

# การเปรียบเทียบภาวะผู้นำด้านการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ของคนเจนเนอเรชั่น ซี

## Comparison of Generation Z Creative Problem Solving Leadership

ฉัตรพร เพ็ชรล้ำ<sup>1</sup>, เพชรรัตน์ วิริยะสีบพงศ์<sup>2</sup>, ศรัญญา แสงลิมสุวรรณ<sup>3</sup> และ ณฤดี พรหมสุวรรณ<sup>4</sup>  
Chatporn Petchlam<sup>1</sup>, Petcharut Viriyasuebphong<sup>2</sup>, Sarunya Sangelimsuwan<sup>3</sup>  
and Naruedee Promsuwan<sup>4</sup>

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา<sup>1,2,3,4</sup>

Burapha Business School, Burapha University, Thailand<sup>1,2,3,4</sup>

E-mail: <sup>1</sup>Petchlam147@hotmail.com; <sup>2</sup>Phetchalalas@go.buu.ac.th; <sup>3</sup>sarunyas@go.buu.ac.th; <sup>4</sup>naruedee6@gmail.com

Retrieved August 22, 2022; Revised November 28, 2022; Accepted December 8, 2022

### บทคัดย่อ

บทความนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณโดยบทความนี้เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์เรื่องอิทธิพลของภาวะผู้นำที่มีผลต่อความคิดในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ของคนเจนเนอเรชั่น ซี: กรณีศึกษา นิสิตมหาวิทยาลัยบูรพา 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของกลุ่มคนเจนเนอเรชั่น ซี 2) เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำด้านการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ของกลุ่มคนเจนเนอเรชั่น ซี ประชากรที่ศึกษาคือนิสิตระดับปริญญาตรีชั้นปีที่ 1 – 4 ปีการศึกษา 2562 มหาวิทยาลัยบูรพา มีจำนวนประชากร 26,691 คน จึงดำเนินการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีคำนวณขนาดตัวอย่างแบบทราปจำนวนประชากรตัวอย่างโดยใช้สูตรของ ทาโรยามาเน (Taro Yamane, 1973) โดยกำหนดให้มีความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ไม่เกินร้อยละ 5 จำนวน 413 คน สถิติที่ใช้คือสถิติเชิงพรรณนาหาความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และเปอเซ็นไทล์ สถิติเชิงอนุมานคือ One Way ANOVA

ผลการวิจัยพบว่า 1) กลุ่มคนเจนเนอเรชั่น ซี มีระดับพฤติกรรมรูปแบบภาวะผู้นำแบบมีแนวทางร่วมกัน พฤติกรรมรูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์และพฤติกรรมรูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 โดยรวมอยู่ในระดับสูง ประกอบไปด้วย ภาวะผู้นำแบบมีแนวทางร่วมกัน คิดเป็นร้อยละ 3.98 ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ คิดเป็นร้อยละ 3.89 และ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 คิดเป็นร้อยละ 3.82 ตามลำดับ 2) ผลการเปรียบเทียบความคิดในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำของกลุ่มคนเจนเนอเรชั่น ซี ที่ต่างกันจะมีความคิดในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**คำสำคัญ:** รูปแบบภาวะผู้นำ; ความคิดในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์; กลุ่มคนเจนเนอเรชั่น ซี

## Abstract

This Article is part of the thesis on the Effect of leadership on creative problem solving of Generation Z: a case of Burapha University students. aimed to study Comparison of Generation Z Creative Problem Solving Leadership. Objectives: 1) To study Leadership within Generation Z 2) To study To compare the ideas of creative problem solving. The subjects were taken from 1st – 4th year undergraduate students, Academic Year 2019 With a population of 26,691 people, the sample size was determined using a known sample size calculation method using Taro Yamane's formula (Taro Yamane, 1973), which was determined to have 95% confidence intervals. Acceptable not more than 5% of 413 People The statistical tools used in inferential statistics are one-way analysis of variance (ANOVA).

Results were 1) The people of Generation Z had a level of behavioral style of shared leadership style ( $\bar{X}$ = 3.98) level of creative leadership behavior ( $\bar{X}$ = 3.89) and the overall level of strategic leadership behavior in the 21st century ( $\bar{X}$ = 3.82) is high. 2) The results of the comparison of creative problem-solving ideas found that the leadership styles of different Generation Z had no difference in creative problem-solving thinking at the statistical significance level of 0.05

**Keywords:** Leadership Style; Creative Problem Solving Ideas; Generation Z

## บทนำ

ในยุคปัจจุบันที่เทคโนโลยีพัฒนาและเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วส่งผลทำให้เด็กเจนเนอเรชั่น ซี มีพฤติกรรมและความคิดแปลกไปจากคนรุ่นก่อน ๆ มีรายงานจากเว็บไซต์ Brand Buffet 7 อินไซต์ เข้าใจ GEN Z จาก Search Trend ของ Google พบว่า ในช่วง 12 เดือนที่ผ่านมา จำนวนครั้งของการค้นหาคำว่า Generation Z เติบโตขึ้นอย่างมาก และยังมีแนวโน้มสูงขึ้นต่อเนื่องเมื่อเทียบกับ Generation อื่น สะท้อนถึงความสำคัญ และความน่าสนใจของคนกลุ่มนี้ ด้วยพฤติกรรมและทัศนคติที่ค่อนข้างซับซ้อน ประกอบกับเป็นกลุ่มที่กำลังก้าวเข้าสู่วัยแรงงาน และพฤติกรรมเฉพาะตัวที่แตกต่างจากคนรุ่นก่อน ๆ ทั้งรูปแบบไลฟ์สไตล์ และการใช้จ่ายใช้สอย เพราะเป็นวัยที่เติบโตขึ้นมาพร้อมกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้แบรนด์หรือนักการตลาดที่สามารถเข้าใจคนกลุ่มนี้ได้เป็นอย่างดีและรอบด้าน จะมีโอกาสสูงในการขยายฐานลูกค้ามาเป็นแบรนด์ในใจคนกลุ่มนี้ได้สูงมากขึ้น จากผลสำรวจของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หรือ สสว. กล่าวว่าผู้ประกอบการรุ่นใหม่ มีแนวโน้มเติบโตในระดับสูงได้อย่างต่อเนื่อง โดยอายุของผู้เริ่มทำธุรกิจเด็กลงเรื่อย ๆ จากแต่ก่อนคนจะเริ่มประกอบธุรกิจในช่วงอายุ 19–20 ปี แต่ในปัจจุบันเริ่มเห็นเพียงเด็ก 14–15 ปี ทำธุรกิจกันอย่างจริงจัง แต่อย่างหนึ่งที่ทราบกันดีว่าในการที่จะประกอบธุรกิจนั้นไม่ใช่เรื่องง่าย ได้มีข้อมูลจากเว็บไซต์ของ Top Business degree.net รายงานว่ามีธุรกิจ

ขนาดยอมที่ปิดตัวลงจากการเปิดกิจการภายใน 5 ปีแรกถึงร้อยละ 95 และยังมีอีกร้อยละ 50 ที่ปิดกิจการภายในระยะเวลา 1 ปี ผลการสำรวจจะพบว่า มีธุรกิจเพียงร้อยละ 9 เท่านั้นที่สามารถดำเนินกิจการต่อไปได้ในระยะเวลา 10 ปี จากปัญหาข้างต้นปฏิเสธไม่ได้ว่าสาเหตุที่สำคัญที่ทำให้ไปธุรกิจไปต่อไม่รอดก็คือเรื่องภาวะผู้นำ และ ความคิดสร้างสรรค์

ในยุคปัจจุบันใครที่สามารถสร้างความแตกต่างได้ก็จะสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ ดังนั้นจากความสำเร็จในเรื่องของความคิดสร้างสรรค์และภาวะผู้นำโดยบทความนี้เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์เรื่องอิทธิพลของภาวะผู้นำที่มีผลต่อความคิดในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ของคนเจนเนอเรชั่น ซี : กรณีศึกษา นิสิตมหาวิทยาลัยบูรพา ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาการเปรียบเทียบภาวะผู้นำด้านการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ของคนเจนเนอเรชั่น ซี โดยจะทำการศึกษากับนิสิตปริญญาตรีชั้นปีที่ 1-4 ปีการศึกษา 2562 ซึ่งเด็กกลุ่มนี้จัดอยู่ในกลุ่มคนเจนเนอเรชั่น ซี ที่กำลังจะก้าวเข้าสู่วัยทำงานหรืออยู่ในช่วงที่มีความคิดริเริ่มที่จะประกอบธุรกิจ เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการพัฒนาศักยภาพของกลุ่มคนยุคใหม่ ซึ่งผลการศึกษาจะมีประโยชน์ต่อการดำเนินชีวิตประจำวันในแง่ของการเรียนรู้ในการที่จะปฏิบัติตนให้เหมาะสมกับผู้อื่นทั้งต่อครอบครัวและในที่ทำงาน อีกทั้งยังมีประโยชน์ต่อการวางแผนธุรกิจในอนาคตของการปฏิบัติงาน การออกแบบแนวทางในการแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสม รวมไปถึงการสร้างแนวทางใหม่ ๆ ในการทำงานอย่างสร้างสรรค์และนำไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งจะช่วยให้วัยรุ่นกลุ่มคนเจนเนอเรชั่น ซี ที่กำลังจะก้าวเข้าสู่วัยทำงานในอนาคตได้เติบโตไปเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในสังคมและเพื่อเป็นแนวทางในการส่งเสริมและพัฒนานิสิตให้มีศักยภาพ สามารถคิดแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์ อันเป็นประโยชน์ต่อประเทศชาติต่อไปโดยเหตุผลที่ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาเพราะเด็กกลุ่มนี้เป็นกลุ่มที่กำลังจะเข้ามาสู่วัยแรงงาน (First Jobber) เริ่มมีรายได้เป็นของตัวเอง และมีกำลังในการจับจ่ายใช้สอยสินค้าและบริการต่าง ๆ กลายเป็นอีกหนึ่งกำลังซื้อหลักของประเทศ จึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงความคิด ลักษณะนิสัย หรือพฤติกรรมของเด็กกลุ่มนี้เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคคลากรในประเทศให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของกลุ่มคนเจนเนอเรชั่น ซี
2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำด้านการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ของกลุ่มคนเจนเนอเรชั่น ซี

## การทบทวนวรรณกรรม

### 1. แนวคิดเกี่ยวกับ Generation Z

เจนเนอเรชั่น Z (Daniel Burrus, 2016) คือ กลุ่มคนที่เกิดระหว่างปี ค.ศ. 1995 ถึง 2010 หรือปี พ.ศ. 2538-2553 เป็นผู้ที่เกิดมาพร้อมทางด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัยส่งผลให้การติดต่อสื่อสารและแลกเปลี่ยนข้อมูลต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งในอนาคตบุคคลเหล่านี้จะมีบทบาทในการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจและเศรษฐกิจอย่างเห็นได้ชัด จะเป็นตัวกำหนดการใช้เทคโนโลยีของรุ่นอื่น ๆ เนื่องจากเจริญเติบโต

มาพร้อมกับ ดิจิทัล มีการใช้และพึ่งพาเทคโนโลยีใหม่ ๆ ซึ่งสอดคล้องกับ (วฤตดา วรอาคม, 2557) ที่กล่าวไว้ว่า เจนเนอเรชั่น ซี เป็นช่วงที่มีความซับซ้อนวุ่นวายและยุคของความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจ เป็นยุคที่เด็กทั่วโลกมีอะไรหลาย ๆ อย่างที่คล้ายคลึงกัน เนื่องจากเทคโนโลยีการสื่อสารทำให้เกิดการเชื่อมโยงกันได้ง่ายและรวดเร็ว เกิดการยอมรับและเรียนรู้วัฒนธรรมที่หลากหลายทั้งในเรื่องภาษาและเชื้อชาติเกิดความคิด ทักษะ ทักษะ พฤติกรรม เจนเนอเรชั่น ซี มีทักษะในการสื่อสารค่อนข้างต่ำ เนื่องจากมีพฤติกรรมการเรียนรู้และศึกษาทุกข้อสงสัยผ่านอินเทอร์เน็ตมากกว่าการพูดคุย สื่อสารกับคนรอบข้าง

## 2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์

ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) มีผู้นิยามความหมายไว้แตกต่างกันหลากหลายโดยงานวิจัยนี้ได้ศึกษาตามแนวคิดของ Guilford (1980) อ้างอิงมาจากบทความเรื่อง Cognitive Styles : What are they?. Journal of Educational and Psychological ที่ได้อธิบายไว้ว่าความคิดสร้างสรรค์เป็นรูปแบบของความคิดของมนุษย์ที่หลากหลายกล่าวคือ บุคคลสามารถคิดเรื่องใดเรื่องหนึ่งได้หลากหลายแง่มุมมอง หลายประเด็น ขยายออกไปอย่างไม่มีที่สิ้นสุดเป็นความคิดเชิงบวก เช่นการคิดค้นสิ่งประดิษฐ์ใหม่ การคิดแก้ปัญหา การหาแนวทางเพื่อบรรลุความต้องการ และได้อธิบายความสามารถทางสมองของมนุษย์ออกเป็น 3 มิติ ดังนี้ มิติที่ 1 เนื้อหา คือ มิติแทนข้อมูลหรือสิ่งเร้าที่เป็นสื่อในการคิดที่สมองรับเข้าไปแล้วก่อให้เกิดความคิดหรือความรู้สึก มิติที่ 2 วิธีการคิด คือ มิติที่แสดงกระบวนการปฏิบัติงาน กระบวนการคิดของสมอง มิติที่ 3 ผลของการคิด คือ มิติที่แสดงถึงผลที่ได้รับจากการใช้ความสามารถในการทำงานเมื่อสมองได้รับข้อมูลจากมิติที่ 2 และใช้ความสามารถในการตอบสนองต่อสิ่งเร้างาน นอกจากนี้เพื่อให้เข้าใจคำนิยามและความหมายของความคิดสร้างสรรค์มากขึ้น ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมการให้ความหมายของความคิดสร้างสรรค์โดยได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

De Bono (1970) ความคิดสร้างสรรค์หมายถึง ความสามารถในการคิดนอกกรอบ (Lateral Thinking) เพื่อสร้างแนวความคิดใหม่ ที่จะนำมาใช้แก้ปัญหาได้หลาย ๆ แนวคิด และ แนวคิดเหล่านี้ออกไปพัฒนาต่อเพื่อให้สามารถใช้แก้ปัญหาที่ต้องการได้

Torrance (1974) ความคิดสร้างสรรค์หมายถึง กระบวนการของความรู้สึกไวต่อ ปัญหา หรือสิ่งที่ขาดหายไป และรวบรวมความคิด ตั้งข้อสมมุติฐาน แล้วจึงรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ เพื่อทดสอบสมมุติฐานที่ตั้งไว้จนเกิดการแก้ปัญหา แล้วเผยแพร่ผลผลิตที่ได้

สุวิทย์ มูลคำ (2547) ความคิดสร้างสรรค์หมายถึง กระบวนการทางปัญญาที่สามารถขยายขอบเขตความคิดที่มีอยู่เดิมสู่ความคิดแปลกใหม่แตกต่างไปจากความคิดเดิม และเป็น ความคิดที่ใช้ประโยชน์อย่างเหมาะสม

จากการทบทวนวรรณกรรมสรุปได้ว่าความคิดสร้างสรรค์หมายถึง กระบวนการคิดเพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ บุคคลสามารถคิดเรื่องใดเรื่องหนึ่งได้หลากหลายแง่มุมมอง หลายประเด็น ขยายออกไปอย่างไม่มีที่สิ้นสุดเป็นความคิดเชิงบวก เช่นการคิดค้นสิ่งประดิษฐ์ใหม่ การคิดแก้ปัญหา การหาแนวทางเพื่อบรรลุความต้องการ

### 3. การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ (Creative Problem Solving) หรือ CPS ถูกพัฒนาขึ้นโดย อเล็กซ์ เอฟ. ออสบอร์น (Osborn, 1966) จาก Creative Education Foundation นักจิตวิทยาผู้เชี่ยวชาญทางการศึกษาด้านความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งเขามีความสงสัยเกี่ยวกับความสามารถในการใช้ความคิดสร้างสรรค์ของคนในองค์กร เขาจึงสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับจินตนาการ ของมนุษย์ และได้ทำการคิดค้นและรวบรวมกระบวนการเกี่ยวกับการพัฒนาความสามารถในการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ไว้ดังนี้

สิทธิชัย ชมพูพาทย์ (2554) การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ หมายถึง ขั้นตอนของการบรรลุความต้องการ หรือวัตถุประสงค์โดยใช้ความคิดสร้างสรรค์ และความคิดวิจารณ์ญาณ

ศิริพร ศรุตาทพร (2554) ความคิดสร้างสรรค์กับการแก้ปัญหา เป็นการแก้ปัญหาด้วยผลงานที่เกิดจากความคิดสร้างสรรค์ย่อมจะหมายถึงวิธีการแก้ไขปัญหาคือเป็นวิธีการ ที่ยังไม่เคยมีใครทำมาก่อน หรือเป็นวิธีการแก้ไขปัญหาคือแปลกแตกต่างจากที่วิธีอื่นที่เคยทำกันมา หรือเป็นวิธีการแก้ไขปัญหาคือเกิดประโยชน์มากกว่าวิธีที่เคยทำนั่นเอง

จากแนวคิดและทฤษฎีของนักจิตวิทยาและนักการศึกษาหลายท่าน และนำมาใช้ในการศึกษาเกี่ยวกับการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ของเขา ซึ่งสอดคล้องกับกระบวนการคิดเชิงออกแบบของ D. school มหาวิทยาลัย Stanford มี 5 กระบวนการ ได้แก่ Empatize, Define, Ideate, Prototype และ Test ซึ่งสอดคล้องกับกระบวนการที่ 3 คือ การระดมความคิด (Ideate) เพื่อกระตุ้นความสามารถในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ของเพื่อนร่วมงานในองค์กร และก่อตั้ง สถาบันการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ (Creative Problem Solving Institute; CPSI) ขึ้นที่เมือง บัฟฟาโล มลรัฐนิวยอร์ก สหรัฐอเมริกา ในปี ค.ศ.1959 จากนั้นรูปแบบการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ (CPS) ที่ ออสบอร์น สร้างขึ้นนี้จึงเป็นที่สนใจและได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Isaksen, 2011)

จากการรวบรวมข้อมูลและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในเรื่อง เจเนอเรชั่น ความคิดสร้างสรรค์ และการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ผู้วิจัยมีความเชื่อว่าเรื่องดังกล่าวล้วนแล้วมีความเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะ พฤติกรรม การแสดงออก ซึ่งแต่ละคนจะแสดงออกมาไม่เหมือนกันเนื่องจากประสบการณ์ที่เจอมาในช่วงชีวิตแตกต่างกัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้สนใจศึกษาเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำเพราะเรื่องดังกล่าวมีความสัมพันธ์กันในด้านความคิดและการแสดงออกทางพฤติกรรม ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องมีการศึกษาและพัฒนาอยู่ตลอด เนื่องจากยุคศตวรรษที่ 21 นี้เป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาจึงส่งผลให้รูปแบบภาวะผู้นำในอดีตไม่สามารถใช้ได้กับเด็กรุ่นใหม่รวมถึงเด็กรุ่นเก่าก็ต้องมีการเรียนรู้และปรับตัวเพื่อให้เข้ากับสังคมและยุคสมัยที่เปลี่ยนไป

#### 4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

##### ภาวะผู้นำแบบมีแนวทางร่วมกัน (Inclusive Leadership)

พินดา ไชยแก้ว (2559) ได้ให้ความหมายของคำว่า Inclusive Leadership ไว้ว่า เป็นแนวทางหรือพฤติกรรมของผู้นำที่ใช้ในการบริหารความหลากหลายในที่งานให้เกิดแนวทางร่วมกัน มุ่งหวังไปในทิศทางเดียวกันภายใต้การเคารพความแตกต่างลักษณะเฉพาะบุคคลและคุณค่าของแต่ละบุคคลเพื่อให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มโดยรับฟังเสียงความคิดเห็นในการตัดสินใจและมีความเป็นธรรมอย่างทั่วถึงจึงจะเป็น Inclusive Leader ที่ดีและต้องสร้างภาวะผู้นำแบบร่วมกันในระดับบุคคลเพื่อให้สมาชิกทำงานร่วมกันภายใต้ความแตกต่างอย่างมีความสุข ถือเป็นการพัฒนาภาวะผู้นำแบบทั่วทั้งองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพทั้งระดับบุคคลและองค์กร นั่นคือ “ภาวะผู้นำแบบสร้างแนวทางร่วมกัน”

หลังจากทบทวนวรรณกรรมผู้วิจัยได้พิจารณาองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบมีแนวทางร่วมกัน พบว่างานวิจัยของ (Bernadette Dillon & Juliet Bourke, 2016) มีองค์ประกอบที่ครอบคลุมงานวิจัยอีก 2 เรื่องข้างต้นผู้วิจัยจึงขอใช้องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบมีแนวทางร่วมกันข้างต้น 6 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1. ความมุ่งมั่นต่อแนวคิด IL (Commitment) 2. ความกล้า (Courage) 3. การไม่มีอคติ (Cognizance of bias) 4. การอยากรู้อยากเห็น (Curiosity) 5. การเข้าใจแนวคิดด้านวัฒนธรรม (Cultural Intelligence) 6. ความร่วมมือ (Collaboration)

##### ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (Creative Leadership)

ในยุคเริ่มต้นของศตวรรษที่ 21 จนถึงยุคปัจจุบัน โลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีอิทธิพลอย่างมากต่อการบริหารจัดการองค์การสมัยใหม่ สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและความสลับซับซ้อนมากขึ้นการแก้ปัญหาแบบเดิม ๆ มักจะใช้ไม่ได้ผล จึงได้มีความพยายามที่จะพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น โดยได้ตระหนักถึงความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (creative leadership) โดยมีแนวคิดของนักวิชาการ 2 กลุ่มด้วยกัน คือ กลุ่มแรก กล่าวในเรื่องเกี่ยวกับการนำ (leading) คือการนำเชิงสร้างสรรค์ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นความสามารถในการนำผู้อื่นด้วยวิธีการใหม่ ๆ อย่างที่ไม่เคยปรากฏมาก่อน เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ กลุ่มที่สองกล่าวถึงเรื่องเกี่ยวกับการประสานงาน (connecting) ซึ่งเป็นการประสานงานหรือกระตุ้นให้เกิดความสร้างสรรค์ เป็นความสามารถในการประสานงานกับคนอื่น ๆ ให้สามารถทำงานร่วมกันและสร้างแรงจูงใจเพื่อนำไปสู่แนวคิดที่สนับสนุนความคิดเห็นที่แตกต่างกันในเชิงสร้างสรรค์ (กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์, 2555)

หลังจากทบทวนวรรณกรรมผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ผู้วิจัยสรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ได้จำนวน 5 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ จินตนาการ (imagination) ความยืดหยุ่น (flexibility) วิสัยทัศน์ (vision) การไว้วางใจ (Trust) และการแก้ปัญหา (problem solving)

### ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 (Strategic Leadership in century 21)

ด้วยกระแสโลกาภิวัตน์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคศตวรรษที่ 21 นี้ส่งผลกระทบต่อองค์กรและประเทศชาติ โดยในยุคปัจจุบันที่สิ่งต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การบริหารโดยผู้บริหารเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอ ดังนั้นผู้บริหารรวมถึงบุคลากรต้องปรับเปลี่ยนวิธีและควมมีรูปแบบของภาวะผู้นำในการบริหารงาน ซึ่งภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic leadership) เป็นเรื่องสำคัญที่จะนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จภายใต้วิสัยทัศน์และเป้าหมายเดียวกัน

หลังจากการทบทวนวรรณกรรมผู้วิจัยได้สังเคราะห์ความหมาย แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 นั้นมีประเด็นที่น่าสนใจที่จะศึกษาอยู่หลายประเด็นและมีความสอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบันโดยผู้วิจัยพิจารณาจากองค์ประกอบที่มีความถี่สูงที่สุดคือ 10 ในงานวิจัยนี้จึงเลือกใช้ความถี่ตั้งแต่ 4 ขึ้นไป ได้องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 จำนวน 5 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1.การกำหนดทิศทาง (Direction) 2.วิสัยทัศน์ (Vision) 3.การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiring) 4.ความคิดสร้างสรรค์ (Creative thinking) 5.ความยืดหยุ่น (Flexibility) ซึ่งมีความสอดคล้องกับ Ireland & Hitt (1999) ที่ได้กล่าวว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 จะต้องสร้างควมมีประสิทธิผลและควมมีคุณภาพขององค์การระหว่างความควบคุมที่เน้นควมยืดหยุ่นและการริเริ่มใหม่ ๆ ที่มุ่งผลระยะสั้นและระยะยาว และสอดคล้องกับ มันทนา กองเงิน (2554) ได้กล่าวว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic leadership) หมายถึงการเป็นผู้ที่สามารถคาดการณ์ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความยืดหยุ่น และสามารถนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

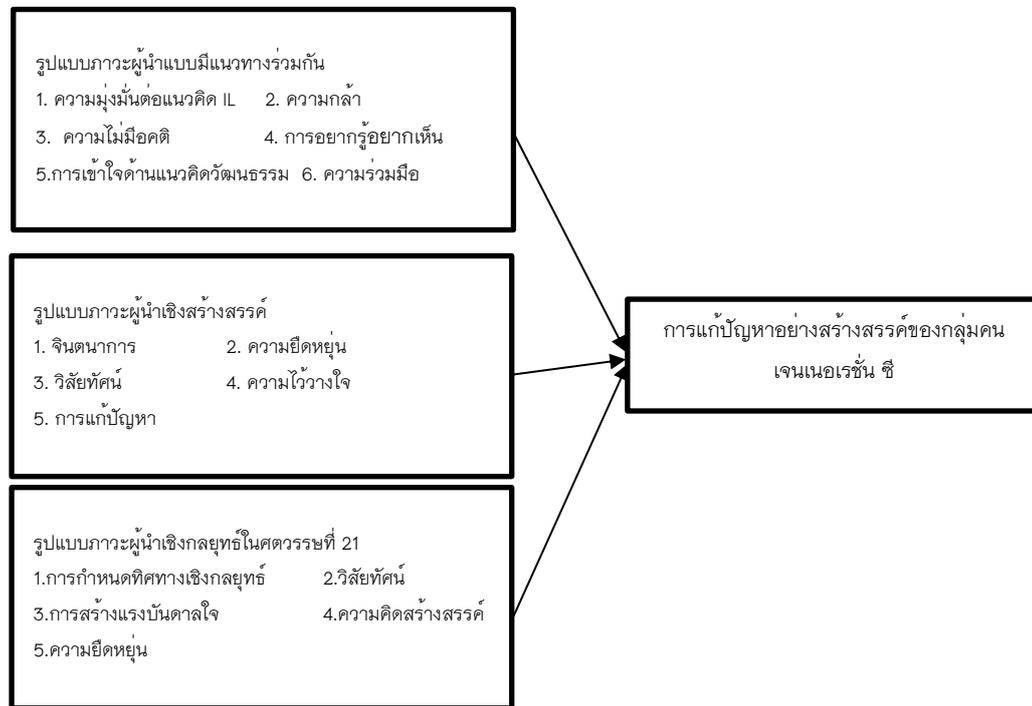
### กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมนำมาสู่กรอบแนวคิด ทฤษฎี ตามเส้นทางความสัมพันธ์ระหว่างการเปลี่ยนแปลงของช่วงวัย (Generation) และรูปแบบภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อ ความคิดสร้างสรรค์ (Creative thinking) ที่นำไปสู่การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ (Creative Problem Solving : CPS) ผู้วิจัยสรุปได้ว่าในแต่ละแนวคิดนั้นมีความสัมพันธ์และสอดคล้องกันคือต้องการที่จะพัฒนาคนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จึงขอเสนอเส้นทางความสัมพันธ์เชิงทฤษฎี ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ภาพแสดงเส้นทางความสัมพันธ์ระหว่างการเปลี่ยนแปลงของช่วงวัยและรูปแบบภาวะผู้นำที่มีผลต่อความคิดสร้างสรรค์

จากภาพที่ 1 แสดงเส้นทางความสัมพันธ์ระหว่างการเปลี่ยนแปลงของช่วงวัยและรูปแบบภาวะผู้นำ จึงทำให้ผู้วิจัยศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบภาวะผู้นำของกลุ่มคน เจนเนอเรชั่น ซี ที่มีผลต่อความคิดในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ของนิสิตมหาวิทยาลัยบูรพา วิทยาเขตบางแสน ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมรวบรวมข้อมูล สังเคราะห์ข้อมูล ข้างต้นผู้วิจัยจึงได้แสดงเส้นทางความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้งหมดออกมาเป็นกรอบแนวคิด ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดการวิจัย การเปรียบเทียบภาวะผู้นำด้านการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ของคน เจนเนอเรชั่น ซี

### ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) มีรูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม และแบบทดสอบ กับกลุ่มเป้าหมาย มีกระบวนการศึกษา ดังนี้

1. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือกลุ่มคน เจนเนอเรชั่น ซี ที่เกิดช่วงปีพ.ศ. 2538–2544 ที่กำลังศึกษาระดับปริญญาตรีปี 1–4 ปีการศึกษา 2562 มหาวิทยาลัยบูรพา วิทยาเขตบางแสน เนื่องจากทราบจำนวนที่แน่นอน (Actual Population) จึงกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีคำนวณขนาดตัวอย่างแบบทราบจำนวนประชากรตัวอย่างโดยใช้สูตรของ (Taro Yamane, 1973) โดยกำหนดให้มีความเชื่อมั่น 95% ความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ไม่เกิน 5% สูตรการคำนวณ ดังนี้

$$n = \frac{N}{1+(N)(e)^2}$$

เมื่อ n แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง  
 N แทน ขนาดของประชากร  
 e แทน ค่าคลาดเคลื่อน

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ นิสิตระดับปริญญาตรีปี 1 - 4 ในมหาวิทยาลัยบูรพา วิทยาเขต บางแสน ปีการศึกษา 2562 จำนวนทั้งสิ้น 26,691 คน ความคลาดเคลื่อน 0.05 แทนค่าในสูตร ดังนี้

$$n = \frac{26,691}{1 + (26,691)(0.05)^2}$$

$$= 394 \text{ คน}$$

ได้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้จำนวน 394 คน และเพิ่มจำนวนกลุ่มตัวอย่างอีก 5% เท่ากับ 19 คน เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือในการประเมินผลและการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนั้นขนาดของกลุ่มตัวอย่าง สำหรับการวิจัยครั้งนี้เท่ากับ 413 ซึ่งถือได้ว่าผ่านเกณฑ์ตามที่เงื่อนไขกำหนดคือไม่น้อยกว่า 394 คน

ลักษณะคำถามในแบบประเมินทั้งหมดเป็นแบบเลือกตอบ แบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) มีเกณฑ์การพิจารณาเลือกตอบแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ ต่ำมาก ตามรูปแบบของ Likert's scale โดยวิธีการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ ผู้วิจัยนำแบบสอบถาม ไปตรวจสอบความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา เพื่อตรวจสอบโครงสร้างของแบบสอบถาม ไปศึกษาหาความเที่ยงตรงของข้อมูล (Validity) โดยนำแบบสอบถามให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาจำนวน 5 ท่าน มีค่า IOC และค่าความเชื่อมั่น ดังตารางที่ 1

**ตารางที่ 1** แสดงค่าความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ตัวแปร	ค่าความ	ค่าความ	ผลที่ได้
	เที่ยงตรง	เชื่อมั่น	
	(IOC)	(แอลฟา)	
รูปแบบภาวะผู้นำแบบมีแนวทางร่วมกัน (18 ข้อ)	0.75	0.915	ผ่านเกณฑ์
รูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (13 ข้อ)	0.65	0.902	ผ่านเกณฑ์
รูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (13 ข้อ)	0.69	0.892	ผ่านเกณฑ์

สรุปได้ว่า ผลของค่าความเที่ยงตรงของแบบประเมินมีค่า IOC ที่ได้อยู่ระหว่าง 0.65 - 0.75 ซึ่งหมายความว่า ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่าน ได้ทำการพิจารณาแบบทดสอบแล้วสามารถนำไปใช้ได้และเมื่อนำแบบประเมินไปทดสอบกับกลุ่มทดลอง 30 ชุด มีค่าสัมประสิทธิ์ของคอนบราคอยู่ที่ 0.892 - 0.915 ซึ่งหมายความว่าแบบประเมินผ่านตามเกณฑ์ของ Nunnally (1978)

## ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาภาวะผู้นำของกลุ่มคนเจนเนอเรชั่น ซี ระดับภาวะผู้นำแบบมีแนวทางร่วมกันของคนเจนเนอเรชั่น ซี โดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พฤติกรรมด้านความกล้าของนิสิตมหาวิทยาลัยบูรพา มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเป็นอันดับแรกอยู่ที่ 4.08 รองลงมา คือด้านความร่วมมือ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.05 รองลงมา คือด้านความมุ่งมั่นต่อแนวคิด IL มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.05 รองลงมา คือด้านการเข้าใจแนวคิดวัฒนธรรม มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.99 รองลงมา คือด้านการไม่มีอคติ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.97 และอันดับสุดท้าย คือด้านความอยากรู้ อยากเห็น มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดอยู่ที่ 3.76

รูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์พบว่าระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของคนเจนเนอเรชั่น ซี โดยรวมอยู่ในระดับสูงมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.89 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พฤติกรรมด้านการไว้วางใจมีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ที่ 4.13 รองลงมาเป็นด้านความยืดหยุ่น มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.87 รองลงมาเป็นด้านการแก้ปัญหา มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.84 รองลงมาเป็นด้านวิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.82 และลำดับสุดท้ายคือ ด้านจินตนาการมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดอยู่ที่ 3.77

ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของคนเจนเนอเรชั่น ซี โดยรวมอยู่ในระดับสูงมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.82 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พฤติกรรมด้านวิสัยทัศน์มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ที่ 3.91 รองลงมาเป็นด้านความยืดหยุ่น มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.87 รองลงมาเป็นด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.79 รองลงมาเป็นด้านการกำหนดทิศทาง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.79 และลำดับสุดท้ายคือด้านความคิดสร้างสรรค์มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดอยู่ที่ 3.75

2. ผลการศึกษาการเปรียบเทียบภาวะผู้นำด้านการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ของคนเจนเนอเรชั่น ซี พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์แตกต่างกัน ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวของค่าเฉลี่ยของความคิดในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ของคนเจนเนอเรชั่น ซี จำแนกตามภาวะผู้นำ พบว่ามีค่า p-value อยู่ที่ 0.30 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 หมายความว่ารูปแบบภาวะผู้นำของกลุ่มคนเจนเนอเรชั่น ซี ที่ต่างกันจะมีความคิดในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ผลการเปรียบเทียบความคิดในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ของกลุ่มคนเจนเนอเรชั่น ซี จำแนกตาม ภาวะผู้นำ

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p-value
ระหว่างกลุ่ม	3.692	2	1.846	3.541	0.30
ภายในกลุ่ม	213.756	410	.521		
รวม	217.448	412			

จากตารางที่ 2 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวของค่าเฉลี่ยของความคิดในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ของคนเจนเนอเรชั่น ซี จำแนกตามภาวะผู้นำ พบว่ามีค่า p-value อยู่ที่ 0.30 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 หมายความว่ารูปแบบภาวะผู้นำของกลุ่มคนเจนเนอเรชั่น ซี ที่ต่างกันจะมีความคิดในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

## อภิปรายผลการวิจัย

ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำด้านการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ของคนเจนเนอเรชั่น ซี พบว่ารูปแบบภาวะผู้นำแบบมีแนวทางร่วมกัน รูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ และรูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 มีความคิดในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ไม่แตกต่างกัน โดยภาวะผู้นำแบบมีแนวทางร่วมกัน ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 มีความคิดในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์โดยรวมแล้วไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยผลการศึกษาได้อ้างอิงมาจากวารสารกลยุทธ์และความสามารถทางการแข่งขันองค์กรในบทความเรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำที่มีผลต่อความคิดในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ของคนเจนเนอเรชั่น ซี : กรณีศึกษา นิสิตมหาวิทยาลัยบูรพา (ฉัตรพร และคณะ, 2565) พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์สูงหลังจากที่ทำแบบทดสอบการวัดประสิทธิภาพการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 18.31 คะแนน กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 สูงหลังจากที่ทำแบบทดสอบการวัดประสิทธิภาพการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 18.40 คะแนน กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับภาวะผู้นำแบบมีแนวทางร่วมกันสูงหลังจากที่ทำแบบทดสอบการวัดประสิทธิภาพการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 16.95 คะแนน ทั้งนี้เนื่องจากกลุ่มคนเหล่านี้เกิดมาในยุคเดียวกันจึงทำให้มีลักษณะหรือแนวความคิดที่มีความใกล้เคียงกันส่งผลทำให้คนกลุ่มนี้มีความคิดและวิธีการแก้ปัญหาไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับ อะห์มัด ยี่สุนทร (2561) ที่พบว่าการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดปัตตานี จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ยกเว้นขนาดของโรงเรียนที่มีความแตกต่างกัน ซึ่งขัดแย้งกับงานวิจัยของ อารี รังสินันท์ (2528) ที่พบว่านักเรียนที่มีระดับการศึกษาสูงกว่ามักมีระดับความคิดสร้างสรรค์ตั้งแต่สูงจนถึงต่ำ แต่คนที่มีระดับการศึกษาต่ำส่วนใหญ่จะมีความคิดสร้างสรรค์ต่ำสืบเนื่องมาจากในอดีตเด็กส่วนใหญ่จะศึกษาจากหนังสือและตำราเป็นส่วนใหญ่ซึ่งแตกต่างจากปัจจุบันที่เด็กสามารถศึกษาผ่านโลกออนไลน์ได้และมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นต่อการศึกษามากกว่าในอดีตจึงอาจสาเหตุที่เด็กในยุคนี้มีความคิดที่ผิดแปลกไปจากเด็กรุ่นก่อน ๆ และมีวิธีการในการแก้ไขปัญหาก็ไม่แตกต่างกัน

## องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

การเปรียบเทียบภาวะผู้นำด้านการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ของคนเจนเนอเรชั่น ซีมีข้อค้นพบสำคัญในแง่ของพฤติกรรม ลักษณะนิสัย ความคิดของกลุ่มคน เจนเนอเรชั่น ซี พบว่า

ระดับภาวะผู้นำแบบมีแนวทางร่วมกันของคนเจนเนอเรชั่น ซี โดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พฤติกรรมด้านความกล้าของนิสิตมหาวิทยาลัยบูรพา มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเป็นอันดับแรกอยู่ที่ 4.08 รองลงมา คือด้านความร่วมมือ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.05 รองลงมา คือด้านความมุ่งมั่นต่อแนวคิด IL มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.05 รองลงมา คือด้านการเข้าใจแนวคิดวัฒนธรรม มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.99 รองลงมา คือด้านการไม่มีอคติ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.97 และอันดับสุดท้ายคือด้านความอยากรู้อยากเห็น มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดอยู่ที่ 3.76

รูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์พบว่าระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของคนเจนเนอเรชั่น ซี โดยรวมอยู่ในระดับสูงมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.89 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พฤติกรรมด้านการไว้วางใจ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ที่ 4.13 รองลงมาเป็นด้านความยืดหยุ่น มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.87 รองลงมาเป็นการแก้ปัญหา มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.84 รองลงมาเป็นด้านวิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.82 และลำดับสุดท้ายคือ ด้านจินตนาการมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดอยู่ที่ 3.77

ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของคนเจนเนอเรชั่น ซี โดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.82 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พฤติกรรมด้านวิสัยทัศน์มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ที่ 3.91 รองลงมาเป็นด้านความยืดหยุ่น มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.87 รองลงมาเป็นการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.79 รองลงมาเป็นการกำหนดทิศทาง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.79 และลำดับสุดท้ายคือด้านความคิดสร้างสรรค์มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดอยู่ที่ 3.75

สรุปได้ว่าเด็กเจนเนอเรชั่น ซี กลุ่มนี้มีลักษณะที่มีความเป็นตัวของตัวเองสูง มีความคิดเป็นของตัวเองจึงทำให้การแก้ปัญหาแบบคนเดียวมันดีกลุ่มนี้อาจหาวิธีในการแก้ปัญหาได้ดีกว่าช่วยกันคิดหลายคน แต่พวกเขาก็ยังชื่นชอบการทำงานแบบเป็นทีมและไม่ชอบทำอะไรด้วยตัวคนเดียวเพราะเด็กกลุ่มนี้นั้นมีความอดทนที่ต่ำและมักจะตั้งคำถามกับสิ่งที่พวกเขาไม่รู้สึกลงซึ่งถ้าพวกเขาไม่รู้สึกลงมันไม่มีเหตุและผลมากพอพวกเขา ก็จะต่อต้านหรือไม่เชื่อฟังซึ่งผู้อ่านบทความความสามารถนำความรู้ที่ได้จากบทความนี้ไปปรับใช้ในการเข้าใจ เด็กรุ่นใหม่ได้มากขึ้น

## ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

การศึกษารวิจัยในบริบทของการเปรียบเทียบภาวะผู้นำด้านการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ของคนเจนเนอเรชั่น ซี นี้พบว่าเด็กเจนเนอเรชั่น ซี กลุ่มนี้มีลักษณะที่มีความเป็นตัวของตัวเองสูง มีความคิดเป็นของตัวเองแต่ก็ต้องการที่จะทำอะไรกันเป็นกลุ่มและก็ชอบในการที่จะทำงานเป็นทีมจึงทำให้เด็กกลุ่มนี้มี

ความคิดในด้านการแก้ปัญหาโดยรวมนั้นไม่แตกต่างกันซึ่งจากผลการวิจัยนี้สามารถนำไปต่อยอดในงานวิจัยเชิงทดลองเพื่อให้ทราบถึงผลการวิจัยในเชิงลึกมากขึ้นอีกทั้งผู้บริหารขององค์กรหรือมหาวิทยาลัยสามารถนำผลการวิจัยไปปรับใช้ในการเรียน การสอน การปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรมีประสิทธิภาพทางความคิดในการแก้ปัญหาหรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ได้อย่างเหมาะสมเพื่อเป็นการส่งเสริมให้ประเทศชาติพัฒนาต่อไป

## 2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

เนื่องจากงานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งได้ทำการเปรียบเทียบภาวะผู้นำด้านการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ของคนเจนเนอเรชั่น ซี ในการศึกษารุ่นต่อไปอาจใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกต การทดลอง หรือการสร้างสถานการณ์ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลในเชิงลึกมากขึ้นซึ่งจะมีประโยชน์ต่อผู้บริหาร บุคลากรในองค์กร ก่อให้เกิดการเข้าใจความแตกต่างของบุคคลและส่งผลให้เกิดการพัฒนาทางด้านความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงได้สรุปเป็นแนวทางเพิ่มเติมสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบภาวะผู้นำกับ เจนเนอเรชั่นอื่น ๆ เพื่อเปรียบเทียบความเหมือนหรือแตกต่าง และนำผลไปพัฒนาเครื่องมือเพื่อสร้างความเข้าใจและพัฒนาพฤติกรรมด้านภาวะผู้นำ
2. ควรมีการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อความคิดในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ของบุคคล ซึ่งน่าจะมีข้อค้นพบอีกหลายประการที่มีประโยชน์ต่อการวิจัย ที่นำไปใช้ในการพัฒนาด้านการเรียนการสอน เพื่อเป็นการพัฒนาองค์กร บุคลากร และนิสิต
3. การวิจัยครั้งต่อไปควรขยายขอบเขตงานวิจัยเพิ่มเติมไปยังภาคตะวันออก ตะวันตกเหนือ ใต้ เพื่อให้เข้าใจถึงสภาพแวดล้อมและคุณลักษณะความแตกต่างของบุคคลที่ส่งผลต่อระดับความคิดในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์มากขึ้น
4. ควรมีการศึกษาและพัฒนาแบบประเมินความคิดในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ของบุคคลให้เป็นมาตรฐาน และสร้างเกณฑ์มาตรฐาน เพื่อเป็นประโยชน์ในการบริหารองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในประเทศไทยเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าและพัฒนาให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ต่อไป

## เอกสารอ้างอิง

- กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์. (2555). *โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา* (ดุชนิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ฉัตรพร เพ็ชรล้ำ และคณะ. (2565). อิทธิพลของภาวะผู้นำที่มีผลต่อความคิดในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ของคนเจนเนอเรชั่น ซี: กรณีศึกษา นิสิตมหาวิทยาลัยบูรพา. *วารสารกลยุทธ์และความสามารถทางการแข่งขันองค์กร*, 1(1), 32-43.

- มันทนา กองเงิน. (2554). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 1* (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พนิดา ไชยแก้ว. (2559). *อิทธิพลภาวะผู้นำของ generation Y ต่อความสำเร็จทางธุรกิจ: กรณีศึกษาผู้ประกอบการกลุ่ม generation Y ในประเทศไทย* (การศึกษาอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ศิริพร ศรีตาพร. (2554). *คู่มือวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบ*. กรุงเทพฯ: เบสบุ๊ค.
- วฤตดา วรอาคม. (2557). 5 อินไซด์เจเนอเรชั่นซี. *กรุงเทพธุรกิจ*. วันที่ 7 กรกฎาคม 2557.
- อะห์มัด ยี่สุนทร และรอชียะห์ ลาเต๊ะ. (2561). *ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดปัตตานี*. สืบค้นเมื่อ 23 เมษายน 2564, จาก <https://kb.psu.ac.th/psukb/handle/2016/12271>
- อารี รังสินันท์. (2532). *ความคิดสร้างสรรค์*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: แพร่พิทยา.
- สุวิทย์ มูลคำ. (2547). *กลยุทธ์การสอนคิดสร้างสรรค์*. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัดภาพพิมพ์.
- ลิตธิชัย ชมพูพาทย์. (2554). *การพัฒนาพฤติกรรมการเรียนการสอนเพื่อการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ของครูและนักเรียนในโรงเรียนส่งเสริมนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษทางวิทยาศาสตร์โดยใช้การวิจัยปฏิบัติการเชิงวิพากษ์* (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- Bernadette Dillon & Juliet Bourke. (2016). *The Six Signature Traits of Inclusive Leadership: Thriving in a diverse new world*. Deloitte University: Deloitte University Press.
- Brand Buffet. (2019). 7 อินไซด์ เข้าใจ GEN Z พร้อมกลยุทธ์เจาะกระเป๋ากลุ่มกำลังซื้อใหม่ ที่แค่เร็วไม่พอนานที่นี้ต้อง “ด่วน” เท่านั้น. สืบค้นเมื่อ 23 เมษายน 2564, จาก <https://www.brandbuffet.in.th/2019/05/7-insights-gen-z-for-marketing/>
- Daniel Burrus. (2016). *Gen Z Will Change your world Again*. Retrieved June 11, 2021, from <https://www.linkedin.com/pulse/gen-z-change-your-world-again-daniel-burrus?articleId=9163029968568630812>
- De Bono. (1970). *Lateral Thinking: Creativity Step by Step*. Retrieved May 25, 2021, from <https://www.johnljerz.com/superduper/tlxdownloads/MAN/id965.html>
- Guiford, J.P. (1971). *The nature of Human Intelligence*. New York: McGraw-Hill.
- Guiford, J.P. (1980). Cognitive Styles : What are they?. *Journal of Educational and Psychological Measurement*, 40, 715–735.
- Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (1999). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. *Academy of Management Perspectives*, 13(1), 43–57.

Isaksen, S. G. (2011). The Creative Climate: A Leadership Lever for Innovation. *Journal of Creative Behavior*, 45, 26–27.

Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. (2<sup>nd</sup> ed.). New York: McGraw–Hill.

Osborn, A.F. (1966). Warao I: Phonology and morphophonemics. *International Journal of American Linguistics*, 32, 108–123.

Torrance, E.P. (1974). *Torrance Tests of Creative Thinking*. New Jersey: Personnel Press.

Yamane, T. (1973). *Statistics: An Introductory Analysis*. New York: Harper and Row.