



แนวทางพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชั่น
ในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา

สุพิชฌาย์ เลิศสกุลภักดี

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

2568

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

แนวทางพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชั่น
ในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา



สุพิชฌาย์ เลิศสกุลภักดี

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

2568

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

GUIDELINES FOR DEVELOPING GENERATION DIVERSITY MANAGEMENT
AT BANCHANGKANCHANAKULWITTAYA SCHOOL



SUPITCHA LERTSAKUNPAKDE

AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF
THE REQUIREMENTS FOR MASTER DEGREE OF EDUCATION
IN EDUCATIONAL ADMINISTRATION
FACULTY OF EDUCATION
BURAPHA UNIVERSITY

2025

COPYRIGHT OF BURAPHA UNIVERSITY

คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ได้พิจารณางาน
นิพนธ์ของ สุพิชฌาย์ เลิศสกุลภักดี ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์

คณะกรรมการสอบงานนิพนธ์

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

.....

(รองศาสตราจารย์ ดร.สญา อุระวณิชตระกูล)

..... ประธาน

(ดร.ชัยพจน์ รังงาม)

..... กรรมการ

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

.....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภักดิ์ภู่อัจฉริยะ จันทนวรรณที่
สมพงษ์ธรรม)

(รองศาสตราจารย์ ดร.สญา อุระวณิชตระกูล)

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภักดิ์ภู่อัจฉริยะ จันทนวรรณที่
สมพงษ์ธรรม)

..... กรรมการ

(ดร.ณัฐฉาน พุ่มแก้ววงศ์)

..... คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

(รองศาสตราจารย์ ดร. สญา อุระวณิชตระกูล)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา อนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของ
การศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพา

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร.วิทวัส แจ่มเยี่ยม)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

65920452: สาขาวิชา: การบริหารการศึกษา; กศ.ม. (การบริหารการศึกษา)

คำสำคัญ: แนวทาง ความหลากหลายทางเจเนอเรชั่น

สุพิชฌาย์ เลิศสกุลภักดี : แนวทางพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชั่น
 ในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา. (GUIDELINES FOR DEVELOPING GENERATION
 DIVERSITY MANAGEMENT AT BANCHANGKANACHANAKULWITTAYA SCHOOL)
 คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์: สฎายุธีระวิชิตระกุล, กศ.ค., ภัคณัฐ จันทวรานนท์ สมพงษ์ธรรม,
 Ed.D ปี พ.ศ. 2568.

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์หลัก เพื่อศึกษาและตรวจสอบยืนยันแนวทางพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชั่นในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา โดยใช้วิธีดำเนินการวิจัยแบบผสมวิธี แบ่งเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ของการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชั่นในโรงเรียน ระยะที่ 2 เพื่อศึกษาแนวทางพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชั่นในโรงเรียน ระยะที่ 3 เพื่อตรวจสอบยืนยันแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชั่นในโรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น

ผลการวิจัยพบว่า 1. สภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชั่น พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชั่น พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 2. แนวทางพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชั่น มีทั้งหมด 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการสร้างทีมงานที่หลากหลาย ด้านการสอนงานปรึกษาและดูแล ด้านการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ด้านการธำรงรักษาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ด้านการสื่อสารเพื่อสร้างสัมพันธภาพ มีแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชั่นรวมทั้งสิ้น 35 แนวทาง 3. การตรวจสอบยืนยันแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชั่น มีความถูกต้อง มีความเหมาะสม และความเป็นไปได้ แต่มีข้อสังเกตให้เพิ่มความถี่ในการจัดกิจกรรม และควรมีเครื่องมือประเมินผลให้เห็นถึงความแตกต่างก่อนและหลังการพัฒนา เพื่อให้แนวทางมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

65920452: MAJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATION; M.Ed. (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

KEYWORDS: GUIDELINES GENERATION DIVERSITY

SUPITCHA LERTSAKUNPAKDE : GUIDELINES FOR DEVELOPING GENERATION DIVERSITY MANAGEMENT AT BANCHANGKANCHANAKULWITTAYA SCHOOL. ADVISORY COMMITTEE: SADAYU TEERAVANITRAKUL, Ed.D PAKKANAT CHANTHANAVARANONT SOMPONGTAM, Ed.D 2025.

The main objective of this research was to study and validate development guidelines for generational diversity management in Banchang Kanchanakulwittaya School. A mixed-methods research design was employed and conducted in three phases: Phase 1 examined the current and desired states of generational diversity management in the school; Phase 2 focused on developing appropriate management guidelines; and Phase 3 aimed to validate the proposed guidelines. The research instruments included questionnaires and interviews. Data were analyzed using mean, standard deviation, and the Modified Priority Needs Index (PNI Modified).

The research findings revealed the following 1. The current state of generational diversity management in the school was found to be at a moderate level overall, while the desired state was at the highest level. 2. The proposed development guidelines comprised five key aspects: (1) building diverse teams, (2) mentoring and supervision, (3) continuous personnel development, (4) sustainable retention, and (5) communication for relationship building. A total of 35 specific strategies were formulated. 3. The validation of the guidelines confirmed their accuracy, appropriateness, and feasibility. However, it was recommended to increase the frequency of implementation activities and to include evaluation tools that could measure pre- and post-development differences in order to enhance the overall effectiveness of the guidelines.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลืออย่างสูงยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร. สญา ชีระวิชิตระกุล อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ภักดิ์ภู่อัจฉริยะ จันทวานนท์ สมพงษ์ธรรม อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ดร.ชัยพจน์ รั้งงาม ประธาน คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์ และ ดร. ณัฐฉน พุฒิมวงค์ กรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์ ดร. พันธ์ จันทรศรีทอง ดร. กัทราวุธ รักกลิ่น ดร. ฉวนฉิกา ลุนราศรี ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือ การวิจัย ที่ได้ให้คำปรึกษา ข้อคิด คำแนะนำ และตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องด้วยความเอาใจใส่อย่างดี ยิ่ง ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน ที่กรุณาตรวจสอบคุณภาพของ เครื่องมือ ที่ใช้ในการวิจัย และได้กรุณาปรับปรุง แก้ไขข้อบกพร่อง และให้คำแนะนำในการสร้าง เครื่องมือให้ถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น รวมทั้งบุคคลที่ผู้วิจัยได้อ้างอิงทางวิชาการตามที่ปรากฏใน บรรณานุกรม

ขอขอบพระคุณผู้บริหารและคณะครู โรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา ที่ให้ความ อนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามสำหรับเก็บข้อมูลและให้สัมภาษณ์ตามความเป็นจริง

ขอขอบพระคุณคณาจารย์และเพื่อนนิสิตสาขาการบริหารการศึกษาทุกท่าน ที่ได้ให้ คำแนะนำและส่งเสริมกำลังใจตลอดมา นอกจากนี้ยังมีผู้ที่ให้ความร่วมมือ ช่วยเหลืออีก หลายท่าน ซึ่งผู้วิจัยไม่สามารถกล่าวนามในที่นี้ได้หมด จึงขอขอบคุณทุกท่านเหล่านั้นไว้ ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอขอบพระคุณสมาชิกในครอบครัวทุกคนที่ให้การสนับสนุนช่วยเหลือ ห่วงใย และเป็น กำลังใจที่ดีมาโดยตลอด จนการวิจัยครั้งนี้สำเร็จลงอย่างสมบูรณ์ คุณค่าและประโยชน์ของวิทยานิพนธ์ ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบบูชาพระคุณบิดา มารดา ครูอาจารย์ทุกท่าน และขอมอบเป็นกำลังใจสำหรับ ผู้บริหาร และ ครูที่มีความตั้งใจในการทำงานเพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาทุกท่าน

สุพิชฌาย์ เลิศสกุลภักดี

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ฌ
สารบัญภาพ	ฎ
บทที่ 1	1
บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
คำถามในการวิจัย	3
กรอบแนวคิดในการวิจัย	4
ประโยชน์ที่จะได้รับจากการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	7
บทที่ 2.....	9
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	9
สภาพทั่วไปของโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ชลบุรี ระยอง.....	9
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความหลากหลายทางเงินออเรชั่น	15
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการความหลากหลายทางเงินออเรชั่น.....	38

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	62
บทที่ 3.....	69
วิธีดำเนินการวิจัย.....	69
ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ของการบริหารจัดการความหลากหลาย ทางเจเนอเรชั่นในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา	69
ระยะที่ 2 แนวทางพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชั่นในโรงเรียน บ้านฉางกาญจนกุลวิทยา.....	74
ระยะที่ 3 ตรวจสอบยืนยันแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอ เรชั่น ในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา	75
บทที่ 4.....	76
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	76
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอข้อมูล	76
ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	76
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	76
บทที่ 5.....	117
สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	117
สรุปผล	117
อภิปรายผล	119
ข้อเสนอแนะ.....	130
บรรณานุกรม.....	132
ภาคผนวก	139
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	179

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 ข้อมูลครูและบุคลากรของโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา ปีการศึกษา 2567	14
ตารางที่ 2 บุคลากรอื่นของโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา ปีการศึกษา 2567.....	15
ตารางที่ 3 วุฒิการศึกษาสูงสุดของบุคลากรของโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา ปีการศึกษา 2567	15
ตารางที่ 4 ตารางเปรียบเทียบลักษณะพฤติกรรมในภาพรวมของแต่ละเจนเนอเรชั่น.....	22
ตารางที่ 5 ตารางเปรียบเทียบความแตกต่างของทฤษฎี Multigeneration.....	34
ตารางที่ 6 การสังเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจนเนอเรชั่น ของบุคลากรในโรงเรียน	48
ตารางที่ 7 การสังเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจนเนอเรชั่นของบุคลากรในโรงเรียน	55
ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของครูผู้สอนต่อสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ของการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจนเนอเรชั่นในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา โดยรวมและรายด้าน.....	76
ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของครูผู้สอนต่อสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ของการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจนเนอเรชั่นในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา ด้านการสร้างทีมงานที่หลากหลาย โดยรวมและรายข้อ.....	77
ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของครูผู้สอนต่อสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ของการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจนเนอเรชั่นในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา ด้านการสอนงานปรึกษา และดูแล โดยรวมและรายข้อ	79
ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของครูผู้สอนต่อสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ของการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจนเนอเรชั่นในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา ด้านการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยรวมและรายข้อ.....	81

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของครูผู้สอนต่อสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ของการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันในโรงเรียน บ้านฉางกาญจนกุลวิทยา ด้านการธำรงรักษาบุคลากรคุณภาพ โดยรวมและรายข้อ.....83

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของครูผู้สอนต่อสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ของการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันในโรงเรียน บ้านฉางกาญจนกุลวิทยา ด้านการสื่อสารเพื่อสร้างสัมพันธภาพ โดยรวมและรายข้อ85

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันของครูในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI) และลำดับความต้องการ โดยรวมและรายด้าน....87

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันของครูในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI) และลำดับความต้องการ ด้านการสร้างทีมงานที่หลากหลาย88

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันของครูในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI) และลำดับความต้องการ ด้านการสอนงานปรึกษา และดูแล 89

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันของครูในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI) และลำดับความต้องการ ด้านการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง91

ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI) และลำดับความต้องการ ด้านการธำรงรักษาบุคลากรคุณภาพ.....92

ตารางที่ 19 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันของครูในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI) และลำดับความต้องการ ด้านการสื่อสารเพื่อสร้างสัมพันธภาพ94

ตารางที่ 20 แนวทางพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันของครูในโรงเรียน บ้านฉางกาญจนกุลวิทยา โดยเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยลำดับที่ 1 ในแต่ละด้าน95

ตารางที่ 21 แนวทางพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชั่นในโรงเรียน
บ้านฉางกาญจนกุลวิทยา110

ตารางที่ 22 เปรียบเทียบแนวทางพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชั่นของครู
ในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา ของกลุ่มเอกชนและกลุ่มผู้บริหาร111

ตารางที่ 23 การตรวจสอบยืนยันความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางพัฒนาการบริหาร
จัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชั่นของครูในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา.....115



สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1 กรอบแนวคิด.....4



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

โลกแห่งการบริหารจัดการองค์กรในปัจจุบันกำลังเผชิญกับความท้าทายอย่างหนักหน่วงจากการเปลี่ยนแปลงบริบทขององค์กรอย่างฉับพลันและไร้ทิศทาง การบริหารจัดการในยุค New Normal และยุคแห่งวิกฤติต่างๆ ทำให้องค์กรทุกแห่งต้องปรับเปลี่ยนมุมมองและแนวคิดการจัดการที่แตกต่างไปจากยุคดั้งเดิม อย่างไรก็ตาม สิ่งที่ทุกองค์กรยังคงต้องให้ความสำคัญเป็นลำดับแรกคือ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) ซึ่งเป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ (สุชาติ เดชทองจันทร์ ลิ้มปนาททอง, 2561) องค์กรจึงจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพและเหมาะสมกับงาน (วิชุดา สร้อยสุด, 2564)

การศึกษาโครงสร้างบุคลากรในโรงเรียนตามแนวคิดเจเนอเรชันพบว่า ปัจจุบันมีความหลากหลายของช่วงวัยมากขึ้น โดยประกอบด้วยบุคลากรตั้งแต่ Generation X (เกิดระหว่าง พ.ศ. 2508-2522) Generation Y (เกิดระหว่าง พ.ศ. 2523-2540) (พิมพ์ เชื้อบางแก้ว, 2557) และเจเนอเรชัน Z (เกิดตั้งแต่ พ.ศ. 2540 เป็นต้นไป) ที่กำลังเข้าสู่วงการศึกษามากขึ้นเรื่อยๆ ความหลากหลายนี้สร้างทั้งโอกาสและความท้าทายในการบริหารจัดการองค์กรความแตกต่างระหว่างเจเนอเรชัน ได้ก่อให้เกิดช่องว่างที่ชัดเจนในหลายมิติ ทั้งด้านค่านิยม วิธีคิด รูปแบบการทำงาน และการสื่อสาร กล่าวคือ Generation X มักมีความผูกพันกับองค์กรสูง ทำงานหนัก ยึดมั่นในระเบียบแบบแผน และเคารพลำดับชั้น ขณะที่ Generation Y มีความยืดหยุ่นสูงกว่า ชอบการทำงานที่มีอิสระ ต้องการความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน และใช้เทคโนโลยีเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต ส่วน Generation Z เติบโตมาพร้อมกับเทคโนโลยีดิจิทัล มีความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีสูง ชอบการทำงานที่ท้าทาย มีความคล่องตัว ต้องการความรวดเร็ว และมักมีมุมมองที่แตกต่างจากคนรุ่นก่อนอย่างชัดเจน (นิภา วิริยะพิพัฒน์, 2559) ความแตกต่างเหล่านี้นำไปสู่ความขัดแย้งในหลายรูปแบบในบริบทโรงเรียน เช่น ความแตกต่างในรูปแบบการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างวัย โดยคนรุ่นเก่ามักชอบการประชุมแบบเผชิญหน้า ขณะที่คนรุ่นใหม่ชอบการสื่อสารผ่านช่องทางดิจิทัล ความขัดแย้งเกี่ยวกับการแบ่งภาระงานและความรับผิดชอบ รวมถึงความแตกต่างในมุมมองต่อการประเมินผลงาน (ฉาษา อินทรักษ์, 2561)

โรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยาเป็นสถานศึกษาที่กำลังเผชิญกับความท้าทายในการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันอย่างเด่นชัด จากการสำรวจเบื้องต้นพบว่า โรงเรียนมีโครงสร้างบุคลากรที่ประกอบด้วยครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีช่วงอายุตั้งแต่ 24-59 ปี ครอบคลุมทั้ง Generation X, Generation Y และเริ่มมี Generation Z เข้ามาเป็นบุคลากรใหม่ในช่วง 1-2 ปีที่ผ่านมา ความหลากหลายนี้ได้ก่อให้เกิดประเด็นปัญหาเฉพาะในบริบทของโรงเรียนหลายประการ ดังนี้ ประการแรก เกิดช่องว่างในการถ่ายทอดองค์ความรู้และภูมิปัญญาระหว่างบุคลากรต่างรุ่น โดยเฉพาะองค์ความรู้เฉพาะทางที่สั่งสมจากประสบการณ์ของครูรุ่นอาวุโสไม่ได้รับการถ่ายทอดอย่างเป็นระบบสู่ครูรุ่นใหม่ ประการที่สอง เกิดความขัดแย้งในกระบวนการตัดสินใจและการบริหารจัดการ โดยเฉพาะในการประชุมวางแผนงาน ครูรุ่นอาวุโสมักยึดติดกับประสบการณ์และแนวปฏิบัติเดิม ขณะที่ครูรุ่นใหม่ต้องการนำเสนอแนวคิดและวิธีการใหม่ๆ ความขัดแย้งทางความคิดนี้บางครั้งนำไปสู่การแบ่งฝักแบ่งฝ่ายและกระทบต่อบรรยากาศการทำงานร่วมกัน ประการที่สาม พบปัญหาในการสื่อสารและการประสานงาน โดยพบว่ามีความแตกต่างอย่างชัดเจนในรูปแบบและช่องทางการสื่อสารที่บุคลากรแต่ละเจเนอเรชันชื่นชอบ ครูรุ่นอาวุโสมักต้องการการสื่อสารแบบเป็นทางการผ่านเอกสารหรือการประชุม ขณะที่ครูรุ่นใหม่นิยมการสื่อสารผ่านแอปพลิเคชันและช่องทางดิจิทัล ความแตกต่างนี้ทำให้เกิดความผิดพลาดในการสื่อสาร การส่งต่อข้อมูลไม่ครบถ้วน หรือการได้รับข้อมูลล่าช้า ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานโดยรวม ประการที่สี่ มีความแตกต่างในค่านิยมและทัศนคติต่อการทำงาน ครูรุ่นอาวุโสให้ความสำคัญกับความทุ่มเท การเสียสละ และการอุทิศเวลาให้กับราชการ ขณะที่ครูรุ่นใหม่ให้ความสำคัญกับสมดุลชีวิตการทำงาน (Work-Life Balance) และประสิทธิภาพมากกว่าจำนวนชั่วโมงทำงาน ความแตกต่างนี้บางครั้งอาจเกิดการตำหนิหรือวิพากษ์วิจารณ์รูปแบบการทำงานของอีกฝ่าย ซึ่งส่งผลกระทบต่อขวัญกำลังใจและความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ประการที่ห้า การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีในโรงเรียนเป็นไปอย่างไม่สม่ำเสมอ บุคลากรรุ่นใหม่สามารถปรับตัวและใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีได้อย่างรวดเร็ว ขณะที่บุคลากรรุ่นอาวุโสบางส่วนยังมีข้อจำกัด ทำให้การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอนเป็นไปอย่างไม่ทั่วถึงและขาดความเป็นเอกภาพ ซึ่งส่งผลกระทบต่อคุณภาพการจัดการศึกษาโดยรวม

การจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันจึงไม่ใช่เพียงการเข้าใจความแตกต่าง แต่เป็นการบูรณาการจุดแข็งของแต่ละเจเนอเรชันให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้าง ยอมรับความหลากหลาย ซึ่งจะช่วยลดช่องว่างและสร้างความเข้าใจ

อันดีระหว่างบุคลากรต่างวัย (สมคิด บางโม, 2553) ในบริบทของสถานศึกษาไทยที่กำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม วัฒนธรรม และเทคโนโลยี การบริหารความหลากหลาย ทางเจเนอเรชัน ในองค์กรจึงกลายเป็นประเด็นสำคัญที่ต้องให้ความสนใจ โรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา เป็นกรณีศึกษาที่สะท้อนให้เห็นถึงความท้าทายดังกล่าวอย่างชัดเจน เนื่องจากมีบุคลากรจากหลายช่วงวัยที่มีค่านิยม มุมมอง และรูปแบบการทำงานที่แตกต่างกัน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานร่วมกัน และบรรยากาศในองค์กร หากขาดแนวทางการบริหารจัดการที่เหมาะสม

จากปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมุ่งศึกษาการพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันของครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา เพื่อผสมจุดแข็งของแต่ละเจเนอเรชัน และสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผลการวิจัยจะมีประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนารูปแบบการทำงานของบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ให้มีคุณภาพ มาตรฐาน และประสิทธิภาพที่สอดคล้องกับความท้าทายในยุคปัจจุบัน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ของการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา
2. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา
3. เพื่อตรวจสอบยืนยันแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา

คำถามในการวิจัย

1. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ของการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา อยู่ในระดับใด
2. แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา ควรเป็นอย่างไร
3. การตรวจสอบยืนยันแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา ควรเป็นอย่างไร

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้กำหนดขอบเขตของการวิจัย ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา ตามลำดับดังนี้

1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีจากเอกสาร ตำรางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบและตัวชี้วัด สภาพที่พึงประสงค์และแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา

2. สังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัด สภาพที่พึงประสงค์ เพื่อหาแนวทางพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา

3. ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา

3.1 สร้างแบบสอบถาม เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการปฏิบัติงานภายใต้กรอบแนวทางการดำเนินงานการพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา

3.2 วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันของครูในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา

3.3 สังเคราะห์ข้อมูลที่ได้สรุปแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา

4. วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา

ระยะที่ 2 แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา

สร้างแบบสัมภาษณ์ เพื่อหาแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชัน จำนวน 6 คน โดยมีเกณฑ์คัดเลือก กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ได้มาโดยการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ประกอบด้วย 2 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มผู้บริหาร จำนวน 3 ท่าน โดยคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการ

สถานศึกษา อดีตผู้อำนวยการสถานศึกษาโดยผู้บริหารรัฐบาลต้องมีคุณสมบัติมีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไปและผู้บริหารโรงเรียนเอกชนต้องมีขนาดใหญ่ขึ้นไป 2) กลุ่มหน่วยงานเอกชนจำนวน 3 ท่าน โดยคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารบุคคล ผู้จัดการบริษัทหรือบุคลากรที่มีความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชั่น ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์ (In-depth interview) โดยวิธีเลือกแบบเจาะจง

ระยะที่ 3 ตรวจสอบยืนยันแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชั่นในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา ซึ่งเป็นกลุ่มผู้ให้ข้อมูล โดยตรวจสอบ ความถูกต้อง/ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ ต่อการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา อดีตผู้อำนวยการสถานศึกษา อดีตรองผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้างาน และหัวหน้ากลุ่มสาระ จำนวน 6 คน ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์โดยวิธีการสนทนากลุ่ม (Focus group)

2. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชั่นในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา

ประชากร ได้แก่ ครูในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ชลบุรี ระยอง จำนวน 159 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ชลบุรี ระยอง จำนวน 113 คน โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางเทียบกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) และสุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

ระยะที่ 2 แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชั่น ในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา โดยวิธีสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ได้มาโดยการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ประกอบด้วย 2 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มผู้บริหาร จำนวน 3 ท่าน โดยคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา อดีตผู้อำนวยการสถานศึกษาโดยผู้บริหารรัฐบาลต้องมีคุณสมบัติมีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไปและผู้บริหารโรงเรียนเอกชนต้องมีขนาดใหญ่ขึ้นไป 2) กลุ่มหน่วยงานเอกชนจำนวน 3 ท่าน โดยคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารบุคคล ผู้จัดการบริษัทหรือบุคลากรที่มีความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชั่น ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์ (In-depth interview) โดยวิธีเลือกแบบเจาะจง

ระยะที่ 3 ตรวจสอบยืนยันแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยากลุ่มผู้ให้ข้อมูล โดยตรวจสอบ ความถูกต้อง/ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ โดยคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา อดีตผู้อำนวยการสถานศึกษา อดีตรองผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้างาน และหัวหน้ากลุ่มสาระ จำนวน 6 คน ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์ โดยวิธีการสนทนากลุ่ม (Focus group)

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ครู หมายถึง บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านการสอนในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษาชลบุรี ระยะเวลา
2. บุคลากรทุกช่วงวัย หมายถึง บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านการสอนในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา ที่เกิดในช่วงปี พ.ศ. 2508-2552 ทั้ง Generation X Generation Y Generation Z
3. ความหลากหลายทางเจเนอเรชัน หมายถึง ความแตกต่างหรือความหลากหลายทางด้านอายุของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงเรียน ส่งผลให้เกิดความแตกต่างทางด้านแนวคิด พฤติกรรม และการปฏิบัติงาน
 - 3.1 การสร้างทีมงานที่หลากหลาย คือ กระบวนการสร้างกลุ่มบุคคลในการทำงาน โดยอาศัยความร่วมมือแรงร่วมใจ ทักษะความสามารถที่หลากหลายในการปฏิบัติงานร่วมกันให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายขององค์กร
 - 3.2 การสอนงาน ปรึกษาและดูแล คือ กระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้เชี่ยวชาญในเรื่องต่าง ๆ แนะนำบุคคลอื่นหรือลูกน้องให้เกิดการเรียนรู้ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรพัฒนาความสามารถเพื่อให้ได้ผลการทำงานที่มีประสิทธิภาพ
 - 3.3 การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง คือ การส่งเสริมความรู้ ความสามารถรวมถึงประสบการณ์ให้กับบุคลากร เพื่อเป็นการเปลี่ยนแปลงความคิด ทักษะของบุคลากรเพื่อเป็นไปในทางที่ดีขึ้น ส่งผลให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยศักยภาพที่สูงและมีประสิทธิภาพ
 - 3.4 การธำรงรักษามูลค่าบุคลากรคุณภาพ คือ กระบวนการของการรักษามูลค่าบุคลากรที่มีคุณภาพให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานต่อองค์กรที่ตนอาศัยอยู่ผ่านการสร้างแรงจูงใจและได้รับสิ่งตอบแทนที่เหมาะสม มีการสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากรให้มีประสิทธิภาพสามารถปฏิบัติงานได้ตรงต่อเป้าหมายขององค์กร

3.5 การสื่อสารเพื่อสร้างสัมพันธภาพ คือ กระบวนการถ่ายทอดหรือแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างบุคคลผ่านช่องทางการสื่อสารทั้งตัวหนังสือ เสียง ภาพ หรือท่าทาง โดยมีเป้าหมายเพื่อความเข้าใจอันดีร่วมกัน ลดความขัดแย้ง ส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงาน

4. การบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชัน หมายถึง การบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชัน หมายถึง กระบวนการในการบริหารจัดการที่ให้ความสำคัญกับความแตกต่างของพนักงานที่มีช่วงอายุ ประสบการณ์ ค่านิยม และวิธีการทำงานที่แตกต่างกัน โดยมุ่งเน้นการสร้าง ความเข้าใจ การยอมรับ และการใช้ประโยชน์จากความแตกต่างเหล่านั้น เพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์กร

5. Generation X (Generation X) คือ ผู้ที่เกิดในช่วงปี พ.ศ.2508-2523 มีรูปแบบการทำงานที่รักอิสระ จัดสมดุลการใช้ชีวิตและการทำงานให้เหมาะสม ไม่ค่อยชอบงานที่มีความเป็นทางการหรือมีการตั้งเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน มีความสามารถในการปรับตัว ชอบการทำงานที่เป็นนายตัวเองมากกว่าการทำงานกับบริษัทขนาดใหญ่

6. Generation Y (Generation Y) หรือ Millennial Generation หมายถึง ผู้ที่เกิดในช่วงปี พ.ศ.2524-2540 มีลักษณะสามารถทำหลายสิ่งได้ในเวลาเดียวกัน ชอบการทำงานเป็นทีม แต่ขาดความอดทนอดกลั้น มีความรู้สึกผูกพันกับองค์กรน้อย ชอบการสอนงานมากกว่าการได้รับคำสั่ง ชอบการมีส่วนร่วมในการทำงาน อยากได้รับโอกาสในเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ต้องการความยืดหยุ่นในชีวิต มีอิสระในการเลือกสถานที่และเวลาทำงาน กล้าแสดงออก มีความคิดสร้างสรรค์

7. Generation Z (Generation Z) ผู้ที่เกิดในช่วงปี 2540 – 2552 เป็นกลุ่มที่เกิดมาพร้อมกับเทคโนโลยีที่พัฒนาขึ้นตามลำดับ และเติบโตท่ามกลางสิ่งอำนวยความสะดวก จึงส่งผลให้มีความสามารถในการเรียนรู้ได้เร็ว ให้ความสำคัญกับตัวเองและคนอื่นอย่างเท่าเทียม ต้องการคำอธิบายและเหตุผล มีความมั่นใจในตัวเองสูง และเชื่อในสิ่งที่มีข้อมูลรองรับ

8. โรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา คือ โรงเรียนรัฐบาลที่จัดการศึกษาระดับพื้นฐาน ตั้งกีดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ชลบุรี ระยอง

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแนวทางพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีประเด็นสำคัญและรายละเอียดตามลำดับดังนี้

1. สภาพทั่วไปของโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ชลบุรี ระยอง
2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความหลากหลายทางเจเนอเรชัน
 - 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับเจเนอเรชันเอ็กซ์ (Generation X)
 - 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับเจเนอเรชันวาย (Generation Y)
 - 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับเจเนอเรชันซี (Generation Z)
 - 2.4 ความหมายของความหลากหลายของบุคลากร
 - 2.5 ความหมายของ Multi – Generation
 - 2.6 ทฤษฎีเกี่ยวกับ Multi – Generation
3. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชัน
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

สภาพทั่วไปของโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ชลบุรี ระยอง

ประวัติของโรงเรียน “โรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา” เป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาประจำอำเภอบ้านฉาง ปัจจุบันสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ได้รับบริจาคที่ดินจากคุณสุธรรม และคุณนวลศรี กาญจนกุล และภายหลังได้รับบริจาคเพิ่มเติมจาก คุณนิยม บุรพาจนมี่เนื้อที่รวมจำนวน 42 ไร่ 3 งาน 7.5 ตารางวา กรมสามัญศึกษาได้อนุมัติให้เปิดโรงเรียนโดยให้เปิดมัธยมศึกษาตอนต้น ประเภทสหศึกษา จำนวน 1 ห้องเรียน เมื่อวันที่ 10 มิถุนายน 2518 ขณะนั้นสถานที่ก่อสร้างโรงเรียนยังไม่เสร็จ จึงได้ขออาศัยสถานที่โรงเรียนวัดบ้านฉาง จำนวน 1

ห้องเรียน เพื่อเป็นสถานที่เรียนไปก่อนขณะเดียวกันหน่วยช่วยเหลือประชาชนจากสนามบินอุตะเถา ได้ให้ความร่วมมือกับคณะกรรมการ ริเริ่มตั้งโรงเรียน สร้างอาคารชั้น 1 หลัง และย้ายมาทำการสอน ณ สถานที่ปัจจุบัน เมื่อวันที่ 6 มกราคม 2519 จากนั้นกรมสามัญศึกษา ได้จัดสรรงบประมาณเพื่อสร้างอาคารเรียนให้กับโรงเรียนเพิ่มขึ้นเรื่อยมา

ข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษา

ชื่อโรงเรียน	โรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา Banchangkarnchanakulwittaya School
อักษรย่อ	บ.ก.ว. B.K.W.
วันก่อตั้งโรงเรียน	วันที่ 10 มิถุนายน 2518
ตราประจำโรงเรียน	ตราประจำโรงเรียนเป็นรูปห่อพระของโรงเรียนเปล่งรัศมีวงกลมล้อมรอบอักษรย่อ บ.ก.ว. ตั้งอยู่บนแถบแพรชื่อโรงเรียน



ปรัชญาโรงเรียน	ปัญญา นรานัน รตนัน ปัญญาเป็นแก้วอันมีค่าของมนุษย์
คำขวัญ	เรียนดี กีฬาเด่น บำเพ็ญประโยชน์
สีประจำโรงเรียน	สีเหลือง หมายถึง ความสว่างไสว ความรุ่งโรจน์ สีดำ หมายถึง ความมั่นคง ความหนักแน่น
อัตลักษณ์	ยิ้ม ไหว้ ใฝ่ฝัน ร่วมกันบำเพ็ญประโยชน์
เว็บไซต์โรงเรียน	http://www.bkwschool.ac.th
Email โรงเรียน	bkwschool@bkwschool.ac.th
โทรศัพท์	038 – 602333
โทรสาร	038 – 602333
สังกัด	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง
ระดับที่เปิดสอน	ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 - ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6

เนื้อที่	42 ไร่ 3 งาน 7.5 ตารางวา
เขตพื้นที่บริการ	ประกอบด้วย 3 ตำบล ได้แก่ ตำบลบ้านฉาง ตำบลพลา ตำบล สำนักท้อน

วิสัยทัศน์ (Vision) ของโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา

ภาษาดี เทคโนโลยีเด่น เน้นคุณธรรม นวัตกรรมก้าวไกล ใส่ใจสิ่งแวดล้อม นำ
หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

พันธกิจของโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา

1. พัฒนาทักษะการสื่อสารทางด้านภาษา
2. บริหารจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบภายใต้ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศให้
ยั่งยืนในโลกดิจิทัล
3. จัดการศึกษาที่ปลูกฝังผู้เรียนให้มีคุณธรรม จริยธรรม มีคุณลักษณะอันพึง
ประสงค์ตามหลักสูตร และค่านิยมหลักของคนไทย 12 ประการ
4. จัดระบบการบริหารจัดการศึกษา ให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ส่งเสริม
และพัฒนาผู้เรียนให้มีศักยภาพตามมาตรฐานสากล
5. ส่งเสริมพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
6. จัดการศึกษานูรณาการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงกับสิ่งแวดล้อม

เป้าประสงค์ (Goals) ของโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา

1. ผู้เรียนมีทักษะการสื่อสารด้านภาษาในชีวิตประจำวันและต่อยอดในการ
ประกอบอาชีพ
2. มีแหล่งเรียนรู้ระบบ Online และ Offline ห้องปฏิบัติการ แหล่งฝึกทักษะ
ประสบการณ์และระบบกำกับติดตาม
3. ผู้เรียนมีทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ในการเข้าถึงบริการด้านการศึกษาอย่างมี
ประสิทธิภาพ
4. ผู้เรียนมีทักษะการทำงานแบบรวมพลังเป็นทีม และมีภาวะผู้นำ มีทักษะการคิด
ขั้นสูงที่เท่าทันการใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ และดิจิทัล
5. ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรมคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตร
คุณลักษณะของความเป็นพลเมือง มีค่านิยมหลักของคนไทย 12 ประการ และมีทักษะการดำรงชีวิต
6. สถานศึกษามีระบบการบริหารจัดการศึกษารอบคอบทั้งด้านการบริหาร
วิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป ภายใต้
การขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน

7. ผู้เรียนมีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ผู้ผลงานเชิงนวัตกรรม รองรับความต้องการ 10 อุตสาหกรรมเป้าหมายในอนาคต

8. ส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการเรียนการสอน

9. ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีความรู้ความสามารถในการวิจัยเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ

10. ส่งเสริมการสร้างจิตสำนึกด้านการผลิตและบริโภคที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียนและชุมชน

11. สถานศึกษามีการจัดการศึกษานูรณาการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการดำเนินชีวิต

กลยุทธ์ (Strategies) ของโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา

กลยุทธ์ที่ 1 เสริมสร้างและพัฒนาให้นักเรียนมีทักษะการสื่อสารด้านภาษาไทย ภาษาอังกฤษ ภาษาจีนและภาษาญี่ปุ่น ในชีวิตประจำวัน

กลยุทธ์ที่ 2 สนับสนุนและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ระบบ Online และ Offline ห้องปฏิบัติการ แหล่งฝึกทักษะประสบการณ์ และระบบกำกับติดตาม

กลยุทธ์ที่ 3 จัดกิจกรรมการเรียนรู้ผ่านระบบ Online และระบบ Offline เพื่อพัฒนาทักษะการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลตามความต้องการความถนัดของผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ที่ 4 เสริมสร้างการทำงานแบบรวมพลังเป็นทีมและมีภาวะผู้นำ มีทักษะการคิดขั้นสูงเท่าทันการใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล

กลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมการปลูกจิตสำนึกให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรมคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตร มีคุณลักษณะของความเป็นพลเมือง มีค่านิยมหลักของคนไทย 12 ประการ และมีสุขภาพที่ดี สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

กลยุทธ์ที่ 6 พัฒนาประสิทธิภาพระบบการบริหารจัดการศึกษา ครอบคลุมทั้งด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบุคลากร และด้านอาคาร สถานที่ สิ่งแวดล้อมและการบริการสาธารณะ ภายใต้การขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน

กลยุทธ์ที่ 7 จัดกิจกรรมการเรียนรู้ผ่านระบบ Online และระบบ Offline เพื่อพัฒนาให้ผู้เรียนมีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ผู้ผลงานเชิงนวัตกรรม รองรับความต้องการ 10 อุตสาหกรรมเป้าหมายในอนาคต

กลยุทธ์ที่ 8 ส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ความสามารถด้านการจัดการเรียนการสอนทั้งระบบ Onsite Online ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม สามารถประยุกต์ใช้ Technology Digital Platform เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการเรียนการสอน

กลยุทธ์ที่ 9 ส่งเสริมและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา มีความรู้ความสามารถในการวิจัยเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยใช้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (PLC) และให้ข้อมูล ป้อนกลับ เพื่อพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการจัดการเรียน (AAR)

กลยุทธ์ที่ 10 ส่งเสริมการจัดการศึกษาเพื่อปลูกฝังให้ผู้เรียนมีจิตสำนึกด้านการผลิตและบริโภคที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม สามารถนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการลดใช้พลังงานการจัดการขยะและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมบูรณาการงานสวนพฤกษศาสตร์โรงเรียน

กลยุทธ์ที่ 11 ส่งเสริมการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต น้อมนำศาสตร์ของพระราชทานสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน โดยยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

ข้อมูลบุคลากรของโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา

ผู้อำนวยการโรงเรียน

นางกฤตติกา เบญจมาลา

วุฒิการศึกษาสูงสุด ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.) การบริหารการศึกษา
ดำรงตำแหน่งที่โรงเรียนนี้ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2562 จนถึงปัจจุบัน

รองผู้อำนวยการโรงเรียน

1. นางเยาวภา ล้นขุนทด

วุฒิการศึกษาสูงสุด การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาบริหารการศึกษา
ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการโรงเรียน ตั้งแต่วันที่ 28 ตุลาคม 2567 จนถึงปัจจุบัน

2. นายดิเรก อุทรทวิการ ณ อรุชยา

วุฒิการศึกษาสูงสุด การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาบริหารการศึกษา
ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการโรงเรียน ตั้งแต่วันที่ 11 มกราคม พ.ศ.2567 จนถึงปัจจุบัน

3. ว่าที่เรือเอก นพพร โอภาชาติ

วุฒิการศึกษาสูงสุด การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาบริหารการศึกษา
ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการโรงเรียน ตั้งแต่วันที่ 11 มกราคม พ.ศ.2567 จนถึงปัจจุบัน

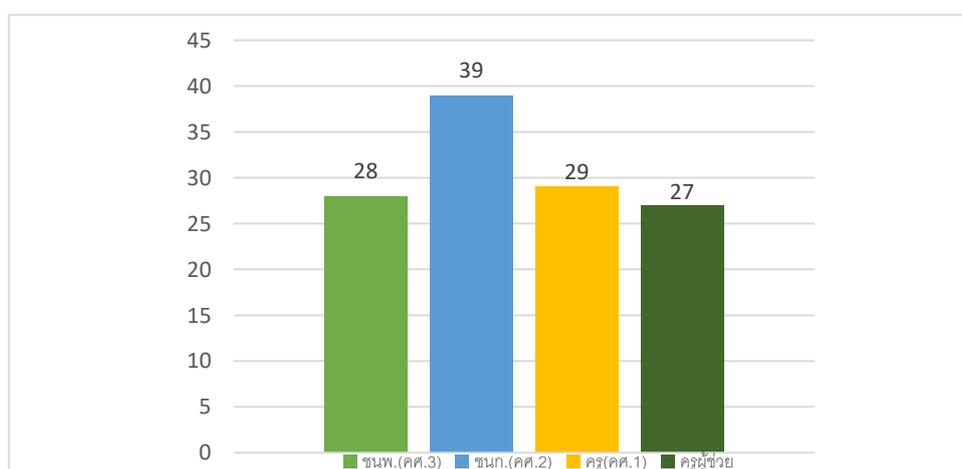
4. นางนัทดารัตน์ อภิรัชตกุล

วุฒิการศึกษาสูงสุด ศีษษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.) สาขาการบริหารการศึกษา
ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการโรงเรียน ตั้งแต่วันที่ 11 มกราคม พ.ศ.2567 จนถึง
ปัจจุบัน

ตารางที่ 1 ข้อมูลครูและบุคลากรของโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา ปีการศึกษา 2567

กลุ่ม/กลุ่มสาระ	จำนวน	ชนพ.(คศ.3)	ชนก.(คศ.2)	ครู (คศ.1)	ครูผู้ช่วย
ผู้บริหาร	5	4	1	0	0
ภาษาไทย	13	3	2	2	6
คณิตศาสตร์	18	4	7	3	4
วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	30	8	8	7	7
สังคมศึกษา	15	2	6	7	0
สุขศึกษาและพลศึกษา	6	0	4	0	2
ศิลปะ	8	2	3	3	0
การงานอาชีพ	8	2	1	3	2
ภาษาต่างประเทศ	15	3	5	3	4
กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน	5	0	2	1	2
รวม	123	28	39	29	27

แผนภูมิแสดงข้อมูลครูและบุคลากรของโรงเรียน ปีการศึกษา 2567



ตารางที่ 2 บุคลากรอื่นของโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา ปีการศึกษา 2567

ตำแหน่ง	ชาย	หญิง	รวม
ครูอัตราจ้าง	7	6	13
ลูกจ้างประจำ	0	0	0
ลูกจ้างชั่วคราว	3	8	11
พนักงานราชการ	1	0	1
เจ้าหน้าที่สำนักงาน	0	6	6
พี่เลี้ยงเด็กพิการ	0	1	1
ยามรักษาการณ์	2	0	2
รวม	13	21	34

ตารางที่ 3 วุฒิการศึกษาสูงสุดของบุคลากรของโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา ปีการศึกษา 2567

วุฒิการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ปริญญาเอก	0	0
ปริญญาโท	40	25.16
ปริญญาตรี	105	66.04
ต่ำกว่าปริญญาตรี	14	8.80
รวม	159	100

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความหลากหลายทางเจเนอเรชัน

ทฤษฎีเกี่ยวกับเจเนอเรชันเป็นการศึกษาเกี่ยวกับการแบ่งประชากรออกเป็นเจเนอเรชันตามช่วงอายุปีที่เกิด โดยใช้เกณฑ์การแบ่งเจเนอเรชันจากช่วงเวลาหรือเหตุการณ์สำคัญต่าง ๆ รวมถึงจุดเปลี่ยนทางประวัติศาสตร์ รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงทางสังคม สภาพแวดล้อม สื่อ สังคม และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนส่งผลให้แนวคิดของคนในแต่ละเจเนอเรชันมีความแตกต่างกัน จะเห็นได้ว่าปัจจุบันองค์กรส่วนใหญ่ประกอบไปด้วย 3 เจเนอเรชัน ได้แก่ เจเนอเรชันเอ็กซ์ (Generation X) เจเนอเรชันวาย (Generation Y หรือ Millennial Generation) และเจเนอเรชันซี (Generation Z) ที่ถือได้ว่าเป็นกำลังเริ่มเข้ามามีบทบาทในการทำงานของแต่ละองค์กรการที่ผู้บริหารจะจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันได้ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องศึกษาเกี่ยวกับบุคลิก ลักษณะ และคุณสมบัติที่เป็นเอกลักษณ์โดดเด่นของแต่ละเจเนอเรชัน เพื่อให้ทราบ

ความเข้าใจ ความต้องการของบุคคลแต่ละเจเนอเรชัน แล้วนำมาใช้ในการบริหารจัดการดังกล่าว ซึ่งได้มีนักทฤษฎีทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติได้ให้ความหมายของทฤษฎีเจเนอเรชันไว้ดังต่อไปนี้

เดชา เศษวัฒนาไพศาล, และคณะ (2557) ให้ความหมายเจเนอเรชันหมายถึง กลุ่มคนรุ่นราวคราวเดียวกันผู้ซึ่งมีประสบการณ์จากเหตุการณ์ หรือสภาพแวดล้อมคล้าย ๆ กันในสังคมหนึ่ง และประสบการณ์ดังกล่าวก่อให้เกิดเอกลักษณ์ในเจตคติ และพฤติกรรมร่วมกันในกลุ่มคนรุ่นราวคราวเดียวกัน

นิภา วิริยะพิพัฒน์ (2559) ได้ให้ความหมายของคำว่าเจเนอเรชันหมายถึง กลุ่มคนที่เกิดในช่วงอายุใกล้เคียงกันในสังคมหนึ่ง มีประสบการณ์จากสภาพแวดล้อมที่คล้ายคลึงกัน และหล่อหลอมให้เกิดเอกลักษณ์ร่วมกันทั้งในด้านทัศนคติและพฤติกรรม

สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล (2559) ได้ให้ความหมายของคำว่าเจเนอเรชันหมายถึง ทฤษฎีเจเนอเรชันเป็นการแบ่งกลุ่มคนตามช่วงปีเกิด เพื่ออธิบายความแตกต่างของคนต่างรุ่น

มนัสวี ศรีนนท์ (2561) ได้ให้ความหมายของคำว่าเจเนอเรชันหมายถึง การแบ่งกลุ่มประชากรที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน กล่าวคือกลุ่มบุคคลที่เติบโตมาภายใต้สภาวะแวดล้อมหนึ่ง จะได้รับการปลูกฝังความคิด ค่านิยม และความเชื่อที่สามารถสะท้อนได้จากการแสดงออกทางพฤติกรรม ประชากรในแต่ละเจเนอเรชันจึงจะมีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน

ฐิติชญา วงศาโรจน์ (2564) ได้ให้ความหมายของคำว่าเจเนอเรชันหมายถึง การแบ่งกลุ่มคนที่เกิดรุ่นราวคราวเดียวกัน ในช่วงระยะเวลาที่เติบโตมีเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นประสบการณ์ในช่วงเวลาเหล่านั้นด้วยกัน หรือคล้ายคลึงกัน โดยส่งผลให้ในแต่ละเจเนอเรชันมีความเชื่อ ค่านิยม ทัศนคติ นิสัย การตัดสินใจที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับสิ่งที่พบเจอ

ThaiHealth Academy (2565) ได้ให้ความหมายของคำว่าเจเนอเรชันหมายถึง กลุ่มคนที่เผชิญเหตุการณ์เดียวกัน แต่ก็มีภูมิหลังอื่นๆ ที่หลากหลาย เช่น พื้นที่ ชนชั้น หรือวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ผู้คนในสังคมได้รับอิทธิพลจากบริบททางสังคมและทางประวัติศาสตร์ และผู้คนในยุคนี้ๆ เกิดและเติบโตท่ามกลางเหตุการณ์ใหญ่ๆ เช่น สงคราม โลก หรือ นวัตกรรมที่มีอิทธิพลกับชีวิต ลักษณะนิสัยผู้คน

Frank N. Magid Associates (2012) ได้ให้ความหมายของคำว่าเจเนอเรชันหมายถึง เจเนอเรชันไม่ได้ถูกสร้างขึ้นโดยบังเอิญหรือถูกกำหนดอย่างตายตัวโดยช่วงปี เจเนอเรชันถูกสร้างตั้งแต่ช่วงแรกเริ่มของรูปแบบซึ่งสังเกตเห็นได้ของการเปลี่ยนแปลงของลักษณะประชากร ปัจจัยทางสังคม และรูปแบบการเลี้ยงดูที่นำไปสู่ความเชื่ออันมีผลต่อพฤติกรรมอันแตกต่างที่แยกออกจากเจเนอเรชันหนึ่งออกจากอีกเจเนอเรชันหนึ่งอย่างชัดเจน

กล่าวโดยสรุปคือ เจเนอเรชั่น หมายถึง การแบ่งกลุ่มคนตามช่วงวัยอายุ ซึ่งบุคคลในแต่ละช่วงวัยนั้นจะผ่านเหตุการณ์ทางประวัติศาสตร์ ผ่านประสบการณ์ร่วมกัน ส่งผลให้กลุ่มช่วงวัยนั้นมีเอกลักษณ์ทัศนคติ ความเชื่อ รวมถึงการถูกปลูกฝังเลี้ยงดู เป็นลักษณะเฉพาะของคนแต่ละกลุ่ม ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษาความหมาย และคุณลักษณะต่าง ๆ ของแต่ละเจเนอเรชั่น โดยเริ่มจากเจเนอเรชั่นเอ็กซ์ (Generation X) ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับเจเนอเรชั่นเอ็กซ์ (Generation X)

นิภา วิริยะพิพัฒน์ (2559) ได้ให้ความหมายของคำว่าเจเนอเรชั่นเอ็กซ์หมายถึง เจนเอ็กซ์เชอร์ (Gen Xers) หรือเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า "ยัยปี่" ซึ่งย่อมาจาก Young Urban Professionals ซึ่งหมายถึง กลุ่มคนที่เกิดในช่วงปี ค.ศ. 1965-1980 หรือ พ.ศ. 2508-2523 คนกลุ่มนี้เติบโตในยุคของการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี โดยเริ่มให้ความสำคัญในการนำเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์มาใช้ในองค์กร มีการเปลี่ยนแปลงจากเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่ไปสู่เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลที่มีขนาดเล็กลง สภาพแวดล้อมของคนกลุ่มนี้จึงเริ่มหล่อหลอมความเป็น วัตถุนิยมและความเป็นปัจเจกบุคคลมากขึ้น ทำให้กลุ่มเจเนอเรชั่นเอ็กซ์ สามารถยอมรับและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดี

ศูนย์สร้างสรรค์งานออกแบบ (2560) ได้ให้ความหมายของคำว่าเจเนอเรชั่นเอ็กซ์หมายถึง เจเนอเรชั่นเอ็กซ์ คือกลุ่มคนที่มีอายุอยู่ระหว่าง 37-52 ปี เกิดในช่วงระหว่างกลางปี 1965 จนถึงปี 1980 การเข้าสู่ช่วงวัยกลางคนที่มาพร้อมกับทัศนคติว่าจะไม่ลงเอยแบบเจนเบบี้บูมเมอร์ที่ใช้จ่ายเงินไปในช่วงเวลาวัยเกษียณหรืออยู่อย่างเฉื่อยชาย ทำให้เจนเอ็กซ์มองหาทางเลือกในการมีชีวิตรวยกลางคน ด้วยการ ทำงาน การเรียนรู้ และการเป็นพ่อแม่ที่ต่อต้านการเลี้ยงดูแบบเผด็จการเหมือนอย่างที่พวกเขาเคยประสบมา

มนัสวี ศรีนนท์ (2561) ได้ให้ความหมายของคำว่าเจเนอเรชั่นเอ็กซ์หมายถึง เป็นคนวัยทำงานในยุคปัจจุบัน เกิดในช่วงปี พ.ศ. 2508-2522 เป็นผลกระทบจากการผลิตประชากร ล้นจนต้องคุมกำเนิด ขณะเดียวกันเทคโนโลยีเริ่มทันสมัยและแพร่หลายขึ้น และเริ่มมีตัวเลือกมากขึ้น ทำให้คนกลุ่มนี้เริ่มมีความอดทนน้อยลง มักจะตั้งคำถามว่าทำไมชีวิตต้องทน ในเมื่อมีโอกาส และตัวเลือกมากขึ้น คนเจนนี้ยังทำงานด้วยตัวเอง ยึดระบบชนชั้นน้อยลง เก็บออมและใช้เท่าที่มี เลือกทำงานที่ชอบ รักอิสระ และมีความคิดสร้างสรรค์แหวกกรอบ

SHRM (2004) ได้ให้ความหมายของคำว่าเจเนอเรชันเอ็กซ์หมายถึง ประชากรที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2508-2523 ลักษณะเด่นของประชากรในกลุ่มนี้มีอุปนิสัยชอบเลี้ยง ชอบความอิสระ ชอบทำอะไรใหม่ ๆ เริ่มหันมาสนใจเทคโนโลยี ปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ดี ประชากรกลุ่มนี้ได้รับผลกระทบจากรอยต่อระหว่างการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีแห่งยุคสมัยค่อนข้างมาก เช่น การเปลี่ยนแปลงจากระบบบนาล็อกไปสู่ระบบดิจิทัล จึงทำให้ประชากรกลุ่มนี้มีความสามารถในการปรับตัวให้เหมาะกับยุคสมัยได้ดีในสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ คนในรุ่นเจเนอเรชันเอ็กซ์ ไม่ชอบการรอกอยแต่ชอบวิ่งเข้าไปหาโอกาสเพราะมีความเชื่อมั่นตนเองว่าสามารถทำได้ดีกว่าคนรุ่นพ่อแม่ จึงเป็นสังคมที่เป็นจุดเริ่มต้นของการออกไปทำธุรกิจส่วนตัวมากขึ้นทั้งขนาดเล็กและใหญ่ ธุรกิจด้านการเงินมีการเปลี่ยนแปลงได้ง่ายมากขึ้นผ่านทางบัตรเครดิต ซึ่งบัตรเครดิตเป็นสิ่งจำเป็นของคนยุคนี้

กล่าวโดยสรุปคือ เจเนอเรชันเอ็กซ์ คือ ผู้ที่เกิดในช่วงปี พ.ศ.2508-2523 มีรูปแบบการทำงานที่รักอิสระ จัดสมดุลการใช้ชีวิตและการทำงานให้เหมาะสม ไม่ค่อยชอบงานที่มีความเป็นทางการหรือมีการตั้งเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน มีความสามารถในการปรับตัว ชอบการทำงานที่เป็นนายตัวเองมากกว่าการทำงานกับบริษัทขนาดใหญ่

2. แนวคิดเกี่ยวกับเจเนอเรชันวาย (Generation Y)

เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2552) ได้ให้ความหมายของคำว่าเจเนอเรชันวายหมายถึง เป็นกลุ่มคนที่ชอบมองโลกในแง่ดี ชอบทำงานเป็นทีม สามารถยอมรับความเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้เป็นอย่างดีโดยเฉพาะทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ มุ่งผลสำเร็จเป็นหลัก มีความคาดหวังสูงแต่ไม่ได้แสดงออกถึงความต้องการเป็นอิสระเทียบเท่ากับเจเนอเรชัน X

ขวัญชนก กมลสุภจินดา (2558) ได้ให้ความหมายของคำว่าเจเนอเรชันวายหมายถึง มีความเป็นตัวของตัวเองสูงอดทนต่ำ อยากรู้ อยากเห็น ต้องการความยืดหยุ่นทะเยอทะยานสูง สามารถใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีต่าง ๆ ได้อย่างคล่องแคล่ว ชอบการเปลี่ยนแปลง กระตือรือร้น มองโลกในแง่ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เคารพนับถือที่ตัวตนของคนมากกว่าตำแหน่งหน้าที่ และมีความจงรักภักดีต่อองค์กรต่ำ ทำให้คนกลุ่มนี้มีอัตราการลาออกสูง

นิภา วิริยะพิพัฒน์ (2559) ได้ให้ความหมายของคำว่าเจเนอเรชันวายหมายถึง เจเนอเรชันวายหรือเรียกว่ามิลเลนเนียลส์ (Millennials) คือ กลุ่มคนที่เกิดในช่วงปี ค.ศ. 1981-2000 หรือ พ.ศ. 2524-2543 คนกลุ่มนี้ได้รับการสนับสนุนด้านการศึกษาสูงเกินกว่าเจเนอเรชันเบบี้บูมเมอร์ส และเจเนอเรชันเอ็กซ์ และเติบโตมาพร้อมกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ผ่าน

เครือข่ายอินเทอร์เน็ต และเทคโนโลยีสื่อสารโทรคมนาคมที่สามารถติดต่อสื่อสารและเข้าถึงข้อมูลผ่านเครือข่ายสังคมออนไลน์ ซึ่งช่วยให้การดำเนินชีวิตประจำวันมีความสะดวก คล่องตัว และรวดเร็วมากขึ้น จึงทำให้กลุ่มเจนเนอเรชันวายมีคุณลักษณะแตกต่างจากเจนเนอเรชันอื่น

อุทิศ ศิริวรรณ (2559) ได้ให้ความหมายของคำว่าเจนเนอเรชันวายหมายถึง เป็นกลุ่มคนที่เกิดในช่วง พ.ศ. 2523 - 2537 คนกลุ่มนี้จะต้องการเหตุผลในทุกเรื่อง กล้าแสดงออก มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว ไม่สนใจต่อคำวิจารณ์ มีความมั่นใจในตัวเอง ชอบทางลัด สะดวก รวดเร็ว และเก่งเทคโนโลยีงานที่ถูกต้องทำโดยต้องใช้ชีวิตสบายไปพร้อม ๆ กับค่าตอบแทนสูง ไม่ต้องเข้าออฟฟิศให้ปวดหัว ชุคทำงานขอใส่ได้ตามใจ ขอให้วัดกันที่ผลงาน ไม่ต้องการเวลาทำงานที่แน่นอน และงานหนักต้องมาพร้อมกับผลตอบแทนที่ตนพอใจ

มนัสวี ศรีนนท์ (2561) ได้ให้ความหมายของคำว่าเจนเนอเรชันวายหมายถึง เป็นคนวัยตั้งแต่มัธยมศึกษาตอนปลายถึงเริ่มทำงานใหม่ เกิดช่วงปี พ.ศ. 2523-2540 คนกลุ่มนี้เกิดมาพร้อมเทคโนโลยีทันสมัยและแพร่หลาย รวมทั้งองค์ความรู้ ทำให้มีความอดทนเริ่มน้อยลง สมาธิสั้นขึ้น ชอบคัดลอกและวาง (Copy-Paste) และเปลี่ยนงานบ่อย คนเจนนี้ไม่ชอบชนชั้น ซึ่งตรงนี้หมายถึงการทำงานและใช้ชีวิต โดยเด็กยุคนี้ชอบการทำงานเป็นทีม ทำงานร่วมกันมากกว่าพึ่งคำสั่งจากหัวหน้างานหรือผู้นำอย่างเดียว และการบังคับบัญชาจากพ่อแม่

Hansen (2015) ได้ให้ความหมายของคำว่าเจนเนอเรชันวายหมายถึง เป็นกลุ่มที่ให้ความสำคัญกับความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัวเช่นเดียวกับกลุ่มเจนเนอเรชันเอ็กซ์ ชอบความเป็นอิสระ ต้องการเวลาทำงานที่ยืดหยุ่นได้งานที่ทำได้มีความท้าทายและสนุกกับงานกล้าแสดงออก มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง ชอบทำงานเป็นทีม และสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่มได้ดีคนกลุ่มนี้จะให้ความสำคัญกับผลสำเร็จของงานมากกว่าวิธีการทำงาน เคารพนับถือที่ตัวบุคคลมากกว่าความอาวุโสหรือตำแหน่งหน้าที่ มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสูง ต้องการงานที่มีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพและค่าตอบแทนสูง ในขณะที่เดียวกันกลุ่มเจนเนอเรชันวายมีความอดทนต่ำไม่ผูกพันกับองค์กรจึงมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนงานสูง

กล่าวโดยสรุปคือ เจเนอเรชันวายหรือ Millennial Generation หมายถึง ผู้ที่เกิดในช่วงปี พ.ศ.2524-2540 มีลักษณะสามารถทำหลายสิ่งได้ในเวลาเดียวกัน ชอบการทำงานเป็นทีมแต่ขาดความอดทนอดกลั้น มีความรู้สึกผูกพันกับองค์กรน้อย ชอบการสอนงานมากกว่าการได้รับคำสั่ง ชอบการมีส่วนร่วมในการทำงาน อยากได้รับโอกาสการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ต้องการความยืดหยุ่นในชีวิต มีอิสระในการเลือกสถานที่และเวลาทำงาน กล้าแสดงออก มีความคิดสร้างสรรค์

3. แนวคิดเกี่ยวกับเจนเนอเรชันซี (Generation Z)

มนัสวี ศรีนนท์ (2561) ได้ให้ความหมายของคำว่าเจนเนอเรชันซีหมายถึง เจนเนอเรชันซี หรือแซด (Generation Z) หรือ "Gen-Z" กลุ่มที่เกิดตั้งแต่ช่วง พ.ศ. 2540 เป็นต้นไป เป็นคนกลุ่มวัย ตั้งแต่แรกเกิดถึงมัธยมศึกษาตอนต้น คนกลุ่มนี้เกิดมาด้วยการเลี้ยงดูที่เพียบพร้อม เทคโนโลยีทันสมัยและแพร่หลาย รวมถึงองค์ความรู้ เพียงกระดิกนิ้วก็ได้สิ่งที่ต้องการและมีตัวเลือกมาก ทำให้คนกลุ่มนี้มักทำในสิ่งที่ชอบ ชอบความสะดวกสบาย ไม่ชอบพิธีการ และสามารถทำอะไรหลาย ๆ อย่างได้ในคราวเดียวกัน

พลอยชมพู เหมหงษา (2563) ได้ให้ความหมายของคำว่าเจนเนอเรชันซีหมายถึง นิยามล่าสุดของคนรุ่นใหม่ในยุคปัจจุบัน หมายถึงคนที่เกิดหลัง ค.ศ. 1997 หรือปี 2540 จนถึงปี 2552 เด็ก ๆ กลุ่ม gen z นี้จะเติบโตมาพร้อมสิ่งอำนวยความสะดวกมากมายที่อยู่แวดล้อมมีความสามารถในการใช้งานเทคโนโลยีต่างๆและเรียนรู้ได้เร็วคนกลุ่มเจนซีเป็นประชากรกลุ่มอายุน้อยที่สุดในปัจจุบันโดยในเจนเนอเรชันนี้จะเป็นช่วงที่มีประชากรเกิดใหม่น้อยลงเนื่องจากเป็นเมืองเพิ่มขึ้นทำให้มีภาระด้านการดำเนินชีวิตการทำงานที่อยู่อาศัยค่าใช้จ่ายทำให้ค่านิยมการมีลูกน้อยลง

ศุภชัยชกสิกรไทย (2564) ได้ให้ความหมายของคำว่าเจนเนอเรชันซีหมายถึง บุคคลที่เกิดในช่วง พ.ศ.2538-2552 ซึ่งในปีปัจจุบันจะมีอายุ13-28 ปี คิดเป็นประมาณหนึ่งในสี่ของจำนวนประชากรไทย กลุ่มนี้เติบโตมาพร้อมกับสิ่งอำนวยความสะดวก มีความคุ้นเคยกับเทคโนโลยีเป็นอย่างดีอีกทั้งยังสามารถเรียนรู้ได้เร็ว มองเห็นคุณค่าของตัวเองและมองทุกคนเท่าเทียมกันรวมไปถึงไม่เชื่อในระบบอาวุโส เชื่อในสิ่งที่มีข้อมูลรองรับ

ThaiHealth Academy (2565) ได้ให้ความหมายของคำว่าเจนเนอเรชันซีหมายถึง กลุ่ม Gen Z คือผู้คนที่เกิดในช่วงปี พ.ศ. 2540 - 2552 (1997-2009) คือ รุ่นหนูๆ เป็นกลุ่มคนที่เติบโตมากับเทคโนโลยีที่กำลังพัฒนาอย่างก้าวกระโดด

นางสาวชาลิสา ชัยทรัพย์ไพศาล (2567) ได้ให้ความหมายของคำว่าเจนเนอเรชันซีหมายถึง เป็นกลุ่มคนที่เติบโตมาพร้อมกับเทคโนโลยีที่พัฒนาขึ้นตามลำดับ และการอยู่ท่ามกลางสิ่งแวดล้อมที่เต็มไปด้วยเทคโนโลยีนี้ ทำให้คน Gen Z มีความสามารถในการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว มีการอัปเดตเรื่องราวในสังคมออนไลน์อยู่ตลอดเวลา ชอบทำงานแบบ Multitasking คือ การทำงานด้วยทักษะ และความสามารถที่หลากหลาย โดยคนกลุ่มนี้จะมีความมั่นใจในตัวเองสูง แต่ขณะเดียวกันก็เปิดกว้างทางความคิด มีแนวโน้มเป็นมนุษย์หลายงาน

Nanova & Smikarov (2009) ได้ให้ความหมายของคำว่าเจนเนอเรชันซีหมายถึง เจนเนอเรชัน Z (Gen-Z) หรือเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า The Digital Kids เป็นผู้ที่เกิดขึ้นในระหว่างปี ค.ศ. 1994-2004

ซึ่งส่วนใหญ่จะถูกเลี้ยงดูโดยพ่อแม่ที่อยู่ในเจนเนอเรชั่น X ดังนั้น พวกเขาจึงมีแนวโน้มที่จะกลายเป็นพวกพึ่งพาตนเองมากกว่าและเน้นความเป็นทีมน้อยกว่าเจนเนอเรชั่น Y การถือกำเนิดขึ้นในโลกยุคดิจิทัลทำให้เจนเนอเรชั่น Z ต้องปรับตัวให้เข้ากับเทคโนโลยีมากกว่าเจนเนอเรชั่นอื่น

กล่าวโดยสรุปคือ เจเนอเรชั่นซี คือ ผู้ที่เกิดในช่วงปี 2540 – 2552 เป็นกลุ่มที่เกิดมาพร้อมกับเทคโนโลยีที่พัฒนาขึ้นตามลำดับ และเติบโตท่ามกลางสิ่งอำนวยความสะดวก จึงส่งผลให้มีความสามารถในการเรียนรู้ได้เร็ว ให้ความสำคัญกับตัวเองและคนอื่นอย่างเท่าเทียม ต้องการคำอธิบายและเหตุผล มีความมั่นใจในตัวเองสูง และเชื่อในสิ่งที่มีข้อมูลรองรับ

ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมคุณลักษณะความแตกต่างของบุคลากร 3 เจเนอเรชั่นเพื่อเปรียบเทียบลักษณะพฤติกรรม ซึ่งมีบางลักษณะที่มีความคล้ายคลึงกัน และบางลักษณะที่มีความแตกต่างกัน ซึ่งสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ตารางเปรียบเทียบลักษณะพฤติกรรมในภาพรวมของแต่ละเจนเนอเรชัน

คุณลักษณะ	เจนเนอเรชันเอ็กซ์ (X)	เจนเนอเรชันวาย (Y)	เจนเนอเรชันซี (Z)
ลักษณะนิสัย	<ul style="list-style-type: none"> - ชอบเสี่ยง ยินดีรับการเปลี่ยนแปลง - ชอบอิสระ - ใช้เทคโนโลยี - ให้ความสำคัญกับการพัฒนา 	<ul style="list-style-type: none"> - ต้องการทราบเหตุผลในการทำอะไร - มีความเป็นสากล - เชื่อมั่นในตนเองสูง - ยุคอินเทอร์เน็ต - มีความคิดสร้างสรรค์ 	<ul style="list-style-type: none"> - ทำในสิ่งที่ชอบ - ชอบความสะดวกสบาย - ไม่ชอบพิธีการ - เด็ บ โ ต มา พ ร ี อ ม เทคโนโลยีและความสะดวก - ให้ความสำคัญตัวเอง
ลักษณะการทำงาน	<ul style="list-style-type: none"> - ทำงานเพื่อให้มีชีวิตที่สุขสบายตามใจตนเอง - ต้องการความยืดหยุ่นในชีวิต - ชอบทำงานที่มีความเป็นอิสระ - ไม่ชอบงานที่เป็นทางการ พิธีรีตอง - ทุ่มเทเมื่อเห็นว่างานท้าทายหรือผลลัพธ์คุ้มค่า - ไม่ผูกพันกับองค์กรมากนัก - มีเป้าหมายชัดเจนในการทำงาน 	<ul style="list-style-type: none"> - ชอบอิสระในการเลือกสถานที่ทำงาน - ชอบการมีส่วนร่วมในการทำงาน - มีประสิทธิภาพในการใช้เทคโนโลยีเก่ง - ทำทหายกฎระเบียบแบบเก่า - ไม่ผูกพันกับองค์กร - ชอบการสอนงานมากกว่าการสั่งงาน - มีแนวคิดแบบผู้ประกอบการ - ช่างสงสัย 	<ul style="list-style-type: none"> - ทำงานผ่านสื่อดิจิทัล - ทำงานได้หลายอย่างพร้อมกัน - ต้องการเหตุผล และคำอธิบาย - ใจร้อน เพราะเติบโตมากับเทคโนโลยี ไม่เคยชินกับการรอคอยชอบให้ผู้อื่นเคารพการตัดสินใจของเขา - เรียนรู้จากสิ่งที่ล้มเหลว - มีความคล่องแคล่วในการใช้เทคโนโลยี - ไม่กลัวความล้มเหลว
คุณค่าของงาน	<ul style="list-style-type: none"> - ผลลัพธ์ของงาน 	<ul style="list-style-type: none"> - ความท้าทายของงาน 	<ul style="list-style-type: none"> - สนุกและท้าทาย
ปฏิสัมพันธ์ในงาน	<ul style="list-style-type: none"> - พึ่งพาความสามารถของตนเอง 	<ul style="list-style-type: none"> - เน้นความสัมพันธ์ในกลุ่ม 	<ul style="list-style-type: none"> - รับฟังความคิดเห็นและผลกดัน
การใช้เทคโนโลยี	<ul style="list-style-type: none"> - นำมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน 	<ul style="list-style-type: none"> - ใช้เป็นส่วนหนึ่งของชีวิต 	<ul style="list-style-type: none"> - เชี่ยวชาญ ในการ ใช้เทคโนโลยีทุกรูปแบบ
แรงจูงใจในการทำงาน	<ul style="list-style-type: none"> - อิสระในการทำงาน 	<ul style="list-style-type: none"> - ได้ทำงานที่ชื่นชอบกับคนที่ศรัทธา 	<ul style="list-style-type: none"> - คุณค่าของผลงานตัวเอง

ที่มา: ปรับจาก พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว (2554) เดชา เศรษฐวิวัฒน์ไพศาล (2557), นิภา วิริยะ พิพัฒน์ (2559), เถลิงศักดิ์ กลางสาทร (2560), พงศ์พิชญ์ ดวงจงราช (2564),

จากตารางที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาข้างต้น จะเห็นว่า ลักษณะนิสัย ลักษณะการทำงาน คุณค่าของงาน ปฏิสัมพันธ์ในงาน แรงจูงใจในการทำงาน และการใช้เทคโนโลยี ของคนในแต่ละเจนเนอเรชันมีความแตกต่างกัน โดยเฉพาะเจนเนอเรชันซีที่มีความเชี่ยวชาญในการใช้เทคโนโลยีสูง ชอบให้ผู้อื่นเคารพการตัดสินใจของเขา ต้องการเหตุผล และคำอธิบาย กล่าวถามแม้กระทั่งผู้ที่อาวุโสกว่า ซึ่งมีลักษณะนิสัยใกล้เคียงกับเจนเนอเรชันวาย ที่มีความรักอิสระเพราะมีความเชื่อมั่นและมั่นใจในตนเองสูง และความรู้สึกที่ไม่ผูกพันกับองค์กรเมื่อรู้สึกว่างานที่ทำไม่ท้าทายหรือไม่มีแรงจูงใจที่ตรงกับตัวเองก็ส่งผลต่อการลาออกหรือการเปลี่ยนงานค่อนข้างสูง นอกจากนี้ยังมีอีกหนึ่งเจนเนอเรชันที่มีความปรับตัวให้เข้ากับสภาพสังคม สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป นั่นคือเจนเนอเรชันเอ็กซ์ ที่มีความสามารถในการทำงานที่หลากหลาย พึ่งพาความสามารถของตนเอง มีเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน พฤติกรรมการทำงานที่แตกต่างกันของแต่ละเจนเนอเรชันจึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารหรือผู้น้ององค์กรควรศึกษาเพื่อหากลยุทธ์หรือวิธีการในการบริหารบุคลากรแต่ละช่วงวัยให้สามารถทำงานร่วมกันได้เพื่อประสิทธิผลที่ดีขององค์กรต่อไป

4. ความหมายของความหลากหลายของบุคลากร

องค์กรเป็นหน่วยงานที่มีผู้คนมากมาย จากหลายเชื้อชาติ วัฒนธรรม และภูมิหลังที่แตกต่างกัน ดังนั้นการที่ผู้บริหารจะสามารถจัดการความหลากหลายได้ จำเป็นอย่างมากที่จะต้องรู้ความหมายของความหลากหลายในองค์กรเสียก่อน ซึ่งได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของความหลากหลายในองค์กร ไว้ดังนี้

สุธาสินี โพธิจันทร์ (2558) ได้ให้ความหมายของความหลากหลายของแรงงานว่า คือ ความแตกต่างของบุคลากรในองค์กรในด้านต่าง ๆ อาทิ อายุ เพศ พื้นฐานทางวัฒนธรรม เชื้อชาติ ศาสนา ภาษา และความสามารถซึ่งความหลากหลายเหล่านี้ ถือว่ามีความจำเป็นสำหรับทุกองค์กรและการบริหารจัดการความหลากหลายให้เกิดความลงตัวจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อองค์กร ซึ่งถือว่าเป็นความท้าทายในการบริหารจัดการองค์กร

ประไพศรี ธรรมวิริยะวงศ์ (2559) ได้กล่าวว่า ความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรนั้น นอกจากจะเป็นความแตกต่างทางเชื้อชาติแล้วยังรวมไปถึงความแตกต่างเรื่องของประเทศและอายุ ซึ่งปัจจุบันความแตกต่างของอายุมีการกล่าวถึงมาก

สุชาวดี เดชทองจันทร์ ลิ้มปนาททอง (2561) กล่าวถึง ความหลากหลาย คือ ความแตกต่างของบุคลากรในกระบวนการคิด การเรียนรู้ การเข้าใจ และแรงจูงใจ จนนำมาสู่การแสดงออกทางพฤติกรรมของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรเดียวกัน ซึ่งความแตกต่างนี้สามารถพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้โดยการบริหารที่ให้ความสำคัญ ความเท่าเทียม

อาชุกตา เทพยากุล (2562) ได้ให้ความหมายของความหลากหลายว่า เป็นได้ทั้งความเหมือนกันระหว่างบุคคลหรือความแตกต่างกันระหว่างบุคคลก็ได้ซึ่งเป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงาน ไม่ว่าจะเป็นความหลากหลายที่เป็นพื้นฐานของบุคคล เช่น เพศ อายุ ความหลากหลายของบุคคลที่ได้มาภายหลังเช่น ที่อยู่ ศาสนา ความหลากหลายของบุคคลจากการปฏิบัติงานในองค์กร เช่น ตำแหน่งงานความอาวุโสในงาน ประสบการณ์ทำงาน และความหลากหลายของบุคคลจากบุคลิกส่วนตัว เช่น ค่านิยม ความชอบ

Delahaye (2005) กล่าวถึงประเด็นความหลากหลายกับโลกาภิวัตน์ไว้ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับแนวโน้มด้านประชากรของออสเตรเลียและนิวซีแลนด์ ว่าจะมีแนวโน้มอัตราส่วนของวัยผู้ใหญ่หรือผู้สูงอายุที่มีความหลากหลายด้านประสบการณ์ในประเทศทั้งสองมากขึ้น ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของประเด็นความหลากหลาย เช่น ชาติพันธุ์ ซึ่งจะสะท้อนความเชื่อเกี่ยวกับความรู้สึกที่อยู่ภายในประเด็นเชิงวัฒนธรรม ปทัสถาน และค่านิยมที่อาจนำไปสู่การแบ่งแยก การเหยียดหยามมือคด และการเหมารวมทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม นอกจากนี้ประเด็นเรื่องทางเพศ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการกดขี่ทางเพศ อันเป็นประเด็นที่มีความละเอียดอ่อน ทั้งเรื่องการแบ่งแยก การเลือกปฏิบัติ การกดขี่ คุกคามทางเพศ ซึ่งถ่วงแล้วแต่เป็นสิ่งที่ถือว่ามีอคติหลาย ๆ ประเทศ เช่น ออสเตรเลีย นอกจากประเด็นประสบการณ์ เชื้อชาติ ยังมีประเด็นความหลากหลายอีกหลายมิติ ประกอบด้วย ศาสนา อายุ เพศ ภาวะความคิด อุดมการณ์ ความถนัด การศึกษา ทักษะคิด ความเชื่อ สถานะทางเศรษฐกิจและสังคม อารมณ์ ความสามารถ และอื่นๆ ที่ต้องศึกษาทำความเข้าใจและจัดการอย่างเหมาะสมด้วย

Nair & Vohra (2015) กล่าวว่าความหลากหลายนั้นใช้ในการบรรยายการรวมกลุ่มของกลุ่มคน กล่าวคือ ความหลากหลายในด้านประชากรศาสตร์ ซึ่งปัจจัยที่จะแยกความแตกต่างในกลุ่มคนมีหลายปัจจัย ปัจจัยที่สังเกตได้ด้วยตา เช่น เพศ เชื้อชาติ ชาติพันธุ์ และอายุ ปัจจัยที่ไม่สามารถสังเกตได้ด้วยตา เช่น การศึกษาหรือสถานภาพทางสังคมและเศรษฐกิจ เป็นต้น

จากการศึกษาความหมายข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ความหลากหลายของบุคลากรหมายถึง ความแตกต่างของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรนั้น ๆ ซึ่งมีความแตกต่างกัน ทั้งในด้านเชื้อชาติ ศาสนา ความเชื่อ ศิลปวัฒนธรรม เพศ หรือแม้กระทั่งอายุ และค่านิยมความหลากหลายเหล่านี้จะนำไปสู่การแบ่งแยก เนื่องจากบุคลากรมีความคิด ประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องเข้าใจและหาแนวทางเพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานร่วมกันและพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จ

5. ความหมายของ Multi – Generation

งานวิจัยชิ้นนี้มุ่งศึกษามิติความหลากหลายทางด้านอายุ เพราะปัจจุบันมีพนักงานหลายรุ่น และแต่ละรุ่นก็มีนิสัยการทำงาน ความคาดหวัง และรูปแบบการสื่อสารที่แตกต่างกัน ผู้บริหารองค์กรจึงจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์ที่ปรับให้พนักงานหลายรุ่นทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมและศึกษาความหมายของ Multi-Generation จากนักวิชาการมีความหมายดังต่อไปนี้

Mannheim (1952) ผู้บุกเบิกทฤษฎีเจเนอเรชั่น อธิบายว่า Multigeneration ไม่ได้เป็นเพียงการแบ่งกลุ่มตามช่วงอายุ แต่เป็นปรากฏการณ์ทางสังคมที่คนในรุ่นเดียวกันมีประสบการณ์ทางประวัติศาสตร์และสังคมร่วมกัน ซึ่งหล่อหลอมให้เกิดจิตสำนึกและมุมมองต่อโลกที่คล้ายคลึงกัน

Strauss and Howe (1991) ให้ความหมายว่า Multigeneration คือกลุ่มคนที่เกิดในช่วงเวลาเดียวกัน มีประสบการณ์ทางประวัติศาสตร์และสังคมร่วมกัน ซึ่งหล่อหลอมให้เกิดลักษณะ ทักษะ และพฤติกรรมที่คล้ายคลึงกันภายในรุ่น

Foot and Stoffman (1998) ให้ความหมายว่า Multigeneration คือกลุ่มคนที่เกิดในช่วงเวลาเดียวกันและมีประสบการณ์ร่วมทางประวัติศาสตร์ สังคม และวัฒนธรรม ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาบุคลิกภาพและพฤติกรรมที่เป็นเอกลักษณ์ของรุ่น

Kupperschmidt (2000) ให้ความหมายว่า Multigeneration คือกลุ่มคนที่ระบุตัวตนร่วมกัน ผ่านปีเกิด อายุ สถานที่ และเหตุการณ์สำคัญในชีวิตที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลิกภาพ ค่านิยม และความคาดหวังที่คล้ายคลึงกัน

Zemke, Raines, and Filipczak (2000) นิยาม Multigeneration ว่าเป็นการอยู่ร่วมกันของคนต่างรุ่นที่มีความแตกต่างในด้านค่านิยม ทักษะ และวิธีการทำงาน ซึ่งเป็นผลมาจากการเติบโตในยุคสมัยที่ต่างกัน

Lancaster and Stillman (2002) อธิบายว่า Multigeneration เป็นปรากฏการณ์ที่คนหลายรุ่นอายุอยู่ร่วมกันในที่ทำงานหรือสังคม โดยแต่ละรุ่นมีค่านิยม มุมมอง และวิธีการทำงานที่แตกต่างกัน อันเป็นผลมาจากประสบการณ์และสภาพแวดล้อมที่เติบโตมา

Glass (2007) กล่าวว่า Multigeneration หมายถึงความหลากหลายของกลุ่มคนที่มีช่วงอายุแตกต่างกัน ซึ่งแต่ละกลุ่มมีประสบการณ์ชีวิต มุมมอง และค่านิยมที่เป็นเอกลักษณ์ของตนเอง

McCrinkle and Wolfinger (2009) อธิบายว่า Multigeneration เป็นกลุ่มคนที่เกิดในช่วงเวลาเดียวกัน ได้รับการหล่อหลอมจากเหตุการณ์ เทคโนโลยี และประสบการณ์ทางสังคมที่คล้ายคลึงกัน ส่งผลให้มีมุมมองและพฤติกรรมที่เป็นเอกลักษณ์ของรุ่น

Twenge (2010) นิยาม Multigeneration ว่าเป็นกลุ่มคนที่เกิดในช่วงเวลาใกล้เคียงกันและมีประสบการณ์ทางสังคมและวัฒนธรรมร่วมกัน ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาทัศนคติ ค่านิยม และพฤติกรรมที่แตกต่างจากคนรุ่นอื่น

Haerberle et al. (2009) พบว่า ความแตกต่างระหว่างรุ่นส่งผลต่อรูปแบบการสื่อสาร ความต้องการด้านเทคโนโลยี ความชอบในการพัฒนาวิชาชีพ ความคาดหวังในที่ทำงาน ความต้องการด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ รูปแบบความเป็นผู้นำที่ต้องการ และระบบประสิทธิภาพของรางวัลและการยอมรับ

Ann-Kristin Boström & Bernhard Schmidt-Hertha (2017) ได้ศึกษาทฤษฎีการเรียนรู้ระหว่างรุ่น โดยให้ความหมายว่า การเรียนรู้ความหลากหลายของความสัมพันธ์หลายรุ่น คือ การเรียนรู้ระหว่างรุ่นจะช่วยเปิดโอกาสให้คนรุ่นต่อรุ่นเรียนรู้เรื่องราวซึ่งกันและกันเข้าใจมุมมองของคนรุ่นอื่นเรียนรู้ที่จะอยู่ร่วมกันบนความหลากหลาย

เจาะเทรน โลก (2021) ได้ให้ความหมายของ Multi-Generation Workforce คือ การอยู่ร่วมกันของคนหลายเจนเนอเรชั่น ให้สมาชิกหลายรุ่นอาศัยอยู่ร่วมกันในพื้นที่เดียว โดยมีพื้นที่ที่อยู่อาศัยเป็นสื่อกลางสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก

BTS THAILAND (2023) ได้ให้ความหมายของ Multi-Generation Workforce คือ แรงงานที่มีความหลากหลายช่วงอายุเติบโตมาในยุคสมัยที่แตกต่างกัน ทำให้มีมุมมอง ทัศนคติ และจุดมุ่งหมายในการทำงานที่ไม่เหมือนกัน เป็นความท้าทายสำหรับการบริหารจัดการขององค์กรในปัจจุบัน

Claire Hastwell (2023) พนักงานหลายรุ่นคือพนักงานที่มาจากหลายรุ่น ปัจจุบันมีพนักงานห้ารุ่นอยู่ในกลุ่มคนทำงานพร้อมกัน (Gen Z, Millennials, Gen X, Baby Boomers และคนรุ่นเจ็บบางคนที่ยังคงทำงานอยู่ในช่วงปลายยุค 70 และต้นยุค 80) ซึ่งเป็นครั้งแรกในประวัติศาสตร์ยุคใหม่ ซึ่งหมายความว่าในปัจจุบัน นายจ้างสามารถให้บัณฑิตจบใหม่ทำงานเคียงข้างกับปู่ย่าตายายได้อย่างง่ายดาย

จากการศึกษาข้อความข้างต้น สรุปได้ว่า Multi-Generation คือ การอยู่ร่วมกันของคนหลากหลายช่วงอายุ โดยเติบโตมาในยุคสมัยที่แตกต่างกัน การที่มีผู้คนที่มียุคที่หลากหลายมักจะมีปัญหาในการทำงานเนื่องจากประสบการณ์และความชำนาญของคนต่างช่วงวัย เช่น ลักษณะการทำงาน โดยวัยที่แตกต่างจะทำให้ความคิด การแสดงความคิดเห็น รวมถึงการแสดงออกแตกต่างกันอีกด้วย ซึ่งส่งผลทำให้หลายองค์กรประสบกับปัญหาด้านการบริหารจัดการความหลากหลายซึ่งมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหาร จะได้รับรู้ และให้ความสำคัญกับความแตกต่างที่หลากหลายเหล่านี้เพื่อให้บุคลากรที่มีความแตกต่างกัน สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้ปราศจากความขัดแย้ง

หรือมีความขัดแย้งน้อยที่สุด พร้อมทั้งผู้บริหารยังต้องเตรียมการรับมือหากมีความขัดแย้งเพราะความแตกต่างเหล่านี้เกิดขึ้นในองค์กรอีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศรีดา ชัยสุวรรณ (2561) เสนอแนะว่าบุคลากรสมัยใหม่มีค่านิยมทำงานที่แตกต่างไปจากคนสมัยก่อน โดยเฉพาะโรงเรียนที่มีบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ผู้บริหารสถานศึกษาต้องรู้จักและเท่าทันกับความเปลี่ยนแปลง ต้องมีกระบวนการวางแผนและปฏิบัติการอย่างเป็นระบบ ทำความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมที่หลากหลายเหล่านี้ เพื่อจัดการความแตกต่างให้เกิดประโยชน์สูงสุด

6. ทฤษฎีเกี่ยวกับ Multi – Generation

6.1 ทฤษฎีเจเนอเรชัน (Generation Theory) ของ Karl Mannheim

Karl Mannheim (1952) นักสังคมวิทยาชาวฮังการี-เยอรมัน ได้นำเสนอ ทฤษฎีเจเนอเรชัน ในปี 1952 ผ่านบทความชื่อ "The Problem of Generations" ซึ่งเป็นการอธิบายปรากฏการณ์ทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับความแตกต่างระหว่างรุ่น (Generation) และผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงทางสังคม ทฤษฎีนี้มีอิทธิพลอย่างมากต่อการศึกษาด้านสังคมวิทยาและการทำความเข้าใจพลวัตระหว่างรุ่นในสังคม Karl Mannheim เสนอว่าแต่ละรุ่นถูกหล่อหลอมจากประสบการณ์ทางประวัติศาสตร์ร่วมกัน แต่ละรุ่นมีจิตสำนึกร่วมกันที่เกิดจากการเผชิญเหตุการณ์สำคัญในช่วงวัยหนุ่มสาว รวมถึงความแตกต่างของประสบการณ์นำไปสู่มุมมองและค่านิยมที่แตกต่างกันองค์ประกอบของทฤษฎี Mannheim แบ่งองค์ประกอบของเจเนอเรชันเป็น 3 ระดับ

1) Generation Location (ตำแหน่งทางชีวสังคม)

1.1 เป็นการกำหนดตำแหน่งทางสังคมของบุคคลที่เกิดในช่วงเวลาเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน

1.2 มีโอกาสที่จะได้รับประสบการณ์ทางสังคมและประวัติศาสตร์ร่วมกัน

1.3 เป็นเงื่อนไขเบื้องต้นในการสร้างความเป็นเจเนอเรชัน แต่ไม่ได้เป็นตัวกำหนดเพียงอย่างเดียว

1.4 มีผลต่อโอกาสในการเข้าถึงทรัพยากรและประสบการณ์ทางสังคมที่คล้ายคลึงกัน

2) Generation as Actuality (การมีส่วนร่วมในชะตากรรมร่วม)

2.1 เกิดจากการที่คนในเจเนอเรชันเดียวกันมีส่วนร่วมในเหตุการณ์ทางประวัติศาสตร์และสังคมที่สำคัญ

2.2 มีการตีความและให้ความหมายต่อประสบการณ์ร่วมในแนวทางที่คล้ายคลึงกัน

2.3 สร้างจิตสำนึกร่วมและความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน

2.4 มีการพัฒนาแนวคิด ค่านิยม และรูปแบบการดำเนินชีวิตที่เป็นเอกลักษณ์ของ
รุ่น

3) Generation Unit (กลุ่มย่อยในเจเนอเรชันที่มีการตอบสนองต่อประสบการณ์ร่วมใน
รูปแบบที่เฉพาะเจาะจง)

3.1 เป็นกลุ่มย่อยภายในเจเนอเรชันเดียวกันที่มีการตอบสนองต่อประสบการณ์ร่วม
ในรูปแบบที่แตกต่างกัน

3.2 อาจมีความคิด ความเชื่อ และแนวทางการแก้ปัญหาที่แตกต่างกัน

3.3 สะท้อนความหลากหลายภายในเจเนอเรชันเดียวกัน

3.4 เกิดจากปัจจัยทางสังคม เศรษฐกิจ การศึกษา และวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน

ความสำคัญของทฤษฎีเจเนอเรชันของ Karl Mannheim

ทฤษฎีเจเนอเรชันของ Karl Mannheim มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการทำความเข้าใจความ
แตกต่างและความสัมพันธ์ระหว่างคนต่างรุ่นในสังคม โดยทฤษฎีนี้ได้นำเสนอมุมมองที่ลึกซึ้ง
เกี่ยวกับการก่อตัวของเจเนอเรชันที่ไม่ได้ขึ้นอยู่กับช่วงเวลาเกิดเพียงอย่างเดียว แต่ยังเกี่ยวข้องกับ
ประสบการณ์ทางประวัติศาสตร์และสังคมที่คนในรุ่นเดียวกัน ได้รับร่วมกัน

1) ทฤษฎีนี้คือการให้กรอบแนวคิดในการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างรุ่นอย่างเป็น
ระบบ ผ่านการแบ่งองค์ประกอบของเจเนอเรชันเป็นสามระดับ ได้แก่ ตำแหน่งทางชีวสังคม
การมีส่วนร่วมในชะตากรรมร่วม และหน่วยย่อยของเจเนอเรชัน ซึ่งช่วยให้เข้าใจทั้งความเหมือน
และความต่างของคนในรุ่นเดียวกัน รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างรุ่นที่แตกต่างกัน

2) ทฤษฎีนี้มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการองค์กรที่มีพนักงานหลากหลายรุ่น
โดยช่วยให้เข้าใจถึงค่านิยม แรงจูงใจ และรูปแบบการทำงานที่แตกต่างกัน นำไปสู่การพัฒนา
ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ การสร้างระบบการสื่อสารที่เหมาะสม และการ
ส่งเสริมการถ่ายทอดความรู้ระหว่างรุ่น

3) ทฤษฎีเจเนอเรชันยังมีความสำคัญต่อการศึกษากการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและ
วัฒนธรรม โดยชี้ให้เห็นว่าการปะทะทางความคิดและการถ่ายทอดวัฒนธรรมระหว่างรุ่นเป็นกลไก
สำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ความเข้าใจนี้มีประโยชน์ต่อการพัฒนานโยบาย
สังคมที่ตอบสนองต่อความต้องการของคนทุกรุ่น

4) ในยุคดิจิทัลและโลกาภิวัตน์ ทฤษฎีของ Mannheim ยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้น
เนื่องจากช่วยให้เข้าใจผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่มีต่อการพัฒนาอัตลักษณ์

และพฤติกรรมของคนรุ่นใหม่ รวมถึงความแตกต่างในการใช้เทคโนโลยีและการสื่อสารระหว่างเจเนอเรชัน ซึ่งมีผลต่อการพัฒนานวัตกรรมและการออกแบบบริการในสังคมดิจิทัล

5) ด้านการศึกษาวิจัย ทฤษฎีนี้มีความสำคัญในฐานะกรอบแนวคิดสำหรับการศึกษาปรากฏการณ์ทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับความแตกต่างระหว่างรุ่น ทั้งในแง่ของพฤติกรรม ความคิด ค่านิยม และการปฏิสัมพันธ์ทางสังคม โดยเฉพาะในประเด็นที่เกี่ยวกับการทำงาน การบริโภค และการใช้เทคโนโลยี

โดยสรุป ทฤษฎีเจเนอเรชันของ Mannheim มีความสำคัญทั้งในเชิงทฤษฎีและการประยุกต์ใช้ โดยช่วยให้เข้าใจความซับซ้อนของความสัมพันธ์ระหว่างรุ่น นำไปสู่การพัฒนาแนวทางการจัดการที่เหมาะสมในองค์กรและสังคม รวมถึงการสร้างความเข้าใจและการยอมรับความแตกต่างระหว่างเจเนอเรชัน ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาสังคมที่มีความหลากหลายทางอายุให้อยู่ร่วมกันได้อย่างสร้างสรรค์และมีประสิทธิภาพ ทฤษฎีของ Mannheim สรุปได้จากแนวคิดที่ว่า ผู้คนมีลักษณะคล้ายคลึงกับสมัยของตนมากกว่าลักษณะคล้ายคลึงกับพ่อแม่

6.2 ทฤษฎีช่องว่างระหว่างวัย (Generation Gap Theory) ของ Margaret Mead

Margaret Mead ได้นำเสนอแนวคิดที่สำคัญเกี่ยวกับช่องว่างระหว่างวัยในงานเขียนที่สำคัญของเธอ "Culture and Commitment: A Study of the Generation Gap" (Mead, 1970) โดยเธอได้วิเคราะห์ความแตกต่างและความสัมพันธ์ระหว่างคนต่างรุ่นผ่านมุมมองทางมานุษยวิทยา Margaret Mead นักมานุษยวิทยาชาวอเมริกันผู้มีชื่อเสียง ได้นำเสนอมุมมองที่น่าสนใจเกี่ยวกับช่องว่างระหว่างวัยผ่านงานวิจัยและการศึกษาทางมานุษยวิทยา โดยเธอมองว่าช่องว่างระหว่างวัยไม่ใช่เพียงความขัดแย้งทางความคิดระหว่างคนต่างรุ่น แต่เป็นปรากฏการณ์ทางสังคมที่สะท้อนการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมอย่างรวดเร็วในสังคมสมัยใหม่ ได้นำเสนอแนวคิดในงานเขียนสำคัญ "Culture and Commitment: A Study of the Generation Gap" Mead ได้เสนอกรอบแนวคิดการวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างวัยผ่านมิติทางวัฒนธรรม 3 รูปแบบ ได้แก่

1) วัฒนธรรมแบบ Postfigurative ที่เน้นการถ่ายทอดความรู้และค่านิยมจากรุ่นเก่าสู่รุ่นใหม่

1.1 เป็นรูปแบบดั้งเดิมที่พบในสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงช้า

1.2 ผู้สูงอายุหรือคนรุ่นก่อนเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ ภูมิปัญญา และวัฒนธรรมให้คนรุ่นใหม่

1.3 เน้นการสืบทอดประเพณี ความเชื่อ และแบบแผนการดำเนินชีวิตจากรุ่นสู่รุ่น

1.4 คนรุ่นใหม่ต้องเรียนรู้และปฏิบัติตามแบบอย่างของคนรุ่นก่อน

1.5 มีลักษณะเป็นการสื่อสารทางเดียว (One-way Communication)

1.6 พบมากในสังคมเกษตรกรรมและสังคมที่ยึดมั่นในจารีตประเพณี

2) วัฒนธรรมแบบ Cofigurative ที่คนในรุ่นเดียวกันเรียนรู้จากกันเอง

2.1 เป็นรูปแบบที่เกิดขึ้นในสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงเร็วขึ้น

2.2 คนในรุ่นเดียวกันเรียนรู้จากกันและกัน (Peer Learning)

2.3 เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างเพื่อนร่วมรุ่น

2.4 มีการสร้างค่านิยมและแบบแผนการดำเนินชีวิตของตนเอง

2.5 อิทธิพลของกลุ่มเพื่อนมีความสำคัญมากขึ้น

2.6 พบมากในสังคมเมืองและสังคมอุตสาหกรรม

2.7 เกิดวัฒนธรรมย่อยของแต่ละกลุ่มวัย (Subculture)

3) วัฒนธรรมแบบ Prefigurative ที่ผู้ใหญ่ต้องเรียนรู้จากคนรุ่นใหม่โดยเฉพาะในด้านเทคโนโลยี

3.1 เป็นรูปแบบที่เกิดขึ้นในสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

3.2 คนรุ่นใหม่กลายเป็นผู้นำในการเรียนรู้และถ่ายทอดความรู้ใหม่ๆ

3.3 ผู้ใหญ่ต้องเรียนรู้จากเยาวชน โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม

3.4 เกิดการเปลี่ยนแปลงบทบาทระหว่างผู้สอนและผู้เรียน

3.5 มีความยืดหยุ่นในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง

3.6 พบมากในสังคมดิจิทัลและสังคมที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี

3.7 เน้นการเรียนรู้แบบสองทาง (Two-way Learning)

ความสำคัญของทฤษฎีช่องว่างระหว่างวัย (Generation Gap Theory) โดย Margaret

Mead

1. ด้านการทำความเข้าใจความแตกต่างระหว่างวัย Mead (1970) ได้อธิบายว่าช่องว่างระหว่างวัยเป็นปรากฏการณ์ทางสังคมที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมและเทคโนโลยี โดย Benedict และ Mead (1959) ได้เน้นย้ำถึงความสำคัญของการทำความเข้าใจบริบททางสังคมที่แตกต่างกันของแต่ละรุ่น

2. ด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างวัย Johnson และ Smith (1980) ได้ศึกษาต่อยอดแนวคิดของ Mead และพบว่า การสร้างความเข้าใจและการยอมรับความแตกต่างเป็นกุญแจสำคัญในการลดช่องว่างระหว่างวัย Davis (1975) เสริมว่าการสื่อสารและการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างรุ่นมีความสำคัญอย่างยิ่ง

3. ด้านการศึกษาและการเรียนรู้ Lippitt (1971) ได้นำแนวคิดของ Mead มาประยุกต์ใช้ในการศึกษา พบว่าการจัดการศึกษาที่ตอบสนองต่อความแตกต่างระหว่างรุ่นช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้

4. ด้านการพัฒนาองค์กรและการทำงาน Wilson (2019) ได้ศึกษาการประยุกต์ใช้ทฤษฎีของ Mead ในองค์กรสมัยใหม่ พบว่าการเข้าใจความแตกต่างระหว่างวัยช่วยในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์และการถ่ายทอดความรู้ในองค์กร

5. ด้านการพัฒนาสังคม Thompson (2018) ได้วิเคราะห์ความสำคัญของทฤษฎี Mead ต่อการพัฒนาสังคม โดยเฉพาะในการสร้างสังคมที่เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างวัย

โดยสรุป ทฤษฎีช่องว่างระหว่างวัย (Generation Gap Theory) ของ Margaret Mead เป็นแนวคิดทางมานุษยวิทยาที่อธิบายความแตกต่างระหว่างคนต่างรุ่นผ่านรูปแบบวัฒนธรรมทั้งสามประเภท ได้แก่ Postfigurative Culture ที่เน้นการเรียนรู้จากรุ่นเก่าสู่รุ่นใหม่ Cofigurative Culture ที่เน้นการเรียนรู้ระหว่างคนรุ่นเดียวกัน และ Prefigurative Culture ที่ผู้ใหญ่ต้องเรียนรู้จากคนรุ่นใหม่ โดยเฉพาะในด้านเทคโนโลยี ทฤษฎีนี้ชี้ให้เห็นว่าช่องว่างระหว่างวัยเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเทคโนโลยีที่รวดเร็ว และเสนอแนวทางการลดช่องว่างผ่านการสร้างความเข้าใจ การยอมรับความแตกต่าง และการส่งเสริมการสื่อสารระหว่างวัย ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างคนต่างรุ่นในสังคมปัจจุบัน

6.3 ทฤษฎีรุ่น ของ Strauss-Howe Generational Theory

William Strauss และ Neil Howe พัฒนาทฤษฎีนี้ในปี 1991 ผ่านหนังสือ "Generations" โดยศึกษาประวัติศาสตร์อเมริกาย้อนหลังกว่า 400 ปี พบว่าสังคมมีการเปลี่ยนแปลงเป็นวงจรที่มีรูปแบบซ้ำ ๆ ของกลุ่มวันต่าง ๆ ที่เรียกว่า Generations ซึ่งมีรูปแบบพฤติกรรมเฉพาะที่ถือว่าเกี่ยวข้องกับประวัติศาสตร์ของสหรัฐอเมริกา คำอธิบายเกี่ยวกับช่วงชีวิตของมนุษย์ส่วนใหญ่ประกอบด้วย 4 ระยะ ได้แก่ วัยเด็ก วัยผู้ใหญ่ตอนต้น วัยกลางคน และวัยชรา รุ่นสังคมคือกลุ่มคนที่มียุทธศาสตร์ร่วมกันในประวัติศาสตร์ ซึ่งหมายความว่าสมาชิกในรุ่นเดียวกันจะประสบกับเหตุการณ์ทางประวัติศาสตร์และอิทธิพลทางสังคมที่คล้ายคลึงกันในช่วงชีวิตเดียวกัน ดังนั้น คนเหล่านี้จึงมีแนวโน้มที่จะมีความเชื่อและพฤติกรรมที่เหมือนกัน และมีอัตลักษณ์ทางสังคมที่รับรู้ร่วมกันว่าเป็นส่วนหนึ่งของรุ่นนั้น

ชเตราส์และโฮว์สรุปแนวคิดเหล่านี้ให้เป็นแนวคิดเรื่องอัตลักษณ์ของแต่ละรุ่น ทฤษฎีของชเตราส์ - โฮว์เน้นที่ต้นแบบของรุ่นที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงในยุคหนึ่ง โดยเฉพาะพวกเขาตั้งทฤษฎีว่าอารมณ์และค่านิยมของสังคม (ที่เน้นที่สหรัฐอเมริกา) เปลี่ยนแปลงไปตาม

ลักษณะของรุ่นที่โดดเด่น วัฏจักรทฤษฎีของ Strauss-Howe ประกอบด้วย 4 ช่วงสำคัญที่หมุนเวียนต่อเนื่องกัน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) ช่วงรุ่งเรือง (High/Spring)

เป็นช่วงหลังวิกฤตการณ์ใหญ่ สังคมเน้นความเป็นระเบียบและความมั่นคงสถาบันทางสังคมเข้มแข็งผู้คนมีความเชื่อมั่นในระบบระยะเวลาประมาณ 20-25 ปี

2) ช่วงตื่นตัว (Awakening/Summer)

เกิดการตั้งคำถามต่อระบบเดิม มีการเคลื่อนไหวทางวัฒนธรรมและจิตวิญญาณคนรุ่นใหม่ท้าทายค่านิยมเก่าเน้นการพัฒนาตนเองและอิสรภาพส่วนบุคคลระยะเวลาประมาณ 20-25 ปี

3) ช่วงคลี่คลาย (Unraveling/Fall)

สถาบันทางสังคมอ่อนแอลง ความเชื่อมั่นในระบบลดลง เกิดความขัดแย้งทางความคิด ปัจเจนิยมมีมากขึ้นระยะเวลาประมาณ 20-25 ปี

4) ช่วงวิกฤต (Crisis/Winter) เกิดวิกฤตการณ์ใหญ่ในสังคม ต้องการการเปลี่ยนแปลงครั้ง

สำคัญสังคมรวมตัวเพื่อแก้ปัญหานำไปสู่การปรับโครงสร้างสังคมครั้งใหญ่ระยะเวลาประมาณ 20-25 ปี

โดยสรุปทฤษฎีรุ่นของ Strauss-Howe มีความสำคัญในการช่วยให้เราเข้าใจและจัดการกับความซับซ้อนของสังคมที่มีความหลากหลายทางอายุ โดยสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้หลายด้าน ทั้งการพัฒนาองค์กร การตลาด การศึกษา และการกำหนดนโยบายสังคม อย่างไรก็ตาม ควรใช้ควบคู่กับการพิจารณาปัจจัยอื่นๆ เพื่อความเข้าใจที่รอบด้านและการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ

ความสำคัญของทฤษฎีรุ่น ของ Strauss-Howe Generational Theory

1. ทฤษฎีรุ่น (Generational Theory) ของ Strauss-Howe มีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำความเข้าใจพลวัตทางสังคมและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในแต่ละยุคสมัย ทฤษฎีนี้นำเสนอแนวคิดที่ว่าประวัติศาสตร์มีการเคลื่อนที่เป็นวงจร โดยแต่ละวงจรประกอบด้วยสี่ช่วงสำคัญที่หมุนเวียนต่อเนื่องกัน ได้แก่ ช่วงรุ่งเรือง ช่วงตื่นตัว ช่วงคลี่คลาย และช่วงวิกฤต ซึ่งแต่ละช่วงใช้เวลาประมาณ 20-25 ปี รวมเป็นวงจรใหญ่ประมาณ 80-100 ปี

2. ช่วยให้เราเข้าใจลักษณะเฉพาะของคนแต่ละรุ่น ซึ่งถูกหล่อหลอมจากเหตุการณ์สำคัญและบริบททางสังคมในช่วงวัยหนุ่มสาว ทำให้แต่ละรุ่นมีมุมมอง ค่านิยม และวิธีการแก้ปัญหาที่แตกต่างกัน การเข้าใจความแตกต่างนี้มีประโยชน์อย่างยิ่งในการบริหารองค์กร การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ รวมถึงการกำหนดนโยบายทางสังคมที่ตอบสนองความต้องการของคนทุกรุ่น

3. ช่วยในการคาดการณ์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางสังคมในอนาคต โดยอาศัยความเข้าใจเกี่ยวกับวงจรการเปลี่ยนแปลงและลักษณะของแต่ละรุ่น ทำให้องค์กรและสถาบันต่างๆ สามารถเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น พัฒนากลยุทธ์ที่เหมาะสม และสร้างความยั่งยืนในระยะยาว

4. การพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างรุ่น ทฤษฎีนี้มีส่วนสำคัญในการลดช่องว่างระหว่างวัย โดยช่วยให้เข้าใจที่มาของความคิดและพฤติกรรมของแต่ละรุ่น นำไปสู่การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การทำงานร่วมกันอย่างราบรื่น และการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ระหว่างรุ่นได้ดียิ่งขึ้น

5. ทฤษฎีรุ่นยังมีความสำคัญในด้านการศึกษา โดยช่วยให้สถาบันการศึกษาสามารถพัฒนาหลักสูตรและวิธีการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับผู้เรียนแต่ละรุ่น รวมถึงการเตรียมความพร้อมให้ผู้เรียนสามารถปรับตัวและทำงานร่วมกับคนต่างรุ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาทฤษฎี Multigeneration ทั้ง 3 ทฤษฎีข้างต้นผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ความแตกต่างของทั้ง 3 ทฤษฎี ซึ่งสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ตารางเปรียบเทียบความแตกต่างของทฤษฎี Multigeneration

ประเด็นเปรียบเทียบ	ทฤษฎีเจเนอรัชัน (Mannheim)	ทฤษฎีช่องว่างระหว่างวัย (Mead)	ทฤษฎีรุ่น (Strauss-Howe)
แนวคิด/หลักการของทฤษฎี	เน้นประสบการณ์ร่วมทางประวัติศาสตร์ในช่วงวัยหนุ่มสาว	แบ่งสังคมตามรูปแบบการถ่ายทอดความรู้ 3 แบบ	มองประวัติศาสตร์เป็นวงจร 4 ช่วงที่วนซ้ำทุก 80-100 ปี
มุมมองการเปลี่ยนแปลง	เกิดจากประสบการณ์ทางสังคมและประวัติศาสตร์ที่แตกต่างกัน	เกิดจากความเร็วของการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและสังคม	เป็นวงจรที่คาดการณ์ได้และเกิดขึ้นซ้ำ
ลักษณะของบุคคล	คนกลุ่มเดียวกันที่มีประสบการณ์ร่วมกันในช่วงวัยหนุ่มสาว	ความสัมพันธ์ระหว่างคนต่างรุ่นในการถ่ายทอดความรู้	Archetype 4 แบบที่วนซ้ำในแต่ละรุ่น
จุดเน้น	อิทธิพลของเหตุการณ์สำคัญต่อการหล่อหลอมคนรุ่นนั้นๆ	การสื่อสารและถ่ายทอดวัฒนธรรมระหว่างรุ่น	บทบาทของแต่ละรุ่นในการขับเคลื่อนประวัติศาสตร์
การประยุกต์ใช้	เข้าใจผลกระทบของเหตุการณ์สำคัญต่อคนแต่ละรุ่น	พัฒนาการสื่อสารและการเรียนรู้ระหว่างรุ่น	วิเคราะห์และคาดการณ์แนวโน้มสังคม
ข้อจำกัด	ไม่ครอบคลุมอิทธิพลจากช่วงวัยอื่น	อธิบายสังคมซับซ้อนปัจจุบันได้ไม่หมด	การคาดการณ์อาจคลาดเคลื่อนในยุคนที่เปลี่ยนแปลงเร็ว
มุมมองความขัดแย้ง	เกิดจากความต่างของประสบการณ์	เกิดจากความเร็วของการเปลี่ยนแปลง	เป็นส่วนหนึ่งของวงจรธรรมชาติ

การประยุกต์ใช้ร่วมกันของทั้งสามทฤษฎี

1. การวางแผนองค์กร:

ใช้ทฤษฎี Mannheim เข้าใจพื้นฐานความคิดของพนักงานแต่ละรุ่น

ใช้ทฤษฎี Mead ออกแบบระบบการเรียนรู้และถ่ายทอดความรู้

ใช้ทฤษฎี Strauss-Howe คาดการณ์แนวโน้มพฤติกรรมของคนรุ่นต่างๆ

2. การพัฒนาสังคม:

ใช้ทฤษฎี Mannheim เข้าใจรากเหง้าของความขัดแย้งระหว่างรุ่น

ใช้ทฤษฎี Mead พัฒนาระบบการศึกษาที่เหมาะสม

ใช้ทฤษฎี Strauss-Howe วางแผนรับมือการเปลี่ยนแปลงทางสังคม

3. การสื่อสารระหว่างรุ่น:

ใช้ทฤษฎี Mannheim เข้าใจที่มาของมุมมองที่แตกต่าง

ใช้ทฤษฎี Mead ออกแบบวิธีการสื่อสารที่เหมาะสม

ใช้ทฤษฎี Strauss-Howe คาดการณ์ความท้าทายในการสื่อสาร

การศึกษาทฤษฎี Multigeneration ทั้ง 3 ทฤษฎี ได้แก่ ทฤษฎีเจเนอเรชันของ Mannheim ที่เน้นการศึกษาอิทธิพลของประสบการณ์ร่วมทางประวัติศาสตร์และสังคมที่ส่งผลต่อการหล่อหลอมความคิดและพฤติกรรมของคนในช่วงวัยหนุ่มสาว ทฤษฎีช่องว่างระหว่างวัยของ Mead ที่อธิบายรูปแบบการถ่ายทอดความรู้และวัฒนธรรมระหว่างรุ่นใน 3 ลักษณะ คือ จากผู้ใหญ่สู่เด็ก จากเพื่อนร่วมรุ่น และจากเด็กสู่ผู้ใหญ่ และทฤษฎีรุ่นของ Strauss-Howe ที่มองประวัติศาสตร์เป็นวงจรที่วนซ้ำทุก 80-100 ปี แบ่งเป็น 4 ช่วง โดยแต่ละรุ่นจะมีบุคลิกลักษณะ (Archetype) ที่กำหนดไว้และมีบทบาทเฉพาะในการขับเคลื่อนประวัติศาสตร์ ทั้งสามทฤษฎีมีจุดเน้นที่แตกต่างกันแต่ช่วยให้เข้าใจความสัมพันธ์และความแตกต่างระหว่างรุ่นได้อย่างครอบคลุมมากขึ้น การนำทฤษฎีรุ่นไปใช้ควรคำนึงถึงข้อจำกัดและความแตกต่างทางวัฒนธรรม ไม่ควรเหมารวมหรือตีกรอบคนในรุ่นเดียวกันมากเกินไป และควรใช้ร่วมกับแนวคิดและทฤษฎีอื่นๆ เพื่อความเข้าใจที่รอบด้านและการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ ทฤษฎีเป็นเครื่องมือสำคัญในการทำความเข้าใจและจัดการกับความซับซ้อนของสังคมที่มีความหลากหลายทางอายุ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนและการอยู่ร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ของคนทุกรุ่น

ประโยชน์ของความหลากหลายของบุคลากร

การที่องค์กรมีบุคลากรที่มีความหลากหลาย เป็นข้อดีอีกประการหนึ่งที่ผู้บริหารสามารถนำมาใช้ในการจัดการองค์กรได้ ดังนั้น เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการที่ดี ผู้บริหารจำเป็นต้องรู้จักใช้

ประโยชน์จากความหลากหลายเหล่านี้ ซึ่งมีนักวิชาการได้เสนอความคิดเห็นจากความหลากหลายไว้ดังต่อไปนี้

Quick & Nelson (2011 อ้างถึงใน ปกรณ์ สัจพงษ์, 2558) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของความหลากหลายในองค์กร ซึ่งสามารถแบ่งเป็น 5 ประการดังต่อไปนี้

- 1) องค์กรสามารถจ้างงานบุคลากรที่มีความสามารถสูงสุดโดยไม่ต้องจำกัดเพศอายุ ศาสนา และเชื้อชาติ ทำให้สามารถหาบุคลากรที่มีคุณภาพได้มากขึ้น
- 2) องค์กรสามารถเข้าใจตลาดที่หลากหลายมากขึ้น เช่น ตลาดสินค้ากลุ่มผู้หญิงตลาดสินค้ากลุ่มวัยรุ่น ตลาดสินค้ากลุ่มวัยสูงอายุ ตลาดสินค้ากลุ่มผู้นับถือศาสนาอิสลาม เป็นต้น ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรที่มีความหลากหลายจะมีมุมมองจากบุคลากรที่แตกต่างกัน
- 3) องค์กรสามารถเพิ่มความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมในองค์กรได้ เนื่องจากองค์กรที่มีความหลากหลายจะมีบุคลากรที่มีความคิดเห็นแตกต่างกัน ทำให้ความคิดใหม่ ๆ สามารถเกิดขึ้นได้มากกว่ากลุ่มประกอบไปด้วยบุคลากรที่มีลักษณะเหมือนกัน
- 4) องค์กรสามารถแก้ปัญหาได้ดีกว่า เนื่องจากมีความคิดที่หลากหลายทำให้มีการเลือกแนวทางการแก้ปัญหาจากตัวเลือกหลาย ๆ ทาง ทำให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด
- 5) องค์กรมีความยืดหยุ่นมากขึ้น เนื่องจากองค์กรที่มีความหลากหลายมักจะไม่นำงานในเพียงทิศทางใดทิศทางหนึ่ง โดยไม่มองหนทางอื่นในการพัฒนาองค์กร ซึ่งทำให้องค์กรหยุดอยู่กับที่และเปลี่ยนแปลงไม่ทัน โลกในยุคที่เปลี่ยนแปลงไปได้

Zojceska (2018) กล่าวถึงประโยชน์ของความหลากหลายของแรงงานในองค์กรไว้ 10 ประการ ได้แก่

1) มุมมองที่หลากหลายความหลากหลายในที่ทำงานช่วยให้มั่นใจได้ถึงมุมมองที่หลากหลาย เนื่องจากความหลากหลายในที่ทำงาน หมายความว่าบุคลากรจะมีลักษณะและภูมิหลังที่แตกต่างกันจึงมีแนวโน้มที่จะมีทักษะและประสบการณ์ที่หลากหลาย ด้วยเหตุนี้บุคลากรในบริษัทที่มีความหลากหลายในสถานที่ทำงานจะสามารถเข้าถึงมุมมองที่หลากหลายซึ่งเป็นประโยชน์อย่างมากในการวางแผนและดำเนินกลยุทธ์ทางธุรกิจ

2) เพิ่มความคิดสร้างสรรค์ ความหลากหลายในที่ทำงานนำไปสู่ความคิดสร้างสรรค์ที่เพิ่มขึ้น คนที่มีภูมิหลังต่างกันมักจะมีประสบการณ์ที่แตกต่างกันจึงมีมุมมองที่แตกต่าง การเปิดรับ

มุมมองและมุมมองที่หลากหลายทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ที่สูงขึ้น เมื่อองค์กรรวบรวมผู้คน
เห็นสิ่งเดียวกันในรูปแบบต่าง ๆ กันคุณมีแนวโน้มที่จะได้รับความคิดใหม่ ๆ ซึ่งจะช่วยเพิ่ม
ความคิดสร้างสรรค์ของทีมงานในองค์กร

3) การมีนวัตกรรมที่สูงขึ้น ความหลากหลายในสถานที่ทำงานนำไปสู่อัตราการเกิด
นวัตกรรมที่สูงขึ้น ในสถานที่ทำงานที่หลากหลายบุคลากรจะได้สัมผัสกับมุมมองและโลกทัศน์ที่
หลากหลาย เมื่อมุมมองที่หลากหลายเหล่านี้รวมเข้าด้วยกันพวกเขามักจะมารวมกันในรูปแบบใหม่
เปิดประตูสู่นวัตกรรม

4) แก้ปัญหาได้เร็วขึ้น องค์กรที่มีความหลากหลายในสถานที่ทำงานสูงกว่าจะแก้ปัญหา
ได้เร็วขึ้น บุคลากรจากภูมิหลังที่หลากหลายมีประสบการณ์และมุมมองที่แตกต่างกันซึ่งเป็นเหตุผล
ว่าทำไมพวกเขาจึงสามารถนำทางออกที่หลากหลายมาสู่การแก้ปัญหาได้ ดังนั้นจึงสามารถเลือกวิธี
แก้ปัญหาที่ดีที่สุดได้เร็วกว่าซึ่งนำไปสู่การแก้ปัญหาได้เร็วขึ้น

5) การตัดสินใจที่ดีขึ้น ความหลากหลายในสถานที่ทำงานนำไปสู่การตัดสินใจที่ดีขึ้นเมื่อ
บุคลากรที่มีภูมิหลังและมุมมองที่แตกต่างกันมารวมตัวกันจะได้แนวทางแก้ไขปัญหามากขึ้นซึ่ง
นำไปสู่กระบวนการและผลลัพธ์ที่มีข้อมูลและการตัดสินใจที่ดีขึ้น

6) เพิ่มผลกำไร องค์กรที่มีความหลากหลายในสถานที่ทำงานจะได้รับผลกำไรมากขึ้น
องค์กรที่มีบุคลากรหลากหลายสามารถตัดสินใจได้ดีขึ้น เร็วขึ้น ซึ่งทำให้พวกเขาเหนือคู่แข่งอย่าง
มาก เป็นผลให้องค์กรมีความหลากหลายในที่ทำงานบรรลุผลทางธุรกิจที่ดีขึ้นและเก็บเกี่ยวผลกำไร
ได้มากขึ้น

7) ความผูกพันของบุคลากรที่สูงขึ้น ความหลากหลายในสถานที่ทำงานนำไปสู่การมีส่วนร่วม
ร่วมของบุคลากรที่สูงขึ้น การเชื่อมโยงระหว่างความหลากหลายในสถานที่ทำงานและความผูกพัน
ของบุคลากรก่อนข้างตรงไปตรงมา เมื่อบุคลากรรู้สึกว่ามีส่วนร่วมพวกเขาก็มีความผูกพันมากขึ้น

8) การลาออกของบุคลากรลดลง ความหลากหลายในสถานที่ทำงานมีประโยชน์ต่อการ
รักษาบุคลากร โดยทั่วไปองค์กรที่มีบุคลากรที่หลากหลายจะมีลักษณะและมุมมองที่แตกต่างกัน
ออกไป ความหลากหลายและการมีส่วนร่วมในที่ทำงานทำให้บุคลากรทุกคนรู้สึกเป็นที่ยอมรับและ
เห็นคุณค่า เมื่อบุคลากรรู้สึกว่าได้รับการยอมรับและเห็นคุณค่าพวกเขาก็มีความสุขในที่ทำงานและ
อยู่กับองค์กรได้นานขึ้น เป็นผลให้องค์กรที่มีความหลากหลายในสถานที่ทำงานมีอัตราการ
หมุนเวียนที่ลดลง

9) ชื่อเสียงขององค์กรที่ดีขึ้น ความหลากหลายในสถานที่ทำงานช่วยเพิ่มชื่อเสียง และแบ
รณค์ขององค์กร องค์กรที่อุทิศตนเพื่อสร้างและส่งเสริมความหลากหลายในที่ทำงานถูกมองว่าเป็น
องค์กรที่ดีมีความเป็นมนุษย์และรับผิดชอบต่อสังคมมากขึ้น ความหลากหลายในสถานที่ทำงานยัง

ทำให้องค์กรมีความน่าสนใจยิ่งขึ้น สู้ค้ายหากองค์กรนำเสนอความหลากหลายในองค์กรจะทำให้คนจำนวนมากมีความสัมพันธ์กับองค์กรและแบรนด์ได้ง่ายขึ้น เปิดประตูตลาดใหม่ ลูกค้า และพันธมิตรทางธุรกิจ

10) ปรับปรุงผลการจ้างงาน ความหลากหลายในสถานที่ทำงานนำไปสู่ผลลัพธ์การจ้างงานที่ดีขึ้น ความหลากหลายในสถานที่ทำงานช่วยเพิ่มแบรนด์นายจ้างและนำเสนอองค์กรเป็นสถานที่ทำงานที่ต้องการมากขึ้น ความหลากหลายในสถานที่ทำงานถือเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับการดึงดูดผู้มีความสามารถระดับแนวหน้าจากกลุ่มผู้มีความสามารถที่หลากหลาย จากการศึกษาข้างต้น สรุปได้ว่า ประโยชน์ของความหลากหลายภายในองค์กร สามารถทำให้องค์กรเป็นที่ยอมรับ เคารพความแตกต่างที่มีส่งผลให้เกิดการพัฒนาที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรในด้านต่าง ๆ รวมไปถึงยังเป็นการสร้างความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร ซึ่งสามารถช่วยลดปัญหาการลาออกและยังสามารถดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถที่มีความหลากหลายและความแตกต่างให้สามารถทำงานร่วมกัน และทำงานอยู่ในองค์กรให้มีความสุขเพิ่มมากขึ้น

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชัน

ในแต่ละองค์กร จะประกอบไปด้วยบุคลากรที่มีความหลากหลาย ทั้งด้านวัฒนธรรม เพศ เชื้อชาติ ค่านิยม รวมถึงอายุ ซึ่งในวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยต้องการศึกษาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชัน ซึ่งความหลากหลายทางเจเนอเรชันนี้อาจเป็นสาเหตุของความขัดแย้งภายในองค์กร ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องศึกษารูปแบบการบริหารความหลากหลายดังกล่าว เพื่อไม่ให้ความหลากหลายดังกล่าวส่งผลให้เกิดปัญหาภายในองค์กร

Zemke, Raines และ Filipczak (2000) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชัน คือ การที่องค์กรต้องเข้าใจและตระหนักถึงความแตกต่างของคนแต่ละรุ่น ทั้งในด้านค่านิยม ทักษะคิด และวิธีการทำงาน เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

Kupperschmidt (2000) อธิบายว่า เป็นกระบวนการในการสร้างความเข้าใจและการยอมรับความแตกต่างระหว่างกลุ่มคนที่เกิดในช่วงเวลาที่ต่างกัน ซึ่งมีประสบการณ์และมุมมองที่แตกต่างกัน

Lancaster และ Stillman (2002) ให้ความหมายว่า เป็นการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการของพนักงานแต่ละรุ่น และเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

Glass (2007) กล่าวว่า การจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชัน คือ การเข้าใจและใช้ประโยชน์จากจุดแข็งของแต่ละเจเนอเรชัน พร้อมทั้งลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นจากความแตกต่างทางความคิดและพฤติกรรม

Manpower Group (2016) ได้นิยามว่า เป็นกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่คำนึงถึงความแตกต่างของช่วงอายุ ประสบการณ์ และมุมมองของพนักงาน เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน

จากความหมายของนักวิชาการข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชัน หมายถึง กระบวนการในการบริหารจัดการที่ให้ความสำคัญกับความแตกต่างของพนักงานที่มีช่วงอายุ ประสบการณ์ ค่านิยม และวิธีการทำงานที่ต่างกันอย่างเห็นได้ชัด โดยมุ่งเน้นการสร้างการเข้าใจ การยอมรับ และการใช้ประโยชน์จากความแตกต่างเหล่านั้น เพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์กร

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและทบทวนวรรณกรรมมีนักวิชาการได้เสนอแนวทางและองค์ประกอบต่าง ๆ ของการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชัน ไว้ดังนี้

สุรพงษ์ มาลี (2551) กล่าวว่า เมื่อเราได้ทราบความแตกต่างของแต่ละช่วงวัยแล้วต้องมุ่งในการพัฒนาคนขึ้นมาทดแทนผู้ที่อยู่ในวัยใกล้เกษียณ จึงต้องมีการพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นให้กับคนรุ่นถัดไป การบริหารจำเป็นจะต้องวิเคราะห์พฤติกรรมและมองหาแรงจูงใจหลักของแต่ละช่วงอายุ และคิดเสมอว่าในทุกช่วงอายุล้วนมีจุดแข็งและจุดด้อยแตกต่างกัน การวิเคราะห์ดังกล่าวจึงนำผลที่ได้มาวางแผนและมีขั้นตอนในการปฏิบัติดังนี้ 1) การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการเรียนรู้ 2) การพัฒนาวิธีการทำงานให้มีความยืดหยุ่นเพื่อรองรับกำลังคน 3) กำหนดสมรรถนะที่จำเป็นต่อการดำเนินงานแต่ละหน้าที่ 4) พัฒนาระบบพี่เลี้ยงเพื่อช่วยแนะนำถ่ายทอดประสบการณ์ให้กับบุคลากร 5) จัดอบรมระดับผู้บริหาร 6) สร้างบรรยากาศการทำงานที่มีความยืดหยุ่น 7) ส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีม 8) สร้างความร่วมมือร่วมใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

วิเชศ คำบุญรัตน์ (2558) ได้อธิบายองค์ประกอบของการบริหารความหลากหลายช่วงอายุ ประกอบด้วย 1) นโยบายขององค์กร หมายถึง ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความหลากหลายของบุคลากรของช่วงอายุ โดยอาจมีการกำหนดในวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือกลยุทธ์ในการบริหารองค์กร โดยหน่วยงานที่รับผิดชอบงานทรัพยากรบุคคล เพื่อปรับปรุง แก้ไข ระบบภายใน ตั้งแต่การสรรหา การประเมินผลการปฏิบัติงาน และค่าจ้างที่สอดคล้องกับนโยบายองค์กร 2) ความคาดหวังของบุคลากรในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน หมายถึง ผู้บริหารมีความเข้าใจในความต้องการ

ของบุคลากรที่มีความหลากหลายและได้จัดทำกระบวนการในการตอบสนองความต้องการเหล่านั้น เช่น การพัฒนาตนเองและความมั่นคงในงาน 3) การสร้างวัฒนธรรมองค์กร หมายถึงองค์กรที่มีความหลากหลายจำเป็นต้องสร้างค่านิยมหลักเพื่อสะท้อนความเป็นตัวตนของคนในองค์กร ผ่านการถ่ายทอดจากรุ่นสู่รุ่น 4) การพัฒนาบุคลากร คือ องค์กรมีบุคลากรที่มีทักษะที่แตกต่างกัน ทำให้องค์กรต้องมีการพัฒนาทักษะที่กลุ่มคนบางคน ไม่เชี่ยวชาญหรือไม่มีความรู้ในด้านทักษะนั้น เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ

สุชาสินี โพธิจันทร์ (2558) กล่าวถึง การจัดการที่เหมาะสมไม่ใช่แค่การบริหารจัดการ แต่คือการบริหารจัดการพฤติกรรมของคน รวมถึงทัศนคติ ความเข้าใจ และความเชื่อที่แตกต่างกัน ดังนั้นการใช้ นโยบายด้านทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสมเพื่อให้สามารถใช้ความหลากหลายของบุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีองค์ประกอบดังนี้ 1) การส่งเสริมให้มีภาษาที่สามารถเข้าใจได้ ตรงกันระหว่างบุคลากร 2) การกำหนดให้มีการสร้างแรงจูงใจ และมีระบบที่เอื้อในการทำงาน 3) การเปิดช่องทางให้มีการสื่อสารระหว่างบุคลากรและผู้บริหาร 4) การส่งเสริมให้บุคลากร ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน

สมพร ปานยินดี (2558) พบว่า ความสามารถในการจัดการความหลากหลายช่วงวัยมี องค์ประกอบ คือ 1) ด้านการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง 2) การบูรณาการความรู้ความสามารถ ที่โดดเด่น 3) ความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน 4) ความสามารถในการปรับตัวตาม สภาพแวดล้อม

นิภา วิริยะพัฒน์ (2559) พบว่า การจัดการช่องว่างระหว่างวัยมีความสำคัญยิ่งต่อองค์กร ซึ่งผู้ประกอบการ บุคลากรทุกระดับในองค์กรจำเป็นต้องพิจารณาถึง โอกาสและผลกระทบที่อาจ เกิดขึ้นต่อองค์กร เพื่อร่วมกันหาวิธีจัดการและรับมือกับความแตกต่างของบุคลากรแต่ละเจนเนอเรชัน ซึ่งมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้ 1) เข้าใจลักษณะพื้นฐานของบุคลากรแต่ละเจนเนอเรชัน พร้อมทั้งเรียนรู้และทำความเข้าใจ เพื่อนำข้อเด่นและข้อด้อยของบุคลากรแต่ละเจนเนอเรชันต่าง ๆ มาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร 2) บริหารความแตกต่าง โดยยึดหลักไม่เปลี่ยนความคิดแต่จะผสมผสานความคิดที่สร้างสรรค์ 3) วางแผน กลยุทธ์การจัดการช่องว่างระหว่างวัยในองค์กร โดยการสรรหาคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการรักษาคนในองค์กร

นพดล เดชประเสริฐ (2561) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการความหลากหลาย ในองค์กร ตามช่วงวัยที่แตกต่าง พบว่า ภาพรวมของความคิดเห็นเกี่ยวกับจริยธรรมในการ

ปฏิบัติงานในองค์กรของบุคลากรบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมอมตะ มีความคาดหวังกับสิ่งต่าง ๆ ที่องค์กรให้ในระดับปานกลาง ทำให้เห็นว่าการบริหารจัดการความหลากหลายในองค์กรตามช่วงวัยที่แตกต่างกัน จำเป็นต้องอาศัยการศึกษาถึงความต้องการในด้านต่าง ๆ เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายขององค์กร ให้มีประสิทธิภาพ ดังนี้ 1) ส่งเสริมให้องค์กรมอบรางวัลให้กับผู้ที่มีจริยธรรมในอง 2) ส่งเสริมในเรื่องของความเอื้ออาทรบุคลากรไปถึงบุคคลในครอบครัวของบุคลากร 3) ส่งเสริมในเรื่องของสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ให้ทั่วถึงทั้งองค์กร และสร้างสื่อกลางในการรับฟังข้อกังวลของบุคลากร 4) ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความคิดและการใช้ทรัพยากรระหว่างบุคลากรจากวัฒนธรรมที่แตกต่าง และสร้างสื่อต่าง ๆ อยู่นอก 5) ส่งเสริมในด้านการพัฒนาแนวความคิดที่จะเพิ่มรายได้และทำกำไรให้กับองค์กร รวมไปถึงปลูกฝังความเต็มใจทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อผลประโยชน์ขององค์กร

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2567) ความสัมพันธ์ต่างรุ่นมีลักษณะที่สำคัญ 4 ประการ ซึ่งการรักษาความสัมพันธ์ต่างรุ่นให้แข็งแรงต้องอาศัยความเข้าใจและการเสริมสร้าง 4R นี้ ได้แก่ (1) ความเคารพ (Respect) โดยเฉพาะสำหรับเด็กมีต่อผู้ใหญ่ แสดงถึงการให้ความสำคัญและความผูกพัน (2) ความรับผิดชอบ (Responsibility) ในการให้การสนับสนุนและช่วยเหลือสมาชิกครอบครัวตามความจำเป็น (3) การตอบแทนซึ่งกันและกัน (Reciprocity) เด็กสนับสนุนผู้ใหญ่ ขณะที่ผู้ใหญ่ก็ให้ความช่วยเหลือเด็ก และ (4) ความยืดหยุ่น (Resiliency) ในการจัดการความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในครอบครัว

Harvey & Bowin (2000) กล่าวถึงกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อลดการต่อต้านจากกำลังแรงงานที่หลากหลายในองค์กร มีหลายประการ ดังนี้ 1) การติดต่อสื่อสารและการให้การศึกษา 2) การมีส่วนร่วมในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 3) การสนับสนุนและการให้ความช่วยเหลือ 4) การเจรจาและข้อตกลง 5) ภาวะผู้นำ 6) การให้รางวัล 7) การบังคับขู่เข็ญ

Matis & Jackson (2002) กล่าวถึงองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการความหลากหลายในองค์กร คือ 1) แยกการจัดการความหลากหลายออกจากการจัดความเหลื่อมล้ำ 2) คณะกรรมการที่มีความหลากหลาย 3) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสำเร็จขององค์กรในมุมมองที่หลากหลาย 4) สร้างความตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อจัดการความหลากหลายในองค์กร 5) สร้างระบบที่ปรึกษา 6) ฝึกอบรมและพัฒนา

Woollimas และ Trompenaars (2005) ได้เสนอองค์ประกอบของการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน ได้แก่ (1) การตระหนักถึงหรือการรับรู้ (Recognize)

หมายถึง บุคลากรต้องตระหนักในความแตกต่างของเพื่อนร่วมงาน ทั้งด้านทักษะการทำงานและการใช้ชีวิต โดยเห็นคุณค่าทั้งความแตกต่างที่ชัดเจนและความแตกต่างที่ซ่อนอยู่ (2) การให้ความเคารพ (Respect) หมายถึง การยอมรับและให้คุณค่าในสิทธิของบุคลากรที่มีความแตกต่างกัน ไม่ตัดสินถูกและผิดโดยการมองภาพรวมของกลุ่มคนนั้น ๆ (3) การไกล่เกลี่ยประนีประนอม (Reconciliation) หมายถึง ความต้องการและค่านิยมของบุคลากรมีความแตกต่างกันจนทำให้เกิดความขัดแย้งผู้บริหารหรือผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลจึงต้องมีการ ไกล่เกลี่ยประนีประนอมและสร้างความปองดองในองค์กร

Wagner (2007) เน้นย้ำว่าผู้จัดการควรหลีกเลี่ยงการแบ่งแยกพนักงานตามช่วงวัย เพราะการแบ่งแยกดังกล่าวอาจนำไปสู่อคติและการสร้างกำแพงระหว่างรุ่น แต่ควรมุ่งเน้นการส่งเสริมให้แต่ละรุ่นได้แสดงศักยภาพและพัฒนาจุดแข็งของตนเอง การสร้างทีมที่มีความหลากหลายทางช่วงวัยอย่างจริงจังนั้น มีจุดประสงค์เพื่อผสมผสานทักษะที่แตกต่างและเป็นเอกลักษณ์ของแต่ละรุ่น เช่น ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในงานของรุ่นอาวุโส ความคล่องตัวด้านเทคโนโลยีของคนรุ่นใหม่ หรือทักษะการบริหารจัดการของรุ่นกลาง มาเสริมซึ่งกันและกัน ซึ่งจะช่วยสร้างนวัตกรรมและประสิทธิภาพในการทำงานที่สูงขึ้น

Tolbize (2008) เน้นความสำคัญของการรักษามาตรฐานและนโยบายองค์กรอย่างเท่าเทียมสำหรับพนักงานทุกรุ่น โดยไม่เลือกปฏิบัติหรือผ่อนปรนตามช่วงวัย ทั้งนี้เพื่อรักษาความเป็นมืออาชีพและประสิทธิภาพในการทำงาน การบริหารตามแนวคิดนี้ประกอบด้วยสองส่วนสำคัญ คือ: การยึดมั่นในมาตรฐานองค์กร - พนักงานทุกคนต้องปฏิบัติตามข้อกำหนดและความคาดหวังของงานอย่างเคร่งครัด ไม่ว่าจะอยู่ในเจนเนอเรชันใด เพื่อรักษามาตรฐานการทำงานและความเป็นธรรมในองค์กร การสื่อสารความคาดหวังอย่างชัดเจน - ผู้จัดการมีหน้าที่สำคัญในการสื่อสารความคาดหวังและข้อกำหนดให้พนักงานทราบอย่างชัดเจน พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะอย่างสม่ำเสมอเพื่อช่วยให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนด

Hahn, APRN & NEA-BC (2009) กล่าวว่า การทำความเข้าใจความแตกต่างของคนในแต่ละเจนเนอเรชันอาจเป็นที่มาของการสร้างความเข้มแข็งและโอกาสอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งได้เสนอกลยุทธ์ในการจัดการความหลากหลายทางเจนเนอเรชันไว้ ดังนี้ 1) การประเมินตนเองและชื่นชมผู้อื่น เน้นการทำความเข้าใจมุมมอง ค่านิยม และวิธีการทำงานของตนเอง พร้อมทั้งเปิดใจยอมรับและชื่นชมความแตกต่างของผู้อื่น ซึ่งจะช่วยให้ลดอคติและสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร 2) การให้ความรู้และพัฒนาตนเอง มุ่งเน้นการส่งเสริมการเรียนรู้เกี่ยวกับลักษณะเฉพาะของแต่ละเจนเนอเรชัน รวมถึงการพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการทำงานร่วมกับคนต่างรุ่น เช่น ทักษะการสื่อสาร การทำงานเป็นทีม และการปรับตัว 3) การยอมรับและการให้การสนับสนุน ส่งเสริมการสร้างสภาพแวดล้อมที่

เปิดกว้างและปลอดภัยสำหรับทุกเจเนอเรชัน ให้การสนับสนุนทรัพยากรและโอกาสในการพัฒนาอย่างเท่าเทียม รวมทั้งเปิดโอกาสให้แต่ละรุ่นได้แสดงศักยภาพของตนเอง 4) การสร้างและรักษาวัฒนธรรมแห่งความเคารพ เน้นการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเคารพซึ่งกันและกัน ยอมรับในคุณค่าและความแตกต่างของแต่ละเจเนอเรชัน และสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตรและเกื้อกูลกัน 5) การประสานช่องว่างระหว่างวัย มุ่งเน้นการสร้างกิจกรรมและโอกาสในการทำงานร่วมกันระหว่างคนต่างรุ่น ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ และสร้างความเข้าใจระหว่างกัน เพื่อลดช่องว่างและอคติระหว่างเจเนอเรชัน

Haebler et al. (2009) กล่าวว่า ไม่มีสูตรสำเร็จตายตัวในการบริหารพนักงานต่างรุ่น เนื่องจากแต่ละองค์กรมีบริบทและความต้องการที่แตกต่างกัน แต่ผู้จัดการควรมีแนวทางการบริหารที่สำคัญ คือ 1) การยอมรับความแตกต่างระหว่างรุ่น - ผู้จัดการต้องเข้าใจและยอมรับว่าพนักงานแต่ละรุ่นมีค่านิยม วิธีคิด และรูปแบบการทำงานที่แตกต่างกัน ซึ่งความแตกต่างเหล่านี้เป็นธรรมชาติ และสามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรได้ 2) การปรับตัวเพื่อตอบสนองความต้องการ - ผู้จัดการควรมีความยืดหยุ่นในการบริหาร สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน การสื่อสาร และการให้ผลตอบแทนให้เหมาะสมกับความต้องการของพนักงานแต่ละรุ่น โดยยังคงรักษามาตรฐานและเป้าหมายขององค์กร 3) การพัฒนาแนวทางที่เหมาะสม - แม้ไม่มีวิธีการที่ตายตัว ผู้จัดการควรพัฒนาแนวทางการบริหารที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กรและลักษณะของพนักงาน โดยอาศัยการสังเกต การรับฟัง และการเรียนรู้จากประสบการณ์ แนวคิดนี้สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารแบบยืดหยุ่นและการปรับตัวให้เข้ากับความหลากหลายของพนักงาน เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันของคนทุกรุ่น

Jimenez (2009) กล่าวว่า ย้ำถึงการสื่อสาร โดยชี้ให้เห็นว่า “ยิ่งแต่ละรุ่นเข้าใจกันมากเท่าไร พวกเขาก็จะทำงานร่วมกันได้ดียิ่งขึ้นเท่านั้น” โดยเชื่อว่าการสร้างความเข้าใจระหว่างคนต่างรุ่นเป็นกุญแจสำคัญที่จะนำไปสู่การทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับองค์ประกอบต่างๆ คือ 1) ความรับผิดชอบและหน้าที่ - ต้องมีการกำหนดขอบเขตงานที่ชัดเจน เหมาะสมกับความสามารถและประสบการณ์ของแต่ละรุ่น โดยคำนึงถึงความเป็นธรรมในการมอบหมายงาน 2) สวัสดิการ - ควรจัดสวัสดิการที่ตอบสนองความต้องการของพนักงานแต่ละรุ่น เช่น การประกันสุขภาพ การดูแลครอบครัว หรือโอกาสในการพัฒนาตนเอง 3) แนวทางการลงโทษ - ต้องมีมาตรฐานที่ชัดเจนและเป็นธรรม โดยคำนึงถึงวิธีการสื่อสารและการให้ข้อมูลป้อนกลับที่เหมาะสมกับแต่ละรุ่น 4) วันหยุดและเวลาว่างที่มีค่าจ้าง - ควรมีความยืดหยุ่นในการจัดการเวลาทำงานและวันหยุด เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการและไลฟ์สไตล์ที่แตกต่างกันของแต่ละรุ่น 5) แรงจูงใจ - ต้องเข้าใจว่าแต่ละรุ่นมีปัจจัยจูงใจที่แตกต่างกัน และพัฒนาระบบ

แรงจูงใจที่หลากหลายเพื่อตอบสนองความต้องการของทุกคน การบริหารตามแนวคิดนี้จะช่วยสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันของคนต่างรุ่น และนำไปสู่การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

Artley and Macon (2009) กล่าวว่า การทำความเข้าใจและเคารพรูปแบบการทำงานและความท้าทายที่แตกต่างกันของแต่ละเจนเนอเรชันถือเป็นสิ่งสำคัญในการรักษาพนักงานที่มีส่วนร่วมและประสบความสำเร็จ โดยมีประเด็นที่สำคัญ คือ 1) การทำความเข้าใจรูปแบบการทำงานว่าแต่ละเจนเนอเรชันมีวิธีการทำงานที่แตกต่างกัน ความแตกต่างนี้เกิดจากประสบการณ์ ค่านิยม และสภาพแวดล้อมที่หล่อหลอมมา ปรับรูปแบบการบริหารให้สอดคล้องกับวิธีการทำงานของแต่ละรุ่น 2) การเข้าใจความท้าทายถึงอุปสรรคและความท้าทายที่แต่ละรุ่นเผชิญ พัฒนาแนวทางสนับสนุนที่เหมาะสมกับความต้องการของแต่ละกลุ่มสร้างระบบช่วยเหลือและพัฒนาที่ตอบสนองความท้าทายเฉพาะของแต่ละรุ่น 3) การรักษาพนักงานให้มีส่วนร่วม สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมของทุกคน เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ พัฒนาระบบการทำงานที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกันระหว่างรุ่น 4) การสนับสนุนความสำเร็จด้วยการกำหนดเป้าหมายและความคาดหวังที่ชัดเจนสำหรับแต่ละรุ่น ให้การสนับสนุนและทรัพยากรที่จำเป็นในการทำงาน ยกย่องและให้รางวัลความสำเร็จตามรูปแบบที่แต่ละรุ่นเห็นคุณค่า การบริหารตามแนวคิดนี้จะช่วยสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร และนำไปสู่ความสำเร็จร่วมกันในระยะยาว

Gladwell และคณะ (2010) พบว่าคนรุ่น Gen X มองหา “รูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่น การพัฒนาทักษะ รางวัลที่จับต้องได้ทันที และสภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก” ในขณะที่คนรุ่น Millennials ให้ความสำคัญกับ “โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา แบบอย่างที่มีความน่าเชื่อถือและเป็นบวก และความสมดุลระหว่างงานกับชีวิต” การเข้าใจความต้องการที่แตกต่างกันของทั้งสองรุ่นนี้จะช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาระบบการบริหารและสภาพแวดล้อมการทำงานที่ตอบสนองความต้องการของพนักงานได้อย่างเหมาะสม นำไปสู่การรักษาพนักงานที่มีคุณภาพและการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

Camille Kapoor & Nicole Solomon (2011) ได้เสนอแนวทางการจัดการความหลากหลายของเจนเนอเรชันในที่ทำงาน คือ 1) ผู้บริหารต้องส่งเสริมสภาพแวดล้อมการทำงานที่ช่วยเพิ่มผลผลิตให้กับทุกเจนเนอเรชัน 2) ให้ข้อมูลและทักษะที่จำเป็นแก่พนักงานเพื่อทำความเข้าใจลักษณะเฉพาะของแต่ละเจนเนอเรชัน 3) สร้างความเข้าใจระหว่างพนักงาน เป็นที่ปรึกษา ฝึกอบรมความหลากหลายของแต่ละรุ่น 4) วิธีการสื่อสารขั้นสูงเพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างเจนเนอเรชัน

Fender (2013 cited in Kelly, 2014) ได้เสนอกกลยุทธ์ในการจัดการบุคลากรในหลายเจเนอเรชัน เพื่อยกระดับจุดแข็งของแต่ละเจเนอเรชันเพื่อส่งเสริมการทำงานร่วมกันทั่วองค์กร ดังนี้

- 1) การสื่อสารอย่างเหมาะสม มุ่งเน้นการเลือกใช้ช่องทางและวิธีการสื่อสารที่เหมาะสมกับแต่ละเจเนอเรชัน เพื่อให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพและเข้าถึงพนักงานทุกรุ่น
- 2) การสร้างโครงการที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกันและแบ่งปันความรู้ เน้นการพัฒนากิจกรรมหรือโครงการที่เปิดโอกาสให้พนักงานต่างรุ่นได้ทำงานร่วมกัน แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน
- 3) การสร้างทีมงานที่หลากหลาย เน้นการสร้างทีมที่มีความหลากหลายทั้งในด้านอายุ เพศ และวัฒนธรรม เพื่อให้เกิดมุมมองที่หลากหลายและส่งเสริมการเรียนรู้ระหว่างกัน
- 4) การส่งเสริมให้ผู้นำมีความยืดหยุ่นในการบริหาร สนับสนุนให้ผู้นำทุกระดับปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารให้เหมาะสมกับพนักงานแต่ละรุ่น เพื่อให้สามารถดึงศักยภาพและจุดแข็งของแต่ละคนออกมาใช้ได้อย่างเต็มที่

Al-Asfour & Lettau (2014) ได้เสนอรูปแบบการเป็นผู้นำสำหรับพนักงานหลายช่วงวัย ได้แก่

- 1) ผู้นำใช้รูปแบบการนำที่แตกต่าง โดยปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารให้เหมาะสมกับพนักงานแต่ละรุ่น เช่น การใช้รูปแบบที่เป็นทางการกับกลุ่ม Baby Boomers และใช้รูปแบบที่ยืดหยุ่นมากขึ้นกับกลุ่ม Generation Y เพื่อให้สอดคล้องกับค่านิยมและวิธีการทำงานของแต่ละรุ่น
- 2) การให้ทิศทางการทำงานที่ชัดเจนและข้อเสนอแนะที่สร้างสรรค์ เน้นการกำหนดเป้าหมายและความคาดหวังที่ชัดเจน พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะเชิงบวกที่ช่วยพัฒนาศักยภาพของพนักงานแต่ละรุ่น โดยคำนึงถึงความแตกต่างในด้านประสบการณ์และทักษะ
- 3) การใช้ประโยชน์หรือจุดแข็งของแต่ละรุ่นในการทำงาน มุ่งเน้นการระบุและใช้ประโยชน์จากความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของแต่ละรุ่น เช่น ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในงานของรุ่นอาวุโส หรือความคล่องตัวด้านเทคโนโลยีของคนรุ่นใหม่ เพื่อสร้างการทำงานที่เสริมพลังซึ่งกันและกัน
- 4) การเพิ่มความร่วมมือการทำงานเป็นทีม และการสื่อสาร ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างรุ่น พัฒนาช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และสร้างกิจกรรมที่ช่วยเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานต่างรุ่น เพื่อลดช่องว่างและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกัน

Laurita M (2017) ได้เสนอกกลยุทธ์การบริหารจัดการคนหลายรุ่น คือ

- 1) การเคารพผู้จัดการและเพื่อนร่วมงาน เน้นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความเคารพซึ่งกันและกัน ยอมรับในความแตกต่างของแต่ละช่วงวัย และเปิดใจรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลาย
- 2) การสร้างทีมงานและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม มุ่งเน้นการผสมผสานคนต่างรุ่นเข้าด้วยกัน เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างรุ่น ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความเข้าใจและลดช่องว่างระหว่างวัย
- 3) การให้คำปรึกษา เน้นการสร้างระบบพี่เลี้ยงที่ช่วยถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์จากรุ่นพี่สู่รุ่นน้อง พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้คนรุ่นใหม่ได้แบ่งปันมุมมองและความเชี่ยวชาญด้าน

เทคโนโลยีกับรุ่นอาวุโส 4) การสื่อสารที่ให้คุณค่า มุ่งเน้นการสร้างช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมกับแต่ละช่วงวัย และส่งเสริมการสื่อสารแบบสองทางที่ให้ความสำคัญกับการรับฟังและเคารพในความคิดเห็นของทุกฝ่าย เพื่อสร้างความเข้าใจและความร่วมมือที่ดีระหว่างคนต่างรุ่น

Rhett Power (2019) ได้เสนอแนวทางในการบริหารองค์กรที่ประกอบไปด้วย 4 เจเนอเรชัน คือ 1) การเปลี่ยนวิธีนำแต่ยังต้องทำอย่างต่อเนื่อง เน้นการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารให้เหมาะสมกับแต่ละเจเนอเรชัน เช่น กลุ่ม Baby Boomers อาจต้องการการสื่อสารแบบเป็นทางการและชัดเจน ขณะที่ Generation Z อาจต้องการความยืดหยุ่นและการสื่อสารผ่านช่องทางดิจิทัลมากกว่า โดยผู้นำต้องรักษาความสม่ำเสมอในการบริหารเพื่อสร้างความไว้วางใจ 2) การหยุดความคิดแบบเหมารวม มุ่งเน้นการประเมินความสามารถของพนักงานเป็นรายบุคคล ไม่ตัดสินด้วยอคติของช่วงวัย และค้นหาจุดแข็งของแต่ละคนมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร พร้อมทั้งสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพตามความถนัดและความสนใจ 3) การเปิดพื้นที่แต่อย่างบังคับและมีความยืดหยุ่น ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่เปิดกว้าง เคารพในวิธีการทำงานที่แตกต่าง และเพิ่มความยืดหยุ่นในด้านเวลาและสถานที่ทำงาน แต่ยังคงรักษามาตรฐานและเป้าหมายขององค์กร 4) การกำจัดอคติด้านการรับคนเข้าทำงาน เน้นการคัดเลือกพนักงานโดยพิจารณาจากความสามารถ ทักษะ และคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน โดยไม่นำอายุหรือเจเนอเรชันมาเป็นเกณฑ์ในการตัดสิน เพื่อสร้างความหลากหลายและความเท่าเทียมในองค์กร

Catherine J. Tompkins & Sacramento Pinazo (2021) ได้เขียนงานวิจัยเกี่ยวกับ Inter-generational Relationships ทฤษฎีความสัมพันธ์ระหว่างวัย ที่ก่อให้เกิดแนวความคิดจากรุ่นสู่รุ่นกล่าวว่าความสัมพันธ์แบบ Intergeneration ก็เหมือนดังการลบเงื่อนไขของคำว่าเจเนอเรชันออกไป (Generation Removed) คุณตาอายุ 60 ปี อาจสนิทกับหลานสาววัย 20 ปี โดยที่ลูกสาวอาจชื่นชอบแนวคิดของคนรุ่นเก่า และคุณตาก็ยินยอมที่จะเรียนรู้ความทันสมัยจากหลานสาว ดังนั้นการถ่ายทอดแนวคิดไม่จำเป็นต้องส่งจากคนอายุมากกว่าถึงคนอายุน้อยกว่า แต่เป็นการถ่ายโอนแนวคิดการใช้ชีวิตที่เห็นพ้องตรงกันระหว่างคนต่างวัย จึงถือว่าสิ่งนั้นคือแนวทางการอยู่ร่วมกันในแบบฉบับของคนยุคใหม่

Catherine (2023) ได้ให้แนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดสำหรับการบริหารบุคลากรหลายรุ่น คือ 1) การปลูกฝังการเรียนรู้ตลอดชีวิตและพัฒนาบุคลากรทุกช่วงวัย เน้นการสร้างโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ๆ อย่างต่อเนื่องสำหรับพนักงานทุกรุ่น จัดหลักสูตรฝึกอบรมที่หลากหลายและเหมาะสมกับความต้องการของแต่ละช่วงวัย รวมถึงส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างรุ่น 2) การเสนอรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่นและส่งเสริมความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน มุ่งเน้นการจัดตารางงานที่ยืดหยุ่น เปิดโอกาสให้ทำงานจากที่ข้าง และให้อิสระในการ

จัดการเวลาทำงาน เพื่อให้พนักงานสามารถดูแลครอบครัวและใช้ชีวิตส่วนตัวได้อย่างมีความสุข

3) การจัดสวัสดิการและค่าตอบแทนที่เหมาะสม พัฒนาระบบผลตอบแทนที่ยุติธรรมและตอบสนองความต้องการของพนักงานแต่ละรุ่น เช่น การประกันสุขภาพ การดูแลบุตร การออมเงินเพื่อเกษียณ หรือสวัสดิการด้านการศึกษาและพัฒนาตนเอง

4) การเสนอการเกษียณอายุที่ยืดหยุ่น เปิดโอกาสให้พนักงานสูงวัยที่ยังมีความสามารถและต้องการทำงานต่อ สามารถเลือกรูปแบบการทำงานที่เหมาะสม เช่น การทำงานพาร์ทไทม์ การเป็นที่ปรึกษา หรือการทำงานโครงการพิเศษ

5) การเสริมสร้างและรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ มุ่งเน้นการสร้างเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจน การให้โอกาสในการพัฒนาตนเอง และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันของคนทุกรุ่น เพื่อรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพให้อยู่กับองค์กรในระยะยาว

จากการศึกษาองค์ประกอบของการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันของบุคลากรในโรงเรียน ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรม ศึกษาจากนักวิชาการ และที่ทำการศึกษาลายท่านได้แก่ สุรพงษ์ มาลี (2551), วิเศษ คำบุญรัตน์ (2558), สุธาสิณี โพธิจันทร์ (2558), สมพร ปานยินดี (2558), นิภา วิริยะพัฒน์ (2559), นพดล เฉลยประเสริฐ (2561), Harvey & Bowin (2000), Matis & Jackson (2002), Woollimas และ Trompenaars (2005), Wagner (2007), Tolbize (2008), Hahn, APRN & NEA-BC (2009), Haeberle et al. (2009), Jimenez (2009), Artley and Macon (2009), Gladwell และคณะ (2010), Fender (2013 cited in Kelly, 2014), Al-Asfour & Lettau (2014), Laurita M (2017), Rhett Power (2019), Catherine J. Tompkins & Sacramento Pinazo (2021), Catherine (2023), พบว่ามีองค์ประกอบที่มีคำเรียกแตกต่างกัน แต่มีความหมายในทางเดียวกันซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันของบุคลากรในโรงเรียน จากทัศน์และผลของการวิจัย จากการทบทวนวรรณกรรมที่กล่าวมา นำไปสู่การสังเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชัน ของบุคลากรในโรงเรียน ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 การตั้งโครงสร้างองค์ประกอบของการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอรัลของบุคลากรในโรงเรียน

<p>ผู้วิจัย (2551)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีม - สร้างกิจกรรมต่างๆ เพื่อสร้างความร่วมมือร่วมใจ 	<p>วิเศษ คำบุญรัตน์ (2558)</p> <ul style="list-style-type: none"> - การสร้างวัฒนธรรมองค์กร 	<p>อุษานันท์ โพธิ์จันทร์ (2558)</p>	<p>สมพร ปานเย็นดี (2558)</p> <ul style="list-style-type: none"> - การมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง 	<p>นภาพร วัชรวิเศษ (2559)</p> <ul style="list-style-type: none"> - บริหารความแตกต่าง - ทัศนคติความต่าง - สร้างจุดแข็ง 	<p>นพดล นพประสิทธิ์ (2561)</p>	<p>การตั้งโครงสร้างของผู้วิจัย</p> <p>การสร้างทีมงานที่หลากหลาย (Building Team Diversity)</p>
<ul style="list-style-type: none"> - พัฒนาระบบพี่เลี้ยงเพื่อช่วยแนะนำถ่ายทอดประสบการณ์ 		<ul style="list-style-type: none"> - การกำหนดให้มีการสร้างแรงจูงใจ และมีระบบพี่เลี้ยงในการทำงาน 			<ul style="list-style-type: none"> - ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการใช้ทรัพยากร 	<p>การส่งมอบงานปรึกษาและดูแล (Coach and Mentoring)</p>

การตั้งคณะกรรมการ ผู้วิจัย	การพัฒนาบุคลากร ต่อเนื่อง (Constantly Personnel Development)	การรักษารักษา บุคลากรคุณภาพ (Quality Personnel Retention)
ผู้ ร พ ง ฆ ๑ ๑ ๑ (2551)	- พัฒนาการ แห่งการเรียนรู้ และจัดการ เรียนรู้ - อบรมผู้บริหาร	
วิเศษ คำบุเกียรติ (2558)	- การพัฒนา บุคลากร เพื่อให้ บุคลากร สามารถ ทำงานได้ อย่างเต็ม ศักยภาพ	- ความ คาดหวังของ บุคลากรในที่ เกี่ยวข้องกับ ทำงาน
อุบลนุโพธิ์หอม (2558)		- การกำหนดให้ มีการสร้าง แรงจูงใจ
สมพร ปานเย็น (2558)		
นิภา วิริยะพันธุ์ (2559)		
ประเสริฐ (2561) พ ๑ ๑ ๑ พ ๑ ๑ ๑	- ส่งเสริมการ พัฒนาด้าน แนวความคิด	

การตั้งคณะกรรมการ ผู้วิจัย	ภาวะผู้นำ (Leadership)
ประสิทธิ์ (2561) พ ด อ พ พ	
ศิวะ (2559) ศิวะ วชิระวัฒน์	
สมพร ปานเย็น (2558) สมพร ปานเย็น	- ความยืดหยุ่นใน การประเมินงาน
อุบลรัตน์ (2558) อุบลรัตน์ ไพฑูริย์	
วิเศษ คำบุญรัตน์ (2558) วิเศษ คำบุญรัตน์	
ธีรพงษ์ (2551) ธีรพงษ์ งาม	

ตารางที่ 6 การตั้งโครงสร้างองค์ประกอบของการบริหารจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบุคลากรในโรงเรียน (ต่อ)

Harvey & Bowin (2000)	<ul style="list-style-type: none"> - การมีส่วนร่วมในโครงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 	Matis & Jackson (2002)	<ul style="list-style-type: none"> - สร้างความรับผิดชอบต่อการจัดการความหลากหลายในองค์กร - กระบวนการบริหารที่หลากหลาย 	Woolimas & Trompenaars (2005)	<ul style="list-style-type: none"> - ตระหนักถึงการรับรู้ 	Hahn, APRN & NEA-BC (2009)	<ul style="list-style-type: none"> - การยอมรับและการสนับสนุนความหลากหลาย - การประสานช่องว่างระหว่างวัย 	การสังเคราะห์ของผู้วิจัย
<ul style="list-style-type: none"> - การสนับสนุนและการให้คำช่วยเหลือ 	<ul style="list-style-type: none"> - สร้างระบบที่ปรึกษาไม่เป็นทางการเพื่อตอบสนองความหลากหลายในองค์กร 	<ul style="list-style-type: none"> - การให้ความเคารพ 	<ul style="list-style-type: none"> - การสร้างและรักษาวัฒนธรรมแห่งความเคารพ 	<ul style="list-style-type: none"> - การสอนงานปรึกษาและดูแล (Coach and Mentoring) 	<ul style="list-style-type: none"> - การสร้างทีมงานที่หลากหลาย (Building Team Diversity) 	<ul style="list-style-type: none"> - การพัฒนาบุคลากรต่อเนื่อง (Constantly Personnel Development) 		

Harvey & Bowin (2000)	พัฒนามุมมองที่ หลากหลาย	Woolliams & Trompenaars (2005)	Hahn, APRN & NEA-BC (2009)	การสังเคราะห์ของผู้วิจัย
- ระบบการให้ รางวัล				การธำรงรักษาบุคลากร คุณภาพ (Quality Personnel Retention)
- การสร้าง บรรยากาศในการ สื่อสาร				การสื่อสารเพื่อสร้าง สัมพันธ์ภาพ (Communication for Relationship)
- การติดต่อสื่อสาร				การส่งเสริมสมรรถนะที่ หลากหลาย (Promoting Divers Competencies)
- การเจรจาและ ข้อตกลง		- การโต้เถียง ประนีประนอม		การสร้างเงื่อนไขและ ข้อตกลง (Condition and ข้อตกลง)

Harvey & Bowin (2000)	Matis & Jackson (2002)	Woolimas & Trompenaars (2005)	Hahn, APRN & (2009)	การสังเคราะห์ของผู้วิจัย
- การบังคับบัญชา			Agreement)	
- ภาวะผู้นำ			- การให้ความรู้กับผู้บริหาร และประเมินตนเอง	ภาวะผู้นำ (Leadership)

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่ามีองค์ประกอบที่มีคำเรียกแตกต่างกันแต่มีความหมายในทางเดียวกันซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการบริหารจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบุคลากรในโรงเรียน ดังตารางที่ 2 ทำให้ผู้วิจัยสามารถสรุปเป็นตารางการวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบุคลากรในโรงเรียนดังนี้

ตัวแปร	ศิริพงษ์ มานู (2551)	มาขณะ ภู่จินดา (2553)	เลิศชัย สุธรรมานนท์ (2553)	อภิชัย สุ่มอง (2553)	พิมพ์วรรณ เชื้อบางแก้ว (2554)	ศธาสิณี ไพลินทร์ (2558)	วิเศษ คำบุญรัตน์ (2558)	สมพร ปานอินดี (2558)	นิกา วิรัชวัฒน์ (2559)	ครรชิต พิมาใจ (2561)	พรวิไล พิเศษคง (2563)	พินกร ปานอุต (2563)	ณัฐญา พิธีธรรม (2563)	วงศ์วิทย์ ว่างจวง (2564)	Harvey & Bowin (1996)	Mathis & Jackson (2002)	Trompenaars & Woolliams (2005)	Fender (2013)	Hewitt et al. (2013)	Laurita M (2017)	Catherine (2023)	คำมัล	ร้อยละ
5) การสื่อสารเพื่อสร้างสัมพันธ์ภาพ (Communication for Relationship)				✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓		✓		12	57.9
6) การส่งเสริมสมรรถนะที่หลากหลาย (Promoting Divers Competencies)	✓	✓	✓				✓	✓	✓			✓	✓			✓	✓		✓			11	52.6
7) การสร้างเงื่อนไขและข้อตกลง (Condition and Agreement)												✓										1	5.3
8) ภาวะผู้นำ (Leadership)																			✓			2	10.5

จากตารางที่ 7 การสังเคราะห์ความถี่องค์ประกอบของการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันของครูในโรงเรียน ผู้วิจัยพบว่ามียุคประกอบจำนวน 8 องค์ประกอบ และในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยยึดองค์ประกอบที่มีค่าความถี่ร้อยละ 50 หรือจำนวนความถี่ 12 ขึ้นไปเป็นองค์ประกอบ ในการทำการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงได้กำหนดเป็นกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันของบุคลากรในโรงเรียนได้ 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การสร้างทีมงานที่หลากหลาย 2) การสอนงาน ปรีกษาและดูแล 3) การพัฒนาบุคลากรต่อเนื่อง 4) การชำระรักษาบุคลากรคุณภาพ 5) การสื่อสารเพื่อสร้างสัมพันธ์ภาพ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1) การสร้างทีมงานที่หลากหลาย

สุเมธ งามกนก (2550) ให้ความหมายของคำว่า ทีมงาน หมายถึง การทำงานของเอกกัตบุคคลร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกในทีมงาน เป็นการรวมตัวและอาศัยความเข้าใจ ความผูกพัน และความร่วมมือประสานช่วยเหลือให้คำแนะนำซึ่งกันและกันเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

ลัดพงษ์ โกษาแสง (2553) ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมว่า เป็นการทำงานร่วมกันของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายเดียวกัน ร่วมแรงร่วมใจในการใช้ทักษะความรู้ที่มีร่วมกันอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้องค์กรพัฒนาตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

อาภาพร เผ่าวัฒนา (2554) ได้ให้ความหมายของการสร้างทีมงานว่า หมายถึง กระบวนการพัฒนากลุ่มบุคคลที่มีการทำงาน เริ่มจากมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์เดียวกัน มีการเรียนรู้การแก้ปัญหาาร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีภายในกลุ่ม เพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหา และปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

ช่อทิพย์ บรมชนรัตน์ (2558) กล่าวว่า การสร้างทีมงาน เป็นการสร้างกลุ่มบุคคลในการทำงานต่าง ๆ ภายในองค์กร สร้างความร่วมมือร่วมใจกันภายในกลุ่มงาน ส่งเสริมให้มีความสำคัญของกระบวนการทำงานโดยใช้กลุ่ม เน้นถึงความสำเร็จ ประสิทธิภาพการพัฒนาทีมหรือส่งเสริมให้มีการทำงานร่วมกันของสมาชิกและมีจิตวิญญาณของการประสานงาน

Woodcock & Francis (1981) กล่าวว่า การสร้างทีมงานหมายถึงกระบวนการขั้นพื้นฐานของการพัฒนากลุ่มบุคคลที่มาปฏิบัติงานร่วมกัน มีการประสานงานสอดคล้องกัน มีความร่วมมือร่วมใจกันทำงานเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน โดยสมาชิกในกลุ่มจะอาศัยความสามารถส่วนตัว และทักษะความชำนาญรวมถึงประสบการณ์ทางสายงานของตน เพื่อสนับสนุนให้ผลงานของกลุ่ม

ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และสมาชิกจะสามารถทำงานในร่วมกันเป็นอย่างดี มีความพึงพอใจในการทำงานให้ได้ผลงานที่ดีมีคุณภาพ

จากการศึกษาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การสร้างทีมงานที่หลากหลาย หมายถึง กระบวนการสร้างกลุ่มบุคคลในการทำงาน โดยอาศัยความร่วมมือแรงร่วมใจ ทักษะความสามารถที่หลากหลายในการปฏิบัติงานร่วมกันให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายขององค์กร

2) การสอนงาน ปรีกษาและดูแล

พรรณิ สวนเพลง (2550) กล่าวว่า การสอนงาน (Coaching) เป็นเครื่องมือการจัดการความรู้อย่างหนึ่ง ที่มีความเหมาะสมก่อให้เกิดการเรียนรู้ แบ่งปันความรู้ของผู้บริหาร โดยการนำวิสัยทัศน์องค์กรมาแปลงสู่การ

ชนิตวีสรณ์ ศรีทยาภูมิ (2558) ได้ให้ความหมายของการสอนงานว่า การสอนงาน คือ การเรียนรู้งานโดยที่มีผู้บังคับบัญชาหรือผู้มีความรู้เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นที่เลี้ยงสอนงานให้อย่างมีขั้นตอนให้ผู้รับการสอนลงมือปฏิบัติ มีการติดตามการทำงาน เพื่อให้ผู้รับการสอนมีการนำไปใช้ปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น ช่วยพัฒนาทักษะในการทำงานเป็นการช่วยแก้ปัญหาในการทำงานทำให้เกิดความมั่นใจในการทำงานมากขึ้น

สาวิตริ ลำดับศรี (2558) ได้ให้ความหมายของการสอนงานว่าการสอนงานหมายถึง การที่หัวหน้างานได้สอนหรือแนะนำการทำงานให้ลูกน้องได้เรียนรู้งานที่ได้รับมอบหมายว่ามีวัตถุประสงค์และข้อปฏิบัติอย่างไร จึงจะบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นการพัฒนาขีดความสามารถรวมทั้งเป็นการช่วยเหลือและให้โอกาสในการทำสิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้น

ดร. ศิริลักษณ์ เมฆสังข์ (2560) กล่าวว่า การสอนงานคือ ศาสตร์และศิลป์ของการช่วยคนให้สามารถพัฒนาประสิทธิภาพของตนเอง เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนไปข้างหน้า สู่เป้าหมายที่ต้องการได้ด้วยตนเองในการปฏิบัติงาน

พงษ์พิชญ์ ตางจงราช (2564) สรุปการสอนงาน และการให้คำปรึกษาดูแล ไว้ว่า การสอนงาน (Coaching) เป็นการสอนงานในหน้าที่ โดยหัวหน้างานหรือที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเยอะกว่า โดยการสอนงานเป็นการเน้นให้ความสำคัญเกี่ยวกับภาระงานที่ผู้ถูกสอนต้องรับผิดชอบเป็นหลัก เพื่อให้ได้ผลการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างทีมงานของ

การให้คำปรึกษา และดูแล (Mentoring) เป็นการเน้นการพัฒนาการในระยะยาวต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการทำงาน รวมทั้งชีวิตส่วนตัว โดยส่วนใหญ่แล้วการให้คำปรึกษา และดูแล จะเกิดขึ้นจากการการสมัครใจของทั้งสองฝ่าย

จากการศึกษาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การสอนงาน ปรึกษาและดูแล หมายถึงกระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้เชี่ยวชาญในเรื่องต่าง ๆ แนะนำบุคคลอื่นหรือลูกน้องให้เกิดการเรียนรู้ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากร พัฒนาความสามารถเพื่อให้ได้ผลการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

3) การพัฒนาบุคลากรต่อเนื่อง

สุจิตรา ธนานันท์ (2550) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและความอยู่รอดขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งภายใต้สภาพแวดล้อมปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และองค์กรได้รับผลกระทบจากโลก ยุคโลกาภิวัตน์ การเข้ามาของกลุ่มแข่งรายใหม่ ระบบการผลิตสมัยใหม่ การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ ความต้องการที่เปลี่ยนไปของลูกค้า และความต้องการของแรงงาน

สุธินี ฤกษ์ขำ (2557) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร หมายถึงการกระทำใด ๆ ที่มีจุดมุ่งหมายให้บุคคลได้พัฒนาเพื่อให้เกิดทัศนคติทักษะ ความรู้ ความสามารถและพฤติกรรมที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน ทั้งงานในปัจจุบันและงานในอนาคต ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานทั้งในระดับบุคคลและระดับหน่วยงานรวมถึงระดับองค์กร

ชุตติกาญจน์ ศรีพิบูลย์ (2557) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาองค์กร เนื่องจากมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุดในการดำเนินงานทุกอย่างขององค์กร เพราะหากองค์กรมีคนที่ไม่มีคุณภาพหรือไม่เหมาะสมมาปฏิบัติงาน ย่อมทำให้องค์กรประสบปัญหานำไปสู่ความล้มเหลวได้ แต่ในทางตรงกันข้ามหากองค์กรมีผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ ความสามารถ หรือศักยภาพสูง ย่อมส่งผลให้องค์กรนั้นประสบผลสำเร็จ

ประชุม รอดประเสริฐ (2558) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ความเข้าใจตลอดจนทัศนคติอันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การพัฒนาบุคคลอาจจำแนกออกเป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้ 2 ประเภท คือ การพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาและการพัฒนาตนเอง

จากการศึกษาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง หมายถึง การส่งเสริมความรู้ ความสามารถรวมถึงประสบการณ์ให้กับบุคลากร เพื่อเป็นการเปลี่ยนแปลงความคิด ทักษะของบุคลากรเพื่อเป็นไปในทางที่ดีขึ้น ส่งผลให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยศักยภาพที่สูงและมีประสิทธิภาพ

4) การธำรงรักษามูลค่าบุคลากรคุณภาพ

พิชิต เทพวรรณ (2555) กล่าวว่า การรักษามูลค่าบุคลากรคุณภาพ เป็นการรักษาคณะเก่งให้ทำงานกับองค์กร ได้นาน โดยหน้าที่ขององค์กรนั้นจะต้องมีการพัฒนาคนเก่งให้มีความสามารถ มีทักษะ มีความรู้ตามที่องค์กรคาดหวัง ตลอดจนมีการฝึกให้มีการคิด การมองการณ์ไกล รวมถึงภาวะการเป็นผู้นำ ซึ่งให้เห็นถึงผลการทำงาน และการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง

วันเพ็ญ เพ็ชรรัตน์, พรรรัตน์ แสงคงหาญ และ อธิพล เครือปอง (2556) ได้ให้คำจำกัดความคำว่า การธำรงรักษามูลค่าบุคลากรคุณภาพ หมายถึง การตัดสินใจของบุคลากรที่จะปักหลักยึดมั่นการทำงานกับองค์กรอย่างภาคภูมิใจตลอดไป และมีความรู้สึกว่าองค์กรเปรียบเสมือนครอบครัวที่เปิดโอกาสให้บุคลากรเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

อนุพงษ์ หมั่นชัยยะ (2561) ได้ให้นิยามไว้ว่า การธำรงรักษามูลค่าบุคลากรถือเป็นกระบวนการอย่างหนึ่งของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร มีกระบวนการแนวทางปฏิบัติอยู่หลากหลายวิธีที่เข้ามาจัดการ เพื่อให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจต่อองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่เป็นการสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากรให้มีประสิทธิภาพและช่วยลดปัญหาการลาออกของบุคลากรได้

สุปรียา ม่วงรอด (2563) ได้ให้ความหมาย การธำรงรักษามูลค่าบุคลากรในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารในองค์กรต้องเรียนรู้และทำความเข้าใจ โดยปัจจัยการธำรงรักษามูลค่าบุคลากรของมี 5 ประการ ได้แก่ วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ค่าตอบแทน การฝึกอบรมและการพัฒนา บทบาทของหัวหน้างาน และโอกาสของความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพ ซึ่งมีส่วนช่วยในการธำรงรักษามูลค่าบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร

เขมจิรา กุลขำ (2564) ได้ให้ความหมายการธำรงรักษามูลค่าบุคลากร คือ การให้บุคลากรของโรงเรียนนานาชาติภาคใต้มีโอกาสปฏิบัติงานด้วยความพึงพอใจปลอดภัย และบรรลุเป้าหมายเพื่อรักษามูลค่าให้ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและยาวนาน มีองค์ประกอบการธำรงรักษามูลค่าบุคลากร ๘ ด้านดังนี้ การจูงใจ (Motivation) การบริหารค่าตอบแทน (Compensation Management) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation) บุคลากรสัมพันธ์

(Labor Relation) วินัยและการลงโทษ (Discipline and Punishment) สุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน (Occupational Safety and Health) การย้ายและการแทนที่ (Employee Movement and Replacement)

จากการศึกษาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การธำรงรักษาบุคลากรคุณภาพ หมายถึง กระบวนการของการรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานต่อองค์กรที่ตนอาศัยอยู่ผ่านการสร้างแรงจูงใจและได้รับสิ่งตอบแทนที่เหมาะสม มีการสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากรให้มีประสิทธิภาพ สามารถปฏิบัติงานได้ตรงต่อเป้าหมายขององค์กร

5) การสื่อสารเพื่อสร้างสัมพันธภาพ

ช่อทิพย์ บรมชนรัตน์ (2557) กล่าวว่า กลยุทธ์การสื่อสารเป็นเครื่องมือทางการบริหารที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญและต้องนำมาใช้ในการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดแก่องค์กร จากการศึกษาพฤติกรรมองค์กรเกี่ยวกับบรรยากาศการสื่อสารที่ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพการสื่อสารหรือการบริหารงานที่ดีขึ้น พบว่าการสื่อสารองค์กรมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมบรรยากาศขององค์กรและสังคมภายในองค์กรที่ดีชัดเจนจะส่งผลให้การปฏิบัติงานตามนโยบายเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ช่วยสร้างความเข้าใจในนโยบายของผู้บริหารเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร บุคลากรในองค์กรเกิดความพึงพอใจและเข้าใจนโยบายได้อย่างชัดเจนและส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน

พริดา พรหมบุตร (2561) การสื่อสารเป็นกระบวนการของการถ่ายทอดหรือแลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับความรู้ ความต้องการ ทักษะคิด หรือความรู้สึคนึกคิดจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่งผ่านระบบของตัวหนังสือ เสียง ภาพ หรือท่าทางที่มีความหมาย โดยมีเป้าหมายเพื่อความเข้าใจร่วมกัน

อักรพนธ์ สายจีน (2563) ได้ให้ความหมายของการสื่อสารไว้ว่า กระบวนการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารหรือถ่ายทอดความรู้ความคิดเห็น และประสบการณ์ตั้งแต่บุคคล 2 คนขึ้นไป ร่วมกันทำให้เกิดความหมายในใจของผู้ที่เกี่ยวข้องเหล่านั้นรับรู้เหมือนกัน

จากการศึกษาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การสื่อสารเพื่อสร้างสัมพันธภาพ หมายถึง กระบวนการถ่ายทอดหรือแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างบุคคลผ่านช่องทางการสื่อสารทั้งตัวหนังสือ เสียง ภาพ หรือท่าทาง โดยมีเป้าหมายเพื่อความเข้าใจอันดีร่วมกัน ลดความขัดแย้ง ส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

ศุทธกานต์ มิตรกุล และอนันต์ชัย คงจันทร์ (2559) ได้ทำการศึกษาเรื่อง เจเนอวายในองค์กร: การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสอดคล้องของค่านิยมกับความผูกพันต่อองค์กร โดยงานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาค่านิยมของบุคลากรเจเนอเรชั่นวายและความสัมพันธ์ระหว่างความสอดคล้องของค่านิยมกับความผูกพันต่อองค์กรพบว่า 1) เจเนอเรชั่นวายให้ความสำคัญต่อค่านิยมด้านมนุษยธรรมมากที่สุด 2) ความสอดคล้องของค่านิยมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร และ 3) รูปแบบความสัมพันธ์จะต่างกันในแต่ละประเภทของค่านิยมและความผูกพันต่อองค์กร

(กณิกนาฏ รักรอด สุทธิรักษ์ & และมณฑล สรไกรกิติกุล, 2560) ได้ทำการศึกษาเรื่องความหลากหลายผ่านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยการวิจัยครั้งนี้มีจุดประสงค์เพื่อ 1) สำรวจและประเมินความเข้าใจเรื่องการบริหารความหลากหลายที่อยู่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ในด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงาน และ 2) สำรวจและเสนอแนะแนวทางการบริหารความหลากหลาย ที่เปิดโอกาสให้บุคลากรจากหลายเชื้อชาติ และมีความสมดุลในสัดส่วนเพศของบุคลากรในองค์กร ผลการวิจัยพบว่า เจ้าหน้าที่ระดับบริหารในองค์กรที่ศึกษามีความเข้าใจและเห็นคุณค่าของการบริหารความหลากหลายผ่านกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ องค์กรมีนโยบายและสนับสนุนให้เกิดความหลากหลายขึ้นในองค์กร

เถลิงศักดิ์ กลางสาทร (2560) ได้ทำการศึกษาความแตกต่างทางเจเนอเรชั่นที่มีผลต่อความสำเร็จทางธุรกิจ เพื่อพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการความหลากหลาย ของบริษัท ทีบีเคเค (ประเทศไทย) จำกัด โดยงานวิจัยครั้งนี้มีจุดประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยจุดใจที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จทางธุรกิจของบริษัท ทีบีเคเค (ประเทศไทย) จำกัด 2) เพื่อศึกษาปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จทางธุรกิจ ของบริษัท ทีบีเคเค (ประเทศไทย) จำกัด 3) เพื่อศึกษาปัจจัยด้านความแตกต่างของเจเนอเรชั่นที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จทางธุรกิจ ของบริษัท ทีบีเคเค (ประเทศไทย) จำกัด 4) เพื่อนำผลที่ได้จากการศึกษาไปพัฒนาการบริหารความหลากหลายในองค์กร ผลการวิจัยพบว่า 1) ด้านการจัดการเปลี่ยนแปลงการจัดการเปลี่ยนแปลง (Change management) มีความจำเป็นต่อการบริหารความหลากหลายในสถานะปัจจุบัน 2) ด้านบริหารความขัดแย้ง การบริหารความหลากหลายในองค์กรควรให้

ความสำคัญกับการบริหารความขัดแย้งระหว่างสมาชิกในองค์กร 3) ด้านการสร้างควมไว้วางใจ การสร้างควมไว้วางใจเป็นปัจจัยที่มีผลต่อทางด้านจิตวิทยาของพนักงานทำให้การบริหารงานเกิด ประสิทธิภาพเกิดความเชื่อมั่นและให้ความร่วมมือ 4) ด้านการทำงานเป็นทีม การทำงานเป็นทีมทำ ให้เกิดความคิดที่หลากหลายที่นำไปใช้ประโยชน์ต่อการทำงานจึงจะทำให้องค์กรประสบ ความสำเร็จทางธุรกิจ

ครรชิต พิมใจ (2561) ได้ทำการศึกษาเรื่อง กรอบแนวคิดการจัดการความหลากหลายทาง วัฒนธรรมในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โดยงานวิจัยครั้งนี้มีจุดประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาเอกสาร เกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม จำนวน 15 แหล่ง เพื่อสังเคราะห์กรอบแนวคิด ของการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่ประกอบด้วยองค์ประกอบและตัวบ่งชี้จากแนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และ 2) ประเมินกรอบแนวคิดการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม ผลการวิจัยพบว่า 1) กรอบแนวคิดของการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในโรงเรียนขนาด ใหญ่พิเศษ มี 5 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ (1) การฝึกอบรมทางวัฒนธรรมมี 3 ตัวบ่งชี้ (2) การจัดระบบพี่เลี้ยงและให้คำปรึกษา มี 3 ตัวบ่งชี้ (3) ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม มี 3 ตัวบ่งชี้ (4) การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม มี 4 ตัวบ่งชี้ และ (5) การจัดวางบุคลากรที่หลากหลาย มี 3 ตัว บ่งชี้

ณัฐชญา เฟื่องธรรม (2563) ได้ทำการศึกษาโมเดลสมการ โครงสร้างการจัดการความ หลากหลายทางเจเนอเรชั่นที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 โดยงานวิจัยครั้งนี้มีจุดประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการระดับ การจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชั่นและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู 2) พัฒนาและ ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลสมการ โครงสร้างการจัดการความหลากหลายทางเจ เนอเรชั่นที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิง ประจักษ์ และ 3) ศึกษาแนวทางการจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชั่น ที่ส่งผลต่อประสิทธิผล การปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ผลการวิจัยพบว่า 3) แนวทางการจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชั่นที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการ ปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) การพัฒนาระบบพี่เลี้ยงใน การสอนงาน ผู้บริหารส่งเสริมให้มีกิจกรรมการสอนงาน จัดระบบคู่พี่เลี้ยงที่มีประสบการณ์ (2) การสื่อสารเพื่อสร้างสัมพันธภาพ มีช่องทางการสื่อสารหลากหลาย นำเทคโนโลยีสารสนเทศมา ใช้ในการสื่อสาร เปิดใจและยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง (3) การธำรงรักษามูลค่าในองค์กร

ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจและให้ผลตอบแทนในการปฏิบัติงานที่ดีแก่ครู มอบโอกาสความก้าวหน้า และการใช้ศักยภาพ (4) การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม สร้างทีมงานที่หลากหลายที่ประกอบด้วย บุคลากรทุกช่วงวัย มอบหมายให้ครูทุกช่วงวัยได้มีโอกาสเป็นผู้นำทีมงาน และ (5) การสนับสนุน การทำงานแบบยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้ยืดหยุ่นสอดคล้องกับลักษณะการทำงานของ บุคลากรแต่ละช่วงวัยอย่างเหมาะสม

ภกมล สงวนวงศ์ (2565) ได้ทำการศึกษาความสุขในการทำงานของข้าราชการระดับ ปฏิบัติการเจเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจเนอเรชั่นวายในจังหวัดเชียงใหม่ โดยงานวิจัยครั้งนี้มีจุดประสงค์ เพื่อศึกษาระดับความสุขในการทำงานและเปรียบเทียบความสุขในการทำงานของข้าราชการระดับ ปฏิบัติการเจเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจเนอเรชั่นวายในจังหวัดเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่าระดับความ คิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของเจเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจเนอเรชั่นวายทั้ง 11 ด้าน อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก 10 ปัจจัย ได้แก่ ด้านความสำเร็จในงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับ ถือ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์ที่ถือคู่ด้าน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านสภาพการทำงาน ด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน

Chimthongdee, Koraneekij และ Na-songkhla (2566) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนา ศักยภาพครูในโรงเรียนเอกชนกับกลยุทธ์การสร้างทีมงานข้ามรุ่น ผ่านระบบ Enneagram Coaching ซึ่งเน้นการทำความเข้าใจบุคลิกภาพและความแตกต่างของแต่ละบุคคลในทีม ผล การศึกษาพบว่า ระบบโค้ชชิ่ง Enneagram เป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยส่งเสริมให้ครูเกิดความเข้าใจ ในตนเองและผู้อื่น ซึ่งเป็นรากฐานที่ช่วยให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีและการทำงานร่วมกันอย่างมี ประสิทธิภาพระหว่างเจเนอเรชั่นต่าง ๆ ภายใน โรงเรียน การสร้างความตระหนักรู้ในความ หลากหลายของบุคลิกภาพช่วยให้สามารถบริหารความขัดแย้ง ลดช่องว่างระหว่างเจเนอเรชั่น และ ส่งเสริมการพัฒนาทีมงานอย่างมีคุณภาพ นอกจากนี้ยังช่วยให้ครูสามารถพัฒนาศักยภาพด้านการ สอนและการสื่อสารในลักษณะที่เหมาะสมกับบริบทของแต่ละรุ่น งานวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่าการนำ ระบบ Enneagram Coaching มาใช้เป็นกลยุทธ์ในการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอ เรชั่น สามารถเสริมสร้างความเข้าใจและความร่วมมือระหว่างสมาชิกในทีมงานข้ามรุ่นได้อย่างมี ประสิทธิภาพ อีกทั้งยังช่วยพัฒนาศักยภาพการทำงานของบุคลากรให้สอดคล้องกับความแตกต่างทาง เจเนอเรชั่น ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรในยุคปัจจุบัน

ฝนทอง พูลเขตร์กรณ์ และ ทิพย์ อ่องอาจวนิชย์ (2567) การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นในการส่งเสริมความปลอดภัยทางใจของครูในศูนย์การศึกษาพิเศษเขตการศึกษา 7 โดยใช้ดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI Modified) ผลการศึกษาพบว่าครูมีความต้องการจำเป็นโดยรวมในระดับ “จำเป็นเร่งด่วน” (PNI Modified = 0.83) โดยเรียงลำดับจากความจำเป็นมากที่สุดไปหาน้อยที่สุดได้ดังนี้ ด้านการบริหารจัดการ (0.98) ด้านการทำงานเป็นทีม (0.84) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (0.82) ด้านบรรทัดฐานองค์กร (0.69) ผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่า การส่งเสริมความปลอดภัยทางใจของครูควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบการบริหารที่เอื้อต่อสภาพแวดล้อมทางใจ การสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม และการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในองค์กร เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของครูในหน่วยงานเฉพาะทางดังกล่าว

งานวิจัยต่างประเทศ

Al-Asfour and Lettau (2014) ทำการศึกษาเรื่อง Strategies for Leadership Styles for Multi-Generational Workforce โดยได้ระบุในรายงานวิจัยว่า แรงงานในสหรัฐอเมริกาแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มที่แตกต่างกัน ซึ่งถูกระบุว่าเป็นเจนเนอเรชั่น คนแต่ละเจนเนอเรชั่น ได้พัฒนาชุดค่านิยมและทัศนคติที่แตกต่างกัน ผู้นำทิศทางในต่าง ๆ ขององค์กรควรเข้าใจถึงความแตกต่างของยุคสมัยนี้ เพื่อที่จะมีประสิทธิภาพมากขึ้นในการนำกำลังแรงงานจากหลายเจนเนอเรชั่น ในการศึกษาผู้เขียนได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อนี้และตรวจสอบคุณลักษณะวิถีชีวิตค่านิยมและทัศนคติของคนแต่ละรุ่น ข้อสรุปจากการศึกษาครั้งนี้ คือความแตกต่างระหว่างรุ่นเป็นประเด็นความหลากหลายที่ถูกต้องตามกฎหมายที่องค์กรต้องรับรู้และเข้าใจ

Rajput, Bali & Kesarwani (2013) ทำการศึกษาเรื่อง Generational Diversity: A Challenge For Leading Lights: An Analytical Study in the Education Sector โดยระบุว่าสถานที่ทำงานในปัจจุบันมีความหลากหลายอย่างมาก โดยมีบุคลากรที่มาจากประเทศต่าง ๆ นำมาซึ่งของเชื้อชาติที่แตกต่างกัน กลุ่มอายุ ศาสนา และมีความแตกต่างทางเพศ ซึ่งส่งผลให้เกิดความหลากหลายของแรงงาน การให้ความสำคัญกับบุคลากรที่มีความหลากหลายดังกล่าว หมายถึงการตระหนักถึงความแตกต่างในพฤติกรรมและจุดแข็ง การยอมรับอคติ / อคติและหลีกเลี่ยงการตั้งข้อสันนิษฐานในหมู่บุคลากร และมุ่งเน้นไปที่ผลงานและการปฏิบัติงาน เจเนอเรชั่นเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งของความหลากหลายของกำลังคน เป็นเรื่องสมเหตุสมผลที่จะคาดหวังว่าใครบางคนในยุคของคุณเองหรือคนที่มิใช่เกิดเดียวกันจะมีความเหมือนกันเล็กน้อยเนื่องจากปัจจัยแวดล้อมที่พวกเขาสัมผัสเมื่อพวกเขา

ยังเด็ก ในปัจจุบันแรงงานที่เป็นตัวแทนของ 4 เจเนอเรชัน ได้แก่ Traditionalist, Baby Boomers, Generation X และ Generation Y ทำงานเคียงข้างกันในองค์กรเห็นได้ชัดจากงานวิจัยก่อนหน้านี้ว่า ความแตกต่างในทัศนคติค่านิยมและความเชื่อมีอิทธิพลต่อความคาดหวังในการเป็นผู้นำในรุ่นต่างๆ ในวิจัยนี้มีความพยายามในการตรวจสอบว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างคณาจารย์ต่อรูปแบบความเป็นผู้นำที่คาดหวังหรือไม่ พบว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญในความชอบของสมาชิก Baby Boomers, Generation X และ Generation Y สำหรับรูปแบบการเป็นผู้นำที่ต้องการ การศึกษานี้ดึงดูดความสนใจของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลต่อข้อเท็จจริงนี้ และแนะนำให้พวกเขาแก้ไขรูปแบบความเป็นผู้นำโดยคำนึงถึงความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปและความคาดหวังของแรงงานที่หลากหลาย

Bosco and Harvey (2013) ทำการศึกษาในประเด็น Generational Effects on Recruitment and Workplace Productivity โดยจุดประสงค์เบื้องหลังการศึกษานี้คือ การวิเคราะห์บุคลากรในปัจจุบันและแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างรุ่นภายในองค์กร นี่เป็นครั้งแรกในประวัติศาสตร์ที่แรงงานมีตัวแทนสี่รุ่น ซึ่งทำงานและแข่งขันกันเองเพื่อตำแหน่งที่คล้ายคลึงกันสี่ชั่วอายุคนในกลุ่มนี้ ได้แก่ ทหารผ่านศึก (Veterans) Baby Boomers, Generation Xers และ Generation Yers โดยรวมแล้วปีเกิดของพวกเขาอยู่ในช่วงปี พ.ศ. 2465-2532 ด้วยความหลากหลายเช่นนี้ ลักษณะที่มีอยู่ในบุคลากรจึงแตกต่างกันอย่างมาก ความแตกต่างเหล่านี้มาจากประสบการณ์ การศึกษามุมมองและจรรยาบรรณในการทำงาน โดยรวม นอกจากนี้ส่วนหนึ่งของการศึกษาคือการทำความเข้าใจเกี่ยวกับผลกระทบที่เกิดขึ้นในรุ่นต่อการจัดหางานและจุดสนใจหลักของนายจ้างเมื่อคัดกรองบุคลากรที่มีศักยภาพ

Becton et al. (2014) - แนวคิด "Age-friendly Workplace" ในสถาบันการศึกษานำเสนอกลยุทธ์การบริหารบุคลากรต่างรุ่นในสถาบันการศึกษาโดยใช้แนวคิด "Age-friendly Workplace" หรือสถานที่ทำงานที่เป็นมิตรกับทุกช่วงวัย Becton และคณะเสนอหลักการสำคัญ 5 ประการ ได้แก่ 1) การออกแบบงานที่ยืดหยุ่น 2) การพัฒนาวิชาชีพที่ตอบสนองความต้องการเฉพาะของแต่ละรุ่น 3) ระบบการประเมินผลที่เป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติต่อวัย 4) โอกาสความก้าวหน้าที่เปิดกว้างสำหรับทุกช่วงอายุ และ 5) สภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันของคนต่างรุ่น ผลการศึกษาค้นพบว่าแนวคิดนี้ช่วยลดความขัดแย้งระหว่างวัยและเพิ่มผลิตภาพโดยรวมของสถาบันการศึกษา

Kuron et al. (2015) ทำการศึกษาการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อความหลากหลายทางอายุ งานวิจัยศึกษาการบริหารจัดการโรงเรียนในแคนาดาที่มีครูหลากหลายช่วงอายุตั้งแต่ Baby Boomers ถึง Millennials โดยใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสาน ผลการศึกษาค้นพบว่าความขัดแย้งส่วน

ใหญ่เกิดจากการสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพและความเข้าใจผิดเกี่ยวกับค่านิยมของแต่ละรุ่น แม้จะมีความแตกต่างในวิธีการทำงานและมุมมองต่อเทคโนโลยี แต่ครูทุกรุ่นมีค่านิยมพื้นฐานคล้ายคลึงกันในเรื่องความมุ่งมั่นต่อการศึกษา นักวิจัยได้เสนอแนวทางการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการยอมรับความแตกต่าง การเปิดพื้นที่ให้ทุกเสียงได้รับการรับฟัง และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ กลยุทธ์ที่ได้ผลดี ได้แก่ โปรแกรม Cross-generational Mentoring การสร้างทีมงานข้ามรุ่น และการพัฒนาระบบสื่อสารที่หลากหลาย โรงเรียนที่นำแนวทางเหล่านี้ไปใช้พบว่าอัตราการลาออกลดลง ความพึงพอใจในการทำงานเพิ่มขึ้น และเกิดวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ที่เข้มแข็ง ซึ่งนำไปสู่การใช้จุดแข็งของครูแต่ละรุ่นให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

Darling-Hammond และคณะ (2017) ศึกษากระบวนการพัฒนาครูในประเทศที่มีระบบการศึกษาชั้นนำ เช่น ฟินแลนด์ สิงคโปร์ แคนาดา และฮ่องกง ภายใต้หัวข้อ Empowered Educators: How High-Performing Systems Shape Teaching Quality Around the World งานวิจัยฉบับนี้ให้ความสำคัญกับโครงสร้างเชิงระบบที่ช่วยยกระดับคุณภาพของครูในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การสรรหา การเตรียมความพร้อม ไปจนถึงการธำรงรักษาให้อยู่ในระบบอย่างต่อเนื่องและมีแรงจูงใจในการพัฒนา ข้อค้นพบสำคัญของงานวิจัยคือ ระบบการศึกษาที่มีประสิทธิภาพสูงมักมีกลไกสนับสนุนครูอย่างรอบด้าน โดยเฉพาะการเน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (experiential learning) ผ่านการฝึกสอนในชั้นเรียนจริง พร้อมระบบพี่เลี้ยง (mentoring) และชุมชนวิชาชีพครู (professional learning community) ที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน นอกจากนี้ ระบบประเมินสมรรถนะครูในประเทศเหล่านี้ไม่เน้นเพียงผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนหรืออายุงานเท่านั้น แต่ใช้แนวทางประเมินแบบองค์รวมที่สะท้อนศักยภาพจริงของครู และนำผลประเมินไปเชื่อมโยงกับการพัฒนาวิชาชีพอย่างเป็นระบบ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า การพัฒนาครูอย่างมีคุณภาพต้องอาศัยระบบสนับสนุนที่ชัดเจน การฝึกฝนผ่านสถานการณ์จริง การประเมินเพื่อพัฒนา และการส่งเสริมความเป็นชุมชนของครู เพื่อให้ครูรุ่นใหม่รู้สึกมีคุณค่า มีโอกาสเติบโต และสามารถธำรงตนในวิชาชีพครูได้อย่างยั่งยืน องค์ประกอบเหล่านี้สอดคล้องกับแนวคิดเรื่อง ความมั่นใจและความผูกพันในอาชีพที่ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการรักษาครูที่มีคุณภาพไว้ในระบบการศึกษา

Rajput, Bhatia และ Malhotra (2019) ได้ทำการศึกษาลักษณะและความต้องการทางพฤติกรรมการทำงานในหมู่พนักงานจากหลายเจนเนอเรชัน ภายใต้หัวข้อ Generational Diversity: An Exploratory Study on Managing Multigenerational Workforce, A Sustainable Solution โดยมีเป้าหมายหลักในการตรวจสอบว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่ในด้านค่านิยม แรงจูงใจ และรูปแบบความเป็นผู้นำที่พนักงานแต่ละเจนเนอเรชันชื่นชอบ ผลการศึกษาโดยอาศัยการวิเคราะห์พบว่า ความต้องการและลักษณะการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ และกระทบต่อการบรรลุ

เป้าหมายขององค์กรอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรม งานวิจัยนี้จึงเสนอแนะแนวทางในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่ควรปรับกลยุทธ์แรงจูงใจและการบริหารให้ตอบโต้แต่ละกลุ่มเจนเนอเรชัน เพื่อการสร้างแรงงานข้ามรุ่นที่มีความผูกพันและมีประสิทธิภาพ เป็นแนวทางที่ยั่งยืนต่อองค์กร

Drury และ Fasbender (2024) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานต่างรุ่น โดยมุ่งเน้นไปที่คุณภาพของปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานรุ่นใหม่และรุ่นพี่ ผลการวิจัยพบว่า การส่งเสริมให้บุคลากรรุ่นใหม่มีโอกาสได้รับมอบหมายโครงการที่ท้าทาย และมีอิสระในการตัดสินใจอย่างเหมาะสม ช่วยให้พวกเขาารู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าและมีบทบาทสำคัญในองค์กร ยิ่งไปกว่านั้น การมีพี่เลี้ยง (mentor) ที่ทำหน้าที่เป็นผู้สนับสนุนโดยไม่ใช้ผู้ควบคุม ยังช่วยลดความรู้สึกโดดเดี่ยวหรือการถูกกีดกันจากระบบงาน ซึ่งมักเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้พนักงานรุ่นใหม่ตัดสินใจลาออกก่อนกำหนด

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จะเห็นได้ว่าการบริหารความหลากหลายทางเจนเนอเรชันให้ประสบความสำเร็จต้องอาศัยการสร้างทีมงานที่หลากหลายเพื่อเกิดมุมมองที่แตกต่าง การจัดระบบพี่เลี้ยงสำหรับถ่ายทอดความรู้ระหว่างรุ่น การพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับค่านิยมของแต่ละช่วงวัย การธำรงรักษามูลค่าด้วยแรงจูงใจและความก้าวหน้า และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อลดความขัดแย้งและสร้างความเข้าใจร่วมกัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจนเนอเรชันในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ซึ่งจะส่งผลให้สถานศึกษามีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา ชลบุรี วัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงผสมวิธี (Mixed Research) โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยเป็น 3 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ของการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา

ระยะที่ 2 แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา

ระยะที่ 3 ตรวจสอบยืนยันแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ของการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา

1. ขั้นตอนการ

1.1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และวิธีการเสริมสร้างการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชัน ประเด็นในการสำรวจศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์มาจากข้อสรุปจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีองค์ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่

1.1.1 การสร้างทีมงานที่หลากหลาย

1.1.2 การสอนงานปรึกษา และดูแล

1.1.3 การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

1.1.4 การธำรงรักษามูลค่าคุณภาพ

1.1.5 การสื่อสารเพื่อสร้างสัมพันธภาพ

1.2 วิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ของการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา

1.3 เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

1.4 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชัน ใน โรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา เพื่อจัดลำดับความสำคัญ (Priority Needs Index : PNI) นำผลที่ได้ไปใช้ในการออกแบบแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จำนวน 159 คน
2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ได้แก่ ครูในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จำนวน 113 คน โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางเทียบกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie&Morgan และสุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการแบบง่าย

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชัน ใน โรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวังของการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยาสำหรับครูและผู้บริหารแต่ละระดับดังนี้

5 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ตามรายการนั้นในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ตามรายการนั้นในระดับมาก

3 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ตามรายการนั้นในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ตามรายการนั้นในระดับน้อย

1 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ตามรายการนั้นในระดับน้อยที่สุด

3.2 นำแบบสอบถามที่สร้างเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษางานนิพนธ์ เพื่อตรวจสอบข้อบกพร่องของข้อคำถามและข้อเสนอในสวนที่เกี่ยวข้อง

3.3 นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้วเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษางานนิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความสมบูรณ์ ถูกต้อง และรับข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงแบบสอบถาม นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา

สำนวนภาษาและหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม (IOC) จำนวน 3 ท่าน

- | | |
|----------------------------|--|
| 1.1 ดร. พันธ์ จันทร์ศรีทอง | อาจารย์ประจำภาควิชา
การบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยบูรพา |
| 1.2 ดร. ภัทรารุช รักกลิ่น | อาจารย์ประจำภาควิชา
การบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยบูรพา |
| 1.3 ดร. ญานิกา ลุนราศรี | อาจารย์ประจำภาควิชา
วิจัย และจิตวิทยาประยุกต์
มหาวิทยาลัยบูรพา |

จากการพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ พบว่าแบบสอบถามมีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ตั้งแต่ 0.67 ขึ้นไป

นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไข ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ เสนอประธานและคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจพิจารณา แล้วนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับครูผู้สอนในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย จำนวน 30 คน

นำข้อมูลจากการทดลองใช้มาวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Discrimination) โดยใช้ค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson) ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item-total correlation) พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.27 – 0.72

หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) และความสอดคล้องภายในของแบบสอบถามโดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient alpha) ของครอนบาค (Cronbach) พบว่า ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับมีค่า 0.97

นำแบบสอบถามที่ผ่านการหาคุณภาพแล้วนำเสนอกรรมการที่ปรึกษา เพื่อตรวจพิจารณาเป็นขั้นตอนสุดท้าย เพื่อจัดทำเป็นฉบับสมบูรณ์เพื่อใช้เก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

3.4 การสร้างแบบสัมภาษณ์

1. ผู้วิจัยศึกษาวิธีการสร้างแบบสัมภาษณ์จากหนังสือการวิจัยการศึกษาและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2. สร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้างให้ครอบคลุมขอบข่ายกระบวนการจัดการความรู้ที่สร้างขึ้น นำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษางานนิพนธ์เพื่อขอคำแนะนำแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข

3. นำแบบสัมภาษณ์ที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญชุดเดิม

4. นำแบบสัมภาษณ์มาปรับปรุงแก้ไข แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษางานนิพนธ์อีกครั้งแล้วนำไปปรับปรุงแก้ไขอีกครั้ง

5. จัดทำแบบสัมภาษณ์ฉบับจริง เพื่อนำไปสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมาย จำนวน 3 คน เพื่อได้ข้อมูลสภาพปัจจุบันและปัญหา

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. บันทึกเสนอคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ออกหนังสือขออนุญาตเก็บข้อมูลและขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม จากภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ถึงผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

2. ดำเนินการยื่นหนังสือราชการ เพื่อขอความอนุเคราะห์ไปยังผู้อำนวยการสถานศึกษาเพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลตอบแบบสอบถามจากครูผู้สอนในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

3. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 113 คน โดยนำแบบสอบถามไปส่งให้กับกลุ่มตัวอย่าง และรับกลับคืนมาด้วยตนเอง

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป โดยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าสถิติต่าง ๆ ดังนี้

ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชั่นของครูในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการหาค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) นำเสนอในรูปแบบตาราง

การแปลความหมายของคะแนน ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ความหมายค่าเฉลี่ยของคะแนน เป็นตัวชี้วัด โดยอาศัยแนวคิดของบุญชม ศรีสะอาด (2553) แล้วแปลความหมายตามเกณฑ์ที่กำหนด ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51 - 5.00 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์มีระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 - 4.49 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์มีระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 - 3.49 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์มีระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 - 2.49 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ มีระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 0.00 - 1.49 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์มีระดับน้อยที่สุด

จากนั้นนำค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์มาวิเคราะห์และจัดลำดับความต้องการจำเป็น ในการพัฒนาพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชัน ในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา โดยใช้วิธี Priority Needs Index (PNI) เป็นวิธีการเรียงลำดับสำคัญของความต้องการจำเป็นซึ่งพัฒนาขึ้นมาโดยใช้ค่าสถิติในรูปดัชนีที่สามารถบอกค่าต่ำสุดและสูงสุดได้ Crofton และ Hall (1983 อ้างในสุวิมล ว่องวานิช, 2548 หน้า 277) ได้สร้างดัชนีชื่อว่า Priority Needs Index (PNI) ซึ่งคัดแปลงมาจากวิธีการเรียงตำแหน่งความต้องการจำเป็นจากความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของสภาพที่คาดหวังกับที่เป็นอยู่จริง (mean difference) โดยการถ่วงน้ำหนักของผลต่างของค่าเฉลี่ยระหว่าง I และ D ด้วยน้ำหนักความสำคัญของ I

$$\text{ความต้องการจำเป็น (PNI)} = (I - D) \times I$$

PNI	แทน	วิธีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น
I	แทน	ค่าเฉลี่ยของสภาพที่ควรจะเป็นหรือสภาพที่คาดหวัง
D	แทน	ค่าเฉลี่ยของสภาพที่เป็นจริง

การวิจัยในครั้งนี้ใช้เกณฑ์การพิจารณาโดยการเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI) พัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันของครูในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา

6. สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ระยะที่ 2 แนวทางพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา

1. ขั้นตอนการ

1.1 ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการสังเคราะห์เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผลจากการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ในการพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา เพื่อนำไปสู่การออกแบบแนวทางการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันของครูและบุคลากรทางการศึกษา

1.2 ร่างแบบสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา จากด้านที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชัน ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1.2.1 ผู้วิจัยทำการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชัน

1.2.2 นำองค์ประกอบการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันที่มีความจำเป็นในการพัฒนา ทั้ง 5 ด้าน มากำหนดประเด็นคำถามจากการสำรวจความต้องการจำเป็นของพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันของครูในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยาเพื่อใช้เป็นกรอบในการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างและยกร่างแบบสัมภาษณ์ นำแบบสัมภาษณ์เสนอผู้เชี่ยวชาญ เพื่อพิจารณาตรวจสอบความถูกต้องของภาษา ประเด็นคำถาม เนื้อหาหรือตัวแปรในแบบสัมภาษณ์ และตรวจสอบความเหมาะสมของแบบสัมภาษณ์

2. กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ได้มาโดยการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ประกอบด้วย 2 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มผู้บริหาร จำนวน 3 ท่าน โดยคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา อดีตผู้อำนวยการสถานศึกษาโดยผู้บริหารรัฐบาลต้องมีคุณสมบัติมีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไปและผู้บริหารโรงเรียนเอกชนต้องมีขนาดใหญ่ขึ้นไป 2) กลุ่มหน่วยงานเอกชน จำนวน 3 ท่าน โดยคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารบุคคล ผู้จัดการบริษัทหรือบุคลากรที่มีความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชัน ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์ (In-depth interview) โดยวิธีเลือกแบบเจาะจง

ระยะที่ 3 ตรวจสอบยืนยันแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชัน ในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา

1. ขั้นตอนการ

1.1 ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากระยะที่ 2 แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา

1.2 ร่างแบบสัมภาษณ์ตรวจสอบยืนยันความเป็นไปได้ของแนวทางการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา

1.3 นำร่างสัมภาษณ์ ตรวจสอบยืนยันความเป็นไปได้ของแนวทางการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยาเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ (ชุดเดิม) เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของแนวทางการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันของครูในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา

2. กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ได้มาโดยคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 6 ท่าน กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ซึ่งทำหน้าที่ตรวจสอบยืนยันความเป็นไปได้ของแนวทางการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา โดยประเมิน ความถูกต้อง/ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 6 ท่าน โดยมีเกณฑ์คัดเลือกผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา อดีตผู้อำนวยการสถานศึกษา อดีตรองผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้างาน และหัวหน้ากลุ่มสาระ รวมทั้งสิ้น 6 คน ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์โดยวิธี การสนทนากลุ่ม (Focus group)

จริยธรรมการวิจัย

คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้พิจารณาโครงการวิจัย เรื่องแนวทางการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา รหัสโครงการวิจัย : G-HU084/2568 วิธีพิจารณา : Exemption Determination Expedited Reviews Full Board

คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้พิจารณาแล้วเห็นว่า โครงการวิจัย ดังกล่าวเป็นไปตามหลักการของจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ โดยที่ผู้วิจัยเคารพสิทธิและศักดิ์ศรีในความเป็นมนุษย์ไม่มีการ ล่วงละเมิดสิทธิ สวัสดิภาพ และไม่ก่อให้เกิดอันตรายแก่ตัวอย่างการวิจัยและผู้เข้าร่วมโครงการวิจัย

จึงเห็นสมควรให้ดำเนินการวิจัยในขอบข่ายของโครงการวิจัยที่เสนอได้

วันที่รับรอง : วันที่ 27 เดือน มีนาคม พ.ศ. 2568 วันที่หมดอายุ : วันที่ 27 เดือน มีนาคม พ.ศ. 2569

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

แนวทางพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชัน ในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา ในครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้สัญลักษณ์ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

n	แทน	จำนวนประชากร
\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
D	แทน	ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน
I	แทน	ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์
PNI	แทน	ค่าความต้องการจำเป็น (Needs Assessment)

ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยขอนำเสนอการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ของการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา

ระยะที่ 2 แนวทางพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชัน ในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา

ระยะที่ 3 ตรวจสอบยืนยันแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ของการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชั่นในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา

1.1 วิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ของการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชั่นในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา แสดงในตารางที่ 8 - 13

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของครูผู้สอนต่อสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ของการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชั่นในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา โดยรวมและรายด้าน

(n = 113)

องค์ประกอบที่	การบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชั่น	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)		
		\bar{X}	S.D.	ค่าระดับ	\bar{X}	S.D.	ค่าระดับ
1	การสร้างทีมงานที่หลากหลาย	3.73	0.83	ปานกลาง	4.76	0.61	มากที่สุด
2	การสอนงานปรึกษา และดูแล	3.50	0.86	ปานกลาง	4.75	0.63	มากที่สุด
3	การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	3.65	0.76	มาก	4.57	0.56	มากที่สุด
4	การธำรงรักษาบุคลากรคุณภาพ	3.72	0.80	มาก	4.53	0.58	มากที่สุด
5	การสื่อสารเพื่อสร้างสัมพันธภาพ	3.46	0.88	ปานกลาง	4.72	0.60	มากที่สุด
	โดยรวม	3.61	0.83	ปานกลาง	4.64	0.60	มากที่สุด

ตารางที่ 8 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชั่นในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการสร้างทีมงานที่หลากหลาย ด้านการสอนงานปรึกษา และดูแล และด้านการสื่อสารเพื่อสร้างสัมพันธภาพ อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และการธำรงรักษาบุคลากรคุณภาพ อยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การธำรงรักษาบุคลากรคุณภาพ รองลงมาคือ การสอนงานปรึกษา และดูแล ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ การสร้างทีมงานที่หลากหลาย สำหรับสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชั่นในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ

การสร้างทีมงานที่หลากหลาย รองลงมาคือ การสอนงานปรึกษา และดูแลส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ การธำรงรักษาบุคลากรคุณภาพ

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของครูผู้สอนต่อสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ของการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา ด้านการสร้างทีมงานที่หลากหลาย โดยรวมและรายข้อ

(n = 113)

การบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชัน	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			
	ด้าน	\bar{X}	S.D.	ค่าระดับ	\bar{X}	S.D.	ค่าระดับ
1. บุคลากรทุกช่วงวัยมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนร่วมกัน		3.92	0.89	มาก	4.64	0.70	มากที่สุด
2. บุคลากรทุกช่วงวัย รับรู้วิสัยทัศน์ของโรงเรียนตรงกัน		3.95	0.79	มาก	4.66	0.58	มากที่สุด
3. โรงเรียนจัดกิจกรรมส่งเสริมการทำงานร่วมกันระหว่างบุคลากรทุกช่วงวัย		3.65	0.72	มาก	4.81	0.54	มากที่สุด
4. โรงเรียนมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่สนับสนุนให้เกิดการทำงานเป็นทีม อย่างมีประสิทธิภาพ		3.74	0.88	มาก	4.76	0.62	มากที่สุด
5. โรงเรียนจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความสามารถที่หลากหลายให้บุคลากรทุกช่วงวัย		3.71	0.80	มาก	4.79	0.61	มากที่สุด
6. ผู้บริหารมอบหมายบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบได้อย่างเหมาะสมกับความสามารถของบุคลากรทุกช่วงวัย เพื่อให้การทำงานเป็นทีมเกิดประสิทธิภาพสูงสุด		3.42	0.88	ปานกลาง	4.87	0.61	มากที่สุด
โดยรวม		3.73	0.83	ปานกลาง	4.76	0.61	มากที่สุด

ตารางที่ 9 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา ด้านการสร้างทีมงานที่หลากหลาย โดยรวมอยู่ในระดับ

ปานกลาง โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ บุคลากรทุกช่วงวัย รับรู้วิสัยทัศน์ของโรงเรียนตรงกัน รองลงมาคือ บุคลากรทุกช่วงวัยมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนร่วมกัน ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารมอบหมายบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างเหมาะสม กับความสามารถของบุคลากรทุกช่วงวัย เพื่อให้การทำงานเป็นทีมเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันใน โรงเรียน บ้านฉางกาญจนกุลวิทยา ด้านการสร้างทีมงานที่หลากหลาย โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารมอบหมายบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างเหมาะสมกับ ความสามารถของบุคลากรทุกช่วงวัย เพื่อให้การทำงานเป็นทีมเกิดประสิทธิภาพสูงสุด รองลงมาคือ โรงเรียนจัดกิจกรรมส่งเสริมการทำงานร่วมกันระหว่างบุคลากรทุกช่วงวัย ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ บุคลากรทุกช่วงวัยมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนร่วมกัน

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของครูผู้สอนต่อสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ของการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันในโรงเรียน บ้านฉางกาญจนกุลวิทยา ด้านการสอนงานปรึกษา และดูแล โดยรวมและรายข้อ

(n = 113)

การบริหารจัดการความหลากหลาย ทางเจเนอเรชัน	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)		
	\bar{X}	S.D.	ค่าระดับ	\bar{X}	S.D.	ค่าระดับ
7. โรงเรียนมีแนวทางส่งเสริมให้ บุคลากรทุกช่วงวัยเป็นต้นแบบใน การปฏิบัติงาน	3.63	0.75	มาก	4.67	0.57	มากที่สุด
8. โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรทุก ช่วงวัยพัฒนาสู่การเป็นบุคลากร ต้นแบบในแต่ละด้าน	3.58	0.78	มาก	4.63	0.58	มากที่สุด
9. โรงเรียนมีการจัดการระบบคู่มือที่ เลี้ยงให้กับบุคลากรทุกช่วงวัย อย่าง เป็นระบบ	3.53	0.99	มาก	4.72	0.64	มากที่สุด
10. โรงเรียนใช้ระบบที่เลี้ยงในการ วางแผนสืบทอดตำแหน่งงาน	3.50	1.01	ปานกลาง	4.78	0.78	มากที่สุด
11. ผู้บริหารสนับสนุนและจัดระบบ การสอนให้บุคลากรทุกช่วงวัย สามารถเรียนรู้จากกันและกันได้ อย่างมีประสิทธิภาพ	3.35	0.78	ปานกลาง	4.83	0.61	มากที่สุด
12. บุคลากรทุกช่วงวัยมีวิธีการ สร้างความเข้าใจร่วมกันอย่างชัดเจน ในการสอนงาน	3.42	0.84	ปานกลาง	4.88	0.58	มากที่สุด
โดยรวม	3.50	0.86	ปานกลาง	4.75	0.63	มากที่สุด

ตารางที่ 10 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชัน ในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา ด้านการสอนงานปรึกษา และดูแล โดยรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ โรงเรียนมีแนวทางส่งเสริมให้บุคลากรทุกช่วงวัยเป็น ต้นแบบในการปฏิบัติงาน รองลงมาคือ โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรทุกช่วงวัยพัฒนาสู่การเป็น

บุคลากรต้นแบบในแต่ละด้านส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสนับสนุนและจัดระบบการสอนให้บุคลากรทุกช่วงวัย สามารถเรียนรู้จากกันและกันได้โดยมีประสิทธิภาพ

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชั่นในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา ด้านการสอนงานปรึกษา และดูแล โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดบุคลากรทุกช่วงวัยมีวิธีการสร้างความเข้าใจร่วมกันอย่างชัดเจนในการสอนงานรองลงมาคือ ผู้บริหารสนับสนุนและจัดระบบการสอนให้บุคลากรทุกช่วงวัย สามารถเรียนรู้จากกันและกันได้โดยมีประสิทธิภาพ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรทุกช่วงวัยพัฒนาสู่การเป็นบุคลากรต้นแบบในแต่ละด้าน



ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของครูผู้สอนต่อสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ของการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอรัลในโรงเรียน บ้านฉางกาญจนกุลวิทยา ด้านการพัฒนาคณาจารย์อย่างต่อเนื่อง โดยรวมและรายข้อ

(n = 113)

การบริหารจัดการความหลากหลาย ทางเจเนอรัล	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)		
	ด้าน	\bar{X}	S.D.	ค่าระดับ	\bar{X}	S.D.
13. ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากร ทุกช่วงวัย ได้รับการพัฒนาตนเอง ผ่านการฝึกอบรมและการศึกษา เรียนรู้	3.89	0.64	มาก	4.32	0.59	มากที่สุด
14. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรทุก ช่วงวัย มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมกันเพื่อพัฒนาศักยภาพอย่าง ต่อเนื่อง	3.55	0.73	มาก	4.79	0.55	มากที่สุด
15. ผู้บริหารมีนโยบายสนับสนุนให้ บุคลากรทุกช่วงวัย ได้มีโอกาสศึกษา ต่อตามความสนใจของตนเองและ ความต้องการของโรงเรียน	3.68	0.79	มาก	4.56	0.58	มากที่สุด
16. ผู้บริหารจัดกิจกรรมเพื่อให้ บุคลากรทุกช่วงวัยเข้าใจและปรับตัว เข้ากับวัฒนธรรมในการทำงานของ องค์กร	3.49	0.83	ปานกลาง	4.63	0.57	มากที่สุด
17. ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุน ให้บุคลากรทุกช่วงวัย ได้เรียนรู้ใน ขอบข่ายงานที่ตนเองสนใจ	3.65	0.82	มาก	4.58	0.56	มากที่สุด
โดยรวม	3.65	0.76	มาก	4.57	0.56	มากที่สุด

ตารางที่ 11 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอรัลในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา ด้านการพัฒนาคณาจารย์อย่างต่อเนื่อง โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรทุกช่วงวัย ได้รับการพัฒนาตนเองผ่านการฝึกอบรมและการศึกษาเรียนรู้ รองลงมาคือ ผู้บริหารมีนโยบายสนับสนุนให้บุคลากรทุกช่วงวัย

ได้มีโอกาสศึกษาต่อตามความสนใจของตนเองและความต้องการของโรงเรียน ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารจัดการกิจกรรมเพื่อให้บุคลากรทุกช่วงวัยเข้าใจและปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมในการทำงานขององค์กร

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา ด้านการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรทุกช่วงวัย มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง รองลงมาคือ ผู้บริหารจัดการกิจกรรมเพื่อให้บุคลากรทุกช่วงวัยเข้าใจและปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมในการทำงานขององค์กร ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรทุกช่วงวัย ได้รับการพัฒนาตนเองผ่านการฝึกอบรมและการศึกษาเรียนรู้

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของครูผู้สอนต่อสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ของการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันในโรงเรียน บ้านฉางกาญจนกุลวิทยา ด้านการธำรงรักษาบุคลากรคุณภาพ โดยรวมและรายข้อ

(n = 113)

การบริหารจัดการความหลากหลายทาง เจเนอเรชัน	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)		
	ด้านธำรงรักษาบุคลากรคุณภาพ	\bar{X}	S.D.	ค่าระดับ	\bar{X}	S.D.
18. ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้บุคลากรทุกช่วงวัย ใช้ระบบสิ่งตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม ดูจากประสิทธิผลการปฏิบัติงาน และเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน	3.74	0.82	มาก	4.58	0.56	มากที่สุด
19. ผู้บริหารให้การยกย่องและชื่นชมบุคลากรต้นแบบที่ปฏิบัติงานตอบสนองต่อเป้าหมายของโรงเรียน	3.85	0.77	มาก	4.56	0.59	มากที่สุด
20. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกช่วงวัย ที่มีความสามารถได้รับมอบหมายงานที่มีความท้าทาย และส่งเสริมการเติบโตทางอาชีพ	3.47	0.80	มาก	4.62	0.52	มากที่สุด
21. ผู้บริหารส่งเสริมความก้าวหน้าให้กับบุคลากรทุกช่วงวัย ที่มีความสามารถในการดำรงตำแหน่งที่สำคัญ	3.51	0.76	ปานกลาง	4.58	0.58	มากที่สุด
22. ผู้บริหารจัดกิจกรรมเพื่อแสดงความยินดีกับบุคลากรทุกช่วงวัย ที่ประสบความสำเร็จในโอกาสต่าง ๆ	3.85	0.80	มาก	4.58	0.59	มากที่สุด
23. ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างในการยอมรับความสามารถของบุคลากรทุกช่วงวัยที่มาจากเจเนอเรชันที่หลากหลาย	3.48	0.86	ปานกลาง	4.34	0.58	มากที่สุด
24. ผู้บริหารจัดช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายให้กับสำหรับบุคลากรทุกช่วงวัย ได้แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน	3.65	0.76	ปานกลาง	4.56	0.62	มากที่สุด

การบริหารจัดการความหลากหลายทาง เจเนอเรชั่น ด้านการธำรงรักษาบุคลากรคุณภาพ	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)		
	\bar{X}	S.D.	ค่าระดับ	\bar{X}	S.D.	ค่าระดับ
โดยรวม	3.72	0.80	มาก	4.53	0.58	มากที่สุด

ตารางที่ 12 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชั่นในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา ด้านการธำรงรักษาบุคลากรคุณภาพ โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารให้การยกย่องและชื่นชม บุคลากรต้นแบบที่ปฏิบัติงานตอบสนองต่อเป้าหมายของโรงเรียน และ ผู้บริหารจัดกิจกรรมเพื่อแสดงความยินดีกับบุคลากรทุกช่วงวัย ที่ประสบความสำเร็จในโอกาสต่าง ๆ รองลงมาคือ ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้บุคลากรทุกช่วงวัย ใช้ระบบสิ่งตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม จากประสิทธิผลการปฏิบัติงานและเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกช่วงวัย ที่มีความสามารถได้รับมอบหมายงานที่มีความท้าทาย และส่งเสริมการเติบโตทางอาชีพ

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชั่นในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา ด้านการธำรงรักษาบุคลากรคุณภาพ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกช่วงวัย ที่มีความสามารถได้รับมอบหมายงานที่มีความท้าทาย และส่งเสริมการเติบโตทางอาชีพ รองลงมาคือ ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้บุคลากรทุกช่วงวัย ใช้ระบบสิ่งตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม จากประสิทธิผลการปฏิบัติงานและเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน ผู้บริหารส่งเสริมความก้าวหน้าให้กับบุคลากรทุกช่วงวัย ที่มีความสามารถในการดำรงตำแหน่งที่สำคัญ และ ผู้บริหารจัดกิจกรรมเพื่อแสดงความยินดีกับบุคลากรทุกช่วงวัย ที่ประสบความสำเร็จในโอกาสต่าง ๆ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างในการยอมรับความสามารถของบุคลากรทุกช่วงวัยที่มาจากเจเนอเรชั่นที่หลากหลาย

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของครูผู้สอนต่อสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ของการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันในโรงเรียน บ้านฉางกาญจนกุลวิทยา ด้านการสื่อสารเพื่อสร้างสัมพันธภาพ โดยรวมและรายข้อ

(n = 113)

การบริหารจัดการความหลากหลาย ทางเจเนอเรชัน	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)		
	ด้าน การสื่อสารเพื่อสร้างสัมพันธภาพ	\bar{X}	S.D.	ค่าระดับ	\bar{X}	S.D.
25. ผู้บริหารจัดการกิจกรรมเพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกช่วงวัยมีโอกาสแลกเปลี่ยนข้อมูลกันอย่างจริงจังและเปิดเผย	3.23	0.91	ปานกลาง	4.68	0.59	มากที่สุด
26. ผู้บริหารรับฟังและเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกช่วงวัย ได้แสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ อย่างเต็มที่	3.60	0.91	มาก	4.74	0.64	มากที่สุด
27. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกช่วงวัยมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในประเด็นต่าง ๆ	3.37	0.94	ปานกลาง	4.78	0.61	มากที่สุด
28. บุคลากรทุกช่วงวัยเข้าใจแนวทางการสื่อสารที่ชัดเจนเพื่อลดความขัดแย้ง และส่งเสริมการทำงานร่วมกัน	3.46	0.80	ปานกลาง	4.80	0.60	มากที่สุด
29. ผู้บริหารสื่อสารโดยตรงกับบุคลากรทุกช่วงวัยเพื่อให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน	3.65	0.86	มาก	4.62	0.54	มากที่สุด
โดยรวม	3.46	0.88	ปานกลาง	4.72	0.60	มากที่สุด

ตารางที่ 13 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา ด้านการสื่อสารเพื่อสร้างสัมพันธภาพ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารสื่อสารโดยตรงกับบุคลากรทุกช่วงวัยเพื่อให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน รองลงมาคือ ผู้บริหารรับฟังและเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกช่วงวัย ได้แสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ อย่างเต็มที่ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารจัดการกิจกรรมเพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกช่วงวัยมีโอกาสแลกเปลี่ยนข้อมูลกันอย่างจริงจังและเปิดเผย

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา ด้านการสื่อสารเพื่อสร้างสัมพันธภาพ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ บุคลากรทุกช่วงวัยเข้าใจแนวทางการสื่อสารที่ชัดเจนเพื่อลดความขัดแย้ง และส่งเสริมการทำงานร่วมกัน รองลงมาคือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกช่วงวัยมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในประเด็นต่าง ๆ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสื่อสารโดยตรงกับบุคลากรทุกช่วงวัยเพื่อให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน

ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชัน ในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา

การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชัน ในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ความจำเป็นเพื่อจัดลำดับความสำคัญ (Priority Need Index : PNI) เพื่อนำไปใช้ในการออกแบบแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชัน ในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา ดังตาราง 14 – 18

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันของครูในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI) และลำดับความต้องการโดยรวมและรายด้าน

(n = 113)

การบริหารจัดการความหลากหลายทาง เจเนอเรชัน	D	I	(PNI)	ลำดับ
1. การสร้างทีมงานที่หลากหลาย	3.73	4.76	4.89	3
2. การสอนงานปรึกษา และดูแล	3.50	4.75	5.95	2
3. การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	3.65	4.58	4.27	4
4. การชำระรักษาบุคลากรคุณภาพ	3.65	4.55	4.07	5
5. การสื่อสารเพื่อสร้างสัมพันธภาพ	3.46	4.79	5.97	1
โดยรวม	3.60	4.68	5.03	

จากตารางที่ 14 ลำดับความต้องการที่พึงประสงค์ในการพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ การสื่อสารเพื่อสร้างสัมพันธภาพ การสอนงานปรึกษา และดูแล การสร้างทีมงานที่หลากหลาย การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง การชำระรักษาบุคลากรคุณภาพ ตามลำดับ

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันของครูในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI) และลำดับความต้องการ ด้านการสร้างทีมงานที่หลากหลาย

(n = 113)

ด้านการสร้างทีมงานที่หลากหลาย	D	I	(PNI)	ลำดับ
1. บุคลากรทุกช่วงวัยมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนร่วมกัน	3.92	4.64	3.34	6
2. บุคลากรทุกช่วงวัย รับรู้วิสัยทัศน์ของโรงเรียนตรงกัน	3.95	4.66	3.31	5
3. โรงเรียนจัดกิจกรรมส่งเสริมการทำงานร่วมกันระหว่างบุคลากรทุกช่วงวัย	3.65	4.81	5.58	2
4. โรงเรียนมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่สนับสนุนให้เกิดการทำงานเป็นทีม อย่างมีประสิทธิภาพ	3.74	4.76	4.86	4
5. โรงเรียนจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความสามารถที่หลากหลายให้บุคลากรทุกช่วงวัย	3.71	4.79	5.17	3
6. ผู้บริหารมอบหมายบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างเหมาะสมกับความสามารถของบุคลากรทุกช่วงวัย เพื่อให้การทำงานเป็นทีมเกิดประสิทธิภาพสูงสุด	3.42	4.87	7.06	1
โดยรวม	3.73	4.76	4.89	

จากตารางที่ 15 ลำดับความต้องการที่พึงประสงค์ในการพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันใน โรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา การสร้างทีมงานที่หลากหลายเรียงลำดับ 3 อันดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ข้อ 6 ผู้บริหารมอบหมายบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ

ได้อย่างเหมาะสมกับความสามารถของบุคลากรทุกช่วงวัย เพื่อให้การทำงานเป็นทีมเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ข้อ 3 โรงเรียนจัดกิจกรรมส่งเสริมการทำงานร่วมกันระหว่างบุคลากรทุกช่วงวัย ข้อ 5 โรงเรียนจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความสามารถที่หลากหลายให้บุคลากรทุกช่วงวัย ตามลำดับ

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชั่นของครูในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI) และลำดับความต้องการ ด้านการสอนงานปรึกษา และดูแล

(n = 113)

ด้านการสอนงานปรึกษา และดูแล	D	I	(PNI)	ลำดับ
1. โรงเรียนมีแนวทางส่งเสริมให้บุคลากรทุกช่วงวัยเป็นต้นแบบในการปฏิบัติงาน	3.63	4.67	4.86	5
2. โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรทุกช่วงวัยพัฒนาสู่การเป็นบุคลากรต้นแบบในแต่ละด้าน	3.58	4.63	4.86	5
3. โรงเรียนมีการจัดการระบบคู่มือที่เลี้ยงให้กับบุคลากรทุกช่วงวัย อย่างเป็นระบบ	3.53	4.72	5.62	4
4. โรงเรียนใช้ระบบที่เลี้ยงในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งงาน	3.50	4.78	6.12	3
5. ผู้บริหารสนับสนุนและจัดระบบการสอนให้บุคลากรทุกช่วงวัยสามารถเรียนรู้จากกันและกันได้ อย่างมีประสิทธิภาพ	3.35	4.83	7.15	1
6 บุคลากรทุกช่วงวัยมีวิธีการสร้างความเข้าใจร่วมกันอย่างชัดเจนในการสอนงาน	3.42	4.88	7.12	2
โดยรวม	3.50	4.75	5.95	

จากตารางที่ 16 ลำดับความต้องการที่พึงประสงค์ในการพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชัน ในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา การสอนงานปรีกษา และดูแลเรียงลำดับ 3 อันดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ข้อ 5 ผู้บริหารสนับสนุนและจัดระบบการสอนให้บุคลากรทุกช่วงวัย สามารถเรียนรู้จากกันและกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ข้อ 6 บุคลากรทุกช่วงวัย มีวิธีการสร้างความเข้าใจร่วมกันอย่างชัดเจนในการสอนงาน ข้อ 4 โรงเรียนใช้ระบบที่เลี้ยงในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งงาน ตามลำดับ



ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันของครูในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI) และลำดับความต้องการ ด้านการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

(n = 113)				
ด้านการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	D	I	(PNI)	ลำดับ
1. ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรทุกช่วงวัย ได้รับการพัฒนาตนเองผ่านการฝึกอบรมและการศึกษาเรียนรู้	3.89	4.32	1.86	5
2. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรทุกช่วงวัย มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเพื่อพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง	3.55	4.79	5.94	1
3. ผู้บริหารมีนโยบายสนับสนุนให้บุคลากรทุกช่วงวัย ได้มีโอกาสศึกษาต่อตามความสนใจของตนเองและความต้องการของโรงเรียน	3.68	4.56	4.01	4
4. ผู้บริหารจัดกิจกรรมเพื่อให้บุคลากรทุกช่วงวัยเข้าใจและปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมในการทำงานขององค์กร	3.49	4.63	5.28	2
5. ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรทุกช่วงวัย ได้เรียนรู้ในขอบข่ายงานที่ตนเองสนใจ	3.65	4.58	4.26	3
โดยรวม	3.65	4.58	4.27	

จากตารางที่ 17 ลำดับความต้องการที่พึงประสงค์ในการพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชัน ในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องเรียงลำดับ 3 อันดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ข้อ 2 ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรทุกช่วงวัยมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเพื่อพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง ข้อ 4 ผู้บริหารจัดกิจกรรมเพื่อให้

บุคลากรทุกช่วงวัยเข้าใจและปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมในการทำงานขององค์กร ข้อ 1 ผู้บริหาร สนับสนุนให้บุคลากรทุกช่วงวัย ได้รับการพัฒนาตนเองผ่านการฝึกอบรมและการศึกษาเรียนรู้ ตามลำดับ

ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์การบริหาร จัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา และค่าดัชนีความ ต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI) และลำดับความต้องการ ด้านการธำรงรักษาบุคลากรคุณภาพ

(n = 113)

ด้านการธำรงรักษาบุคลากรคุณภาพ	D	I	(PNI)	ลำดับ
1. ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานให้บุคลากรทุกช่วงวัย ใช้ ระบบสิ่งตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม คุกจากประสิทธิผลการ ปฏิบัติงานและเกณฑ์การประเมินที่ ชัดเจน	3.74	4.58	3.85	5
2. ผู้บริหารให้การยกย่องและชื่นชม บุคลากรต้นแบบที่ปฏิบัติงาน ตอบสนองต่อเป้าหมายของ โรงเรียน	3.85	4.56	3.24	7
3. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากร ทุกช่วงวัย ที่มีความสามารถได้รับ มอบหมายงานที่มีความท้าทาย และ ส่งเสริมการเติบโตทางอาชีพ	3.47	4.62	5.31	1
4. ผู้บริหารส่งเสริมความก้าวหน้า ให้กับบุคลากรทุกช่วงวัย ที่มีความสามารถในการดำรงตำแหน่ง ที่สำคัญ	3.51	4.58	4.90	2
5. ผู้บริหารจัดกิจกรรมเพื่อแสดง ความยินดีกับบุคลากรทุกช่วงวัย ที่ ประสบความสำเร็จในโอกาสต่าง ๆ	3.85	4.58	3.34	6

ด้านการชำระรักษาบุคลากรคุณภาพ	D	I	(PNI)	ลำดับ
6. ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างในการยอมรับความสามารถของบุคลากรทุกช่วงวัยที่มาจากเจเนอเรชั่นที่หลากหลาย	3.48	4.34	3.73	4
7. ผู้บริหารจัดช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายให้กับสำหรับบุคลากรทุกช่วงวัย ได้แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน	3.65	4.56	4.15	3
โดยรวม	3.65	4.55	4.07	

จากตารางที่ 18 ลำดับความต้องการที่พึงประสงค์ในการพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชั่น ในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา การชำระรักษาบุคลากรคุณภาพเรียงลำดับ 3 อันดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ข้อ 3 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกช่วงวัยที่มีความสามารถได้รับมอบหมายงานที่มีความท้าทาย และส่งเสริมการเติบโตทางอาชีพ ข้อ 4 ผู้บริหารส่งเสริมความก้าวหน้าให้กับบุคลากรทุกช่วงวัย ที่มีความสามารถในการดำรงตำแหน่งที่สำคัญ ข้อ 6 ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างในการยอมรับความสามารถของบุคลากรทุกช่วงวัยที่มาจากเจเนอเรชั่นที่หลากหลาย ข้อ 7 ผู้บริหารจัดช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายให้กับสำหรับบุคลากรทุกช่วงวัย ได้แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกันตามลำดับ

ตารางที่ 19 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันของครูในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI) และลำดับความต้องการ ด้านการสื่อสารเพื่อสร้างสัมพันธภาพ

(n = 113)

ด้านการสื่อสารเพื่อสร้างสัมพันธภาพ	D	I	(PNI)	ลำดับ
1. ผู้บริหารจัดการกิจกรรมเพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกช่วงวัยมีโอกาสแลกเปลี่ยนข้อมูลกันอย่างจริงจังและเปิดเผย	3.23	4.68	6.79	1
2. ผู้บริหารรับฟังและเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกช่วงวัย ได้แสดงความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ อย่างเต็มที่	3.60	4.74	5.40	4
3. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกช่วงวัยมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในประเด็นต่างๆ	3.37	4.78	6.74	2
4. บุคลากรทุกช่วงวัยเข้าใจแนวทางการสื่อสารที่ชัดเจนเพื่อลดความขัดแย้ง และส่งเสริมการทำงานร่วมกัน	3.46	4.80	6.43	3
5. ผู้บริหารสื่อสารโดยตรงกับบุคลากรทุกช่วงวัยเพื่อให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน	3.65	4.62	4.48	5
โดยรวม	3.46	4.72	5.97	

จากตารางที่ 19 ลำดับความต้องการที่พึงประสงค์ในการพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชัน ในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา ด้านการสื่อสารเพื่อสร้างสัมพันธภาพ เรียงลำดับ 3 อันดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ข้อ 1 ผู้บริหารจัดการกิจกรรมเพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกช่วงวัยมีโอกาสแลกเปลี่ยนข้อมูลกันอย่างจริงจังและเปิดเผย ข้อ 3 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกช่วงวัยมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในประเด็นต่างๆ ข้อ 4 บุคลากรทุกช่วงวัยเข้าใจแนวทางการสื่อสารที่ชัดเจนเพื่อลดความขัดแย้ง และส่งเสริมการทำงานร่วมกัน ตามลำดับ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลในตารางที่ 15-19 ซึ่งแสดงสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการปรับปรุง (PNI) ของแต่ละด้าน พบว่าแต่ละด้านมีความจำเป็นในการพัฒนาที่แตกต่างกัน เพื่อให้เห็นลำดับความสำคัญอย่างชัดเจน จึงสรุปลำดับที่ 1 ของแต่ละด้าน ซึ่งสะท้อนประเด็นที่ควรได้รับการพัฒนาเร่งด่วน อันนำไปสู่การกำหนดแนวทางที่เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน

ตารางที่ 20 แนวทางพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันของครูในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา โดยเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยลำดับที่ 1 ในแต่ละด้าน

ด้าน/ลำดับ	แนวทางลำดับที่ 1 ในแต่ละด้าน	ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน (D)	ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ (I)	ค่าดัชนี PNI
1. ด้านการสื่อสารเพื่อสร้างสัมพันธภาพ	ผู้บริหารจัดกิจกรรมเพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกช่วงวัยมีโอกาสแลกเปลี่ยนข้อมูลกันอย่างจริงใจและเปิดเผย	3.46	4.72	5.97
2. ด้านการสอนงาน ปรึกษา และดูแล	ผู้บริหารสนับสนุนและจัดระบบการสอนให้บุคลากรทุกช่วงวัยเรียนรู้ร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.50	4.75	5.95
3. ด้านการสร้างทีมงานที่หลากหลาย	ผู้บริหารมอบหมายบทบาทตามความสามารถของบุคลากรทุกวัย	3.73	4.76	4.89
4. ด้านการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	ผู้บริหารส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน	3.65	4.58	4.27
5. ด้านการบำรุงรักษาบุคลากรคุณภาพ	ผู้บริหารมอบหมายงานที่ท้าทายและส่งเสริมการเติบโตในอาชีพ	3.65	4.55	4.07

จากตารางที่ 20 ค่าเฉลี่ยแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทาง
เจเนอเรชันของครูในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา พบว่า แนวทางลำดับที่ 1 ในแต่ละด้านของ
การบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันของครู พบว่า ทุกด้านมีค่า PNI สูงกว่า 0.90
แสดงให้เห็นว่า ช่องว่างระหว่างสภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์ที่ควร ได้รับการพัฒนา
โดยเฉพาะด้านการสื่อสารเพื่อสร้างสัมพันธภาพ (PNI = 5.97) แสดงถึงความต้องการพื้นที่
แลกเปลี่ยนความคิดเห็นข้ามรุ่นอย่างเปิดเผยและจริงจัง การขาดพื้นที่ปลอดภัยทางจิตใจอาจนำไปสู่
ความเข้าใจคลาดเคลื่อนและความรู้สึกไม่เป็นหนึ่งเดียวในองค์กร รองลงมาคือด้านการสอนงาน
ปรึกษา และดูแล (PNI = 5.95) ที่แสดงถึงความจำเป็นในการจัดระบบการเรียนรู้ร่วมที่ชัดเจนและมี
ประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการมีระบบพี่เลี้ยง ที่ต่อเนื่องและจริงจัง ด้านการสร้างทีมงานที่หลากหลาย
(PNI = 4.89) ยังต้องปรับให้สอดคล้องกับศักยภาพของแต่ละช่วงวัย เพื่อลดความตึงเครียดจาก
ทัศนคติที่ต่างกัน ส่วนด้านการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง (PNI = 4.27) และการชำระรักษา
บุคลากรคุณภาพ (PNI = 4.07) แม้มีค่าต่ำกว่า แต่ยังคงถึงความต้องการในด้านการส่งเสริม
ศักยภาพครูรุ่นใหม่ให้มีโอกาสรับงานท้าทายและเติบโตในวิชาชีพ

จากผลดังกล่าว ผู้วิจัยเห็นความจำเป็นในการศึกษาต่อเชิงลึก เพื่อพัฒนาแนวทางการ
บริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันของครูอย่างเหมาะสมกับบริบทโรงเรียน และ
สามารถประยุกต์ใช้ได้จริงอย่างยั่งยืน

ระยะที่ 2 แนวทางพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา

ผู้วิจัยนำผลการศึกษาคำดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI) ไปสร้างแบบสัมภาษณ์โดยเรียงลำดับความต้องการจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การสื่อสารเพื่อสร้างสัมพันธภาพ การสอนงานปรึกษา และดูแล การสร้างทีมงานที่หลากหลาย การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง การธำรงรักษาบุคลากรคุณภาพ ตามลำดับ จากข้อมูลดังกล่าวผู้วิจัยได้นำข้อมูลทั้ง 5 ด้าน ไปสร้างแบบสัมภาษณ์เพื่อใช้ในการออกแบบแนวทางพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา โดยไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย 2 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มผู้บริหาร จำนวน 3 ท่าน คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยผู้บริหารต้องมีคุณสมบัติมีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไป 2) กลุ่มหน่วยงานเอกชน จำนวน 3 ท่าน โดยคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารบุคคล ผู้จัดการบริษัทหรือบุคลากรที่มีความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชัน โดยการสัมภาษณ์ (In-depth interview) วิธีเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) รวมทั้งสิ้น 6 ท่าน ดังนี้

- | | |
|--------------------------|---|
| 1. นางสาวลิ สุขसार | ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดป่าประดู่ |
| 2. นายวิชัย ยิ่งประเสริฐ | ผู้อำนวยการโรงเรียนมาบตาพุดพันพิทยาคาร |
| 3. นายศิริชัย หอมดวงศรี | ผู้อำนวยการโรงเรียนปลวกแดงพิทยาคม |
| 4. นายอินทเดช พิทักษ์ | ผู้เชี่ยวชาญด้านการสื่อสารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ |
| 5. นายสุทัศน์ ไหญ่อินทร์ | วิทยากรด้านการสื่อสาร การบริการและภาวะผู้นำ |
| 6. นายพนพล นพรัตน์ | วิทยากรและที่ปรึกษาด้านการสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร |

ซึ่งผู้วิจัยไปสัมภาษณ์และได้รับความอนุเคราะห์ในการให้ข้อมูลอย่างดียิ่งจากผู้บริหาร และกลุ่มหน่วยงานเอกชน สรุปประเด็นที่สำคัญได้ดังนี้

1. แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันในโรงเรียน ด้านการสื่อสารเพื่อสร้างสัมพันธภาพ

กลุ่มหน่วยงานเอกชน

การสื่อสารในองค์กรที่มีบุคลากรหลากหลายช่วงวัย ไม่อาจพึ่งพาเพียงคำสั่งหรือบทบาทหน้าที่ หากแต่ต้องยกระดับเป็นการสื่อสารเพื่อความเข้าใจ ซึ่งจะนำไปสู่ความร่วมมือและสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกัน จากบทสัมภาษณ์ผู้บริหารกลุ่มหน่วยงานเอกชนทั้งสามท่าน ได้สะท้อนแนวทางเชิงปฏิบัติที่ครอบคลุม 6 ประเด็นสำคัญในการเสริมสร้างการสื่อสารข้ามรุ่น ดังนี้

1.1 ผู้นำต้องเป็นแบบอย่างของการฟังอย่างเข้าใจ การสื่อสารที่เปิดกว้างเริ่มต้นจาก “...ฟังแบบไม่ตัดสิน...” (นพพล, สัมภาษณ์) ซึ่งผู้นำควรเป็นผู้แสดงออกให้เห็นก่อน การฟังโดยไม่ตัดสินและตั้งใจรับฟังความคิด ความรู้สึกของบุคลากรในแต่ละรุ่น เป็นทักษะสำคัญที่ช่วยลดอคติและสร้างพื้นที่ให้แต่ละช่วงวัยได้แสดงความคิดเห็นอย่างปลอดภัย ไม่ถูกตำหนิหรือเปรียบเทียบกับ การที่ผู้นำเปิดโอกาสให้ทั้งคนรุ่นใหม่และรุ่นเก่าได้แลกเปลี่ยนกันในที่ประชุม เป็นการส่งสัญญาณว่าวัฒนธรรมองค์กรให้ความสำคัญกับความหลากหลายทางความคิด นำไปสู่การสื่อสารข้ามรุ่นที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นอย่างแท้จริง

1.2 วัฒนธรรมองค์กรต้องเปิดรับความหลากหลาย วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการอยู่ร่วมกันของบุคลากรต่างเจเนอเรชันต้องตั้งอยู่บน “...การเคารพในความแตกต่าง...” (สุทัศน์, สัมภาษณ์) โดยเฉพาะในโรงเรียนที่มีบุคลากรจากหลายช่วงวัย การมีข้อตกลงร่วมกันเกี่ยวกับพฤติกรรมที่ยอมรับได้ จะช่วยลดความขัดแย้งที่เกิดจากเกณฑ์ในการตัดสิน ต่างกันของแต่ละรุ่น ผู้บริหารควรส่งเสริมกิจกรรมและเวทีแลกเปลี่ยนที่เปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการสร้างค่านิยมร่วม ซึ่งต้องออกแบบร่วมกัน ไม่ใช่ให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเป็นผู้กำหนดแต่เพียงลำพัง การเปิดรับวัฒนธรรมใหม่ต้องอาศัยกระบวนการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง ทั้งในรูปแบบอบรม การปฏิสัมพันธ์ และการสื่อสารที่เท่าเทียม โดยมีผู้นำเป็นผู้กำหนดแนวทางผ่านการเข้าใจบริบท และรู้ธรรมชาติของคนในองค์กร อย่างแท้จริง

1.3 การสื่อสารเพื่อความเข้าใจ ไม่ใช่เพื่อสั่งการ การสื่อสารที่มีคุณภาพในบริบทของความหลากหลายทางเจเนอเรชัน ต้องยึดหลัก “...เสนอทางเลือก...” (นพพล, สัมภาษณ์) แทนการใช้อำนาจสั่งการ การเสนอแนวทางคือการนำประสบการณ์มาแบ่งปัน เพื่อให้รุ่นใหม่วางใจด้วยตนเองอย่างมีข้อมูลและความรับผิดชอบ การสื่อสารที่ใช้ภาษาสั่งการแบบเผด็จการ มักก่อให้เกิดแรงต้าน เพราะทำให้บุคลากรรุ่นใหม่รู้สึกว่าไม่มีพื้นที่ และไม่ใช่ว่าเป็นเจ้าของงาน ในทางกลับกัน

ผู้นำที่สามารถใช้ภาษาที่เหมาะสมกับแต่ละรุ่น พร้อมให้เกียรติ และสะท้อนความเข้าใจ จะช่วยลดความรู้สึกด้อยค่าและเปิดโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วมอย่างสร้างสรรค์

1.4 ออกแบบกิจกรรมที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนข้ามรุ่น กิจกรรมที่สนับสนุนการสื่อสารระหว่างรุ่นต้องมีโครงสร้างที่ชัดเจน และออกแบบอย่างเข้าใจความแตกต่างของแต่ละช่วงวัย เช่น การจัดให้ครูรุ่นใหม่รับบทเป็นหัวหน้าโครงการ โดยมีรุ่นพี่เป็นที่ปรึกษา เป็นการถ่ายทอดอำนาจเชิงบวกที่ช่วยให้รุ่นใหม่มีความมั่นใจและพัฒนาได้เต็มศักยภาพ ในขณะที่รุ่นพี่ยังคงมีบทบาทในการส่งต่อประสบการณ์อย่างมีคุณค่า ผู้นำต้องรู้จักบุคลากรในองค์กร เข้าใจบริบท และใช้ข้อมูลเหล่านี้ในการออกแบบกิจกรรมที่ตอบโจทย์ ไม่ใช่จัดกิจกรรมเพียงเพื่อให้ครบตามแผน ตัวอย่างเช่น เวทีประชุมย่อย เวที townhall คือการสื่อสารที่สามารถรับฟังความคิดเห็นได้จากทุกคน หรือการอบรมร่วมระหว่างรุ่น ล้วนเป็นเครื่องมือที่ดีในการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนและการเรียนรู้ข้ามรุ่น

1.5 มีระบบสนับสนุนอย่างชัดเจน เพื่อสร้างความมั่นใจในการมีส่วนร่วม การสร้างระบบสนับสนุนที่มีประสิทธิภาพ ไม่ใช่เพียงการให้ความช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหา แต่ต้องมีการวางแผนล่วงหน้าอย่างชัดเจน เช่น แจ้งให้ทราบว่าจะองค์กรจะสนับสนุนอะไรบ้าง มีเครื่องมืออะไรให้ใช้เวลาไหนสามารถปรึกษาได้ สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้ครูรุ่นใหม่รู้สึกมั่นใจว่าพวกเขาไม่ได้ทำงานเพียงลำพัง และกล้าที่จะลองผิดลองถูก นอกจากนี้ ความช่วยเหลือควรเกิดจากความเต็มใจมากกว่าอำนาจ เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ปลอดภัย ซึ่งส่งเสริมแรงจูงใจภายในและการมีส่วนร่วมในระยะยาวของบุคลากร

1.6 หลัก RAVO: กรอบคิดเพื่อการอยู่ร่วมกันในความหลากหลาย แนวทาง RAVO (Respect – Attitude – Value – Open-minded) คือกรอบทัศนคติที่เอื้อต่อการสื่อสารและการทำงานร่วมกันในองค์กรที่มีความหลากหลายทางเจเนอเรชัน โดยเริ่มจากการให้เกียรติกันและกัน (Respect) มีทัศนคติที่เข้าใจความต่าง (Attitude) เห็นคุณค่าของกันและกัน (Value) และเปิดใจเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ผู้นำองค์กรควรส่งเสริมให้หลักการนี้แทรกซึมในวัฒนธรรมการทำงานทุกระดับ เพราะ RAVO ไม่ใช่เพียงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ แต่คือเครื่องมือสำคัญที่ทำให้การสื่อสารระหว่างวัยเกิดขึ้นอย่างจริงใจ เป็นธรรมชาติ และลดความรู้สึกต่อต้านหรือถูกตัดสิน

กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา

1. การจัดประชุมกลุ่มเล็กแบบไม่เป็นทางการ สร้างพื้นที่ปลอดภัยเพื่อการแลกเปลี่ยนระหว่างรุ่นผู้บริหารให้ความสำคัญกับการออกแบบพื้นที่สนทนาแบบไม่เป็นทางการ เช่น “...วงซอกกาแฟ หรือ วงสนทนาเชิงบวก...” (ผู้บริหารคนที่ 1, สัมภาษณ์) ซึ่งเป็นรูปแบบที่ช่วยลดความตึงเครียดจากโครงสร้างอำนาจในที่ประชุมใหญ่ และเปิดโอกาสให้ครูรุ่นใหม่ได้แสดงความคิดเห็นอย่างสบายใจ โดยไม่รู้สึกรู้สึกถูกตัดสินหรือเฝ้าจับผิด พื้นที่ลักษณะนี้ยังสร้างความรู้สึกปลอดภัยทางจิตใจ ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญที่ส่งเสริมความไว้วางใจและความกล้าพูด โดยเฉพาะในบริบทของครูต่างเจเนอเรชันที่อาจมีประสบการณ์ไม่เท่ากัน การสนทนาโดยไม่มีวาระที่ตายตัว แต่เปิดด้วยคำถามง่าย ๆ เช่น มีอะไรอยากแบ่งปันไหมถือเป็นจุดเริ่มต้นของความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างรุ่น และทำให้ผู้เข้าร่วมรู้สึกว่าคุณค่าของตัวเองมีความหมาย ไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งหรือวัยใดก็ตาม

2. นโยบาย พูดให้ครบ ฟังให้จบ การสร้างความเท่าเทียมทางเสียง จากข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้บริหารมีการออกแบบการประชุมโดยใช้แนวคิด “...พูดให้ครบ ฟังให้จบ...” (ผู้บริหารคนที่ 1, สัมภาษณ์) เพื่อส่งเสริมการสื่อสารอย่างเท่าเทียม ไม่ตัดบท ไม่แทรก และไม่สรุปแทนใครในระหว่างการแสดงความคิดเห็น แนวทางนี้ช่วยลดรูปแบบอำนาจนิยมที่เคยเกิดขึ้นในเวทีประชุม โดยเฉพาะสถานการณ์ที่เสียงของครูรุ่นใหม่มักถูกกลืนโดยน้ำเสียงของรุ่นพี่ การกำหนดกติกาให้ทุกคนมีเวลาเท่ากัน ในการพูด เป็นการออกแบบเชิงโครงสร้างที่ส่งเสริมการฟังเชิงลึก และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ให้คุณค่ากับทุกเสียงอย่างแท้จริง ผู้บริหารทำหน้าที่เป็น facilitator มากกว่าผู้ควบคุม ซึ่งช่วยให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของเวที และเพิ่มโอกาสในการสร้างความเข้าใจระหว่างรุ่นผ่านการแลกเปลี่ยนอย่างเสรี

3. การจัดเวทีสื่อสารข้ามรุ่นเป็นกิจกรรมประจำ สร้างวัฒนธรรมแห่งความเข้าใจ การจัด “...เวทีสื่อสารข้ามรุ่น...” (ผู้บริหารคนที่ 3, สัมภาษณ์) โดยมีวัตถุประสงค์ให้ครูรุ่นใหม่และรุ่นเก่าได้แลกเปลี่ยนความคาดหวังซึ่งกันและกัน ไม่ว่าจะในด้านงาน ค่านิยม หรือการใช้ชีวิตในโรงเรียน ถือเป็นแนวทางที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันที่ลึกกว่าการสื่อสารทั่วไป เพราะไม่ได้เน้นเพียงการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น แต่เป็นกระบวนการเรียนรู้ผ่านการสวมบทบาท ซึ่งช่วยให้แต่ละรุ่นเข้าใจโลกทัศน์และบริบททางอารมณ์ของกันและกันมากขึ้น การทำให้เวทีนี้เป็นกิจกรรมประจำ จะช่วยให้การสื่อสารข้ามรุ่นไม่เป็นเพียงโครงการเฉพาะกิจ แต่ฝังลึกเป็นวัฒนธรรมขององค์กรที่เน้นการเข้าใจ แทนที่จะตัดสิน หรือพยายามปรับเปลี่ยนอีกฝ่ายให้เหมือนตนเอง

4. การใช้การสื่อสารแบบสะท้อนกลับเชิงบวก พื้นฐานของความสัมพันธ์ระหว่างรุ่น นอกจากการฟังและพูดในที่ประชุมแล้ว “...การสะท้อนกลับอย่างตั้งใจ...” (ผู้บริหารคนที่ 2, สัมภาษณ์) ถือเป็นอีกเครื่องมือที่ผู้บริหารใช้เพื่อสร้างความรู้สึกลัวเสียงของทุกคนมีความหมาย ตัวอย่างเช่น การทวนข้อความของครูรุ่นใหม่แล้วเพิ่มเติมมุมมองที่แสดงให้เห็นถึงคุณค่าของสิ่งที่พูด เช่น สิ่งนี้ทำให้เราเข้าใจครูเจนใหม่มากขึ้น เป็นการสื่อสารที่แสดงออกถึงการฟังอย่างแท้จริง และช่วยยืนยันความสำคัญของความคิดที่ได้รับฟัง แนวทางนี้ยังช่วยลดความรู้สึกว่าตนเองด้อย ประสิทธิภาพ และเปิดโอกาสให้เกิดการยอมรับความแตกต่างเชิงรุ่นในทางบวกมากขึ้น โดยเฉพาะเมื่อผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ใช้ภาษานี้อย่างสม่ำเสมอ

แนวทางของผู้บริหารทั้งสามท่านแสดงให้เห็นว่า การสื่อสารเพื่อสร้างสัมพันธภาพในองค์กรที่มีครูหลายเจนเนอร์ชัน จำเป็นต้องออกแบบเชิงระบบ และดำเนินการอย่างตั้งใจ โดยให้ความสำคัญกับการฟังเชิงลึก การลดอำนาจ และการสะท้อนกลับด้วยความเคารพต่อกัน เมื่อครูทุกคนรู้สึกว่ามีที่ยืน มีเสียง และมีคุณค่า ระบบความสัมพันธ์ในโรงเรียนก็จะเปลี่ยนจากแนวตั้งสู่แนวราบ และเอื้อให้เกิดการทำงานร่วมกันที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืน

2. แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจนเนอร์ชันในโรงเรียนด้านการสอนงานปรึกษา และดูแล

กลุ่มหน่วยงานเอกชน

1. การส่งเสริมภาวะผู้นำของครูรุ่นใหม่: ให้โอกาสงานภายใต้ระบบสนับสนุน การพัฒนาครูรุ่นใหม่ให้มีภาวะผู้นำนั้น ไม่ควรเป็นการสอนงานเชิงสั่งการหรือบอกให้ทำตาม แต่ควรเป็นการให้อำนาจเชิงสร้างสรรค์ ผ่านการเปิดโอกาสให้ครูรุ่นใหม่ได้เป็นผู้นำโครงการจริง ภายใต้ระบบสนับสนุนจากครูรุ่นพี่ที่ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาอยู่เบื้องหลัง โดยไม่เข้าไปแทรกแซงจนเสียความมั่นใจ การพัฒนาแบบนี้ไม่ใช่ปล่อยให้รุ่นใหม่มองผิดลองถูกลำพัง แต่ต้องมีขั้นตอนที่ชัดเจน ตั้งแต่เริ่มต้น เช่น แผนการเรียนรู้งานช่วง 3 เดือนแรก กระบวนการโค้ชชิ่ง และเกณฑ์การประเมินที่ช่วยสะท้อนพัฒนาการของครูรุ่นใหม่ในฐานะผู้นำ แนวทางนี้จึงช่วยให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน ขณะเดียวกันก็ไม่ทิ้งความรู้สึกว่าได้รับการดูแล ซึ่งเป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่สมดุลระหว่างอิสระกับการประคับประคอง

2. การจัดระบบสนับสนุนล่วงหน้า (Pre-planned Support) ออกแบบความช่วยเหลือให้เป็นระบบที่ตรวจสอบได้ จากบทสัมภาษณ์ ผู้บริหารเน้นว่าการช่วยเหลือ ต้องไม่เป็นเพียงความหวังดีแบบเฉพาะหน้า แต่ต้องออกแบบเป็นระบบอย่างรอบคอบ เช่น การกำหนด resource ที่ต้องเตรียมไว้ล่วงหน้า การตั้งเวลาพบปะ ให้คำปรึกษาอย่างมีตาราง รวมถึงการกำหนด competency และเกณฑ์การขึ้นตำแหน่งอย่างชัดเจน ทั้งหมดนี้คือ การวางโครงสร้างสนับสนุนเชิงกลยุทธ์ที่ทำให้ครูรุ่นใหม่สามารถมองเห็นเส้นทางการเติบโตของตนเองในองค์กรได้อย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ การสอนงานต้องไม่ถูกมองว่าเป็นภาระหรือสิ่งที่ทำให้ผู้สอนเสียเวลาทำงาน แต่ควรถูกมองว่าเป็นกระบวนการสร้างผู้นำในอนาคต และเป็นบทบาทที่สะท้อนความรับผิดชอบระดับสูงของครูรุ่นพี่ หรือผู้มีประสบการณ์ จึงควรได้รับการยอมรับในเชิงวัฒนธรรมองค์กรว่าเป็นบทบาทสำคัญในการพัฒนาองค์กรระยะยาว

3. วางระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) เชื่อมโยงทักษะกับทัศนคติ ผ่านบทบาทผู้ช่วยเติบโต ระบบพี่เลี้ยง เป็นกลไกสำคัญในการเชื่อมต่อครูรุ่นใหม่กับวัฒนธรรมองค์กร โดยต้องมีการคัดเลือกพี่เลี้ยง ที่ไม่ได้มีเพียงความรู้หรือทักษะเท่านั้น แต่ต้องมีทัศนคติที่เข้าใจครูรุ่นใหม่ มีความใจเย็น และมีทักษะการสื่อสารและการฟังเป็นพื้นฐาน การวางระบบพี่เลี้ยงจึงไม่ใช่แค่การมอบหมายหน้าที่ให้ครูรุ่นพี่ แต่ต้องผ่านการอบรมให้เข้าใจบทบาทของตนว่าเป็นผู้ช่วยให้ครูรุ่นใหม่เติบโตในอาชีพมากกว่าเป็นผู้ตรวจสอบ เมินทอร์ที่ดีต้องสามารถให้การสนับสนุนทั้งในเชิงวิชาชีพและจิตใจ เป็นพื้นที่ปลอดภัยให้ครูรุ่นใหม่กล้าเปิดใจ ทั้งนี้ พี่เลี้ยงไม่จำเป็นต้องเป็นหัวหน้าเสมอไป อาจเป็นบุคลากรคนใดก็ได้ที่รุ่นใหม่วางใจ แนวคิดนี้จึงยกระดับความหมายของการสอนงาน ให้เป็นมากกว่าการถ่ายทอดเนื้อหา แต่เป็นการสร้างสายสัมพันธ์เชิงบวกที่ส่งเสริมการเรียนรู้ข้ามรุ่นอย่างยั่งยืน

กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา

การสอนงานและดูแลบุคลากรในบริบทโรงเรียนที่มีครูต่างรุ่นจำนวนมาก ไม่อาจอาศัยแค่การถ่ายทอดเนื้อหาวิชาชีพ หากแต่ต้องคำนึงถึงความแตกต่างของวัย มุมมอง และวิธีการเรียนรู้ ผู้บริหารทั้งสามท่าน ได้พัฒนาแนวทางการดูแลบุคลากรแบบองค์รวม ที่ไม่ใช่แค่ระบบการมอบหมาย แต่คือการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมที่ปลอดภัยและเกื้อกูล

1. ระบบครูพี่เลี้ยงแบบโค้ช (Coaching Model) พัฒนา Soft Skills ผ่านกระบวนการร่วม การพัฒนา ครูต่างรุ่น ให้ทำงานร่วมกันอย่างราบรื่น ต้องใช้แนวทางมากกว่าการสอนงานตามตำรา โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จใช้รูปแบบครูพี่เลี้ยงแบบโค้ช ซึ่งเน้น การฟัง-ถาม-สะท้อน มากกว่า

การบอกให้ทำ เช่น ในกระบวนการ PLC มีการให้ครูรุ่นใหม่เป็นผู้นำวงแลกเปลี่ยน และให้ครูรุ่นพี่ให้ feedback ที่เน้น soft skills ไม่ใช่เพียงเนื้อหาวิชาการ จุดเด่นของระบบนี้คือการเคารพความเป็นตัวตน ของครูรุ่นใหม่ พร้อมกับส่งเสริมการพัฒนา ทักษะทางอารมณ์ เช่น การจัดการห้องเรียน ความสัมพันธ์กับผู้ปกครอง และทักษะการฟังและสื่อสารแบบมีอาชีพ ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ไม่อาจถ่ายทอดได้ด้วยคำสั่ง การมีครูพี่เลี้ยงในฐานะ โค้ช จึงเป็นกลไกที่สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมในระยะยาว และทำให้รุ่นใหมารู้สึกว่ามีพื้นที่ปลอดภัยในการเติบโตอย่างสมดุลทั้งทางทักษะและจิตใจ

2. การดูแลแบบมนุษย์ (Human-Centered Care): ความสัมพันธ์มากกว่าระบบ แม้ระบบและขั้นตอนจะเป็นสิ่งจำเป็น แต่สิ่งที่ช่วยให้ครูรุ่นใหม่สามารถปรับตัวได้ดีในบริบทของโรงเรียนคือ ความรู้สึกที่ “...ตนเองมีคุณค่าในฐานะมนุษย์...” (ผู้บริหารคนที่ 1, สัมภาษณ์) ไม่ใช่แค่ผู้ปฏิบัติงานหรือฟันเฟืองของระบบ การดูแลในลักษณะนี้ไม่ได้จำกัดอยู่เพียงในขอบเขตงาน แต่รวมถึงการรับฟังเรื่องส่วนตัว การเข้าใจภาวะชีวิต เช่น การดูแลครอบครัว หรือความเหนื่อยล้าทางอารมณ์ การบริหารแบบนี้จึงสะท้อนแนวคิดการนำด้วยหัวใจ โดยผู้บริหารทำหน้าที่เหมือนเพื่อนร่วมงานที่ใส่ใจ ไม่ใช่หัวหน้าที่เฝ้าประเมินผลเสมอ ความสัมพันธ์ในลักษณะนี้ช่วยลดความรู้สึกโดดเดี่ยวของครูใหม่ และทำให้เกิดความไว้วางใจ ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงในองค์กรการศึกษา

3. ลดความคาดหวัง สร้างพื้นที่ปลอดภัยทางจิตใจ เปิดโอกาสให้เติบโตผ่านการเรียนรู้ ความคาดหวังที่สูงและทันทีจากรุ่นพี่หรือระบบงาน มักสร้างแรงกดดันให้ครูรุ่นใหม่จนเกิดความรู้สึกไม่พอเพียง และกลัวความผิดพลาด แนวคิดของผู้บริหารที่เปิดโอกาสให้รุ่นใหม่อลองผิดลองถูก โดยไม่ถูกตัดสินหรือตำหนิทันที เป็นรากฐานของการสร้าง พื้นที่ปลอดภัยทางจิตใจ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาทางวิชาชีพอย่างยั่งยืน แนวคิดนี้ไม่ได้หมายถึงการลดมาตรฐาน แต่คือการเข้าใจว่า ความชำนาญต้องอาศัยเวลา และการกล้าที่จะเติบโตต้องมาจากสภาพแวดล้อมที่อนุญาตให้พลาดได้ โดยมีรุ่นพี่ที่พร้อมให้กำลังใจและคำแนะนำ ไม่ใช่การควบคุม

4. ฝึกทักษะให้ครูรุ่นใหม่มีโอกาสสะท้อนความคิด และไม่เร่งผลลัพธ์ เพราะการเติบโตของครูต้องใช้เวลา ครูรุ่นใหม่มักมีแรงบันดาลใจและพลังขับเคลื่อนสูง แต่หากต้องเผชิญกับระบบงานที่เน้นผลลัพธ์โดยไม่มีพื้นที่ในการแสดงความคิด ก็อาจเกิดภาวะหมดไฟ (burnout) แนวทางที่ส่งเสริมให้ครูได้สะท้อนตัวเอง เช่น การแลกเปลี่ยนกับครูรุ่นพี่แบบไม่เน้นการประเมินหรือการเปิดเวทีแลกเปลี่ยนความเห็น เป็นรูปแบบที่เปิดทางให้ครูรุ่นใหม่ได้เรียนรู้ตามจังหวะของตนเอง โดยไม่ถูกวัดผลอย่างรีบด่วน ซึ่งกระบวนการนี้นอกจากจะสร้างอัตลักษณ์วิชาชีพอย่าง

มั่นคง ยังเสริมสร้างความมั่นใจในการคิด วิเคราะห์ และวางแผนการทำงานในแบบที่สอดคล้องกับ
ความถนัดของตนเอง

3. แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันในโรงเรียน ด้านการสร้างทีมงานที่หลากหลาย

กลุ่มหน่วยงานเอกชน

1. วัฒนธรรมองค์กรแบบเปิด โดยผู้นำต้องเป็นแบบอย่าง และสร้างพื้นที่ให้แต่ละ
เจเนอเรชันแลกเปลี่ยนกันได้ พื้นฐานของความร่วมมือในทีมต่างรุ่น จากข้อมูลการสัมภาษณ์ของ
ผู้บริหารทุกคน สะท้อนอย่างชัดเจนว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบเปิด (open culture) เป็นกลไก
เบื้องต้นที่มีผลต่อความสามารถของทีมครุต่างวัยในการทำงานร่วมกันอย่างกลมกลืน ความหมาย
ของคำว่าเปิดในที่นี้ ไม่ใช่เพียงการยอมรับความแตกต่างทางรุ่นหรือประสบการณ์ แต่หมายรวมถึง
การออกแบบสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย ซึ่งเอื้อต่อการแสดงออกอย่างเป็นธรรมชาติ
โดยไม่ต้องกลัวการตัดสิน หรือความไม่เท่าเทียมทางอำนาจ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับบทบาทของ
ผู้น้ององค์กร ในฐานะผู้ขับเคลื่อนวัฒนธรรมนี้ โดยเฉพาะการแสดงออกผ่านพฤติกรรม เช่น การฟัง
แบบไม่ตัดสิน และการเปิดใจเรียนรู้จากความคิดของคนต่างรุ่น เมื่อบุคลากรรู้สึกว่าตนเองสามารถ
พูดโดยไม่ถูกตำหนิ พวกเขาจะกล้าร่วมมือ และกล้าสร้างสรรค์มากขึ้น การวางรากฐานวัฒนธรรม
องค์กรที่ สนับสนุนให้ต่างได้อย่างปลอดภัย จึงเป็นปัจจัยที่เอื้อต่อความร่วมมือระหว่างรุ่นในระยะ
ยาว

2. วางระบบให้คนรุ่นใหม่ได้เป็นหัวหน้าโปรเจกต์ โดยมีรุ่นพี่เป็นที่ปรึกษา ลดความปะทะ
ผ่านบทบาทที่ชัดเจน เครื่องมือลดปะทะและเสริมศักยภาพต่างวัยอีกประเด็นหนึ่งที่สะท้อนจากบท
สัมภาษณ์อย่างมีนัยสำคัญ คือ การวางบทบาทหน้าที่ให้สอดคล้องกับลักษณะเฉพาะของแต่ละรุ่น
ซึ่งเป็นกลยุทธ์สำคัญในการลดความขัดแย้ง และเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้ร่วมกัน ผู้บริหารเลือกให้
ครุรุ่นใหม่ (เช่น Gen Z) ทำหน้าที่เป็นผู้นำโครงการ ขณะที่ครุรุ่นพี่ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา
หรือพี่เลี้ยงอยู่เบื้องหลัง แนวทางนี้เปิดโอกาสให้ครุรุ่นใหม่ได้แสดงออกทางภาวะผู้นำ
และในขณะเดียวกันก็เป็นการเปลี่ยนประสบการณ์ของครุรุ่นพี่ ให้กลายเป็นทรัพยากรสนับสนุนที่
มีพลัง โดยไม่กลายเป็นแรงกดดัน นอกจากนี้ การผลัดเปลี่ยนบทบาทผู้นำ ยังช่วยส่งเสริมความ
เข้าใจซึ่งกันและกัน และลดอคติจากโครงสร้างอำนาจที่ตายตัว

3. วงกลมอินเทอร์เน็ตฯ เพื่อเปรียบเทียบว่าทีมที่ดีไม่ใช่ทีมแค่มมีคนหลายรุ่น แต่ต้องมีจุดร่วม
ที่ทำงานไปด้วยกันได้ โดยไม่ยึดถือวิธีคิดแบบใดแบบหนึ่ง พื้นที่กลางที่เชื่อมความแตกต่างให้

ทำงานร่วมกันได้ในขณะที่หลายองค์กรมุ่งเน้นไปที่การรวมคนต่างรุ่นเข้าด้วยกัน ความหลากหลายเพียงอย่างเดียว ไม่เพียงพอที่จะสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพ หากขาดจุดร่วม หรือพื้นที่กลางทางความคิด ที่ทุกเจเนอเรชันสามารถทำงานบนพื้นฐานเดียวกันได้ แนวคิดนี้ถูกเรียกว่า “...วงกลมอินเตอร์เซก...” (อินทเดช, สัมภาษณ์) ซึ่งเปรียบเสมือน intersection space ที่ทุกคนต่างยอมรับ แม้จะมีวิถีคิดหรือค่านิยมต่างกัน การมีวงกลมร่วมนี้ทำหน้าที่เป็นสะพาน ที่เชื่อมความแตกต่างไม่ให้เกิดเป็นความขัดแย้ง และช่วยให้การทำงานร่วมกันเป็นไปบนฐานของความเข้าใจ ไม่ใช่การยอมจำนน การออกแบบจุดร่วมดังกล่าว จำเป็นต้องใช้ทั้ง กลยุทธ์ทางโครงสร้าง เช่น กติกาการทำงานร่วมที่เท่าเทียม และ วัฒนธรรมทางความสัมพันธ์ เช่น ความเคารพซึ่งกันและกัน และการไม่ยึดยึดความเชื่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง

กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา

1. จัดระบบการทำงานแบบพี่-น้อง เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ข้ามรุ่นผ่านการลงมือทำร่วมกัน จากการวิเคราะห์หับสัมภาษณ์ พบว่า การออกแบบการทำงานร่วมระหว่างครูต่างเจเนอเรชันในลักษณะของกลุ่มพี่-น้อง ถือเป็นกลยุทธ์สำคัญในการพัฒนา ความเข้าใจเชิงประสบการณ์ และลดอคติระหว่างรุ่น แนวทางนี้ไม่ได้เน้นการอบรมหรือถ่ายทอดความรู้ในเชิงเดียว แต่เน้นการทำงานจริงร่วมกัน เช่น การออกแบบแผนการสอน หน่วยการเรียนรู้ หรือกิจกรรมเสริมหลักสูตร โดยจับคู่ครูรุ่นพี่กับรุ่นใหม่ที่ลงมือคิด วางแผน และสอนร่วมกันในสถานการณ์จริง เนื่องจากการเรียนรู้จากการลงมือทำมีพลังมากกว่าการฝึกอบรมในห้องเรียนหลายเท่า เพราะเปิดโอกาสให้แต่ละฝ่ายได้เห็น วิถีคิด วิถีทำงาน และข้อจำกัดของกันและกันอย่างเป็นธรรมชาติ แนวทางนี้ไม่เพียงช่วยลด ละเลิกพฤติกรรม แต่ยังสร้างความสัมพันธ์แนวราบ ที่มีฐานจากการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันอย่างเท่าเทียม ช่วยให้ความต่างกลายเป็นพื้นที่แห่งการเรียนรู้ ไม่ใช่ช่องว่างที่ต้องหลีกเลี่ยง

2. ใช้หัวหน้ากลุ่มสาระเป็นผู้นำสื่อสารข้ามเจน หัวหน้ากลุ่มสาระเปรียบเสมือนกลไกกลางเชื่อมความเข้าใจข้ามรุ่นอย่างมีประสิทธิภาพ บทบาทของหัวหน้ากลุ่มสาระ ไม่ได้จำกัดอยู่แค่การวางแผนหรือกำกับงาน แต่ถือเป็นตำแหน่งกลางที่มีศักยภาพในการเป็นตัวแปลภาษา ทางวัฒนธรรมระหว่างรุ่น หัวหน้ากลุ่มสาระที่เข้าใจทั้งโลกทัศน์ของครูรุ่นเก่าและความคาดหวังของรุ่นใหม่ จะสามารถออกแบบการสื่อสารที่เชื่อมโยงความคิดทั้งสองฝั่งเข้าด้วยกัน โดยไม่ทำให้ฝ่ายใดรู้สึกด้อยคุณค่าหรือถูกตัดสิน ครูรุ่นใหม่มักให้ความสำคัญกับ ความเร็วและความยืดหยุ่น ขณะที่รุ่นเก่าจะให้ความสำคัญกับ ความละเอียดและความถูกต้อง ดังนั้น คนที่อยู่ตรงกลางจึงต้องมีทักษะการสื่อสารข้ามวัย และการจัดการความคาดหวังของทั้งสองฝ่าย

3. มองว่าความหลากหลายเป็นสภาพการณ์ที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ และควรได้รับการบริหารจัดการอย่างสร้างสรรค์เพื่อเสริมพลังในการทำงานร่วมกัน การบริหารความหลากหลายด้วยทัศนคติแบบสร้างสรรค์ ไม่ใช่การหลีกเลี่ยง จากการสังเคราะห์ข้อมูล พบว่าผู้บริหารที่มีทัศนคติต่อ ความหลากหลายทางรุ่น อย่างสร้างสรรค์ จะสามารถออกแบบการบริหารที่เปลี่ยนความแตกต่าง ให้กลายเป็น ทรัพยากรเชิงยุทธศาสตร์ แทนที่จะมองว่าเป็นปัญหา โดยไม่พยายามทำให้ทุกคนคิดเหมือนกัน แต่ส่งเสริมให้แต่ละรุ่นใช้จุดแข็งของตนมาสนับสนุนกัน เช่น รุ่นเก่าเชี่ยวชาญระบบ รุ่นใหม่เชี่ยวชาญเทคโนโลยี แนวทางนี้ไม่ใช่การจัดทีมโดยหวังให้อยู่กันได้เฉย ๆ แต่ต้องอาศัยการออกแบบอย่างมีระบบ เช่น การจับคู่ทำงานข้ามรุ่น การใช้หัวหน้ากลุ่มสาระเป็นผู้ประสาน และการสื่อสารของผู้นำอย่างตั้งใจและไม่ลำเอียง ผู้วิจัยเห็นว่า การบริหารเชิงรุกที่ยอมรับว่าโรงเรียนไม่มีวันมีแต่คนรุ่นเดียว และเลือกออกแบบกระบวนการทำงานที่ใช้ความต่างเป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์กร จะช่วยให้ความหลากหลายไม่เป็นเพียงข้อเท็จจริงทางประชากร แต่กลายเป็นต้นทุนของความร่วมมืออย่างแท้จริง

4. แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันของครูในโรงเรียนด้านการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

กลุ่มหน่วยงานเอกชน

1. ใช้รูปแบบ Assignment-Based Learning โดยให้บุคลากรรุ่นใหม่รับผิดชอบโปรเจกต์จริง และมีระบบ Coaching สนับสนุนการเรียนรู้ที่ผูกกับงานจริง คือกลยุทธ์ที่ผู้บริหารทั้งสามเห็นว่าได้ผลดีที่สุดในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรแต่ละช่วงวัย โดยเฉพาะคนรุ่นใหม่ ซึ่งต้องการพื้นที่ในการลองผิดลองถูกและฝึกทักษะการทำงานอย่างเป็นระบบ การมอบหมายให้รับผิดชอบ assignment-based learning จึงต้องไม่ใช่การโยนงานอย่างลอย ๆ แต่ต้องมีการวางระบบ coaching และ feedback ตั้งแต่ต้นจนจบ ผู้บริหารต้องสื่อสารให้ชัดเจนว่า จะสนับสนุนอะไร อย่างไร และเมื่อใด เช่น การจัดประชุมย่อยตามรอบ การตั้งกลไกติดต่อกับเงิน และการเตรียมเครื่องมือและทรัพยากรที่จำเป็นล่วงหน้า แนวทางนี้แสดงให้เห็นถึง ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ที่ไม่ใช่การควบคุม แต่เป็นการ ออกแบบพื้นที่ให้บุคลากรกล้ารับผิดชอบอย่างมั่นใจ

2. ใช้แนวทาง Learning by Doing ผ่านการปฏิบัติจริง พร้อมระบบ Feedback รายบุคคล คำนึงถึงความต่างเฉพาะบุคคล การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรยุคใหม่ไม่สามารถยึดรูปแบบการสอนแบบเดิมได้อีกต่อไป ผู้บริหารจึงเลือกใช้แนวทาง Learning by Doing หรือเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติจริง ควบคู่กับ ระบบ feedback รายบุคคล ที่เข้าใจลักษณะเฉพาะของแต่ละคน

โดยใช้เครื่องมือ เช่น การสื่อสารในกระบวนการ feedback ต้องไม่ตัดสิน แต่เน้นการชี้แนะแบบสร้างสรรค์ โดยผู้บริหารให้ความสำคัญกับพื้นที่ปลอดภัยทางจิตใจ ที่เปิดโอกาสให้ครูรุ่นใหม่กล้าลองผิด ล้มเหลว และเรียนรู้จากประสบการณ์จริง โดยไม่ถูกตัดสินด้วยมาตรฐานความสำเร็จเชิงผลงานเพียงอย่างเดียว

3. ผู้นำต้องเป็นผู้ปลุกศักยภาพ โดยไม่จำกัดที่วิธีเดิม และพร้อมปรับเปลี่ยนแนวทางตามสไตล์ของบุคลากรแต่ละรุ่น บทบาทของผู้นำในยุคความหลากหลายทางรุ่น ไม่ใช่เพียงผู้ควบคุมหรือบริหารจัดการ แต่คือผู้ปลุกศักยภาพโดยเฉพาะในสภาพแวดล้อมที่ประกอบด้วยบุคลากรหลายรุ่น ผู้นำต้องมีความเข้าใจลึกซึ้ง ทั้งในระดับอารมณ์ ทักษะคิด และวิธีคิด แนวทางหนึ่งที่ผู้นำใช้คือโมเดล RAVO ประกอบด้วย Respect (ให้เกียรติ) Attitude (เข้าใจเจตคติ) Value (ไม่ตัดสินด้วยมาตรฐานเดียว) Open-minded (เปิดใจรับความต่าง) การสื่อสารของผู้นำต้องสร้างความรู้สึกว่า ผู้นำอยู่ฝั่งเดียวกันไม่ใช่ฝ่ายควบคุม ในทัศนะของผู้บริหารอาวุโส การใช้หลัก “...รู้เรา รู้รอบ รู้เรื่อง...” (อินทเดช, สัมภาษณ์) เป็นแนวทางที่ช่วยให้ผู้นำสามารถออกแบบการพัฒนาบุคลากรในทุกช่วงวัย

กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา

1. การจัดระบบการเรียนรู้ร่วมกันผ่าน PLC ที่เปิดโอกาสให้รุ่นใหม่เป็นผู้นำ โรงเรียนควรจัดให้มีกระบวนการเรียนรู้ร่วมในลักษณะของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) ซึ่งเป็นเวทีที่ไม่เพียงแต่ใช้สำหรับการแลกเปลี่ยนทางวิชาการ แต่ต้องเป็นพื้นที่ที่ปลอดภัยสำหรับครูรุ่นใหม่ในการแสดงศักยภาพของตนเอง การเปิดโอกาสให้ครูรุ่นใหม่เป็นผู้นำเสนอแนวคิด ขณะที่ครูรุ่นพี่ทำหน้าที่โค้ชหรือพี่เลี้ยงนั้น ช่วยส่งเสริมความมั่นใจและแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองของครูรุ่นใหม่อย่างชัดเจน ขณะเดียวกันครูรุ่นพี่ยังสามารถถ่ายทอดประสบการณ์ผ่านการสะท้อนและให้แรงเสริมในเชิงบวก การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจึงมิใช่การถ่ายทอดจากบนลงล่าง แต่เป็นกระบวนการ Co-Learning ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจและความเคารพซึ่งกันและกัน

2. ใช้แนวทางบทบาทหมุนเวียน เพื่อเรียนรู้ข้ามวัยมอบหมายให้ครูต่างรุ่นสลับหน้าที่กัน การหมุนเวียนบทบาทเพื่อเสริมการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง การจัดให้ครูต่างรุ่นมีโอกาสผลัดเปลี่ยนหน้าที่กันรับผิดชอบงาน ถือเป็นแนวทางที่มีศักยภาพสูงในการพัฒนาการเรียนรู้ข้ามรุ่น โดยเฉพาะเมื่อครูรุ่นใหม่ได้เป็นผู้นำในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน ในขณะที่ครูรุ่นพี่รับหน้าที่เป็นที่ปรึกษา ผู้ประเมิน หรือผู้ติดตามผล จะช่วยให้ทั้งสองกลุ่มได้เรียนรู้จากกันอย่างแท้จริง ครูรุ่นใหม่จะได้ฝึกฝนภาวะผู้นำภายใต้สถานการณ์จริง ส่วนครูรุ่นพี่ก็ได้มีโอกาสสังเกตและทำ

ความเข้าใจแนวคิดของคนรุ่นใหม่มากขึ้น แนวทางนี้ไม่เพียงส่งเสริมทักษะและความมั่นใจของบุคลากร แต่ยังช่วยลดอคติทางเจเนอเรชั่น ซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญของการทำงานร่วมกันในองค์กร

3. การเป็นต้นแบบของผู้นำที่ร่วมเรียนรู้กับบุคลากร ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในฐานะผู้นำการเรียนรู้ มากกว่าการเป็นผู้สั่งการหรือผู้ประเมินผลเท่านั้น การแสดงความจริงใจในการลงมาเรียนรู้ร่วมกับครู การเปิดใจรับฟังความคิดเห็นจากครูทุกช่วงวัย และการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนอย่างไม่ตัดสิน เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยสร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากรในโรงเรียน

5. แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชั่นในโรงเรียน ด้านการธำรงรักษาบุคลากรคุณภาพ

กลุ่มหน่วยงานเอกชน

1. องค์กรต้องมีความชัดเจนในโครงสร้างวัฒนธรรม และเงื่อนไขการทำงานแต่ต้น เพื่อไม่ให้คนรุ่นใหม่รู้สึกคลุมเครือจนอยากลาออก สร้างวัฒนธรรมองค์กรและข้อตกลงร่วมอย่างชัดเจนตั้งแต่ต้น การธำรงบุคลากรรุ่นใหม่ต้องเริ่มต้นที่ความชัดเจนในค่านิยมและโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กร โดยเฉพาะในองค์กรที่มีความหลากหลายทางวัยสูง ความคลุมเครือเกี่ยวกับแนวคิดการทำงานร่วมกัน มักทำให้คนรุ่นใหม่รู้สึกไร้ทิศทาง และนำไปสู่การตัดสินใจลาออกก่อนเวลาอันควร การมีข้อตกลงร่วมในเรื่องค่านิยม จุดยืนทางวิชาชีพ และเป้าหมายของทีม จึงเปรียบเสมือนการกำหนดขอบเขตทางจิตใจ ที่ช่วยให้ทุกคนมีจุดยึดร่วมในองค์กร

2. การเรียนรู้ผ่าน โครงการจริงแทนการอบรมแบบทฤษฎี แนวทางหนึ่งที่ตอบโจทย์บุคลากรรุ่นใหม่อย่างชัดเจนคือ การพัฒนาผ่าน “โครงการจริง” หรือ Learning by Doing แทนการอบรมที่เน้นเนื้อหาเชิงทฤษฎี การลงมือทำในสถานการณ์จริงช่วยให้เกิดการเรียนรู้ที่ลึกซึ้ง และทำให้บุคลากรรู้สึกว่าการงานของตนเองมีความหมาย ทั้งยังเป็นวิธีที่ผู้บริหารสามารถติดตามและวิเคราะห์พัฒนาการของบุคลากร ได้อย่างเป็นรูปธรรม แนวทางนี้ช่วยเสริมสร้างแรงบันดาลใจและความรู้สึกว่าคุณเองเป็นส่วนสำคัญขององค์กร ไม่ใช่เพียงผู้ปฏิบัติตามคำสั่ง

3. การวางระบบสนับสนุนล่วงหน้าเพื่อเสริมความมั่นใจ การมอบหมายงานที่ท้าทายให้บุคลากรรุ่นใหม่ ควรมาพร้อมกับระบบสนับสนุนล่วงหน้าที่รอบด้าน ทั้งในเชิงเทคนิคและจิตวิทยา ได้แก่ การจัดหาที่ปรึกษา การวางแผนทรัพยากร และการติดตามผลอย่างใกล้ชิด แนวทางนี้ช่วยสร้างความมั่นใจให้ครูรุ่นใหม่กล้าเผชิญงานที่ท้าทายโดยไม่รู้สึกว่าจะถูกตัดสินหากผิดพลาด พร้อมทั้งส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการลองผิดลองถูกโดยไม่ถูกตัดสิน การสนับสนุนที่

ดีไม่ได้หมายถึงการควบคุม แต่คือการอยู่ใกล้พอให้กล้าเดิน แต่ไม่ใกล้จนแทรกแซง ซึ่งถือเป็นรูปแบบโค้ชซึ่งที่มีประสิทธิภาพสูงในองค์กรที่มีความหลากหลายทางเจเนอเรชั่น

กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา

1. การจัดบทบาทหมุนเวียนเพื่อให้ครูรุ่นใหม่ได้แสดงศักยภาพในโรงเรียน การออกแบบบทบาทหมุนเวียนที่เปิดโอกาสให้ครูรุ่นใหม่ได้แสดงภาวะผู้นำในเวทีสาธารณะ เช่น การจัดกิจกรรมโรงเรียน หรือเสนอแนวทางการสอนใน PLC เป็นกลไกสำคัญในการสร้างพื้นที่เติบโต โดยไม่ผูกขาดอำนาจหรือบทบาทไว้กับครูรุ่นพี่ การมอบหมายอย่างมีเป้าหมายเช่นนี้ทำให้ครูรุ่นใหม่รู้สึกว่าคุณค่าของตัวเองมีที่ขึ้น และได้รับการยอมรับในองค์กรอย่างแท้จริง ซึ่งมีผลต่อความผูกพันและแรงจูงใจในการอยู่ในระบบการศึกษาในระยะยาว

2. การใช้ระบบ Feedback และการประเมินแบบคู่ขนานระบบการประเมินผลที่ยุติธรรมและโปร่งใสเป็นหัวใจของการธำรงบุคลากรรุ่นใหม่ โดยเฉพาะเมื่อองค์กรเลือกที่จะไม่ผูกขาดการประเมินกับอายุงาน แต่เน้นที่ผลงานจริง ศักยภาพ และความรับผิดชอบ ระบบ Feedback ที่ดีควรเกิดอย่างต่อเนื่อง และตั้งอยู่บนหลักการพัฒนาไม่ใช่ตัดสิน การประเมินร่วมหลายฝ่ายยังช่วยลดอคติและเพิ่มความรู้สึkyุติธรรมในการทำงานข้ามวัย ส่งผลต่อบรรยากาศในองค์กรที่ครูรุ่นใหม่รู้สึกว่าคุณค่าของตัวเองมีที่ขึ้น

3. วิสัยทัศน์ของผู้นำในการมอบหมายงานที่ท้าทายและมีความหมาย การธำรงครูรุ่นใหม่ไม่ได้ขึ้นอยู่กับสวัสดิการหรือสิ่งจูงใจภายนอกเพียงเท่านั้น แต่ขึ้นอยู่กับกรอบงานให้มีเป้าหมาย ท้าทาย และมีความหมายในสายตาผู้ปฏิบัติ ผู้นำที่ดีต้องสามารถมองเห็นศักยภาพของบุคลากรก่อนที่จะเห็นผลลัพธ์ และกล้าที่จะมอบหมายงานที่ใหญ่ขึ้นในขณะที่ยังให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง ความสามารถในการออกแบบงานที่สมดุลระหว่างความยากกับความสามารถ ทำให้ครูรุ่นใหม่กล้าทดลอง และสร้างความรู้สึkyุติธรรมว่าคุณค่าของตัวเองมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกในโรงเรียน

ตารางที่ 21 แนวทางพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันในโรงเรียน
บ้านฉางกาญจนกุลวิทยา

รายการ	แนวทางพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลาย ทาง เจเนอเรชัน
<p>ลำดับที่ 1</p> <p>การสื่อสารเพื่อสร้างสัมพันธภาพ</p> <p>ข้อ 1 ผู้บริหารจัดการกิจกรรมเพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกช่วงวัยมีโอกาสแลกเปลี่ยนข้อมูลกันอย่างจริงจังและเปิดเผย</p>	<p>กลุ่มหน่วยงานเอกชน</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้นำต้องเป็นแบบอย่างในการสื่อสารที่เปิดกว้าง 2. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยอมรับความหลากหลายคือหัวใจสำคัญ 3. การสื่อสารที่แท้จริงต้องมุ่งความเข้าใจไม่ใช่การสั่งการ 4. การออกแบบโครงสร้างกิจกรรมที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยน 5. ต้องมีระบบสนับสนุนที่ชัดเจนเพื่อสร้างความมั่นใจในการมีส่วนร่วม 6. แนวคิด RAVO (Respect – Attitude – Value – Open-minded) <p>กลุ่มผู้บริหาร</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การจัดประชุมกลุ่มเล็กแบบไม่เป็นทางการ เช่น วงสนทนาเชิงบวก หรือ วงชากาแฟ เพื่อให้ครูต่างรุ่นมีโอกาสแลกเปลี่ยนมุมมองในสภาพแวดล้อมที่ไม่เป็นทางการ ช่วยลดความเกร็งและเปิดใจฟังกันมากขึ้น 2. นโยบาย พูดให้ครบ ฟังให้จบ ส่งเสริมให้ทุกคนมีเวลาพูดเท่ากันในที่ประชุม ลดความเหลื่อมล้ำในการแสดงความคิดเห็น โดยผู้บริหารทำหน้าที่ facilitator มากกว่าผู้ควบคุม 3. จัดเวที สื่อสารข้ามรุ่น เป็นกิจกรรมประจำปีเพื่อเชื่อมวัฒนธรรมรุ่นใหม่-รุ่นเก่า 4. การใช้การสื่อสารแบบสะท้อนกลับเชิงบวก
<p>ลำดับที่ 2</p> <p>การสอนงานปรึกษา และดูแล</p> <p>ข้อ 5 ผู้บริหารสนับสนุนและ</p>	<p>กลุ่มหน่วยงานเอกชน</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ส่งเสริมภาวะผู้นำของครูรุ่นใหม่ โดยให้ครูรุ่นเก่าเป็นผู้แนะนำและสนับสนุนอยู่เบื้องหลัง

รายการ	แนวทางพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลาย ทาง เจเนอเรชั่น
<p>จัดระบบการสอนให้บุคลากรทุกช่วงวัย สามารถเรียนรู้จากกันและกัน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>	<p>2. จัดระบบสนับสนุนล่วงหน้า (Pre-planned Support) ผู้บริหารต้องเตรียม resource, ที่ปรึกษา, เครื่องมือ, และช่องทางติดต่อให้พร้อมก่อนมอบหมายงาน</p> <p>3. วางระบบพี่เลี้ยง (mentoring) ที่แยกบทบาทพี่เลี้ยงกับหัวหน้างานอย่างชัดเจน เน้นการฝึกอบรมพี่เลี้ยงให้มี mindset องค์กร ไม่ใช่แค่คนเก่งเท่านั้น</p> <p>กลุ่มผู้บริหาร</p> <p>1. ระบบครูพี่เลี้ยงแบบ โค้ช (Coaching Model) มีการวางระบบให้ครูรุ่นพี่เป็นผู้ให้คำแนะนำ พร้อมแนวทางติดตามพฤติกรรมด้าน soft skills เช่น PLC, เวทีสะท้อนคิด</p> <p>2. เน้นการดูแลแบบมนุษย์มากกว่าระบบ</p> <p>3. ลดความคาดหวัง สร้างพื้นที่ปลอดภัยทางจิตใจ ส่งเสริมให้ครูรุ่นพี่เข้าใจครูรุ่นใหม่ ไม่ใช่การสอนแบบสั่งการ แต่เน้นการฟัง การให้โอกาสแสดงความคิดเห็น</p> <p>4. ฝึกทักษะให้ครูรุ่นใหม่มีโอกาสสะท้อนความคิด และไม่เร่งผลลัพธ์ เพราะการเติบโตของครูต้องใช้เวลา</p>
<p>ลำดับที่ 3</p> <p>การสร้างทีมงานที่หลากหลาย</p> <p>ข้อ 6 ผู้บริหารมอบหมายบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างเหมาะสมกับความสามารถของบุคลากรทุกช่วงวัย เพื่อให้การทำงานเป็นทีมเกิดประสิทธิภาพสูงสุด</p>	<p>กลุ่มหน่วยงานเอกชน</p> <p>1. เน้นวัฒนธรรมองค์กรแบบเปิด (open culture) โดยผู้นำต้องเป็นแบบอย่าง และสร้างพื้นที่ให้แต่ละเจเนอเรชั่นแลกเปลี่ยนกันได้</p> <p>2. วางระบบให้คนรุ่นใหม่ได้เป็นหัวหน้าโปรเจกต์โดยมีรุ่นพี่เป็นที่ปรึกษา ลดความปะทะผ่านบทบาทที่ชัดเจน</p> <p>3. "วงกลมอินเตอร์เซก" เพื่อเปรียบเทียบว่าทีมที่ดีไม่ใช่แค่มีคนหลายรุ่น แต่ต้องมี “จุดร่วมที่ทำงานไปด้วยกันได้” โดยไม่ยึดยึดวิธีคิดแบบใดแบบหนึ่ง</p>

รายการ	แนวทางพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลาย ทาง เจเนอเรชั่น
	<p>กลุ่มผู้บริหาร</p> <ol style="list-style-type: none"> จัดระบบการทำงานแบบพี่ - น้อง โดยจับคู่บุคลากรต่างวัยทำงานร่วมกัน ใช้หัวหน้ากลุ่มสาระเป็นผู้นำการสื่อสารข้ามเจน มองว่าความหลากหลายเป็นสภาพการณ์ที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ และควรได้รับการบริหารจัดการอย่างสร้างสรรค์เพื่อเสริมพลังในการทำงานร่วมกัน
<p>ลำดับที่ 4</p> <p>การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง</p> <p>ข้อ 2 ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรทุกช่วงวัย มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเพื่อพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง</p>	<p>กลุ่มหน่วยงานเอกชน</p> <ol style="list-style-type: none"> ใช้รูปแบบ assignment-based learning โดยให้บุคลากรรุ่นใหม่รับผิดชอบโปรเจกต์จริง พร้อมระบบ coaching และการติดตามอย่างต่อเนื่อง ใช้แนวทาง Learning by Doing ผ่านการปฏิบัติจริง พร้อมระบบ feedback รายบุคคล และการเปิดโอกาสให้คนรุ่นใหม่เรียนรู้จากความล้มเหลว ผู้นำต้องเป็นผู้ปลูกศักยภาพ โดยไม่จำกัดที่วิธีการเดิม และพร้อมปรับเปลี่ยนแนวทางตามสไตล์ของบุคลากรแต่ละรุ่น <p>กลุ่มผู้บริหาร</p> <ol style="list-style-type: none"> ส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านกิจกรรมแบบ PLC จัดระบบการเรียนรู้ที่เปิดโอกาสให้ครูรุ่นใหม่เป็นผู้นำเสนอแนวคิด และครูรุ่นพี่มีบทบาทในการเสริมแรงสนับสนุนในเชิงโค้ชชิ่ง ใช้แนวทางบทบาทหมุนเวียน เพื่อการเรียนรู้ข้ามวัย มอบหมายให้ครูต่างรุ่นสลับหน้าที่กัน เช่น รุ่นใหม่จัดกิจกรรม รุ่นเก่าเป็นพี่เลี้ยงหรือประเมิน ผู้นำต้องทำหน้าที่เป็นต้นแบบของการเรียนรู้ร่วม ผู้บริหารไม่ใช่เพียงผู้อำนวยการ แต่เป็น “ผู้นำการเรียนรู้” ที่พร้อมรับฟังความคิดเห็นจากทุกช่วงวัย

รายการ	แนวทางพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลาย ทาง เจเนอเรชั่น
<p>ลำดับที่ 5</p> <p>การธำรงรักษาบุคลากรคุณภาพ</p> <p>ข้อ 3 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกช่วงวัย ที่มีความสามารถได้รับมอบหมายงานที่มีความท้าทาย และส่งเสริมการเติบโตทางอาชีพ</p>	<p>กลุ่มหน่วยงานเอกชน</p> <ol style="list-style-type: none"> องค์กรต้องมีความชัดเจนในโครงสร้างวัฒนธรรม และเงื่อนไขการทำงานตั้งแต่ต้น เพื่อให้คนรุ่นใหม่รู้สึกคลุมเครือจนอยากลาออก ใช้การพัฒนาผ่านโครงการจริง แทนการอบรมในห้องประชุม เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงกับความท้าทายจริง และเกิดแรงจูงใจในอาชีพ วางระบบสนับสนุนล่วงหน้า (Pre-assignment Support) เช่น จัดเตรียมที่ปรึกษา ทรัพยากร และการติดตามเป็นระยะ เพื่อให้บุคลากรทำงานที่ยากได้อย่างมั่นใจ <p>กลุ่มผู้บริหาร</p> <ol style="list-style-type: none"> จัดบทบาทหมุนเวียนเพื่อให้คนรุ่นใหม่ได้แสดงศักยภาพ เช่น การมอบหมายให้คนรุ่นใหม่เป็นผู้จัดกิจกรรมโรงเรียนหรือเสนอแนวทางการสอนใน PLC ใช้ระบบ Feedback และการประเมินแบบคู่ขนาน เพื่อไม่ให้เกิดการประเมินผู้คิดกับอายุงาน แต่ยึดตามผลงานและศักยภาพ ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ในการมอบหมายงานเชิงท้าทายอย่างมีเป้าหมาย โดยเชื่อในศักยภาพของบุคลากรและพร้อมสนับสนุนหากพบอุปสรรค

จากตารางพบว่า แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชั่นของครูในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา มีทั้งหมด 35 แนวทาง 5 ด้าน แบ่งเป็นกลุ่มหน่วยงานเอกชน 18 แนวทาง และ และกลุ่มผู้บริหาร 7 แนวทาง

ตารางที่ 22 เปรียบเทียบแนวทางพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชั่นของครู
ในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา ของกลุ่มเอกชนและกลุ่มผู้บริหาร

ประเด็น	กลุ่มหน่วยงานเอกชน	กลุ่มผู้บริหาร	ผลการวิเคราะห์
1. การสื่อสาร เพื่อสร้าง สัมพันธภาพ	ใช้แนวทาง non-judgmental listening และ empathetic leadership พร้อมกิจกรรมเชิงระบบ เช่น town hall และ feedback รายบุคคล โดยใช้ RAVO เชื่อมความต่าง	ใช้วิธี พูดคุยแบบไม่เป็นทางการ (วงชากาเฟ) และวางกติกา “พูดให้ครบ ฟังให้จบ” พร้อมเน้น reflective listening เพื่อสร้างความปลอดภัยทางจิตใจ	ทั้งสองฝ่ายต่างเน้นการลดอำนาจนิยม แต่ฝ่ายเอกชนวางระบบเชิงกลยุทธ ในขณะที่ฝ่ายสถานศึกษาใช้กระบวนการสนทนาเชิงมนุษย์สัมพันธ์
2. การสอนงาน ปรึกษา และ ดูแล	วางระบบพี่เลี้ยงแบบโค้ชที่เน้นอารมณ์ ความเข้าใจ และ soft skills พร้อมโครงสร้างการสนับสนุนแบบ Pre-planned Support	ใช้ระบบ PLC และการโค้ชแบบสะท้อนคิด ให้ความสำคัญกับเปิดโอกาสให้ครูรุ่นใหม่ล้มแล้วเรียนรู้	การใช้ระบบพี่เลี้ยงหรือโค้ชในการถ่ายทอดองค์ความรู้ เรียนรู้ร่วมกันระหว่างรุ่น ไม่เน้นการสั่งการแบบบนลงล่าง การให้ความสำคัญกับ soft skills และพื้นที่ทางใจที่ปลอดภัย
3. การสร้าง ทีมงานที่ หลากหลาย	สร้างค่านิยมร่วมผ่านวงกลมอินเตอร์เซก และบทบาทตามศักยภาพ (รุ่นใหม่เป็นผู้นำ รุ่นพี่เป็นที่ปรึกษา)	ใช้ระบบพี่-น้อง, หัวหน้ากลุ่มสาระเป็นผู้นำเชื่อมเจเนอเรชั่น บริหารความต่างอย่างสร้างสรรค์	ออกแบบบทบาทหน้าที่ให้สอดคล้องกับศักยภาพการส่งเสริมการเรียนรู้จากความต่างอย่างสร้างสรรค์
4. การพัฒนา บุคลากรอย่าง ต่อเนื่อง	ใช้การเรียนรู้ผ่านงานจริง พร้อมระบบ coaching รายบุคคล และเครื่องมือพัฒนาเฉพาะบุคคล	ใช้บทบาทหมุนเวียน และ PLC เพื่อฝึกภาวะผู้นำ พร้อมให้ผู้บริหารเป็นผู้นำแห่งการเรียนรู้ที่เปิดรับความคิดต่างวัย	การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง การเปิดโอกาสให้รุ่นใหม่มีบทบาทนำ พร้อมการสนับสนุนจากรุ่นพี่

ประเด็น	กลุ่มหน่วยงานเอกชน	กลุ่มผู้บริหาร	ผลการวิเคราะห์
			การพัฒนาแบบมีระบบ และต่อเนื่องผ่าน กิจกรรมหรือ กระบวนการเรียนรู้ร่วม
5. การชำระ รักษาบุคลากร คุณภาพ	วางระบบให้ครูรุ่นใหม่ เป็น project owner มีพลัง อิทธิพลและได้รับการ พัฒนาเชิงลึกผ่าน โครงการจริง	สร้างพื้นที่ทำท่าย่างมี เป้าหมาย พร้อมระบบ feedback กู๋ขนานและ ผู้นำที่คอยสนับสนุนเมื่อ มีอุปสรรค	การมอบหมายงานที่ทำ ทายให้ครูรุ่นใหม่ได้ แสดงศักยภาพ การมีระบบสนับสนุน หรือ feedback ที่สร้าง แรงจูงใจ การยืดความสามารถ และผลงานเป็นหลัก มากกว่าระยะเวลาใน การทำงาน

จากตารางที่ 21 การศึกษาข้อมูลผ่านบทสัมภาษณ์และการวิเคราะห์เปรียบเทียบแนวทาง ของสองกลุ่มหลัก ผู้วิจัยสามารถสรุปเป็นแนวทางพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชั่น ทั้ง 5 ด้าน โดยเรียงลำดับจากความต้องการ (PNI) จากมากไปน้อย ดังนี้

1. ด้านการสื่อสารเพื่อสร้างสัมพันธภาพ ผู้นำควรมีบทบาทเป็นแบบอย่างในการสื่อสาร อย่างเปิดเผยและสร้างสรรค์ โดยส่งเสริมการใช้หลัก RAVO ควบคู่กับการจัดเวทีสนทนาแบบไม่ เป็นทางการ เพื่อเชื่อมความเข้าใจระหว่างเจเนอเรชั่น รวมถึงการสร้างบรรยากาศปลอดภัยทางจิตใจ ผ่านแนวทางพูดคุยให้ครบ ฟังให้จบ และการสะท้อนกลับเชิงบวก

2. ด้านการสอนงาน ปรีกษา และดูแล ควรมีการจัดระบบที่เลี้ยงแบบ โค้ช (coaching mentor) ที่แยกบทบาทจากหัวหน้างานอย่างชัดเจน โดยเน้นการดูแลด้วยความเข้าใจ สร้างพื้นที่ ปลอดภัยทางอารมณ์ และเปิด โอกาสให้ครูรุ่นใหม่เรียนรู้จากประสบการณ์จริง พร้อมทั้งจัดเตรียม ทรัพยากรและระบบสนับสนุนล่วงหน้าอย่างเหมาะสม

3. ด้านการสร้างทีมงานที่หลากหลาย ควรมีการจัดทีมแบบผสมรุ่น โดยจับคู่บุคลากรต่างวัย ทำงานร่วมกันภายใต้บทบาทที่เหมาะสมตามศักยภาพ เช่น การมอบหมายให้บุคลากรรุ่นใหม่เป็น

ผู้นำโครงการ และบุคลากรรุ่นพี่เป็นที่ปรึกษา พร้อมทั้งสร้างกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้ามรุ่น เพื่อส่งเสริมการทำงานร่วมกันอย่างกลมกลืน

4. ด้านการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง แนวทางที่เหมาะสมคือการใช้กระบวนการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติจริง (Learning by Doing) ควบคู่กับ assignment-based learning โดยมีระบบโค้ชซึ่งรายบุคคล และการจัดวง PLC เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรรุ่นใหม่เสนอแนวคิด และให้ผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้นำการเรียนรู้ (Learning Leader) ที่ส่งเสริมบทบาทหมุนเวียนและระบบสะท้อนผลอย่างต่อเนื่อง

5. ด้านการธำรงรักษาบุคลากรคุณภาพ ควรมีการวางโครงสร้างที่ชัดเจนตั้งแต่เริ่มงาน เพื่อลดความคลุมเครือของบทบาท มอบหมายภารกิจที่ท้าทายโดยอิงจากโครงการจริง พร้อมจัดให้มีระบบติดตาม ที่ปรึกษา และ feedback คู่ขนานที่เน้นการประเมินตามผลงานจริงมากกว่าระยะเวลาทำงาน เพื่อสร้างแรงจูงใจและความมั่นใจในวิชาชีพ

ผู้วิจัยจึงเสนอว่า ทั้งสองกลุ่มแม้จะแตกต่างในมุมมองวิธีการ แต่กลับสามารถส่งเสริมกันได้ อย่างเป็นระบบ แนวทางของภาคเอกชน ให้เครื่องมือ กลยุทธ์ และ โครงสร้างที่แม่นยำ ขณะที่แนวทางของสถานศึกษามอบความสัมพันธ์ ความไว้วางใจ และวัฒนธรรมการดูแลซึ่งกันและกัน หากโรงเรียนสามารถผสมผสานทั้งสองแนวทาง จะก่อให้เกิดระบบไฮบริด ที่มีทั้งโครงสร้างชัดเจน และความสัมพันธ์แน่นแฟ้น ซึ่งจะนำไปสู่การบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันในโรงเรียนได้อย่างยั่งยืนและเป็นธรรมชาติ

ระยะที่ 3 ตรวจสอบยืนยันแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชั่น ในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา

การตรวจสอบยืนยันแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชั่น
ในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา โดยการสัมภาษณ์

ตรวจสอบยืนยันแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชั่น
ในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา โดยการสัมภาษณ์ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการ
สถานศึกษา อธิการบดี ผู้อำนวยการสถานศึกษา อธิการบดี รองผู้อำนวยการสถานศึกษา คณะกรรมการ
สถานศึกษา หัวหน้างาน และหัวหน้ากลุ่มสาระ ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์ โดยวิธีการสนทนากลุ่ม
(Focus group) วิธีเลือกแบบเจาะจง รวมทั้งสิ้น 6 ท่าน ดังนี้

- | | |
|---------------------------------|--|
| 1. นางกฤตติกา เบญจมาลา | ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา
โรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา |
| 2. นายดิเรก อุทรทวีการ ณ อรุณยา | ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสถานศึกษา
โรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา |
| 3. นางฉัตรารัตน์ อภิรัชต์กุล | ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสถานศึกษา
โรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา |
| 4. นางเยาวภา ลั่นขุนทด | ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสถานศึกษา
โรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา |
| 5. ว่าที่เรือเอกนพพร โอภาชาติ | ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสถานศึกษา
โรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา |
| 6. นางพัชราภรณ์ เอี่ยมละออง | ตำแหน่ง คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
โรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา |

ซึ่งผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์และได้รับความอนุเคราะห์ในการให้ข้อมูลอย่างดียิ่งจากผู้บริหาร
โรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา เมื่อวันที่สรุปประเด็นที่สำคัญได้ดังนี้ การประเมิน ความถูกต้อง/
ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของแนวทางการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชั่น
ของครูในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา มีดังนี้

ตารางที่ 23 การตรวจสอบยืนยันความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันของครูในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา

ประเด็นแนวทางการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชัน	ประเด็นปรับแก้ไขแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชัน
<p>ลำดับที่ 1 ด้านการสื่อสารเพื่อสร้างสัมพันธภาพ</p> <p>ข้อ 3 การสื่อสารที่แท้จริงต้องมุ่ง “ความเข้าใจ” ไม่ใช่ “การสั่งการ”</p> <p>ข้อ 6 แนวคิด RAVO (Respect – Attitude – Value – Open-minded)</p>	<p>ข้อ 3 ปรับแก้ไขเป็น การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพควรมุ่งเน้นการสร้างความเข้าใจ ร่วม มากกว่าการสั่งการเพียงฝ่ายเดียว</p> <p>ข้อ 6 ปรับแก้ไขเป็น แนวคิด RAVO (Respect, Attitude, Value, Open-minded) เป็นหลัก พื้นฐานในการสร้างความเข้าใจระหว่างเจเนอเรชัน</p>
<p>ลำดับที่ 2 ด้านการสอนงานปรึกษา และดูแล</p> <p>ข้อ 3 ลดความคาดหวัง สร้างพื้นที่ปลอดภัยทางจิตใจ ส่งเสริมให้ครูรุ่นพี่เข้าใจครูรุ่นใหม่ ไม่ใช่การสอนแบบสั่งการ แต่เน้นการฟัง การให้โอกาสแสดงความคิด</p>	<p>ข้อ 3 ปรับแก้ไขเป็น ลดการคาดหวังที่ไม่เหมาะสม และส่งเสริมให้เกิดพื้นที่ทางจิตใจที่ปลอดภัยสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้</p>
<p>ลำดับที่ 3 ด้านการสร้างทีมงานที่หลากหลาย</p> <p>ข้อ 3 “วงกลมอินเตอร์เซก” เพื่อเปรียบเทียบว่า ทีมที่ดีไม่ใช่แค่มีคนหลายรุ่น แต่ต้องมี “จุดร่วม” ที่ทำงานไปด้วยกันได้” โดยไม่ยึดยึดวิธีคิดแบบใดแบบหนึ่ง</p>	<p>ข้อ 3 ปรับแก้ไขเป็น การใช้แนวคิด พื้นที่ร่วม (วงกลมอินเตอร์เซก) เพื่อเน้นความเข้าใจในเป้าหมายและวิธีการทำงานร่วมกันของคนต่างเจเนอเรชัน</p>
<p>ลำดับที่ 4 ด้านการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง</p> <p>ข้อ 1 ใช้รูปแบบ “assignment-based learning” โดยให้บุคลากรรุ่นใหม่รับผิดชอบ โปรเจกต์จริง พร้อมระบบ coaching และการติดตามอย่างต่อเนื่อง</p> <p>ข้อ 3 ผู้นำต้องทำหน้าที่เป็นต้นแบบของการเรียนรู้ร่วมผู้บริหาร ไม่ใช่เพียงผู้อำนวยการ แต่เป็นผู้นำการเรียนรู้ที่พร้อมรับฟังความคิดเห็นต่างทุกช่วงวัย</p>	<p>ข้อ 1 ปรับแก้ไขเป็น ใช้รูปแบบการเรียนรู้จากการได้รับมอบหมายงาน (assignment-based learning) โดยให้บุคลากรรุ่นใหม่รับผิดชอบ โครงการจริง</p> <p>ข้อ 3 ปรับแก้ไขเป็น ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างของผู้นำการเรียนรู้ โดยเปิดรับแนวคิดจากบุคลากรทุกช่วงวัย</p>

ประเด็นแนวทางการบริหารจัดการความ หลากหลายทางเจเนอเรชัน	ประเด็นปรับแก้ไขแนวทางการพัฒนาการ บริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชัน
ลำดับที่ 5 การธำรงรักษาบุคลากรคุณภาพ ข้อ 3 ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ในการมอบหมายงาน เชิงท้าทายอย่างมีเป้าหมาย โดยเชื่อในศักยภาพ ของบุคลากรและพร้อมสนับสนุนหากพบ อุปสรรค	ข้อ 3 ปรับแก้ไขเป็น ผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์ใน การจัดสรรภาระงานที่มีความท้าทายและ เหมาะสมกับศักยภาพของบุคลากร เพื่อส่งเสริม การเติบโตในสายวิชาชีพ

สรุปได้ว่า การตรวจสอบยืนยัน ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาการ
บริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันของครูใน โรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา
มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการดำเนินการ แต่มีข้อสังเกตบางประการ ให้ส่งเสริมให้มี
กิจกรรมด้านการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างช่วงวัย ดำเนินอย่างต่อเนื่องและมีความถี่มากขึ้น
เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ลดความเหลื่อมล้ำทางความคิด และส่งเสริมความเข้าใจอันลึกซึ้ง
ระหว่างเจเนอเรชัน นอกจากนี้ควรจัดให้มีเครื่องมือประเมินผลทั้งก่อนและหลังการดำเนินกิจกรรม
เพื่อใช้วิเคราะห์และสะท้อนผลการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้แนวทางมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา

ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลมาสรุป อภิปรายผล มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ของการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันของครูในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา ควรเป็นอย่างไร เพื่อตรวจสอบยืนยันแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันของครูใน โรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา

สรุปผล

จากการวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา

ผู้วิจัยสรุปได้ดังนี้

1. การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ของการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา

1.1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ 1) การธำรงรักษาบุคลากรคุณภาพ 2) การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง 3) การสอนงานปรึกษา และดูแล 4) การสื่อสารเพื่อสร้างสัมพันธภาพ 5) การสร้างทีมงานที่หลากหลาย ตามลำดับ

1.2 ผลการวิเคราะห์สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ 1) การสร้างทีมงานที่หลากหลาย 2) การสอนงานปรึกษา และดูแล 3) การสื่อสารเพื่อสร้างสัมพันธภาพ 4) การธำรงรักษาบุคลากรคุณภาพ 5) การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ตามลำดับ

1.3 ลำดับความต้องการ (PNI) ที่พึงประสงค์ในการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันในโรงเรียน เมื่อพิจารณารายด้านเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ 1) การสื่อสารเพื่อสร้างสัมพันธภาพ 2) การสอนงานปรึกษา และดูแล 3) การสร้างทีมงานที่หลากหลาย 4) การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง 5) การธำรงรักษาบุคลากรคุณภาพ ตามลำดับ

2. แนวทางพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา มีรายละเอียดดังนี้

2.1 การสื่อสารเพื่อสร้างสัมพันธภาพ มีแนวทางการพัฒนาคือ ผู้นำควรมีบทบาทเป็นแบบอย่างในการสื่อสารอย่างเปิดเผยและสร้างสรรค์ โดยเน้นการใช้หลัก RAVO (Respect, Attitude, Value, Open-minded) ควบคู่กับการจัดเวทีสนทนาในรูปแบบไม่เป็นทางการ เช่น วงสนทนาเชิงบวก หรือวงซอกาแฟ เพื่อเชื่อมความเข้าใจระหว่างบุคลากรต่างเจเนอเรชัน นอกจากนี้ ควรส่งเสริมบรรยากาศที่ปลอดภัยทางจิตใจ ผ่านแนวทางพูดคุยให้ครบ ฟังให้จบ และการสะท้อนกลับเชิงบวก เพื่อสร้างพื้นที่แห่งความไว้วางใจในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

2.2 การสอนงานปรึกษา และดูแล มีแนวทางการพัฒนาคือ ควรมีการจัดระบบพี่เลี้ยงแบบโค้ช (coaching mentor) ที่แยกบทบาทจากหัวหน้างานอย่างชัดเจน เพื่อให้การดูแลเกิดขึ้นในเชิงสนับสนุนมากกว่าควบคุม โดยเน้นความเข้าใจความแตกต่างระหว่างรุ่น สร้างพื้นที่ปลอดภัยทางอารมณ์ และเปิดโอกาสให้ครูรุ่นใหม่ได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง พร้อมทั้งจัดเตรียมทรัพยากร เครื่องมือ และระบบสนับสนุนล่วงหน้าอย่างเหมาะสมและทั่วถึง

2.3 การสร้างทีมงานที่หลากหลาย มีแนวทางการพัฒนาคือ การจัดทีมแบบผสมรุ่นเป็นแนวทางที่เหมาะสม โดยมอบหมายภารกิจให้บุคลากรต่างวัยทำงานร่วมกันในบทบาทที่เหมาะสมกับศักยภาพ เช่น ให้บุคลากรรุ่นใหม่เป็นผู้นำโครงการ และบุคลากรรุ่นพี่ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา รวมทั้งควรจัดกิจกรรมส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้ามรุ่นอย่างต่อเนื่อง เพื่อส่งเสริมความกลมกลืนในการทำงานร่วมกัน และลดความขัดแย้งที่เกิดจากช่องว่างระหว่างวัย

2.4 การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีแนวทางการพัฒนาคือ การส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติจริง (Learning by Doing) และ ใช้รูปแบบการเรียนรู้จากการได้รับมอบหมายงาน assignment-based learning โดยมีระบบโค้ชซึ่งรายบุคคลเพื่อเสริมแรงสนับสนุน พร้อมทั้งจัดเวที PLC (Professional Learning Community) ที่เปิดโอกาสให้บุคลากรรุ่นใหม่เสนอแนวคิด และให้ผู้นำมีบทบาทในฐานะผู้นำการเรียนรู้ (Learning Leader) ที่ส่งเสริมบทบาทหมุนเวียน และสร้างระบบสะท้อนผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการพัฒนาศักยภาพแบบองค์รวม

2.5 การชำระรักษาบุคลากรคุณภาพ มีแนวทางการพัฒนา คือ การชำระรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพควรเริ่มตั้งแต่การกำหนดโครงสร้างงานและบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน เพื่อป้องกันความคลุมเครือและความไม่มั่นคงทางอารมณ์ของบุคลากรรุ่นใหม่ พร้อมมอบหมายภารกิจที่มีความท้าทายและสอดคล้องกับศักยภาพ ผ่านการทำงานจากโครงการจริง นอกจากนี้ ควรจัดให้มีระบบติดตามความก้าวหน้า ที่ปรึกษา และกลไกการให้ฟีดแบ็คแบบคู่ขนานที่เน้นการประเมินตามผลงานจริงมากกว่าระยะเวลาทำงาน ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจและความมั่นใจในสายวิชาชีพอย่างยั่งยืน

3. การตรวจสอบยืนยันแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา มีรายละเอียดดังนี้ 3.1 การสร้างทีมงานที่หลากหลาย 3.2 การสอนงานปรึกษา และดูแล 3.3 การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง 3.4 การชำระรักษาบุคลากรคุณภาพ 3.5 การสื่อสารเพื่อสร้างสัมพันธภาพ มีความถูกต้อง มีความเหมาะสม และความเป็นไปได้ในการดำเนินการ และยังให้ข้อสังเกตบางประการเพื่อให้แนวทางมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

อภิปรายผล

จากการวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา

1. ลำดับความต้องการที่พึงประสงค์ในการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ การสื่อสารเพื่อสร้างสัมพันธภาพ การสอนงานปรึกษาและดูแล การสร้างทีมงานที่หลากหลาย การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง การชำระรักษาบุคลากรคุณภาพ ทั้งนี้เนื่องจาก ปัจจุบันโรงเรียนกำลังประสบกับความหลากหลายของช่วงวัยในกลุ่มบุคลากร ซึ่งส่งผลให้เกิดความแตกต่างในด้านแนวคิด ความคาดหวัง ทักษะในการทำงาน รวมถึงมุมมองต่อเรื่องต่าง ๆ ดังนั้น ผู้บริหารจึงมีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการความแตกต่างทางเจเนอเรชันให้เกิดประโยชน์ หากสามารถดึงจุดแข็งของแต่ละเจเนอเรชันมาใช้ร่วมกันได้อย่างเหมาะสม ย่อมช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพและผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงานของโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับงานวิจัยของพงศพิชญ์ ตางจงราช (2563) ได้ทำการวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันของบุคลากรในโรงเรียน ซึ่งพบว่าในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกองค์ประกอบ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ

พัฒนกร ปานทสุตร (2563) ที่ทำการศึกษากิจการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่าในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

1.1 ด้านการสร้างทีมงานที่หลากหลาย มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุงลำดับที่ 1 ทั้งนี้เนื่องจาก ครูในโรงเรียนต้องการบรรยากาศการทำงานที่เกื้อหนุน เปิดใจ และเข้าใจกันระหว่างรุ่น ที่ผ่านมาโรงเรียนมีการพัฒนาด้านการสื่อสารเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานน้อย ครูมีภาระงานมากและบทบาทหน้าที่ชัดเจนตามสายงาน เช่น หัวหน้าระดับ หัวหน้ากลุ่มสาระ หัวหน้างาน ทำให้การสื่อสารมักเป็นทางการ ขาดโอกาสพูดคุยเชิงสัมพันธ์ ขณะเดียวกันความต่างด้านวัยและช่องทางสื่อสารยังก่อให้เกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อนและลดความใกล้ชิดระหว่างรุ่น แต่ปัจจุบันการสื่อสารในสถานที่ทำงานถือเป็นปัจจัยหลักในการทำงาน เพราะสื่อสารที่ดีจะช่วยลดความขัดแย้ง เพิ่มความร่วมมือ และส่งเสริมความผูกพันในองค์กรอย่างยั่งยืน การสื่อสารเพื่อสร้างสัมพันธภาพจึงถือเป็นหัวใจสำคัญของการที่จะจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ญัฐชญา เฟิงธรรม (2563) ได้ศึกษาเรื่อง โมเดลสมการ โครงสร้างการจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ได้เสนอว่า องค์กรประกอบ การสื่อสารเพื่อสร้างสัมพันธภาพ ถือเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญของโมเดลการจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชัน ในสถานศึกษา นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับวิจัยของ Drury และ Fasbender (2024) ได้ศึกษาเรื่อง Fostering Intergenerational Harmony ศึกษาบุคลากรต่างวัยจำนวน 567 คน เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของการปฏิสัมพันธ์ระหว่างรุ่นกับระดับความขัดแย้งในองค์กร ผลการวิจัยพบว่า หากพนักงานมีโอกาสสื่อสารกันอย่างเป็นทางการ ไม่เป็นทางการ และเกิดจากความเต็มใจ จะช่วยลดการรับรู้ว่าอายุเป็นอุปสรรค และส่งผลโดยตรงต่อการลดความขัดแย้งทั้งด้านเนื้องานและความสัมพันธ์

1.2 ด้านการสอนงานปรึกษา และดูแล มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุงลำดับที่ 2 ทั้งนี้เนื่องจาก โรงเรียนยังไม่มีระบบพี่เลี้ยงหรือการถ่ายทอดประสบการณ์จากครูรุ่นพี่สู่รุ่นน้องอย่างชัดเจน ครูรุ่นใหม่จึงขาดแหล่งเรียนรู้จากประสบการณ์จริง ขณะเดียวกันครูรุ่นอาวุโสบางส่วนยังไม่เปิดรับบทบาทผู้ให้คำปรึกษาอย่างเป็นทางการ ทำให้การพัฒนาและดูแลบุคลากรข้ามรุ่นยังไม่เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันบุคลากรในโรงเรียนมีความต้องการระบบพี่เลี้ยงที่ชัดเจน การถ่ายทอดองค์ความรู้ระหว่างรุ่น และการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องจากครูรุ่นอาวุโสเพื่อลดช่องว่างระหว่างวัย เสริมสร้างความมั่นใจให้ครูรุ่นใหม่ และสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กรอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ฝนทอง พูลเขตร์กรณ์ และทิพย์ อออาจ

วาณิชย์ (2567) พบว่า ครูมีความจำเป็นเร่งด่วนในการพัฒนาด้านการทำงานเป็นทีมและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Kumar & Rathnayake (2024) ได้ศึกษา Generational Cross-Mentoring (GCM) ได้เสนอแนวทางการจัดการทรัพยากรบุคคลในองค์กรที่มีความหลากหลายทางวัยผ่าน โปรแกรมที่เลี้ยงข้ามเจเนอเรชัน หรือ GCM ซึ่งเน้นการจับคู่ที่เลี้ยงและผู้รับคำปรึกษาจากรุ่นที่แตกต่างกัน ทั้งรุ่นใหม่และรุ่นเก่า เพื่อสร้างการเรียนรู้และการสนับสนุนซึ่งกันและกันในเชิงระบบ และสอดคล้องกับ ครรชิต พิมใจ (2561) ในการศึกษา กรอบแนวคิดการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ พบว่า การจัดระบบที่เลี้ยงและให้คำปรึกษา เป็นหนึ่งในองค์ประกอบสำคัญของการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม

1.3 ด้านการสร้างทีมงานที่หลากหลาย มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุงลำดับที่ 3 ทั้งนี้เนื่องจาก บริบทของสถานศึกษาประกอบด้วยบุคลากรที่มีความหลากหลายทางเจเนอเรชัน ซึ่งแต่ละกลุ่มมีลักษณะเฉพาะด้านความคิด ประสบการณ์ วิธีการทำงาน และการใช้เทคโนโลยีที่ต่างกัน ขาดระบบการจัดทีมที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกันระหว่างรุ่นอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ยังมีอคติเรื่องอาวุโสและช่องว่างด้านทัศนคติ ทำให้การทำงานเป็นทีมยังไม่กลมกลืนและไม่เกิดการผนึกพลังระหว่างเจเนอเรชันอย่างเต็มที่ การสร้างทีมงานที่มีความหลากหลายทางเจเนอเรชันช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างรุ่น การถ่ายทอดองค์ความรู้จากครูอาวุโสสู่ครูรุ่นใหม่ และการนำนวัตกรรมใหม่ๆ จากครูรุ่นใหม่มาประยุกต์ใช้ในองค์กรได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ยังช่วยเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่ยอมรับความแตกต่าง เคารพความคิดเห็น และสนับสนุนการทำงานเป็นทีม ผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียนจึงตระหนักถึงความสำคัญของการทำงานร่วมกันอย่างมีพลังและยั่งยืน โดยเฉพาะในบริบทที่มีความหลากหลายทางวัยสูง การสร้างทีมข้ามรุ่นจะช่วยลดช่องว่างความคิด เพิ่มความเข้าใจ และนำไปสู่การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างรุ่น ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาองค์กรในระยะยาว สอดคล้องกับงานวิจัยของ พิมลพรรณ เพชรสมบัติ (2564) ระบุว่าการทำงานเป็นทีมที่แข็งแกร่งช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและสนับสนุนเป้าหมายของการบริหารจัดการในสถานศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของ Kuron et al. (2015) ได้ศึกษา เรื่อง Millennials' work values: Differences across the school to work transition ซึ่งศึกษาเรื่องการจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันในบริบทของโรงเรียนในแคนาดา พบว่าหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันในโรงเรียน คือการสร้างทีมงานข้ามรุ่น และการ

ออกแบบระบบที่เลี้ยงข้ามวัยอย่างเป็นระบบ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ฉันทชญา เฟิงธรรม (2563) ได้ศึกษาเรื่อง โมเดลสมการ โครงสร้างการจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชั่นที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน พบว่า การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และการสร้างทีมงานที่หลากหลาย เป็นหนึ่งในองค์ประกอบสำคัญของการจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชั่น

1.4 ด้านการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุงลำดับที่ 4 ทั้งนี้เนื่องจากโรงเรียนมีความต้องการพัฒนาในด้านการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสังคม เทคโนโลยี และนโยบายทางการศึกษา ทำให้บุคลากรในสถานศึกษาจำเป็นต้องมีการเรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะในบริบทของความหลากหลายทางเจเนอเรชั่น ซึ่งบุคลากรแต่ละช่วงวัยมีพื้นฐานทางความรู้และการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องจึงเป็นกลไกสำคัญในการเสริมสร้างสมรรถนะของครูและบุคลากรในทุกเจเนอเรชั่นให้สามารถปรับตัว เข้าถึงนวัตกรรมการสอน และร่วมขับเคลื่อนเป้าหมายของโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังช่วยลดช่องว่างระหว่างวัย เสริมสร้างความเข้าใจ และสร้างความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าขององค์กร ความต้องการพัฒนาในด้านนี้ยังสะท้อนให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ให้ความสำคัญกับการลงทุนทางทรัพยากรมนุษย์ โดยเน้นการจัดกิจกรรมพัฒนาศักยภาพที่ตอบโจทย์แต่ละเจเนอเรชั่น ตามช่วงวัยและความถนัด เพื่อให้การพัฒนาทักษะเกิดขึ้นอย่างแท้จริงและยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Kuron et al. (2015) ที่เสนอว่า โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการบริหารคนต่างรุ่นจะใช้วิธีออกแบบกิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพให้ตอบโจทย์แต่ละรุ่น และเปิดพื้นที่ให้ครูทุกช่วงวัยได้แลกเปลี่ยน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ พงศ์พิชญ์ ตางจงราช (2564) ที่ศึกษารูปแบบการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชั่น ของบุคลากรในโรงเรียน พบว่า การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องเป็นองค์ประกอบที่มีค่าสัมประสิทธิ์ถ่วงน้ำหนักสูงสุดในโมเดล ($\beta = 0.954$) ซึ่งแสดงให้เห็นว่า โรงเรียนที่สามารถบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชั่นได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ต้องมีระบบพัฒนาศักยภาพบุคลากรที่มีลักษณะยืดหยุ่น ตอบสนองความต้องการของครูแต่ละรุ่น และสามารถดำเนินการอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

1.5 ด้านการธำรงรักษามูลค่าบุคลากรคุณภาพ มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุงลำดับที่ 5 ทั้งนี้เนื่องจากโรงเรียนมีความต้องการพัฒนาในด้านการธำรงรักษามูลค่าบุคลากรอย่างชัดเจน เนื่องจากบุคลากรทางการศึกษาเป็นทรัพยากรหลักที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนคุณภาพการ

เรียนรู้ของผู้เรียน การรักษานุเคราะห์ที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ให้อยู่กับโรงเรียนในระยะยาวจึงถือเป็นกลยุทธ์สำคัญในการพัฒนาสถานศึกษาให้มีความมั่นคงและต่อเนื่องบริบทของโรงเรียนประกอบด้วยครูและบุคลากรที่มีความหลากหลายทางเจเนอเรชั่น ซึ่งมีความแตกต่างทั้งในด้านค่านิยม ทักษะ ทักษะ ความคาดหวังต่ออาชีพ และรูปแบบการทำงาน การธำรงรักษานุเคราะห์ในโรงเรียนจึงไม่สามารถใช้แนวทางเดียวกันกับทุกกลุ่มวัยได้ ผู้บริหารจำเป็นต้องเข้าใจความต้องการเฉพาะของแต่ละเจเนอเรชั่นเพื่อส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่สนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เติบโตในสายอาชีพ โดยเฉพาะการส่งเสริมให้ครูรู้สึกมีคุณค่าและได้รับการยอมรับอย่างเท่าเทียมก่อให้เกิดวัฒนธรรมแห่งการเคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกันระหว่างบุคลากรในทุกช่วงวัย สอดคล้องกับงานวิจัยของ พงศ์พิชญ์ ดาวจงราช (2563) ได้สรุปว่าการธำรงรักษานุเคราะห์คุณภาพ เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญ เพราะการที่โรงเรียนได้บุคลากรที่มีคุณภาพทำงานด้วยนั้น จะเป็นโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินกิจการด้านต่าง ๆ ได้อย่างดี นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุขาวดี เดชทองจันทร์ (2564) ที่ได้กล่าวถึงการสร้างแรงดึงดูดให้พนักงานเข้ามาทำงานกับองค์กรและรักษาพนักงาน ให้อยู่กับองค์กรว่า องค์กรใดที่มีการจัดการความหลากหลายของกำลังแรงงานที่มีประสิทธิผล ทำให้สามารถสร้างชื่อเสียงให้แก่องค์กร เพราะองค์กรเปิดกว้าง ทำให้คนมีความต้องการจะเข้ามาเป็นสมาชิกหรือเป็นพนักงานขององค์กร พร้อมกับความหลากหลายที่มีอยู่ในตัวของบุคคลผู้นั้น ดังนั้นการธำรงรักษานุเคราะห์ในองค์กร จึงมีความสำคัญต่อทุกองค์กร สอดคล้องกับ นิภา วิริยะพิพัฒน์ (2559) ที่กล่าวถึงผลกระทบจากการเปลี่ยนงานหรือออกจากงานของบุคลากรว่า ทำให้องค์กรสูญเสียกำลังคน การปฏิบัติงานหยุดชะงักและขาดความต่อเนื่อง ดังนั้นฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องรักษาคนให้อยู่กับองค์กร โดยสร้างแรงจูงใจให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานแต่ละเจเนอเรชั่น

2. แนวทางพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชั่น ในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา ผู้วิจัยนำมาอภิปรายผลได้การบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชั่น การบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชั่นในองค์กรจำเป็นต้องอาศัยความเข้าใจและความร่วมมือระหว่างบุคลากรต่างช่วงวัย เน้นการสื่อสารอย่างเปิดเผยและสร้างสรรค์ โดยผู้นำเป็นแบบอย่าง จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเชิงบวกเพื่อเชื่อมความเข้าใจระหว่างรุ่น มีการสอนงานและดูแลผ่านระบบพี่เลี้ยงแบบ โค้ช ที่สนับสนุนการเรียนรู้ในสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยทางอารมณ์ พี่เลี้ยงต้องแยกบทบาทจากหัวหน้างานอย่างชัดเจน เพื่อส่งเสริมความมั่นใจแก่บุคลากรรุ่นใหม่

ผู้บริหารควรจัดทีมผสมรุ่นโดยมอบหมายบทบาทตามศักยภาพ และส่งเสริมกิจกรรมข้ามรุ่นเพื่อสร้างความกลมกลืนและลดช่องว่างระหว่างวัย พร้อมเปิดเวทีให้บุคลากรรุ่นใหม่มีส่วนร่วมเสนอแนวคิด โดยมีผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ ผู้บริหารควรกำหนดบทบาทที่ชัดเจน มอบหมายงานที่ท้าทาย และมีระบบติดตามความก้าวหน้าและการประเมินผลงานอย่างเป็นธรรมชาติ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ฌ็องซูญา เฟ็งธรรม (2563) ที่ศึกษาการจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 โดยพบว่า แนวทางการจัดการความหลากหลายที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วย 5 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ การพัฒนาระบบที่เอื้อในการสอนงาน การสื่อสารเพื่อสร้างสัมพันธภาพโดยใช้ช่องทางหลากหลายและเปิดใจรับความเห็นต่าง การธำรงรักษาบุคลากรด้วยการสร้างแรงจูงใจและส่งเสริมความก้าวหน้า การส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่หลากหลายทุกช่วงวัย การสนับสนุนการทำงานแบบยืดหยุ่นตามบริบทของแต่ละเจเนอเรชัน

2.1 แนวทางพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชัน ใน โรงเรียน บ้านฉางกาญจนกุลวิทยา ด้านการสื่อสารเพื่อสร้างสัมพันธภาพ

การสื่อสารเพื่อสร้างสัมพันธภาพ ผู้นำควรเป็นแบบอย่างในการสื่อสารที่เปิดเผยและสร้างสรรค์ โดยใช้หลัก RAVO (Respect, Attitude, Value, Open-minded) และสร้างพื้นที่สนทนาแบบไม่เป็นทางการ เช่น วงชากาแฟ เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจระหว่างรุ่น ลดอำนาจนิยมในการสื่อสาร พร้อมส่งเสริมบรรยากาศที่ปลอดภัยทางจิตใจ ทั้งนี้เนื่องจากในบริบทขององค์กรที่มีบุคลากรหลากหลายรุ่น ซึ่งมีค่านิยม มุมมอง และความคาดหวังที่แตกต่างกัน ผู้บริหารหรือผู้นำจึงจำเป็นต้องพัฒนารูปแบบการสื่อสารที่ตอบโจทย์ความหลากหลาย โดยมุ่งเน้นการเสริมสร้างสัมพันธภาพ ความร่วมมือ และความเข้าใจ มากกว่าการสั่งการหรือใช้อำนาจในการควบคุม การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในองค์กรยุคใหม่ควรเน้นการเป็นพื้นที่กลาง ที่เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกช่วงวัยสามารถแสดงความคิดเห็น แสดงความคิดเห็น และแลกเปลี่ยนมุมมองได้อย่างเท่าเทียม เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างไว้วางใจ การสร้างพื้นที่ปลอดภัยทางจิตใจ ผู้นำมีบทบาทเป็นแบบอย่างในการฟังอย่างตั้งใจ เคารพความคิดเห็น และเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้แสดงออกอย่างเท่าเทียม จะช่วยส่งเสริมการสื่อสารที่สร้างสรรค์ เกื้อกูล และนำไปสู่การสร้างความร่วมมือบนพื้นฐานของความเข้าใจ มากกว่าการควบคุมด้วยอำนาจหรือหน้าที่ สอดคล้องกับแนวคิดของ ฌ็องซูญา เฟ็งธรรม (2563) ที่ศึกษาโมเดลสมการ โครงสร้างการจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู พบว่า การสื่อสารเพื่อสร้างสัมพันธภาพต้อง

มีหลากหลายช่องทางและใช้เทคโนโลยีให้เหมาะสมกับแต่ละรุ่น รวมถึงผู้บริหารควรเปิดใจยอมรับความเห็นที่แตกต่างเพื่อลดความขัดแย้งระหว่างช่วงวัย สอดคล้องกับงานวิจัยของ กณิกนาฏ รักรอด (2560) ที่พบว่า การสื่อสารที่แท้จริงควรมุ่งความเข้าใจ ไม่ใช่การสั่งการโดยผู้บริหารต้องทำหน้าที่ facilitator มากกว่าผู้ควบคุม แนวคิดนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ เถลิงศักดิ์ กลางสาทร (2560) ที่ทำการศึกษาความแตกต่างทางเจเนอเรชันที่มีผลต่อความสำเร็จทางธุรกิจ เพื่อพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการความหลากหลาย ของบริษัท ทีบีเคเค (ประเทศไทย) พบว่า ความไว้วางใจในองค์กรเกิดขึ้นจากการสื่อสารที่เคารพซึ่งกันและกัน ไม่ใช่การใช้อำนาจหรือคำสั่ง และผู้นำควรบริหารความขัดแย้งด้วยการสื่อสารที่เสริมความร่วมมือ มากกว่าสร้างความตึงเครียด

2.2 แนวทางพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา ด้านการสอนงานปรึกษา และดูแล

การสอนงาน ปรึกษา และดูแลบุคลากรในบริบทโรงเรียนที่มีความหลากหลายทางเจเนอเรชัน ควรเน้นระบบพี่เลี้ยงที่เป็นธรรมชาติหรือ โค้ชในการถ่ายทอดความรู้ เรียนรู้ร่วมกัน และเกิดจากความไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยไม่เป็นทางการมากเกินไป พี่เลี้ยงควรแยกบทบาทจากหัวหน้างาน เพื่อเน้นการสนับสนุน ไม่ใช่ควบคุม โดยมุ่งเน้นการสร้างพื้นที่ปลอดภัยทางอารมณ์ที่เอื้อต่อการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง พร้อมเตรียมทรัพยากรและเครื่องมือสนับสนุนให้เหมาะสม ผู้บริหารต้องมีระบบการสอนงานแบบพี่น้อง เมื่อเวลามีปัญหาจะช่วยกันแก้ไขปัญหา สอนงานแบบถ่ายทอดประสบการณ์ แม้กระทั่ง การสอนงานบุคลากรในองค์กรเพื่อส่งเสริมหรือสนับสนุนบุคคลในองค์กรให้ปฏิบัติตามระบบการทำงานของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เนื่องจากบุคลากรในโรงเรียนมีความหลากหลายทางเจเนอเรชัน ซึ่งแต่ละกลุ่มมีรูปแบบการเรียนรู้ แรงจูงใจ และความคาดหวังที่แตกต่างกัน การสอนงานในลักษณะที่เป็นทางการหรือใช้อำนาจ อาจสร้างความกดดันและไม่เอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกัน การมีพี่เลี้ยงที่มีความสัมพันธ์แบบพี่น้องซึ่งไม่อยู่ในบทบาทของผู้บังคับบัญชา จะช่วยสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัยทางจิตใจ ให้บุคลากรรู้สึกมั่นใจที่จะถาม ขอคำแนะนำ และกล้าแสดงความคิดเห็นโดยไม่กลัวการถูกตัดสิน การถ่ายทอดประสบการณ์ และการแก้ปัญหาร่วมกันในลักษณะไม่เป็นทางการ ยังช่วยสร้างความสัมพันธ์ข้ามรุ่นที่เข้มแข็ง เกิดการเรียนรู้แบบมีความหมาย และรักษาองค์ความรู้ขององค์กรไว้ได้อย่างยั่งยืน แนวทางนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ วราภรณ์ ชัยวรรณ (2564) ซึ่งศึกษาแนวทางการพัฒนาครูในโรงเรียนเอกชนขนาดกลาง พบว่า การเรียนรู้ที่เกิดจากสถานการณ์จริงและความสัมพันธ์ที่มีลักษณะเป็นกันเอง เช่น การสะท้อนผลการสอนร่วมกัน ช่วยให้ครูรุ่นใหม่เกิดการเรียนรู้ที่ลึกซึ้งกว่าการอบรมแบบเดี่ยวหรือ

แบบกลุ่มตามโครงสร้างปกติ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ พูลเชตร์กรณ์ และองอาจ วาณิช (2567) ที่ศึกษาความต้องการจำเป็นของครูในการพัฒนาความปลอดภัยทางใจ พบว่า ครูในยุคปัจจุบันต้องการสภาพแวดล้อมที่ไม่ตัดสิน ให้กำลังใจ และให้โอกาสในการเรียนรู้จากข้อผิดพลาด ซึ่งจะช่วยให้เกิดการปรับตัวและความผูกพันในองค์กรมากขึ้น นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการศึกษางานวิจัยของ ศิริพร สินธุ (2565) ที่ศึกษาเรื่องการพัฒนารูปแบบระบบพี่เลี้ยงเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของครูใหม่ใน โรงเรียนมัธยม พบว่า การมีพี่เลี้ยงอย่างเป็นระบบในปีแรกของการทำงาน ส่งผลให้ครูใหม่มีพัฒนาการทางวิชาชีพที่มั่นคงขึ้น สามารถวางแผน จัดการเรียนรู้ และปรับตัวกับวัฒนธรรมโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 แนวทางพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันในโรงเรียน บ้านฉางกาญจนกุลวิทยา ด้านการสร้างทีมงานที่หลากหลาย

แนวทางการสร้างทีมงานที่หลากหลายทางเจเนอเรชันในโรงเรียน ควรมีการวางระบบที่เปิดโอกาสให้ครูต่างวัยสามารถแลกเปลี่ยนประสบการณ์และทำงานร่วมกันได้อย่างเข้าใจ เรียนรู้ความแตกต่างอย่างสร้างสรรค์ ภายใต้บรรยากาศของวัฒนธรรมองค์กรแบบเปิด การจัดทีมแบบผสมรุ่นและมอบหมายงานที่เหมาะสมกับศักยภาพ เช่น รุ่นใหม่เป็นผู้นำโครงการ ส่วนรุ่นพี่เป็นที่ปรึกษา จะช่วยส่งเสริมความร่วมมือ ลดช่องว่างระหว่างวัย และสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันผ่านกิจกรรมแลกเปลี่ยนข้ามรุ่น ผู้บริหารต้องมอบหมายบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างเหมาะสมกับความสามารถของบุคลากรทุกช่วงวัย ทั้งนี้เนื่องจาก ความหลากหลายทางเจเนอเรชันในโรงเรียนมีผลต่อรูปแบบการทำงาน การสื่อสาร และความเข้าใจระหว่างบุคลากร หากไม่มีการจัดการที่เหมาะสม อาจเกิดความขัดแย้ง ความไม่เข้าใจ และการแบ่งแยกกลุ่มภายในองค์กร การจัดทีมที่หลากหลายทางอายุพร้อมบทบาทหน้าที่ที่เหมาะสม จะช่วยส่งเสริมให้ครูแต่ละรุ่นได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ ดึงจุดแข็งของแต่ละรุ่นมาใช้ให้เกิดประโยชน์ เปิดโอกาสให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ลดอคติระหว่างรุ่น และเสริมสร้างความรู้สึกร่วมกันมีส่วนร่วมในเป้าหมายของโรงเรียน ก่อให้เกิดวัฒนธรรมการทำงานแบบมีส่วนร่วม ที่สนับสนุนการพัฒนาอย่างยั่งยืนทั้งระดับบุคคลและองค์กร สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Wagner (2007) ได้ศึกษาวิจัยในหัวข้อ *Filling the Gap: The Generation Gap in the Workplace Creates Challenges for Managers Wanting to Build a Team* พบว่าผู้จัดการควรหลีกเลี่ยงการแบ่งแยกพนักงานตามช่วงวัย เพราะการแบ่งแยกดังกล่าวอาจนำไปสู่อคติและการสร้างกำแพงระหว่างรุ่น แต่ควรมุ่งเน้นการส่งเสริมให้แต่ละรุ่นได้แสดงศักยภาพและพัฒนาจุดแข็งของตนเอง นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Drury และ Fasbender (2024) ที่ศึกษาผลของการมีปฏิสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างพนักงานรุ่นใหม่และรุ่นเก่าใน

องค์กร พบว่า การให้โอกาสคนรุ่นใหม่ได้แสดงบทบาทนำภายใต้การดูแลของรุ่นพี่ จะช่วยลดความขัดแย้งเชิงวัย และเพิ่มความรู้สึกเป็นเจ้าของงานของคนรุ่นใหม่ แนวทางนี้สัมพันธ์กับงานวิจัยของ Boström และ Schmidt-Hertha (2017) ได้ศึกษากระบวนการเรียนรู้ระหว่างวัย (intergenerational learning) ในองค์กร พบว่า การทำงานเป็นคู่หรือกลุ่มที่ประกอบด้วยคนต่างรุ่น ช่วยส่งเสริมความเข้าใจซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนทั้งประสบการณ์เก่าและแนวคิดใหม่ในลักษณะที่ไม่ใช่การสอนฝ่ายเดียว แต่เป็นการ เรียนรู้ร่วมอย่างแท้จริง

2.4 แนวทางพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชัน ในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา ด้านการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง

การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องในบริบทของโรงเรียนที่มีครูหลายเจเนอเรชัน ผู้บริหารต้องส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านการลงมือทำจริง การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง การเปิดโอกาสให้รุ่นใหม่มียุทธศาสตร์ พร้อมการสนับสนุนจากรุ่นพี่ การพัฒนาแบบมีระบบและต่อเนื่องผ่านกิจกรรมหรือกระบวนการเรียนรู้ร่วม และการมอบหมายงาน พร้อมมีระบบโค้ชซึ่งรายบุคคล สนับสนุนเวที PLC ให้บุคลากรรุ่นใหม่เสนอแนวคิด การเปิดโอกาสให้รุ่นใหม่มียุทธศาสตร์ พร้อมการสนับสนุนจากรุ่นพี่ โดยผู้นำทำหน้าที่เป็น Learning Leader ส่งเสริมบทบาทหมุนเวียน ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรเก่าบุคลากรใหม่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เนื่องจาก ความหลากหลายทางเจเนอเรชันในโรงเรียน ส่งผลให้ครูแต่ละช่วงวัยมีวิธีการเรียนรู้ แรงจูงใจ และประสบการณ์ที่แตกต่างกัน หากไม่มีระบบสนับสนุนที่ตอบโจทย์ความหลากหลายดังกล่าว อาจเกิดช่องว่างในการทำงาน ความเข้าใจคลาดเคลื่อน และการขาดความร่วมมือ แนวทางที่เสนอจะช่วยให้การพัฒนาศักยภาพครูเป็นไปอย่างเหมาะสม ส่งเสริมการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมและต่อเนื่อง ครูรุ่นใหม่จะได้รับโอกาสในการแสดงศักยภาพ ขณะที่ครูรุ่นพี่มีบทบาทในการถ่ายทอดองค์ความรู้และประสบการณ์ ทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่เกื้อกูลกันระหว่างรุ่น บทบาทของผู้บริหารในฐานะผู้นำการเรียนรู้ มีความสำคัญในการเชื่อมโยงครูต่างวัยให้ทำงานร่วมกันอย่างเข้าใจ สนับสนุนวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร และขับเคลื่อน โรงเรียนให้สามารถปรับตัวและพัฒนาได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืนภายใต้ความหลากหลายของบุคลากร แนวทางดังกล่าวมีความสอดคล้องกับ แนวคิดของ Catherine (2023) ได้ให้แนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดสำหรับการบริหารบุคลากรหลายรุ่น คือ การปลูกฝัง การเรียนรู้ตลอดชีวิตและพัฒนาศักยภาพทุกช่วงวัย เน้นการสร้างโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ๆ อย่างต่อเนื่องสำหรับพนักงานทุกรุ่น จัดหลักสูตรฝึกอบรมที่หลากหลายและเหมาะสมกับความต้องการของแต่ละช่วงวัย รวมถึงส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างรุ่น ทั้งยังควรเปิด

โอกาสให้เกิดการเรียนรู้จากความล้มเหลว โดยไม่ทำให้ครูรู้สึกผิดหรือล้มเหลวในสายตาเพื่อนร่วมงาน แนวคิดนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Drury และ Fasbender (2024) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของการปฏิสัมพันธ์ระหว่างเจเนอเรชันกับความขัดแย้งในองค์กร ผลการศึกษาพบว่า การมีพื้นที่ให้คนรุ่นใหม่ลองผิดลองถูก โดยมีระบบโค้ชและ feedback อย่างต่อเนื่องจากรุ่นพี่ จะช่วยลดความขัดแย้งเชิงวัย และเพิ่มความมั่นใจในการแสดงออกของบุคลากรรุ่นใหม่ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริพร สินธุ (2565) ที่ศึกษารูปแบบการพัฒนาครูด้วยระบบ PLC พบว่า หากผู้นำมีบทบาทเป็นผู้นำการเรียนรู้ กล่าวฟังความคิดเห็นจากครูทุกเจเนอเรชัน จะส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างต่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2.5 แนวทางพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา ด้านการธำรงรักษาบุคลากร

การยึดความสามารถและผลงานเป็นหลัก มากกว่าระยะเวลาในการทำงานแนวทางการธำรงรักษาบุคลากรครูที่มีคุณภาพในบริบทของโรงเรียนที่มีความหลากหลายทางเจเนอเรชัน จำเป็นต้องอาศัยแนวทางที่ตอบสนองต่อค่านิยม ความคาดหวัง และแรงจูงใจของแต่ละรุ่น โดยเฉพาะครูรุ่นใหม่ที่ต้องการบทบาทที่ท้าทาย มีโอกาสแสดงความสามารถ และได้รับการยอมรับอย่างแท้จริง หรือ feedback ที่สร้างแรงจูงใจ เริ่มจากการกำหนดบทบาทและโครงสร้างงานอย่างชัดเจน เพื่อสร้างความมั่นคงทางอารมณ์ มอบหมายงานที่ท้าทายและตรงศักยภาพ จัดระบบติดตามและให้คำปรึกษา พร้อมกลไกการประเมินตามผลงานจริงเพื่อสร้างแรงจูงใจและความมั่นใจในวิชาชีพอย่างยั่งยืน ทั้งนี้เนื่องจาก บุคลากรในแต่ละเจเนอเรชันมีแรงจูงใจและค่านิยมที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะครูรุ่นใหม่ที่มีให้ความสำคัญกับความท้าทาย ความยืดหยุ่น และโอกาสในการเติบโตในอาชีพมากกว่าความมั่นคงเพียงอย่างเดียว หากระบบการบริหารยังยึดหลักอาวุโสหรือลำดับอายุงานเพียงอย่างเดียว อาจทำให้บุคลากรรุ่นใหม่รู้สึกไม่เห็นคุณค่า ไม่ได้รับโอกาส และขาดแรงจูงใจในการอยู่กับองค์กรระยะยาว การยึดความสามารถและผลงานเป็นหลัก จะช่วยให้บุคลากรทุกช่วงวัยได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม และมองเห็นโอกาสในการเติบโตตามศักยภาพตนเอง นำไปสู่การเพิ่มความผูกพันต่อองค์กร ความภาคภูมิใจในวิชาชีพ และลดอัตราการลาออกของครูที่มีคุณภาพ ซึ่งเป็นเป้าหมายสำคัญของการธำรงรักษาทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษายุคปัจจุบัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ พงศ์พิชญ์ ตางจงราช (2563) พบว่า การธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพถือเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของโรงเรียนในด้านต่าง ๆ เนื่องจากบุคลากรที่มีคุณภาพจะเป็นกำลังหลักในการขับเคลื่อนพันธกิจของโรงเรียนให้เกิดผลอย่างยั่งยืน ดังนั้น โรงเรียน

จำเป็นต้องมีแนวทางในการดึงดูดและรักษาบุคลากรกลุ่มนี้ให้ปฏิบัติงานกับองค์กรอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุชาวดี เดชทองจันทร์ (2564) ที่กล่าวว่า องค์กรที่สามารถบริหารจัดการ ความหลากหลายของกำลังแรงงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะสามารถสร้างภาพลักษณ์ที่ดี เปิดกว้าง และส่งเสริมให้บุคคลรู้สึกอยากเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร พร้อมทั้งมีแนวโน้มที่จะอยู่กับ องค์กรในระยะยาว และสอดคล้องกับงานวิจัยของ นิภา วิริยะพิพัฒน์ (2559) ได้กล่าวถึงผลกระทบ จากการลาออกของบุคลากรว่า ทำให้องค์กรสูญเสียทรัพยากรบุคคล การดำเนินงานขาดความ ต่อเนื่อง และอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กร ดังนั้น ฝ่ายบริหารทรัพยากร มนุษย์จึงควรวางกลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานแต่ละเจเนอ เรชัน เพื่อลดอัตราการลาออกและส่งเสริมความผูกพันกับองค์กร

3. การตรวจสอบยืนยันแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลาย ทางเจเนอเรชันในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา พบว่า แนวทางที่พัฒนาขึ้นมีความถูกต้อง เหมาะสม และมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้เพื่อส่งเสริมการบริหารจัดการความหลากหลายทาง เจเนอเรชันในบริบทสถานศึกษา โดยแนวทางดังกล่าวได้มาจากการศึกษาทบทวนแนวคิดและ หลักการทางวิชาการอย่างเป็นระบบ ซึ่งผู้วิจัยได้สังเคราะห์เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ผู้บริหารควร ให้ความสำคัญ ได้แก่ การสร้างทีมงานที่มีความหลากหลาย การสอนงานและให้คำปรึกษา การ พัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง การธำรงรักษาบุคลากร และการสื่อสารเพื่อสร้างสัมพันธภาพ แนวทางดังกล่าวสอดคล้องกับผลการวิจัยของพงศ์พิชญ์ ต่างจงราช (2564) ซึ่งเน้นย้ำถึงความสำคัญ ขององค์ประกอบทั้ง 5 ประการ ได้แก่ การสร้างทีมงาน การสอนงาน การพัฒนาบุคลากร การสร้าง ความสัมพันธ์ และความเสมอภาค อีกทั้งยังสนับสนุนด้วยข้อค้นพบของณัฐชญา เฟื่องธรรม (2566) ซึ่งได้เสนอแบบจำลองเชิงโครงสร้าง (Structural Equation Model) ของการจัดการความหลากหลาย ทางเจเนอเรชันในสถานศึกษา โดยจำแนกองค์ประกอบหลักออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ การสร้างทีมงาน ของบุคลากร การสอนงานและการให้คำปรึกษา การสร้างสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และ การส่งเสริมโอกาสและความเสมอภาคในการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม ในกระบวนการตรวจสอบความเหมาะสมของแนวทางดังกล่าวโดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า แม้โดยภาพรวมจะเห็นพ้องต่อความครบถ้วนและประโยชน์เชิงนโยบายของแนวทาง แต่มีข้อเสนอแนะในบางประเด็น โดยเฉพาะการใช้ถ้อยคำหรือศัพท์เฉพาะบางคำที่อาจมีลักษณะ เป็นภาษาที่เข้าใจยาก ไม่คุ้นเคยในบริบทการบริหารงานสถานศึกษา หรือขาดความชัดเจนทาง

วิชาการ ผู้ทรงคุณวุฒิจึงเสนอให้ปรับแก้ถ้อยคำบางส่วนให้มีความเป็นทางการและชัดเจนยิ่งขึ้น เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องและเอื้อต่อการนำไปใช้ในทางปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัยในครั้งนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชัน โดยครอบคลุมทั้ง 5 ด้านตามลำดับความสำคัญของค่า PNI โดยเน้นด้านการสื่อสารเพื่อสร้างสัมพันธภาพเป็นหลัก พร้อมจัดกิจกรรมสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ร่วม ความสามัคคี และการธำรงบุคลากรคุณภาพอย่างยั่งยืน

2. ผู้บริหารสถานศึกษาควรรหาแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันของครูในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยาเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผลแก่องค์กรให้ครอบคลุมทั้ง 5 ด้าน โดยเรียงลำดับความสำคัญ ดังนี้

2.1 การสื่อสารเพื่อสร้างสัมพันธภาพ ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะการสื่อสารในโรงเรียนให้ทันขณะครูทุกช่วงวัย โดยสร้างวัฒนธรรมการฟังอย่างเข้าใจ เปิดพื้นที่ปลอดภัยในการแลกเปลี่ยนความ

2.2 การสอนงาน ปรีกษา และดูแลแบบข้ามรุ่น ผู้บริหารควรจัดระบบพี่เลี้ยงข้ามรุ่น ให้ครูรุ่นพี่ถ่ายทอดประสบการณ์ และเปิด โอกาสให้ครูรุ่นใหม่แสดงบทบาทนำหรือเสนอแนวคิดใหม่

2.3 การสร้างทีมงานที่หลากหลาย ผู้บริหารควรวางระบบการจัดทีมที่รวมครูต่างช่วงวัยให้ทำงานร่วมกันอย่างสมดุล พร้อมส่งเสริมวัฒนธรรมที่เปิดรับความต่างด้านแนวคิด ทักษะ และวิธีทำงาน

2.4 การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารควรส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต ด้วยวิธีที่ตอบ โจทย์ครูแต่ละรุ่น เช่น การอบรมแบบ hybrid การเรียนรู้จากการปฏิบัติ และการสะท้อนผลลัพท์

2.5 การธำรงรักษามูลค่าบุคลากรคุณภาพ ผู้บริหารควรพัฒนากลยุทธ์รักษากรู โดยเน้นการยอมรับคุณค่า แรงจูงใจที่ตรงตามช่วงวัย เช่น สวัสดิการที่เหมาะสม โอกาสเติบโตในวิชาชีพ และเส้นทางความก้าวหน้าที่ยืดหยุ่น

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาการพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันในประเด็นที่มีค่า PNI สูงสุด ได้แก่ ด้านการสื่อสารเพื่อสร้างสัมพันธภาพ โดยเน้นการออกแบบกิจกรรมหรือกระบวนการสื่อสารที่ส่งเสริมความเข้าใจระหว่างช่วงวัยอย่างเป็นรูปธรรม

2. การวิจัยครั้งต่อไปควรมีการพัฒนาเครื่องมือประเมินผลก่อนและหลังการนำแนวทางไปใช้ เพื่อเปรียบเทียบผลของการบริหารจัดการความหลากหลาย อันจะช่วยยืนยันประสิทธิผลของแนวทางที่นำไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรได้อย่างมีหลักฐานเชิงประจักษ์



บรรณานุกรม

- กณิกนาถ รักรอด สุทธิรักษ์, & และมณฑล สรไกรกิติกุล. (2560). ความหลากหลายผ่านการบริหารทรัพยากรมนุษย์. วารสารการจัดการ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์, 6(2), 11-22.
- ขวัญชนก กมลสุกจินดา. (2558). การจัดการคนต่างรุ่นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน. วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยธนบุรี, 9(20), 175-182.
- เจมจิรา กุดขำ. (2564). การชำระรักษาบุคลากร โรงเรียนนานาชาติภาคใต้ วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.
- ชาติสา ชัยทรัพย์ไพศาล. (2567). ความท้าทายในการบริหารคนเจนเนอเรชั่นซี. วารสารการบริหาร และ การจัดการ, 12(1), 45-62.
- ช่อทิพย์ บรมชนรัตน์. (2558). การสร้างทีมงาน. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- ณัฐชญา เฟื่องธรรม. (2566). โมเดลสมการ โครงสร้างการจัดการความหลากหลายทางเจนเนอเรชั่นที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูใน โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4. วารสารการวัดผลการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 29(1), 37.
- เถลิงศักดิ์ กลางสาร. (2560). การศึกษาความแตกต่างระหว่างเจนเนอเรชั่นของบุคลากรองค์กรที่มีผลต่อ การสร้างนวัตกรรมในองค์กร. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เดชา เศษะวัฒน์ไพศาล. (2552). การรับรู้คุณลักษณะของเจนเนอเรชั่นวายและแรงจูงใจในการทำงาน: มุมมองระหว่างเจนเนอเรชั่นต่างๆ ในองค์กร. จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์, 31(121), 1-25.
- ฐิติชญา วงศาโรจน์. (2564). การให้ความหมาย, การให้คุณค่า, และการปฏิบัติเกี่ยวกับความสมดุลระหว่าง ชีวิตกับงานของคนเจนเนอเรชั่นวาย: กรณีศึกษาข้าราชการปลัดอำเภอในจังหวัด จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิภา วิริยะพิพัฒน์. (2559). บทบาทของ HRM: การจัดการช่องว่างระหว่างในองค์กร. วารสารวิชาการและ วิจัย มทร.พระนครสาขามนุษย์และสังคมศาสตร์, 1(2), 73-88
- บุญชม ศรีสะอาด. (2553). การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- ปกรณ์ สัจจพงษ์. (2558). การจัดการความหลากหลายในองค์กร. มหาสารคาม: อภิชาตการพิมพ์.
- ประไพศรี ธรรมวิริยะวงศ์. (2559). การจัดการความหลากหลายในองค์กร: มุมมองเชิงทฤษฎีและการปฏิบัติ. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยธนบุรี, 10(22), 67-76.
- ประชุม รอดประเสริฐ. (2558). การพัฒนามูลค่าในสถานศึกษา. วารสารศึกษาศาสตร์, 15(2), 25-32.

- พาริดา พรหมบุตร. (2561). *การสื่อสารองค์กร: กรณีศึกษาองค์กรภาครัฐ [วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต]*. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พิชิต เทพวรรณ. (2554). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์: แนวคิดและกลยุทธ์เพื่อความ ได้เปรียบทางการแข่งขัน*. กรุงเทพฯ: วิ.พรินท์ (1991).
- พงศ์พิชญ์ ตางจงราช. (2564). *รูปแบบการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันของ บุคลากรใน โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น*.
- พลอยชมพู เหมหงษา. (2563). *เจเนอเรชันซี: กลุ่มคนรุ่นใหม่ในโลกดิจิทัล*. วารสารนิเทศศาสตร์, 38(2), 77-96.
- พิมพ์ร เชื้อบางแก้ว. (2557). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จ เจ้าพระยา.
- พูลเชตร์ภรณ์, ผ., & องอาจวานิชย์, ท. (2567). *ความต้องการจำเป็นเพื่อส่งเสริมความปลอดภัยทาง ใจของครูเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษา ศูนย์การศึกษาพิเศษเขตการศึกษา 7 สังกัดสำนัก บริหารงานการศึกษาพิเศษ (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต)*. บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัย นครสวรรค์.
- ภคกมล สงวนวงศ์. (2565). *ความสุขในการทำงานของข้าราชการระดับปฏิบัติการเจเนอเรชันเอ็กซ์ และเจเนอเรชันวายในจังหวัดเชียงใหม่*. วารสารการบริหารท้องถิ่น, 15(2), 156-170.
- มนัสวี ศรีนนท์. (2561). *เจเนอเรชัน: ความแตกต่างที่ท้าทาย*. วารสารนักบริหาร, 38(1), 3-12.
- ฤชดา เทพยากุล. (2562). *แนวทางการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร*. วารสาร การจัดการ สมัยใหม่, 17(2), 119-131.
- วันเพ็ญ เพ็ชรรัตน์, พรรณี แสดงหาญ, และอชิพล เครือปอง. (2556). *การศึกษาคความผูกพันต่อ องค์กรของพนักงาน กรณีศึกษา: บริษัทฟาร์มเลี้ยงไก่แห่งหนึ่ง*. วารสารมหาวิทยาลัย หอการค้าไทย, 33(2), 155-169
- วารสารร่วมพฤษ. (2564). *ความพึงพอใจของอาจารย์ประจำในมหาวิทยาลัยเอกชนที่มีต่อระบบ สวัสดิการและผลกระทบต่อความตั้งใจลาออก*. วารสารร่วมพฤษ, 39(2), 22-36.
- วิชุดา สร้อยสุด. (2564). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์หัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนองค์กรยุค ปัจจุบัน*. *Journal of Modern Learning Development*, 6(5), 341-350.
- วิเศษ คำบุญรัตน์. (2558). *การออกแบบระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน กรณีศึกษารัฐวิสาหกิจ สาขาพลังงานแห่งหนึ่ง*. วารสารปัญญาภิวัฒน์, 7(2), 108-120
- ศุทธกานต์ มิตรภู และอนันต์ชัย ลงจันทร์. (2559). *เจเนอเรชันวายในองค์กร: การศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างความสอดคล้องของค่านิยมกับความผูกพันต่อองค์กร*. วารสารบริหารธุรกิจ, 39(151), 74-91.

- ศูนย์วิจัยกิจการไทย. (2564). *Generation Z: พลังขับเคลื่อนเศรษฐกิจยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: ธนาคารกสิกรไทย.
- ศูนย์สร้างสรรค์งานออกแบบ. (2560). *Generation gap: ช่องว่างระหว่างวัย*. กรุงเทพฯ: ศูนย์สร้างสรรค์งานออกแบบ.
- สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล. (2559). *สุขภาพคนไทย 2559: ดายวิถีที่เลือกได้*. นครปฐม: สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล.
- สมคิด บางโม. (2553). องค์การและการจัดการ (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพมหานคร: บริษัท พิมพ์ดีการพิมพ์ จำกัด.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2567). *Intergenerational Relations: ความสัมพันธ์ครอบครัวใน สังคมสูงวัย*. สืบค้นจาก <https://www.onec.go.th/th.php/page/view/Outstand/>.
- สุชาวดี เดชทองจันทร์ ลิ้มปนนาคทอง. (2561). การจัดการความหลากหลายในองค์กร. *วารสารการจัดการ สมัยใหม่*, 16(1), 47-58.
- สุธาสินี โพธิ์จันทร์. (2558). การจัดการความหลากหลายในองค์กร: กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล. *วารสารการจัดการสมัยใหม่*, 13(1), 45-54.
- สุปรียา ม่วงรอด. (2563). การสร้างรักษาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรสมัยใหม่. *วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม*, 7(1), 269-283.
- สุรพงษ์ มาลี. (2551). การจัดการความรู้วัฒนธรรมและการบริหารทรัพยากรบุคคล. *วารสารข้าราชการ*, 53(4).
- อนุพงษ์ หมั่นชัยยะ. (2561). การบริหารงานบุคคลภาครัฐของไทย. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร*, 9(2), 249-262.
- อักรพนธ์ สายจีน. (2563). การสื่อสารในองค์กรยุคดิจิทัล. *วารสารนิเทศศาสตร์*, 38(2), 45-62.
- อุทิศ ศิริวรรณ. (2559). การบริหารคนต่างรุ่นในองค์กร. *วารสารนักบริหาร*, 36(1), 3-13.
- เจาะเทรน โลก. (2021). *Multi-Generation Workforce: การทำงานร่วมกันของคนต่างรุ่น*. สืบค้นจาก <https://reading.carmanualusa.com/>.
- ฉายา อินทร์กัญ. (2560). *เอกสารประกอบการเรียนรู้เรื่องการบริหารบุคคลบนความหลากหลาย*. นครศรีธรรมราช: สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 11.
- อาภาพร เผ่าวัฒนา. (2550). *การพัฒนาศักยภาพระบบบริการการพยาบาล*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช.
- Al-Asfour, A., & Lettau, L. (2014). Strategies for leadership styles for multi-generational workforce. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 11(2), 58-69.

- Artley, J. B., & Macon, M. (2009). Can't we all just get along? A review of the challenges and opportunities in a multigenerational workforce. *International Journal of Business Research*, 9(6), 90-94.
- Benedict, R., & Mead, M. (1959). *An Anthropologist at Work: Writings of Ruth Benedict*. Houghton Mifflin.
- Boström, A. K., & Schmidt-Hertha, B. (2017). Intergenerational learning and education in schools. *Journal of Intergenerational Relationships*, 15(1), 1-4.
- BTS THAILAND. (2023). *Multi-Generation Workforce: ความท้าทายในการบริหารคนต่างรุ่นในองค์กร*. From <https://www.facebook.com/BTSThailand>.
- Camille Kapoor, C., & Solomon, N. (2011). Understanding and managing generational differences in the workplace. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 3(4), 308-318.
- Catherine, J. (2023). *Best practices for managing multigenerational workforce*. *Journal of Management Studies*, 45(2), 15-28.
- Churngchow, C., & Sittichai, R. (2014). *Factors Related to Retention Behavior of Private Islamic School Teachers in Southern Border Provinces of Thailand*. *Asian Social Science*, 10(22), 44-50.
- Chimthongdee, W., Koraneekij, P., & Na-songkhla, J. (2023). *Needs Assessment for Developing Teacher Instructional Abilities and an e Coaching System of Thai Teachers Under the Office of the Private Education Commission*. *Journal of Information and Learning (JIL)*, 34(3), 1-10.
- Darling-Hammond, L., Burns, D., Campbell, C., Goodwin, A. L., Hammerness, K., Low, E. L., McIntyre, A., Sato, M., & Zeichner, K. (2017). *Empowered Educators: How High-Performing Systems Shape Teaching Quality Around the World*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Davis, K. (1975). *Understanding the Generation Gap in Education*. *Educational Leadership*, 32(4), 253-259.
- Delahaye, B. L. (2005). *Human resource development: Adult learning and knowledge management* (2nd ed.). John Wiley & Sons Australia.

- Drury, L., & Fasbender, U. (2024). *Fostering intergenerational harmony: Can good quality contact between older and younger employees reduce workplace conflict* *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 97(4), 1789–1812.
- Fender, D. (2013). *Managing the generation mix: From collision to collaboration*. *Strategic HR Review*, 12(3), 122-127.
- Foot, D. K., & Stoffman, D. (1998). *Boom, bust & echo 2000: Profiting from the demographic shift in the new millennium*. Macfarlane Walter & Ross.
- Frank N. Magid Associates. (2012). *The First Generation of the Twenty-First Century: An introduction to The Pluralist Generation*. From <https://static1.squarespace.com/static/>.
- Giancola, F. (2006). *The Generation Gap: More Myth than Reality*. *Human Resource Planning*, 29(4), 32-37.
- Glass, A. (2007). *Understanding generational differences for competitive success*. *Industrial and Commercial Training*, 39(2), 98-103.
- Haeberle, K., Herzberg, J., & Hobbs, T. (2009). *Leading the multigenerational work force*. *Healthcare Executive*, 24(5), 62-67.
- Hansen, R. (2015). *Generational differences in the workplace: Thinking outside the boxes*. *Journal of Business Diversity*, 15(1), 105-114.
- Harvey, C. P., & Bowin, R. B. (2000). *Human resource management: An experiential approach* (2nd ed.). Prentice-Hall.
- Hastwell, C. (2023). *Managing 5 generations in the workplace*. Great Place To Work. From <https://www.greatplacetowork.com/>.
- Johnson, P., & Smith, R. (1980). *Family Communication and the Generation Gap*. *Journal of Family Studies*, 12(3), 145-158.
- Kupperschmidt, B. R. (2000). *Multigeneration employees: Strategies for effective management*. *The Health Care Manager*, 19(1), 65-76.
- Kuron, L. K. J., Lyons, S. T., Schweitzer, L., & Ng, E. S. W. (2015). *Millennials' work values: Differences across the school to work transition*. *Personnel Review*, 44(6), 991-1009.

- Kumar, C. D., & Rathnayake, S. (2024, May). *Generational cross-mentoring (GCM): An organizational intervention to mitigate age discrimination and to promote inclusion and psychological wellbeing amongst a multi-generational workforce. In Proceedings of the 8th CIPM International Research Symposium* (pp. 121–127). Colombo, Sri Lanka: Postgraduate Institute of Management, University of Sri Jayewardenepura
- Lancaster, L. C., & Stillman, D. (2002). *When generations collide: Who they are, why they clash, how to solve the generational puzzle at work*. Harper Business.
- Lippitt, R. (1971). The Generation Gap: Fact and Fiction. *Children Today*, 1(1), 2-7.
- Mannheim, K. (1952). The problem of generations. *In Essays on the sociology of knowledge* (pp. 276-322). Routledge & Kegan Paul.
- Manpower Group. (2016). *Millennial careers: 2020 vision*. Author.
- Mathis, R., & Jackson, J. H. (2002). *Human Resource Management: Essential Perspectives*. South-Western College.
- McCrinkle, M., & Wolfinger, E. (2009). *The ABC of XYZ: Understanding the global generations*. UNSW Press.
- Mead, M. (1970). *Culture and Commitment: A Study of the Generation Gap*. Natural History Press.
- Nair, N., & Vohra, N. (2015). *Diversity and inclusion at the workplace: A review of research and perspectives*. Indian Institute of Management Ahmedabad Working Papers.
- Nanova, A., & Smikarov, P. (2009). Digital Kids: The new interactive generation. *International Scientific Conference Computer Science*, 1(1), 934-939.
- Reeves, T. C., & Oh, E. (2008). Generational Differences. *In Handbook of Research on Educational Communications and Technology* (pp. 295-303).
- SHRM. (2004). *Workplace diversity: Leveraging the power of difference for competitive advantage*. Author.
- Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069*. William Morrow & Company.
- ThaiHealth Academy. (2565). ความหมายของเจนเอเรชั่น. สืบค้นจาก <https://www.facebook.com/byThaiHealthAcademy>.

- Thompson, S. (2018). Bridging the Generation Gap: Social Development in the Digital Age. *Social Science Quarterly*, 45(3), 267-280.
- Trompenaars, F., & Woollimas, P. (2005). A New Paradigm for HR: Dilemmas in Employing and Managing the Resourceful Human. *In The Future of Human Resource Management: 64 thought Leaders Explore the Critical HR Issues of Today and Tomorrow* (pp. 378-391). John Wiley & Sons.
- Trujillo-Torres, J. M., Ramos Navas-Parejo, M., & Ruiz-Robles, A. (2023). *Intergenerational Learning and Its Impact on the Improvement of Educational Processes*. *Education Sciences*, 13(3), 320. MDPI.
- Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 201-210.
- Wagner, K. L. (2007). Filling the gap. *Journal of Property Management*, 72(5), 29-35.
- Wei, X. (2023). *The Effect of Monetary Motivation and Perceived Organizational Support on Teachers' Retention in Chinese Training Institutes*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*.
- Wilson, J. (2019). Digital Divides: Understanding Generation Gaps in the Age of Technology. *Technology & Society Review*, 25(2), 78-92.
- Becton, J. B., Walker, H. J., & Jones-Farmer, A. (2014). *Generational differences in workplace behavior*. *Journal of Applied Social Psychology*, 44(3), 175-189.
- Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2000). *Generations at work: Managing the clash of veterans, boomers, xers, and nexters in your workplace*. AMACOM.
- Zojceska, A. (2018). *Top 10 Benefits of Diversity in the Workplace*.



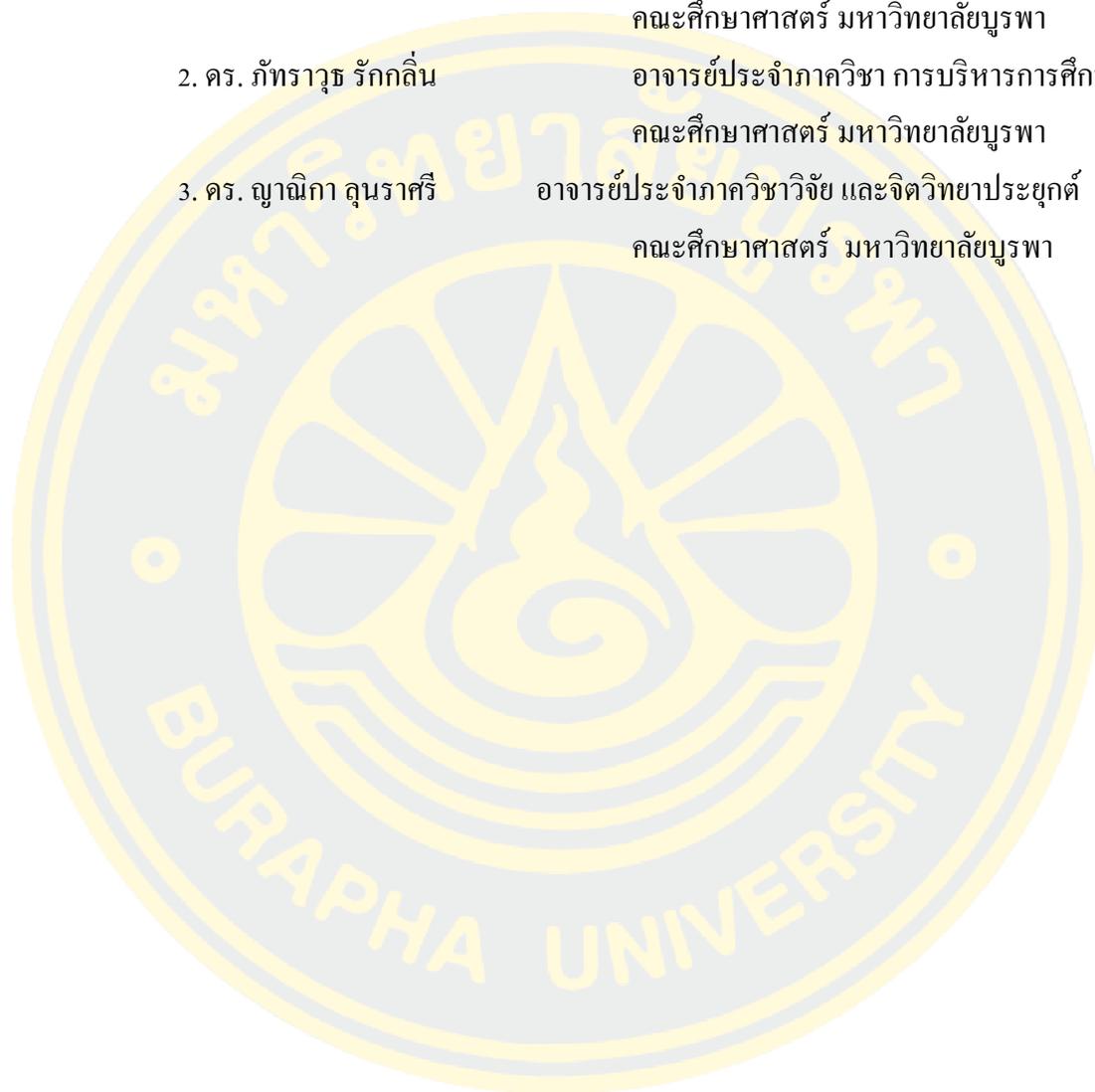
ภาคผนวก



ภาคผนวก ก
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

1. ดร. พันธ์ จันทร์ศรีทอง อาจารย์ประจำภาควิชา การบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
2. ดร. ภัทรารุช รักกลิ่น อาจารย์ประจำภาควิชา การบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
3. ดร. ญาณิกา คุณราศรี อาจารย์ประจำภาควิชาวิจัย และจิตวิทยาประยุกต์
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา



รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

- | | |
|---------------------------------|--|
| 1. นางกฤตติกา เบญจมาลา | ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา
โรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา |
| 2. นายดิเรก อุทรทวิการ ณ อยุธยา | ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสถานศึกษา
โรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา |
| 3. นางฉัตรารัตน์ อภิรัชต์กุล | ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสถานศึกษา
โรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา |
| 4. นางเยาวภา ลั่นขุนทด | ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสถานศึกษา
โรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา |
| 5. ว่าที่เรือเอกนพพร โอภาชาติ | ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสถานศึกษา
โรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา |
| 6. นางพัชรารัตน์ เอี่ยมละออง | ตำแหน่ง คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
โรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา |



ภาคผนวก ข
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง แนวทางพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันในโรงเรียน
บ้านฉางกาญจนกุลวิทยา

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายคือ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ของการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันใน โรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา 2) เพื่อศึกษาแนวทางพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันใน โรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา 3) เพื่อตรวจสอบยืนยันแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันใน โรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา

แบบสอบถาม ประกอบไปด้วย 1 ตอนดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของแนวทางพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันใน โรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา จำนวน 29 ข้อ

ขอความกรุณาตอบแบบสอบถามทุกข้อตามความเป็นจริง ผู้วิจัยจะเก็บรวบรวมไฟล์แบบสอบถามไว้ในเครื่องคอมพิวเตอร์ที่มีรหัสผ่านของผู้วิจัยเท่านั้นซึ่งมีระบบรักษาความลับและความปลอดภัยด้วยการเข้ารหัสผ่าน ผู้ไม่เกี่ยวข้องจะไม่สามารถเข้าถึงได้และจะทำลายไฟล์แบบสอบถามที่ได้รับมาหลังจากการเผยแพร่ผลการวิจัยแล้วเป็นเวลา 1 ปี ผลการวิเคราะห์ที่ได้จะเป็นข้อค้นพบของการศึกษาซึ่งจะไม่มีข้อมูลที่สามารถระบุถึงตัวผู้เข้าร่วมวิจัย โดยผู้วิจัยจะเปิดเผยข้อมูลเพื่อประโยชน์ในทางวิชาการในภาพรวมเท่านั้นซึ่งจะไม่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่ผู้เข้าร่วมวิจัยแต่ประการใด

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง ที่กรุณาตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

นางสาวสุพิชฌาย์ เลิศสกุลภักดี
นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง แนวทางพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชั่น
ในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของแนวทางพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชั่นในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา
2. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 1 ตอน ได้แก่
ตอนที่ 1 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของแนวทางพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชั่นในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา
3. ผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ผู้บริหารและครูโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง
4. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนี้ใช้เพื่อการศึกษา วิจัย และมีการวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวมเท่านั้นซึ่งไม่มีผลกระทบบใด ๆ ต่อผู้ตอบแบบสอบถามเป็นรายบุคคลทั้งสิ้น ดังนั้นการได้มาซึ่งข้อมูลที่ต้องการครบถ้วนตามสภาพเป็นจริงของท่าน จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการส่งผลให้งานวิจัยมีคุณภาพ มีความน่าเชื่อถือสามารถนำไปใช้อ้างอิงและเกิดประโยชน์ในการนำไปใช้พัฒนาบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชั่นของครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา

ผู้วิจัยหวังอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยครั้งนี้ และขอความอนุเคราะห์ท่านส่งกลับคืนผู้วิจัย ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นางสาวสุพิชฌาย์ เลิศสกุลภักดี

นิติศปริญญาหม่าบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ตอนที่ 1 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของแนวทางการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง "สภาพปัจจุบัน" และ "สภาพที่พึงประสงค์" ตามความเป็นจริงมากที่สุด ซึ่งมีความหมายของเกณฑ์ค่าระดับคะแนนดังนี้

- 5 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับ มากที่สุด
 4 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับ มาก
 3 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับ ปานกลาง
 2 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับ น้อย
 1 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ตัวอย่างการตอบแบบสอบถาม

ข้อคำถาม	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1) การสร้างความรู้สึกรับรู้ถึงการมีคุณค่าในตนเอง	5	4	3	✓	1	5	✓	3	2	1

คำอธิบายประกอบตัวอย่าง

หากท่านคิดว่า ในสภาพปัจจุบัน การสร้างความรู้สึกรับรู้ถึงการมีคุณค่าในตนเองอยู่ในระดับน้อย ให้ทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง 2 ของสภาพปัจจุบัน

หากท่านคิดว่า ในสภาพที่พึงประสงค์ การคิดเชิงบวกด้านการสร้างความรู้สึกรับรู้ถึงการมีคุณค่าในตนเองอยู่ในระดับมาก ให้ทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง 4 ของสภาพที่พึงประสงค์

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง แนวทางพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชัน

ในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์นี้ สร้างขึ้นเพื่อให้สอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารและนักวิชาการ เพื่อหาแนวทางพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชัน

2. ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ครั้งนี้ จะนำไปเป็นข้อมูลในการจัดทำแนวทางพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชัน ใน โรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

3. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 รายการสัมภาษณ์ ประกอบด้วย การสร้างทีมงานที่หลากหลาย, การสอนงานปรึกษา และดูแล, การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง, การธำรงรักษาบุคลากรคุณภาพ, การสื่อสารเพื่อสร้างสัมพันธภาพ

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยขอรับรองว่าข้อมูลที่ได้รับจากท่านในการตอบแบบสัมภาษณ์นี้จะถือว่าเป็นความลับ และไม่มีมีการนำข้อมูลไปทำให้ท่านได้รับความเสียหายโดยเด็ดขาด

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

1. ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....
2. ตำแหน่ง.....
3. สังกัดหน่วยงาน.....
3. วัน เดือน ปี ที่ทำการสัมภาษณ์.....
4. สถานที่สัมภาษณ์.....

ตอนที่ 2 รายการสัมภาษณ์ แนวทางพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันในโรงเรียนบ้านจางกาญจนกุลวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี
ระยอง ควรมีวิธีปฏิบัติอย่างไรบ้าง

1. ท่านมีวิธีการในการพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันสำหรับบุคลากรทุกช่วงวัย ในด้านการสร้างทีมงานที่หลากหลายอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านมีวิธีการในการพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันสำหรับบุคลากรทุกช่วงวัย ในด้านการสอนงานปรึกษา และดูแลอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

แบบบันทึกประเด็นการสนทนากลุ่ม

การตรวจสอบยืนยันแนวทางพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางजेเนอเรชั่น
ในโรงเรียนบ้านคางกาญจนกุลวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม

1. วัน เวลา ที่ดำเนินการ วันที่ เดือน พ.ศ.....

2. รายชื่อผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม

2.1 ชื่อ-นามสกุล

ตำแหน่ง.....

สังกัด/หน่วยงาน.....

2.2 ชื่อ-นามสกุล

ตำแหน่ง.....

สังกัด/หน่วยงาน.....

2.3 ชื่อ-นามสกุล

ตำแหน่ง.....

สังกัด/หน่วยงาน.....

2.4 ชื่อ-นามสกุล

ตำแหน่ง.....

สังกัด/หน่วยงาน.....

2.5 ชื่อ-นามสกุล

ตำแหน่ง.....

สังกัด/หน่วยงาน.....

2.6 ชื่อ-นามสกุล

ตำแหน่ง.....

สังกัด/หน่วยงาน.....



ภาคผนวก ค

การหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

**ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง แนวทางพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชั่น
ในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา**

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับแนวทางพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชั่น
ในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา ได้แก่ ด้านการสร้างทีมงานที่หลากหลาย ด้านการสอนงาน
ปรึกษาและดูแล ด้านการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ด้านการธำรงรักษาบุคลากรคุณภาพ ด้านการ
สื่อสารเพื่อสร้างสัมพันธภาพ

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ			รวม	IOC	ผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
ด้านการสร้างทีมงานที่หลากหลาย							
1	บุคลากรทุกช่วงวัยมีส่วนร่วมใน การกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ร่วมกัน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
2	บุคลากรทุกช่วงวัย รับรู้วิสัยทัศน์ ของโรงเรียนตรงกัน	+1	+1	0	2	0.67	ใช้ได้
3	โรงเรียนจัดกิจกรรมส่งเสริมการ ทำงานร่วมกันระหว่างบุคลากรทุก ช่วงวัย	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
4	โรงเรียนมีสิ่งอำนวยความสะดวก ที่สนับสนุนให้เกิดการทำงานเป็น ทีม อย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
5	โรงเรียนจัดกิจกรรมที่ส่งเสริม ความสามารถที่หลากหลายให้ บุคลากรทุกช่วงวัย	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
6	ผู้บริหารมอบหมายบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบได้อย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			รวม	IOC	ผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
	กับความสามารถของบุคลากรทุกช่วงวัย เพื่อให้การทำงานเป็นทีมเกิดประสิทธิภาพสูงสุด						
ด้านการสอนงาน ปรีกษาและดูแล							
7	โรงเรียนมีแนวทางส่งเสริมให้บุคลากรทุกช่วงวัยเป็นต้นแบบในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
8	โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรทุกช่วงวัยพัฒนาสู่การเป็นบุคลากรต้นแบบในแต่ละด้าน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
9	โรงเรียนมีการจัดการระบบคู่มือที่เลี้ยงให้กับบุคลากรทุกช่วงวัยอย่างเป็นระบบ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
10	โรงเรียนใช้ระบบพี่เลี้ยงในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งงาน	+1	+1	0	2	0.67	ใช้ได้
11	ผู้บริหารสนับสนุนและจัดระบบการสอนให้บุคลากรทุกช่วงวัยสามารถเรียนรู้จากกันและกันได้ อย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
12	บุคลากรทุกช่วงวัยมีวิธีการสร้างความเข้าใจร่วมกันอย่างชัดเจนในการสอนงาน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
ด้านการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง							
13	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรทุกช่วงวัย ได้รับการพัฒนาตนเองผ่านการฝึกอบรมและการศึกษา	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			รวม	IOC	ผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
	เรียนรู้						
14	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรทุกช่วงวัย มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเพื่อพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
15	ผู้บริหารมีนโยบายสนับสนุนให้บุคลากรทุกช่วงวัย ได้มีโอกาสศึกษาต่อตามความสนใจของตนเองและความต้องการของโรงเรียน	+1	0	+1	2	0.67	ใช้ได้
16	ผู้บริหารจัดกิจกรรมเพื่อให้บุคลากรทุกช่วงวัยเข้าใจและปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมในการทำงานขององค์กร	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
17	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรทุกช่วงวัย ได้เรียนรู้ในขอบข่ายงานที่ตนเองสนใจ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
ด้านการธำรงรักษาบุคลากรคุณภาพ							
18	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้บุคลากรทุกช่วงวัย ใช้ระบบสิ่งตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม คุกคามประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
19	ผู้บริหารให้การยกย่องและชื่นชมบุคลากรต้นแบบที่ปฏิบัติงานตอบสนองต่อเป้าหมายของ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			รวม	IOC	ผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
	โรงเรียน						
20	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกช่วงวัย ที่มีความสามารถได้รับมอบหมายงานที่มีความท้าทาย และส่งเสริมการเติบโตทางอาชีพ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
21	ผู้บริหารส่งเสริมความก้าวหน้าให้กับบุคลากรทุกช่วงวัย ที่มีความสามารถในการดำรงตำแหน่งที่สำคัญ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
22	ผู้บริหารจัดกิจกรรมเพื่อแสดงความยินดีกับบุคลากรทุกช่วงวัย ที่ประสบความสำเร็จในโอกาสต่าง ๆ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
23	ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างในการยอมรับความสามารถของบุคลากรทุกช่วงวัย ที่มาจากเจเนอเรชั่นที่หลากหลาย	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
24	ผู้บริหารจัดช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายให้กับสำหรับบุคลากรทุกช่วงวัย ได้แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
ด้านการสื่อสารเพื่อสร้างสัมพันธภาพ							
25	ผู้บริหารจัดกิจกรรมเพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกช่วงวัยมีโอกาสแลกเปลี่ยนข้อมูลกันอย่างจริงจังและเปิดเผย	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			รวม	IOC	ผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
26	ผู้บริหารรับฟังและเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกช่วงวัย ได้แสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ อย่างเต็มที่	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
27	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกช่วงวัยมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในประเด็นต่าง ๆ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
28	บุคลากรทุกช่วงวัยเข้าใจแนวทางการสื่อสารที่ชัดเจนเพื่อลดความขัดแย้ง และส่งเสริมการทำงานร่วมกัน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
29	ผู้บริหารสื่อสารโดยตรงกับบุคลากรทุกช่วงวัยเพื่อให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้



ภาคผนวก ง

หนังสือขอความอนุเคราะห์



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา โทร. ๒๗๐๐ ต่อ ๗๐๕, ๗๐๗
 ที่ อว ๘๑๓๗/๐๔๑๙ วันที่ ๑๐ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๘
 เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงของเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.พนัส จันทร์ศรีทอง (คณะศึกษาศาสตร์)

ด้วย นางสาวสุพิชฌาย์ เลิศสกุลภักดี รหัสประจำตัวนิสิต ๖๕๙๒๐๔๕๒ นิสิตหลักสูตรการศึกษา
 มหามบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ แบบไม่เต็มเวลา แผน ข ได้รับอนุมัติเค้า
 โครงการนิพนธ์ เรื่อง “แนวทางพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันในโรงเรียนบ้านฉาง
 กาญจนกุลวิทยา” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สฎายู อีระวณิชตระกูล เป็นประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์
 และเสนอท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงของเครื่องมือวิจัยนั้น

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา จึงขอเรียนเชิญท่านซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ
 และประสบการณ์สูง เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงของเครื่องมือวิจัย โดยนิตได้ส่งเค้าโครงเล่มงาน
 นิพนธ์ (ฉบับย่อ) และเครื่องมือวิจัยไปให้ท่านเรียบร้อยแล้ว ทั้งนี้ สามารถติดต่อนิตตั้งรายนามข้างต้นได้ที่
 หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๘-๓๒๖๐๐๒๕ หรือที่ E-mail: 65920452@go.buu.ac.th

จึงเรียนมาเพื่อทราบและโปรดพิจารณา

ภัณฑนา รังสิโยภาส

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภัณฑนา รังสิโยภาส)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติการแทน

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย





บันทึกข้อความ

ส่วนงาน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา โทร. ๒๗๐๐ ต่อ ๗๐๕, ๗๐๗
 ที่ อว ๘๑๓๗/๐๔๒๑ วันที่ ๑๐ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๘
 เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงของเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.ภัทรารุธ รักกลิ่น (คณะศึกษาศาสตร์)

ด้วย นางสาวสุพิชฌาย์ เลิศสกุลภักดี รหัสประจำตัวนิสิต ๖๕๙๒๐๔๕๒ นิสิตหลักสูตรการศึกษา
 มหาคณบดี สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ แบบไม่เต็มเวลา แผน ข ได้รับอนุมัติเค้า
 โครงงานนิพนธ์ เรื่อง “แนวทางพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันในโรงเรียนบ้านดง
 กาญจนกุลวิทยา” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สฎายุ อีระวัฒน์ตระกูล เป็นประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์
 และเสนอท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงของเครื่องมือวิจัยนั้น

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา จึงขอเรียนเชิญท่านซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ
 และประสบการณ์สูง เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงของเครื่องมือวิจัย โดยนิตได้ส่งเค้าโครงเล่มงาน
 นิพนธ์ (ฉบับย่อ) และเครื่องมือวิจัยไปให้ท่านเรียบร้อยแล้ว ทั้งนี้ สามารถติดต่อ นิสิตตั้งรายนามข้างต้นได้ที่
 หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๘-๓๒๖๐๐๒๕ หรือที่ E-mail: 65920452@go.buu.ac.th

จึงเรียนมาเพื่อทราบและโปรดพิจารณา

ภัณฑนา รังสิโยภาส

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภัณฑนา รังสิโยภาส)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติการแทน

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย





บันทึกข้อความ

ส่วนงาน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา โทร. ๒๗๐๐ ต่อ ๗๐๕, ๗๐๗

ที่ อว ๘๑๓๗/๐๔๒๐

วันที่ ๑๐ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๘

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงของเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.ญาณิกา ลุนราศรี (คณะศึกษาศาสตร์)

ด้วย นางสาวสุพิชฌาย์ เลิศสกุลภักดี รหัสประจำตัวนิสิต ๖๕๔๒๐๔๕๒ นิสิตหลักสูตรการศึกษา
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ แบบไม่เต็มเวลา แผน ข ได้รับอนุมัติเค้า
โครงการนิพนธ์ เรื่อง “แนวทางพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันในโรงเรียนบ้านฉาง
กาญจนกุลวิทยา” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สญาญ์ ชีระวัฒน์ตระกูล เป็นประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์
และเสนอท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงของเครื่องมือวิจัยนั้น

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา จึงขอเรียนเชิญท่านซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ
และประสบการณ์สูง เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงของเครื่องมือวิจัย โดยนิตินัดได้ส่งเค้าโครงเล่มงาน
นิพนธ์ (ฉบับย่อ) และเครื่องมือวิจัยไปให้ท่านเรียบร้อยแล้ว ทั้งนี้ สามารถติดต่อนิตินัดตั้งรายนามข้างต้นได้ที่
หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๘-๓๒๖๐๐๒๕ หรือที่ E-mail: 65920452@go.buu.ac.th

จึงเรียนมาเพื่อทราบและโปรดพิจารณา

ฉันทนา รังสิโยภาส

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฉันทนา รังสิโยภาส)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติการแทน

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย





ที่ อว ๘๑๓๗/๑๓๓๒

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
๑๖๙ ถ.สิงหนาทบางแสน ต.แสนสุข
อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๒๗ พฤษภาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อดำเนินการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนปลวกแดงพิทยาคม

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. เอกสารรับรองจริยธรรมของมหาวิทยาลัยบูรพา
๒. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวสุพิชฌาย์ เลิศสกุลภักดี รหัสประจำตัวนิสิต ๖๕๙๒๐๔๕๒ นิสิตหลักสูตร
การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ แบบไม่เต็มเวลา แผน ข ได้รับอนุมัติ
เค้าโครงงานนิพนธ์ เรื่อง “แนวทางพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันในโรงเรียนบ้าน
ฉางกาญจนกุลวิทยา” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สฎายุ ธีระวิชิตระกุล เป็นประธานกรรมการควบคุมงาน
นิพนธ์ และเสนอท่านในการเก็บข้อมูลการเพื่อดำเนินการวิจัยนั้น

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา จึงขออนุญาตให้นิสิตตั้งรายนามข้างต้น
ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่านโดยการสัมภาษณ์ ระหว่างวันที่ ๒๘ มิถุนายน - ๒๐ กรกฎาคม พ.ศ.
๒๕๖๘ ทั้งนี้ สามารถติดต่อนิสิตตั้งรายนามข้างต้น ได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๘-๓๒๖๐๐๒๕ หรือที่ E-mail:
65920452@go.buu.ac.th

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

ภัณฑนา รังสิโยภาส

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มันทนา รังสิโยภาส)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติการแทน

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา

โทร ๐๓๘ ๑๐๒ ๗๐๐ ต่อ ๗๐๕, ๗๐๗

E-mail: grd.buu@go.buu.ac.th





ที่ อว ๘๑๓๗/๑๓๓๓

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
๑๖๙ ถ.สิงหนาทบางแสน ต.แสนสุข
อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๒๗ พฤษภาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อดำเนินการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนมาบตาพุดพันพิทยาคาร

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. เอกสารรับรองจริยธรรมของมหาวิทยาลัยบูรพา
๒. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวสุพิชฌาย์ เลิศสกุลภักดี รหัสประจำตัวนิสิต ๖๕๙๒๐๔๕๒ นิสิตหลักสูตร
การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ แบบไม่เต็มเวลา แผน ข ได้รับอนุมัติ
เค้าโครงการนิพนธ์ เรื่อง “แนวทางพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชั่นในโรงเรียนบ้าน
ฉางกาญจนกุลวิทยา” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุภายู ศรีระวนิชตระกูล เป็นประธานกรรมการควบคุมงาน
นิพนธ์ และเสนอท่านในการเก็บข้อมูลการเพื่อดำเนินการวิจัยนั้น

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา จึงขออนุญาตให้นิสิตตั้งรายนามข้างต้น
ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่านโดยการสัมภาษณ์ ระหว่างวันที่ ๒๘ มิถุนายน - ๒๐ กรกฎาคม พ.ศ.
๒๕๖๘ ทั้งนี้ สามารถติดต่อนิสิตตั้งรายนามข้างต้น ได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๘-๓๒๖๐๐๒๕ หรือที่ E-mail:
65920452@go.buu.ac.th

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

ภัณฑนา รังสิโยภาส

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภัณฑนา รังสิโยภาส)
รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติการแทน
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา

โทร ๐๓๘ ๑๐๒ ๗๐๐ ต่อ ๗๐๕, ๗๐๗

E-mail: grd.buu@go.buu.ac.th





ที่ อว ๘๑๓๗/๑๓๓๔

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
๑๖๙ ถ.สิงหนครบางแสน ต.แสนสุข
อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๒๗ พฤษภาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อดำเนินการวิจัย

เรียน นายอินทเดช พิทักษ์ ผู้เชี่ยวชาญด้านการสื่อสารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. เอกสารรับรองจริยธรรมของมหาวิทยาลัยบูรพา
๒. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวสุพิชฌาย์ เลิศสกุลภักดี รหัสประจำตัวนิสิต ๖๕๙๒๐๔๕๒ นิสิตหลักสูตร
การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ แบบไม่เต็มเวลา แผน ข ได้รับอนุมัติ
เค้าโครงการนิพนธ์ เรื่อง “แนวทางพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันในโรงเรียนบ้าน
ฉางกาญจนกุลวิทยา” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สฎายุ ธีระวณิชตระกูล เป็นประธานกรรมการควบคุมงาน
นิพนธ์ และเสนอท่านในการเก็บข้อมูลการเพื่อดำเนินการวิจัยนั้น

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา จึงขออนุญาตให้นิสิตตั้งรายนามข้างต้น
ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่านโดยการสัมภาษณ์ ระหว่างวันที่ ๒๘ มิถุนายน - ๒๐ กรกฎาคม พ.ศ.
๒๕๖๘ ทั้งนี้ สามารถติดต่อนิสิตตั้งรายนามข้างต้น ได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๘-๓๒๖๐๐๒๕ หรือที่ E-mail:
65920452@go.buu.ac.th

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

มณฑนา รังสิโยภาส

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มณฑนา รังสิโยภาส)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติการแทน

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา

โทร ๐๓๘ ๑๐๒ ๗๐๐ ต่อ ๗๐๕, ๗๐๗

E-mail: grd.buu@go.buu.ac.th

เอกสารนี้ลงนามด้วยลายเซ็นอิเล็กทรอนิกส์ ตรวจสอบได้ที่ (<https://e-sign.buu.ac.th/verify>)





ที่ อว ๘๑๓๗/๑๓๓๕

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
๑๖๙ ถ.สิงหนาทบางแสน ต.แสนสุข
อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๒๗ พฤษภาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อดำเนินการวิจัย

เรียน นายสุทัศน์ ใหญ่อินทร์ วิทยากรด้านการสื่อสาร การบริการและภาวะผู้นำ

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. เอกสารรับรองจริยธรรมของมหาวิทยาลัยบูรพา
๒. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวสุพิชฌาย์ เลิศสกุลภักดี รหัสประจำตัวนิสิต ๖๕๙๒๐๔๕๒ นิสิตหลักสูตร การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ แบบไม่เต็มเวลา แผน ข ได้รับอนุมัติ คำโครงการงานนิพนธ์ เรื่อง “แนวทางพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันในโรงเรียนบ้าน ฉางกาญจนกุลวิทยา” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สฎายุ ธีระวงษ์ชตระกูล เป็นประธานกรรมการควบคุมงาน นิพนธ์ และเสนอท่านในการเก็บข้อมูลการเพื่อดำเนินการวิจัยนั้น

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา จึงขออนุญาตให้นิสิตตั้งรายนามข้างต้น ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่านโดยการสัมภาษณ์ ระหว่างวันที่ ๒๘ มิถุนายน - ๒๐ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๘ ทั้งนี้ สามารถติดต่อนิสิตตั้งรายนามข้างต้น ได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๘-๓๒๖๐๐๒๕ หรือที่ E-mail: 65920452@go.buu.ac.th

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

ภัณฑนา รังสิโยภาส

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภัณฑนา รังสิโยภาส)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติการแทน

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา

โทร ๐๓๘ ๑๐๒ ๗๐๐ ต่อ ๗๐๕, ๗๐๗

E-mail: grd.buu@go.buu.ac.th





ที่ อว ๘๑๓๗/๑๓๓๖

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
๑๖๙ ถ.สิงหนครบางแสน ต.แสนสุข
อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๒๗ พฤษภาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อดำเนินการวิจัย

เรียน นายนพพล นพรัตน์ วิทยากรและที่ปรึกษาด้านการสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. เอกสารรับรองจริยธรรมของมหาวิทยาลัยบูรพา
๒. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวสุพิชฌาย์ เลิศสกุลภักดี รหัสประจำตัวนิสิต ๖๕๙๒๐๔๕๒ นิสิตหลักสูตร
การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ แบบไม่เต็มเวลา แผน ข ได้รับอนุมัติ
เค้าโครงการนิพนธ์ เรื่อง “แนวทางพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันในโรงเรียนบ้าน
ฉางกาญจนกุลวิทยา” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สฎายุ ชีระวนิชตระกูล เป็นประธานกรรมการควบคุมงาน
นิพนธ์ และเสนอท่านในการเก็บข้อมูลการเพื่อดำเนินการวิจัยนั้น

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา จึงขออนุญาตให้นิสิตตั้งรายนามข้างต้น
ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่านโดยการสัมภาษณ์ ระหว่างวันที่ ๒๘ มิถุนายน - ๒๐ กรกฎาคม พ.ศ.
๒๕๖๘ ทั้งนี้ สามารถติดต่อนิสิตตั้งรายนามข้างต้น ได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๘-๓๒๖๐๐๒๕ หรือที่ E-mail:
65920452@go.buu.ac.th

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

มณฑนา รังสิโยภาส

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มณฑนา รังสิโยภาส)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติการแทน
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
โทร ๐๓๘ ๑๐๒ ๗๐๐ ต่อ ๗๐๕, ๗๐๗
E-mail: grd.buu@go.buu.ac.th





ที่ อว ๘๑๓๗/๑๓๓๗

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
๑๖๙ ถ.สิงหนาทบางแสน ต.แสนสุข
อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๒๗ พฤษภาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อดำเนินการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. เอกสารรับรองจริยธรรมของมหาวิทยาลัยบูรพา
๒. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวสุพิชฌาย์ เลิศสกุลภักดี รหัสประจำตัวนิสิต ๖๕๙๒๐๔๕๒ นิสิตหลักสูตร
การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ แบบไม่เต็มเวลา แผน ข ได้รับอนุมัติ
เค้าโครงการงานนิพนธ์ เรื่อง “แนวทางพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชั่นในโรงเรียนบ้าน
ฉางกาญจนกุลวิทยา” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สฎายุ อีระวนิชตระกูล เป็นประธานกรรมการควบคุมงาน
นิพนธ์ และเสนอบุคลากรในหน่วยงานท่านในการเก็บข้อมูลการเพื่อดำเนินการวิจัยนั้น

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา จึงขออนุญาตให้นิสิตตั้งรายนามข้างต้น
ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group) จากบุคลากร ดังนี้

๑. ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา
๒. รองผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา
๓. คณะกรรมการสถานศึกษาโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา

ระหว่างวันที่ ๒๘ มิถุนายน - ๒๐ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๘ ทั้งนี้ สามารถติดต่อนิสิตตั้งรายนาม
ข้างต้น ได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๘-๓๒๖๐๐๒๕ หรือที่ E-mail: 65920452@go.buu.ac.th

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

มัทนา รังสิโยภาส

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มัทนา รังสิโยภาส)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติการแทน

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา

โทร ๐๓๘ ๑๐๒ ๗๐๐ ต่อ ๗๐๕, ๗๐๗

E-mail: grd.buu@go.buu.ac.th





ภาคผนวก จ

ตำเนาเอกสารรับรองผลการพิจารณาจริยธรรมวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา

สำเนา

ที่ IRB4-102/2568



เอกสารรับรองผลการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์
มหาวิทยาลัยบูรพา

คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้พิจารณาโครงการวิจัย

รหัสโครงการวิจัย : G-HU084/2568

โครงการวิจัยเรื่อง : แนวทางพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชั่น
ในโรงเรียนบ้านดงกาญจนกุลวิทยา

หัวหน้าโครงการวิจัย : นางสาวสุพิชฌาย์ เลิศสกุลภักดี

หน่วยงานที่สังกัด : คณะศึกษาศาสตร์

อาจารย์ที่ปรึกษาโครงการหลัก (สารนิพนธ์/ งานนิพนธ์/ : รองศาสตราจารย์ ดร.สฎายุ ธีระวณิชตระกูล
วิทยานิพนธ์/ ดุษฎีนิพนธ์)

หน่วยงานที่สังกัด : คณะศึกษาศาสตร์

อาจารย์ที่ปรึกษาโครงการร่วม (สารนิพนธ์/ งานนิพนธ์/ : อาจารย์ ดร.ภักฉณัญญ์ จันทนวรรณท์ สมพงษ์ธรรม
วิทยานิพนธ์/ ดุษฎีนิพนธ์)

หน่วยงานที่สังกัด : คณะศึกษาศาสตร์

วิธีพิจารณา : Exemption Determination Expedited Reviews Full Board

คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้พิจารณาแล้วเห็นว่า โครงการวิจัยดังกล่าวเป็นไปตามหลักการของจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ โดยที่ผู้วิจัยเคารพสิทธิและศักดิ์ศรีในความเป็นมนุษย์ไม่มีกรล่วงละเมิดสิทธิ สวัสดิภาพ และไม่ก่อให้เกิดภัยอันตรายแก่ตัวอย่างการวิจัยและผู้เข้าร่วมโครงการวิจัย

จึงเห็นสมควรให้ดำเนินการวิจัยในขอบข่ายของโครงการวิจัยที่เสนอได้ (ดูตามเอกสารตรวจสอบ)

1. แบบเสนอเพื่อขอรับการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ ฉบับที่ 1 วันที่ 17 เดือน มีนาคม พ.ศ. 2568
 2. โครงการวิจัยฉบับภาษาไทย ฉบับที่ 1 วันที่ 17 เดือน มีนาคม พ.ศ. 2568
 3. เอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมโครงการวิจัย ฉบับที่ 1 วันที่ 11 เดือน มีนาคม พ.ศ. 2568
 4. เอกสารแสดงความยินยอมของผู้เข้าร่วมโครงการวิจัย ฉบับที่ 1 วันที่ 11 เดือน มีนาคม พ.ศ. 2568
 5. แบบเก็บรวบรวมข้อมูล เช่น แบบบันทึกข้อมูล (Data Collection Form)
- แบบสอบถาม หรือสัมภาษณ์ หรืออื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ฉบับที่ 1 วันที่ 17 เดือน มีนาคม พ.ศ. 2568
6. เอกสารอื่น ๆ (ถ้ามี) ฉบับที่ - วันที่ - เดือน - พ.ศ. -

วันที่รับรอง : วันที่ 27 เดือน มีนาคม พ.ศ. 2568

วันที่หมดอายุ : วันที่ 27 เดือน มีนาคม พ.ศ. 2569

สำเนา

ลงนาม นางสาวพิมพ์พรณ เลิศล้ำ

(นางสาวพิมพ์พรณ เลิศล้ำ)

ประธานคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ชุดที่ 4 (กลุ่มมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์)

**** หมายเหตุ การรับรองนี้มีรายละเอียดตามที่ระบุไว้ด้านหลังเอกสารรับรอง ****



สำเนา

ผู้วิจัยทุกท่านที่ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ ต้องปฏิบัติดังต่อไปนี้

1. ดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนต่าง ๆ ที่ระบุไว้ในโครงการวิจัยอย่างเคร่งครัด โดยใช้เอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมโครงการวิจัย (Participant Information Sheet) (AF 06-02), เอกสารแสดงความยินยอมของผู้เข้าร่วมโครงการวิจัย (Consent Form) (AF 06-03), แบบสัมภาษณ์ และ/หรือแบบสอบถาม รวมถึงเอกสารอื่น ๆ เช่น ใบประชาสัมพันธ์ หรือ ประกาศเชิญชวนเข้าร่วมโครงการ เป็นต้น
ที่ผ่านการรับรองและประทับตราจากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา แล้วเท่านั้น
2. ผู้วิจัยมีหน้าที่ส่งแบบรายงานความก้าวหน้าของการวิจัย (Progress Report Form) (AF 09-01) ต่อคณะกรรมการฯ ตามเวลาที่กำหนดหรือเมื่อได้รับการร้องขอ
3. การรับรองโครงการวิจัยของคณะกรรมการฯ มีกำหนด 1 ปี หลังจากวันที่คณะกรรมการฯ มีมติให้การรับรอง หากการวิจัยไม่สามารถดำเนินการเสร็จสิ้นภายในระยะเวลาที่กำหนด ผู้วิจัยสามารถยื่นขอต่ออายุการรับรองโครงการวิจัยอย่างน้อย 30 วัน ก่อนวันหมดอายุตามที่กำหนดไว้ในเอกสารรับรองผลการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์
4. หากมีการแก้ไขเพิ่มเติมโครงการวิจัย เช่น เปลี่ยนแปลงหัวข้อโครงการวิจัย/ เพิ่มเติมผู้ร่วมวิจัย การแก้ไข หรือเพิ่มเติมวิธีดำเนินการวิจัย การแก้ไขการสะกดคำ เป็นต้น ผู้วิจัยจะต้องยื่นขอแก้ไขเพิ่มเติมโครงการวิจัย โดยส่งแบบรายงานการแก้ไขเพิ่มเติมโครงการวิจัย (Amendment Form) (AF 08-01) ต่อคณะกรรมการฯ โดยอ้างอิงรหัสโครงการวิจัยที่ได้รับไว้ และต้องระบุรายละเอียดให้ชัดเจนว่ามีการเปลี่ยนแปลงอะไร อย่างไร และเหตุผลที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ ในกรณีการเปลี่ยนแปลงหัวข้อโครงการวิจัย/ เพิ่มเติมผู้ร่วมวิจัยท่านใหม่ให้แนบประวัติมาด้วย
5. ผู้วิจัยมีหน้าที่รายงานเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ชนิดร้ายแรงที่เกิดขึ้นกับผู้เข้าร่วมโครงการวิจัย ภายในระยะเวลาที่กำหนดในวิธีดำเนินการมาตรฐาน (Standard Operating Procedures, SOPs) ให้แก่คณะกรรมการฯ ตามแบบรายงานเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ชนิดร้ายแรง (Serious Adverse Event (SAE) Report Form) (AF 10-01)
6. ผู้วิจัยมีหน้าที่รายงานให้คณะกรรมการฯ ทราบ เมื่อมีการยุติโครงการวิจัยก่อนกำหนด หรือการระงับโครงการวิจัยโดยผู้วิจัยหรือผู้สนับสนุนทุนวิจัย พร้อมทั้งคำอธิบายเป็นลายลักษณ์อักษรโดยละเอียดถึงสาเหตุของการยุติหรือระงับโครงการวิจัย ตามแบบรายงานการยุติโครงการวิจัยก่อนกำหนด (Study Termination Memorandum) (AF 12-01)
7. ผู้วิจัยมีหน้าที่ส่งแบบรายงานการไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนด (Non-compliance / Protocol Deviation / Protocol Violation Report) (AF 13-01) ให้คณะกรรมการฯ และผู้สนับสนุนทันทีที่ตรวจพบ หรือได้รับรายงานว่ามีการปฏิบัติที่ไม่ตรงกับขั้นตอนที่ระบุไว้ในโครงการวิจัย หรือข้อกำหนดของคณะกรรมการฯ
8. เมื่อสิ้นสุดโครงการวิจัย ผู้วิจัยมีหน้าที่ส่งแบบรายงานสรุปผลการวิจัย (Final Report) (AF 11-01) ให้คณะกรรมการฯ ทราบ ภายใน 30 วัน หลังจากสิ้นสุดการดำเนินการวิจัย

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นางสาวสุพิชฌาย์ เลิศสกุลภักดี
วัน เดือน ปี เกิด	13 พฤษภาคม 2538
สถานที่เกิด	จังหวัดอุดรธานี
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	174 หมู่ 7 บ้านโนนทอง ต.เชียงเพ็ง อ.กุดจับ จ.อุดรธานี
ตำแหน่งและประวัติการทำงาน	พ.ศ. 2564 ข้าราชการครูโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2562 ครุศาสตรบัณฑิต (สังคมศึกษา) มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย พ.ศ. 2568 การศึกษามหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยบูรพา