



การพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชั่นของบุคลากรทางการศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 1

The Development of Indicators on the Generational Diversity Management among Personnel under the Chaiyaphum Primary Educational Service Area Office 1

ธีรศักดิ์ ม่วงเพชร^{1*} เพียงแข ภูผายาง²

Theerasak Muangphet^{1*} Piangkhae Poopayang²

(Received: 2025-01-27; Revised: 2025-02-18; Accepted: 2025-02-25)

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชั่นของบุคลากรในสถานศึกษา และ 2) วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชั่นของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 1 ประชากร จำนวนทั้งหมด 2,117 คน และกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 500 คน โดยกำหนดขนาดตัวอย่างตามอัตราส่วน 10:1 สำหรับพารามิเตอร์ 50 ค่า ได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อให้ได้องค์ประกอบเชิงยืนยัน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามแบบมาตรประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันลำดับที่สอง

ผลวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบและตัวบ่งชี้การจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชั่นของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 1 มีทั้งหมด 5 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) การสร้างทีมงานของบุคลากร (2) การสอนงานและให้คำปรึกษา (3) การสร้างสภาพแวดล้อมในการ

¹นักศึกษานิเทศศาสตร์ คณะครุศาสตร์และการพัฒนามนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ

¹Master's Degree Student, Faculty of Education and Human Development, Chaiyaphum Rajabhat University

²ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะครุศาสตร์และการพัฒนามนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ

²Assistant Professor, Faculty of Education and Human Development, Chaiyaphum Rajabhat University

*Corresponding Author Email: joetrs.1997@gmail.com



ปฏิบัติงาน (4) การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และ (5) การสร้างโอกาสและความเสมอภาค 2) ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชั่นของบุคลากรในสถานศึกษามีค่าดัชนีกลมกลืนของโมเดล การวัดองค์ประกอบการจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชั่นของบุคลากรในสถานศึกษา มีความสอดคล้องกลมกลืนเชิงประจักษ์ โดยมีค่า $\chi^2 = 91.560$, $df = 76$, $P\text{-Value} = 0.108$, $CFI = 0.997$, $TLI = 0.996$, $GFI = 0.977$, $AGFI = 0.959$, $RMSEA = 0.020$

คำสำคัญ: ตัวบ่งชี้, ความหลากหลายทางเจเนอเรชั่น, บุคลากรในสถานศึกษา

Abstract

The objectives of this research were 1) to examine the components and indicators of generational diversity management among personnel in educational institutions and 2) to conduct a confirmatory factor analysis of generational diversity management among personnel under the Chaiyaphum Primary Educational Service Area Office 1. The total population consisted of 2,117 individuals, with a sample size of 500 participants, determined using a 10:1 ratio for 50 parameters. The sample was obtained through a multistage random sampling technique. A quantitative research methodology was employed to derive confirmatory components. The data collection instrument utilized was a five-point Likert scale questionnaire. Data analysis was conducted using second-order confirmatory factor analysis (CFA).

The findings revealed that 1) the components and indicators of generational diversity management among personnel in educational institutions under the Chaiyaphum Primary Educational Service Area Office 1 comprised 5 main components (1) team building development, (2) coaching training and mentoring, (3) work environment enhancement, (4) staff development program, and (5) equal opportunity and equity. 2) The confirmatory factor analysis results indicated that the model for generational diversity management among personnel in educational institutions was consistent with the empirical data with $\chi^2 = 91.560$, $df = 76$, $P\text{-Value} = 0.108$, $CFI = 0.997$, $TLI = 0.996$, $GFI = 0.977$, $AGFI = 0.959$, $RMSEA = 0.020$.

Keyword: Indicators, Generational Diversity, Personnel in Educational Institutions



บทนำ

ในปัจจุบัน สังคมโลกเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ และวัฒนธรรม ส่งผลให้เกิดความหลากหลายทางเจเนอเรชันในองค์กร ซึ่งมีผลกระทบต่อการทำงานร่วมกัน (Jones et al., 2020) ความหลากหลายดังกล่าวครอบคลุมทั้งค่านิยม ทักษะ และพฤติกรรมที่แตกต่างกันตามช่วงอายุ โดยเจเนอเรชันที่เติบโตในช่วงเวลาที่แตกต่างกัน มักมีมุมมองต่อการทำงานที่ไม่เหมือนกัน ซึ่งสร้างความท้าทายในการสร้างความเข้าใจและความร่วมมือระหว่างวัยในการทำงานในองค์กรที่มีบุคลากรจาก Generation X, Y และ Z เผชิญความท้าทายด้านการบริหาร เนื่องจากแต่ละรุ่นมีลักษณะเฉพาะที่สะท้อนประสบการณ์ชีวิตและการเติบโตที่แตกต่าง (ชูชัย สมบัติไกร และ ภัทรานิษฐ์ โชติพิพิทยกุล, 2564) ตัวอย่างเช่น Generation X ให้ความสำคัญกับความมั่นคงและกฎเกณฑ์ ขณะที่ Generation Y และ Z มุ่งเน้นความยืดหยุ่นและการใช้เทคโนโลยี นอกจากนี้ ณิชกุล เสนาวงษ์ (2564) เน้นย้ำความสำคัญของความเข้าใจลักษณะเฉพาะของแต่ละรุ่นในการสร้างความร่วมมือในองค์กรการศึกษา การตระหนักถึงความต้องการที่แตกต่าง เช่น ความมั่นคงของคนรุ่นเก่ากับความท้าทาย และนวัตกรรมของคนรุ่นใหม่ สามารถลดความขัดแย้งและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานร่วมกัน

องค์กรที่มีบุคลากรหลากหลายเจเนอเรชันเผชิญความท้าทายในการสร้างความเข้าใจและปรับตัวให้เข้ากับรูปแบบการทำงานที่แตกต่าง คนรุ่นเก่ามักมุ่งเน้นความเป็นระเบียบและการทำงานตามขั้นตอน ขณะที่คนรุ่นใหม่ให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่น นวัตกรรม และเทคโนโลยี ความแตกต่างนี้อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งในทีมงาน (Akpapuna et al., 2020) การบริหารความหลากหลายต้องเน้นการสร้างความเข้าใจและความร่วมมือ ยุทธศักดิ์ อินทฤฎร สวัสดิ์วงศ์ชัย และคณะ (2566) ระบุว่า การสื่อสารตรงไปตรงมาและกิจกรรมสร้างสัมพันธ์ระหว่างเจเนอเรชันเป็นปัจจัยสำคัญในการลดช่องว่างความคิด นอกจากนี้ ชาญชัย ชัยสุขโกศล และคณะ (2565) ชี้ว่าการให้คนรุ่นเก่าถ่ายทอดประสบการณ์และเปิดโอกาสให้คนรุ่นใหม่แสดงความคิดเห็นสร้างสรรค์ช่วยเสริมความสามัคคีในองค์กร การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยืดหยุ่น เช่น การออกแบบโครงสร้างที่รองรับความต้องการของทุกวัยช่วยลดช่องว่างทางความคิดและเสริมสร้างความร่วมมือ

ความแตกต่างในค่านิยมและวิธีการสื่อสารระหว่างเจเนอเรชันมักนำไปสู่ปัญหาในที่ทำงาน เช่น การไม่ยอมรับความคิดเห็นหรือมุมมองที่แตกต่าง (Verasamy et al., 2020) บุคลากรรุ่นเก่าอาจมองว่ารุ่นใหม่ขาดความใส่ใจในรายละเอียด ขณะที่รุ่นใหม่อาจเห็นว่ารุ่นเก่าไม่ยืดหยุ่นและไม่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง (Rudolph et al., 2021) ความเข้าใจผิดนี้ส่งผลต่อความสัมพันธ์ในทีมงานและประสิทธิภาพการทำงานโดยรวม ในบริบทขององค์กรการศึกษาไทย พงศ์พิชญ์ ตางจงราช (2564) ชี้ว่าการพัฒนารูปแบบการสื่อสารที่เหมาะสม ช่วยลดความขัดแย้งและส่งเสริมความเข้าใจระหว่างเจเนอเรชัน แนวทางสำคัญได้แก่การสร้าง



วัฒนธรรมองค์กร ที่เปิดกว้างการเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสม การฝึกอบรมด้านการสื่อสารข้ามวัย และการส่งเสริมการทำงานร่วมกัน

การเข้าใจจุดแข็งและแนวปฏิบัติของแต่ละเจนเนอเรชันเป็นปัจจัยสำคัญในการส่งเสริมความร่วมมือในองค์กร โดยเฉพาะในสถานศึกษาที่ต้องการการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง บุคลากรในองค์กรการศึกษามักแบ่งออกเป็น Generation X (เกิดปี พ.ศ. 2508–2522), Generation Y (เกิดปี พ.ศ. 2523–2540) และ Generation Z (เกิดปี พ.ศ. 2540 เป็นต้นไป) โดยแต่ละรุ่นมีลักษณะเฉพาะ เช่น Generation X เน้นความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว ขณะที่ Generation Y และ Z ให้ความสำคัญกับเทคโนโลยี นวัตกรรม และความยืดหยุ่นในงาน พัฒนกร ปานทสูตร (2563) ระบุว่าการทำงานร่วมกันระหว่างเจนเนอเรชันเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งต้องอาศัยการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การบริหารความหลากหลายอย่างเป็นระบบและการใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างความร่วมมือ แนวทางหนึ่งคือการรวมจุดแข็งของ Generation X ที่มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ กับความคิดสร้างสรรค์และความคล่องตัวของ Generation Y และ Z ผ่านโครงการที่ต้องการทักษะหลากหลาย การออกแบบสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน เช่น พื้นที่สำหรับแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และการจัดกิจกรรมสร้างสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรหลากหลายวัย ช่วยลดความขัดแย้งและเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความร่วมมือและการยอมรับ ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของนักวิจัยและนักวิชาการท่านอื่น ๆ จำนวน 15 ท่าน มาสังเคราะห์เพื่อให้ได้องค์ประกอบของการจัดการความหลากหลายทางเจนเนอเรชัน ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การสร้างทีมของบุคลากร 2) การสอนงานและให้คำปรึกษา 3) การสร้างสภาพแวดล้อมต่อการปฏิบัติงาน 4) การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และ 5) การสร้างโอกาสและความเสมอภาค นอกจากนี้ ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างที่ดี มีการวิเคราะห์ลักษณะการทำงานของแต่ละช่วงวัย และใช้เทคนิคการบริหารที่หลากหลาย เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกวัยได้แสดงความสามารถและเกิดแรงจูงใจในการทำงานซึ่งส่งผลต่อคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน และประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู (จิราพร นักปราชญ์, 2559)

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการจัดการความหลากหลายทางเจนเนอเรชันของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 1 ซึ่งครอบคลุมโรงเรียนใน 5 อำเภอ ได้แก่ เมืองชัยภูมิ บ้านเขว้า คอนสวรรค์ หนองบัวแดง และภักดีชุมพล ส่วนใหญ่เป็นสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็กและขนาดกลาง ที่มีบุคลากรจำนวนน้อย แต่มีความหลากหลายทางเจนเนอเรชัน บุคลากรในสถานศึกษาเหล่านี้มีความแตกต่างในด้านมุมมอง ความคิด พฤติกรรม และรูปแบบการทำงาน ส่งผลต่อการแสดงออกด้านความรับผิดชอบ ความสนใจ ความรอบรู้ ความสามารถในการแก้ปัญหา และวุฒิภาวะด้านต่าง ๆ ที่ไม่เหมือนกัน ความหลากหลายดังกล่าว หากไม่ได้รับการจัดการอย่างเหมาะสม อาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพของสถานศึกษาและการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน ดังนั้น การศึกษานี้มุ่งพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความ



หลากหลายทางเจเนอเรชันในสถานศึกษา เพื่อให้เกิดแนวทางที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานและเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากรในอนาคต อีกทั้งยังมีเป้าหมายเพื่อสนับสนุนการยกระดับคุณภาพการศึกษาในภาพรวมของเขตพื้นที่การศึกษานี้

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 1
2. เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 1

สมมติฐานการวิจัย

โมเดลตัวบ่งชี้การจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 1 ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

วิธีดำเนินการวิจัย

1. รูปแบบการวิจัย

ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณเพื่อให้ได้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA)

2. ประชากรและตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 1 ปีการศึกษา 2567 จำนวน 220 โรงเรียน รวมจำนวนทั้งหมด 2,117 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2567)

กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 500 คน ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา 51 คน และครู 449 คน ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันลำดับที่สองในการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้การจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันในสถานศึกษา ซึ่งมีจำนวนพารามิเตอร์ที่ต้องการประมาณค่าจำนวน 50 ค่า ดังนั้นการกำหนดขนาดตัวอย่างให้มีจำนวนเพียงพอต่อการวิเคราะห์ในการ



วิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้อัตราส่วน 10:1 (Bentler & Chou, 1987) โดยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Sampling)

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) โดยการสังเคราะห์เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและกรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งประกอบไปด้วย 2 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) มีข้อความเกี่ยวกับเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ในตำแหน่งและตำแหน่งที่ตั้งของโรงเรียน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามระดับการจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 1 ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) การสร้างทีมของบุคลากร 2) การสอนงานและให้คำปรึกษา 3) การสร้างสภาพแวดล้อมต่อการปฏิบัติงาน 4) การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และ 5) การสร้างโอกาสและความเสมอภาค มีลักษณะคำตอบแบบประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดำเนินการสร้างเครื่องมือแล้วนำแบบสอบถามผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 คน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องพบว่า ตัวบ่งชี้มีดัชนีความสอดคล้องมีค่าตั้งแต่ 0.60 – 1.00 มีจำนวน 50 รายการ นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้วไปทดสอบใช้ (Try out) จำนวน 40 ฉบับ เพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือโดยการวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถาม โดยใช้ค่า Item Total Correlation ซึ่งกำหนดเกณฑ์ว่าต้องมีค่าตั้งแต่ 0.256 ขึ้นไป มีผลการการวิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ตั้งแต่ 0.664 – 0.860 และหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ด้วยวิธีของครอนบาค (Cronbach, 1984) โดยผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ คือ 0.971

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ดำเนินการเก็บข้อมูลโดยการส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างในโรงเรียนด้วยตนเองจำนวน 500 ชุด และทางจดหมายสำนักงานอิเล็กทรอนิกส์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 1 และขอความอนุเคราะห์ให้ตอบกลับช่วงเดือนกันยายน - ธันวาคม พ.ศ. 2567 แล้วจึงขอรับแบบสอบถามคืน โดยขอความร่วมมือจากผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้ประสานงานที่เป็นผู้รวบรวมเครื่องมือ



5. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล สถิติบรรยายใช้การแจกแจงความถี่และหาร้อยละสำหรับการวิเคราะห์แบบสอบถามสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและสถิติอ้างอิง โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์ เพื่อการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเป็นการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างองค์ประกอบและกำหนดน้ำหนักตัวแปรที่ใช้กับข้อมูลเชิงประจักษ์ ในกรณีที่ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ครั้งแรกยังไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด ผู้วิจัยต้องปรับโมเดลเพื่อให้เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดตามเกณฑ์ของ Schumacker & Lomax (2016) ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 เกณฑ์ดัชนีที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ดัชนี	ระดับการยอมรับ
1. ค่าไค-สแควร์ (χ^2)	χ^2 ที่ไม่มีนัยสำคัญหรือค่า P-value สูงกว่า .050 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้อง
2. ค่า CFI	มีค่ามากกว่า .950 ขึ้นไป แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้อง
3. ค่า TLI	มีค่ามากกว่า .950 ขึ้นไป แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้อง
4. ค่า GFI	มีค่ามากกว่า .950 ขึ้นไป แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้อง
5. ค่า AGFI	มีค่ามากกว่า .950 ขึ้นไป แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้อง
6. ค่า RMSEA	มีค่าน้อยกว่า .050 แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้อง

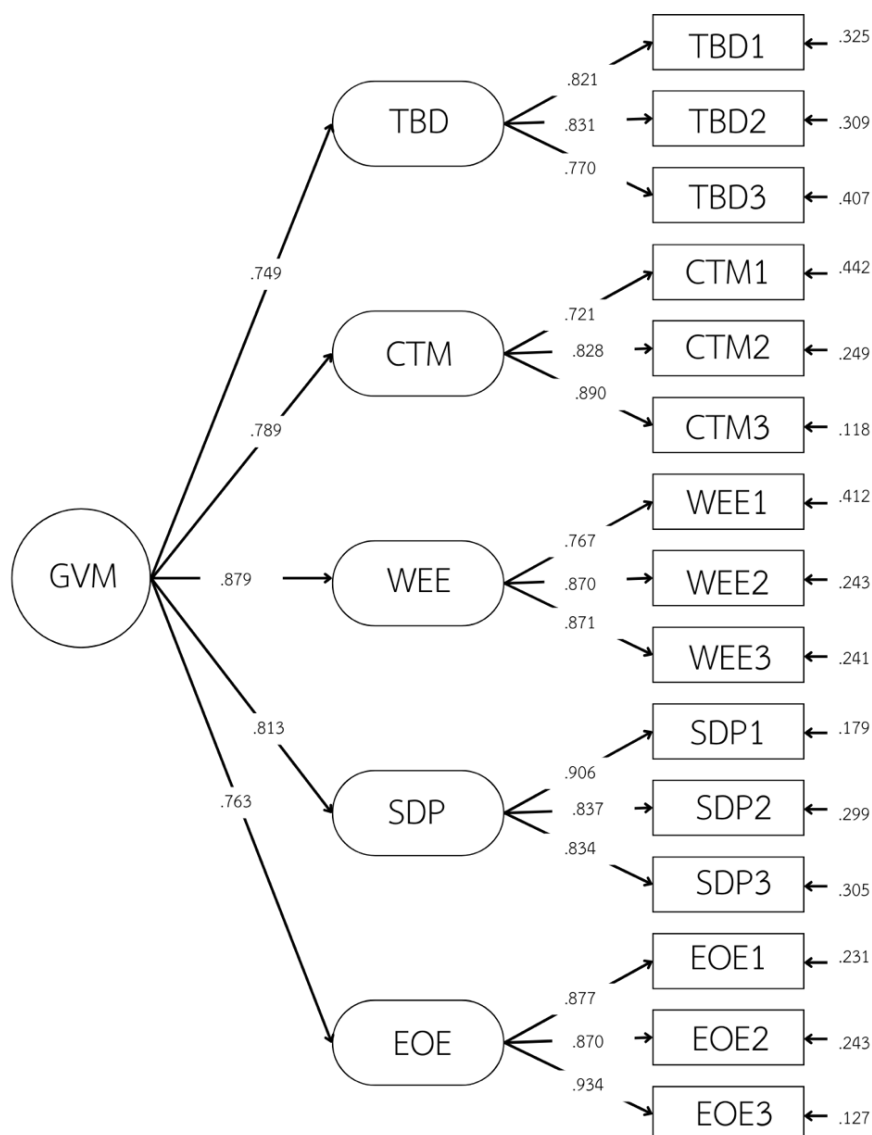
ผลการวิจัย

ผลการศึกษาศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชั่นของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 1 พบว่ามี 5 องค์ประกอบ 15 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) องค์ประกอบด้านการสร้างทีมงานของบุคลากร ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ คือ (1) การสร้างความสามัคคีในทีม (2) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และ (3) การสื่อสารร่วมกัน 2) องค์ประกอบด้านการสอนงานและให้คำปรึกษา ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ คือ (1) การกำหนดบุคลากรต้นแบบ (2) การจับคู่พี่เลี้ยง และ (3) การสร้างบรรยากาศในการทำงาน 3) องค์ประกอบด้านการสร้างสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ คือ (1) ค่าตอบแทนและสวัสดิการในการทำงาน (2) งานที่สร้างสรรค์และท้าทาย และ (3) การจัดโครงสร้างขององค์กร 4) องค์ประกอบด้านการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ คือ (1) การฝึกอบรมของบุคลากร (2) การศึกษาสร้างความรู้ และ (3) การพัฒนานวัตกรรมในการทำงาน และ 5) องค์ประกอบด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาค ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ คือ (1) ความเสมอภาคด้าน



รางวัล (2) ความเสมอภาคด้านทักษะและการปฏิบัติงาน และ (3) ความเสมอภาคด้านปฏิสัมพันธ์ โดยผลการวิเคราะห์สถิติพื้นฐานเพื่อวิเคราะห์ความเหมาะสมของตัวบ่งชี้การจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันของบุคลากรในสถานศึกษา พบว่า ตัวบ่งชี้ทั้งหมดผ่านเกณฑ์ที่กำหนดตามเกณฑ์ของ Schumacker & Lomax (2016) ทั้งนี้ ตัวบ่งชี้ที่ผ่านการคัดกรองดังกล่าวจะถูกนำไปใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ในขั้นตอนถัดไป เพื่อยืนยันความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันของบุคลากรในสถานศึกษา มีค่าดัชนีกลมกลืนของโมเดลการวัดองค์ประกอบเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด ผลการวิเคราะห์ดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า โมเดลการวัดองค์ประกอบการจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันของบุคลากรในสถานศึกษามีความสอดคล้องกลมกลืนเชิงประจักษ์และสามารถอธิบายข้อมูลได้อย่างมีนัยสำคัญ แสดงดังภาพที่ 1



($\chi^2 = 91.560$, $df = 76$, $P\text{-Value} = 0.108$, $CFI = 0.997$, $TLI = 0.996$, $GFI = 0.977$, $AGFI = 0.959$, $RMSEA = 0.020$)

ภาพที่ 1 โมเดลองค์ประกอบการจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชั่นของบุคลากรในสถานศึกษา



ตารางที่ 2 ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลการวัดองค์ประกอบการจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชั่นของบุคลากรในสถานศึกษา

ดัชนี	เกณฑ์	ผลการวิเคราะห์	เกณฑ์การพิจารณา
1. ค่าไค-สแควร์ (χ^2)	P-value > .050	P-value = 0.108	ผ่าน
2. ค่า CFI	> .950	0.997	ผ่าน
3. ค่า TLI	> .950	0.996	ผ่าน
4. ค่า GFI	> .950	0.977	ผ่าน
5. ค่า AGFI	> .950	0.959	ผ่าน
6. ค่า RMSEA	< .050	0.020	ผ่าน

จากตารางที่ 2 ค่าดัชนีกลมกลืนของโมเดลการวัดองค์ประกอบการจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชั่นของบุคลากรในสถานศึกษา เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด เมื่อพิจารณาค่าไคสแควร์ (χ^2) มีค่านัยสำคัญทางสถิติ P-value เท่ากับ 0.108 แสดงว่าค่าไคสแควร์ ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ค่าดัชนีวัดความสอดคล้อง (CFI) เท่ากับ 0.997 ค่าดัชนีตรวจสอบความกลมกลืน (TLI) เท่ากับ 0.996 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดล (GFI) เท่ากับ 0.977 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลแบบปรับค่า (AGFI) เท่ากับ 0.959 และค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ 0.020 ซึ่งแสดงว่า โมเดลการวัดองค์ประกอบการจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชั่นของบุคลากรในสถานศึกษามีความสอดคล้องกลมกลืนเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ แต่ละองค์ประกอบสามารถวิเคราะห์ได้ตามตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบการจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชั่นของบุคลากรในสถานศึกษา

ตัวบ่งชี้	น้ำหนักองค์ประกอบ			R ²
	β	S.E.	z	
การสร้างทีมของบุคลากร (TBD)	0.749	0.098	11.551	0.561
การสอนงานและให้คำปรึกษา (CTM)	0.789	0.112	11.504	0.623
การสร้างสภาพแวดล้อมต่อการปฏิบัติงาน (WEE)	0.879	0.183	10.075	0.773
การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร (SDP)	0.813	0.115	12.095	0.660
การสร้างโอกาสและความเสมอภาค (EOE)	0.763	0.093	12.653	0.583



จากตารางที่ 3 เมื่อพิจารณาองค์ประกอบในรูปคะแนนมาตรฐานของค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) พบว่า ตัวบ่งชี้การบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิเขต 1 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ตั้งแต่ 0.749 – 0.879 ซึ่งองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือการสร้างสภาพแวดล้อมต่อการปฏิบัติงาน ($\beta = 0.879$) รองลงมา คือ การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ($\beta = 0.813$) การสอนงานและให้คำปรึกษา ($\beta = 0.789$) การสร้างโอกาสและความเสมอภาค ($\beta = 0.763$) และการสร้างทีมของบุคลากร ($\beta = 0.749$) ตามลำดับซึ่งสามารถสรุปผล ของแต่ละตัวบ่งชี้ได้ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตัวบ่งชี้การบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันของบุคลากรในสถานศึกษา

ตัวบ่งชี้	น้ำหนักองค์ประกอบ			R ²
	<i>β</i>	S.E.	z	
การสร้างทีมของบุคลากร (TBD)				
การสร้างความสัมพันธ์ในทีม (TBD1)	0.821	0.032	17.034	0.675
ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (TBD2)	0.831	0.032	17.066	0.691
การสื่อสารร่วมกัน (TBD3)	0.770	0.032	15.995	0.593
การสอนงานและให้คำปรึกษา (CTM)				
การกำหนดบุคลากรต้นแบบ (CTM1)	0.721	0.031	14.276	0.558
การจับคู่พี่เลี้ยง (CTM2)	0.828	0.032	16.033	0.751
การสร้างบรรยากาศในการทำงาน (CTM 3)	0.890	0.034	16.307	0.882
การสร้างสภาพแวดล้อมต่อการปฏิบัติงาน (WEE)				
ค่าตอบแทนและสวัสดิการในการทำงาน (WEE1)	0.767	0.03	11.978	0.588
งานที่สร้างสรรค์และท้าทาย (WEE2)	0.870	0.033	12.579	0.757
การจัดโครงสร้างขององค์กร (WEE3)	0.871	0.033	12.582	0.759
การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร (SDP)				
การฝึกอบรมของบุคลากร (SDP1)	0.906	0.03	17.373	0.821
การศึกษาสร้างความรู้ (SDP2)	0.837	0.029	16.561	0.701
การพัฒนานวัตกรรมในการทำงาน (SDP3)	0.834	0.029	16.482	0.695



ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตัวบ่งชี้การจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันของบุคลากรในสถานศึกษา (ต่อ)

ตัวบ่งชี้	น้ำหนักองค์ประกอบ			R ²
	<i>β</i>	S.E.	z	
การสร้างโอกาสและความเสมอภาค (EOE)				
ความเสมอภาคด้านรางวัล (EOE1)	0.877	0.032	17.464	0.769
ความเสมอภาคด้านทักษะและการปฏิบัติงาน (EOE2)	0.870	0.027	20.463	0.757
ความเสมอภาคด้านปฏิสัมพันธ์ (EOE3)	0.934	0.032	18.564	0.873

จากตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตัวบ่งชี้การจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันของบุคลากรในสถานศึกษา มีรายละเอียด ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านการสร้างทีมงานของบุคลากร พบว่า ตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ($\beta = 0.831$) รองลงมาคือ การสร้างความสามัคคีในทีม ($\beta = 0.821$) และการสื่อสารร่วมกัน ($\beta = 0.770$) ตามลำดับ

2. องค์ประกอบด้านการสอนงานและให้คำปรึกษา พบว่า ตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ การสร้างบรรยากาศในการทำงาน ($\beta = 0.890$) รองลงมาคือ การจับคู่พี่เลี้ยง ($\beta = 0.828$) และการกำหนดบุคลากรต้นแบบ ($\beta = 0.721$) ตามลำดับ

3. องค์ประกอบด้านการสร้างสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน พบว่า ตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ การจัดโครงสร้างขององค์กร ($\beta = 0.871$) รองลงมาคือ งานที่สร้างสรรค์และท้าทาย ($\beta = 0.870$) และค่าตอบแทนและสวัสดิการในการทำงาน ($\beta = 0.767$) ตามลำดับ

4. องค์ประกอบด้านการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร พบว่า ตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ การฝึกอบรมของบุคลากร ($\beta = 0.906$) รองลงมาคือการศึกษาสร้างความรู้ ($\beta = 0.837$) และการพัฒนานวัตกรรมในการทำงาน ($\beta = 0.834$) ตามลำดับ

5. องค์ประกอบด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาค พบว่า ตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ ความเสมอภาคด้านปฏิสัมพันธ์ ($\beta = 0.934$) รองลงมาคือ ความเสมอภาคด้านรางวัล ($\beta = 0.877$) และความเสมอภาคด้านทักษะและการปฏิบัติงาน ($\beta = 0.870$) ตามลำดับ



อภิปรายผล

ผลการวิจัยที่นำมาอภิปรายผลโดยยึดตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ประเด็นดังนี้

1. องค์ประกอบและตัวบ่งชี้การจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 1 กำหนดร่างองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันของบุคลากรในสถานศึกษา จากเอกสารและงานวิจัยจำนวน 15 แหล่งข้อมูล ทำให้โมเดลที่พัฒนาขึ้นมีความสมบูรณ์ในเชิงทฤษฎี โดยมีองค์ประกอบทั้งหมด 5 ด้าน คือ 1) การสร้างทีมงานของบุคลากร 2) การสอนงานและให้คำปรึกษา 3) การสร้างสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน 4) การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และ 5) การสร้างโอกาสและความเสมอภาค จากนั้นนำเสนอโมเดลต่อผู้เชี่ยวชาญช่วยเพิ่มความน่าเชื่อถือขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ และเสนอแนะเป็นแนวทางสำคัญในการปรับปรุงโมเดลให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบสามารถอภิปราย ดังต่อไปนี้

1) การสร้างทีมงานของบุคลากร ถือเป็นรากฐานสำคัญสำหรับการขับเคลื่อนองค์กรการศึกษา สถานศึกษาต้องดำเนินการโดยการบูรณาการกำลังของบุคลากรทุกกลุ่มวัย องค์ประกอบนี้มุ่งเน้นการเสริมสร้างความสามัคคีผ่านกิจกรรมร่วมกัน การสื่อสารและการพัฒนาภาวะผู้นำในทุกระดับ เพื่อสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างบุคลากรที่มีความหลากหลายทางเจเนอเรชัน พิมลพรรณ เพชรสมบัติ (2564) ระบุว่าการทำงานเป็นทีมที่แข็งแกร่งช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและสนับสนุนเป้าหมายของการบริหารจัดการในสถานศึกษา ทั้งนี้ McShane and Von Glinow (2018) ชี้ว่าการสร้างวัฒนธรรมทีมที่เข้มแข็งช่วยให้บุคลากรทุกช่วงวัยสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น และลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นจากความแตกต่างของเจเนอเรชัน

2) การสอนงานและให้คำปรึกษา ถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการเสริมสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรการศึกษา โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่ต้องเตรียมตัวสำหรับการเปลี่ยนผ่านของบุคลากรรุ่นใหม่ เช่น การเกษียณอายุของครู องค์ประกอบนี้มุ่งเน้นการถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และค่านิยมผ่านกระบวนการที่เป็นระบบ เช่น การกำหนดบุคลากรต้นแบบ การจับคู่พี่เลี้ยง และการสร้างทีมบรรยากาศในการทำงาน Eby et al. (2008) ยืนยันว่าการจัดการองค์ประกอบนี้ช่วยลดช่องว่างด้านประสบการณ์และเพิ่มความมั่นใจของบุคลากรรุ่นใหม่

3) การสร้างสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน เป็นอีกหนึ่งองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพของบุคลากรในสถานศึกษา การออกแบบสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน เช่น การปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสม การสร้างแรงจูงใจผ่านรางวัลหรือสวัสดิการ และการส่งเสริมความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ล้วนเป็นปัจจัยที่ช่วยลดความตึงเครียดและเพิ่มความพึงพอใจ



ให้กับบุคลากร นอกจากนี้ การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เคารพในความหลากหลายและเปิดกว้างยังช่วยสร้างบรรยากาศการทำงานที่มีความสุข งานวิจัยของ เจนจิรา เทียนวิจิตร (2564) สนับสนุนว่าการสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และความท้าทายสามารถเพิ่มผลผลิตและแรงจูงใจในงาน การมีค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสม รวมถึงการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่ยืดหยุ่น ช่วยให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ

4) การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เป็นองค์ประกอบที่สำคัญเช่นเดียวกับองค์ประกอบอื่น ๆ เนื่องจากบุคลากรต้องปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมและเทคโนโลยีอยู่เสมอ การฝึกอบรมระยะสั้น การเข้าร่วมสัมมนา และการส่งเสริมให้บุคลากรศึกษาเพิ่มเติม เช่น การศึกษาในระดับสูงหรือการเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ ช่วยสร้างความพร้อมในการเผชิญความท้าทายใหม่ ๆ และพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษา และพงศ์พิชญ์ ตางจรรยา (2564) ระบุว่า การทำงาน ผ่านการฝึกอบรมการเรียนรู้ และการให้โอกาสศึกษาต่อ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การเรียนรู้วัฒนธรรมการทำงานของสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิทยากรร่วมกัน

5) การสร้างโอกาสและความเสมอภาค เป็นองค์ประกอบที่ช่วยลดความขัดแย้งและเสริมสร้างความร่วมมือในองค์กร การเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ การมอบหมายงานที่ท้าทาย และการให้รางวัลที่ยุติธรรมล้วนช่วยสร้างแรงจูงใจและบรรยากาศการทำงานที่ดี องค์กรที่มีความโปร่งใสและเคารพในคุณค่าของแต่ละบุคคลจะส่งเสริมความสามัคคีและความไว้วางใจในการศึกษาของ ทวีป มหาสิทธิ์ (2563) วิเคราะห์ทฤษฎีความยุติธรรมของจอห์น รอลส์ ซึ่งเน้นเสรีภาพที่เท่าเทียมและหลักความแตกต่างในองค์กร โดยส่งเสริมโอกาสที่เสมอภาค โปร่งใส และคำนึงถึงบุคลากรทุกระดับ ความยุติธรรมในการบริหารช่วยลดความขัดแย้ง เสริมสร้างความร่วมมือ และพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

2. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันชี้ให้เห็นว่า องค์ประกอบที่มีน้ำหนักมากที่สุด คือ การสร้างสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ซึ่งสะท้อนถึงความสำคัญของการจัดการพื้นที่การทำงานที่เหมาะสมและเอื้อต่อประสิทธิภาพ รองลงมาคือ การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ที่เน้นการพัฒนาทักษะและความรู้เพื่อการปรับตัว และการสอนงานและให้คำปรึกษา ซึ่งช่วยลดช่องว่างระหว่างเจเนอเรชันและสร้างความต่อเนื่องในการดำเนินงาน การจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันในบุคลากรสถานศึกษาไม่เพียงแต่ช่วยลดความขัดแย้ง แต่ยังช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์กรการศึกษาในระยะยาว ทั้งนี้ องค์กรควรให้ความสำคัญกับทุกองค์ประกอบอย่างเท่าเทียมกันเพื่อสร้างความสมดุลและความยั่งยืนในทุกด้าน

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฐชญา เพ็ชรธรรม (2565) ได้ศึกษาการจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันและพบว่าองค์ประกอบสำคัญ เช่น การสอนงาน การสร้างทีม และการพัฒนาบุคลากร มีผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และ พงศ์พิชญ์ ตางจรรยา (2564) ที่เน้นย้ำถึงความสำคัญของการบริหาร



จัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันในโรงเรียน และพบว่าองค์ประกอบ 5 ประการ ได้แก่ การสร้างทีมงาน การสอนงาน การพัฒนาบุคลากร การสร้างความสัมพันธ์ และความเสมอภาค มีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างความร่วมมือระหว่างบุคลากร ทุกกลุ่มวัย อีกทั้ง Verasamy et al. (2020) ยังระบุถึงการจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันช่วยเพิ่มความสามารถขององค์กรในการปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงของสังคม โดยเฉพาะในด้านการสื่อสาร ค่านิยม และพฤติกรรมของบุคลากร จากการเปรียบเทียบนี้ ชี้ให้เห็นว่าการจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันของบุคลากรในสถานศึกษาสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและสร้างความยั่งยืนในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นแนวทางที่สามารถนำไปปรับใช้ในสถานศึกษาอื่น ๆ ได้

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

ผลการวิจัยเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันในสถานศึกษา ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสมและการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร จึงควรนำผลการวิจัยไปใช้ในการกำหนดนโยบายและแผนพัฒนาสถานศึกษา เช่น การออกแบบกิจกรรมที่เน้นการสร้างสภาพแวดล้อมเชิงบวก อาทิ การจัดโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น การส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันข้ามเจเนอเรชัน และการจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสม นอกจากนี้ ควรพัฒนาระบบพี่เลี้ยง (mentoring) ที่ผสานแนวทางการให้คำปรึกษาแบบย้อนกลับ (reverse mentoring) เพื่อส่งเสริมความเข้าใจระหว่างวัย ลดอคติ และสร้างความร่วมมือในทีมบุคลากร ทั้งนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้ผลการวิจัยเป็นแนวทางในการประเมินและปรับปรุงโครงสร้างการจัดการภายในโรงเรียน เพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการที่แตกต่างของบุคลากรในแต่ละวัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ข้อเสนอแนะในการทาวิจัยครั้งต่อไป

จากผลการวิจัยที่ชี้ให้เห็นถึงบทบาทสำคัญของการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานและการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ควรมีการศึกษาต่อยอดในด้านของความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ กับผลลัพธ์เชิงพฤติกรรมของบุคลากร เช่น ความผูกพันต่อองค์กร (organizational commitment) หรือความพึงพอใจในงาน (job satisfaction) โดยใช้วิธีวิจัยผสมผสาน (mixed methods) ที่ผนวกการวิเคราะห์เชิงปริมาณและการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับความต้องการของบุคลากรในแต่ละเจเนอเรชัน นอกจากนี้ ควรพิจารณาศึกษาบริบทอื่น ๆ เช่น สถานศึกษาในพื้นที่ชนบทหรือพื้นที่ที่มีทรัพยากรจำกัดเพื่อเปรียบเทียบและหาแนวทางการจัดการที่เหมาะสมกับบริบทที่หลากหลาย อันจะนำไปสู่การพัฒนาโมเดลการบริหารจัดการที่สามารถนำไปปรับใช้ได้อย่างกว้างขวางและครอบคลุมมากยิ่งขึ้น



เอกสารอ้างอิง

- จีราพร นักปราชญ์. (2559). *การบริหารความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25* [การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น]. <https://kkuir.kku.ac.th/jspui/handle/123456789/29888>
- เจนจิรา เทียนวิจิตร. (2564). แรงจูงใจในการทำงานและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ในการทำงานของกลุ่มคน Generation Y ในเขตกรุงเทพมหานคร [สารนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ].
- ชาญชัย ชัยสุขโกศล, อัจฉรีย์ อำไพกิจพาณิชย์, นริศ มณีขาว และรุจิรัตน์ ดุรงค์วิริยะ. (2565). การศึกษาและพัฒนาการสื่อสารด้วยความเข้าใจระหว่างคนต่างรุ่นในองค์กร. ศูนย์คุณธรรม (องค์การมหาชน).
- ชูชัย สมितिไกร, และ ภัทรานิษฐ์ โชติพิพิทย์กุล. (2564). อิทธิพลของการจัดการความหลากหลายด้านช่วงอายุที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเจนเนอเรชันวาย: แบบจำลองการสื่ออิทธิพลที่มีตัวแปรกำกับ. *วารสารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ*, 13(1), 81-111. <https://so01.tcithaijo.org/index.php/HRODJ/article/view/242982>
- ณัฐชญา เฟื่องธรรม. (2565). โมเดลสมการการจัดการความหลากหลายทางเจนเนอเรชันที่ส่งผลต่อประสิทธิผล การปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 [วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น]. <https://kkuir.kku.ac.th/jspui/handle/123456789/37526>
- ณิชากุล เสนาวงษ์. (2564). การศึกษาพฤติกรรมการใช้สื่อสังคมออนไลน์ของคนเจนเนอเรชันแซตในยุค New Normal ในกรุงเทพมหานคร [การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสยาม]. <https://e-research.siam.edu/kb/a-study-of-behavior-for-using-of-social-media/#>
- ทวีป มหาสิงห์. (2563). การก่อรูป "ทฤษฎีความยุติธรรม" ของจอห์น รอลส์. *วารสารรัฐศาสตร์และรัฐประศาสน-ศาสตร์*, 11(พิเศษ), 1-28. <https://so05.tcithaijo.org/index.php/polscicmujournal/article/download/240902/168304>
- พงศ์พิษณุ ตางจรรยา. (2564). รูปแบบการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจนเนอเรชันของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 2 [วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น]. <https://kkuir.kku.ac.th/jspui/handle/123456789/37659>
- พัฒนกร ปานทสุตร. (2563). *การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา* [วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร]. <https://sure.su.ac.th/xmlui/bitstream/handle/>



123456789/24503/DR_พัฒนกร_ปานทสุตร

- พิมลพรรณ เพชรสมบัติ. (2564). ผู้บริหารกับการทำงานเป็นทีม. *วารสารครุศาสตร์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์*, 4(1), 1–7. <https://so02.tcithaijo.org/index.php/edunsrujo/article/view/253748>
- ยุทธศักดิ์ อินทฤฎุร สวัสดิ์วงศ์ชัย, พรเทพ เสถียรนพเก้า และวัลนิกา ฉลากบาง. (2565). การพัฒนารูปแบบการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. *วารสารสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม*, 6(3), 10–25. <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/soc-rmu/article/view/254181>
- Akrapuna, M., Choi, J., Johnson, R., & Lopez, A. (2020). Encouraging multiculturalism and diversity within organizational behavior management. *Journal of Organizational Behavior Management*, 40(3–4), 186–209. <https://doi.org/10.1080/01608061.2020.1832014>
- Bentler, P. M., & Chou, C. P. (1987). Practical issues in structural modeling. *Sociological Methods & Research*, 16(1), 78–117. <https://doi.org/10.1177/0049124187016001004>
- Cronbach, L. J. (1984). *Essentials of psychological testing*. (4th ed). Harper & Row.
- Eby, L. T., Allen, T. D., Evans, S. C., Ng, T., & Dubois, D. (2008). Does mentoring matter? A multidisciplinary meta-analysis comparing mentored and non-mentored individuals. *Journal of Vocational Behavior*, 72(2), 254–267. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.04.005>
- Jones, G., Chirino Chace, B., & Wright, J. (2020). Cultural diversity drives innovation: Empowering teams for success. *International Journal of Innovation Science*, 12(3), 323–343. <https://doi.org/10.1108/IJIS-04-2020-0042>
- McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2018). *Organizational behavior: Emerging knowledge global reality*. (8th ed). McGraw-Hill Education.
- Rudolph, C. W., Rauvola, R. S., Costanza, D. P., & Zacher, H. (2021). Generations and generational differences: Debunking myths in organizational science and practice and paving new paths forward. *Journal of Business and Psychology*, 36(1), 945–967. <https://doi.org/10.1007/s10869-020-09715-2>
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2016). *A beginner's guide to structural equation modeling*. (4th ed). Lawrence Erlbaum Associates.



Verasamy, N., Abdul Majid, A. H., & Jamaluddin, N. A. (2020). Generational diversity, personal attributes and organizational commitment among employees of corporate consultants. *Journal of Management and Entrepreneurship*, 22(1), 65-72.
<https://doi.org/10.9744/jmk.22.1.65-72>