

Research Article

รูปแบบการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชัน ของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา อุดรธานี เขต 2

A MULTI-GENERATION MANAGEMENT MODEL FOR SCHOOL PERSONNEL UNDER THE OFFICE OF UDONTHANI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA 2

พงศ์พิชญ์ ตางจงราช* และ ดาวรุวรรณ ถวิลการ
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

Pongpissanu Tangjongrach* and Dawruwan Thawinkarn
Educational Administration, Faculty of Education, Khon Kaen University

*E-mail: pongpissanu.ta@kkumail.com

Received: 2021-04-30

Revised: 2021-05-25

Accepted: 2021-05-25

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชัน 2) ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลตัวบ่งชี้กับข้อมูลเชิงประจักษ์ และ 3) เสนอรูปแบบการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 2 จำนวน 285 คน โดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามมาตรฐานค่า วิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานและองค์ประกอบเชิงยืนยัน ด้วยโปรแกรม M-plus7 ประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้และเป็นประโยชน์โดยผู้เชี่ยวชาญ

ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันของบุคลากรในโรงเรียน มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การสร้างทีมงานที่หลากหลาย การสอนงานปรึกษาและดูแล การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง การรักษารักษาบุคลากรคุณภาพ และการสื่อสารเพื่อสร้างสัมพันธภาพ 2) โมเดลตัวบ่งชี้

การบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่า $\chi^2 = 75.370$, $df = 59$, $\chi^2/df = 0.277$, P-Value = 0.0740, RMSEA = 0.031, SRMR = 0.015, CFI = 0.996, TLI = 0.994 และ 3) รูปแบบการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันของบุคลากรในโรงเรียน ประกอบด้วย ชื่อรูปแบบ หลักการและแนวคิด วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลไกขับเคลื่อน ผลการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ: รูปแบบการบริหารจัดการ ความหลากหลายทางเจเนอเรชัน บุคลากรในโรงเรียน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

ABSTRACT

The purposes of this research were 1) to study the components and the indicators of multi-generation management of school personnel, 2) To check the consistency of the indicator model of multi-generation management of school personnel with the empirical data, and 3) to propose a multi-generation management model for school personnel under the Office of Udonthani Primary Educational Service Area 2. The sample was 285 school personnel which was get by the multi-stage sampling. The research tool was a rating scale questionnaire. The basic statistic and the confirmatory factor analysis were analyzed by M-plus7 program. Suitability, possibility, and usefulness were evaluated by the specialists.

The results showed that: 1) multi-generation management of school personnel comprised 5 components: Building Team Diversity, Coaching and Mentoring, Constantly Personnel Development, Quality Personnel Retention and Communication for Relationship, 2) the multi-generation management indicator model was consistent with the empirical data which valued $\chi^2 = 75.370$, $df = 59$, $\chi^2/df = 0.277$, P-Value = 0.0740, RMSEA = 0.031, SRMR = 0.015, CFI = 0.996, TLI = 0.994, and 3) the multi-generation management model for school personnel consisted of a model's name, a concept and basic principle, an objective, achievement's goals, and keys to success. And the results of utility, propriety, and feasibility assessment were the highest.

Keywords: Multi-generation, Management Model , School Personnel, Confirmatory Factor Analysis

บทนำ

โลกยุคโลกาภิวัตน์เป็นสังคมโลกแห่งการเปลี่ยนแปลง อันเนื่องมาจากผลของการพัฒนาทางด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการคมนาคมขนส่ง หรือด้านเทคโนโลยี ที่มีการพัฒนาไปอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้เกิดโลกยุคใหม่ ซึ่งเป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ทั้งในแง่สังคม เศรษฐกิจ การเมือง และภูมิประชากร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่เหล่านี้ จะพลิกให้เกิดโลกยุคใหม่ที่เชื่อมโยงระหว่างบุคคล ชุมชน ธุรกิจ และรัฐบาลทั่วทั้งโลก และโลกไร้พรมแดนนี้เอง นำมาซึ่งความหลากหลายของประชากรทางด้านเชื้อชาติ ศาสนา วัฒนธรรม และอีกหลายปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความหลากหลายในปัจจุบัน ซึ่งจะเห็นได้ชัดว่าความหลากหลายดังกล่าว ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งไปทั่วทุกมุมโลก รวมไปถึงความขัดแย้งภายในองค์กรที่เกิดจากความหลากหลาย เช่น ความหลากหลายทางเพศ การใช้ชีวิตท่ามกลางการแบ่งแยกอัตลักษณ์ทางเพศ ไม่ว่าจะเป็นการถูกล้อเลียนชื่อหรือโดนรังแก ไปจนถึงโดนปฏิเสธไม่รับเข้าทำงาน ส่งผลให้เกิดความเหลื่อมล้ำและการปฏิบัติที่ไม่เท่าเทียม

อีกหนึ่งความหลากหลายที่นำมาซึ่งแนวทางในการดำเนินงานที่ต่างกัน ที่สำคัญรองลงมาจากเรื่องเพศคือเรื่องอายุ (HRNote, 2019) ซึ่งโดยธรรมชาติ มนุษย์เราจะทำการจัดกลุ่มทางสังคมอยู่ตลอดเวลา โดยใช้การอิงคุณลักษณะต่าง ๆ ที่ปรากฏในสังคม เช่น อายุ เพศ ความคิดทางการเมือง องค์กรที่สังกัด หรืออาชีพ ซึ่งทำให้เกิด “กลุ่มใน” หรือกลุ่มที่เราอยู่และ “กลุ่มนอก” หรือกลุ่มที่เราไม่ได้อยู่ ซึ่งหากกล่าวถึงการจัดกลุ่ม

โดยอิงจากอายุ การจัดกลุ่มแบบนี้เองที่ทำให้เกิดกลุ่มเจเนอเรชันต่าง ๆ จนเกิดคำว่าช่องว่างระหว่างวัยตามมา หรือในบางสถานการณ์ กลุ่มทางสังคมจะถูกจัดแบ่งไปเรื่อย ๆ จนเหลือเพียงกลุ่มสองชั่วตรงข้าม คือ “คนรุ่นใหม่” และ “คนรุ่นเก่า” ซึ่งมักจะมีมุมมองและแนวคิดที่แตกต่างกันอยู่เสมอ (Chawanowanich, 2020)

คำว่าเจเนอเรชัน (Generation) หมายถึงการแบ่งกลุ่มคนตามช่วงวัยอายุ ซึ่งบุคคลในแต่ละช่วงวัยนั้นจะผ่านประสบการณ์และเหตุการณ์ทางประวัติศาสตร์ร่วมกัน ทำให้มีเอกลักษณ์ ทักษะ ค่านิยม ความเชื่อ รวมถึงการปลูกฝังเลี้ยงดูเป็นลักษณะเฉพาะของคนแต่ละกลุ่ม (Wiriyaipipat, 2016) และจากการศึกษาพบว่าในแต่ละองค์กรนั้นส่วนใหญ่จะเริ่มรับบุคลากรที่มีอายุตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป และจะพ้นสภาพการเป็นบุคลากรหรือเกษียณอายุราชการเมื่ออายุครบ 60 ปีบริบูรณ์ ปัจจุบันเมื่อเทียบช่วงอายุกับ พ.ศ. เกิดของบุคลากรในองค์กรจะพบว่า ผู้ที่มีอายุ 20 ปีขึ้นไป จะเกิดในปี พ.ศ.2543 และผู้ที่เกษียณอายุราชการเมื่ออายุครบ 60 ปีบริบูรณ์ คือผู้ที่เกิดในปี พ.ศ. 2504 และเมื่อนำ พ.ศ. เกิดของบุคลากรในองค์กร มาเทียบกับทฤษฎีเจเนอเรชัน (Chueabangkeaw, 2014) พบว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรจัดอยู่ในกลุ่มของ เจเนอเรชันเบบี้บูมเมอร์ส (พ.ศ.2489-2507) เจเนอเรชันเอ็กซ์ (พ.ศ.2508-2523) และเจเนอเรชันวาย (พ.ศ.2523-2543) ซึ่งจะได้เห็นได้ชัดเจนว่าความหลากหลายทางเจเนอเรชันในองค์กรนี้นำมาซึ่งความแตกต่าง และความแตกต่างเหล่านี้ หากไม่ได้รับการบริหาร

จัดการที่ดีย่อมส่งผลให้เกิดปัญหาความขัดแย้งในองค์กร และส่งผลต่อมาตรฐานการปฏิบัติงานระยะยาวในองค์กรได้ เพราะการบริหารถือกระบวนการทำงานที่มีความสำคัญอย่างมากในการนำพาศึกษาให้มีคุณภาพ จะต้องอาศัยองค์ความรู้ มาปรับใช้ในการบริหารภายใต้เงื่อนไขที่มีความแตกต่างและเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เพื่อให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงและบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Thawinkarn, 2017)

ในปัจจุบันนี้ หากองค์กรใดมีบุคลากรที่มีความหลากหลายทางเจเนอเรชันทำงานร่วมกันอยู่ ก็มักจะมีแนวคิดและมุมมองที่แตกต่างกัน อาจจะทำให้เกิดปัญหาในการประสานงานกันในองค์กร ซึ่งส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงาน ตลอดจนความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรด้วย (Dechawatanapaisal, 2009) สำหรับข้อดีของการที่มีความคิดเห็นที่หลากหลายและแตกต่างกัน คือประเด็นการพิจารณาตัดสินใจของผู้บริหารไม่ใช้การพิจารณาเรื่อง ๆ หนึ่งจากมุมมองเพียงด้านใดด้านหนึ่งเท่านั้น แต่เป็นการเน้นนวัตกรรมทางความคิดสร้างสรรค์สมัยใหม่ เป็นการกระตุ้นให้มีความหลากหลายในข้อมูลทำให้เกิดมุมมองที่หลากหลายก่อนการตัดสินใจ (Logutarawong, 2012) โดยมีนักวิชาการได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อลดช่องว่างระหว่างวัย พบว่าการเรียนรู้พื้นฐานของบุคลากรในแต่ละเจเนอเรชันโดยยึดหลักพื้นฐานความต่าง ให้เป็นพลังหลักขององค์กรและนำความต่างดังกล่าวมาเป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ที่สอดคล้องกับคุณลักษณะและพฤติกรรมของบุคลากรในแต่ละเจเนอเรชันเชื่อมโยงไปสู่กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่าง ๆ จะช่วยลดช่องว่างระหว่างวัย บุคลากรในแต่ละเจเนอเรชันสามารถปรับตัวและทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Wiriyapipat, 2016)

โรงเรียนเป็นอีกหน่วยงานหนึ่งที่บุคลากรมีความหลากหลาย เพราะโรงเรียนจำเป็นต้องเป็นองค์กรที่เปิดรับความหลากหลายและความแตกต่างที่มากขึ้น พร้อม กับความจำเป็นในการสร้างให้เกิดความเป็นเอกภาพ เพราะเอกภาพขององค์กรคือหัวใจของความสำเร็จ และการทำงานเป็นทีมคือเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนสู่เป้าหมายในการทำงาน (Upper Secondary Education Bureau, 2017) เพื่อให้ผลผลิตทางด้านผู้เรียนตอบสนองต่อความต้องการของตลาดแรงงานในชาติ และตลาดแรงงานของโลก ให้นักเรียนได้มีโอกาสได้เรียนรู้ภาษาและวัฒนธรรมที่หลากหลายกับเจ้าของภาษา และเพื่อเพิ่มโอกาสทางการแข่งขันกับโรงเรียนใกล้เคียง ทำให้โรงเรียนต้องมีการปรับตัว และรับสมัครหรือบรรจุบุคลากรใหม่เพื่อมาเป็นแรงงานหลักในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการบุคลากรของโรงเรียน

สำหรับโรงเรียนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 2 ส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กและขนาดกลาง บุคลากรในโรงเรียนมีจำนวนน้อย แต่ก็ประกอบไปด้วยบุคลากรที่มีความหลากหลายทางเจเนอเรชันเช่นกัน และด้วยความเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก เมื่อเกิดปัญหา และไม่ได้รับการจัดการที่ดี ย่อมจะส่งผลเสียต่อภาพรวมในการจัดการศึกษาของโรงเรียน ดังนั้น

จึงเป็นประเด็นปัญหาที่ผู้วิจัยให้ความสำคัญเพื่อศึกษาแนวทาง และพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันของบุคลากรในโรงเรียน เพื่อให้ผู้บริหารและผู้ที่ประสบปัญหาในการบริหารจัดการความหลากหลายดังกล่าวนำรูปแบบไปใช้ในการแก้ปัญหา และเพื่อเป็นประโยชน์สำหรับการจัดการศึกษาต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันของบุคลากรในโรงเรียน
2. เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลตัวบ่งชี้การบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันของบุคลากรในโรงเรียนกับข้อมูลเชิงประจักษ์
3. เพื่อเสนอรูปแบบการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอุดรธานี เขต 2

ประโยชน์ที่รับจากการวิจัย

1. ทำให้ได้รูปแบบการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันของบุคลากรในโรงเรียน ที่พัฒนาขึ้นจากกระบวนการวิจัย และตัวบ่งชี้ที่ได้จากข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงเป็นตัวบ่งชี้ที่เหมาะสมกับสภาพและบริบทของโรงเรียน ทำให้อาจารย์สามารถนำรูปแบบการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันของบุคลากรในโรงเรียนนำไปสู่การวางแผนการบริหารงานบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ผลจากการวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารโรงเรียนและผู้บริหารการศึกษาในระดับโรงเรียนและระดับเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อนำไปใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์หรือการวางแผนด้านการบริหารงานบุคคลและการสร้างความร่วมมือในโรงเรียนที่มีความหลากหลายทางเจเนอเรชันของบุคลากร

3. ผลการวิจัยจากการวิเคราะห์ สังเคราะห์องค์ประกอบ และตัวบ่งชี้จากแหล่งต่าง ๆ ทั้งเอกสารงานวิจัย นักวิชาการ นักการศึกษา และนักบริหารการศึกษาทำให้ได้ตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสม อีกทั้งได้นำเสนอแนะให้นักขององค์ประกอบที่มีความสอดคล้องกับโมเดลการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันของบุคลากรในโรงเรียน จึงเป็นแนวทางในการนำองค์ประกอบไปใช้ทางวิชาการต่อไป

ขอบเขตของการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
ระยะที่ 1 ประชากรได้แก่ บุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอุดรธานี เขต 2 จำนวน 2,339 คน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรในโรงเรียน จำนวน 285 คน ซึ่งได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน
ระยะที่ 2 กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คน ประกอบด้วย นักวิชาการ จำนวน 3 คน ได้แก่ อาจารย์มหาวิทยาลัยที่มีตำแหน่งทางวิชาการ ตั้งแต่ผู้ช่วยศาสตราจารย์ขึ้นไป และมีความเชี่ยวชาญทางด้าน การบริหารการศึกษา การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการวัดผลและประเมินผล และนักปฏิบัติ จำนวน 4 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้อำนวยการโรงเรียน
ชำนาญการพิเศษ และครูเชี่ยวชาญ

2. ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์
เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาที่ใช้ในการ
วิจัยเกี่ยวกับการบริหารจัดการความหลากหลาย
ทางเจเนอเรชันของบุคลากรในโรงเรียน โดยยึด
แนวคิดพื้นฐานของ Harvey & Bowin (2000)
และ Thepphawan (2012) ร่วมกับตำราและ
เอกสารงานวิจัยอื่น ๆ อีก 18 แหล่งเป็นหลัก ซึ่งมี
องค์ประกอบที่เป็นผลจากการศึกษาทฤษฎีและ
งานวิจัย ดังนี้

- 1) การสร้างทีมงานที่หลากหลาย
- 2) การสอนงาน ปรีกษาและดูแล
- 3) การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
- 4) การธำรงรักษาบุคลากรคุณภาพ
- 5) การสื่อสารเพื่อสร้างสัมพันธภาพ
3. ระยะเวลา/สถานที่ที่ใช้ในการวิจัย
ระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัย

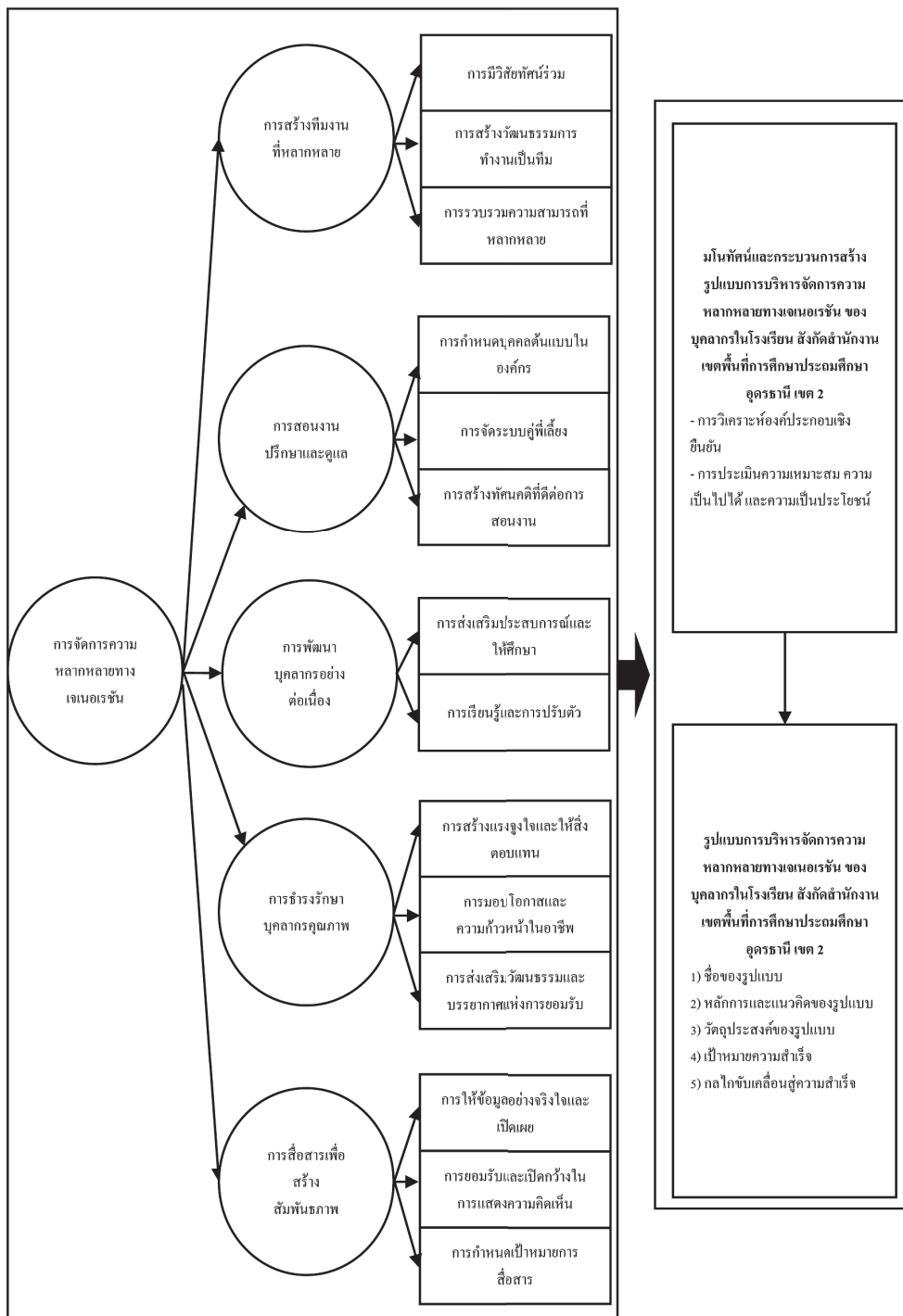
ดำเนินการเก็บข้อมูลตั้งแต่เดือน สิงหาคม 2563
ถึง มีนาคม 2564 โดยผู้วิจัยจัดเก็บข้อมูลในโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
อุดรธานี เขต 2

สมมติฐาน

จากการที่ผู้วิจัยต้องเสนอรูปแบบการ
บริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชัน
ของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 2 ภายใต้
ทฤษฎีแนวคิดของ Keeves (1988) ซึ่งโมเดลตัวบ่งชี้
การบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชัน
ของบุคลากรในโรงเรียนเป็นหนึ่งในองค์ประกอบนั้น
ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานไว้ดังนี้

โมเดลตัวบ่งชี้การบริหารจัดการความ
หลากหลายทางเจเนอเรชันของบุคลากรในโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
อุดรธานี เขต 2 ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีความสอดคล้อง
กับข้อมูลเชิงประจักษ์

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบการวิจัยแบบผสมผสานวิธี ด้วยแบบแผนเชิงอธิบายเป็นแบบแผนการวิจัยเชิงผสมผสานที่มีลักษณะการดำเนินงานวิจัย 2 ระยะ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ระยะที่ 1 เป็นการศึกษาเชิงปริมาณเพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันของบุคลากรในโรงเรียน ที่ได้จากการศึกษาและสังเคราะห์เอกสาร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในระยะนี้ คือ บุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ ผู้บริหาร ครูและบุคลากรอื่นที่ปฏิบัติงานในโรงเรียน โดยใช้เกณฑ์สำหรับกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างเป็นฟังก์ชันของจำนวนพารามิเตอร์หรือตัวแปรในการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Hair et al., 2010) ซึ่งการวิจัยครั้งนี้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างประมาณ 15 คน ต่อ 1 พารามิเตอร์ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 285 คน ซึ่งได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ นำไปทดลองใช้กับบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 จำนวน

30 คน มีค่าความเที่ยงแบบสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค เท่ากับ .983

ดำเนินการเก็บข้อมูลโดยการส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างในโรงเรียนด้วยตนเองจำนวน 285 ชุด และทางจดหมายสำนักงานอิเล็กทรอนิกส์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฯ และขอความอนุเคราะห์ให้ตอบกลับภายใน 2 สัปดาห์ แล้วจึงขอรับ แบบสอบถามคืนโดยขอความร่วมมือจาก ผู้บริหารโรงเรียน หรือผู้ประสานงานที่เป็นผู้รวบรวมเครื่องมือ

การวิเคราะห์ข้อมูล สถิติบรรยายใช้การแจกแจงความถี่และหาร้อยละสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและสถิติอ้างอิง โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์ โปรแกรม M-plus 7.0 ดังนี้

1. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน เป็นการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างองค์ประกอบและกำหนดน้ำหนักตัวแปรที่ใช้กับข้อมูลเชิงประจักษ์

2. การตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ในกรณีที่ผลการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งแรกยังไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด ผู้วิจัยต้องปรับโมเดลเพื่อให้เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดตามเกณฑ์ของ Damrongpanit (2020) ดังตาราง 1

ตาราง 1 ค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างตามสมมุติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ดัชนีที่ใช้วัดความสอดคล้อง	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา
1. ค่าไค-สแควร์ (χ^2)	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($p > 0.05$)
2. ค่าไค-สแควร์ต่อองศาอิสระ (χ^2/df)	มีค่าน้อยกว่า 2 แสดงว่าสอดคล้องกลมกลืนดี
3. ค่าความคาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (Root Mean Square Error of Approximation : RMSEA)	มีค่าน้อยกว่า 0.05 แสดงว่าสอดคล้องกลมกลืนดี มีค่ามากกว่า 0.95 แสดงว่าสอดคล้องกลมกลืนดี
4. ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index: CFI)	มีค่าตั้งแต่ 0.95 ขึ้นไป แสดงว่าสอดคล้องกลมกลืนดี
5. ค่าดัชนีตรวจสอบความกลมกลืน (Trucker-Lewis Index :TLI)	มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 0.08 แสดงว่าสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์
6. ค่าดัชนีรากที่สองกำลังสองเฉลี่ย (SRMR)	

ระยะที่ 2 เป็นการยกร่างและเสนอรูปแบบการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรธานี เขต 2 โดยการศึกษาในขณะนี้ ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการศึกษาในระยะที่ 1 ที่ผ่านการตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลตัวบ่งชี้กับข้อมูลเชิงประจักษ์ นำมาเป็นตัวแปรในการยกร่างรูปแบบการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันของบุคลากรใน

โรงเรียนด้วยตัวผู้วิจัยเอง จากนั้นตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบด้วยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คน ที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนด

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบประเมินรูปแบบมาตรฐานค่า 5 ระดับ เพื่อประเมินความเหมาะสม (Utility) ความเป็นไปได้ (Propriety) และความเป็นโยชน์ (Feasibility) และวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

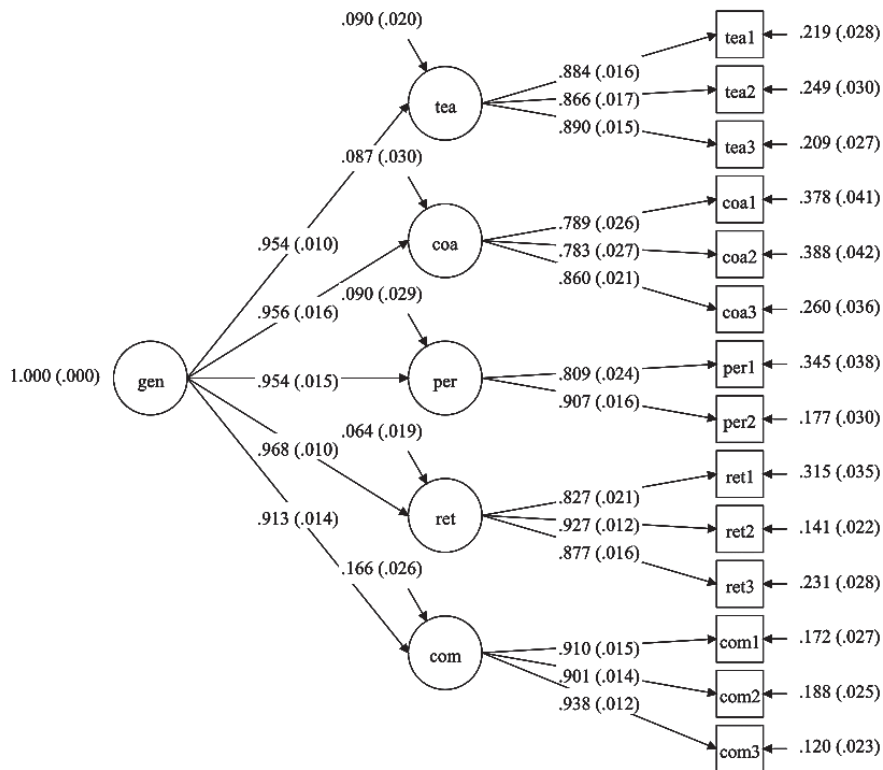
สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาองค์ประกอบการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันของบุคลากรในโรงเรียน พบว่ามีจำนวน 5 องค์ประกอบ 14 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การสร้างทีมงานที่หลากหลาย ประกอบด้วย 1.1) การมีวิสัยทัศน์ร่วม 1.2) การสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม และ 1.3) การรวบรวมความสามารถที่หลากหลาย 2) การสอนงาน ปรีกษา และดูแล ประกอบด้วย 2.1) การกำหนดบุคคลต้นแบบในองค์กร 2.2) การจัดระบบคู่พี่เลี้ยง และ 2.3) การสร้างทัศนคติที่ดีต่อการสอนงาน 3) การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย 3.1) การส่งเสริมประสบการณ์และให้ศึกษา และ 3.2) การเรียนรู้และการปรับตัว 4) อารมณ์รักษาบุคลากรคุณภาพ ประกอบด้วย 4.1) การสร้างแรงจูงใจและให้สิ่งตอบแทน 4.2) การมอบโอกาสและความก้าวหน้าในอาชีพ และ 4.3) การส่งเสริมวัฒนธรรมและบรรยากาศแห่งการยอมรับ และ 5) การสื่อสารเพื่อสร้างสัมพันธภาพ ประกอบด้วย 5.1) การให้ข้อมูลอย่างจริงใจและเปิดเผย 5.2) การยอมรับและเปิดกว้างในการแสดงความคิดเห็น และ 5.3) การกำหนดเป้าหมายการสื่อสาร โดยผลการวิเคราะห์สถิติพื้นฐานความเหมาะสมของตัวบ่งชี้

การบริหารจัดการความหลากหลายเจเนอเรชันของบุคลากรในโรงเรียน ผู้วิจัยเปรียบเทียบโดยใช้เกณฑ์พิจารณาของ Konkanchana (2004) เพื่อคัดสรรและกำหนดไว้ในโมเดลการวัดเพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันต่อไป ซึ่งจากการวิเคราะห์สามารถสรุปว่าตัวบ่งชี้ทุกตัวผ่านเกณฑ์ที่กำหนด และสามารถนำวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันในขั้นตอนต่อไปได้

2. ผลการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันของบุคลากรในโรงเรียน มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนเป็นไปตามค่าที่กำหนด เมื่อพิจารณาค่าไครส์แควร์ (χ^2) = 75.370 ค่าองศาอิสระ (df) = 59 ค่านัยสำคัญทางสถิติ (P-Value) = 0.0740 แสดงว่าค่าไครส์แควร์ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณพารามิเตอร์ (RMSEA) = 0.031 ค่าดัชนีรากที่สองกำลังสองเฉลี่ย (SRMR) = 0.015 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) = 0.996 ค่าดัชนีตรวจสอบความกลมกลืน (TLI) = 0.994 แสดงว่าโมเดลการวิจัยมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังภาพ 2



$$\chi^2 = 75.370, df = 59, \chi^2/df = 0.277, P\text{-Value} = 0.0740, RMSEA = 0.031,$$

$$SRMR = 0.015, CFI = 0.996, TLI = 0.994$$

ภาพ 2 โมเดลการวัดการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันของบุคลากรในโรงเรียน

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน องค์ประกอบการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันของบุคลากรในโรงเรียน พบว่ามีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ตั้งแต่ 0.913 – 0.968 โดยองค์ประกอบในรูปคะแนนมาตรฐานที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดได้แก่การดำรงรักษาบุคลากร

คุณภาพ ($\beta = 0.968$) รองลงมาได้แก่ การสอนงาน ปรีक्षाและดูแล ($\beta = 0.956$) การสร้างทีมงานที่หลากหลาย ($\beta = 0.954$) การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ($\beta = 0.954$) และการสื่อสารเพื่อสร้างสัมพันธภาพ ($\beta = 0.913$) ตามลำดับ ดังตาราง 2

ตาราง 2 แสดงผลการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันองค์ประกอบการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันของบุคลากรในโรงเรียน

องค์ประกอบหลัก	น้ำหนักองค์ประกอบ			ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R ²)
	β	S.E.	t	
1. การดำรงรักษาบุคลากรคุณภาพ (ret)	0.968	0.010	100.060	0.963
2. การสอนงาน ปรีกษาและดูแล (coa)	0.956	0.016	60.893	0.913
3. การสร้างทีมงานที่หลากหลาย (tea)	0.954	0.010	93.248	0.910
4. การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง (per)	0.954	0.015	61.889	0.910
5. การสื่อสารเพื่อสร้างสัมพันธภาพ (com)	0.913	0.014	63.097	0.834

ผลการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันตัวบ่งชี้การบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันของบุคลากรในโรงเรียน มีรายละเอียดดังนี้

1) การดำรงรักษาบุคลากรคุณภาพ พบว่าตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดได้แก่ การการมอบโอกาสและความก้าวหน้าในอาชีพ ($\beta = 0.927$) รองลงมาได้แก่ การส่งเสริมวัฒนธรรมและบรรยากาศแห่งการยอมรับ ($\beta = 0.877$) และ การสร้างแรงจูงใจและให้สิ่งตอบแทน ($\beta = 0.827$) ตามลำดับ

2) สอนงาน ปรีกษาและดูแล พบว่าตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดได้แก่ การสร้างทัศนคติที่ดีต่อการสอนงาน ($\beta = 0.860$) รองลงมาได้แก่ การกำหนดบุคคลต้นแบบในองค์กร ($\beta = 0.789$) และ การจัดระบบคู่พี่เลี้ยง ($\beta = 0.783$) ตามลำดับ

3) การสร้างทีมงานที่หลากหลาย พบว่า

ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดได้แก่ การรวบรวมความสามารถที่หลากหลาย ($\beta = 0.890$) รองลงมาได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ร่วม ($\beta = 0.884$) และ สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน ($\beta = 0.866$) ตามลำดับ

4) การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง พบว่าตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ มากที่สุดได้แก่ การการเรียนรู้และการปรับตัว ($\beta = 0.907$) รองลงมาได้แก่ การส่งเสริมประสบการณ์และให้การศึกษา ($\beta = 0.809$)

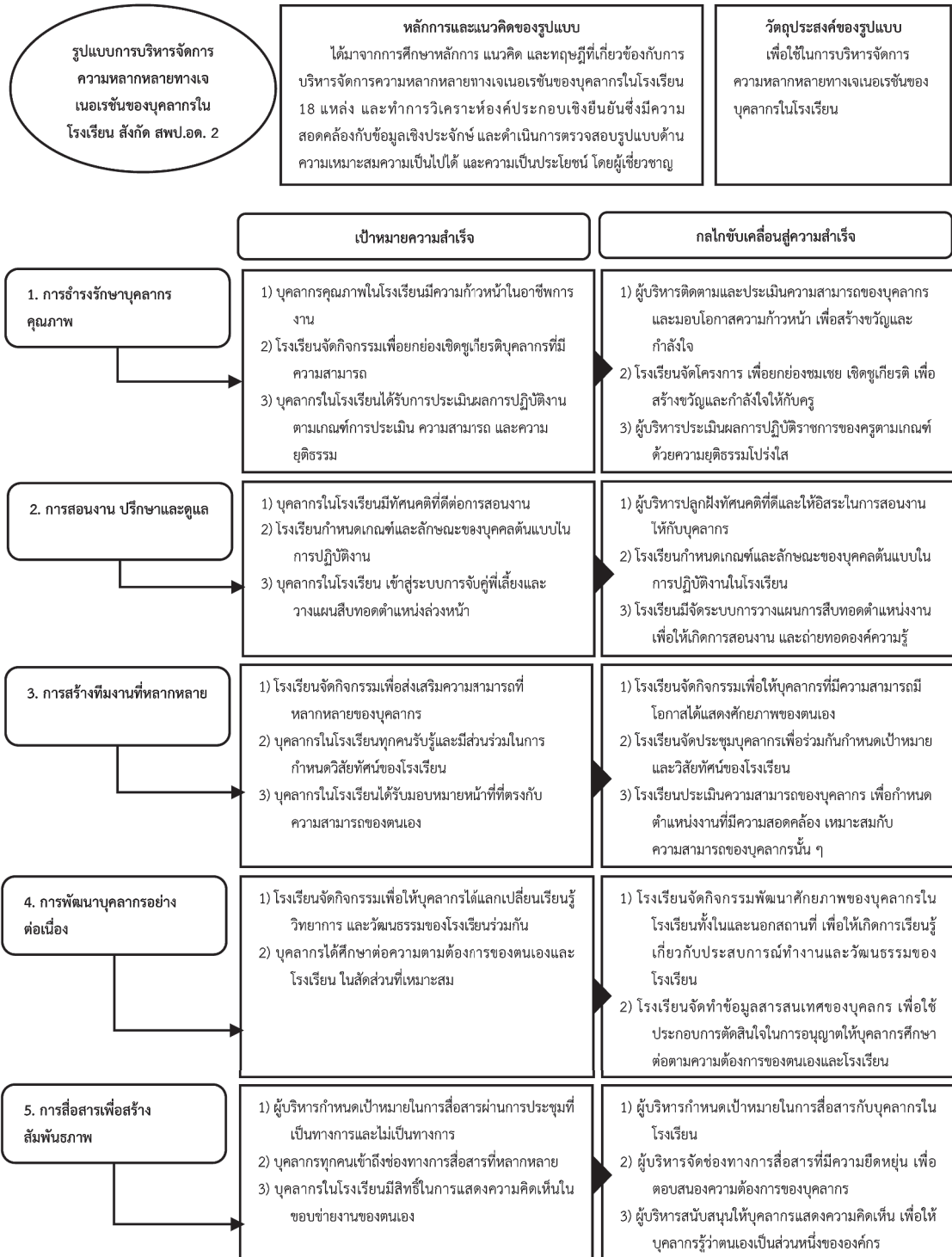
5. การสื่อสารเพื่อสร้างสัมพันธภาพ พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์น้ำหนักองค์ประกอบของทุกตัวมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดได้แก่ การกำหนดเป้าหมายการสื่อสาร ($\beta = 0.938$) รองลงมาได้แก่ การให้ข้อมูลอย่างจริงใจและเปิดเผย ($\beta = 0.910$) และ การยอมรับและเปิดกว้างในการแสดงความคิดเห็น ($\beta = 0.901$) ตามลำดับ ดังตาราง 3

ตาราง 3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตัวบ่งชี้การบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชัน
ของบุคลากรในโรงเรียน

องค์ประกอบหลัก	น้ำหนักองค์ประกอบ			ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R ²)
	β	S.E.	t	
1. การธำรงรักษาบุคลากรคุณภาพ				
1.1 การสร้างแรงจูงใจและให้สิ่งตอบแทน (ret1)	0.827	0.021	38.943	0.685
1.2 การมอบโอกาสและความก้าวหน้าในอาชีพ (ret2)	0.927	0.012	76.583	0.859
1.3 การส่งเสริมวัฒนธรรมและบรรยากาศ แห่งการยอมรับ (ret3)	0.877	0.016	54.381	0.769
2. การสร้างทีมงานที่หลากหลาย				
2.1 การมีวิสัยทัศน์ร่วม (tea1)	0.884	0.016	56.003	0.781
2.2 สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน (tea2)	0.866	0.017	49.918	0.751
2.3 การรวบรวมความสามารถที่หลากหลาย (tea3)	0.890	0.015	58.225	0.791
3. การสอนงาน ปรีกษาและดูแล				
3.1 การกำหนดบุคคลต้นแบบในองค์กร (coa1)	0.789	0.026	30.630	0.622
3.2 การจัดระบบคู่พี่เลี้ยง (coa2)	0.783	0.027	28.836	0.612
3.3 การสร้างทัศนคติที่ดีต่อการสอนงาน (coa3)	0.860	0.021	41.675	0.740
4. การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง				
4.1 การส่งเสริมประสบการณ์และให้การศึกษา (per1)	0.809	0.024	34.230	0.655
4.2 การเรียนรู้และการปรับตัว (per2)	0.907	0.016	55.058	0.823
5. การสื่อสารเพื่อสร้างสัมพันธภาพ				
5.1 การให้ข้อมูลอย่างจริงใจและเปิดเผย (com1)	0.910	0.015	60.520	0.828
5.2 การยอมรับและเปิดกว้างในการแสดง ความคิดเห็น (com2)	0.901	0.014	65.370	0.812
5.3 การกำหนดเป้าหมายการสื่อสาร (com3)	0.938	0.012	75.588	0.880

3. การยกร่างและเสนอรูปแบบการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันของบุคลากรในโรงเรียน ผู้วิจัยนำองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ ที่ผ่านการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มาเป็นตัวแปรในการยกร่างรูปแบบ

ซึ่งประกอบไปด้วย 1) ชื่อรูปแบบ 2) หลักการและแนวคิดพื้นฐาน 3) วัตถุประสงค์ 4) เป้าหมายความสำเร็จ และ 5) กลไกขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จ มีรายละเอียดดังภาพ 3



ภาพ 3 รูปแบบการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันของบุคลากรในโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 2

ผลการประเมินรูปแบบการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันของบุคลากรในโรงเรียน โดยภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.88$, S.D. = 0.31) มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.70$, S.D. = 0.30) และมีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.82$, S.D. = 0.31)

อภิปรายผลการวิจัย

1. องค์ประกอบการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันของบุคลากรในโรงเรียน มีองค์ประกอบจำนวน 5 องค์ประกอบ ทั้งนี้ ที่ผู้วิจัยได้องค์ประกอบหลักดังที่กล่าวมานั้น เพราะผู้วิจัยได้ทำการศึกษาข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพด้วยความรัดกุม องค์ประกอบแต่ละองค์ประกอบจึงไม่มีความคลาดเคลื่อน และทำให้องค์ประกอบที่ได้มาเป็นไปตามแนวคิดและทฤษฎีที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาไว้ ซึ่งผู้วิจัยสามารถอภิปรายได้ดังนี้

1) การสร้างทีมงานที่หลากหลายถือเป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนโรงเรียน เพราะโรงเรียนต้องขับเคลื่อนไปด้วยกระบวนการทำงานที่ผสมผสานรับกันจากบุคลากรทุกกลุ่ม

2) การสอนงาน ปรึกษาและดูแลเป็นอีกหนึ่งองค์ประกอบที่ผู้วิจัยค้นพบ เพราะการทำงานในหน่วยงานราชการย่อมมีการเกษียณอายุราชการ ฉะนั้นจึงควรจัดให้มีระบบการสอนงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดการสืบทอดการทำงาน อีกทั้งเพื่อให้มีแบบอย่างในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ อีกด้วย

3) การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเช่นเดียวกัน เพราะบุคลากรทุกกลุ่มจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้อง

ได้รับการพัฒนา เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงไปของสังคม และเพื่อเป็นการปลูกฝังวัฒนธรรมอันดีงามของโรงเรียนให้ส่งต่อจากรุ่นสู่รุ่นอีกด้วย

4) การธำรงรักษาบุคลากรคุณภาพเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเช่นเดียวกับองค์ประกอบอื่น ๆ เพราะ การที่โรงเรียนได้บุคลากรที่มีคุณภาพทำงานด้วยนั้น จะเป็นโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินกิจการด้านต่าง ๆ ได้

5) การสื่อสารเพื่อสร้างสัมพันธ์ภาพซึ่งเปรียบเสมือนการเป็นตัวกลางที่จะสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารและบุคลากรในแต่ละเจเนอเรชันได้ นอกจากนั้นการจัดระบบการสื่อสารให้มีช่องทางที่หลากหลาย ตอบสนองความสามารถการใช้ช่องทางการสื่อสารให้เข้าถึงบุคลากรทุกกลุ่มจะช่วยลดความตึงเครียดจากการสื่อสารในรูปแบบเดิม ๆ ได้อีกด้วย

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Wiriyaipat (2016) ที่ได้ทำการศึกษาลงโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรโดยอาศัยแนวคิดในการจัดกลุ่มเจเนอเรชันจากนักวิชาการ ซึ่งผลการศึกษาพบว่าการเรียนรู้พื้นฐานของพนักงานในแต่ละเจเนอเรชันโดยยึดหลักผสมผสานความต่างให้เป็นพลังขององค์กรและนำความแตกต่างมาเป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับคุณลักษณะและพฤติกรรมของพนักงานแต่ละเจเนอเรชันเชื่อมโยงไปสู่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านต่าง ๆ ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการรักษาคนในองค์กร

จะช่วยลดช่องว่างระหว่างวัย บุคลากรแต่ละเจนเนอเรชันสามารถปรับตัวและทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

2. การวิเคราะห์ความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลการวัดการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจนเนอเรชันของบุคลากรในโรงเรียนมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์พบว่า องค์ประกอบในรูปคะแนนมาตรฐานที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ การดำรงรักษาบุคลากรคุณภาพ ทั้งนี้อาจอาจเป็นเพราะ บุคลากรในโรงเรียนมองว่าการสร้างกิจกรรมบางอย่างที่สามารถดึงดูดให้บุคลากรทำงานกับโรงเรียนได้อย่างยาวนานนั้นสามารถทำให้บุคลากรเกิดความรัก และความผูกพันกับโรงเรียน อีกทั้งทำให้บุคลากรรู้สึกว่าการได้รับความรักความเมตตาจากผู้บริหาร จะช่วยให้ประสิทธิภาพการทำงานเพิ่มขึ้นด้วย สำหรับองค์ประกอบในรูปคะแนนมาตรฐานที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบรองลงมา คือ การสอนงาน ปรึกษา และดูแล การสร้างทีมงานที่หลากหลาย การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และการสื่อสารเพื่อสร้างสัมพันธภาพ ตามลำดับ ทั้งนี้ เนื่องมาจากสาเหตุ 2 ประการ คือ ประการแรก การศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การบริหารจัดการความหลากหลายทางเจนเนอเรชันของบุคลากรในโรงเรียน ผู้วิจัยใช้การนิยามเชิงประจักษ์ โดยการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีโดยใช้ฐานแนวคิดการลดการต่อการจากแรงงานที่หลากหลายของ Harvey & Bowin (2000) และการกำหนดรูปแบบวิธีการรวมตัวแปรทำให้องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ที่มีทฤษฎีและงานวิจัยเป็นฐาน จึงทำให้โมเดลดังกล่าวมีความสอดคล้อง

กับข้อมูลเชิงประจักษ์ซึ่งสอดคล้องกับ Suphanalai, Kongklay & Jadesadalug (2018) ที่ได้ทำการศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของการจัดการคนเก่งที่มีอิทธิพลต่อองค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย และใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างผลการวิจัยพบว่า โมเดลการวัดการจัดการคนเก่งประกอบด้วย การจัดหาคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง การรักษาคนเก่ง และการวางแผนผู้สืบทอดอำนาจตำแหน่งคนเก่ง โมเดลการวัดองค์กรประสิทธิภาพสูงประกอบด้วย คุณภาพการบริหาร และคุณภาพพนักงานนอกจากนี้ยังมีปัจจัยเสริมภายนอกซึ่งประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ การจัดสรรการจูงใจ และการจัดการความหลากหลาย ซึ่งโมเดลการจัดการคนเก่งที่มีอิทธิพลต่อองค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทยที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

3. การยกร่างและเสนอรูปแบบการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจนเนอเรชันของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 2 พบว่ารูปแบบประกอบด้วย ชื่อรูปแบบ หลักการและแนวคิดพื้นฐานของรูปแบบ วัตถุประสงค์ของรูปแบบ เป้าหมายความสำเร็จ และกลไกขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จ ซึ่งผลการประเมินคุณภาพรูปแบบมีความเหมาะสม ความเป็นไปได้และเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ทั้งนี้เป็นเพราะว่ากระบวนการสร้างรูปแบบได้ผ่านขั้นตอนและวิธีการโดยมีผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบและประเมินรูปแบบอย่างถูกต้องตามหลักวิชาการ จึงทำให้รูปแบบผ่านการประเมิน ซึ่งแนวคิดการสร้างรูปแบบนี้

ผู้วิจัยได้อาศัยแนวคิดของ Keeves (1988) ที่ได้กล่าวถึงหลักการเพื่อทำการสร้างรูปแบบไว้ 4 ประการ คือ 1) รูปแบบควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างของตัวแปร 2) รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นสามารถตรวจสอบได้โดยการสังเกตและหาข้อสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ 3) รูปแบบควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลในเรื่องที่ศึกษา และ 4) รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่และการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ซึ่งเป็นการขยายองค์ความรู้ในเรื่องที่กำลังศึกษาด้วย ซึ่งผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบและแนวคิดพื้นฐานในการสร้างรูปแบบให้มีความสอดคล้องและสัมพันธ์กับชื่อเรื่องวิจัยที่แสดงให้เห็นถึงตัวแปรการวิจัยหรือเป้าหมายในการสร้างอย่างชัดเจน ทั้งยังได้กำหนดหลักการและแนวคิดพื้นฐาน ซึ่งได้อธิบายนิยามและองค์ประกอบหลักที่สำคัญเพื่อให้ผู้ที่ใช้อยู่รูปแบบเกิดความเข้าใจเบื้องต้น ในส่วนวัตถุประสงค์ของรูปแบบนั้น ได้กำหนดเพื่อให้เห็นภาพเป้าหมายที่ชัดเจนของรูปแบบ มีเป้าหมายสู่ความสำเร็จเป็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบการ และมีกลไกขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จ เป็นกระบวนการที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติตามตัวชี้วัดให้ประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับการวิจัยของ Malawai (2020) ที่ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการเสริมสร้างทีมนวัตกรรมในโรงเรียน

ขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศึกษามุกดาหารพบว่ารูปแบบประกอบด้วยชื่อรูปแบบหลักการแนวคิด วัตถุประสงค์ เป้าหมายสู่ความสำเร็จ และกลไกขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จ และมีผลประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด เช่นเดียวกัน

ข้อเสนอแนะ

1. การนำผลการวิจัยไปใช้

การนำรูปแบบการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันของบุคลากรในโรงเรียน ไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาควรคำนึงถึงจุดมุ่งหมายและบริบทของสถานศึกษาเป็นสำคัญ และควรมีการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันของบุคลากรในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ

2. การทำวิจัยครั้งต่อไป

ควรศึกษาแนวทางการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันของบุคลากรในโรงเรียน โดยทำการศึกษาทฤษฎีฐานราก (Grounded Theory) ลงพื้นที่เก็บข้อมูลจากสถานศึกษาที่มีการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันของบุคลากรที่โดดเด่น และใช้การเก็บข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม (Focused Group) เพื่อให้เห็นมุมมองและแนวคิดของบุคลากรจากเจเนอเรชันต่าง ๆ อย่างละเอียดครบถ้วน

REFERENCES

- Chawanowanich, J. (2020). **‘Ageism’ The age bias of two generations becomes a problem of thought conflict.** Retrieved from <https://www.gqthailand.com/views/article/what-is-ageism> [2020, 5 December]
- Chueabangkaew, P. (2014). Diversity Management: Human Resource Management Strategy in the Creative Economy. **Executive Journal.** 31(1), 153-159.
- Damrongpanit, S. (2020). **Mplus program with Analysis of Research Data in Behavioral Science and Social Science. (2nd ed.).** Bangkok: Chulalongkorn University Press.
- Dechawatanapaisal, D. (2009). Perception of Generation Y features and motivation for work: perspectives between different generations in the organization. **Chulalongkorn Business Review.** 31(121), 1.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2010). **Multivariate Data Analysis. (7th ed.).** Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- HrNote. (2019). **Why Workforce Diversity in Organization is Important? (Workforce Diversity).** Retrieved from <https://th.hrnote.asia/personnel-management/190820-workforce-diversity/> [2020, 5 December]
- Keeves, P.J. (1988). **Educational Research, Methodology and Measurement: An International Handbook.** Oxford. Pergamon Press.
- Konkanchana, S. (2004). **A Development of Quality Indicators for Public (Education Doctoral Dissertation).** Bangkok: Srinakarinwirot University.
- Harvey, B. & Bowin R. B. (2000). **Human Resource Management: An Experiential Approach.** New Jersey: Prentice-Hall.
- Logutarawong, K. (2012). Generation Gap Management to Develop Human Resources in Organization. **Panyapiwat Journal.** 3(2), 132-143.
- Malawai, J. (2020). **A Model for The Innovator Team Enhancement in Small- sized School Under the Office of Mukdahan Primary Educational Service Area. (Master’s degree Dissertation),** Graduate School, Khon Kaen University.
- Suphanalai, P., Kongklay, J. and Jadesadalug, V. (2018). The Antecedence and Consequence of Talented Management Influenced to High Performance Organization in Thailand. **VRU Research and Development Journal Humanities and Social Science.** 13(3), 21-30.

- Thawinkarn, D. (2017). **Science and Art in Educational Administration: Education Textbook Scholarship (No.3)**. Khon Kean: Faculty of Education, Khon Kean University.
- Theppawan, P. (2012). **A-Z Modern Human Resource Management Tools**. Bangkok: SE-ED Education.
- Upper Secondary Education Bureau. (2017). **Driving Thai Secondary School 4.0 for the 21st Century**. The Office of the Basic Education Commission. Bangkok: Ministry of Education.
- Wiriyaipipat, N. (2016). The Role of HRM: Generation Gap Management in Organization. **RMUTP Research Journal Humanities and Social Science**. 1(2), 73-88.
-