

โมเดลสมการโครงสร้างการจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันที่ส่งผลต่อประสิทธิผล  
การปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4

The Structural Equation Modeling of Diversity Generation Management  
Affecting Performance Effectiveness of the Teachers under the Office of  
Khon Kaen Primary Education Service Area 4

ณัฐชญา เฟื่องธรรม<sup>1\*</sup> และ เสาวณี สิริสุขศิลป์<sup>2</sup>

Natchaya Phengtham<sup>1\*</sup> and Saowanee Sirisooksilp<sup>2</sup>

(Received: June 13, 2022; Revised: July 25, 2022; Accepted: August 1, 2022)

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาระดับการจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู 2) พัฒนาและตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลสมการโครงสร้างการจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และ 3) ศึกษาแนวทางการจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (mixed methods research) แบบแผนเชิงอธิบาย (explanatory design) ระยะที่ 1 ใช้วิธีเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างจำนวน 200 คน ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษาและครู โดยใช้วิธีการสุ่มแบบสองขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.978 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) ระยะที่ 2 ใช้วิธีเชิงคุณภาพ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง กลุ่มเป้าหมายได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง วิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับการจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันโดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $M = 4.42$ ,  $SD = 0.38$ ) ระดับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูโดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $M = 4.29$ ,  $SD = 0.24$ ) 2) โมเดลสมการโครงสร้างการจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ การจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ

<sup>1</sup> นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

<sup>2</sup> รองศาสตราจารย์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

<sup>1</sup> Master's degree student, Educational Administration Program, Faculty of Education, Khon Kaen University

<sup>2</sup> Associate Professor, Educational Administration Program, Faculty of Education, Khon Kaen University

\* Corresponding Author E-mail: p.natchaya@kkumail.com

ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน มีขนาดอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.796 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยตัวแปรการจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันในโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนได้ร้อยละ 63.3 และ 3) แนวทางการจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) การพัฒนาระบบพี่เลี้ยงในการสอนงาน ผู้บริหารส่งเสริมให้มีกิจกรรมการสอนงาน จัดระบบคู่พี่เลี้ยงที่มีประสบการณ์ (2) การสื่อสารเพื่อสร้างสัมพันธภาพ มีช่องทางการสื่อสารหลากหลาย นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการสื่อสาร เปิดใจและยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง (3) การธำรงรักษาบุคลากรในองค์กร ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจและให้ผลตอบแทนในการปฏิบัติงานที่ดีแก่ครู มอบโอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพ (4) การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม สร้างทีมงานที่หลากหลายที่ประกอบด้วยบุคลากรทุกช่วงวัย มอบหมายให้ครูทุกช่วงวัยได้มีโอกาสเป็นผู้นำทีมงาน และ (5) การสนับสนุนการทำงานแบบยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้ยืดหยุ่นสอดคล้องกับลักษณะการทำงานของบุคลากรแต่ละช่วงวัยอย่างเหมาะสม

**คำสำคัญ:** การจัดการความหลากหลาย เจเนอเรชัน ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู โมเดลสมการโครงสร้าง

## Abstract

The objectives of this research were to 1) study the level of diversity generation management and the level of performance effectiveness of teachers; 2) develop and examine the goodness of fit of the structural equation model of diversity generation management affecting the performance effectiveness of the teachers and the empirical data, that the author had constructed; and 3) study the guideline of diversity generation management affecting the performance effectiveness of the teachers under the Office of Khon Kaen Primary Education Service Area 4. The research employed the Mixed Methods Research: Explanatory Design. Phase 1 used a quantitative method. The sample consisted of 200 educational institution administrators and teachers, derived through two-stage cluster sampling method. The research instrument was a 5-point rating scale questionnaire with the reliability of 0.978. The data analysis employed the mean, standard deviation, and structural equation modeling (SEM). Phase 2 used a qualitative method. The research instrument was a structured interview. The target group consisted of educational institution administrators who were purposively sampled. The data were analyzed using content analysis. The findings showed that 1) the diversity generation management, on the whole, revealed a high level of action ( $M = 4.42$ ,  $S.D. = 0.38$ ). The performance effectiveness of teachers, on the whole, revealed a high level of action ( $M = 4.42$ ,  $S.D. = 0.24$ ). 2) The structural equation model of diversity generation management affecting the performance effectiveness of the teachers under the Office of Khon Kaen Primary

Education Service Area 4, developed by the researcher, had the goodness of fit with the empirical data. The diversity generation management affecting the performance effectiveness of the teachers had direct positive influence on the performance effectiveness of the teachers, with the total influence of 0.796 at the .01 level of statistical significance. The variable of diversity generation management in the model could explain the performance effectiveness of the teachers for 63.3%. And, 3) The guideline of diversity generation management affecting the performance effectiveness of the teachers consists of 5 components: (1) In developing a mentoring system in coaching, the administrator promotes coaching activities, organizes a mentoring system with experienced-mentor pairing; (2) In communication for relationship building, various communication channels are provided, information technology is used in communication, and different opinions are welcomed; (3) In personnel retention, the administrator motivates and rewards teachers for good performance, provides opportunities for advancement and the use of potentials; (4) In encouraging teamwork, teams with age diversity are built, teachers of different ages have the opportunity to be assigned as a team leader; and (5) In supporting flexibility in working, work methods are adjusted to suit the work characteristics of teachers in various ages.

**Keywords:** diversity management, generation, performance effectiveness of teachers, structural equation model

## บทนำ

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีได้เข้ามามีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กร ทำให้เกิดการแข่งขันระหว่างองค์กรต่าง ๆ ในระดับสูง ทุกองค์กรจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน การที่องค์กรจะกระทำการกิจหลักให้บรรลุวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพนั้น องค์กรจำเป็นจะต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความเหมาะสมกับงาน (Soisud, 2021) ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องเร่งสร้างคนเพื่อยกระดับสมรรถนะบุคลากรให้สามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมของสังคมโลกที่เปลี่ยนไป โดยต้องให้โอกาสแก่ความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์อย่างเท่าเทียม ทั้งในด้านวัฒนธรรม ชาติพันธุ์ เชื้อชาติ อายุ ศาสนา เพศ และความเชื่อ (Ardakani et al., 2015) เมื่อบุคลากรในองค์กรมาทำงานร่วมกัน สิ่งหนึ่งที่เกิดขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้คือ ความหลากหลาย (diversity) ในการปฏิสัมพันธ์กัน ทั้งในทิศทางเดียวกันหรือตรงกันข้าม ดังนั้นการบริหารจัดการความหลากหลาย (diversity management) ของบุคลากรในองค์กรจึงกลายเป็นกลยุทธ์สำคัญที่จะทำให้องค์กรมีความได้เปรียบหรือเสียเปรียบในการแข่งขันที่ผู้บริหารองค์กรมีอาจจะเลยได้

ในปัจจุบันองค์การหลายแห่งกำลังเผชิญปัญหาช่องว่างระหว่างวัยของพนักงานในองค์กร ซึ่งมีช่วงอายุหรือเรียกว่า เจเนอเรชัน (generation) แตกต่างกัน ทำให้ความคิด ความคาดหวังและมุมมองในด้านต่าง ๆ แตกต่างกันอย่างชัดเจน (Wiriyaipat, 2016) การที่มีความหลากหลายทำให้เกิดข้อได้เปรียบเสียเปรียบในองค์การยุคปัจจุบัน โดยในทางที่ดีนั้นความหลากหลายของบุคลากรถือเป็นคุณค่า มีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อองค์การ เพราะความหลากหลายนำมาซึ่งความสามารถที่แตกต่าง ความคิดเห็นที่แตกต่าง จนกลายเป็นความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน รวมทั้งการมองเห็นปัญหาและการแก้ไขปัญหาที่หลากหลายสามารถป้องกันความผิดพลาดจากการทำงานได้อย่างแม่นยำ แต่ในทางตรงกันข้ามนั้นหากองค์การไม่สามารถจัดการและปรับตัวกับความหลากหลายที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม ความหลากหลายนี้อาจกลายเป็นความแตกแยก ทำให้การทำงานมีแต่ข้อผิดพลาดหลาย ๆ อย่างเกิดขึ้น ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ (Thumviriyavong, 2016) ผู้บริหารจึงเป็นบุคคลสำคัญที่มีบทบาทในการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในองค์การ การเข้าใจทฤษฎีเจเนอเรชันของบุคลากรในองค์การย่อมเป็นเครื่องมือให้ผู้บริหารรู้จักใช้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันของบุคลากรมีความสำคัญอย่างมากต่อองค์การที่ต้องอาศัยการทำงานเป็นทีมหรือมีลักษณะงานที่ต่อเนื่องอย่างองค์การทางการศึกษาในระดับโรงเรียน ซึ่งส่วนใหญ่พบว่าในแต่ละโรงเรียนจะเริ่มรับบุคลากรที่มีอายุตั้งแต่ 20 ปี ขึ้นไปและจะพ้นสภาพการเป็นบุคลากรหรือเกษียณอายุราชการเมื่ออายุครบ 60 ปีบริบูรณ์ เมื่อนำช่วงปี พ.ศ. ที่เกิดมาเทียบกับทฤษฎีเจเนอเรชัน พบว่าบุคลากรในโรงเรียนจะประกอบไปด้วย 3 รุ่น ได้แก่ Baby Boomers (คนที่เกิดระหว่าง พ.ศ. 2489-2507) Generation X (คนที่เกิดระหว่าง พ.ศ. 2508-2522) Generation Y (คนที่เกิดระหว่าง พ.ศ. 2523-2540) (Chueabangkaew, 2014) อายุนับเป็นปัจจัยหลักที่แสดงออกถึงความแตกต่างได้อย่างชัดเจน โดยช่วงวัยที่แตกต่างทำให้มีลักษณะการทำงาน การแสดงความคิดเห็นและการแสดงออกที่ต่างกันไป ดังนั้นถ้าผู้บริหารทราบถึงความแตกต่างในแต่ละกลุ่มอายุ จะช่วยให้สามารถวางแผนการพัฒนาคนให้เหมาะสมกับงานและมอบหมายงานได้ตรงกับความถนัด ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของ Rosado (2006); Chueabangkaew (2014) เป็นหลักในการกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยร่วมกับนักวิชาการท่านอื่น ๆ เพื่อให้ได้องค์ประกอบของการจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม 2) การสื่อสารเพื่อสร้างสัมพันธภาพ 3) การพัฒนาระบบพี่เลี้ยงในการสอนงาน 4) การสนับสนุนการทำงานแบบยืดหยุ่นและ 5) การธำรงรักษามูลค่าบุคลากรในองค์การ

ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูเป็นผลสำเร็จหรือผลลัพธ์ที่ครูสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ โดยการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Barnard, 1968) ซึ่งเป้าหมายนั้นคือคุณภาพทางการศึกษาและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน ทั้งนี้ย่อมแสดงว่าการบริหารงานในสถานศึกษานั้นบังเกิดประสิทธิผลด้วยเช่นกัน ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของ Schermerhorn et al. (2000); Hoy et al. (2013); Office of the Teachers council of Thailand (2013); Luksanapawan & Somprach (2019) เป็นหลักในการกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยร่วมกับนักวิชาการท่านอื่น ๆ เพื่อให้ได้องค์ประกอบของประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู ซึ่งประกอบด้วย

5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) คุณภาพผู้เรียน 2) การจัดการเรียนรู้ 3) ความพึงพอใจในงาน 4) การพัฒนาวิชาชีพ และ 5) ความผูกพันต่อองค์กร ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถทำให้ผู้ร่วมงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มความสามารถ การบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันจึงเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารในการพัฒนาและบริหารคุณลักษณะที่แตกต่างกันออกไปของบุคลากรในโรงเรียน องค์การที่มีการจัดการความหลากหลายที่ดีจะสามารถดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถเข้าสู่องค์กร เพิ่มแรงจูงใจ รักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรได้นานขึ้นและใช้ความหลากหลายให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร โดยหากมีการบริหารความหลากหลายเหล่านี้อย่างเหมาะสมเป็นที่ยอมรับ ย่อมเกิดพฤติกรรมการทำงานที่อาจก่อให้เกิดประสิทธิผลกับการปฏิบัติงาน (Ninaroon, 2017)

โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ประกอบด้วย โรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ บุคลากรในโรงเรียนส่วนใหญ่มีความหลากหลายทางเจเนอเรชันและมีความแตกต่างทางด้านมุมมอง ความคิด พฤติกรรมและรูปแบบการปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดการแสดงออกด้านความรับผิดชอบ ความสนใจ ความรอบรู้ ความสามารถในการแก้ไขปัญหา ความมีเหตุผล และวุฒิภาวะด้านอื่น ๆ ที่แตกต่างกัน ผลการดำเนินงานการขับเคลื่อนการจัดการศึกษาที่ผ่านมาพบว่าแนวโน้มผลการพัฒนาการศึกษาลดลง (The Office Of Khon Kaen Primary Educational Service Area 4, 2021) โดยเฉพาะปัญหาในการบริหารและการจัดการเรียนการสอนหลายประการ เช่น งบประมาณไม่เพียงพอ ครูยังขาดนวัตกรรมการเรียนการสอนที่เหมาะสม ขาดแรงจูงใจและการติดต่อประสานงานกันภายในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนไม่บรรลุเป้าหมาย จากเหตุผลดังกล่าวผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปรแฝงการจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 และเพื่อให้ได้แนวทางการจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 เนื่องจากแนวทางที่ได้จากการวิจัยจะเป็นประโยชน์สำหรับการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันของครูและบุคลากรในโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับการจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4
2. เพื่อพัฒนาและตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลสมการโครงสร้างการจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4
3. เพื่อศึกษาแนวทางการจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (mixed methods research) เป็นแบบแผนเชิงอธิบาย (explanatory design) โดยระยะที่ 1 ใช้วิธีเชิงปริมาณ และระยะที่ 2 ใช้วิธีเชิงคุณภาพ (Creswell & Clark, 2011) โดยได้กำหนดรายละเอียดวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

### 1. ระยะที่ 1 การศึกษาเชิงปริมาณ

#### 1.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ปีการศึกษา 2564 จำนวน 175 โรงเรียน ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา 175 คน และครู 1,242 คน รวมทั้งหมดจำนวน 1,417 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ปีการศึกษา 2564 จำนวน 100 โรงเรียน โรงเรียนละ 2 คน จำนวน 200 คน เนื่องจากการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยใช้สถิติขั้นสูงในการวิเคราะห์ข้อมูลโมเดลสมการโครงสร้าง (structural equation modeling : SEM) จึงกำหนดขนาดตัวอย่างเป็น 20 เท่าของจำนวนตัวแปรสังเกตได้ซึ่งเป็นจำนวนที่เหมาะสมในการวิเคราะห์โมเดล (Hair et al., 1998 as cited in Wiratchai, 1999) ในการวิจัยครั้งนี้มีตัวแปรสังเกตได้จำนวน 10 ตัวแปร จึงได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 200 คน ใช้วิธีการสุ่มแบบสองขั้นตอน (two-stage cluster sampling) ขั้นตอนที่ 1 เป็นการสุ่มแบบแบ่งชั้น (stratified random sampling) โดยแบ่งชั้นประชากรตามขนาดโรงเรียน ได้จำนวน 100 โรงเรียน ขั้นตอนที่ 2 ใช้การสุ่มอย่างง่าย (simple random sampling) เพื่อสุ่มผู้ให้ข้อมูลตามสัดส่วนประชากรและกลุ่มตัวอย่างเก็บข้อมูลโดยใช้มุมมองของผู้บริหารสถานศึกษาและครูแต่ละโรงเรียน โรงเรียนละ 2 คน รวมทั้งสิ้น 200 คน

#### 1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (rating scale) เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน มีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.60-1.00 จากการทดลองใช้ (try out) กับผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 จำนวน 40 ฉบับ แบบสอบถามทั้งฉบับมีความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach, 1970) เท่ากับ 0.978 โดยแบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามระดับการจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชัน ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม 2) การสื่อสารเพื่อสร้างสัมพันธภาพ 3) การพัฒนาระบบพี่เลี้ยงในการสอนงาน 4) การสนับสนุนการทำงานแบบยืดหยุ่น และ 5) การจรรีกรักษาบุคลากรในองค์กร จากการทดลองใช้ (try out) มีค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคเท่ากับ 0.969

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามระดับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) คุณภาพผู้เรียน 2) การจัดการเรียนรู้ 3) ความพึงพอใจในงาน 4) การพัฒนาวิชาชีพ และ 5) ความผูกพันต่อองค์กร จากการทดลองใช้ (try out) มีค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคเท่ากับ 0.944

### 1.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม โดยการส่งไปรษณีย์หนังสือราชการแบบสอบถามในรูปแบบลิงก์หรือ QR Code แบบสอบถามออนไลน์โดยใช้ Google Forms ไปยังโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง 110 โรงเรียน ในระหว่างวันที่ 28 มีนาคม ถึง 30 เมษายน 2565 จากการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์กลับคืนมาทาง Google forms จำนวน 212 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 96.36 ของจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด และรวบรวมเพื่อนำไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

### 1.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ 1. ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (M) 2. ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) 3. ค่าสถิติทดสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลสมการโครงสร้างกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ตามเกณฑ์ของ Hair et al. (2010) และ 4. ค่าสัมประสิทธิ์น้ำหนักองค์ประกอบในรูปคะแนนมาตรฐานของตัวบ่งชี้ในโมเดลสมการโครงสร้าง ( $\beta$ ) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS และ Mplus Editor Version 7

## 2. ระยะที่ 2 การศึกษาเชิงคุณภาพ

### 2.1 กลุ่มเป้าหมาย

#### 2.1.1 ผู้ให้ข้อมูลสำหรับการตรวจสอบและยืนยันแนวทาง

ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (structured interview) จึงใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (purposive sampling) โดยเป็นผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 คน ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา แบ่งตามขนาดโรงเรียน ขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ ซึ่งมีเกณฑ์ในการพิจารณา คือ 1) ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 2) มีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาไม่ต่ำกว่า 5 ปี และ 3) มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโท

#### 2.1.2 ผู้ให้ข้อมูลสำหรับการประเมินแนวทาง

ผู้วิจัยใช้แบบประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของแนวทาง โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ได้แก่ ผู้บริหารการศึกษา จำนวน 1 คน ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 3 คน และศึกษานิเทศก์ จำนวน 1 คน ซึ่งมีเกณฑ์ในการพิจารณา คือ มีประสบการณ์ในตำแหน่งไม่น้อยกว่า 5 ปี และมีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโท

### 2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 2 ประกอบด้วย

2.2.1 แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเพื่อยืนยันแนวทางการจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากผลการวิจัยระยะที่ 1 ประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้ คือ 1) การพัฒนาระบบพี่เลี้ยงในการสอนงาน 2) การสื่อสารเพื่อสร้างสัมพันธภาพ 3) การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม 4) การดำรงรักษาบุคลากรในองค์กร และ 5) การสนับสนุนการทำงานแบบยืดหยุ่น นำแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษา ตรวจสอบความตรงของเนื้อหาและความเหมาะสมของข้อคำถาม

2.2.2 แบบประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของแนวทาง ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ ตรวจสอบความตรงของเนื้อหาและความเหมาะสมของข้อคำถามโดยอาจารย์ที่ปรึกษา

### 2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง และแบบประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของแนวทาง ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง

### 2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยจึงใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) ข้อมูลที่ได้จากแบบประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ เป็นข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้วิจัยจะใช้ค่าเฉลี่ย (M) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)

## ผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (mixed methods research) โดยระยะที่ 1 ใช้วิธีเชิงปริมาณเพื่อพัฒนาและตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดล และระยะที่ 2 ใช้วิธีเชิงคุณภาพเพื่อศึกษาแนวทางการจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ซึ่งผู้วิจัยจะนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. ผลการศึกษาระดับการจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4

1.1 ผลการวิเคราะห์การจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ “มาก” ( $M = 4.42$ ,  $SD = 0.38$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการธำรงรักษาบุคลากรในองค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $M = 4.55$ ,  $SD = 0.43$ ) รองลงมาคือ ด้านการสื่อสารเพื่อสร้างสัมพันธภาพ ( $M = 4.51$ ,  $SD = 0.43$ ) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ การพัฒนาระบบพี่เลี้ยงในการสอนงาน ( $M = 4.18$ ,  $SD = 0.40$ ) แสดงในตาราง 1

ตาราง 1 ค่าเฉลี่ย (M) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) แสดงระดับการจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชัน โดยภาพรวม

| ด้านที่ | การจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชัน | ระดับปฏิบัติ |      |           |
|---------|------------------------------------|--------------|------|-----------|
|         |                                    | M            | SD   | แปลผล     |
| 1       | การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม         | 4.50         | 0.41 | มาก       |
| 2       | การสื่อสารเพื่อสร้างสัมพันธภาพ     | 4.51         | 0.43 | มากที่สุด |
| 3       | การพัฒนาระบบพี่เลี้ยงในการสอนงาน   | 4.18         | 0.40 | มาก       |
| 4       | การสนับสนุนการทำงานแบบยืดหยุ่น     | 4.34         | 0.45 | มาก       |
| 5       | การธำรงรักษาบุคลากรในองค์กร        | 4.55         | 0.43 | มากที่สุด |
| รวม     |                                    | 4.42         | 0.38 | มาก       |

1.2 ผลการวิเคราะห์ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ “มาก” ( $M = 4.29$ ,  $SD = 0.24$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการจัดการเรียนรู้ ( $M = 4.52$ ,  $SD = 0.31$ ) รองลงมาคือ ด้านการพัฒนาวิชาชีพ ( $M = 4.51$ ,  $SD = 0.35$ ) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านคุณภาพผู้เรียน ( $M = 3.69$ ,  $SD = 0.42$ ) แสดงในตาราง 2

ตาราง 2 ค่าเฉลี่ย (M) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) แสดงระดับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู โดยภาพรวม

| ด้านที่ | ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู | ระดับปฏิบัติ |      |           |
|---------|-------------------------------|--------------|------|-----------|
|         |                               | M            | SD   | แปลผล     |
| 1       | คุณภาพผู้เรียน                | 3.69         | 0.42 | มาก       |
| 2       | การจัดการเรียนรู้             | 4.52         | 0.31 | มากที่สุด |
| 3       | ความพึงพอใจในงาน              | 4.42         | 0.38 | มาก       |
| 4       | การพัฒนาวิชาชีพ               | 4.51         | 0.35 | มากที่สุด |
| 5       | ความผูกพันต่อองค์กร           | 4.33         | 0.37 | มาก       |
| รวม     |                               | 4.29         | 0.24 | มาก       |

2. ผลการพัฒนาและตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลสมการโครงสร้างการจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์

2.1 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนโมเดลการจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่ามีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งค่าสถิติผ่านตามเกณฑ์แสดงว่าโมเดลการวิจัยสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามเงื่อนไขระดับการยอมรับตามเกณฑ์ของ Hair et al. (2010) แสดงดังตาราง 3

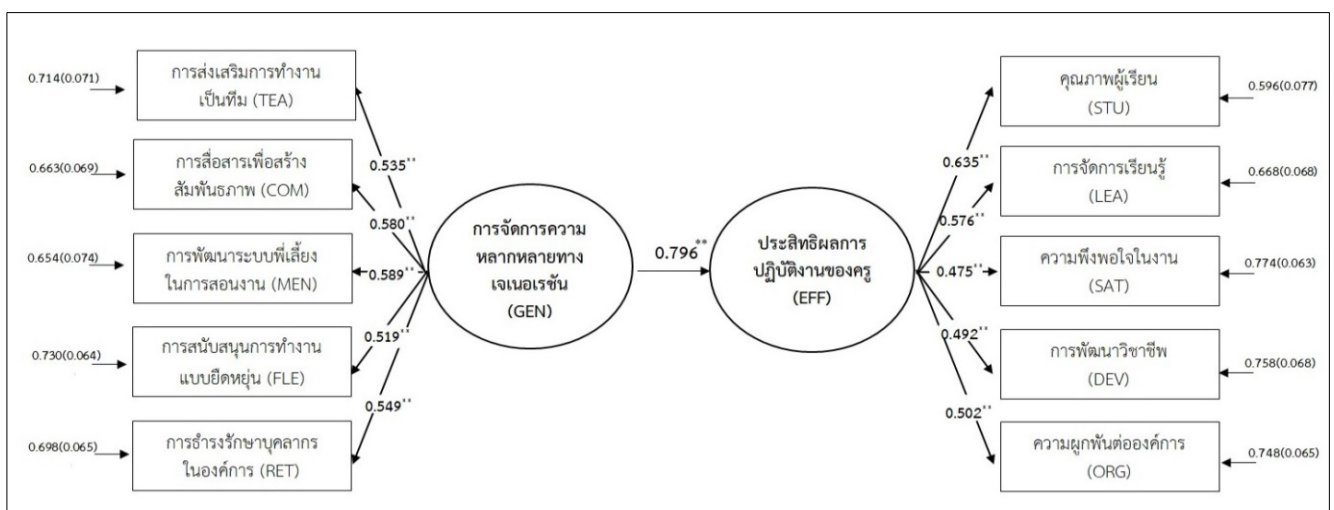
ตาราง 3 ค่าสถิติความสอดคล้องกลมกลืนของการจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ตามเกณฑ์การพิจารณา

| สถิติที่ใช้วัดความกลมกลืน | เกณฑ์พิจารณา  | ค่าสถิติของโมเดล | ผลการพิจารณา |
|---------------------------|---------------|------------------|--------------|
| p-value of $\chi^2$       | สูงกว่า 0.05  | 0.068            | ผ่านเกณฑ์    |
| $\chi^2/df$               | น้อยกว่า 2.00 | 1.425            | ผ่านเกณฑ์    |
| CFI                       | มากกว่า 0.95  | 0.970            | ผ่านเกณฑ์    |
| TLI                       | มากกว่า 0.95  | 0.952            | ผ่านเกณฑ์    |
| RMSEA                     | น้อยกว่า 0.05 | 0.044            | ผ่านเกณฑ์    |
| SRMR                      | น้อยกว่า 0.08 | 0.038            | ผ่านเกณฑ์    |
| จำนวนการปรับโมเดล         |               | 6                | -            |

2.2 ผลการศึกษาอิทธิพลของการจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4

2.2.1 ผลการวิเคราะห์ค่าอิทธิพลของการจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 พบว่า การจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชัน (GEN) มีอิทธิพลรวมและอิทธิพลทางตรงเชิงบวกเท่ากับ 0.796 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 หมายความว่า ถ้าการจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชัน (GEN) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู (EFF) เพิ่มขึ้น 0.796 หน่วย โดยตัวแปรการจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันในโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนในการเพิ่มขึ้นของตัวแปรประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูได้ร้อยละ 63.3 ( $R^2 = 0.633$ )

2.2.2 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์น้ำหนักองค์ประกอบในรูปคะแนนมาตรฐานของโมเดลการวัดการจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชัน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัวแสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบทั้ง 5 ตัวนี้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สามารถบ่งบอกถึงการจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันของผู้บริหารสถานศึกษาทุกตัว ซึ่งองค์ประกอบที่สามารถอธิบายการจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันได้ดีที่สุด คือ ด้านการพัฒนาระบบพี่เลี้ยงในการสอนงาน ( $\beta = 0.589$ ) รองลงมาคือ ด้านการสื่อสารเพื่อสร้างสัมพันธภาพ ( $\beta = 0.580$ ) ส่วนด้านที่มีค่าสัมประสิทธิ์น้ำหนักองค์ประกอบต่ำที่สุดคือ ด้านการสนับสนุนการทำงานแบบยืดหยุ่น ( $\beta = 0.519$ ) ค่าสัมประสิทธิ์น้ำหนักองค์ประกอบในรูปคะแนนมาตรฐานของตัวบ่งชี้ในโมเดลการวัดประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัว แสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบทั้ง 5 ตัวนี้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สามารถบ่งบอกถึงประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนทุกตัว ซึ่งองค์ประกอบที่สามารถอธิบายประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูได้ดีที่สุด คือ ด้านคุณภาพผู้เรียน ( $\beta = 0.635$ ) รองลงมาคือ ด้านการจัดการเรียนรู้ ( $\beta = 0.576$ ) ส่วนด้านที่มีค่าสัมประสิทธิ์น้ำหนักองค์ประกอบต่ำที่สุดคือ ด้านความพึงพอใจในงาน ( $\beta = 0.475$ ) ดังภาพ 1



ภาพ 1 โมเดลสมการโครงสร้างการจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันที่ส่งผลต่อประสิทธิผล

การปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4

$$\chi^2 = 39.894, df = 28, p\text{-value} = 0.068, \chi^2/df = 1.425, CFI = 0.970, TLI = 0.952, RMSEA = 0.044, SRMR = 0.038$$

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3. ผลการศึกษาแนวทางการจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4

3.1 แนวทางการจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ประกอบไปด้วย 5 ประเด็น ดังนี้ 1) ด้านการพัฒนาระบบพี่เลี้ยงในการสอนงาน ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีกิจกรรมการสอนงาน จัดระบบคู่มือพี่เลี้ยงที่มีประสบการณ์ในการถ่ายทอดความรู้ อย่างหลากหลาย 2) ด้านการสื่อสารเพื่อสร้างสัมพันธภาพ สถานศึกษามีช่องทางการสื่อสารหลากหลาย นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการสื่อสาร 3) ด้านการดำรงรักษาบุคลากรในองค์กร ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงจูงใจและให้ผลตอบแทนในการปฏิบัติงานที่ดีแก่ครู 4) ด้านการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม สร้างทีมงานที่หลากหลายที่ประกอบด้วยบุคลากรทุกช่วงวัย เปิดโอกาสให้ครูทุกช่วงวัยได้มีโอกาสเป็นผู้นำทีมงาน และ 5) ด้านการสนับสนุนการทำงานแบบยืดหยุ่น ผู้บริหารสถานศึกษาปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้ยืดหยุ่นสอดคล้องกับลักษณะการทำงานของบุคลากรแต่ละช่วงวัยอย่างเหมาะสม

3.2 ผลการประเมินแนวทางการจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 โดยภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $M = 4.70$ ,  $SD = 0.40$ ) มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ( $M = 4.48$ ,  $SD = 0.55$ ) และมีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ( $M = 4.82$ ,  $SD = 0.26$ )

## อภิปรายผล

1. ผลการวิจัยระดับการจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชัน พบว่าโดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในปัจจุบันโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 กำลังเผชิญกับความหลากหลายทางเจเนอเรชันหรือความหลากหลายด้านช่วงอายุของบุคลากร ทำให้ความคิด ความคาดหวัง ความสามารถในการทำงานและมุมมองในด้านต่าง ๆ แตกต่างกัน ผู้บริหารจึงมีบทบาทในการจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันของบุคลากรมากขึ้น หากผู้บริหารสามารถนำเอาความหลากหลายเหล่านั้นออกมาบริหารจัดการและใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรได้ ย่อมนำไปสู่การเสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์กรให้ประสบผลสำเร็จ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Thumviriyavong (2016) ที่สรุปว่า การที่มีความหลากหลายทำให้เกิดข้อได้เปรียบเสียเปรียบในองค์กรยุคปัจจุบัน โดยในทางที่ดีนั้นความหลากหลายของบุคลากรถือเป็นคุณค่า มีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร เพราะความหลากหลายนำมาซึ่งความสามารถที่แตกต่าง ความคิดเห็นที่แตกต่าง จนกลายเป็นความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน แต่ในทางตรงกันข้ามนั้นหากองค์กรไม่สามารถจัดการกับความหลากหลายที่เกิดขึ้นได้ ความหลากหลายนี้อาจกลายเป็นความแตกแยก ทำให้การทำงานมีแต่ข้อผิดพลาด สอดคล้องกับงานวิจัยของ Nakprachaya & Sirisooksilp (2016) ที่ได้ศึกษาการบริหารความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียน โดยภาพรวมทั้ง 7 ด้าน อยู่ในระดับมาก

ผลการวิจัยระดับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูเป็นผลสำเร็จที่ครูสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุตาม

วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ ทั้งนี้ย่อมแสดงว่าการบริหารงานในสถานศึกษานั้นบังเกิดประสิทธิผลด้วยเช่นกัน เมื่อผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารจัดการที่ดี มีทิศทางในการบริหารงานที่ชัดเจนจึงส่งผลให้ครูมีแนวทางในการปฏิบัติงานได้ดีเช่นเดียวกัน สอดคล้องกับ Chapanya (2016) ที่กล่าวว่า การเกิดประสิทธิผลของการทำงานพิจารณาจากผลสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการจัดการเรียนรู้ที่โรงเรียนดำเนินการ ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียน โดยผลสำเร็จของงานมีความเกี่ยวข้องกับทั้งคุณภาพของนักเรียนและคุณภาพการทำงานของครูซึ่งเป็นผลจากการที่ครูได้รับการพัฒนาด้านการจัดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับงานวิจัยของ Labbun (2020) ที่ได้ศึกษาคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผล การปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ที่พบว่าประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

2. ผลการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลสมการโครงสร้างการจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 พบว่า โมเดลการวัดการจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ นั่นคือ องค์ประกอบที่สังเคราะห์ขึ้นมีความสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 โดยเมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) มีข้อค้นพบที่ควรนำมาอภิปรายผล ดังนี้

หากพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์น้ำหนักองค์ประกอบในรูปคะแนนมาตรฐานในโมเดลการวัดการจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชัน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัว ซึ่งองค์ประกอบที่สามารถอธิบายการจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันได้ดีที่สุด คือ ด้านการพัฒนาระบบพี่เลี้ยงในการสอนงาน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 เป็นหน่วยงานหนึ่งที่บุคลากรมีความหลากหลาย มีบุคลากรที่ใกล้จะเกษียณอายุราชการและมีการรับสมัครหรือบรรจุบุคลากรใหม่เพื่อมาเป็นแรงงานหลักในการปฏิบัติงาน การพัฒนาระบบพี่เลี้ยงเพื่อให้เกิดการสอนงาน ปรัชญาดูแลกันในองค์กรจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งและสามารถนำมาวัดการจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันของผู้บริหารสถานศึกษาได้ดีที่สุด สอดคล้องกับ Wiriyaipat (2016) ที่กล่าวถึงการสอนงานเพื่อวางแผนความต่อเนื่องว่า เนื่องจากพนักงาน Generation Baby Boomers กำลังทยอยเกษียณอายุออกจากองค์กร ซึ่งพนักงานกลุ่มนี้จะสะสมความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ที่มีคุณค่าตลอดชีวิตการทำงานทำให้องค์กรหลายแห่งประสบปัญหาไม่สามารถสร้างพนักงานรุ่นใหม่ขึ้นมาทดแทนได้ทัน ผู้บริหารจึงต้องแต่งตั้งพนักงาน Generation Baby Boomers เป็นที่ปรึกษาหรือผู้สอนงานตลอดจนทักษะที่จำเป็นให้แก่พนักงานเจเนอเรชันถัดไป

ค่าสัมประสิทธิ์ น้ำหนักองค์ประกอบในรูปคะแนนมาตรฐานในโมเดลการวัดประสิทธิผล การปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัว ซึ่งองค์ประกอบที่สามารถอธิบายประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูในได้ดีที่สุด คือ ด้านคุณภาพผู้เรียน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะหน้าที่ในการปฏิบัติงานหลักของครูในโรงเรียน คือ การจัดการเรียนการสอน เนื่องจากครูเป็นกลไกสำคัญที่จะทำให้การเรียนการสอนมีคุณภาพหรือด้อยคุณภาพ ดังนั้นคุณภาพการปฏิบัติงานของครูจึงมีอิทธิพลต่อคุณภาพของผู้เรียน ซึ่งประกอบไปด้วยผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน สอดคล้องกับผลการวิจัย

ของ Luksanapawan & Somprach (2019) ที่ได้ศึกษาโมเดลภาวะผู้นำพลังร่วมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน พบว่า องค์ประกอบประสิทธิผลการปฏิบัติของครูที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือ ด้านคุณภาพผู้เรียน

ผลการวิเคราะห์ค่าอิทธิพลของการจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 มีขนาดอิทธิพลทางตรงเชิงบวกเท่ากับ 0.796 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 หมายความว่า ถ้าการจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชัน (GEN) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู (EFF) เพิ่มขึ้น 0.796 หน่วย โดยตัวแปรการจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันในโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนในการเพิ่มขึ้นของตัวแปรประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูได้ร้อยละ 63.3 จากข้อค้นพบดังกล่าวจะเห็นได้ว่าการจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันซึ่งมีองค์ประกอบอยู่ 5 องค์ประกอบ คือ การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การสื่อสารเพื่อสร้างสัมพันธภาพ การพัฒนาระบบพี่เลี้ยงในการสอนงาน การสนับสนุนการทำงานแบบยืดหยุ่น และการดำรงรักษาบุคลากรในองค์กร เป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งที่จะส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน เนื่องจากการปฏิบัติงานในองค์กรที่บุคลากรมีความหลากหลาย มีความแตกต่างด้านมุมมอง ความคิดและทัศนคติในการทำงาน หากคาดหวังให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลแล้ว ผู้บริหารจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องเรียนรู้ลักษณะร่วมและแตกต่างของบุคลากรแต่ละช่วงวัย และใช้เทคนิคที่หลากหลายในการบริหารบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างราบรื่นและเต็มศักยภาพ สอดคล้องกับ Dejthongjun (2021) ที่กล่าวว่าองค์การใดที่มีความหลากหลายทางด้านทรัพยากรมนุษย์และทุนมนุษย์ หากองค์กรนั้นสามารถนำเอาความหลากหลายเหล่านั้นออกมาบริหารจัดการและใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรได้ ย่อมนำไปสู่การเสริมสร้างประสิทธิภาพประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์กรให้ประสบผลสำเร็จ กล่าวได้ว่า ความสามารถในการจัดการความหลากหลายจะสามารถนำคุณค่าที่หลากหลายของบุคลากรในองค์กรมาสร้างจุดแข็งและความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งการจัดการความหลากหลายนี้มีองค์ประกอบ 3 ประเด็น ได้แก่ 1) การบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น 2) ความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และ 3) ความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Tangjongrach & Thawinkarn (2021) ที่ได้ศึกษารูปแบบการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันของบุคลากรในโรงเรียน พบว่า โมเดลการวัดตัวบ่งชี้การบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันของบุคลากรในโรงเรียน มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ตั้งแต่ 0.783-0.938 ประกอบด้วย 1) การสร้างทีมงานที่หลากหลาย 2) การสอนงานปรึกษาและดูแล 3) การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง 4) การดำรงรักษาบุคลากรคุณภาพ และ 5) การสื่อสารเพื่อสร้างสัมพันธภาพ

3. ผลการศึกษาแนวทางการจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ประกอบด้วย 5 ประเด็น ได้แก่ การพัฒนาระบบพี่เลี้ยงในการสอนงาน การสื่อสารเพื่อสร้างสัมพันธภาพ การดำรงรักษาบุคลากรในองค์กร การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และการสนับสนุนการทำงานแบบยืดหยุ่น สอดคล้องกับ

งานวิจัยของ Thongkhum (2021) ที่ได้ศึกษาแนวทางการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เลย หนองบัวลำภู พบว่าประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการพัฒนาวิธีการทำงานที่ยืดหยุ่นตามเจเนอเรชัน 2) ด้านการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ 3) ด้านการพัฒนาทักษะการจัดการ Soft Skills 4) ด้านการสร้างบรรยากาศองค์กร และ 5) ด้านการสร้างระบบที่เลี้ยง นอกจากนี้ผู้บริหารควรมีการจัดคนให้เหมาะสมกับลักษณะงาน และบริบทของโรงเรียน โดยให้ครูแต่ละคนได้ใช้ศักยภาพที่โดดเด่นของตนมาทำงานร่วมกันภายในโรงเรียนเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลบนความหลากหลายทางเจเนอเรชัน

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

1.1 จากผลการวิจัยพบว่า องค์กรประกอบที่สามารถอธิบายการจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันได้ดีที่สุด คือ ด้านการพัฒนาระบบที่เลี้ยงในการสอนงาน ดังนั้นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ควรมีการจัดกิจกรรมการสอนงานเพื่อวางแผนความต่อเนื่อง เตรียมบุคลากรเพื่อทดแทนบุคลากร Generation Baby Boomersที่กำลังทยอยเกษียณอายุราชการ และจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรสู่การเป็นบุคลากรต้นแบบในแต่ละด้าน

1.2 จากผลการวิจัยพบว่า องค์กรประกอบที่สามารถอธิบายประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูได้ดีที่สุด คือ ด้านคุณภาพผู้เรียน ดังนั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ควรมีนโยบายเพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียนให้ได้รับการพัฒนาในทุกมิติ เป็นคนดี คนเก่ง มีคุณภาพ ส่งเสริมให้โรงเรียนมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพและคุณภาพผู้เรียนให้มีสมรรถนะตามหลักสูตรและคุณลักษณะในศตวรรษที่ 21

1.3 จากผลการวิจัยพบว่า ค่าอิทธิพลการจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน มีอิทธิพลทางบวกที่ส่งผลต่อกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ควรส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันในโรงเรียนทุกองค์ประกอบ เพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูให้ครบทุกมิติต่อไป

### 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 จากการศึกษาเชิงคุณภาพ ข้อค้นพบที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ควรศึกษาตัวแปรคันกลาง (mediator variable) ที่ส่งผ่านจากการจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันที่ส่งผลไปยังประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน เช่น ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การสร้างบรรยากาศองค์กร การจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนการปฏิบัติงาน เป็นต้น เพื่อให้เห็นมุมมองของการส่งผลที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

2.2 ควรมีการนำผลการวิจัยไปศึกษาหรือพัฒนาต่อในรูปแบบการวิจัยและพัฒนา (the research and development) เพื่อศึกษาและพัฒนาวิธีการอย่างลึกซึ้ง ในการพัฒนาการจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชัน เพื่อใช้ในการยกระดับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู

2.3 ควรศึกษาแนวทางการจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชัน โดยทำการศึกษาทฤษฎีฐานราก (grounded theory) ลงพื้นที่เก็บข้อมูลจากสถานศึกษาที่มีการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันของบุคลากรที่โดดเด่น และใช้การเก็บข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม (focused group) เพื่อให้เห็นมุมมองและแนวคิดของบุคลากรจากเจเนอเรชันต่าง ๆ

## References

- Ardakani, M. S., Abzari, M., Shaemi, A., & Fathi, S. (2015). Diversity management and human resources productivity: Mediating effects of perceived organizational attractiveness Organizational justice and social identity in Isfahan's steel industry. *Iranian Journal of Management Studies*, 9(2), 407-432.
- Barnard, C. L. (1968). *The functions of executive*. Harvard University Press.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2011). *Designing and conducting mixed methods Research* (2nd Ed.). Sage.
- Cronbach, L. J. (1970). *The evolution of research*. Harper Collins.
- Gilbert, J. A., & Ivancevich, J. M. (2000). Valuing Diversity: A Tale of Two Organizations. *The Academy of Management Executive*, 14(1) 93-105.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E., (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*. Pearson Education.
- Hoy, W. K., Miskel, C. G., & John Tarter, C. (2013). *Educational Administration: Theory Research and Practice*. McGraw- Hill.
- Rosado, Caleb. (2006). *Workforce Diversity, Vol.3: Concepts and Cases*. ICAFAI University.
- Schermerhorn, J. R., Jr.; Hunt, J. G., Osborn, R. N., & Uhl-Bien, M. (2000). *Organizational Behavior*. Wiley.

## Translate Thai References

- Chapanya, Y. (2016). *Leadership and Ethics of the Leaders*. Roi Et Rajabhat University. (in Thai)
- Chueabangkaew, P. (2014). Diversity Management: Human Resource Management Strategy in the Creative Economy. *Executive Journal*. 31(1), 153-159. (in Thai)
- Dejthongjun, S. (2021). Human Resource Diversity Management in Organization for Equality and Fairness: a Case Study on Human Capital Development of Employees with Disabilities in Government Sector. *Journal of Social Science and Buddhist Anthropology*, 4(3), 269-284. (in Thai)

- Labun, W. (2020). *Personal Characteristics of School Administrators Affecting Effectiveness of Teacher performance in Schools under Bueng Kan Primary Educational Service Area Office* [Master's thesis]. Sakon Nakhon Rajabhat University. [https://gsmis.snru.ac.th/e-thesis/thesis\\_detail?r=61421229110](https://gsmis.snru.ac.th/e-thesis/thesis_detail?r=61421229110) (in Thai)
- Luksanapawan, B., & Somprach, K. (2019). Collective Leadership Affecting Effectiveness of Teacher's Performance in Schools under the Secondary Educational Service Office Area 25. *Dhammathas Academic Journal*, 19(4), 1-13. (in Thai)
- Nakprachaya, J., & Sirisooksilp, S. (2016). Workforce Diversity Management in Schools under The Office of Secondary Educational Service Area 25. *College of Asian Scholar Journal*, 4(2), 39-47. (in Thai)
- Ninaroon, P. (2017). *The Causal Relationship and Effect of Migrants Worker Management Capability: an Empirical Evidence of Small and Medium Enterprises in Samutsakorn Provinces* [Doctoral dissertation], Silpakorn University. <http://itthesis-ir.su.ac.th/dspace/bitstream/123456789/1648/1/57604932.pdf> (in Thai)
- Office of the Teachers council of Thailand. (2013). *Guideline for professional practice of Education*. Kurusapa Printing Ladphrao. (in Thai)
- Soisud, V. (2021). Human Resource Management is the Key to Driving Today's Organization. *Journal of Modern Learning Development*, 4(5), 340-350. (in Thai)
- Tangjongrach, P., & Thawinkarn, D. (2021). A Multi-Generation Management Model for School Personnel under the Office of Udonthani Primary Educational Service Area 2. *Phranakhon Rajabhat Research Journal*, 14(1), 140-159. (in Thai)
- The Office of Khon Kaen Primary Educational Service Area 4. (2021). *Annual Action Plan 2021*. The Office of Khon Kaen Primary Educational Service Area 4. (in Thai)
- Thongkhum, A. (2021). *Guidelines for Generational Diversity Management in School Under the Office of Secondary Educational Service Area 19* [Unpublished Master's thesis]. Khon Kaen University. (in Thai)
- Thumviriyavong, P. (2016). Workforce Diversity Management. *Academic Journal of Bangkokthonburi University*, 5 (2), 1-12. (in Thai)
- Wiratchai, N. (1999). *LISREL Model: Analytical Statistics for Research* (3rd Ed.). Chulalongkorn University Press. (in Thai)
- Wiriyapipat, N. (2016). The Role of HRM: Generation Gap Management in Organization. *RMUTP Research Journal Humanities and Social Science*, 1(2), 73-88. (in Thai)