



บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารความแตกต่างระหว่างวัย  
ของบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา

The Role of School Administrators in Managing Generational Diversity  
among Personnel in Primary Schools

เจษฎา บุญธรรม, วรางคนางค์ บุญธรรม, กชภัทร สงวนเครือ, จรีรัตน์ ชาติสง่า  
วิทยาลัยสงฆ์ร้อยเอ็ด มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Jetsada Buntham, Warangkhanang Buntham, Kotchapat Sanguankhruea, Jareerat Chatsanga

Roi Et Buddhist College, Mahachulalongkornrajavidyalaya University

E-mail: [jatsada74@gmail.com](mailto:jatsada74@gmail.com)

วันที่รับบทความ: 18 มีนาคม 2569 วันที่แก้ไขบทความ 31 มีนาคม 2569; วันที่ตอบรับบทความ: 31 มีนาคม 2569

Received: March 18, 2026; Revised: March 31, 2026; Accepted: March 31, 2026

### บทคัดย่อ

ในปัจจุบัน โรงเรียนประถมศึกษาที่มีครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มาจากหลากหลายช่วงวัย ตั้งแต่วัยเริ่มต้นทำงาน วัยกลางคน จนถึงวัยใกล้เกษียณ ซึ่งแต่ละช่วงวัยมีประสบการณ์ แนวคิด ค่านิยม ทักษะ และรูปแบบการทำงานที่แตกต่างกัน ความแตกต่างดังกล่าวส่งผลต่อการสื่อสาร การทำงานเป็นทีม การบริหารจัดการ และประสิทธิภาพในการดำเนินงานของโรงเรียน ความแตกต่างระหว่างวัย หากขาดการบริหารจัดการอย่างเหมาะสม อาจนำไปสู่ความขัดแย้ง ความไม่เข้าใจซึ่งกันและกัน และการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ส่งผลกระทบต่อบรรยากาศการทำงานและคุณภาพการจัดการศึกษา

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารความแตกต่างระหว่างวัยของบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา และเพื่อนำเสนอแนวทางการสร้างรูปแบบการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและมีความสุข ท่ามกลางโครงสร้างบุคลากรที่ประกอบด้วยคนหลากหลายรุ่น (Generation) ตั้งแต่ Baby Boomer, Gen X, Gen Y ไปจนถึง Gen Z ซึ่งแต่ละรุ่นมีทักษะ ค่านิยม รูปแบบการสื่อสาร และความถนัดในการใช้เทคโนโลยีที่แตกต่างกัน ก่อให้เกิดช่องว่างและความท้าทายในการทำงานร่วมกัน การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) โดยสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แนวคิดการบริหารความหลากหลาย ทฤษฎีภาวะผู้นำเหนือผู้นำและจิตวิทยาองค์กร ด้านการสร้างแรงจูงใจ ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีบทบาทสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ 1) บทบาทผู้เชื่อมโยง เพื่อสร้างพื้นที่ปลอดภัยให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 2) บทบาทผู้อำนวยความสะดวก ในการจัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้องกับความสามารถของแต่ละบุคคล 3) บทบาทนักสร้างแรงบันดาลใจ ที่เข้าใจและตอบสนองต่อแรงจูงใจที่แตกต่างกันของคนแต่ละวัย และ 4) บทบาทผู้บริหารความขัดแย้ง เพื่อเปลี่ยนความขัดแย้งเชิงลบให้เป็นความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ นอกจากนี้ บทความยังได้เสนอแนะกลยุทธ์เชิงปฏิบัติ เช่น การเรียนรู้ข้ามรุ่นระบบครูคู่หูต่างวัย และการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ยืดหยุ่น เพื่อ



ส่งเสริมให้บุคลากรทุกรุ่นสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างกลมเกลียวและนำจุดแข็งของตนมาพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเต็มศักยภาพ

ความแตกต่างระหว่างวัยของครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา เป็นประเด็นสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการและคุณภาพการศึกษา หากผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารจัดการความแตกต่างเหล่านี้อย่างเหมาะสม โดยใช้แนวความคิดการทำงานเป็นทีม การพัฒนาศักยภาพบุคลากร และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก จะช่วยลดความขัดแย้ง เพิ่มความเข้าใจ และนำไปสู่การพัฒนาโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม

**คำสำคัญ :** บทบาท, ผู้บริหารสถานศึกษา, ความแตกต่างระหว่างวัย, โรงเรียนประถมศึกษา

### Abstract

In the present day, primary schools have teachers and educational personnel from diverse age groups, ranging from early-career, mid-career, to near-retirement. Each age group has distinct experiences, mindsets, values, attitudes, and work styles. These differences impact communication, teamwork, management, and the overall efficiency of school operations. Lack of proper management of these age-related differences can lead to conflicts, misunderstandings, and resistance to change, ultimately affecting the work environment and the quality of education.

The objective of this study is to analyze the roles of school administrators in managing the age diversity of personnel in primary schools, and to propose effective and fulfilling collaborative work models amidst a multigenerational workforce comprising Baby Boomers, Gen X, Gen Y, and Gen Z. Each generation has varying attitudes, values, communication patterns, and technological aptitudes, creating gaps and challenges in working together. This is a documentary research that synthesizes relevant concepts and theories, including diversity management, super leadership, and organizational psychology on motivation. The findings suggest that modern school administrators need to play four critical roles: (1) The Connector, to create safe spaces for mutual learning; (2) The Facilitator, to allocate resources aligned with individual capabilities; (3) The Motivator, to understand and respond to the diverse motivational drivers of each age group; and (4) The Conflict Manager, to transform negative conflicts into constructive ones. Additionally, the study recommends practical strategies such as intergenerational learning, cross-generational mentoring, and flexible working environments to enable seamless collaboration and leverage the strengths of all personnel for improving educational quality.

The age diversity of teachers and educational staff in primary schools is a crucial issue affecting management efficiency and educational quality. If school administrators can



effectively manage these differences using teamwork, staff development, and positive organizational culture, it can help reduce conflicts, increase mutual understanding, and lead to appropriate school development.

**Keywords:** role, direct manager, age deference, primary school

## บทนำ

ในยุคปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ต้องเผชิญกับความหลากหลายของบุคลากรในหลายมิติ ไม่ว่าจะเป็นความแตกต่างด้านวัฒนธรรม เพศ ระดับการศึกษา หรือประสบการณ์การทำงาน หนึ่งในประเด็นสำคัญที่ได้รับความสนใจมากขึ้นในวงการบริหารองค์กร คือ “ความแตกต่างระหว่างวัย” ซึ่งหมายถึงการที่บุคลากรในองค์กรประกอบด้วยคนหลายช่วงวัยที่มีพื้นฐาน ประสบการณ์ชีวิต ค่านิยม และวิถีคิดที่แตกต่างกัน ความหลากหลายดังกล่าวพบได้ชัดเจนในองค์กรทางการศึกษา โดยเฉพาะโรงเรียนระดับประถมศึกษา ที่มีครูและบุคลากรทางการศึกษาตั้งแต่ครูอาวุโสที่มีประสบการณ์ยาวนาน ไปจนถึงครูรุ่นใหม่ที่เพิ่งเข้าสู่วิชาชีพครู การทำงานร่วมกันของบุคลากรหลายช่วงวัยจึงก่อให้เกิดทั้งโอกาสและความท้าทายในการบริหารจัดการองค์กร (Robbins & Judge, 2017) แนวคิดเกี่ยวกับความแตกต่างระหว่างวัยอธิบายผ่านทฤษฎีรุ่น ซึ่งระบุว่าบุคคลที่เกิดในช่วงเวลาเดียวกันมักได้รับอิทธิพลจากบริบททางสังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี และเหตุการณ์สำคัญในประวัติศาสตร์ที่คล้ายคลึงกัน ส่งผลให้มีลักษณะค่านิยม ทักษะคิด และพฤติกรรมในการทำงานที่แตกต่างกัน โดยทั่วไปมักแบ่งกลุ่มคนออกเป็น รุ่นต่าง ๆ เช่น Baby Boomers, Generation X, Generation Y (Millennials) และ Generation Z แต่ละรุ่นมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างกัน เช่น คนรุ่น Baby Boomers มักให้ความสำคัญกับความมั่นคง ความรับผิดชอบ และการทำงานตามระบบระเบียบ ขณะที่คนรุ่น Generation Y และ Generation Z มักให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่นในการทำงาน การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Twenge, 2010) ความแตกต่างดังกล่าวอาจส่งผลต่อรูปแบบการสื่อสาร วิธีการทำงาน และการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

ในบริบทของสถานศึกษา ความแตกต่างระหว่างวัยของบุคลากรถือเป็นประเด็นที่สำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากโรงเรียนเป็นองค์กรที่ต้องอาศัยการทำงานร่วมกันของบุคลากรหลายฝ่าย ทั้งผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน งานวิจัยด้านการบริหาร การศึกษาพบว่าความแตกต่างด้านค่านิยม ทักษะคิด และรูปแบบการทำงานระหว่างครูแต่ละรุ่นอาจส่งผลกระทบต่อบรรยากาศองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร และประสิทธิภาพในการทำงาน หากไม่มีการบริหารจัดการที่เหมาะสม อาจก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้ง ความเข้าใจผิด หรือการทำงานที่ไม่สอดคล้องกันระหว่างบุคลากรในโรงเรียน (Northouse, 2018) ในขณะเดียวกัน หากสามารถบริหารความแตกต่างดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก็จะช่วยส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างรุ่น การพัฒนานวัตกรรมการเรียนการสอน และการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการพัฒนาองค์กร ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารจัดการความแตกต่างระหว่างวัยของบุคลากรในโรงเรียน เนื่องจากผู้บริหารเป็นผู้นำองค์กรที่มีหน้าที่กำหนดนโยบาย วางแผนการบริหารจัดการ และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันของบุคลากรทุกคน การบริหารความแตกต่างระหว่างวัยจำเป็นต้องอาศัยภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ความสามารถในการสื่อสาร



การสร้างแรงจูงใจ และการสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างบุคลากรในองค์กร ผู้บริหารที่สามารถใช้ศักยภาพของบุคลากรแต่ละช่วงวัยได้อย่างเหมาะสม จะช่วยให้เกิดการผสมผสานระหว่างประสบการณ์ของครูรุ่นเก่ากับความคิดสร้างสรรค์และทักษะด้านเทคโนโลยีของครูรุ่นใหม่ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ และการพัฒนาโรงเรียนอย่างยั่งยืน (Yukl, 2013) นอกจากนี้ แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของสังคมและเทคโนโลยีในศตวรรษที่ 21 ยังส่งผลให้บทบาทของครูและผู้บริหารสถานศึกษาต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป ครูรุ่นใหม่มักมีความคุ้นเคยกับเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมการเรียนรู้สมัยใหม่ ขณะที่ครูรุ่นเก่ามีประสบการณ์ในการจัดการเรียนรู้และการดูแลนักเรียนเป็นอย่างดี การนำจุดเด่นของแต่ละรุ่นมาผสมผสานกันอย่างเหมาะสมจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยยกระดับคุณภาพการศึกษา ทั้งนี้ การบริหารจัดการความแตกต่างระหว่างวัยอย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยลดช่องว่างระหว่างรุ่น ส่งเสริมความร่วมมือในการทำงาน และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งภายในโรงเรียน

จากเหตุผลดังกล่าวจะเห็นได้ว่า ความแตกต่างระหว่างวัยของบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษาเป็นประเด็นที่มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการองค์กรทางการศึกษาอย่างยิ่ง เนื่องจากมีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร บรรยากาศการทำงาน และประสิทธิภาพของการจัดการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการบริหารความแตกต่างดังกล่าวอย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคลากรจากหลายช่วงวัยสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ผู้เขียนจึงมีความสนใจที่จะนำเสนอบทความวิชาการเรื่อง บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารความแตกต่างระหว่างวัยของบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา เพื่อศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความแตกต่างระหว่างวัย รวมทั้งวิเคราะห์บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมความเข้าใจและความร่วมมือระหว่างบุคลากรในโรงเรียน อันจะนำไปสู่แนวทางการบริหารจัดการบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัยอย่างมีประสิทธิภาพ และสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาบทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ วิเคราะห์บริบทและลักษณะเฉพาะของความแตกต่างระหว่างวัยของบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และบทบาทที่เหมาะสมของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารความหลากหลายระหว่างวัย เสนอแนะกลยุทธ์และแนวทางปฏิบัติสำหรับผู้บริหารในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกันของบุคลากรต่างวัยอย่างมีความสุขและมีประสิทธิภาพ

## ระเบียบวิธีดำเนินการศึกษา

### 1. บริบทความหลากหลายระหว่างวัยในโรงเรียนประถมศึกษา

โรงเรียนประถมศึกษาเป็นพื้นที่ที่มีพลวัตสูง การทำงานร่วมกันของบุคลากรต่างวัยจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากครูต้องทำงานเป็นทีมอย่างใกล้ชิดเพื่อดูแลนักเรียนทั้งในด้านวิชาการและพัฒนารอบด้าน การทำความเข้าใจลักษณะเฉพาะของครูแต่ละรุ่นจึงเป็นกุญแจสำคัญในการบริหารจัดการ ลักษณะเฉพาะของแต่ละ Generation ครูรุ่นอาวุโส (Baby Boomers เกิดช่วงปี พ.ศ. 2489-2507) กลุ่มนี้คือคลังความรู้และประสบการณ์ของโรงเรียน มีจุดแข็งด้านความเชี่ยวชาญในจิตวิทยาพัฒนาการเด็ก เทคนิคการควบคุมชั้นเรียนที่มีประสิทธิภาพ และการสร้างความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นกับผู้ปกครองและชุมชน อย่างไรก็ตาม อาจมีข้อจำกัด



ในการปรับตัวเข้ากับเทคโนโลยีดิจิทัลใหม่ๆ และอาจยึดมั่นในวิธีการทำงานแบบดั้งเดิม (Costanza et al., 2012) ครุรุ่นกลาง (Generation X เกิดช่วงปี พ.ศ. 2508-2523) เป็นกลุ่มที่ทำหน้าที่เป็นตัวกลางเชื่อมประสานระหว่างรุ่นเก่าและรุ่นใหม่ มีความสามารถในการปรับตัวสูง ให้ความสำคัญกับความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว (Work-Life Balance) และเปิดรับเทคโนโลยีในระดับที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับงานได้ดี ครุรุ่นใหม่ (Generation Y/Millennials เกิดช่วงปี พ.ศ. 2524-2539 และ Generation Z เกิดช่วงปี พ.ศ. 2540 เป็นต้นไป) เติบโตมาในยุคดิจิทัล มีความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา (EdTech) และสื่อสังคมออนไลน์ มีความคิดสร้างสรรค์ ชอบความท้าทาย การทำงานที่รวดเร็วและยืดหยุ่น ต้องการการยอมรับและผลตอบแทนที่ชัดเจน แต่ในทางกลับกันอาจขาดประสบการณ์ในการจัดการสถานการณ์ที่ซับซ้อนในชั้นเรียนหรือการรับมือกับแรงกดดัน (Cennamo & Gardner, 2008) ความท้าทายในระดับประถม ภาระงานในโรงเรียนประถมศึกษาที่มีลักษณะพิเศษที่ต้องการการทำงานเป็นทีมสูงกว่าระดับอื่น เช่น การจัดกิจกรรมวันสำคัญ การดูแลนักเรียนในช่วงพักกลางวัน หรือการประสานงานกับผู้ปกครองในกรณีต่างๆ ความแตกต่างในสไตล์การทำงานของครุต่างวัยจึงปรากฏให้เห็นได้ชัดเจนและอาจนำไปสู่ความขัดแย้งได้ง่ายหากขาดการบริหารจัดการที่ดี

จากการศึกษาบริบทความหลากหลายระหว่างวัยในโรงเรียนประถมศึกษาสรุปได้ว่า ความหลากหลายระหว่างวัยในโรงเรียนประถมศึกษาสะท้อนการอยู่ร่วมกันของความรู้จากหลายช่วงวัย ซึ่งก่อให้เกิดการสร้างสรรคและความท้าทายในการทำงานร่วมกัน ครุรุ่นอาวุโสทำหน้าที่เป็นแหล่งสะสมประสบการณ์และภูมิปัญญาทางวิชาชีพที่ช่วยสร้างเสถียรภาพด้านการจัดการชั้นเรียนและความสัมพันธ์กับชุมชน ขณะที่ครุรุ่นกลางมีบทบาทสำคัญในการเชื่อมโยงแนวคิดดั้งเดิมกับแนวทางสมัยใหม่ ทำให้การเปลี่ยนแปลงของการทำงานเกิดขึ้นอย่างสมดุล ส่วนครุรุ่นใหม่เป็นแรงขับเคลื่อนด้านนวัตกรรมการเรียนรู้และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับโลกยุคใหม่ ความแตกต่างด้านค่านิยม วิธีคิด และรูปแบบการทำงาน อาจก่อให้เกิดช่องว่างระหว่างวัยได้ หากขาดกระบวนการบริหารจัดการที่เหมาะสม ดังนั้น การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างรุ่น จึงเป็นกลไกสำคัญในการผสมผสานจุดแข็งของแต่ละช่วงวัย การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างประสบการณ์กับนวัตกรรมจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของครุในโรงเรียนประถมศึกษา ในท้ายที่สุด ความหลากหลายระหว่างวัยจึงไม่ใช่อุปสรรค แต่เป็นทุนทางสังคมที่สามารถยกระดับคุณภาพการศึกษาได้ หากได้รับการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบและเข้าใจบริบทของแต่ละรุ่นอย่างลึกซึ้ง

## 2. แนวคิดและทฤษฎี

เพื่อทำความเข้าใจและหาแนวทางบริหารจัดการความแตกต่างระหว่างวัย จำเป็นต้องอาศัยกรอบแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

แนวคิดการบริหารความหลากหลาย (Diversity Management) แนวคิดนี้มองว่าความหลากหลายในองค์กรไม่ใช่ปัญหา แต่เป็นสินทรัพย์ที่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน การบริหารความหลากหลายไม่ได้หมายถึงเพียงการยอมรับความแตกต่าง แต่คือการสร้างสภาพแวดล้อมที่บุคลากรทุกคนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและสามารถแสดงศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่ (Richards, 2019) ผู้บริหารต้องเปลี่ยนมุมมอง



จากการทำให้ทุกคนเหมือนกันไปสู่การใช้ประโยชน์จากความแตกต่าง เพื่อสร้างนวัตกรรมและการแก้ปัญหาที่ดีขึ้น

ทฤษฎีภาวะผู้นำเหนือผู้นำ (Super Leadership) พัฒนาโดย Manz และ Sims (1989) ทฤษฎีนี้เสนอว่าผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงสุดไม่ใช่ผู้ที่สั่งการหรือควบคุม แต่คือผู้ที่สามารถพัฒนาให้ผู้ตามกลายเป็นผู้นำของตนเองได้ (Leading others to lead themselves) ในบริบทของโรงเรียน ผู้บริหารที่ใช้แนวทางนี้จะมอบอำนาจ ส่งเสริมความเป็นอิสระ และสร้างแรงจูงใจให้ครูทุกรุ่นสามารถนำจุดแข็งของตนเองมาใช้ในการทำงานได้อย่างเต็มที่ ซึ่งสอดคล้องกับการเคารพประสบการณ์ของครูรุ่นใหญ่และให้อิสระทางความคิดแก่ครูรุ่นใหม่ จิตวิทยาองค์กรและการสร้างแรงจูงใจ (Motivation Theories) คนต่างรุ่นมีแรงจูงใจในการทำงานที่ต่างกัน (Chen & Wang, 2021) ครูรุ่นใหญ่อาจได้รับแรงจูงใจจากการได้รับการยอมรับนับถือ เกียรติยศ และความมั่นคง ในขณะที่ครูรุ่นใหม่อาจต้องการความยืดหยุ่น โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง (Professional Development) และความรู้สึกว้างงานที่ท้าทายมีความหมายและสร้างผลกระทบได้จริง ผู้บริหารจึงต้องออกแบบระบบการให้รางวัลและการยอมรับที่หลากหลายเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรแต่ละกลุ่ม

ความแตกต่างระหว่างวัย หมายถึง ความแตกต่างของลักษณะนิสัย ค่านิยม ทัศนคติ และรูปแบบการทำงานของบุคคลที่เกิดในช่วงเวลาทางประวัติศาสตร์และสังคมที่ต่างกัน โดยประสบการณ์ชีวิตในแต่ละยุคสมัยจะหล่อหลอมให้แต่ละวัยมีวิถีคิดและพฤติกรรมที่ต่างกันไป (Mannheim, 1952)

นักวิชาการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น William Strauss และ Neil Howe อธิบายว่า คนแต่ละรุ่น (Generation) จะมีลักษณะร่วมกันจากประสบการณ์ทางสังคมและเหตุการณ์สำคัญในช่วงเวลาที่เติบโต ซึ่งส่งผลต่อรูปแบบการใช้ชีวิตและการทำงาน (Strauss & Howe, 1991)

จากแนวคิดการบริหารความหลากหลายผู้เขียนมองว่าความแตกต่างของบุคลากรในองค์กรเป็นทรัพยากรที่สามารถนำมาใช้สร้างคุณค่าและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้ ผู้บริหารจึงควรสร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมและแสดงศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ แนวคิดภาวะผู้นำเหนือผู้นำเน้นการพัฒนาผู้ตามให้สามารถนำตนเองได้ โดยผู้นำทำหน้าที่สนับสนุน มอบอำนาจ และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกช่วงวัย นอกจากนี้ บุคลากรแต่ละรุ่นยังมีแรงจูงใจและความต้องการในการทำงานที่ต่างกันไป ผู้บริหารจึงต้องเข้าใจลักษณะเฉพาะของแต่ละวัยและออกแบบการบริหารจัดการที่เหมาะสม การเข้าใจความแตกต่างระหว่างวัยจะช่วยให้สามารถใช้ประโยชน์จากประสบการณ์และมุมมองที่หลากหลายเพื่อพัฒนาองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพและนวัตกรรมมากยิ่งขึ้น

### 3. บทบาทเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปรับบทบาทของตนเพื่อบริหารความหลากหลายระหว่างวัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้ บทบาทผู้เชื่อมโยง (The Connector) ผู้บริหารต้องทำหน้าที่สร้าง พื้นที่ส่วนกลาง (Common Space) ที่ปลอดภัย ทั้งในเชิงกายภาพ (เช่น ห้องพักรูที่เอื้อต่อการพูดคุย) และเชิงจิตใจ (เช่น การประชุมที่เปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นโดยไม่ตัดสิน) เพื่อให้ครูต่างวัยได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนทัศนคติเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และลดอคติที่มีต่อกัน บทบาทผู้อำนวยความสะดวก (The Facilitator) แทนที่จะเป็นผู้สั่งการ ผู้บริหารควรทำหน้าที่จัดสรรทรัพยากรและเครื่องมือให้เหมาะสมกับความถนัดของแต่ละคน เช่น จัด



อบรมการใช้แอปพลิเคชันเพื่อการสอนสำหรับครูที่สนใจ หรือสนับสนุนงบประมาณให้ครูรุ่นใหม่ได้ทดลองใช้เทคโนโลยีนวัตกรรมในชั้นเรียน ขณะเดียวกันก็สนับสนุนให้ครูรุ่นใหม่ได้ถ่ายทอดภูมิปัญญาด้านการสอนผ่านเวทีที่เหมาะสม บทบาทนักสร้างแรงบันดาลใจ (The Motivator) ผู้บริหารต้องเข้าใจว่าสิ่งใดคือแรงผลักดันของครูแต่ละรุ่น และปรับวิธีการให้กำลังใจและรางวัลให้สอดคล้องกัน การยกย่องเชิดชูเกียรติครูอาวุโสในที่ประชุมอาจสร้างผลกระทบได้ดี ในขณะที่การให้ความยืดหยุ่นในการทำงานหรือการส่งเสริมให้ไปอบรมหลักสูตรที่น่าสนใจอาจเป็นรางวัลที่ดีที่สุดสำหรับครูรุ่นใหม่ บทบาทผู้บริหารความขัดแย้ง (The Conflict Manager) ความขัดแย้งระหว่างวัยเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่ผู้บริหารสามารถเปลี่ยนมันให้เป็นโอกาสในการเรียนรู้ได้ (Constructive Conflict) โดยทำหน้าที่เป็นคนกลางในการไกล่เกลี่ย รับฟังมุมมองของทุกฝ่าย และนำไปสู่การหาทางออกร่วมกันที่ทุกฝ่ายยอมรับ ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์ที่ดีในระยะยาว (Johnson & Johnson, 2017)

จากบทบาทเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสรุปได้ว่าการบริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบัน มุ่งสู่แนวคิดภาวะผู้นำเชิงบูรณาการระหว่างวัย ซึ่งเน้นการใช้ความหลากหลายของครูต่างช่วงวัยเป็นพลังในการพัฒนาองค์กรทางการศึกษา ผู้บริหารต้องปรับบทบาทจากผู้สั่งการไปสู่ผู้นำที่เชื่อมโยงความรู้ ประสบการณ์ และมุมมองที่แตกต่างของครูให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ผ่านการสร้างพื้นที่ปลอดภัยในการสื่อสารและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเปิดกว้าง ควบคู่กับการทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวกในการจัดสรรทรัพยากร โอกาสในการพัฒนา และการสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมทางการสอนอย่างเหมาะสมกับศักยภาพของครูแต่ละรุ่น พร้อมทั้งส่งเสริมการถ่ายทอดประสบการณ์จากครูอาวุโสและการสร้างสรรค์แนวคิดใหม่จากครูรุ่นใหม่ ผู้บริหารต้องเป็นผู้สร้างแรงจูงใจและบริหารความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ โดยใช้กระบวนการรับฟังและไกล่เกลี่ยเพื่อเปลี่ยนความแตกต่างให้เป็นโอกาสในการเรียนรู้ร่วมกัน แนวทางดังกล่าวนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้าง เกิดความร่วมมือระหว่างบุคลากร และสามารถยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาได้อย่างต่อเนื่อง

#### 4. แนวทางเชิงปฏิบัติในการบริหารความแตกต่างระหว่างวัย

เพื่อนำบทบาทรูปแบบดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติจริง ผู้บริหารสามารถใช้กลยุทธ์ที่เป็นรูปธรรม ดังนี้

การเรียนรู้ข้ามรุ่น (Intergenerational Learning) จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ครูต่างวัยได้สอนและเรียนรู้จากกันและกันอย่างเป็นระบบ เช่น โครงการ ครูใหม่สอนเทคโนโลยี ครูเก่าสอนเทคนิค โดยให้ครูรุ่นใหม่จัดอบรมการใช้เครื่องมือดิจิทัลอย่าง Canva หรือ AI เพื่อสร้างสื่อการสอน ในขณะที่ครูรุ่นใหม่อาจแบ่งปันเทคนิคการจัดการนักเรียนที่มีความต้องการพิเศษ หรือศิลปะการเล่นิทานเพื่อดึงดูดความสนใจของเด็ก กิจกรรมเช่นนี้ช่วยสร้างความเคารพซึ่งกันและกันและทำให้เห็นคุณค่าของทักษะที่แตกต่าง (Peterson, 2020)

ระบบครูคู่หูต่างวัย (Cross-Generation Mentoring System) เป็นแนวทางการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาที่ส่งเสริมให้ครูที่มีช่วงวัยหรือประสบการณ์แตกต่างกันทำงานร่วมกันในลักษณะของการเป็นพี่เลี้ยงและผู้เรียนรู้ร่วมกัน โดยครูที่มีประสบการณ์มากสามารถถ่ายทอดความรู้ด้านการจัดการเรียนการสอน การบริหารชั้นเรียน และประสบการณ์วิชาชีพ ขณะที่ครูรุ่นใหม่สามารถแบ่งปันความรู้ด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม และแนวคิดการเรียนรู้สมัยใหม่ การทำงานร่วมกันลักษณะนี้ช่วยสร้างการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างรุ่น (Intergenerational Learning) ลดช่องว่างระหว่างวัย และเสริมสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกันในองค์กร

(Murphy, 2012) นอกจากนี้ ระบบพี่เลี้ยงยังเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรและสร้างความสัมพันธ์เชิงวิชาชีพที่เข้มแข็งภายในองค์กร ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานและความก้าวหน้าในวิชาชีพครู (Ragins & Kram, 2007)

การทบทวนและปรับปรุงกระบวนการทำงานในโรงเรียนเพื่อลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น รวมถึงการลดภาระงานเอกสารที่ซ้ำซ้อน เป็นแนวทางสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของความแตกต่างระหว่างวัย ซึ่งครูรุ่นใหม่มักให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ของงาน ความคล่องตัว และการใช้เทคโนโลยีมากกว่ากระบวนการที่ซับซ้อน ขณะที่ครูรุ่นที่มีประสบการณ์มักให้ความสำคัญกับมาตรฐานและความเป็นระบบในการทำงาน ดังนั้น การพัฒนาระบบการทำงานที่ยืดหยุ่น เช่น การใช้การประชุมออนไลน์ หรือการจัดเวลาการเตรียมการสอนที่มีความยืดหยุ่นภายใต้ระบบครูคู่หูต่างวัย (Cross-Generation Mentoring System) สามารถช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน ลดช่องว่างระหว่างวัย และเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรทุกช่วงวัยได้ (Murphy, 2012; Ragins & Kram, 2007; Chen & Wang, 2021)

จากแนวทางเชิงปฏิบัติ การเรียนรู้ข้ามรุ่นเป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาศักยภาพครูในโรงเรียน โดยเปิดโอกาสให้ครูต่างวัยได้แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างเป็นระบบ ครูรุ่นใหม่สามารถถ่ายทอดทักษะด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมการสอน ขณะที่ครูรุ่นที่มีประสบการณ์สามารถแบ่งปันเทคนิคการจัดการชั้นเรียนและประสบการณ์วิชาชีพ แนวทางระบบครูคู่หูต่างวัยจึงช่วยลดช่องว่างระหว่างวัยและเสริมสร้างความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน นอกจากนี้ การปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีความยืดหยุ่นและลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น ยังช่วยตอบสนองความต้องการของบุคลากรแต่ละรุ่นได้อย่างเหมาะสม เมื่อครูต่างวัยได้ทำงานและเรียนรู้ร่วมกันอย่างมีระบบ จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและสร้างบรรยากาศองค์กรที่เกื้อหนุนต่อการพัฒนาวิชาชีพครู

## 5. อภิปรายผลเชิงสังเคราะห์

ผลการสังเคราะห์พบว่า บทบาทเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารความหลากหลายระหว่างวัยมีความสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารความหลากหลายซึ่งมองว่าความแตกต่างของบุคลากรเป็นทรัพยากรสำคัญในการพัฒนาองค์กร (Richards, 2019) โดยบทบาทผู้เชื่อมโยง สะท้อนการสร้างพื้นที่ปลอดภัยทางจิตวิทยา ที่เปิดโอกาสให้ครูต่างช่วงวัยได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์อย่างอิสระ นำไปสู่การลดอคติและเสริมสร้างความเข้าใจระหว่างกัน ขณะเดียวกันบทบาทผู้อำนวยการอำนวยความสะดวก มีความสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ซึ่งเน้นการจัดสรรทรัพยากร โอกาสในการพัฒนา และเครื่องมือการทำงานที่เหมาะสมกับศักยภาพของครูแต่ละรุ่น ส่งผลให้เกิดการใช้ศักยภาพของบุคลากรได้อย่างเต็มที่ นอกจากนี้บทบาทนักสร้างแรงบันดาลใจ ยังสัมพันธ์กับทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงานที่ชี้ว่าบุคลากรต่างรุ่นมีปัจจัยกระตุ้นในการทำงานแตกต่างกัน เช่น ครูรุ่นอาวุโสอาจให้ความสำคัญกับการยอมรับนับถือและความมั่นคง ขณะที่ครูรุ่นใหม่ให้ความสำคัญกับโอกาสในการพัฒนาตนเองและความยืดหยุ่นในการทำงาน (Chen & Wang, 2021) อีกทั้งบทบาทผู้บริหารความขัดแย้ง ยังสอดคล้องกับแนวคิดความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ที่มองว่าความแตกต่างทางความคิดสามารถนำไปสู่การเรียนรู้และนวัตกรรม หากมีการบริหารจัดการอย่างเหมาะสมผ่านกระบวนการรับฟังและการไกล่เกลี่ย (Johnson & Johnson, 2017) ดังนั้นการบริหารสถานศึกษาในยุค



ปัจจุบันจึงจำเป็นต้องมุ่งสู่ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการระหว่างวัย ที่ผู้บริหารทำหน้าที่เชื่อมโยงองค์ความรู้ ประสบการณ์ และมุมมองที่หลากหลายของครูให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน พร้อมทั้งสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างต่อความแตกต่าง ส่งเสริมความร่วมมือของบุคลากร และนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

### บทสรุป

การบริหารความแตกต่างระหว่างวัยในโรงเรียนประถมศึกษาเป็นภารกิจที่ท้าทายแต่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน จากการสังเคราะห์วรรณกรรมพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาไม่สามารถใช้วิธีการบริหารแบบเดียวกันกับบุคลากรทุกคนได้อีกต่อไป แต่ต้องปรับเปลี่ยนบทบาทสู่การเป็น ผู้เชื่อมโยง ผู้อำนวยความสะดวก นักสร้างแรงบันดาลใจ และผู้บริหารความขัดแย้ง โดยใช้ความเข้าใจในลักษณะเฉพาะและแรงจูงใจของคนแต่ละรุ่นเป็นพื้นฐาน การนำกลยุทธ์เชิงรุก เช่น การเรียนรู้ข้ามรุ่น ระบบพี่เลี้ยงต่างวัย และการสร้างความยืดหยุ่นในการทำงาน มาปรับใช้ จะช่วยลดความแตกต่างให้กลายเป็นพลังขับเคลื่อนเชิงบวก สร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข และส่งเสริมให้บุคลากรทุกรุ่นสามารถนำจุดแข็งของตนมาใช้พัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเต็มศักยภาพ

### องค์ความรู้ใหม่

การบริหารความแตกต่างระหว่างวัยของบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา โดยเน้นบทบาทสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาใน 4 มิติ ได้แก่ ผู้เชื่อมโยง (Connector) ผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) นักสร้างแรงบันดาลใจ (Motivator) และผู้บริหารความขัดแย้ง (Conflict Manager) ซึ่งทำหน้าที่ส่งเสริมความเข้าใจและความร่วมมือของครูต่างช่วงวัย เมื่อผู้บริหารสามารถดำเนินบทบาททั้ง 4 มิติได้อย่างเหมาะสม จะช่วยให้เกิด การทำงานร่วมกันและการเรียนรู้ข้ามรุ่น (Intergenerational Learning) ระหว่างครูที่มีประสบการณ์กับครูรุ่นใหม่ ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กร ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นคือ การสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี ลดความขัดแย้ง และส่งเสริมการพัฒนาโรงเรียนและคุณภาพการศึกษา ดังนำเสนอแผนภาพที่ 1



แผนภาพที่ 1 ความแตกต่างระหว่างวัยของบุคลากรในโรงเรียน

### เอกสารอ้างอิง

- Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891-906. <https://doi.org/10.1108/02683940810904385>
- Chen, J., & Wang, Q. (2021). Motivational drivers across generations: A comparative study of teachers in the digital age. *Educational Psychology Review*, 33(2), 451-473.
- Chen, Y., & Wang, J. (2021). Generational differences in workplace motivation and their implications for management. *Journal of Organizational Behavior*, 42(3), 345-359.
- Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B., & Gade, P. A. (2012). Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 375-394. <https://doi.org/10.1007/s10869-012-9259-4>



- Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (2017). The use of constructive controversy in education. *Journal of Organizational Behavior, 38*(5), 789–800.
- Manz, C. C., & Sims, H. P. (1989). *SuperLeadership: Leading others to lead themselves*. Prentice-Hall.
- Murphy, W. M. (2012). Reverse mentoring at work: Fostering cross-generational learning and developing millennial leaders. *Human Resource Management, 51*(4), 549–573.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage Publications.
- Peterson, S. K. (2020). Intergenerational learning programs in schools: Bridging the gap between veteran and novice teachers. *Teaching and Teacher Education, 90*, 103025. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2020.103025>
- Ragins, B. R., & Kram, K. E. (2007). *The handbook of mentoring at work: Theory, research, and practice*. Sage Publications.
- Richards, L. M. (2019). Beyond tolerance: A framework for managing generational diversity in educational institutions. *Journal of Educational Administration, 57*(4), 342–358.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069*. William Morrow & Company.
- Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business and Psychology, 25*(2), 201–210.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education.