บทความวิชาการ

ความท้าทายของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารความแตกต่างทางเจเนอเรชันของครู

CHALLENGES FACED BY SCHOOL ADMINISTRATORS IN MANAGING GENERATIONAL DIFFERENCES AMONG TEACHERS

ธนสิตา ราชมนตรี[1], **สุนทรี วรรณไพเราะ**[1*]

Thanasita Rachmontee[1], Suntaree Wannapairo[1*]

*Corresponding Author E-mail: suntaree@tsu.ac.th

Received August 9, 2026; Revised September 22, 2026; Accepted October 8, 2026

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ความรู้เกี่ยวกับความท้าทายของผู้บริหารสถานศึกษาจากความแตกต่างทางเจเนอเรชันของครู พร้อมเสนอแนวทางการบริหารจัดการที่เหมาะสมในบริบทสถานศึกษาไทย ศตวรรษที่ 21 โดยใช้การทบทวนและสังเคราะห์เอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ ผลการทบทวนและสังเคราะห์พบว่า สถานศึกษาไทยประกอบด้วยครู 3 เจเนอเรชันหลัก ได้แก่ Gen X, Gen Y และ Gen Z ซึ่งมีความแตกต่างกันด้านค่านิยม การสื่อสาร แรงจูงใจ การยอมรับเทคโนโลยีและปัญญาประดิษฐ์ (AI) ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการทำงานร่วมกัน การถ่ายทอดองค์ความรู้ และการทำงานเป็นทีม หากผู้บริหารใช้วิธีการบริหารแบบเดิมที่ไม่ยืดหยุ่น อาจก่อให้เกิดความขัดแย้ง ลดความผูกพันต่อองค์กร และกระทบต่อคุณภาพการเรียนรู้ จากผลการสังเคราะห์ได้นำไปสู่ข้อเสนอองค์ความรู้ใหม่ 5 แนวทางในการบริหารความแตกต่าง ได้แก่ (1) การสร้างทีมงานที่หลากหลายและการทำงานเป็นทีม (2) การพัฒนาและส่งเสริมศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่อง (3) การสอนงาน การให้คำปรึกษา และการดูแลบุคลากร (4) การสร้างโอกาสและ ความเสมอภาค และ (5) การสื่อสาร การสร้างความสัมพันธ์ และการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งแนวทางเหล่านี้ช่วยให้ผู้บริหารสามารถเปลี่ยนความหลากหลายทางเจเนอเรชันให้เป็นพลังจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ และยกระดับคุณภาพการศึกษาได้อย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: การบริหารสถานศึกษา; ความหลากหลายทางเจเนอเรชัน; ครูต่างวัย

[1] คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ

[1] Faculty of Education, Thaksin University

Abstract

This academic article aims to analyze and synthesize knowledge regarding the challenges faced by school administrators arising from generational differences among teachers and to propose appropriate management strategies suitable for the 21st-century Thai educational context. The study employed a literature review and synthesis, synthesizing relevant concepts, theories, and research literature from both national and international sources. The findings reveal that contemporary Thai schools consist of three primary generations of teachers: Gen X, Gen Y, and Gen Z. These groups exhibit distinct values, communication styles, work motivations, and levels of technology and Artificial Intelligence (AI) acceptance, which directly affect collaboration, knowledge sharing, and teamwork. Continuing to rely on rigid, traditional management styles may lead to intergenerational conflict, diminished organizational commitment, and impaired learning quality. Furthermore, the synthesis highlights five key strategies for managing generational diversity: (1) building diverse teams and fostering collaborative teamwork; (2) promoting continuous professional development and capacity building; (3) providing mentoring, coaching, and support systems; (4) creating equity and equal opportunities; and (5) enhancing communication, interpersonal relationships, and organizational culture. These strategies provide a framework for school administrators to transform generational diversity into strength, resolve conflict, and sustainably elevate educational quality.

Keywords: Educational Administration; Generational Diversity; Multigenerational Teachers

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงทางสังคม เทคโนโลยี และโครงสร้างประชากรส่งผลให้สถานศึกษาไทยประกอบด้วยครูหลากหลายเจเนอเรชัน โดยเฉพาะ Generation X, Generation Y และ Generation Z ซึ่งเติบโตภายใต้บริบททางสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยีที่แตกต่างกัน ความแตกต่างดังกล่าวหล่อหลอมค่านิยม ทัศนคติ รูปแบบการสื่อสาร พฤติกรรมการทำงาน และความคาดหวังต่อองค์กรที่แตกต่างกัน สถานศึกษาจึงมีทั้งโอกาสจากการผสานประสบการณ์และความเชี่ยวชาญของครูรุ่นอาวุโสกับความคล่องตัวด้านเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และมุมมองใหม่ของครูรุ่นใหม่ ซึ่งสามารถนำไปสู่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการสร้างนวัตกรรม ขณะเดียวกัน ความแตกต่างดังกล่าวอาจก่อให้เกิดความไม่เข้าใจ ความขัดแย้งในการสื่อสาร

และช่องว่างระหว่างวัย (Generation Gap) ซึ่งส่งผลต่อความสัมพันธ์ บรรยากาศการทำงาน และความร่วมมือภายในสถานศึกษา (Polat et al., 2019; Hans, 2023)

ความท้าทายนี้ยิ่งทวีความสำคัญภายใต้การเปลี่ยนแปลงของการศึกษา ทั้งเทคโนโลยีดิจิทัล ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) รูปแบบการจัดการเรียนรู้ และความคาดหวังของสังคม ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องปรับแนวทางการบริหารจากการควบคุมไปสู่การบริหารความแตกต่างอย่างเข้าใจและยืดหยุ่น โดยออกแบบระบบการสื่อสาร การพัฒนาบุคลากร การถ่ายทอดองค์ความรู้ การทำงานเป็นทีม และการเรียนรู้ร่วมกันให้เหมาะสมกับครูแต่ละช่วงวัย งานวิจัยในประเทศไทยพบว่าการบริหารความแตกต่างระหว่างรุ่นมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู ขณะที่ระบบพี่เลี้ยง การทำงานเป็นทีม และการสื่อสารที่เหมาะสมช่วยส่งเสริมการทำงานร่วมกันของครูต่างรุ่นได้ (ณัฐชญา เพ็งธรรม และคณะ, 2566) สะท้อนว่าความหลากหลายทางเจเนอเรชันมิใช่เพียงประเด็นด้านการบริหารบุคลากร แต่เป็นองค์ประกอบสำคัญของการสร้างวัฒนธรรมองค์กรและประสิทธิผลของสถานศึกษา

อย่างไรก็ตาม งานวิจัยที่ผ่านมาโดยส่วนใหญ่มุ่งศึกษาผลของความหลากหลายระหว่างรุ่นต่อการปฏิบัติงานหรือประสิทธิผลขององค์กร มากกว่าการทำความเข้าใจความท้าทายของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารครูต่างเจเนอเรชันอย่างเป็นระบบ ดังนั้น บทความนี้จึงมุ่งทบทวนและสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ เพื่อศึกษาลักษณะเฉพาะของครูแต่ละเจเนอเรชัน วิเคราะห์ปัญหาและความท้าทายในการทำงานร่วมกัน และสังเคราะห์แนวทางการบริหารโดยประยุกต์ใช้แนวคิดด้านภาวะผู้นำ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผลการสังเคราะห์มุ่งนำเสนอแนวทางสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในการเปลี่ยนความแตกต่างทางเจเนอเรชันให้เป็นพลังแห่งความร่วมมือ การเรียนรู้ นวัตกรรม และการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน

แนวคิดและความหมายของเจเนอเรชัน

เจเนอเรชัน (Generation) หมายถึงกรอบแนวคิดที่ใช้ในการอธิบายกลุ่มคนที่มีอายุใกล้เคียงกัน แต่เป็นกลุ่มประชากรที่เกิดในช่วงเวลาเดียวกันและเติบโตภายใต้บริบททางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี และวัฒนธรรมที่คล้ายคลึงกัน เหตุการณ์สำคัญเหล่านี้มีอิทธิพลต่อการหล่อหลอมโลกทัศน์ ค่านิยม ความเชื่อ และรูปแบบการรับรู้ของบุคคล ส่งผลให้บุคคลในแต่ละรุ่นมีประสบการณ์ร่วม ซึ่งหล่อหลอมค่านิยม ความเชื่อ ทัศนคติ และรูปแบบพฤติกรรมที่แตกต่างกัน มีลักษณะร่วมบางประการ แม้ว่าจะมีความแตกต่างในระดับบุคคลก็ตาม (Mannheim, 1996)

นักวิชาการด้านสังคมศาสตร์ได้ขยายความหมายของ เจเนอเรชัน จากแนวคิดที่อธิบายความสัมพันธ์ทางเครือญาติไปสู่การอธิบายกลุ่มบุคคลที่เกิดและเติบโตในช่วงเวลาเดียวกันภายใต้บริบททางสังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี และเหตุการณ์สำคัญที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งหล่อหลอม

ให้เกิดค่านิยม ความเชื่อ ทัศนคติ รูปแบบการคิด การสื่อสาร แรงจูงใจ และพฤติกรรมในการดำเนินชีวิตและการทำงานที่มีลักษณะร่วมกัน ทั้งนี้ ความแตกต่างระหว่างเจเนอเรชันไม่ได้เกิดจากอายุเพียงอย่างเดียว แต่เป็นผลจากบริบทของสังคมที่เปลี่ยนแปลงในแต่ละยุคสมัย จึงทำให้แต่ละเจเนอเรชันมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างกัน และเป็นกรอบแนวคิดสำคัญในการศึกษาพฤติกรรมองค์การและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (McCrindle & Wolfinger, 2009)

สอดคล้องกับคำอธิบายที่ว่า ความแตกต่างของเจเนอเรชันสะท้อนผ่านพฤติกรรมและทัศนคติที่เปลี่ยนแปลงไปตามบริบทของยุคสมัย โดยเฉพาะการเติบโตของเทคโนโลยีดิจิทัลและอินเทอร์เน็ต ซึ่งส่งผลต่อวิธีคิด รูปแบบการเรียนรู้ การสื่อสาร และความคาดหวังในการทำงานของคนรุ่นใหม่ ความแตกต่างเหล่านี้จึงไม่ควรถูกมองว่าเป็นข้อจำกัด หากแต่เป็นความหลากหลายที่องค์กรสามารถนำมาใช้สร้างนวัตกรรมและเพิ่มศักยภาพในการทำงานร่วมกัน (Twenge, 2023)

ในบริบทประเทศไทย เจเนอเรชัน หมายถึง กลุ่มบุคคลที่เติบโตภายใต้ช่วงเวลาและบริบททางสังคมเดียวกัน มีประสบการณ์ร่วมที่หล่อหลอมค่านิยม ความคิด รูปแบบการสื่อสารและพฤติกรรมการทำงานที่แตกต่างกันระหว่างรุ่น ความแตกต่างดังกล่าวส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้งด้านแรงจูงใจ การสื่อสาร การพัฒนาบุคลากร และความผูกพันต่อองค์กร (จำเนียร จวงตระกูล และคณะ, 2569)

จากการวิเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับ เจเนอเรชัน ผู้เขียนสรุปได้ว่า เจเนอเรชันหมายถึง กลุ่มบุคคลที่เกิดและเติบโตในช่วงเวลาเดียวกัน ภายใต้บริบททางสังคม เศรษฐกิจ วัฒนธรรม และเทคโนโลยีที่คล้ายคลึงกัน จนเกิดค่านิยม ทัศนคติ และพฤติกรรมร่วมที่ส่งผลต่อการดำเนินชีวิตและการทำงาน ดังนั้น แนวคิดเรื่องเจเนอเรชันจึงเป็นพื้นฐานสำคัญในการทำความเข้าใจพฤติกรรมของบุคลากรและการบริหารองค์กรที่มีคนหลากหลายช่วงวัย

ความแตกต่างของครูในแต่ละเจเนอเรชัน

ความเปลี่ยนแปลงของสังคม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ และระบบการศึกษาในแต่ละยุคสมัยได้หล่อหลอมให้ผู้คนแต่ละเจเนอเรชันมีประสบการณ์ ค่านิยม และรูปแบบการทำงานที่แตกต่างกัน การแบ่งเจเนอเรชันจึงอาศัยช่วงปีเกิดและประสบการณ์ร่วมทางสังคมเป็นเกณฑ์ โดยสามารถแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ Baby Boomer (พ.ศ. 2489–2507) ซึ่งเติบโตในยุคที่ให้ความสำคัญกับความมั่นคง มีความทุ่มเท อดทน และยึดมั่นในระเบียบ Generation X (พ.ศ. 2508–2523) เติบโตในช่วงเปลี่ยนผ่านสู่ยุคเทคโนโลยี มีความสามารถในการปรับตัว ให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบและความมั่นคงในการทำงาน Generation Y (พ.ศ. 2524–2539) เติบโตพร้อมกับการขยายตัวของอินเทอร์เน็ต จึงเปิดรับเทคโนโลยี เรียนรู้สิ่งใหม่ได้รวดเร็ว และให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเองและความก้าวหน้าในอาชีพ และ Generation Z (พ.ศ. 2540–2552) เป็นกลุ่มที่เติบโตในสภาพแวดล้อมดิจิทัล มีความคุ้นเคยกับเทคโนโลยี

การสื่อสารออนไลน์ และการเรียนรู้ผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล (ณัฐภัทร ยอดนิล, 2568; จันทมร สีหาบุญลี, 2568)

แม้ครูทุกคนมีเป้าหมายร่วมกันในการพัฒนาผู้เรียน แต่ความแตกต่างทางเจเนอเรชันส่งผลต่อรูปแบบการทำงานและการสื่อสาร อย่างไรก็ตาม การแบ่งเจเนอเรชันเป็นเพียงกรอบแนวคิด เนื่องจากพฤติกรรมการทำงานยังได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำ และประสบการณ์มากกว่าช่วงวัย ผู้บริหารจึงควรใช้ภาวะผู้นำและการสื่อสารที่เปิดกว้างเพื่อเปลี่ยนความหลากหลายให้เป็นพลังในการทำงานร่วมกัน แม้งานวิจัยในสถานศึกษาไทยยังพบว่าครูต่างเจเนอเรชันมีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ (Lazaro et al., 2024; Thanawat et al.,2025)

จากการวิเคราะห์งานวิจัยพบว่าความแตกต่างทางเจเนอเรชัน เกิดจากความเปลี่ยนแปลงของสังคมและเทคโนโลยี ทำให้แต่ละเจเนอเรชันมีค่านิยม วิธีคิด และรูปแบบการทำงานแตกต่างกัน โดยสามารถแบ่งเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ Baby Boomer, Generation X, Generation Y และ Generation Z อย่างไรก็ตาม การแบ่งเจเนอเรชันเป็นเพียงกรอบแนวคิดไม่ใช่การเหมารวม เพราะพฤติกรรมการทำงานยังได้รับอิทธิพลจากบุคลิกภาพ ประสบการณ์ วัฒนธรรมองค์กร และภาวะผู้นำ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรใช้ภาวะผู้นำที่เปิดกว้างและการสื่อสารที่เหมาะสม เพื่อเปลี่ยนความหลากหลายระหว่างเจเนอเรชันให้เป็นพลังในการทำงานร่วมกัน แม้งานวิจัยจะชี้ว่าครูต่างเจเนอเรชันยังมีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ แต่หากบริหารจัดการอย่างเหมาะสม ความแตกต่างดังกล่าวสามารถนำไปสู่การพัฒนาองค์กรอย่างสร้างสรรค์



ภาพที่ 1 สถิติและแนวโน้มจำนวนบุคลากรทางการศึกษา จำแนกตามช่วงอายุและเจเนอเรชัน
ที่มา : ปรับปรุงจากสำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2569)

จากภาพที่ 1 ผู้เขียนได้สังเคราะห์โครงสร้างสถิติอัตรากำลังครูในประเทศไทยตามที่สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2569) จำแนกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามช่วงอายุสามารถแบ่งเจเนอเรชันหลักที่ยังคงปฏิบัติงานอยู่ในสถานศึกษาได้ 3 เจเนอเรชัน คือ 1. Generation X (อายุ 46-60 ปี)

2. Generation Y (อายุ 30-45 ปี) และ 3. Generation Z (อายุ 20-29 ปี) โดยแบ่งกลุ่มเจเนอเรชันในบริบทการทำงานได้ดังนี้

ครู Generation X เติบโตในช่วงเปลี่ยนผ่านสู่ยุคเทคโนโลยี มีความรับผิดชอบ ยึดมั่นในระเบียบ และใช้ประสบการณ์ในการทำงาน อีกทั้งมีบทบาทเป็นพี่เลี้ยงถ่ายทอดความรู้ให้ครูรุ่นใหม่ ขณะที่ครูรุ่นใหม่ช่วยเสริมทักษะด้านเทคโนโลยี ก่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในสถานศึกษา (สุพิชฌาย์ เลิศสกุลภักดี, 2568; Marrero Galván et al., 2023

ครู Generation Y เติบโตในยุคอินเทอร์เน็ต มีความสามารถด้านเทคโนโลยี เปิดรับนวัตกรรม และให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเอง ความก้าวหน้าในอาชีพ และการได้รับข้อเสนอแนะอย่างต่อเนื่อง จึงควรส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพ การสื่อสารที่ชัดเจน และสร้างโอกาสเติบโตเพื่อเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน (ฐาปนี วงศ์พรหม และคณะ, 2562; Polat et al., 2019)

ครู Generation Z เติบโตในยุคดิจิทัล มีความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี เรียนรู้เร็ว และให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่น การมีส่วนร่วม และการสื่อสารแบบเปิด จึงควรใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมและเทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อส่งเสริมแรงจูงใจและดึงศักยภาพของครูกลุ่มนี้ (Demirbilek & Keser, 2022)



ภาพที่ 2 เปรียบเทียบลักษณะครูแต่ละเจเนอเรชัน

ที่มา : ผู้เขียน (2569)

กล่าวโดยสรุปว่าการบริหารสถานศึกษาภายใต้ความแตกต่างทางเจเนอเรชันของครูควรมุ่งเน้นการบริหารตามความแตกต่างของบุคลากร มากกว่าการบริหารแบบเดียวกันทั้งองค์กร ผู้บริหารสถานศึกษาควรออกแบบระบบการสื่อสาร การพัฒนาวิชาชีพ การสร้างแรงจูงใจ และการมอบหมายงานให้สอดคล้องกับศักยภาพและความต้องการของครูแต่ละเจเนอเรชัน เพื่อส่งเสริมการทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ เพิ่มความผูกพันต่อองค์กร และยกระดับประสิทธิภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในระยะยาว

ปัญหาที่เกิดจากความแตกต่างทางเจเนอเรชัน

การทำงานร่วมกันของบุคลากรต่างเจเนอเรชันอาจก่อให้เกิดความแตกต่างด้านค่านิยม รูปแบบการสื่อสาร วิธีการทำงาน และความคาดหวังต่อองค์กร หากผู้บริหารไม่สามารถจัดการความแตกต่างได้อย่างเหมาะสม อาจนำไปสู่ความเข้าใจคลาดเคลื่อน ความขัดแย้ง และช่องว่างระหว่างวัย (Generation Gap) โดยความขัดแย้งข้ามรุ่นอาจปรากฏทั้งด้านค่านิยม พฤติกรรม และอัตลักษณ์ (Appelbaum et al., 2022) อย่างไรก็ตาม การอธิบายปัญหาด้วยกรอบ Generation เพียงอย่างเดียวอาจนำไปสู่การเหมารวมบุคลากร เนื่องจากครูในเจเนอเรชันเดียวกันไม่ได้มีลักษณะเหมือนกันทั้งหมด ความแตกต่างด้านประสบการณ์ วิชาชีพ อายุงาน บุคลิกภาพ วัฒนธรรมองค์กร และระดับการเข้าถึงเทคโนโลยี ล้วนมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงาน ดังนั้น Generation ควรใช้เป็นกรอบเพื่อทำความเข้าใจแนวโน้ม มากกว่าการกำหนดคุณลักษณะของบุคลากรแต่ละคนอย่างตายตัว

ในบริบทสถานศึกษา ความแตกต่างทางเจเนอเรชันอาจสะท้อนผ่านการสื่อสาร การทำงานร่วมกัน การใช้เทคโนโลยี แรงจูงใจ และการถ่ายทอดความรู้ โดยเฉพาะเมื่อสถานศึกษาต้องปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์ (AI) อย่างรวดเร็ว หากแต่ละรุ่นมีโอกาสแลกเปลี่ยนประสบการณ์และเรียนรู้ร่วมกัน ความแตกต่างดังกล่าวสามารถเป็นทุนทางความรู้ขององค์กรได้ ในทางกลับกัน หากเกิดการตีตราหรือการเหมารวม เช่น มองครูรุ่นเก่าว่าปรับตัวช้า หรือมองครูรุ่นใหม่ว่า ขาดประสบการณ์และไม่อดทน อาจทำให้เกิดอคติ ลดความไว้วางใจ และเพิ่มความขัดแย้งระหว่างบุคลากร (ธนวัฒน์ หงษา และคณะ, 2568; Marrero Galván et al., 2023)

1 ปัญหาด้านการสื่อสารและถ่ายทอดความรู้

ความแตกต่างด้านรูปแบบการสื่อสารและประสบการณ์ทางเทคโนโลยีอาจทำให้ครูต่างรุ่นมีวิธีการรับ ส่ง และแลกเปลี่ยนข้อมูลแตกต่างกัน งานวิจัยพบแนวโน้มว่าครู Generation Z มีความคุ้นเคยกับเทคโนโลยีและ ICT ขณะที่ครู Generation X มีจุดแข็งด้านประสบการณ์การจัดการชั้นเรียนและการสร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียน (Marrero Galván et al., 2023) อย่างไรก็ตาม ไม่ควรสรุปว่าครู Gen Z ทุกคนมีทักษะเทคโนโลยีสูง หรือครู Gen X ทุกคนมีข้อจำกัดด้านดิจิทัล เพราะระดับความสามารถดังกล่าวขึ้นอยู่กับประสบการณ์และโอกาสในการพัฒนาของแต่ละบุคคลด้วย ประเด็นสำคัญของผู้บริหารจึงมิใช่การแบ่งครูตามรุ่น แต่คือการสร้างกลไกให้จุดแข็งที่แตกต่างสามารถเชื่อมโยงกัน เช่น ระบบพี่เลี้ยง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างวัย และการทำงานเป็นทีม

2 ปัญหาด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมการสอน

ความแตกต่างด้านการยอมรับเทคโนโลยีและ AI อาจเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ครูมีแนวทางการจัดการเรียนรู้แตกต่างกัน งานวิจัยบางส่วนพบว่าครูรุ่นใหม่มีแนวโน้มเปิดรับ AI มากกว่า ขณะที่ครูบางกลุ่มอาจมีความกังวลเกี่ยวกับความถูกต้อง ความปลอดภัย จริยธรรม หรือขาด

ความมั่นใจในการใช้เทคโนโลยี (Darmawan et al., 2024) อย่างไรก็ตาม ความแตกต่างดังกล่าวไม่ควรตีความว่าเกิดจากอายุหรือ Generation โดยตรง เพราะการยอมรับเทคโนโลยียังขึ้นอยู่กับการฝึกอบรม การสนับสนุนจากองค์กร ประสบการณ์เดิม และการรับรู้ประโยชน์ของเทคโนโลยี ดังนั้น ผู้บริหารควรจัดระบบพัฒนาที่ตอบสนองความต้องการรายบุคคลและเปิดโอกาสให้ครูต่างวัยเรียนรู้ร่วมกัน มากกว่าการกำหนดว่าครูรุ่นใด เก่ง หรือ อ่อน ด้านเทคโนโลยี

3 ปัญหาด้านแรงจูงใจและทัศนคติในการทำงาน

ครูแต่ละช่วงวัยอาจมีความคาดหวังต่อความก้าวหน้า ความมั่นคง ความยืดหยุ่น และความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานแตกต่างกัน ความแตกต่างดังกล่าวอาจกลายเป็นปัญหาเมื่อองค์กรใช้ระบบแรงจูงใจหรือรูปแบบการบริหารแบบเดียวกับบุคลากรทุกกลุ่ม นอกจากนี้ การเหมารวมครู Generation Z หรือ Generation ใด Generation หนึ่งด้วยภาพลักษณ์เชิงลบอาจทำให้เกิดอคติและลดความไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน (ศิริพรรณ พลสมัคร, 2564) ประเด็นสำคัญจึงอยู่ที่การทำความเข้าใจ ความต้องการของแต่ละบุคคล ควบคู่กับการพิจารณาแนวโน้มของแต่ละรุ่น เพื่อออกแบบแรงจูงใจและการมอบหมายงานอย่างเหมาะสม

4 ปัญหาด้านความขัดแย้งระหว่างเจเนอเรชัน

ความขัดแย้งระหว่างครูต่างวัยอาจเกิดจากความแตกต่างด้านค่านิยม วิธีคิด รูปแบบการทำงาน และการปรับตัวต่อเทคโนโลยี โดยเฉพาะเมื่อบุคลากรแต่ละกลุ่มยึดถือวิธีการทำงานของตนเองเป็นมาตรฐาน จนอาจนำไปสู่การไม่ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น ความไม่ไว้วางใจและการแบ่งกลุ่มภายในองค์กร (พรธิดา ลุพวุฒิติ, 2567) อย่างไรก็ตาม ความขัดแย้งมิได้เป็นผลโดยตรงจาก Generation แต่เกิดจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างความแตกต่างของบุคคลกับบริบทการบริหาร วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างอำนาจ และระบบการสื่อสาร ดังนั้น ผู้บริหารควรเปลี่ยนมุมมองจากการลดความแตกต่างไปสู่การบริหารความแตกต่าง โดยใช้ความขัดแย้งเป็นโอกาสในการแลกเปลี่ยนมุมมองและพัฒนาการทำงานร่วมกัน

จากการศึกษางานวิจัยทั้งของไทยและต่างประเทศ ผู้เขียนวิเคราะห์เปรียบเทียบประเด็นปัญหาครูต่างเจเนอเรชันดังนี้

ปัญหา	Generation X	Generation Y	Generation Z
การสื่อสารและการทำงานร่วมกัน	สื่อสารแบบเป็นทางการ อาจต้องใช้เวลาปรับตัวต่อการสื่อ สารดิจิทัล	มีแนวโน้มเป็นตัวกลางระหว่างรุ่น แต่เผชิญความขัดแย้งจากบทบาท	อาจต้องพัฒนาทักษะการสื่อสาร แม้มีทักษะเทคโนโลยีสูง
การยอมรับเทคโนโลยีและ AI	บางส่วนอาจต้อง การการสนับสนุนและการพัฒนาเพื่อเพิ่มความมั่นใจในการใช้เทคโนโลยี	มีประสบการณ์ทั้งระบบเดิมและดิจิทัล จึงมีศักยภาพในการเชื่อมโยงเทคโนโลยีกับการปฏิบัติงาน	เปิดรับเทคโนโลยี/AI สูงสุด แต่ขาดประสบการณ์และการตัดสินใจเชิงจริยธรรม

ปัญหา	Generation X	Generation Y	Generation Z
แรงจูงใจในการทำงาน	อาจให้ความสำคัญกับความมั่นคงและความภักดีต่อองค์กร	อาจให้สำคัญกับความก้าวหน้า การยอมรับ และสมดุลชีวิตกับการทำงาน	อาจให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่น การมีส่วนร่วม และงานที่มีความหมาย
การถ่ายทอดความรู้และการทำงานเป็นทีม	มีทุนด้านประสบการณ์และองค์ความรู้จากการปฏิบัติงาน	มีศักยภาพในการเชื่อมโยงประสบการณ์กับแนวคิดใหม่	เชี่ยวชาญ ICT แต่อาจ จะยังขาดประสบการณ์ด้านการสอนและการจัดการชั้นเรียน

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบประเด็นปัญหาที่เกิดจากความแตกต่างทางเจเนอเรชันของครู
ที่มา : ผู้เขียน (2569)

จากตารางจะเห็นได้ว่า ความแตกต่างระหว่าง Generation ไม่ควรถูกตีความว่าเป็นสาเหตุโดยตรงของปัญหาในการทำงาน แต่เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีปฏิสัมพันธ์กับประสบการณ์ บุคลิกภาพ ความสามารถ วัฒนธรรมองค์กร และบริบทการบริหาร ดังนั้น การระบุว่าครู Generation X ปรับตัวช้า หรือ Generation Z ขาดประสบการณ์ อาจเป็นการเหมารวมและลดทอนความแตกต่างระหว่างบุคคล การบริหารที่เหมาะสมจึงควรพิจารณาความสามารถและความต้องการของครูเป็นรายบุคคล ควบคู่กับการใช้ความแตกต่างระหว่างรุ่นเป็นกรอบในการออกแบบการทำงานร่วมกัน โดยมุ่งใช้จุดแข็งของแต่ละบุคคลและแต่ละช่วงวัยให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเสริมพลังซึ่งกันและกัน มากกว่าการแบ่งแยกหรือกำหนดบทบาทตาม Generation เพียงอย่างเดียว

แนวทางการบริหารจัดการความแตกต่างทางเจเนอเรชัน

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า การบริหารความแตกต่างทางเจเนอเรชันมิได้มุ่งลดความแตกต่างของบุคลากร แต่เน้นการจัดระบบและสภาพแวดล้อมที่ทำให้บุคลากรต่างช่วงวัยสามารถใช้ความแตกต่างด้านประสบการณ์ ความรู้ ทักษะ และมุมมองให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร โดย พัฒนกร ปานฑสูตร (2563) เสนอแนวทางสำคัญ ได้แก่ การส่งเสริมศักยภาพในการปฏิบัติงานร่วมกัน การพัฒนากระบวนการจัดการงานบุคคล การเสริมสร้างทัศนคติเชิงบวก การสร้างโอกาสและความเสมอภาค และการสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม ขณะที่ พงศ์พิษณุ ตางจงราช และดาวรุวรรณ ถวิลการ (2564) เน้นการสร้างทีมงานที่หลากหลาย การสอนงานและให้คำปรึกษา การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง การธำรงรักษาบุคลากร และการสื่อสารเพื่อสร้างสัมพันธภาพ ส่วน ธีรศักดิ์ ม่วงเพชร และเพียงแข ภูผายาง (2568) เน้นการสร้างทีมงาน

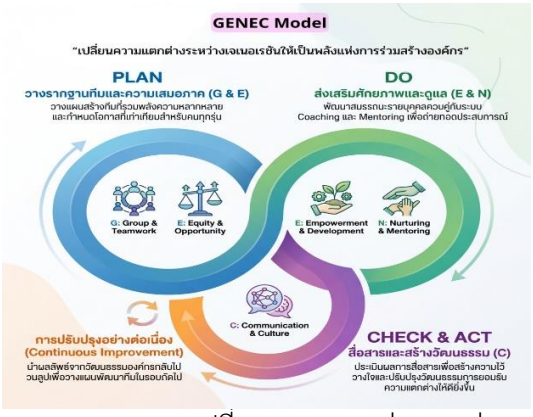
การสอนงานและให้คำปรึกษา การสร้างสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน การพัฒนาศักยภาพ และการสร้างโอกาสและความเสมอภาค สอดคล้องกับ สุพิชฌาย์ เลิศสกุลภักดี (2568) ที่ให้ความสำคัญกับการสร้างทีมงานที่หลากหลาย การสอนงานและให้คำปรึกษา การพัฒนาบุคลากร การธำรงรักษาบุคลากร และการสื่อสารเพื่อสร้างสัมพันธภาพ ขณะที่ อินอาม นาปาเลน และคณะ (2569) ขยายมิติการบริหารไปสู่การสร้างความผูกพันและวัฒนธรรมองค์กร การวางแผนกำลังคน การพัฒนาและฝึกอบรม การบริหารแรงจูงใจและค่าตอบแทน ตลอดจนความยืดหยุ่นในการทำงานและสมดุลชีวิต

การสังเคราะห์องค์ความรู้ครั้งนี้พิจารณาเอกสารโดยใช้เกณฑ์สำคัญ ได้แก่ (1) ความสอดคล้องของเนื้อหา โดยเอกสารต้องศึกษาเกี่ยวกับการบริหารความแตกต่างระหว่างเจเนอเรชัน การบริหารบุคลากรต่างวัย หรือแนวทางการทำงานร่วมกันของบุคลากรต่างเจเนอเรชัน (2) ความเกี่ยวข้องกับบริบทการศึกษา โดยให้ความสำคัญกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับครู บุคลากรทางการศึกษา หรือสถานศึกษา (3) ความน่าเชื่อถือของแหล่งข้อมูล โดยพิจารณางานวิจัย วิทยานิพนธ์ และเอกสารจากหน่วยงานทางการศึกษาที่มีแหล่งที่มาชัดเจน (4) ความใหม่ขององค์ความรู้ โดยให้น้ำหนักกับงานวิจัยในช่วง พ.ศ. 2564–2569 เพื่อสะท้อนบริบทการทำงานร่วมกันของบุคลากรในยุคดิจิทัล และ (5) ความสามารถในการเชื่อมโยงเชิงแนวคิด กล่าวคือ ผลการศึกษาต้องสามารถนำมาเปรียบเทียบ เชื่อมโยง และจัดกลุ่มเป็นองค์ประกอบร่วมเพื่อพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดใหม่ได้

ทั้งนี้ งานของ พัฒนกร ปานฑสูตร (2563) แม้จะอยู่นอกช่วงความใหม่ที่กำหนด แต่มีคุณค่าในฐานะ งานฐานรากที่ศึกษาโดยตรงเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา จึงนำมาใช้เป็นข้อมูลเชิงพื้นฐานประกอบการสังเคราะห์ ขณะที่งานวิจัยระหว่าง พ.ศ. 2564–2569 ถูกใช้เพื่อยืนยันความต่อเนื่องและความทันสมัยขององค์ประกอบในบริบทปัจจุบัน การกำหนดลักษณะดังกล่าวช่วยให้การสังเคราะห์ไม่ยึดติดกับงานวิจัยใดงานวิจัยหนึ่ง และสามารถสะท้อนทั้งองค์ความรู้พื้นฐานและแนวโน้มการบริหารบุคลากรในบริบทปัจจุบัน

เมื่อเปรียบเทียบผลการศึกษาทั้ง 5 เรื่อง พบองค์ประกอบที่มีความสอดคล้องกันและสามารถจัดกลุ่มเชิงแนวคิดได้ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การสร้างทีมงานและการทำงานร่วมกัน การพัฒนาและส่งเสริมศักยภาพ การสอนงานและการเป็นพี่เลี้ยง การสร้างโอกาสและความเสมอภาค และการสื่อสารและวัฒนธรรมองค์กร โดยแต่ละองค์ประกอบไม่ได้แยกออกจากกัน แต่มีความสัมพันธ์เป็นระบบ กล่าวคือ การสื่อสารและวัฒนธรรมองค์กรเป็นพื้นฐานของความไว้วางใจและการทำงานร่วมกัน การสร้างทีมงานเป็นกลไกที่นำความแตกต่างของบุคลากรมาใช้ประโยชน์ การพัฒนาและการเป็นพี่เลี้ยงเป็นกลไกในการแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้ระหว่างวัย ขณะที่ความเสมอภาคและโอกาสเป็นเงื่อนไขที่สร้างแรงจูงใจ ความผูกพัน และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

องค์ความรู้ใหม่



ภาพที่ 3 GENEC Model เปลี่ยนความแตกต่างระหว่างเจเนอเรชัน
ให้เป็นพลังแห่งการร่วมสร้างองค์กร
ที่มา: ผู้เขียน (2569)

จากการสังเคราะห์ดังกล่าว ผู้เขียนจึงเสนอ GENEC Model เป็นองค์ความรู้เชิงสังเคราะห์สำหรับการบริหารความแตกต่างทางเจเนอเรชันของบุคลากรในสถานศึกษา ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การสร้างทีมงานที่หลากหลายและการทำงานเป็นทีม (G – Group & Teamwork)

มุ่งจัดทีมให้บุคลากรต่างช่วงวัยสามารถทำงานร่วมกันและใช้จุดแข็งของแต่ละบุคคล โดยส่งเสริมการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความรู้ และมุมมองระหว่างวัย ทั้งนี้ การจัดทีมไม่ควรแบ่งบทบาทตาม Generation โดยตรง แต่ควรพิจารณาความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความสนใจของบุคลากรเป็นสำคัญ เพื่อสร้างทีมที่มีความหลากหลายและเกิดพลังเสริมซึ่งกันและกัน

2. การพัฒนาและส่งเสริมศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่อง (E – Empowerment & Development)

มุ่งพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการและบริบทการทำงาน โดยเปิดโอกาสให้ครูทุกช่วงวัยได้รับการพัฒนาอย่างเท่าเทียม ทั้งด้านวิชาชีพ เทคโนโลยีดิจิทัล และทักษะที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ ควรเน้นการพัฒนารายบุคคลมากกว่าการกำหนดหลักสูตรจาก Generation เพียงอย่างเดียว

3. การสอนงาน ให้คำปรึกษา เป็นพี่เลี้ยง และการดูแลบุคลากร (N – Nurturing & Mentoring)

มุ่งสร้างระบบ Coaching และ Mentoring เพื่อถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ และทักษะระหว่างบุคลากรต่างวัย โดยควรพัฒนาเป็น การเรียนรู้สองทาง (Two-way Learning) กล่าวคือ ครูที่มีประสบการณ์สามารถถ่ายทอดความรู้ด้านวิชาชีพและการจัดการเรียนรู้ ขณะที่

ครูที่มีความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีสามารถแลกเปลี่ยนทักษะดิจิทัลและแนวคิดใหม่ ทั้งนี้ช่วยลดช่องว่างระหว่างวัยและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากร

4. การสร้างโอกาส ความเสมอภาค และแรงจูงใจ (E – Equity & Opportunity)

มุ่งสร้างระบบบริหารบุคลากรที่เป็นธรรมและเปิดโอกาสให้ครูทุกช่วงวัยเข้าถึงการพัฒนา ความก้าวหน้า การยกย่อง และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาความแตกต่างของความต้องการรายบุคคล เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจ ความไว้วางใจ และความผูกพันต่อองค์กร

5. การสื่อสารสร้างความสัมพันธ์และวัฒนธรรมองค์กร (C – Communication & Culture)

มุ่งพัฒนาระบบการสื่อสารที่เปิดกว้าง โปร่งใส และเอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างบุคลากรต่างวัย ควบคู่กับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการเคารพ ยอมรับความแตกต่าง ความไว้วางใจ และการมีส่วนร่วม เพื่อป้องกันการเหมารวมและลดความขัดแย้งระหว่างเจเนอเรชัน

กล่าวโดยสรุป แนวทางการบริหารจัดการความแตกต่างทางเจเนอเรชันมุ่งเน้นการบริหารบุคลากรอย่างเป็นระบบ โดยเริ่มจากการสร้างทีมงานที่ใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของแต่ละช่วงวัย การพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่อง การถ่ายทอดองค์ความรู้ผ่านการสอนงานและการให้คำปรึกษา การสร้างโอกาสและความเสมอภาคในการพัฒนา ความก้าวหน้า ตลอดจนการสร้างการสื่อสารและวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการอยู่ร่วมกันของบุคลากรต่างเจเนอเรชัน ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน จัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ และเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กรในระยะยาว

สรุป

ปัจจุบันสถานศึกษาในประเทศไทยประกอบด้วยบุคลากร 3 เจเนอเรชันหลัก คือ Generation X, Y และ Z ซึ่งมีภูมิหลังและค่านิยมต่างกัน ความแตกต่างเหล่านี้ก่อให้เกิดความท้าทายทั้ง ด้านการสื่อสาร การยอมรับเทคโนโลยี AI และแรงจูงใจในการทำงาน ครู Generation X ให้ค่าความมั่นคง ขณะที่ Generation Y เน้นความก้าวหน้า และ Generation Z ต้องการความยืดหยุ่นและการมีส่วนร่วม การบริหารจัดการที่ไม่สอดรับกับความหลากหลายอาจนำไปสู่ความขัดแย้งเชิงโครงสร้างและลดประสิทธิภาพของสถานศึกษา แนวทางแก้ไขคือการสื่อสารผ่านหลากหลายช่องทางเพื่อเข้าถึงครูทุกกลุ่มทั้งในรูปแบบทางการและดิจิทัล ส่งเสริมระบบพี่เลี้ยงข้ามเจเนอเรชันเพื่อให้ครู Generation X และครู Generation Y และ Z แลกเปลี่ยนประสบการณ์และทักษะเทคโนโลยีกัน เปิดโอกาสให้ครูทุกเจอเนอเรชันมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของและความผูกพันต่อองค์กร ออกแบบระบบแรงจูงใจที่ยืดหยุ่นสอดคล้องกับความต้องการเฉพาะของแต่ละรุ่น เช่น การยกย่องหรือโอกาสเติบโต ผู้บริหารควรพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการที่เน้นการรับฟังและเคารพคุณค่าที่แตกต่างของ

บุคลากรทุกคน การบริหารที่เข้าใจความต่างจะเปลี่ยนความหลากหลายให้เป็นพลังในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง

จันทมร สีหาบุญลี และ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร สำนักวิชาการ กลุ่มงานวิจัยและพัฒนา. (2568.). *การแบ่งกลุ่มประชากรใหม่*. สืบค้น 14 กรกฎาคม 2569, จาก https://prt.parliament.go.th/items/a882cd4b-dd26-4a6c-ad77-31788645b801.

จำเนียร จวงตระกูล และคณะ. (2569). การบริหารจัดการบุคลากรหลายช่วงวัยในองค์การ. *วารสารสมาคมรัฐประศาสนศาสตร์แห่งประเทศไทย*, 8(1), 10–27.

ฐาปนี วงศ์พรหม และคณะ. (2562). การวิเคราะห์การบริหารครูเจเนอเรชั่นวายของโรงเรียนเอกชน เพื่อการพัฒนาคุณภาพนักเรียนในศตวรรษที่ 21. *วารสารครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*, 47(1), 139-155.

ณัฐชญา เพ็งธรรม และเสาวนี สิริสุขศิลป์. (2566). โมเดลสมการโครงสร้างการจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันที่ส่งผลต่อประสิทธิผล การปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4. *วารสารการวัดผลการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 29(1), 37–52.

ณัฐภัทร ยอดนิล. (2568). *การแบ่งช่วงอายุแต่ละ Generation (อัพเดทปี 2025)*. สืบค้น 15 กรกฎาคม 2569, จาก https://www.Sixtygram.com/ช่วงอายุ-generation.

ธีรศักดิ์ ม่วงเพชร และเพียงแข ภูผายาง. (2568). การพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชั่นของบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 1. *วารสารการบริหารและนิเทศการศึกษา*, 16(1), 139–156.

พัฒนกร ปานฑสูตร. (2563). *การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา* (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา). นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร.

พงศ์พิษณุ ตางจงราช และดาวรุวรรณ ถวิลการ. (2564). รูปแบบการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชันของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 2. *วารสารวิจัยราชภัฏพระนคร สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 16(1), 140–159.

พรธิดา ลุพวุฒิติ. (2567). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับปัญหาช่องว่างระหว่างวัยขององค์กรภาครัฐ* (วิทยานิพนธ์เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาเศรษฐศาสตร์ธุรกิจ). ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ศิริพรรณ พลสมัคร. (2564). *การทำงานเป็นทีมของบุคลากรต่างเจนเนอร์เรชั่นกับประสิทธิผลของการทำงาน: กรณีศึกษา ข้าราชการพลเรือนสามัญในกรุงเทพมหานคร* (วิทยานิพนธ์รัฐศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาบริหารรัฐกิจและกิจสาธารณะ). ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สุพิชฌาย์ เลิศสกุลภักดี และ สฎายุ ธีระวณิชตระกูล. (2568). *แนวทางพัฒนาการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจเนอเรชั่นในโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา* (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2569). *ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา จำแนกตามช่วงอายุ*. สืบค้น 15 กรกฎาคม 2569, จาก https://hrms.obec.go.th.

อินอาม นาปาเลน และคณะ. (2569). การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้ความแตกต่างระหว่างวัย. *วารสารครุศาสตร์และการพัฒนามนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ*, 6(1), 56–71.

Appelbaum, S. H., & et al.. (2022). A study of generational conflicts in the workplace. *European Journal of Business and Management Research*, 7(2), 7–15.

Darmawan, E., Rahman, T. K. A., & Thamrin, N. R. (2024). Evaluating readiness and acceptance of artificial intelligence adoption among elementary school teachers. *Jurnal Online Informatika*, 9(2), 228–237.

Demirbilek, M., & Keser, S. (2022). Leadership expectations of Generation Z teachers working in educational organizations. *Research in Educational Administration and Leadership,* 7(1), 209–245.

Hans, S., Nayeem, A. M., Mikkilineni, S., & Gupta, R. (2023). Exploring the relationship between generational diversity and knowledge sharing: The moderating role of workplace intergenerational climate, boundary-spanning leadership and respect. *Employee Relations: The International Journal*, 45(6), 1437-1454.

Lazaro, B. L. G., & et al.. (2024). Unveiling The Lived Experiences of School Heads in Managing Intergenerational Diversity among Proficient Teachers. *International Journal of Multidisciplinary: Applied Business and Education Research*, 5(9), 3711-3811.

Mannheim, K. (2013). *Essays on the Sociology of Knowledge* (Vol. 5). New York: Routledge.

Marrero Galván, J. & et al.. (2023). The impact of the first millennial teachers on education: views held by different generations of teachers. Education and Information Technologies, 28(11), 14805-14826.

McCrindle, M., & Wolfinger, E. (2009). *The ABC of XYZ: Understanding the global generations.* The ABC of XYZ.

Polat, S., Celik, C., & Okcu, Y. (2019). School administrators' perspectives on teachers from different generations: SWOT analysis. *SAGE Open*, 9(3), 2158-2440.

Thanawat, H., & et al.. (2025). Generational differences and organizational toxic workplace in teachers in the Eastern Economic Corridor Area of Thailand. *Journal of UOEH,* 47(4), 171–180.

Twenge, J. M., & Maby, M. (2023). *Generations: The real differences between Gen Z, Millennials, Gen X, Boomers, and Silents—and what they mean for America's future* (Vol. 422). Atria Books.