

บทบาทผู้นำกับการลดช่องว่างระหว่างวัยของบุคลากรในสถานศึกษา

The Role of Leadership in Bridging the Generational Gap among School Personnel

วิทวัส ขาวประเสริฐ¹ ชนันกร บุญธรรม² นัตยา มั่นวงศ์³ สุกกิจ กำลังคลี⁴
ญาณภัท บุตรพรม⁵ คณัฐนันท์ พูลประดิษฐ์⁶ สิทธิชัย ไพโรพฤษา⁷ และ ปทุมพร เปียณอม^{8*}
Witthawat Khaoprasert¹ Chanankorn Boontham² Nattaya Manwong³ Supagit Kumlungklee⁴
Yanapat Budphom⁵ Kanutthanun Poolpradit⁶ Sittichai Praipruksa⁷ and Patumphorn Piatanom^{8*}

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของผู้นำในการลดช่องว่างระหว่างวัยของบุคลากรในสถานศึกษา และสังเคราะห์แนวทางการบริหารจัดการความหลากหลายของบุคลากรต่างช่วงวัย อันประกอบด้วย Baby Boomer, Generation X, Generation Y และ Generation Z ซึ่งมีค่านิยมทัศนคติ และรูปแบบการทำงานที่แตกต่างกัน การศึกษาครั้งนี้ใช้วิธีการวิเคราะห์เอกสาร (Document Analysis) โดยกำหนดขอบเขตการทบทวนวรรณกรรมจากฐานข้อมูลวิชาการทั้งในระดับชาติและระดับนานาชาติ ที่ผ่านการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิ (Peer-reviewed) จากนั้นนำข้อมูลมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อสังเคราะห์องค์ประกอบสำคัญของบทบาทผู้นำในบริบทสถานศึกษา ผลการศึกษาพบว่า บทบาทสำคัญของผู้นำประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ 1) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวกและพื้นที่ปลอดภัยที่เคารพความแตกต่าง 2) การส่งเสริมการเรียนรู้ข้ามเจเนอเรชันและการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ 3) การบริหารจัดการแบบยืดหยุ่นและคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และ 4) การพัฒนารูปแบบการสื่อสารพร้อมบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศ นอกจากนี้ผู้เขียนได้นำเสนอข้อเสนอเชิงแนวคิดนวัตกรรมการบริหารสถานศึกษา The Symphony-4P Model เพื่อเป็นแนวทางในการขับเคลื่อนองค์กรพหุวัยอย่างเป็นระบบภายใต้วงจรคุณภาพ PDCA ทั้งนี้รูปแบบดังกล่าวเป็นข้อเสนอเชิงแนวคิด (Conceptual Model) ที่สังเคราะห์จากวรรณกรรมและยังมิได้ผ่านการทดสอบเชิงประจักษ์ พร้อมทั้งเสนอแนวทางเชิงนโยบายในการพัฒนาสมรรถนะการบริหารบุคลากรพหุวัยของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่จำเป็นต้องปรับบทบาทไปสู่ภาวะผู้นำเชิงมีส่วนร่วมและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อบูรณาการความแตกต่างของบุคลากรทุกช่วงวัยให้เป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ส่งผลต่อประสิทธิภาพองค์กร ความสุขในการทำงาน และคุณภาพผู้เรียนอย่างยั่งยืนในอนาคต

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ ช่องว่างระหว่างวัย ผู้บริหารสถานศึกษา นวัตกรรมการบริหารสถานศึกษา (The Symphony-4P Model)

¹⁻⁸สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

¹⁻⁸Educational Administration Program, Faculty of Education, Ramkhamhaeng University

*Corresponding Author, e-mail: p.piatanom@gmail.com

The purposes of the academic article were to examine leadership's role in bridging the generational gap among school personnel and to synthesize management approaches to generational diversity in educational institutions. School personnel currently comprise multiple generations, including Baby Boomers, Generation X, Generation Y, and Generation Z, each with distinct values, attitudes, and working styles. This study employed document analysis by reviewing literature from national and international peer-reviewed academic databases. Subsequently, content analysis was used to synthesize the essential leadership roles in reducing generational differences within schools. The findings revealed that the significant roles of leaders consisted of four major aspects: 1) creating a positive organizational culture and safe spaces that respect diversity, 2) promoting intergenerational learning and knowledge exchange, 3) applying flexible management while recognizing individual differences, and 4) developing communication systems integrated with information technology. In addition, the author proposed a conceptual framework for an innovative school management model, titled The Symphony-4P Model, as a systematic guideline for leading multigenerational organizations within the PDCA quality cycle. As a conceptual model synthesized from the literature, the framework has not yet undergone empirical validation. The article also offers policy recommendations for developing school administrators' competency in managing a multigenerational workforce. Modern school administrators need to transform their roles from traditional, authority-based management to participative and transformational leadership, integrating generational differences into collective strengths for school development. Such an approach contributes to organizational effectiveness, workplace well-being, and the sustainable improvement of student quality over time.

Keywords: Leadership, Generation Gap, School Administrator, The Symphony-4P Model

บทนำ (Introduction)

ในยุคศตวรรษที่ 21 สถานศึกษาต้องเผชิญกับบริบทการเปลี่ยนแปลงที่มีความซับซ้อนและไม่แน่นอนสูง อันสะท้อนผ่านแนวคิด BANI (Brittle, Anxious, Non-linear, Incomprehensible) ซึ่งอธิบายสภาพสังคมและองค์กรที่เปราะบาง วิดกกังวล คาดการณ์ได้ยาก และยากต่อความเข้าใจ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลโดยตรงต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษา โดยเฉพาะการทำงานร่วมกันของบุคลากรต่างช่วงวัย ตั้งแต่กลุ่มเบบี้บูมเมอร์ (Baby Boomers) เจเนอเรชันเอ็กซ์ (Gen X) เจเนอเรชันวาย (Gen Y)

จนถึงเจเนอเรชันซี (Gen Z) ซึ่งแต่ละกลุ่มมีลักษณะทางความคิด รูปแบบการทำงาน ทัศนคติ และความคาดหวังต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ความแตกต่างดังกล่าวจึงกลายเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการ การสื่อสารภายในองค์กร และการพัฒนาคุณภาพการศึกษา (Taweewat, 2022) ในบริบทของสถานศึกษาไทย ปัญหาช่องว่างระหว่างวัย (Generation Gap) ปรากฏอย่างชัดเจนผ่านความแตกต่างด้านวิถีคิดและการปฏิบัติงานระหว่างบุคลากรแต่ละรุ่น โดยเฉพาะระหว่างครูและบุคลากรกลุ่ม Gen X ซึ่งให้ความสำคัญกับระบบ ระเบียบ และประสบการณ์ในการทำงาน กับกลุ่ม Gen Y และ Gen Z ที่ให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่น เทคโนโลยีดิจิทัล และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Salangam, 2023)

ปัญหา “ช่องว่างระหว่างวัย” ดังกล่าว มักสะท้อนผ่านความขัดแย้งเชิงโครงสร้าง ทั้งในด้านการจัดการเรียนรู้ที่เกิดช่องว่างระหว่างศาสตร์การสอนดั้งเดิมกับนวัตกรรมใหม่ ความกดดันจากการปรับตัวทางทักษะดิจิทัล ความแตกต่างดังกล่าวอาจนำไปสู่ปัญหาด้านการสื่อสาร การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง การไม่ยอมรับแนวคิดใหม่ ตลอดจนความขัดแย้งในการปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งส่งผลกระทบต่อ การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) และประสิทธิผลของสถานศึกษา ในภาพรวม ขณะเดียวกันนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ (พ.ศ. 2568-2569) ได้กำหนดทิศทางการพัฒนาทุนมนุษย์ทุกช่วงวัยอย่างเต็มศักยภาพโดยสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคดิจิทัล ผ่านการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life-Long Learning) การจัดการศึกษาที่ยืดหยุ่น และการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัล และปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาและสร้างทักษะที่จำเป็นในอนาคต (Ministry of Education, 2024) อย่างไรก็ตาม การขับเคลื่อนนโยบายดังกล่าวให้เกิดผลในทางปฏิบัติจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือของบุคลากรต่างช่วงวัยภายในสถานศึกษา ซึ่งยังคงเผชิญข้อจำกัดด้านการปรับตัว การสื่อสาร และการยอมรับความแตกต่างระหว่างวัย

จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่า งานวิจัยส่วนใหญ่เกี่ยวกับการบริหารความแตกต่างระหว่างวัยมักมุ่งศึกษาในบริบทขององค์กรธุรกิจ ภาคเอกชน หรือหน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์ทั่วไป ขณะที่งานศึกษาที่มุ่งวิเคราะห์รูปแบบการบริหารความหลากหลายระหว่างวัยในบริบทสถานศึกษาไทยยังมียังอยู่อย่างจำกัด โดยเฉพาะแนวทางการบริหารที่บูรณาการมิติด้านภาวะผู้นำ การสื่อสารองค์กร วัฒนธรรมการทำงาน และการพัฒนาวิชาชีพครูเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ ยังขาดกรอบแนวคิดที่สะท้อนบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดการความหลากหลายระหว่างวัยเพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงองค์กรภายใต้บริบทการศึกษาไทย โดยเฉพาะ ช่องว่างทางวิชาการดังกล่าวจึงสะท้อนถึงความจำเป็นในการศึกษาบทบาทและแนวทางการบริหารของผู้นำสถานศึกษาในการลดความขัดแย้งระหว่างวัย และสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรทุกช่วงวัย กล่าวโดยสรุป ช่องว่างทางวิชาการที่สำคัญของบทความนี้ คือ การที่ยังไม่ปรากฏรูปแบบการบริหารที่บูรณาการการจัดการความแตกต่างระหว่างวัยเข้ากับภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร และการสื่อสารในบริบทสถานศึกษาไทย โดยเฉพาะ อันเป็นเหตุผลเชิงวิชาการที่นำไปสู่การพัฒนาแบบฉบับในบทความนี้

ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบันจึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำที่สามารถบริหารความหลากหลายของบุคลากรได้อย่างเหมาะสม โดยอาศัยการมององค์กรเชิงระบบ (System Thinking) การสื่อสารที่สร้างความไว้วางใจ การบริหารแบบมีส่วนร่วม และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างต่อความแตกต่าง ทั้งนี้เพื่อส่งเสริมการทำงานร่วมกันระหว่างบุคลากรต่างช่วงวัยให้สามารถขับเคลื่อนสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Koedsuk, 2022) บทความวิชาการฉบับนี้ จึงมุ่งศึกษาบทบาทของผู้นำสถานศึกษาในการลดช่องว่างระหว่างวัย วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานร่วมกันของบุคลากรต่างเจนเนอเรชัน และสังเคราะห์แนวทางการบริหารความหลากหลายระหว่างวัยที่เหมาะสมกับบริบทสถานศึกษาไทย เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้อย่างยั่งยืน

ระเบียบวิธีดำเนินการศึกษา (Methodology)

บทความวิชาการฉบับนี้ ดำเนินการศึกษาด้วยวิธีการวิเคราะห์เอกสาร (Document Analysis) โดยมีการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบ (Systematic Approach) ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

1. การกำหนดขอบเขตข้อมูล ผู้ศึกษาได้สืบค้นและรวบรวมข้อมูลจากฐานข้อมูลวิชาการที่น่าเชื่อถือทั้งในระดับชาติ (TCI) และระดับนานาชาติ (เช่น Scopus) ตลอดจนนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ โดยใช้คำสำคัญ (Keywords) ในการสืบค้น ได้แก่ “ภาวะผู้นำ (Leadership)” “ช่องว่างระหว่างวัย (Generation Gap)” และ “การบริหารความหลากหลาย (Diversity Management)” โดยมุ่งเน้นเอกสารที่มีการตีพิมพ์เผยแพร่ในช่วงปี พ.ศ. 2564 – 2569

2. การคัดเลือกและวิเคราะห์ข้อมูล จากการสืบค้นเบื้องต้นพบเอกสารที่เกี่ยวข้องจำนวนมากกว่า 50 เรื่อง จากนั้นผู้ศึกษาได้ดำเนินการคัดกรองตามเกณฑ์ความสอดคล้อง (Inclusion Criteria) ที่ยึดโยงกับทฤษฎีภาวะผู้นำแบบคล่องตัว (Agile Leadership) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และแนวคิดความปลอดภัยทางจิตวิทยา (Psychological Safety) จนได้เอกสารฉบับสมบูรณ์ที่ผ่านเกณฑ์เพื่อนำมาสนับสนุนทฤษฎีและบริบทความขัดแย้ง จำนวน 36 เรื่อง ในจำนวนนี้ ผู้ศึกษาได้คัดเลือกเอกสารฉบับสมบูรณ์ที่มีความสอดคล้องสูงสุดสำหรับการสังเคราะห์เชิงลึก (In-depth Synthesis) เพื่อกำหนดองค์ประกอบของบทบาทผู้นำในบริบทสถานศึกษาไทย จำนวน 8 เรื่อง จากนั้นจึงใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อจัดหมวดหมู่และตีความประเด็นความขัดแย้งที่เกิดจากช่องว่างระหว่างวัย

3. การสังเคราะห์รูปแบบ นำข้อมูลที่ได้มารวบรวมกันสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบบทบาทผู้นำ 4 มิติ และพัฒนาต่อยอดเป็นรูปแบบนวัตกรรมการบริหารสถานศึกษา (The Symphony-4P Model)

ช่องว่างระหว่างวัย และความหลากหลายของบุคลากรในสถานศึกษา

ความหลากหลายของบุคลากรในสถานศึกษามีได้จำกัดอยู่เพียงมิติทางกายภาพหรือตำแหน่งหน้าที่ แต่ประเด็นสำคัญคือความแตกต่างทางกระบวนการทัศน ซึ่งเป็นผลจากการหล่อหลอมของสภาพแวดล้อมและบริบททางสังคมในแต่ละยุคสมัย (Wariyapipat, 2016) การทำความเข้าใจลักษณะเฉพาะของบุคลากรทั้ง 4 เจเนอเรชัน (Huyler et al., 2025) ถือเป็นพื้นฐานสำคัญ แต่สิ่งที่จำเป็นยิ่งกว่าคือการวิเคราะห์ความขัดแย้งที่เกิดจากช่องว่างระหว่างวัยในกระบวนการทำงาน เพื่อนำไปสู่การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพเมื่อพิจารณาโครงสร้างบุคลากร พบว่าลักษณะเด่นของแต่ละเจเนอเรชันส่งผลต่อรูปแบบการปฏิบัติงานและค่านิยมในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ บุคลากรกลุ่ม Baby Boomers เป็นกลุ่มที่มีประสบการณ์สูง มีความจงรักภักดี และให้ความสำคัญกับระเบียบวินัยในการทำงาน (Taisrikhot et al., 2020) ซึ่งค่านิยมดังกล่าวมีความแตกต่างจากกลุ่ม Gen Y และ Gen Z ที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานและความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work-life Balance) มากกว่าขั้นตอนหรือชั่วโมงการทำงาน (Na Ranong, 2023) ในขณะที่บุคลากร Gen Y มีความโดดเด่นด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม กลุ่ม Gen Z กลับให้ความสำคัญกับความโปร่งใสและหลักเหตุผล โดยไม่ยึดติดกับโครงสร้างอำนาจหรือระบบอาวุโสแบบดั้งเดิม และพร้อมที่จะโต้แย้งต่อนโยบายที่ขาดความชัดเจน (Division of Social Policy Development and Innovation, 2026)

ความแตกต่างทางกรอบความคิดเหล่านี้นำไปสู่ความขัดแย้งในการสื่อสารและการปฏิบัติงาน โดยบุคลากรรุ่นใหม่มักประเมินว่าระบบการทำงานเดิมมีความล่าช้า ในขณะที่บุคลากรอาวุโสอาจมีมุมมองว่าบุคลากรรุ่นใหม่ขาดความความอดทน ในบริบทดังกล่าว กลุ่ม Gen X ซึ่งเป็นกำลังหลักในการบริหารและมีความยืดหยุ่นสูง (Lupavuthiti, 2024) ต้องทำหน้าที่ประสานงานระหว่างกลุ่มที่มีแนวคิดอนุรักษ์นิยมและกลุ่มที่ต้องการความเป็นอิสระ ทำให้บุคลากรกลุ่มนี้มีความเสี่ยงต่อภาวะความเครียดและหมดไฟ (Burnout) จากการบริหารจัดการความคาดหวังที่แตกต่างกันภายในสถานศึกษา

ดังนั้น ช่องว่างระหว่างวัยในสถานศึกษาจึงเป็นความท้าทายเชิงโครงสร้างที่ผู้บริหารต้องบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ แม้หลักการจัดบุคคลให้เหมาะสมกับงาน (Put the Right Man on the Right job) จะยังคงเป็นสิ่งจำเป็น แต่ผู้บริหารต้องปรับเปลี่ยนจากการใช้อำนาจสั่งการมาเป็นการสร้างพื้นที่ปลอดภัยเพื่อรับฟังความคิดเห็น หากสถานศึกษาสามารถบูรณาการความอดทนของ Baby Boomer ความยืดหยุ่นของ Gen X ความคิดสร้างสรรค์ของ Gen Y และทักษะทางเทคโนโลยีของ Gen Z เข้าด้วยกัน ความหลากหลายดังกล่าวจะกลายเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและขับเคลื่อนสถานศึกษาให้พัฒนาอย่างยั่งยืน

การบริหารจัดการความขัดแย้งและความแตกต่างระหว่างวัยในสถานศึกษา

ความหลากหลายของบุคลากรในสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 เป็นประเด็นที่มีได้จำกัดอยู่ที่ช่วงอายุ หากแต่สะท้อนผ่าน ประสบการณ์ ค่านิยม รูปแบบการสื่อสาร และทักษะการทำงาน ซึ่งเป็นผลผลิตจากบริบททางสังคมและเทคโนโลยีที่แต่ละช่วงวัยได้เผชิญ (Taweewat, 2022) การอยู่ร่วมกันของบุคลากรทั้ง 4

เจเนอเรชันก่อให้เกิดทั้งพลังแห่งความหลากหลายและสถานะความขัดแย้งเชิงโครงสร้าง สิ่งเหล่านี้สามารถอธิบายผ่านกรอบพลวัตความขัดแย้งในองค์กร (Organizational Conflict Dynamics) ซึ่งชี้ให้เห็นว่าความขัดแย้งมิได้เกิดจากความแตกต่างเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากการตีความความแตกต่างที่ไม่สอดคล้องกัน (Northouse, 2022) ผลกระทบดังกล่าวสะท้อนผ่านมิติความขัดแย้ง 4 ประการ เริ่มจากความขัดแย้งด้านค่านิยมและความเชื่อ (Value-based Conflict) ระหว่างกลุ่ม Baby Boomers และ Gen X ที่ให้ความสำคัญกับระเบียบและโครงสร้างอำนาจ กับกลุ่ม Gen Y และ Gen Z ที่ยึดถือความยืดหยุ่นและความเท่าเทียม อันส่งผลต่อความตึงเครียดในการตัดสินใจเชิงนโยบายและการยอมรับนวัตกรรม (Deloitte, 2023) ตามด้วยความขัดแย้งด้านรูปแบบการสื่อสาร (Communication Conflict) ที่ช่องว่างระหว่างการสื่อสารแบบเผชิญหน้าและการใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลนำไปสู่ความคลาดเคลื่อนในการรับสาร (OECD, 2023) รวมถึงความขัดแย้งด้านทักษะดิจิทัลและการปรับตัว (Skill-based Conflict) ซึ่งความถนัดทางเทคโนโลยีที่ต่างกันมักสร้างความกดดันและแรงต้านต่อการเปลี่ยนแปลงในกลุ่มครูอาวุโส (UNESCO, 2024) ตลอดจนความขัดแย้งด้านความคาดหวังต่อบทบาท (Expectation Conflict) ที่ความต้องการความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วและสมดุลชีวิตของคนรุ่นใหม่มักสวนทางกับค่านิยมด้านความทุ่มเทของคนรุ่นเก่า ก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจภายในองค์กร (McKinsey, 2024)

มิติความขัดแย้งทั้ง 4 ประการชี้ให้เห็นว่า ช่องว่างระหว่างวัยเป็นตัวแปรเชิงโครงสร้างที่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อบรรยากาศและประสิทธิภาพการจัดการเรียนรู้ หากไม่มีการบริหารจัดการอย่างเหมาะสม ย่อมก่อให้เกิดการทำงานแบบแยกส่วน (Silo Working) ภาวะถดถอยของความไว้วางใจ และการลดทอนขีดความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม (OECD, 2023) กระบวนทัศน์การบริหารสมัยใหม่จึงเปลี่ยนมุมมองจากการขจัดความขัดแย้ง สู่การบริหารความขัดแย้ง (Managed Conflict) เพื่อยกระดับให้เป็นพลังเชิงสร้างสรรค์ (Constructive Conflict) อันจะช่วยส่งเสริมการคิดเชิงวิพากษ์และการพัฒนานวัตกรรม (Robbins & Judge, 2022) การขับเคลื่อนแนวทางดังกล่าวส่งผลให้สถานศึกษาต้องดำเนินการเชิงระบบ ผ่านการสร้างระบบการสื่อสารแบบบูรณาการ (Integrated Communication System) ที่ผสมผสานช่องทางที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อรองรับบุคลากรทุกช่วงวัย (OECD, 2023) ควบคู่ไปกับการส่งเสริมการเรียนรู้ข้ามเจเนอเรชัน (Intergenerational Learning) ผ่านระบบพี่เลี้ยงและการเรียนรู้แบบย้อนกลับ (Reverse Mentoring) เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์สอนและทักษะดิจิทัลอย่างเกื้อกูล (UNESCO, 2024) นอกจากนี้ การประยุกต์ใช้การบริหารจัดการแบบยืดหยุ่นที่เน้นผลลัพธ์ (Flexible & Outcome-based Management) จะช่วยลดทอนขั้นตอนที่ไม่จำเป็นและเปิดโอกาสให้บุคลากรเลือกวิธีการทำงานที่เหมาะสมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ (McKinsey, 2024) โดยมีรากฐานสำคัญคือการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวกและพื้นที่ปลอดภัยทางจิตวิทยา (Psychological Safety Culture) ที่เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างเท่าเทียมเพื่อลดทอนอคติระหว่างเจเนอเรชัน (Edmondson, 2023)

จากแนวทางการบริหารเชิงระบบข้างต้น สะท้อนให้เห็นอย่างชัดเจนว่า บทบาทของผู้นำคือปัจจัยกำหนดความสำเร็จในการบริหารความแตกต่างระหว่างวัย เนื่องจากผู้นำคือศูนย์กลางในการกำหนดทิศทาง นโยบาย วัฒนธรรมองค์กร และรูปแบบการสื่อสาร การลดช่องว่างระหว่างวัยจึงไม่สามารถสำเร็จลงได้ด้วยกลไกเชิงโครงสร้างเพียงอย่างเดียว แต่ต้องอาศัย ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ที่มีสมรรถนะในการเปลี่ยนความขัดแย้งทางความคิดให้กลายเป็นพลังร่วมขององค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม

บทบาทผู้นำเพื่อบริหารจัดการช่องว่างระหว่างวัยในสถานศึกษา

ความแตกต่างระหว่างวัยของบุคลากรส่งผลโดยตรงต่อบรรยากาศการทำงานในสถานศึกษา ผู้บริหารจึงต้องเปลี่ยนผ่านบทบาทจากการบริหารด้วยอำนาจหน้าที่ตามสายบังคับบัญชา สู่การประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำที่เปิดกว้างและยืดหยุ่น การบริหารงานในมิตินี้เปรียบเสมือนศิลปะการบริหาร “ทุนมนุษย์” ที่มุ่งหลอมรวมความหลากหลายให้เป็นพลังขับเคลื่อนองค์กร ผ่านการสร้างวัฒนธรรมที่เคารพความแตกต่าง และการส่งเสริมศักยภาพอย่างบูรณาการ ท่ามกลางพลวัตแห่งการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารยุคใหม่จำเป็นต้องปรับกระบวนการทัศน์โดยอาศัยสมรรถนะสำคัญ 7 ประการ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ ทักษะการสื่อสารที่เชื่อมโยงทุกภาคส่วน การเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ การคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ ขีดความสามารถในการบริหารแบบองค์รวม การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ และความเชี่ยวชาญในการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัล (Chaisri, 2024)

เพื่อให้การบริหารความหลากหลายเกิดประสิทธิผล ผู้นำต้องลดอิทธิพลของระบบอาวุโส และเปิดพื้นที่ปลอดภัยทางจิตวิทยาสำหรับการสื่อสารแบบสองทาง ควบคู่ไปกับการบริหารเชิงผลสัมฤทธิ์ที่ลดทอนกฎเกณฑ์ที่ไม่จำเป็น ตลอดจนทลายข้อจำกัดด้านเทคโนโลยีและสร้างบรรยากาศองค์กรเชิงบวกเพื่อส่งเสริมความเป็นเอกภาพ (Na Ranong, 2023) แนวทางดังกล่าวสามารถจำแนกบทบาทเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาออกเป็น 4 มิติหลัก ได้แก่ 1) บทบาทผู้เชื่อมโยง ในการสร้างพื้นที่ปลอดภัยสำหรับการสื่อสารและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรต่างช่วงวัยเพื่อลดอคติ 2) บทบาทผู้อำนวยความสะดวก เพื่อจัดสรรทรัพยากร เครื่องมือ และสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับศักยภาพและความถนัดของแต่ละบุคคล 3) บทบาทนักสร้างแรงบันดาลใจ ที่มุ่งเน้นการทำความเข้าใจและตอบสนองต่อแรงจูงใจในการทำงานที่แตกต่างกันของคนแต่ละรุ่น และ 4) บทบาทผู้บริหารความขัดแย้ง ที่ใช้กระบวนการไกล่เกลี่ยเพื่อเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ การบูรณาการบทบาทเหล่านี้ส่งผลให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ สนับสนุนการเรียนรู้ข้ามรุ่น และนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาอย่างยั่งยืน (Buntham et al., 2026) การทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางนี้ยังต้องอาศัยศาสตร์และศิลป์ในการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วม การสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ปราศจากอคติทางอายุ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อลดความเหลื่อมล้ำ และการสร้างพื้นที่ปลอดภัยให้บุคลากรร่วมตัดสินใจอย่างเท่าเทียม (Thainoi, 2023)

ยิ่งไปกว่านั้น การเปลี่ยนความท้าทายให้เป็นจุดแข็งเชิงยุทธศาสตร์เป็นปัจจัยผลักดันให้ผู้นำต้องประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำหลากหลายมิติ ทั้งภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม แบบประยุกต์ แบบผู้รับใช้ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Huyler et al., 2025) ผู้นำต้องมองบุคลากรเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าและเลือกใช้กลยุทธ์ที่ตอบโจทย์ธรรมชาติของแต่ละช่วงวัยอย่างมียุทธศาสตร์ เช่น การให้เกียรติและรับฟังครูอาวุโส การมอบอิสระในการทำงานแก่ Gen X การสร้างแรงจูงใจพร้อมสนับสนุนนวัตกรรมสำหรับ Gen Y และการมอบหมายงานท้าทายที่เปิดกว้างทางความคิดสำหรับ Gen Z ภายใต้การบริหารที่ยุติธรรม (Logutarawong, 2021) กระบวนการเหล่านี้สอดคล้องกับหลักการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งครอบคลุมถึงการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นทางปัญญาผ่านการเรียนรู้ข้ามเจนเนอเรชัน การสร้างแรงบันดาลใจ และการเป็นแบบอย่างที่ดีในการเคารพความแตกต่าง (Ninlakaphet et al., 2025) ท้ายที่สุด ผู้นำต้องเป็นต้นแบบในการสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งชื่นชมจุดเด่นมากกว่าเพ่งเล็งจุดด้อย ผสมผสานการสื่อสารให้ครอบคลุม และกระตุ้นการยอมรับวิจารณ์อย่างซึ่งกันและกัน เพื่อบูรณาการประสบการณ์และนวัตกรรมเข้าด้วยกันอย่างยั่งยืน (Chaisupphaisan, 2024)

จากการศึกษาและสังเคราะห์ข้อมูลทางวิชาการ สรุปได้ว่า บทบาทของผู้นำในการลดช่องว่างระหว่างวัยเป็นกระบวนการที่ต้องบูรณาการศาสตร์และศิลป์ในการบริหารทุนมนุษย์ ผู้นำยุคใหม่ต้องก้าวข้ามกรอบอำนาจนิยม สู่การสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก การเรียนรู้ข้ามรุ่น และการบริหารแบบยืดหยุ่น สามารถสรุปเป็นตารางสังเคราะห์บทบาทผู้นำกับการลดช่องว่างระหว่างวัยของบุคลากรในสถานศึกษา ดังตาราง 1

ตาราง 1 การสังเคราะห์บทบาทของผู้นำกับการลดช่องว่างระหว่างวัยของบุคลากรในสถานศึกษา

บทบาทของผู้นำ	Chaisri (2024)	Na Ranong (2023)	Buntham et al. (2026)	Thainoi (2023)	Huyler et al. (2025)	Logutarawong (2021)	Ninlakaphet et al. (2025)	Chaisupphaisan (2024)	ความถี่	ร้อยละ
1. การสร้างวัฒนธรรมองค์กร										
เชิงบวกและพื้นที่ปลอดภัย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8	100
ที่เคารพความแตกต่าง										
2. การส่งเสริมการเรียนรู้										
ข้ามเจนอเรชัน และ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8	100
การแลกเปลี่ยนประสบการณ์										
3. การบริหารจัดการแบบยืดหยุ่นและ										
คำนึงถึงความเป็น		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7	87.5
ปัจเจกบุคคล										
4. การพัฒนารูปแบบการสื่อสารและ										
บูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศ	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	7	87.5
5. การกำหนดวิสัยทัศน์										
สร้างแรงบันดาลใจ	✓		✓		✓	✓	✓	✓	6	75
และเป้าหมายร่วมกัน										

จากตาราง 1 ผลการสังเคราะห์บทบาทของผู้นำกับการลดช่องว่างระหว่างวัยของบุคลากรในสถานศึกษา พบว่า องค์ประกอบที่มีความถี่สูงสุด 4 อันดับแรก (พิจารณาจากร้อยละ 80 ขึ้นไป) ถือเป็นกลไกสำคัญในการบริหารจัดการความหลากหลายทางเจนอเรชัน เมื่อผนวกกับข้อมูลเชิงลึก ทั้งนี้ การใช้ค่าความถี่ของการปรากฏ (Frequency of Occurrence) เป็นเกณฑ์ในการพิจารณา ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่า องค์ประกอบที่ปรากฏซ้ำในหลายแหล่งข้อมูลย่อมสะท้อนถึงระดับการยอมรับร่วม (Convergent Validity) และความสอดคล้องเชิงทฤษฎีที่หนักแน่นในหมู่นักวิชาการ จึงถือเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเชิงทฤษฎีสูง และมีความน่าเชื่อถือในการนำไปใช้เป็นฐานของการพัฒนารูปแบบจากการศึกษาและสังเคราะห์ข้อมูลทางวิชาการในช่วงปี พ.ศ. 2564 - 2569 สามารถสังเคราะห์ประเด็นสำคัญเพื่อกำหนดบทบาทของผู้นำได้ 4 มิติ ซึ่งสัมพันธ์เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ

องค์ประกอบทั้งสี่นี้มิได้แยกขาดจากกัน หากแต่เชื่อมโยงเป็นกระบวนการต่อเนื่อง กล่าวคือ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวกและพื้นที่ปลอดภัยที่เคารพความแตกต่าง เป็นรากฐานที่เปิดให้บุคลากรทุกช่วงวัยแสดงความคิดเห็นอย่างเท่าเทียมโดยก้าวข้ามข้อจำกัดของระบบอาวุโส ซึ่งเอื้อต่อ การส่งเสริมการเรียนรู้ข้ามเจเนอเรชันและการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ แบบสองทางระหว่างครูอาวุโสและครูรุ่นใหม่ ขณะที่การบริหารจัดการแบบยืดหยุ่นและคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ช่วยปลดล็อกศักยภาพเฉพาะบุคคลผ่านการเน้นผลสัมฤทธิ์มากกว่าขั้นตอน และ การพัฒนารูปแบบการสื่อสารและบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำหน้าที่เป็นกลไกเชื่อมประสานทั้งสามด้านให้ดำเนินไปอย่างไร้รอยต่อและลดความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัล

ผลการสังเคราะห์มิติบทบาทผู้นำทั้ง 4 ด้าน สะท้อนให้เห็นเชิงประจักษ์ว่า การบริหารความแตกต่างระหว่างวัยในสถานศึกษามีใช่เพียงการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าด้วยการประนีประนอม แต่เป็นกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบและบูรณาการ องค์ประกอบเหล่านี้ถือเป็นตัวแปรสำคัญที่มีฐานคติทางทฤษฎีรองรับอย่างน่าเชื่อถือ ด้วยเหตุนี้ ผู้เขียนจึงนำข้อค้นพบที่ผ่านการสกัดและวิเคราะห์บริบทอย่างรอบด้าน ไปพัฒนาเป็นฐานข้อมูลเพื่อนำเข้าสู่กระบวนการสร้าง รูปแบบนวัตกรรมการบริหารสถานศึกษา (The Symphony-4P Model) สำหรับเป็นโครงสร้างความสัมพันธ์และคู่มือแนวทางการนำไปปฏิบัติจริงได้อย่างเป็นรูปธรรมต่อไป

การพัฒนานวัตกรรมการบริหารสถานศึกษา (The Symphony-4P Model)

จากผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของบทบาทผู้นำทั้ง 4 มิติ พบว่า องค์ประกอบดังกล่าวเป็นฐานคติสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรพหุวัย โดยสะท้อนแนวคิดการบริหารความหลากหลายที่มุ่งเน้นการใช้กลยุทธ์เชิงระบบเพื่อสร้างการทำงานร่วมกันระหว่างบุคลากรต่างช่วงวัยให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด (Cox, 1994; Edmondson, 2023) ทั้งนี้ ข้อค้นพบดังกล่าวได้นำไปสู่การพัฒนานวัตกรรมการบริหารภายใต้ชื่อ “The Symphony-4P Model” ซึ่งเป็นรูปแบบการบริหารที่ประยุกต์แนวคิดภาวะผู้นำเชิงบูรณาการเข้ากับการบริหารความหลากหลายของบุคลากรในสถานศึกษา ทั้งนี้ รูปแบบดังกล่าวเป็นรูปแบบเชิงแนวคิด (Conceptual Model) ที่พัฒนาขึ้นจากการสังเคราะห์วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งยังมีได้ผ่านการทดสอบและตรวจสอบความสอดคล้องเชิงประจักษ์ (Empirical Validation) จึงควรตีความในฐานะกรอบแนวทางเพื่อการนำไปประยุกต์และทดสอบต่อไป

รูปแบบดังกล่าวกำหนดบทบาทเชิงเปรียบเทียบ (Role Metaphor) ให้ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่เสมือน วาทยกร (Conductor) ที่มีบทบาทในการประสานและบูรณาการความหลากหลายระหว่างเจเนอเรชัน (Generational Diversity) ให้เกิดเป็นพลังร่วมเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Synergy) ภายใต้กลไกการขับเคลื่อน 4 มิติหลัก (4P) อันนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาแบบองค์รวม ทั้งในด้านประสิทธิภาพการบริหาร การสร้างบรรยากาศการทำงานร่วมกัน และการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่าง

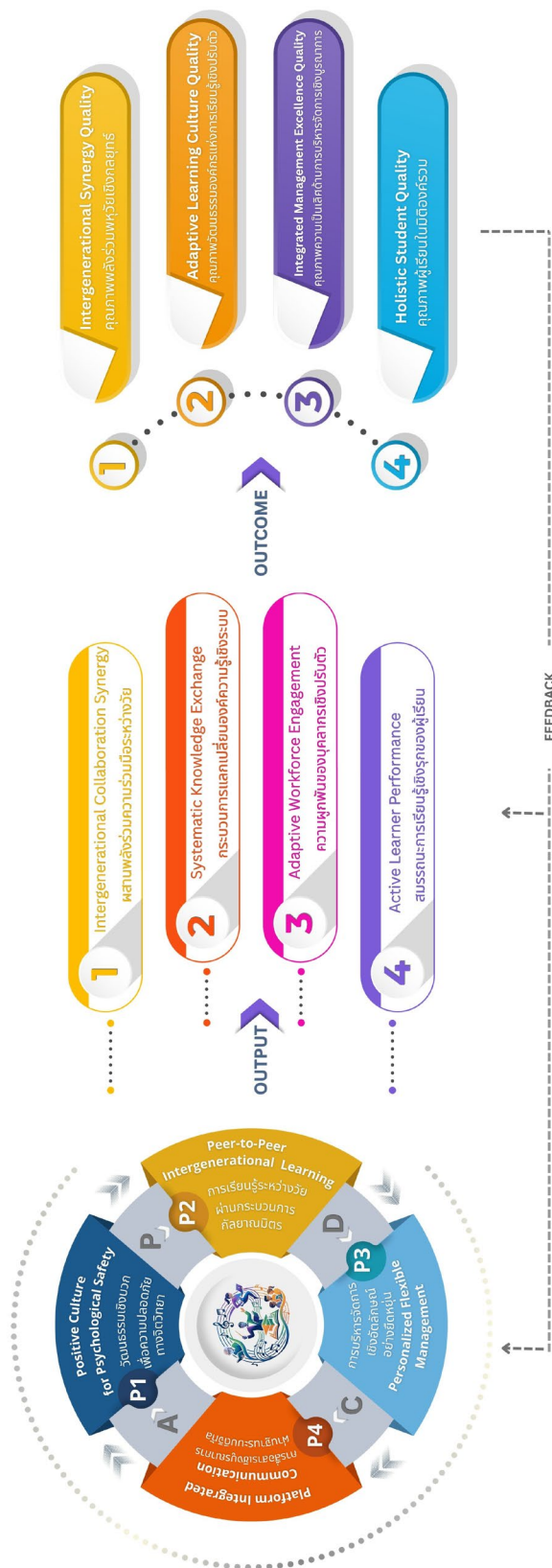
ยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งสร้างแรงบันดาลใจ การมีส่วนร่วม และการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ (Bass, 1985; Burns, 1978) ดังแสดงในภาพ 1

โครงสร้างของ The Symphony-4P Model ได้รับการพัฒนาขึ้นจากการบูรณาการกรอบแนวคิดทางทฤษฎีที่สำคัญ 4 กลุ่ม อย่างเป็นระบบ เพื่อใช้เป็นฐานในการอธิบายบทบาทภาวะผู้นำสำหรับการบริหารองค์กรพหุวัยในบริบทสถานศึกษา โดยเริ่มจากทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) ของ James MacGregor Burns และ Bernard M. Bass ซึ่งมุ่งเน้นการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การกระตุ้นแรงบันดาลใจ และการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรโดยคำนึงถึงความแตกต่างรายบุคคล อันเป็นรากฐานสำคัญของกลไก P1 และ P3 ในการส่งเสริมการยอมรับความหลากหลายและการพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ขณะเดียวกัน รูปแบบดังกล่าวยังผสมผสานแนวคิดภาวะผู้นำแบบร่วมมือ (Collaborative Leadership Theory) ของ David D. Chrislip และ Carl E. Larson ซึ่งให้ความสำคัญกับการสร้างความร่วมมือระหว่างบุคคลและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยแนวคิดนี้ถูกนำมาใช้สนับสนุนกลไก P2 ผ่านการออกแบบพื้นที่การทำงานเชิงแนวนอน (Horizontal Collaboration) เพื่อเอื้อต่อการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และประสบการณ์ระหว่างบุคลากรต่างช่วงวัยอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ยังมีการประยุกต์ใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบคล่องตัว (Agile Leadership Theory) ของ Stephen Denning เพื่อรองรับกลไก P3 และ P4 โดยมุ่งเน้นการบริหารจัดการที่มีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและพลวัตทางดิจิทัลได้อย่างรวดเร็ว ตลอดจนสนับสนุนการสื่อสาร การเชื่อมโยงข้อมูล และการบริหารจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ในส่วนของฐานคิดด้านพฤติกรรมองค์กร (Organizational Behavior Framework) ได้มีการนำแนวคิดเรื่องความปลอดภัยทางจิตวิทยา (Psychological Safety) ของ Amy Edmondson และแนวคิดการจัดการความหลากหลาย (Diversity Management) ของ Taylor Cox มาสนับสนุนกลไก P1 เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรทุกช่วงวัยสามารถแสดงอัตลักษณ์ ความคิดเห็น และศักยภาพของตนได้อย่างอิสระภายใต้บรรยากาศแห่งความไว้วางใจและการยอมรับซึ่งกันและกัน

ทั้งนี้ โครงสร้างการบูรณาการทฤษฎีดังกล่าวมิได้ดำเนินการในลักษณะแยกส่วน หากแต่มีความเชื่อมโยงเชิงเหตุผล และปฏิบัติการร่วมกันอย่างเป็นพลวัต เปรียบเสมือนการบรรเลงของวงซิมโฟนีที่ทุกองค์ประกอบต้องทำงานประสานกันอย่างสมดุล กล่าวคือ กลไก P1 ทำหน้าที่สร้างความไว้วางใจและความปลอดภัยทางจิตวิทยาในองค์กร ซึ่งจะนำไปสู่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการมีส่วนร่วมในกลไก P2 ขณะที่กลไก P3 ทำหน้าที่สนับสนุนความยืดหยุ่นและการปรับตัวขององค์กร ส่วนกลไก P4 ทำหน้าที่เชื่อมประสานการดำเนินงานผ่านเทคโนโลยีและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ โดยทุกกระบวนการดำเนินไปภายใต้วงจรคุณภาพ PDCA เพื่อมุ่งสู่การพัฒนาคุณภาพการบริหารสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ดังรายละเอียดการประยุกต์ใช้ในบริบทสถานศึกษาต่อไปนี้

The Symphony-4P Model



ภาพ 1 รูปแบบนวัตกรรมการบริหารสถานศึกษาเพื่อลดช่องว่างระหว่างวัย (The Symphony-4P Model)

การบริหารจัดการสถานศึกษาภายใต้บริบทของวิกฤตการณ์ทางสังคม การเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้าง และความผันผวนทางเทคโนโลยีในศตวรรษที่ 21 ส่งผลให้องค์กรทางการศึกษาจำเป็นต้องมีกลไกการบริหารที่สามารถเชื่อมประสานบุคลากรต่างช่วงวัยให้ปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างเป็นระบบและยั่งยืน ด้วยเหตุนี้รูปแบบจำลอง The Symphony-4P Model จึงได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อใช้เป็นกรอบนวัตกรรมการบริหารสำหรับองค์กรพหุวัย โดยจำแนกกระบวนการขับเคลื่อนออกเป็น 4 มิติหลัก ภายใต้วงจรการบริหารคุณภาพของเดมมิง (PDCA Cycle) เพื่อยกระดับคุณภาพทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิผลของการจัดการศึกษาในมิติองค์กรรวม

1. กระบวนการ 4P และวงจรคุณภาพ (The 4P Components and PDCA Quality Cycle)

กลไกการดำเนินงานของรูปแบบ The Symphony-4P Model มีลักษณะเป็นระบบพลวัต ที่เชื่อมโยงการทำงานของทุกองค์ประกอบเข้าด้วยกันอย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยวงจรคุณภาพ PDCA ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน (Plan) การดำเนินงาน (Do) การตรวจสอบประเมินผล (Check) และการปรับปรุงพัฒนา (Act) เป็นกลไกกำกับกับการบริหารทั้ง 4 มิติ เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) ดังนี้

P1: Positive Culture and Safe Space (การสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวกและพื้นที่ปลอดภัย) ในเชิงทฤษฎี ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีบทบาทสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อความปลอดภัยทางจิตวิทยา (Psychological Safety) เพื่อให้บุคลากรทุกช่วงวัยสามารถแสดงความคิดเห็น แสดงศักยภาพ และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจได้อย่างอิสระ โดยปราศจากความหวาดกลัวต่อการถูกปฏิบัติหรือด้อยคุณค่า แนวคิดดังกล่าวช่วยลดอคติระหว่างวัย (Age Stereotypes) และส่งเสริมการยอมรับความแตกต่างเชิงปัจเจกบุคคล อันนำไปสู่ความผูกพันต่อองค์กรและการอุทิศตนเพื่อเป้าหมายร่วมของสถานศึกษา (Edmondson, 2023) ในเชิงปฏิบัติ ผู้บริหารสามารถดำเนินการผ่านการจัดทำ “กติการ่วมขององค์กร” (Organizational Covenant) การใช้กระบวนการสุนทรียสนทนา (Dialogue) และการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพแบบข้ามรุ่น (Cross-generational PLC) เพื่อเปิดพื้นที่ให้ครูรุ่นใหม่และครูอาวุโสมีสิทธิ์ออกเสียงอย่างเท่าเทียมกันในการวางแผนและตัดสินใจทางวิชาการ ซึ่งช่วยลดลักษณะการบริหารแบบอำนาจนิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมแห่งความไว้วางใจร่วมกัน

P2: Peer-to-Peer Intergenerational Learning (การส่งเสริมการเรียนรู้ข้ามเจเนอเรชันและการแลกเปลี่ยนประสบการณ์) แนวคิดสำคัญของมิตินี้ คือ การเปลี่ยนผ่านจากการจัดการความรู้จากรูปแบบถ่ายทอดทางเดียว ไปสู่ การเรียนรู้แบบสองทาง (Two-way Learning) ซึ่งเน้นการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างบุคลากรต่างช่วงวัยอย่างเท่าเทียม โดยผู้บริหารต้องทำหน้าที่ออกแบบระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) และการชี้แนะ (Coaching) ที่ลดทอนลำดับชั้นทางอำนาจ เพื่อสานประสบการณ์ของครูอาวุโสเข้ากับศักยภาพด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีของครูรุ่นใหม่ ในทางปฏิบัติ สถานศึกษาสามารถพัฒนาระบบพี่เลี้ยงย้อนกลับ (Reverse Mentoring) ผ่านการจับคู่แบบทวิภาคี (Dyads) ระหว่างครูรุ่นใหม่และครูอาวุโส เพื่อแลกเปลี่ยนสมรรถนะเฉพาะด้าน เช่น ครูรุ่นใหม่ถ่ายทอดทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล การใช้ AI

เพื่อการศึกษา และการออกแบบสื่อการเรียนรู้ ขณะที่ครูอาวุโสถ่ายทอดประสบการณ์ด้านจิตวิทยาการเรียนรู้ ศิลปะการสอน และการประสานความร่วมมือกับผู้ปกครอง ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพ แบบบูรณาการ

P3: Personalized Flexible Management (การบริหารจัดการแบบยืดหยุ่นและคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล) ภายใต้บริบทการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารจำเป็นต้องปรับกระบวนการทัศน์จากการบริหารแบบควบคุมสั่งการ ไปสู่การบริหารแบบยืดหยุ่น (Flexible Management) ที่ให้ความสำคัญกับความแตกต่างของบุคลากรแต่ละช่วงวัย ทั้งในมิติวิถีชีวิต ภาระหน้าที่ และรูปแบบการทำงาน โดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานมากกว่าการยึดติดกับกระบวนการหรือรูปแบบเอกสาร ในเชิงปฏิบัติ สามารถประยุกต์ใช้แนวคิดการบริหารแบบคล่องตัว (Agile Approach) ผ่านการออกแบบเวลาปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่น (Flexible Hours) การประเมินผลแบบอิงผลลัพธ์ (Outcome-based Assessment) และการกระจายอำนาจให้กลุ่มงานสามารถเลือกวิธีดำเนินงานที่เหมาะสมกับบริบทของตนเอง เพื่อสร้างสมดุลระหว่างคุณภาพชีวิตและประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร (Denning, 2018)

P4: Platform Integrated Communication (การพัฒนา รูปแบบการสื่อสารและบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศ) มิติสุดท้ายมุ่งเน้นบทบาทของผู้บริหารในการออกแบบระบบนิเวศการสื่อสาร (Communication Ecosystem) ที่เชื่อมโยงบุคลากรทุกช่วงวัยผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ โดยลดความเหลื่อมล้ำทางเทคโนโลยี และส่งเสริมการเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศอย่างเท่าเทียม (Edmondson, 2023) ในทางปฏิบัติ สถานศึกษาสามารถพัฒนาระบบสื่อสารแบบบูรณาการ (Omnichannel Communication Platform) ผ่านแพลตฟอร์มกลาง เช่น Google Workspace หรือ Microsoft Teams เพื่อสนับสนุนการจัดเก็บข้อมูล การสื่อสาร และการบริหารองค์ความรู้ขององค์กรอย่างเป็นระบบ ควบคู่กับการคงไว้ซึ่งการสื่อสารแบบเผชิญหน้าในประเด็นสำคัญด้านนโยบายและจริยธรรม รวมถึงการพัฒนาทักษะ Digital Literacy ให้แก่ครูอาวุโสเพื่อลดช่องว่างทางเทคโนโลยี การบูรณาการกระบวนการทั้ง 4 มิติภายใต้วงจร PDCA ช่วยให้ผู้บริหารสามารถติดตาม ตรวจสอบ และปรับปรุงกลยุทธ์การบริหารความหลากหลายของบุคลากรได้อย่างต่อเนื่อง ทำให้รูปแบบ The Symphony-4P Model มีลักษณะเป็นนวัตกรรมการบริหารที่ยืดหยุ่น ทันสมัย และสามารถตอบสนองต่อบริบทของสถานศึกษาที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

2. ผลผลิตเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Outputs)

ผลผลิตเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง ผลสำเร็จที่ปรากฏอย่างเป็นรูปธรรมภายหลังการนำกระบวนการ 4P และวงจร PDCA ไปใช้ในการบริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 มิติสำคัญ ได้แก่

พลังร่วมความร่วมมือระหว่างวัย (Intergenerational Collaboration Synergy) บุคลากรแต่ละช่วงวัยสามารถหลอมรวมศักยภาพและจุดเด่นของตนเข้าด้วยกัน เกิดการทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ และลดอุปสรรคทางความคิดระหว่างเจเนอเรชัน

กระบวนการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้เชิงระบบ (Systematic Knowledge Exchange) สถานศึกษาเกิดระบบการจัดการองค์ความรู้ที่เอื้อต่อการถ่ายทอดประสบการณ์ วิทยาการ และนวัตกรรม การจัดการเรียนรู้ระหว่างครูทุกช่วงวัยอย่างต่อเนื่อง

ความผูกพันเชิงปรับตัวของบุคลากร (Adaptive Workforce Engagement) บุคลากรมีแรงจูงใจ และความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น เนื่องจากได้รับการยอมรับในคุณค่าและทำงานภายใต้ระบบที่ยืดหยุ่น ลดภาวะเหนื่อยล้าทางอารมณ์ (Burnout)

สมรรถนะผู้เรียนเชิงรุก (Active Learner Performance) ผู้เรียนได้รับการพัฒนาสมรรถนะ การเรียนรู้เชิงรุก ทักษะการคิดวิเคราะห์ และทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ผ่านกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่ บูรณาการองค์ความรู้จากครูทุกช่วงวัย

3. การวิเคราะห์ผลลัพธ์เชิงคุณภาพ (Qualitative Outcome Analysis)

ผลลัพธ์เชิงคุณภาพสะท้อนผลกระทบเชิงลึกระยะยาวที่เกิดขึ้นต่อวัฒนธรรมองค์กรและคุณภาพ การจัดการศึกษา โดยจำแนกออกเป็น 4 มิติ ได้แก่

คุณภาพพลังร่วมพหุวัยเชิงกลยุทธ์ (Intergenerational Synergy Quality) องค์กรสามารถ เปลี่ยนความแตกต่างระหว่างวัยให้กลายเป็นพลังเชิงยุทธศาสตร์ในการสร้างนวัตกรรมและพัฒนาองค์กร

คุณภาพวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้เชิงปรับตัว (Adaptive Learning Culture Quality) สถานศึกษาเกิดลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ที่บุคลากรมี Growth Mindset พร้อมเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

คุณภาพความเป็นเลิศด้านการบริหารจัดการเชิงบูรณาการ (Integrated Management Excellence Quality) ผู้บริหารสามารถใช้ศาสตร์การบริหารความหลากหลายเพื่อเชื่อมโยงทรัพยากรบุคคล เทคโนโลยี และระบบการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คุณภาพผู้เรียนในมิติองค์รวม (Holistic Student Quality) ผู้เรียนได้รับการพัฒนาอย่างสมดุล ทั้งด้านสติปัญญา อารมณ์ สังคม สุขภาวะ และคุณธรรม พร้อมเป็นพลเมืองคุณภาพของสังคมในอนาคต

4. ระบบข้อมูลป้อนกลับเพื่อการพัฒนา (Feedback Loop for Continuous Improvement)

กลไกสำคัญที่ทำให้ The Symphony-4P Model สามารถดำรงอยู่และพัฒนาได้อย่างยั่งยืน คือ ระบบข้อมูลป้อนกลับ (Feedback Loop) ซึ่งทำหน้าที่เชื่อมโยงข้อมูลจากผลผลิต (Outputs) และผลลัพธ์ ระยะยาว (Outcomes) กลับเข้าสู่กระบวนการบริหาร เพื่อให้ผู้บริหารในฐานะ วาทยกร สามารถวิเคราะห์ ประเมิน และปรับปรุงองค์ประกอบทั้ง 4 มิติให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

ระบบดังกล่าวทำให้วัฒนธรรมการบริหารมิได้หยุดนิ่งอยู่ในลักษณะของ โมเดลเชิงทฤษฎี หากแต่เป็น โมเดลเชิงพลวัต (Dynamic Model) ที่สามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง อันนำไปสู่ การยกระดับคุณภาพการบริหารสถานศึกษาและคุณภาพผู้เรียนอย่างยั่งยืนในระยะยาว

การอภิปรายผลเชิงวิพากษ์ (Critical Discussion)

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบรูปแบบนวัตกรรมการบริหาร The Symphony-4P Model กับกระบวนการบริหารสถานศึกษาแบบดั้งเดิม (Traditional Administration) จะพบความแตกต่างที่มีนัยสำคัญประการหนึ่งคือ การก้าวข้ามโครงสร้างอำนาจนิยม (Authoritarian Structure) ไปสู่ระบบนิเวศการทำงานแบบเครือข่ายที่คล่องตัว (Agile Ecosystem) ในขณะที่แนวคิดเดิมมักมองความแตกต่างระหว่างวัยเป็น “ปัญหา” ที่ต้องใช้กฎระเบียบและระบบอาวุโสในการควบคุม แต่ The Symphony-4P Model กลับมองความหลากหลายนี้เป็น “ทุนทางสังคม” (Social Capital) ที่ต้องนำมาบูรณาการ

จุดเด่นที่ทำให้ The Symphony-4P Model เหนือกว่าการบริหารแบบเดิม คือการสร้างสมดุลระหว่าง “ความเป็นปัจเจก” และ “เป้าหมายองค์กร” โดยเฉพาะอย่างยิ่งการทำงานของกลไก P1 (ความปลอดภัยทางจิตวิทยา) และ P2 (การเรียนรู้แบบสองทาง) ซึ่งช่วยลดทอนความเชื่อเดิมที่ว่าความรู้ต้องถ่ายทอดจากผู้ใหญ่สู่ผู้น้อยเพียงทางเดียว ทำให้เกิดการยอมรับในทักษะดิจิทัลของคนรุ่นใหม่ และภูมิปัญญาของคนรุ่นเก่า นอกจากนี้ เมื่อเทียบเคียง The Symphony-4P Model กับกรอบแนวคิดระดับนานาชาติล่าสุด เช่น รายงานของ OECD (2023) และ McKinsey (2024) ที่มักเน้นย้ำการสร้างโครงสร้างองค์กรแบบแนวราบ (Flat Organization) อย่างสมบูรณ์แบบตามบริบทตะวันตก จะพบว่ารูปแบบ The Symphony-4P Model มีความโดดเด่นในการประยุกต์ใช้แนวคิดสากลให้สอดคล้องกับบริบททางสังคมและวัฒนธรรมไทย (Localization) อย่างกลมกลืน โดยไม่ได้มุ่งยกเลิก “ระบบอาวุโส” (Seniority System) ทั้งระบบ ทว่าเป็นการปรับเปลี่ยน (Transform) บทบาทของความอาวุโสจาก “ผู้ใช้อำนาจสั่งการ” ให้กลายเป็น “ผู้อำนวยความสะดวกและพี่เลี้ยง” (Facilitator & Mentor) ผ่านกลไกพื้นที่ปลอดภัยทางจิตวิทยา ซึ่งถือเป็นการบูรณาการองค์ความรู้ระดับสากลเข้ากับวิถีวัฒนธรรมของสถานศึกษาไทยได้อย่างเหมาะสม

อย่างไรก็ตาม The Symphony-4P Model มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีระดับของ “ความฉลาดทางอารมณ์” (EQ) และ “ความฉลาดในการปรับตัว” (AQ) ที่สูงมาก เนื่องจากผู้นำจะต้องลดทอนอัตตา (Ego) ของตนเองลง และรับบทบาทเป็นเพียง “ผู้อำนวยความสะดวก” (Facilitator) ซึ่งถือเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ท้าทายอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารที่ยังยึดติดกับกรอบความคิดแบบเดิม

บทสรุป

ท่ามกลางพลวัตแห่งการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ความท้าทายสำคัญของสถานศึกษาคือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความหลากหลายทางเจเนอเรชัน ตั้งแต่กลุ่มเบบี้บูมเมอร์ (Baby Boomers) จนถึงเจเนอเรชันซี (Gen Z) ซึ่งหากช่องว่างระหว่างวัยอันเกิดจากความแตกต่างด้านค่านิยม ทักษะดิจิทัล และวิธีการทำงาน ไม่ได้รับการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ย่อมกลายเป็นรอยร้าวที่บั่นทอนความร่วมมือในชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) และส่งผลกระทบโดยตรงต่อคุณภาพการจัดการศึกษา

ปัจจัยกำหนดความสำเร็จที่จะเปลี่ยนความท้าทายดังกล่าวให้เป็นพลังขับเคลื่อนองค์กรคือ “บทบาทของผู้นำสถานศึกษา” ผู้บริหารจำเป็นต้องก้าวข้ามกระบวนทัศน์แบบอำนาจนิยมตามสายบังคับบัญชาสู่การประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำเชิงปรับตัว (Adaptive Leadership) และผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่คล่องตัว (Agile Leadership) โดยทำหน้าที่ในฐานะ “วาทยกร” (Conductor) ที่มีศิลปะในการบูรณาการอัตลักษณ์และจุดแข็งของบุคลากรทุกช่วงวัยให้เป็นพลังร่วมเชิงยุทธศาสตร์ ด้วยเหตุนี้ บทความวิชาการฉบับนี้จึงได้นำเสนอแนวคิดกรรมการบริหาร “The Symphony-4P Model” เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบภายใต้วงจรคุณภาพ PDCA โดยบูรณาการองค์ประกอบทั้งสี่ ทั้งการสร้างพื้นที่ปลอดภัยทางจิตวิทยา การเรียนรู้ข้ามรุ่นแบบสองทาง การบริหารที่ยืดหยุ่นตามความเป็นปัจเจก และการสื่อสารที่บูรณาการเทคโนโลยี ให้ทำงานประสานกันอย่างเป็นพลวัต เพื่อยกระดับความผูกพันและการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างบุคลากรทุกช่วงวัย

เพื่อให้เกิดความยั่งยืนในระดับมหภาค กระทรวงศึกษาธิการควรผลักดันให้ “การบริหารบุคลากรพหุวัย” (Diversity Management) เป็นสมรรถนะหลัก (Core Competency) ของผู้บริหารสถานศึกษา พร้อมสนับสนุนการพัฒนาทักษะด้านจิตวิทยาองค์กร และการสร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Peer Coaching) ท้ายที่สุด การบริหารจัดการความหลากหลายภายใต้รูปแบบ The Symphony-4P Model จึงมิใช่เพียงเครื่องมือในการลดทอนความขัดแย้ง แต่เป็นกุญแจสำคัญในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อความผาสุกในการทำงาน อันจะเป็นรากฐานที่เข้มแข็งในการพัฒนาผู้เรียนให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ อันเป็นรากฐานสำคัญต่อการพัฒนาการศึกษาและขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศอย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ (Recommendations)

1. ข้อจำกัดของรูปแบบ (Limitations)

แม้ว่ารูปแบบ The Symphony-4P Model จะมีความครอบคลุมและเป็นระบบ แต่ยังมีข้อจำกัดบางประการที่ควรคำนึงถึง ได้แก่

1.1 ข้อจำกัดด้านบริบทและทรัพยากร การขับเคลื่อนองค์ประกอบ P4 (การบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศ) อาจเผชิญอุปสรรคในสถานศึกษาขนาดเล็ก หรือสถานศึกษาในพื้นที่ห่างไกลที่มีข้อจำกัดด้านโครงสร้างพื้นฐานทางดิจิทัล

1.2 เงื่อนไขความพร้อมของผู้นำ (Leadership Readiness) ความสำเร็จของโมเดลนี้ขึ้นอยู่กับกรอบความคิด (Mindset) ของผู้นำสถานศึกษาเป็นตัวแปรหลัก หากผู้นำไม่มีวิสัยทัศน์ หรือปฏิเสธการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้าง รูปแบบนี้อาจกลายเป็นเพียงนโยบายเชิงสัญลักษณ์ที่ไม่เกิดผลในทางปฏิบัติ

1.3 สถานะของรูปแบบ รูปแบบที่นำเสนอนี้ยังเป็นรูปแบบเชิงแนวคิด (Conceptual Model) ที่ได้จากการสังเคราะห์วรรณกรรม และงานวิจัย

2. ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้และการวิจัยครั้งต่อไป (Recommendations for Practice and Future Research)

2.1 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ควรเร่งรัดดำเนินการทั้ง 4 องค์ประกอบพร้อมกัน แต่ควรให้ความสำคัญกับการสร้างรากฐานในส่วนของ P1 (วัฒนธรรมองค์กรเชิงบวกและพื้นที่ปลอดภัย) ให้เข้มแข็งเป็นอันดับแรก ก่อนที่จะนำเทคโนโลยีหรือระบบประเมินผลที่ยืดหยุ่นมาบังคับใช้ เพื่อลดแรงต้านจากบุคลากร นอกจากนี้ ในระดับนโยบาย หน่วยงานต้นสังกัด เช่น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และกระทรวงศึกษาธิการ ควรผลักดันการบริหารบุคลากรพหุวัย (Diversity Management) ให้เป็นสมรรถนะหลัก (Core Competency) ของผู้บริหารสถานศึกษา ผ่านการพัฒนาหลักสูตรผู้นำพหุวัย การจัดทำกรอบสมรรถนะ (Competency Framework) และการสร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้บริหาร (Peer Coaching) เพื่อให้การขับเคลื่อนรูปแบบเกิดผลอย่างเป็นระบบในระดับเชิงนโยบาย

เพื่อให้เห็นภาพการนำรูปแบบไปประยุกต์ใช้อย่างเป็นรูปธรรม สามารถสรุปแนวทางการดำเนินงานตามวงจรคุณภาพ PDCA ในบริบทสถานศึกษาทั่วไปได้ดังตาราง 2 ทั้งนี้เป็นเพียงแนวทางเชิงข้อเสนอสำหรับการนำไปปรับใช้ตามบริบทเฉพาะของแต่ละสถานศึกษา มิใช่ผลการทดลองใช้จริง

ตาราง 2 แนวทางการนำ The Symphony-4P Model ไปประยุกต์ใช้ตามวงจรคุณภาพ PDCA

ระยะ	กิจกรรมหลัก	องค์ประกอบ 4P	ตัวชี้วัด
(PDCA)	ในการนำโมเดลไปประยุกต์ใช้	ที่เกี่ยวข้อง	ความสำเร็จเชิงประจักษ์
ขั้นวางแผน (Plan)	ผู้บริหารวิเคราะห์โครงสร้างช่วงวัย ของบุคลากร (Workforce Analysis) ประเมินระดับความพร้อม และความคาดหวังของแต่ละเจนเนอเรชัน และร่วมกำหนด “กติการ่วมขององค์กร” (Organizational Covenant) เพื่อ วางรากฐานพื้นที่ปลอดภัยทางจิตวิทยา	P1 (Positive Culture)	มีแผนพัฒนาบุคลากร พหุวัย และมีข้อตกลงร่วม ที่บุคลากรทุกช่วงวัย มีส่วนร่วมกำหนด
ขั้นดำเนินการ (Do)	จัดกิจกรรมการเรียนรู้ข้ามรุ่นแบบสองทาง เช่น ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) และการ เรียนรู้ย้อนกลับ (Reverse Mentoring) พร้อมนำระบบการทำงานที่ยืดหยุ่นและ แพลตฟอร์มการสื่อสารกลางมาใช้จริง	P2 (Peer-to- Peer Learning), P3 (Flexible Management), P4 (Communication)	อัตราการเข้าร่วมกิจกรรม ข้ามรุ่น และการใช้งาน ช่องทางสื่อสารกลาง ของบุคลากร

ตาราง 2 (ต่อ)

ระยะ (PDCA)	กิจกรรมหลักในการนำโมเดลไป ประยุกต์ใช้	องค์ประกอบ 4P ที่เกี่ยวข้อง	ตัวชี้วัดความสำเร็จเชิง ประจักษ์
ขั้นตรวจสอบ (Check)	ประเมินผลการดำเนินงานเทียบกับ ตัวชี้วัดที่กำหนด สำนวความผูกพันของ บุคลากร (Employee Engagement) และระดับการรับรู้ความปลอดภัย ทางจิตวิทยา รวมถึงประสิทธิผล ของการสื่อสารระหว่างวัย	P1-P4 (ทุก องค์ประกอบ)	ผลสำรวจความผูกพัน และความปลอดภัย ทางจิตวิทยาสูงขึ้น และความขัดแย้ง ระหว่างวัย ลดลง
ขั้นปรับปรุง (Act)	นำผลการประเมินมาปรับปรุงแนวปฏิบัติ ขยายผลกิจกรรมที่ได้ผล และปรับกลไก ที่ยังไม่บรรลุเป้าหมาย เพื่อพัฒนา ต่อเนื่องเป็นวงจรถัดไป (Continuous Improvement)	P1-P4 (ทุก องค์ประกอบ)	มีแนวปฏิบัติที่ปรับปรุง แล้ว และแผนการพัฒนา รอบถัดไปที่ต่อยอด จากผลการตรวจสอบ

2.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป ควรมีการนำรูปแบบ The Symphony-4P Model ไปทดสอบความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Empirical Validation) โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ ระดับสูง เช่น การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) เพื่อยืนยันน้ำหนักองค์ประกอบ หรือการทำวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research: PAR) ในสถานศึกษาเป้าหมาย เพื่อพัฒนาเป็นคู่มือแนวทางปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมและสามารถขยายผลในระดับนโยบายต่อไป

References

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Buntham, J., Buntham, W., Sanguankhrua, K., & Chatsanga, J. (2026). The role of school administrators in managing generational diversity among personnel in primary schools. *Journal of Educational Development Reviews*, 3(1), 11–21.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Chaisri, P. (2024). The role of educational administrators in the new era. *Journal of Mani Chettha Ram Wat Chommani*, 7(3), 1099–1100. [In Thai].

- Chaisupphaisan, C. (2024). *A four-generation society in the workplace*. The Secretariat of the Senate. [In Thai].
- Chrislip, D. D., & Larson, C. E. (1994). *Collaborative leadership: How citizens and civic leaders can make a difference*. Jossey-Bass.
- Cox, T. (1994). *Cultural diversity in organizations: Theory, research, and practice*. Berrett-Koehler.
- Deloitte. (2023). *2023 Gen Z and Millennial survey*. Deloitte Insights.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Center for Advanced Engineering Study.
- Denning, S. (2018). *The age of agile: How smart companies are transforming the way work gets done*. AMACOM.
- Division of Social Policy Development and Innovation. (2026). *Gen Z challenges: The future to watch in the transition to the new world of work*. Social Warning Report, Fiscal Year 2026, Quarter 2 (January–March 2026). [In Thai].
- Edmondson, A. C. (2023). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth* (Updated ed.). Wiley.
- Huyler, D., Gomez, L., Rocco, T. S., & Plakhotnik, M. S. (2025). Leading different generational cohorts in the workplace: Focus on situational and inclusive leadership. *New Horizons in Adult Education and Human Resource Development*, 37(1), 6–19.
<https://doi.org/10.1177/19394225241297230>
- Koedsuk, P. (2022). The relationship between agile leadership and teachers work efficacy in Surin School under the Secondary Educational Service Area Office Surin. *SWU Educational Administration Journal*, Srinakharinwirot University, 19(37), 51–62. [In Thai].
- Logutarawong, K. (2021). Generation gap management to develop human resources in organization. *Panyapiwat Journal*, 3(2), 132–143. [In Thai].
- Lupavuthiti, P. (2024). *Human resource development and the generation gap problem in public sector organizations* (Independent study, Master of Economics, Business Economics Program). Thammasat University. [In Thai].
- McKinsey & Company. (2024). *The state of organizations 2024: Ten shifts transforming organizations*. McKinsey Global Institute.
- Ministry of Education. (2024). *Education policy of the Ministry of Education*. Royal Thai Government Gazette, 141(Special Issue 309 Ng), 11. (November 13, 2024). [In Thai].
- Ministry of Education. (2024). *Education policy and reform plan 2025–2026*. [In Thai].

- Na Ranong, N. (2023). *Working of civil servants under generation gap problem: Case study of the Bureau of Policy and Planning Office of the Permanent Secretary, Ministry of Interior* (Independent study, Master of Education). Ramkhamhaeng University. [In Thai].
- Ninlakaphet, S., Saeng-ngern, S., & Laplay, C. (2025). Transformational leadership of basic educational institution administrators under Surin Primary Educational Service Area Office 3. *Journal of Arts Management*, 9(2), 164–183. [In Thai].
- Nisadon, P. (2024). *Conflict management in educational institutions by educational institution administrators under the Office of Basic Education, Lopburi* (Independent study, Master of Education). Thepsatri Rajabhat University. [In Thai].
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage Publications.
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.
- OECD. (2023). *Teachers and school leaders as lifelong learners*. OECD Publishing.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson.
- Salangam, S. (2023). *Working patterns of teachers across different generations affecting teamwork efficiency in Ratchawipha Consortium under the Secondary Educational Service Area Office Bangkok 2* (Independent study, Master of Education). Kasetsart University. [In Thai].
- Taisrikhot, P., Preechamunee, P., Wannha, A., & Teeranun, W. (2020). Managing the age gap for organizational human resource. *Journal of MCU Loei Review*, 1(3). [In Thai].
- Taweewat, N. (2022). *Attitudes of employees toward working with different generation of employee in ABC Hotel* (Independent study, Master of Business Administration). Burapha University. [In Thai].
- Thainoi, A. (2023). *21st century leadership of school administrators under Kalasin Primary Educational Service Area Office 2* (Master's thesis). Mahamakut Buddhist University. [In Thai].
- UNESCO. (2024). *Global education monitoring report: Technology in education*. UNESCO Publishing.
- Wariyapipat, N. (2016). The role of HRM: Generation gap management in organization. *RMUTP Research Journal Humanities and Social Sciences*, 1(2), 73–88. [In Thai].