

บทบาทของผู้บริหารกับคุณภาพชีวิตการทำงานของครูในสถานศึกษา**The Role of School Administrators in Enhancing Teachers' Quality of Work Life**ณัททัย ลัทสมาน¹, สุนทรี วรณไพเราะ^{2*}Nahathai Latsaman¹, Suntaree Wannapairo¹⁻²คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ¹⁻²Faculty of Education, Thaksin University, Thailand

Corresponding Author: Email: suntaree@tsu.ac.th

(Received: August 4, 2026; Revised: September 29, 2026; Accepted: September 30, 2026)

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสังเคราะห์บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการยกระดับคุณภาพชีวิตครู โดยใช้การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนกรอบกฎหมายทางการศึกษาของไทย ผลการสังเคราะห์พบว่า คุณภาพชีวิตครูเป็นแนวคิดเชิงพหุมิติที่ครอบคลุมทั้งภาระงานและเวลา สุขภาวะทางกายและจิตใจ ความสัมพันธ์ในองค์กร ความก้าวหน้าและการพัฒนาวิชาชีพ ความเป็นธรรมและการได้รับการยอมรับ ตลอดจนความหมาย คุณค่า และความสำเร็จ ของงาน คุณภาพชีวิตครูจึงมิใช่เรื่องส่วนบุคคลของครูเพียงลำพัง แต่เป็นผลลัพธ์ของระบบบริหาร สภาพแวดล้อมการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร และภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา บทความเสนอว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรทำหน้าที่ในฐานะ “ผู้ออกแบบระบบนิเวศการทำงานของครู” ผ่านบทบาทสำคัญ 5 ด้าน ได้แก่ การบริหารภาระงานและเวลาอย่างเป็นธรรม การสร้างสภาพแวดล้อมทางจิตสังคมที่ปลอดภัย การเสริมพลังและพัฒนาวิชาชีพครู การบริหารแบบมีส่วนร่วมและสร้างความผูกพัน และการสร้างองค์กรแห่งความสุขอย่างยั่งยืน ข้อเสนอของบทความชี้ว่า การยกระดับคุณภาพชีวิตครูควรถูกกำหนดเป็น ยุทธศาสตร์สำคัญของการบริหารสถานศึกษา ไม่ใช่เพียงกิจกรรมสร้างขวัญกำลังใจเป็นครั้งคราว เพราะครูที่มีคุณภาพชีวิตที่ดี ย่อมมีแรงจูงใจมีความสุข มีความผูกพันต่อองค์กร และสามารถปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนและสถานศึกษาได้อย่างยั่งยืน

คำสำคัญ : ผู้บริหารสถานศึกษา; คุณภาพชีวิตการทำงานของครู; องค์กรแห่งความสุข**Abstract**

This academic article aims to synthesize the roles of school administrators in enhancing teachers' quality of life using documentary analysis, relevant research, and Thai educational legal frameworks. The synthesis reveals that teachers' quality of life is a multidimensional concept encompassing workload and time, physical and psychological well-being, organizational relationships, professional growth and development, fairness and recognition, as well as the meaning, value, and success derived from work. Teachers' quality of life, therefore, is not merely an individual matter of teachers alone, but rather an outcome of administrative systems, working environments, organizational culture, and leadership of school administrators. The article proposes that school administrators should perform their duties as “designers of teachers' working ecosystem” through five key roles: equitable management of workload and time, creation of a safe psychosocial environment, empowerment and

professional development of teachers, participatory management and commitment building, and creation of a sustainable happy organization. The proposal of the article indicates that enhancing teachers' quality of life should be established as a key strategy of school administration, rather than just an occasional morale-boosting activity, because teachers with a good quality of life naturally possess motivation, happiness, organizational commitment, and the ability to perform work to sustainably develop student learning and school quality.

Keywords: School Administrators; Teachers' Quality of Work Life; Happy Organization

1. บทนำ

การศึกษาเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และเป็นกลไกหลักในการเสริมสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมของประเทศ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 กำหนดให้รัฐดำเนินการให้เด็กทุกคนได้รับการศึกษาอย่างมีคุณภาพ ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต ตลอดจนเสริมสร้างและพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพของครู ขณะที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กำหนดให้การจัดการศึกษามุ่งพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม สามารถดำรงชีวิตร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข กรอบกฎหมายดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า การพัฒนาคุณภาพการศึกษามีได้มุ่งเพียงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนเท่านั้น แต่ยังคงครอบคลุมถึงการพัฒนาคุณภาพของบุคลากรและระบบสนับสนุนที่เอื้อต่อการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพด้วย (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ, 2542)

การขับเคลื่อนเจตนารมณ์ของกฎหมายและนโยบายการศึกษาจากระดับประเทศให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมต้องอาศัยสถานศึกษาในฐานะหน่วยปฏิบัติที่ใกล้ชิดกับผู้เรียนมากที่สุด ภายในสถานศึกษา ผู้บริหารมีหน้าที่กำหนดทิศทาง บริหารทรัพยากร พัฒนาบุคลากร และสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ขณะที่ครูเป็นผู้เชื่อมโยงนโยบาย หลักสูตร มาตรฐานการเรียนรู้ และเป้าหมายของสถานศึกษาไปสู่การปฏิบัติในชั้นเรียน ครูจึงมิได้มีบทบาทเพียงการถ่ายทอดความรู้ แต่ยังเป็นผู้ออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้ ดูแลช่วยเหลือผู้เรียน และส่งเสริมพัฒนาการทั้งด้านสติปัญญา อารมณ์ สังคม และคุณธรรม ทั้งนี้ หลักฐานเชิงประจักษ์ชี้ว่าภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกของผู้บริหารมีอิทธิพลทางบวกต่อสุขภาวะของครู และการสนับสนุนจากผู้บริหารเป็นทรัพยากรสำคัญของสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อความพึงพอใจและการทำงานอย่างมีคุณภาพ (กรวิชัย ชื่นวัฒนา และเสาวณี สิริสุขศิลป์, 2567)

อย่างไรก็ตาม การปฏิบัติงานของครูในบริบทการศึกษาปัจจุบันมีความซับซ้อนและต้องเผชิญกับความคาดหวังจากหลายฝ่าย ครูมิได้มีหน้าที่เฉพาะการจัดการเรียนการสอน แต่ต้องรับผิดชอบงานธุรการ งานเอกสาร งานโครงการ งานประกันคุณภาพการศึกษา งานวัดและประเมินผล งานดูแลช่วยเหลือนักเรียน การประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชน ตลอดจนการปรับตัวต่อเทคโนโลยีดิจิทัลและนโยบายการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เมื่อความต้องการของงานสูงกว่าทรัพยากรและเวลาที่ครูมีอยู่ ย่อมเพิ่มความเครียดและลดความพึงพอใจในการทำงาน ขณะเดียวกัน ความสัมพันธ์ในโรงเรียน ความปลอดภัยทางจิตใจ และภาวะผู้นำที่สนับสนุนเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับระดับภาวะหมดไฟของบุคลากรในโรงเรียน (Admiraal & Kittelsen Røberg, 2023)

จากสภาพการปฏิบัติงานดังกล่าว คุณภาพชีวิตครูจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญประการหนึ่งของการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา คุณภาพชีวิตครูมิได้หมายถึงเพียงการได้รับค่าตอบแทนหรือสวัสดิการที่เพียงพอเท่านั้น แต่ยังคงครอบคลุมถึงความมั่นคงและความปลอดภัยในการทำงาน ความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน การได้รับการยอมรับและความเป็น

ธรรม การมีโอกาสพัฒนาตนเองและก้าวหน้าในวิชาชีพ ตลอดจนความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัว ผลการศึกษาของ ญัฐพล เมฆเคลื่อน และคณะ (2567) พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานของครูมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับแรงจูงใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยครูมีความคิดเห็นต่อด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม และด้านการทำงานร่วมกันและความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่นอยู่ในลำดับสูง ขณะที่ด้านความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัวมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด (ญัฐพล เมฆเคลื่อน และคณะ, 2567)

เมื่อคุณภาพชีวิตครูมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นบุคคลสำคัญในการกำหนดเงื่อนไขและประสบการณ์การทำงานของครู เนื่องจากผู้บริหารมีบทบาทในการจัดสรรภาระงาน เวลา งบประมาณ บุคลากร และทรัพยากร รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์กรและรูปแบบความสัมพันธ์ภายในสถานศึกษา ผู้บริหารที่รับฟังความคิดเห็น ให้การสนับสนุน สร้างความไว้วางใจ และคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ย่อมมีส่วนช่วยให้ครูเกิดความมั่นคงทางจิตใจและมีความสุขในการทำงาน ทั้งนี้ พิมพิวิภา ปรีชาโชติ และคณะ (2568) พบว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับความสุขในการทำงานของครู และสามารถพยากรณ์ความสุขในการทำงานของครูได้ร้อยละ 57.00 ขณะที่ กรวิชัย ชื่นวัฒนา และเสาวณี สิริสุขศิลป์ (2567) พบว่า ภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกมีอิทธิพลทางบวกโดยตรงต่อสุขภาวะของครูอย่างมีนัยสำคัญ

นอกเหนือจากการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำที่เหมาะสมแล้ว ผู้บริหารยังมีหน้าที่สร้างระบบสนับสนุนที่ช่วยลดปัจจัยเสี่ยงและเพิ่มทรัพยากรในการปฏิบัติงานของครู เช่น การกระจายภาระงานอย่างเป็นธรรม การลดงานที่ซ้ำซ้อน การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากร การส่งเสริมความเป็นอิสระทางวิชาชีพ การจัดระบบพี่เลี้ยง และการเปิดโอกาสให้ครูสะท้อนปัญหาและความต้องการของตน งานวิจัยร่วมสมัยชี้ว่า สภาพแวดล้อมการทำงานที่มีการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร มีข้อมูลย้อนกลับ มีความเป็นอิสระทางวิชาชีพ และมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างบุคลากรสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานและความเครียดของครู ขณะที่การสร้างการเชื่อมโยงและความปลอดภัยทางจิตใจในโรงเรียนช่วยลดความเสี่ยงต่อภาวะหมดไฟ (Fleming et al., 2023)

ดังนั้น การยกระดับคุณภาพชีวิตครูจึงไม่ควรถูกมองว่าเป็นเพียงการจัดสวัสดิการหรือกิจกรรมสร้างความสุขเป็นครั้งคราว แต่ควรกำหนดให้เป็นภารกิจเชิงยุทธศาสตร์ของการบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารจำเป็นต้องทำหน้าที่เป็นผู้ออกแบบระบบและสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อสุขภาวะของครู ผ่านการบริหารภาระงานอย่างเหมาะสม การจัดสรรทรัพยากรอย่างเป็นธรรม การสร้างความปลอดภัยทางจิตใจ การส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดี การเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วม และการสนับสนุนความก้าวหน้าทางวิชาชีพ เมื่อครูมีคุณภาพชีวิตที่ดี ย่อมมีแรงจูงใจ มีความสุข มีความผูกพันต่อสถานศึกษา และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ อันจะนำไปสู่คุณภาพการจัดการเรียนรู้ คุณภาพของผู้เรียน และการพัฒนาสถานศึกษาอย่างยั่งยืน (พิมพิวิภา ปรีชาโชติ และคณะ, 2568)

2. แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตครู

คุณภาพชีวิตครูเป็นแนวคิดที่สะท้อนสภาวะความเป็นอยู่และประสบการณ์ของครูทั้งในชีวิตส่วนตัวและการปฏิบัติงาน โดยครูสามารถดำรงชีวิตและปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างสมดุล มีความมั่นคงและปลอดภัย มีสุขภาวะทางกายและจิตใจที่ดี ได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม มีความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลในองค์กร มีโอกาสพัฒนาตนเองและก้าวหน้าในวิชาชีพ ตลอดจนรู้สึกว่าการงานที่ตนปฏิบัติมีคุณค่าและมีความหมายต่อผู้เรียน สถานศึกษา และสังคม คุณภาพชีวิตครูจึงมิได้พิจารณาเฉพาะค่าตอบแทนหรือสวัสดิการเท่านั้น แต่เป็นแนวคิดเชิงพหุมิติที่ครอบคลุมสภาพแวดล้อมทางกายภาพและจิตสังคม ความสัมพันธ์ในองค์กร ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิต ความก้าวหน้าทางวิชาชีพ และเงื่อนไขด้านการบริหารองค์การ (McBrayer et al., 2022)

ในทางวิชาการ คำว่า “คุณภาพชีวิตครู” มีความหมายกว้างกว่าคุณภาพชีวิตการทำงาน เนื่องจากครอบคลุมผลกระทบที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา อย่างไรก็ตาม งานวิจัยทางการศึกษามักศึกษาประเด็นดังกล่าวผ่านแนวคิดคุณภาพชีวิตการทำงาน สุขภาพในการทำงาน สุขภาวะของครู ความพึงพอใจในอาชีพ และความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัว แนวคิดเหล่านี้มีจุดร่วมสำคัญ คือ การพิจารณาว่าเงื่อนไขการทำงานสามารถสนับสนุนหรือขัดขวางความสามารถของครูในการปฏิบัติหน้าที่และดำรงชีวิตอย่างมีความสุขเพียงใด โดย Çobanoğlu et al. (2023) พบว่า ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญของความพึงพอใจในอาชีพครู ขณะที่ความเครียดจากการทำงานส่งผลให้ความสมดุลดังกล่าวลดลง ดังนั้น การพิจารณาคูณภาพชีวิตครูจึงต้องเชื่อมโยงระหว่างลักษณะงาน สภาพองค์กร และชีวิตส่วนตัวของครูอย่างเป็นองค์รวม (McBrayer et al., 2022)

จากการสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถกำหนดกรอบคุณภาพชีวิตครูสำหรับการอธิบายบริบทของสถานศึกษาได้ 6 ด้านสำคัญ ทั้งนี้ กรอบดังกล่าวเป็นการสังเคราะห์ประเด็นร่วมจากวรรณกรรม มิใช่การเสนอว่าเป็นองค์ประกอบมาตรฐานเพียงรูปแบบเดียว โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ด้านภาระงาน เวลา และความสมดุลในการดำเนินชีวิต

ภาระงานและเวลาเป็นเงื่อนไขพื้นฐานที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตของครู ครูควรได้รับมอบหมายงานที่สอดคล้องกับบทบาท ความรู้ ความสามารถ และเวลาที่มีอยู่ โดยต้องใช้เวลาเพียงพอสำหรับการวางแผนและเตรียมการสอน การตรวจและประเมินผลงานผู้เรียน การพัฒนาตนเอง ตลอดจนการพักผ่อนและดูแลครอบครัว ภาระงานที่มากเกินไปหรือมีงานนอกเหนือจากการสอนจำนวนมากอาจทำให้เส้นแบ่งระหว่างเวลาทำงานกับชีวิตส่วนตัวลดลง และเพิ่มความเหนื่อยล้าสะสม ผลการศึกษาของ ณัฐพล เมฆเคลื่อน และคณะ (2567) พบว่า ความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัวเป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดในการศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงานของครู ขณะที่ Çobanoğlu et al. (2023) พบว่า เมื่อความเครียดจากงานเพิ่มขึ้น ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตและความพึงพอใจในอาชีพของครูจะลดลง นอกจากนี้ McBrayer et al. (2022) ยังชี้ว่าผู้บริหารจำเป็นต้องเข้าใจปัญหาสมดุลชีวิตกับงานของครูและนำข้อมูลดังกล่าวไปออกแบบการสนับสนุนที่เหมาะสม จึงกล่าวได้ว่าการจัดการภาระงานอย่างเหมาะสมผลเป็นทั้งมาตรการด้านประสิทธิภาพและการคุ้มครองคุณภาพชีวิตครู

2. ด้านสุขภาวะทางกายและจิตใจ

คุณภาพชีวิตครูเกี่ยวข้องกับการทำงานในสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย ถูกสุขลักษณะ และไม่สร้างความเสี่ยงต่อสุขภาพกายหรือจิตใจ สถานศึกษาจึงควรจัดอาคารสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกให้เหมาะสม ควบคู่กับการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ลดความเครียด ความวิตกกังวล และความเหนื่อยล้าทางอารมณ์ หลักฐานเชิงประจักษ์พบว่าความปลอดภัยทางจิตใจ ความเชื่อมโยงระหว่างบุคลากร และภาวะผู้นำที่สนับสนุนมีความสัมพันธ์กับภาวะหมดไฟของบุคลากรในโรงเรียน ขณะที่ภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกรับรู้มีอิทธิพลทางบวกต่อสุขภาวะของครู (กรวิษฐ์ ชื่นวัฒนา และเสาวณี สิริสุขศิลป์, 2567) ดังนั้น การดูแลสุขภาวะครูควรดำเนินการทั้งในระดับสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ระบบงาน และความสัมพันธ์ทางจิตสังคม มีใช้จำกัดอยู่เพียงกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพเป็นครั้งคราว

3. ด้านความสัมพันธ์และการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

ความสัมพันธ์ที่ดีภายในสถานศึกษาเป็นองค์ประกอบสำคัญของคุณภาพชีวิตครู เนื่องจากการจัดการศึกษาเป็นงานที่ต้องอาศัยการประสานความร่วมมือระหว่างครู ผู้บริหาร นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ครูควรได้รับการเคารพไว้วางใจ และช่วยเหลือจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งมีพื้นที่ในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและแก้ไขปัญหา ร่วมกัน ผลการศึกษาของ เขาวินิตย์ เพชรบุตร (2567) พบว่า ด้านการติดต่อสัมพันธ์ที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดในองค์ประกอบความสุขในการทำงานของครู สอดคล้องกับ Fleming et al. (2023) ซึ่งพบว่าความเชื่อมโยงและความสัมพันธ์เชิงบวกของสมาชิกใน

โรงเรียนเป็นปัจจัยสำคัญที่สัมพันธ์กับการลดภาวะหมดไฟ จึงกล่าวได้ว่าความสัมพันธ์ในองค์กรมิใช่เพียงบรรยากาศประกอบการทำงาน แต่เป็นทรัพยากรทางจิตสังคมที่ช่วยให้ครูสามารถรับมือกับความท้าทายของงานได้

4. ด้านความก้าวหน้าและการพัฒนาวิชาชีพ

ครูควรได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่สอดคล้องกับความต้องการ ความกดดัน และเป้าหมายทางวิชาชีพของตน การพัฒนาวิชาชีพที่มีคุณภาพไม่ควรเป็นเพียงการส่งครูเข้ารับการอบรมตามข้อกำหนด แต่ควรเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายการพัฒนา ได้เรียนรู้ร่วมกับเพื่อนร่วมงาน และสามารถนำความรู้ไปใช้ในการจัดการเรียนรู้จริง งานวิจัยพบว่า สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความเป็นอิสระทางวิชาชีพ การได้รับข้อมูลย้อนกลับ และการสนับสนุนจากผู้บริหารสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานและความเครียดของครู ขณะที่การรับรู้ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจอย่างสอดคล้องระหว่างผู้บริหารกับครูสัมพันธ์กับความพึงพอใจและความเป็นอิสระในการทำงาน (Jentsch et al., 2023) ผู้บริหารจึงควรออกแบบการพัฒนาวิชาชีพให้เชื่อมโยงกับงานจริง คัดเกลาวิทยบุคคล และเส้นทางความก้าวหน้าของครู

5. ด้านความเป็นธรรม ความมั่นคง และการได้รับการยอมรับ

ความเป็นธรรมเป็นพื้นฐานสำคัญของความไว้วางใจในองค์กร ครูควรได้รับค่าตอบแทน การประเมินผลการมอบหมายงาน และโอกาสก้าวหน้าโดยใช้หลักเกณฑ์ที่ชัดเจน โปร่งใส และเสมอภาค รวมทั้งควรได้รับการยอมรับตามความรู้ ความสามารถ ความพยายาม และผลสำเร็จของงาน มิใช่พิจารณาเฉพาะผลงานที่เป็นรางวัลหรือผลลัพธ์เชิงปริมาณเท่านั้น เชาวินิตย์ เพชรบุตร (2567) พบว่า แม้ความสุขในการทำงานของครูโดยรวมอยู่ในระดับมาก แต่ด้านการเป็นที่ยอมรับมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดในองค์ประกอบที่ศึกษา ขณะที่ พชรพรรณ ปัญญาบุตร และคณะ (2568) พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ระดับสูงกับความผูกพันต่อองค์กรของครู ข้อค้นพบดังกล่าวสะท้อนว่า ความเป็นธรรม การยกย่องอย่างเหมาะสม และการปฏิบัติต่อบุคลากรตามหลักจริยธรรมเป็นเงื่อนไขสำคัญของความไว้วางใจและคุณภาพชีวิตในการทำงาน

6. ด้านความหมาย คุณค่า และความสำเร็จของงาน

การที่ครูรู้สึกว่าการงานของตนเองมีความหมายเป็นมิติภายในที่ช่วยให้ครูเกิดความภาคภูมิใจและมีกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ ครูควรมองเห็นความเชื่อมโยงระหว่างความพยายามของตนเองกับพัฒนาการของผู้เรียน ความสำเร็จของสถานศึกษา และประโยชน์ที่เกิดขึ้นต่อสังคม ความหมายของงานจึงเกิดจากทั้งความรักในวิชาชีพ ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับความไว้วางใจ และการมีอิสระในการใช้ความรู้ความสามารถทางวิชาชีพ ผลการศึกษาของ เชาวินิตย์ เพชรบุตร (2567) แสดงให้เห็นว่า ความสุขในการทำงานของครูประกอบด้วย การติดต่อสัมพันธ์ที่ดี ความรักในการทำงาน ความสำเร็จในการทำงาน และการเป็นที่ยอมรับ ขณะที่ ณัฐพล เมฆเคลื่อน และคณะ (2567) พบว่า ความสำเร็จในการทำงานและการได้รับการยอมรับเป็นองค์ประกอบที่ครูประเมินในระดับสูงของแรงจูงใจในการทำงาน จึงสะท้อนว่าครูมิได้ต้องการเพียงผลตอบแทนทางวัตถุ แต่ยังต้องการรับรู้ถึงคุณค่า ความสำเร็จ และผลกระทบเชิงบวกจากงานที่ตนปฏิบัติ

กล่าวโดยสรุป คุณภาพชีวิตครูเป็นผลจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ลักษณะงาน ความสัมพันธ์ในสถานศึกษา และระบบการบริหารองค์กร ทั้ง 6 ด้านข้างต้นมีความเชื่อมโยงและส่งผลต่อกัน เช่น ภาระงานที่เหมาะสมช่วยลดความเครียดและทำให้ครูมีเวลาพัฒนาวิชาชีพ ความสัมพันธ์ที่ดีช่วยสร้างความปลอดภัยทางจิตใจ ส่วนความเป็นธรรม การยอมรับ และความเป็นอิสระทางวิชาชีพช่วยให้ครูเห็นคุณค่าของตนเองและต้องการคงอยู่ในวิชาชีพ งานวิจัยยังแสดงให้เห็นว่าคุณภาพชีวิตการทำงานของครูมีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจ ขณะที่ภาวะผู้นำและทรัพยากรในสภาพแวดล้อมการทำงานสัมพันธ์กับสุขภาวะ ความพึงพอใจ และความเครียดของครู ดังนั้น การยกระดับคุณภาพชีวิตครูจึงต้องดำเนินการในเชิงระบบ โดยไม่ผลักภาระให้ครูดูแลสุขภาวะของตนเองเพียงลำพัง แต่ต้องอาศัยการบริหารงานและการสนับสนุนจากสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง (ภาวะสุทธิ์ คดีศิริกฤษ และคณะ, 2567)

3. ผู้บริหารสถานศึกษากับการยกระดับคุณภาพชีวิตครู

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลสำคัญที่มีอิทธิพลต่อสภาพแวดล้อมการทำงานของครู ทั้งในเชิงโครงสร้าง วัฒนธรรม บรรยากาศองค์กร และความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร การบริหารที่เน้นเพียงผลลัพธ์ของงานโดยไม่คำนึงถึงชีวิต และความรู้สึกรักของครู อาจทำให้ครูเกิดความเครียด หดหู่ และลดทอนคุณภาพการจัดการเรียนรู้ ในทางกลับกัน ผู้บริหารที่เข้าใจความต้องการของครู สื่อสารอย่างสร้างสรรค์ จัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม และเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วม จะช่วยเพิ่มแรงจูงใจ ความสุข และความผูกพันต่อองค์กร

งานวิจัยของ พิมพิวิภา ปรีชาโชติ และคณะ (2568) ชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสุขในการทำงานของครู โดยภาวะผู้นำที่สำคัญประกอบด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของครู สอดคล้องกับ กรวิญญ์ ชื่นวัฒนา และเสาวณี สิริสุขศิลป์ (2567) ซึ่งพบว่า ภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกของผู้บริหารมีอิทธิพลทางบวกโดยตรงต่อสุขภาวะของครู และ Fleming et al. (2023) ที่ชี้ว่า ภาวะผู้นำ ความปลอดภัยทางจิตใจ และความเชื่อมโยงระหว่างบุคลากรเป็นเงื่อนไขสำคัญที่สัมพันธ์กับภาวะหมดไฟของบุคลากรในโรงเรียน

กล่าวได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ใช่เพียงผู้กำกับงานหรือควบคุมให้บุคลากรปฏิบัติตามเป้าหมายเท่านั้น แต่เป็นผู้กำหนดคุณภาพของเงื่อนไขการทำงานที่ครูเผชิญในแต่ละวัน ทั้งด้านปริมาณและความชัดเจนของภาระงาน การเข้าถึงทรัพยากร ความเป็นธรรมในการตัดสินใจ ความปลอดภัยในการแสดงความคิดเห็น และโอกาสเติบโตทางวิชาชีพ การตัดสินใจเชิงบริหารจึงสามารถเป็นได้ทั้ง “ทรัพยากร” ที่ช่วยให้ครูทำงานอย่างมีพลัง หรือเป็น “แรงกดดัน” ที่เพิ่มความเครียดและภาวะหมดไฟ เมื่อผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำที่รับฟัง สนับสนุน และเปิดพื้นที่ให้ครูมีส่วนร่วม ย่อมส่งเสริมความไว้วางใจ ความเป็นเจ้าของงาน ความพึงพอใจ และสุขภาวะของครู ในทางตรงกันข้าม การบริหารที่มุ่งผลลัพธ์โดยละเลยข้อจำกัดและศักดิ์ศรีของบุคลากรอาจบั่นทอนแรงจูงใจและความผูกพันต่อสถานศึกษา ดังนั้น บทบาทของผู้บริหารในการยกระดับคุณภาพชีวิตครูจึงต้องครอบคลุมทั้งการออกแบบระบบงาน การสร้างวัฒนธรรมความสัมพันธ์ และการเสริมพลังทางวิชาชีพอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

4. บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการยกระดับคุณภาพชีวิตครู

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลสำคัญในการกำหนดเงื่อนไขและสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานของครู เนื่องจากเป็นผู้รับผิดชอบด้านการจัดโครงสร้างงาน การบริหารบุคลากร การจัดสรรทรัพยากร การสร้างวัฒนธรรมองค์กร และการพัฒนาความสัมพันธ์ภายในสถานศึกษา การยกระดับคุณภาพชีวิตครูจึงมิได้ขึ้นอยู่กับความสามารถในการปรับตัวหรือการดูแลตนเองของครูเพียงฝ่ายเดียว แต่สัมพันธ์กับนโยบายและพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโดยตรง ผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับสุขภาวะ ความเป็นธรรม ความไว้วางใจ และการพัฒนาวิชาชีพของครูย่อมช่วยลดความเครียดและภาวะหมดไฟ ตลอดจนส่งเสริมความสุข ความผูกพันต่อองค์กร และความเป็นอิสระทางวิชาชีพของครูได้ (Wiens et al., 2025) บทบาทสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาในการยกระดับคุณภาพชีวิตครูสามารถพิจารณาได้ 5 ด้าน ดังนี้

1. บทบาทด้านการบริหารภาระงานและเวลาอย่างเป็นธรรม

ภาระงานและเวลาเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพชีวิตของครู เนื่องจากครูในปัจจุบันมิได้มีหน้าที่เฉพาะการจัดการเรียนรู้ แต่ยังต้องรับผิดชอบงานเอกสาร งานโครงการ งานประกันคุณภาพ งานประเมิน งานดูแลช่วยเหลือนักเรียน และกิจกรรมพิเศษต่าง ๆ ภาระงานที่หลากหลายและซ้อนทับกันอาจลดทอนเวลาในการวางแผนการสอน ตรวจผลงาน พัฒนาผู้เรียน ตลอดจนการพักผ่อนหรือดูแลครอบครัว งานวิจัยพบว่า ความต้องการของงานที่สูงและทรัพยากร

ในการทำงานที่ไม่เพียงพอสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานที่ลดลง ขณะที่ภาระงาน ความสัมพันธ์ในโรงเรียน และความปลอดภัยทางจิตใจเป็นปัจจัยที่เชื่อมโยงกับภาวะหมดไฟของบุคลากรในโรงเรียน (Fleming et al., 2023)

ผู้บริหารจึงควรทำหน้าที่เป็น “ผู้ออกแบบระบบงาน” มากกว่าการมอบหมายงานตามโครงสร้างเดิม โดยควรวิเคราะห์ภาระงานของครูทั้งโรงเรียน จัดลำดับความสำคัญของงาน แยกงานที่จำเป็นออกจากงานที่ซ้ำซ้อน และกระจายงานตามความรู้ความสามารถ เวลา และความรับผิดชอบหลักของแต่ละบุคคล นอกจากนี้ ควรลดการจัดทำเอกสารที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้เรียน ใช้เทคโนโลยีในการรวบรวมและเชื่อมโยงข้อมูล ตลอดจนกำหนดช่วงเวลาที่สามารถเตรียมการสอนและพัฒนางานวิชาการได้อย่างจริงจัง การบริหารภาระงานอย่างเป็นธรรมไม่ได้หมายถึงการทำให้ครูไม่มีงานเพิ่มเติม แต่หมายถึงการจัดงานให้มีความจำเป็น สมเหตุสมผล โปร่งใส และไม่กระทบต่อการปฏิบัติงานหลักในการจัดการเรียนรู้หรือความสมดุลในการดำเนินชีวิตของครู (McBrayer et al., 2022)

2. บทบาทด้านการสร้างสภาพแวดล้อมทางจิตสังคมที่ปลอดภัย

ความปลอดภัยทางจิตใจหมายถึงสภาวะที่ครูสามารถแสดงความคิดเห็น ตั้งคำถาม รายงานปัญหา ขอความช่วยเหลือ หรือยอมรับข้อผิดพลาดได้โดยไม่ต้องหวาดกลัวว่าจะถูกตำหนิ ลดคุณค่า หรือได้รับผลกระทบอย่างไม่เป็นธรรม สภาพแวดล้อมดังกล่าวมีความสำคัญต่อการเรียนรู้ร่วมกัน การสร้างนวัตกรรม และการแก้ไขปัญหาภายในสถานศึกษา Fleming et al. (2023) พบว่า ความปลอดภัยทางจิตใจ ความเชื่อมโยงระหว่างสมาชิก และภาวะผู้นำสัมพันธ์กับระดับภาวะหมดไฟของบุคลากรในโรงเรียน ผู้บริหารจึงควรสร้างบรรยากาศการสื่อสารที่เปิดกว้าง รับฟังความคิดเห็นอย่างตั้งใจ และแสดงความเข้าใจต่ออารมณ์ ความรู้สึก และข้อจำกัดของครู การสื่อสารควรเน้นการแก้ปัญหาร่วมกันมากกว่าการค้นหาผู้กระทำผิด และควรให้ข้อมูลย้อนกลับโดยคำนึงถึงศักดิ์ศรีของผู้รับ ทั้งนี้ พิษณุ กิจติกาล และ ปาริชาติ ทุมนันท์ (2568) เสนอแนวทางภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกที่ครอบคลุมการเข้าใจอารมณ์ผู้อื่น การตระหนักรู้ในตนเอง การสื่อสารอย่างร่วมรู้สึก การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และการเสริมสร้างแรงจูงใจ ในทางปฏิบัติ ผู้บริหารอาจจัดระบบพี่เลี้ยง เปิดช่องทางสะท้อนปัญหาที่รักษาความลับ จัดวงสนทนาทางวิชาชีพ และส่งเสริมวัฒนธรรมที่ใช้ความผิดพลาดเป็นโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา

3. บทบาทด้านการเสริมพลังและพัฒนาวิชาชีพครู

การเสริมพลังครูเป็นกระบวนการที่ทำให้ครูรู้สึกว่าคุณมีความสามารถ มีอำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน และมีโอกาสเติบโตตามเป้าหมายทางวิชาชีพ ผู้บริหารจึงไม่ควรจำกัดการพัฒนาครูไว้เพียงการส่งเข้ารับการอบรมตามนโยบาย แต่ควรศึกษาความต้องการจำเป็นของครู เปิดโอกาสให้ครูร่วมกำหนดเป้าหมายการพัฒนา และส่งเสริมให้นำความรู้มาใช้แก้ปัญหาในชั้นเรียน การพัฒนาครูควรเชื่อมโยงกับความถนัด บริบทของผู้เรียน เป้าหมายของสถานศึกษา และเส้นทางความก้าวหน้าของครูแต่ละคน หลักฐานเชิงประจักษ์ชี้ว่า ความเป็นอิสระทางวิชาชีพ การได้รับข้อมูลย้อนกลับ และการสนับสนุนจากผู้บริหารสัมพันธ์กับความพึงพอใจและความเครียดของครู ขณะที่ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานและความเป็นอิสระของครู (Jentsch et al., 2023) ดังนั้น ผู้บริหารควรมอบหมายงานตามศักยภาพ เปิดโอกาสให้ครูเป็นผู้นำทางวิชาการ สนับสนุนชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ จัดระบบพี่เลี้ยงและการสอนงาน ตลอดจนให้อิสระแก่ครูในการเลือกวิธีจัดการเรียนรู้ภายใต้เป้าหมายและมาตรฐานร่วมกัน

4. บทบาทด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมและการสร้างความผูกพัน

การมีส่วนร่วมในการบริหารทำให้ครูรู้สึกว่าคุณได้รับการยอมรับและเป็นสมาชิกที่มีความสำคัญต่อสถานศึกษา เมื่อครูมีโอกาสร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมตัดสินใจ และร่วมรับผิดชอบผลที่เกิดขึ้น ย่อมช่วยเสริมสร้างความไว้วางใจ ความเป็นเจ้าของ และความผูกพันต่อองค์กร กิตติพงศ์ ทาปง และ สงวน อินทร์รักษ์ (2566) พบว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครู ขณะที่ Wiens et al. (2025) พบว่า การรับรู้ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจที่สอดคล้องกันระหว่างผู้บริหารกับครูสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานและความเป็นอิสระของครู

ผู้บริหารจึงควรใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของครูโดยตรง เช่น การกำหนดแผนพัฒนาสถานศึกษา การจัดตารางสอน การแบ่งภาระงาน การออกแบบกิจกรรม การกำหนดแนวปฏิบัติด้านวินัยนักเรียน และการเลือกแนวทางพัฒนาวิชาชีพ ทั้งนี้ การบริหารแบบมีส่วนร่วมมิได้หมายถึงการละทิ้งอำนาจหรือหลีกเลี่ยงการตัดสินใจ แต่หมายถึงการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูล เหตุผล และเสียงของผู้ปฏิบัติงานประกอบ นอกจากนี้ ผู้บริหารควรยึดหลักจริยธรรม ความโปร่งใส และความเสมอภาค เพราะ พชรพรรณ ปัญญาบุตร และคณะ (2568) พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีความสัมพันธ์ระดับสูงกับความผูกพันต่อองค์กรของครู และองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสามารถร่วมกันพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรได้ร้อยละ 80.70

5. บทบาทด้านการสร้างองค์กรแห่งความสุขอย่างยั่งยืน

องค์กรแห่งความสุขเป็นแนวคิดที่มุ่งสร้างสภาพแวดล้อมซึ่งบุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีความสุข มีสุขภาวะที่ดี มีความสัมพันธ์เชิงบวก และมองเห็นคุณค่าของงาน ผู้บริหารจึงควรกำหนดให้ความสุขและคุณภาพชีวิตของครูเป็นส่วนหนึ่งของเป้าหมายการบริหาร มิใช่มองว่าเป็นผลพลอยได้หลังจากครูปฏิบัติงานสำเร็จแล้ว ธัญญา คงเดช และคณะ (2568) พบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นองค์กรแห่งความสุข และสามารถร่วมกันพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งความสุขของสถานศึกษาได้ร้อยละ 60.90 การสร้างองค์กรแห่งความสุขจึงควรดำเนินการในระดับระบบและวัฒนธรรม มากกว่าการจัดกิจกรรมสั้นๆ เป็นการเป็นครั้งคราว ผู้บริหารควรสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ยอมรับความแตกต่าง ยกย่องความพยายามและความสำเร็จของครู จัดสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย ส่งเสริมวัฒนธรรมการขอบคุณและช่วยเหลือกัน รวมถึงติดตามระดับความสุข ความเครียด และภาระงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง แนวทางดังกล่าวสอดคล้องกับ Ifran et al. (2025) ซึ่งเน้นบทบาทของภาวะผู้นำที่สนับสนุนต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก

กล่าวโดยสรุป ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการออกแบบระบบนิเวศการทำงานที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตของครู การบริหารภาระงานอย่างเป็นธรรม การสร้างความปลอดภัยทางจิตใจ การเสริมพลังทางวิชาชีพ การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม และการสร้างองค์กรแห่งความสุข เป็นบทบาทที่มีความเชื่อมโยงและสนับสนุนซึ่งกันและกัน ผู้บริหารจึงควรดำเนินการอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง และอาศัยข้อมูลจากครูเป็นฐาน เพราะเมื่อครูมีคุณภาพชีวิตที่ดี ย่อมมีแรงจูงใจ มีความผูกพัน และสามารถใช้ศักยภาพในการพัฒนาผู้เรียนและสถานศึกษาได้อย่างยั่งยืน

5. กรอบสังเคราะห์เชิงแนวคิด : ผู้บริหารในฐานะผู้ออกแบบระบบนิเวศการทำงานของครู

จากการสังเคราะห์แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถอธิบายบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการยกระดับคุณภาพชีวิตครูผ่านแนวคิด “ระบบนิเวศการทำงานของครู” กล่าวคือ คุณภาพชีวิตครูมิได้เกิดจากปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งอย่างโดดเดี่ยว แต่เกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างงาน ภาระงาน ทรัพยากร บรรยากาศองค์กร ความสัมพันธ์เชิงวิชาชีพ ภาวะผู้นำ และความหมายของงาน งานวิจัยด้านคุณภาพชีวิตการทำงานของครูพบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจในการทำงาน ขณะที่งานวิจัยด้านภาวะผู้นำพบว่า ภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกละสภาพแวดล้อมการทำงานที่สนับสนุนสัมพันธ์กับสุขภาวะ ความพึงพอใจ และความเครียดของครู (ณัฐพล เมฆเคลื่อน และคณะ, 2567) ดังนั้น การยกระดับคุณภาพชีวิตครูจึงควรถูกพิจารณาในฐานะประเด็นเชิงระบบ มากกว่าการแก้ปัญหาเฉพาะรายบุคคลหรือการจัดกิจกรรมสร้างขวัญกำลังใจเป็นครั้งคราว

ในระดับโครงสร้าง ผู้บริหารมีบทบาทในการออกแบบระบบงานที่ลดภาระซ้ำซ้อน จัดสรรเวลาและทรัพยากรอย่างเหมาะสม และป้องกันไม่ให้นานเกินไปจากการสอนเบียดบังภารกิจหลักของครู หลักฐานจากงานวิจัยชี้ว่า ความต้องการของงานและทรัพยากรในการทำงานสัมพันธ์กับความพึงพอใจของครู ขณะที่ภาระงาน ความปลอดภัยทางจิตใจ ความเชื่อมโยงระหว่างบุคลากร และภาวะผู้นำสัมพันธ์กับภาวะหมดไฟของบุคลากรในโรงเรียน (Admiraal & Kittelsen Røberg, 2023;

Fleming et al., 2023) ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรทำหน้าที่เป็นผู้ออกแบบระบบภาระงานที่สมเหตุสมผล โปร่งใส และคำนึงถึงภารกิจหลักของครู มิใช่เพียงผู้มอบหมายงานตามโครงสร้างเดิม

ในระดับความสัมพันธ์ ผู้บริหารต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อความไว้วางใจ ความปลอดภัยทางจิตใจ และการมีส่วนร่วมของครู ความปลอดภัยทางจิตใจช่วยให้ครูกล้าแสดงความคิดเห็น ตั้งคำถาม รายงานปัญหา และทดลองแนวทางใหม่โดยไม่หวาดกลัวว่าจะถูกตำหนิหรือถูกลดคุณค่า Fleming et al. (2023) พบว่า ความปลอดภัยทางจิตใจ ความเชื่อมโยง และภาวะผู้นำสัมพันธ์กับภาวะหมดไฟของบุคลากรในโรงเรียน ขณะเดียวกัน งานวิจัยไทยพบว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครู และภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง (กิตติพงศ์ ทาปง และ สงวน อินทร์รักษ์, 2566; พชรพรรณ ปัญญาบุตร และคณะ, 2568) จึงกล่าวได้ว่า ความสัมพันธ์ที่มีคุณภาพในสถานศึกษาเป็นเงื่อนไขสำคัญของคุณภาพชีวิตครู

ในระดับการพัฒนาศักยภาพ ผู้บริหารต้องส่งเสริมให้ครูมีอิสระทางวิชาชีพ มีโอกาสพัฒนาตนเอง และมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายการเรียนรู้ทางวิชาชีพของตนเอง Jentsch et al. (2023) พบว่า ความเป็นอิสระทางวิชาชีพ ข้อมูลย้อนกลับ การสนับสนุนทางสังคม และภาวะผู้นำของโรงเรียนสัมพันธ์กับความพึงพอใจและความเครียดของครู ขณะที่ Wiens et al. (2025) พบว่า ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานและความเป็นอิสระของครู ดังนั้น การพัฒนาครูจึงควรถูกออกแบบให้เป็นกระบวนการเสริมพลังที่เชื่อมโยงกับงานจริง เปิดโอกาสให้ครูเลือกและตัดสินใจทางวิชาชีพ ตลอดจนสร้างระบบแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการสนับสนุนระหว่างเพื่อนร่วมงาน มากกว่าการควบคุมหรือกำกับตามนโยบายเพียงด้านเดียว

เมื่อพิจารณาเชิงระบบ จะเห็นได้ว่าคุณภาพชีวิตครูเป็นทั้ง “ผลลัพธ์” ของการบริหารที่มีคุณภาพ และเป็น “ปัจจัยนำเข้า” ที่ส่งผลต่อคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของสถานศึกษา กล่าวคือ หากผู้บริหารสามารถจัดระบบงานที่เหมาะสม สร้างความปลอดภัยทางจิตใจ ส่งเสริมการมีส่วนร่วม และพัฒนาครูอย่างมีความหมาย ย่อมส่งผลให้ครูมีแรงจูงใจ มีความสุข มีความผูกพันต่อสถานศึกษา และสามารถใช้ศักยภาพของตนในการพัฒนาผู้เรียนได้อย่างเต็มที่ พิมพิวิภา ปรีชาโชติ และคณะ (2568) พบว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสามารถพยากรณ์ความสุขในการทำงานของครูได้อย่างมีนัยสำคัญ ขณะที่ ณัฐพล เมฆเคลื่อน และคณะ (2567) พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานของครู จึงสะท้อนว่า การบริหารคุณภาพชีวิตครูเป็นหัวใจหนึ่งของการบริหารคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน

6. ข้อเสนอเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติ

ระดับนโยบาย หน่วยงานต้นสังกัดควรกำหนดให้คุณภาพชีวิตครูเป็นตัวชี้วัดสำคัญของคุณภาพสถานศึกษา ควบคู่กับตัวชี้วัดด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน คุณภาพผู้เรียน และประสิทธิภาพการบริหาร เนื่องจากรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 กำหนดให้รัฐต้องเสริมสร้างและพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพของครู ขณะที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กำหนดเป้าหมายของการศึกษาไว้ที่การพัฒนาคนอย่างสมบูรณ์ทั้งด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม ดังนั้น การพัฒนาคุณภาพการศึกษาจึงไม่ควรพิจารณาเฉพาะผลลัพธ์ของผู้เรียน แต่ควรครอบคลุมสุขภาวะและคุณภาพชีวิตของครูซึ่งเป็นผู้ขับเคลื่อนการเรียนรู้ในสถานศึกษาโดยตรง

ระดับการบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารควรจัดทำฐานข้อมูลภาระงาน ความเครียด ความสุข และความต้องการจำเป็นของครูอย่างเป็นระบบ เพื่อนำมาใช้ประกอบการวางแผนบริหารบุคลากร การจัดตารางสอน การมอบหมายงาน และการจัดระบบสนับสนุนทางวิชาชีพ การสำรวจดังกล่าวควรดำเนินการอย่างต่อเนื่องและนำไปสู่การปรับปรุงระบบงานจริง มิใช่เพียงการเก็บข้อมูลเพื่อรายงาน เนื่องจากงานวิจัยพบว่า ความต้องการของงาน ทรัพยากรในการทำงาน ความปลอดภัยทาง



จิตใจ และการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารสัมพันธ์กับความพึงพอใจ ความเครียด และภาวะหมดไฟของครู ขณะที่คุณภาพชีวิตการทำงานมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานของครู

ระดับการจัดระบบงาน ผู้บริหารควรลงงานที่ซ้ำซ้อนและไม่ส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพผู้เรียน โดยเฉพาะงานเอกสาร งานรายงาน และการประชุมที่ไม่จำเป็น พร้อมทั้งนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อลดภาระงานธุรการและเพิ่มเวลาให้ครูได้เตรียมการสอน พัฒนาผู้เรียน และพัฒนาตนเอง การดำเนินการดังกล่าวควรตั้งอยู่บนข้อมูลภาระงานจริงและการรับฟังเสียงของครู เพราะงานวิจัยชี้ว่า ความต้องการของงานและทรัพยากรที่ครูได้รับสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน ขณะที่ความเป็นอิสระทางวิชาชีพและการสนับสนุนจากผู้บริหารสัมพันธ์กับความพึงพอใจและความเครียดของครู

ระดับวัฒนธรรมองค์กร ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศที่ครูรู้สึกปลอดภัย ได้รับความไว้วางใจ และกล้าแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ การประชุมและการนิเทศภายในควรถูกออกแบบให้เป็นพื้นที่ของการเรียนรู้ร่วมกันมากกว่าการตรวจสอบเพื่อจับผิด Fleming et al. (2023) พบว่า ความปลอดภัยทางจิตใจ ความเชื่อมโยงระหว่างบุคลากร และภาวะผู้นำสัมพันธ์กับภาวะหมดไฟของบุคลากรในโรงเรียน ขณะเดียวกัน พิษณุ กิจติกาล และปาริชาติ ทุมพันธ์ (2568) เสนอว่า ภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกของผู้บริหารควรประกอบด้วย การเข้าใจอารมณ์ผู้อื่น การตระหนักรู้ในตนเอง การสื่อสารอย่างร่วมรู้สึก การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และการเสริมสร้างแรงจูงใจ ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการรับฟัง การสื่อสารอย่างเคารพ และการแก้ปัญหาพร้อมกับครูอย่างจริงจัง

ระดับการพัฒนาวิชาชีพ ผู้บริหารควรเปลี่ยนแนวคิดจากการ “ส่งครูไปอบรม” ไปสู่การ “ออกแบบระบบการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู” โดยเปิดโอกาสให้ครูร่วมกำหนดเป้าหมายการพัฒนา เลือกแนวทางการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับบริบทของตน และนำความรู้กลับมาใช้แก้ปัญหาในชั้นเรียน การสนับสนุนชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ระบบพี่เลี้ยง การให้ข้อมูลย้อนกลับ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครูเป็นแนวทางสำคัญในการเสริมพลังครู งานวิจัยพบว่า ความเป็นอิสระทางวิชาชีพ ข้อมูลย้อนกลับ การสนับสนุนทางสังคม และภาวะผู้นำของโรงเรียนสัมพันธ์กับความพึงพอใจและความเครียดของครู ขณะที่ผู้บริหารจำเป็นต้องเข้าใจทั้งความต้องการด้านสมดุลชีวิตกับงานและความต้องการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู

ระดับการสร้างความผูกพันและองค์กรแห่งความสุข ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของตน เช่น การจัดตารางสอน การแบ่งภาระงาน การกำหนดแนวทางพัฒนาผู้เรียน และการออกแบบกิจกรรมของโรงเรียน การมีส่วนร่วมดังกล่าวช่วยให้ครูเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีความผูกพันต่อสถานศึกษา กิตติพงศ์ ทาปง และ สงวน อินทร์รักษ์ (2566) ชี้ให้เห็นความสำคัญของภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมต่อความผูกพันต่อองค์กรของครู ขณะที่ ธนัญญา คงเดช และคณะ (2568) พบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นองค์กรแห่งความสุข ดังนั้น การสร้างองค์กรแห่งความสุขจึงควรเป็นกระบวนการเชิงระบบที่เชื่อมโยงกับการบริหารงานประจำ มิใช่กิจกรรมเสริมเฉพาะโอกาส

ระดับการวิจัย ควรมีการศึกษาคุณภาพชีวิตครูในเชิงลึกและเชิงระบบมากขึ้น โดยเฉพาะการวิจัยที่เชื่อมโยงภาวะผู้นำของผู้บริหาร ภาระงาน สุขภาวะครู ความผูกพันต่อองค์กร และผลลัพธ์ของผู้เรียนในบริบทที่แตกต่างกัน เช่น โรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนมัธยมศึกษา โรงเรียนในพื้นที่ชายแดน โรงเรียนที่มีทรัพยากรจำกัด หรือโรงเรียนที่มีการแข่งขันสูง งานวิจัยที่มีอยู่สะท้อนความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับคุณภาพชีวิตการทำงาน ความสุข ความปลอดภัยทางจิตใจ และความผูกพันของครู แต่ยังคงขยายไปสู่การศึกษาเชิงสาเหตุ การวิจัยตามยาว และการวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารที่ใช้ได้จริงในสถานศึกษา

7. บทสรุป

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการยกระดับคุณภาพชีวิตครูเป็นประเด็นสำคัญของการบริหารการศึกษาในยุคปัจจุบัน เพราะคุณภาพชีวิตครูเชื่อมโยงกับแรงจูงใจ ความสุข ความผูกพันต่อองค์กร ความเป็นอิสระทางวิชาชีพ และความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ จากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัย สามารถสรุปเป็นองค์ความรู้ได้ว่า “คุณภาพชีวิตครูเป็นผลลัพธ์เชิงระบบของความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการของงานกับทรัพยากรที่สถานศึกษาจัดให้” โดยมีองค์ประกอบสำคัญ 6 ด้าน ได้แก่ (1) ภาระงาน เวลา และความสมดุลในการดำเนินชีวิต (2) สุขภาวะทางกายและจิตใจ (3) ความสัมพันธ์และการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (4) ความก้าวหน้าและการพัฒนาวิชาชีพ (5) ความเป็นธรรม ความมั่นคง และการได้รับการยอมรับ และ (6) ความหมาย คุณค่า และความสำเร็จของงาน องค์ประกอบเหล่านี้มีได้แยกขาดจากกัน แต่ทำงานเชื่อมโยงเป็นระบบ เช่น ภาระงานที่สมเหตุสมผลเอื้อต่อสมดุลชีวิตและลดความเครียด ความสัมพันธ์ที่ดีส่งเสริมความปลอดภัยทางจิตใจ ส่วนความเป็นธรรม ความเป็นอิสระ และโอกาสพัฒนาวิชาชีพช่วยให้ครูเห็นคุณค่าและความหมายของงาน

องค์ความรู้ที่สังเคราะห์ได้เสนอให้ผู้บริหารสถานศึกษาทำหน้าที่ในฐานะ “ผู้ออกแบบระบบนิเวศการทำงานของครู” ผ่านกลไกการบริหาร 5 ด้าน ได้แก่ (1) ออกแบบภาระงานและเวลาอย่างเป็นธรรม (2) สร้างสภาพแวดล้อมทางจิตสังคมที่ปลอดภัย (3) เสริมพลังและพัฒนาวิชาชีพครู (4) บริหารแบบมีส่วนร่วมและสร้างความผูกพัน และ (5) สร้างองค์กรแห่งความสุขอย่างยั่งยืน กลไกทั้งห้าด้านมีลักษณะเป็นวงจรสนับสนุนซึ่งกันและกัน กล่าวคือ ระบบงานที่เป็นธรรมช่วยลดแรงกดดัน ความปลอดภัยทางจิตใจช่วยให้ครูกล้าสื่อสารและเรียนรู้ การเสริมพลังและการมีส่วนร่วมเพิ่มความเป็นเจ้าของงาน ส่วนวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนช่วยธำรงแรงจูงใจและความผูกพันในระยะยาว ดังนั้น ประสิทธิภาพของการยกระดับคุณภาพชีวิตครูจึงขึ้นอยู่กับความสอดคล้องระหว่างโครงสร้างงาน พฤติกรรมภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์กร มากกว่าการดำเนินกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งแยกส่วน

กล่าวโดยสรุป การยกระดับคุณภาพชีวิตครูไม่ควรถูกมองว่าเป็นภารกิจเสริมของผู้บริหาร แต่ควรถูกยกระดับเป็นยุทธศาสตร์หลักของการพัฒนาสถานศึกษา เพราะครูที่มีคุณภาพชีวิตที่ดีย่อมมีพลังในการทำงาน มีความภาคภูมิใจในวิชาชีพ และสามารถใช้ศักยภาพของตนในการพัฒนาผู้เรียนได้อย่างเต็มที่ เมื่อผู้บริหารใช้ข้อมูลเกี่ยวกับภาระงาน สุขภาวะ ความสัมพันธ์ และความต้องการพัฒนาของครูมาประกอบการตัดสินใจ พร้อมดำเนินการอย่างเป็นระบบ โปร่งใส และต่อเนื่อง โรงเรียนย่อมมีฐานพลังภายในที่นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน คุณภาพสถานศึกษา และคุณภาพการศึกษาของประเทศอย่างยั่งยืน ทั้งนี้ แนวทางดังกล่าวสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของกฎหมายที่มุ่งพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพของครูและการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนามนุษย์อย่างสมบูรณ์

8. เอกสารอ้างอิง

- กรวิญญู ชื่นวัฒนา และเสาวณี สิริสุขศิลป์. (2567). โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสุขภาวะของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2. *วารสารครุศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*, 52(3), EDUCU5203012.
- กิตติพงศ์ ทาปง และ สงวน อินทร์รักษ์. (2566). ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8. *วารสารบัณฑิตศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 21(1), 18–35.
- ธัญญา คงเดช, พนายุทธ เขยบาล และ ประพทธิพย์ คุณากรพิทักษ์. (2568). ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งความสุขของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดหนองคาย. *วารสารมณีเชษฐาราม วัดจอมมณี*, 8(2), 358–373.



- ณัฐพล เมฆเคลื่อน, ปริญญา กิตติอาษา, น้ำฝน ยาปัน, ธนพล คงดารา, กฤติเดช ธรรมรัตน์เมธา และ สกักรพร เชาวนชัย. (2567). ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานของครูกับแรงจูงใจในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 2. *Journal of Applied Education*, 2(6), 13–22.
- พชรพรรณ ปัญญาบุตร, สรรเสริญ หุ่นแสน และ นิวัตต์ น้อยมณี. (2568). ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครู สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี. *วารสารวิชาการนวัตกรรมและเทคโนโลยีสถาบันการอาชีวศึกษาภาคใต้* 1, 10(1), 79–90.
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. (2542). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่ม 116 ตอนที่ 74 ก หน้า 1–23.
- พิมพ์วิภา ปรีชาโชติ, ภิภา สมบูรณ์ และ เรืองวิญญ์ นิลโคตร. (2568). ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1. *วารสารปราชญ์ประชาคม*, 3(6), 95–109.
- พิษณุ กิจติกาล และ ปาริชาติ ทูมนันท์. (2568). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 2. *วารสารสังคมศาสตร์ปัญญาพัฒนา*, 7(2), 373–384.
- ภาวศุทธิ์ คดีศิริกฤษ, สาธร ทรัพย์รวงทอง และ สุพัฒน์ หอมบุปผา. (2567). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพชีวิตการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 1. *วารสารนวัตกรรมการจัดการศึกษาและการวิจัย*, 6(5), 1097–1108.
- รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560. (2560). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่ม 134 ตอนที่ 40 ก หน้า 1–90.
- เชาวนิตย์ เพชรบุตร. (2567). การศึกษาความสุขในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 1. *วารสาร มจร สุรนารีนาร*, 2(3), 10–21.
- Admiraal, W., & Kittelsen Røberg, K.-I. (2023). Teachers' job demands, resources and their job satisfaction: Satisfaction with school, career choice and teaching profession of teachers in different career stages. *Teaching and Teacher Education*, 125, 104063. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2023.104063>
- Çobanoğlu, F., Yıldırım, Ö., Şarkaya, S. S., & Sertel, G. (2023). The mediating effect of work-life balance in the relationship between job stress and career satisfaction. *European Journal of Educational Management*, 6(2), 83–99. <https://doi.org/10.12973/eujem.6.2.83>
- Fleming, C. M., Calvert, H. G., & Turner, L. (2023). Burnout among school staff: A longitudinal analysis of leadership, connectedness, and psychological safety. *School Mental Health*, 15(3), 900–912. <https://doi.org/10.1007/s12310-023-09594-x>
- Irfan, A., Abd Jabar, C. S., & Al Fariz, A. B. (2025). Building organizational culture: The role of supportive leadership of school principals. *International Journal on Social and Education Sciences*, 7(4), 360–375. <https://doi.org/10.46328/ijonses.5791>
- Jentsch, A., Hoferichter, F., Blömeke, S., König, J., & Kaiser, G. (2023). Investigating teachers' job satisfaction, stress and working environment: The roles of self-efficacy and school leadership. *Psychology in the Schools*, 60(3), 679–690. <https://doi.org/10.1002/pits.22788>
- McBrayer, J. S., Pannell, S., Sasser, A., Fallon, K., & Evans, K. (2022). School leadership assessment of teachers' work-life balance: Perceptions and professional learning needs during a global health pandemic. *School Leadership Review*, 17(1), Article 3.



Wiens, P. D., Vongkulluksn, V., & Pan, H.-L. W. (2025). Distributed leadership: Teachers' and principals' perceptions match and the association with teacher work satisfaction and autonomy. *AERA Open*, 11(1), 1–17. <https://doi.org/10.1177/23328584251350606>