โมเดลสมการโครงสร้างของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

รับบทความ: 26 มีนาคม 2568
แก้ไขบทความเสร็จ: 16 มิถุนายน 2568
ตอบรับบทความ: 18 มิถุนายน 2568

ฐิติกรณ์ อาจะสมิต[1] วรรณวิศา สืบนุสรณ์ คล้ายจำแลง[2]
สุดารัตน์ สารสว่าง[3] และ สรียา โชติธรรม [4]

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. พัฒนาและตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำแบบเข้าใจร่วมรู้สึก องค์กรแห่งความสุข สมดุลชีวิตกับการทำงาน ความเป็นอยู่ที่ดี ที่ส่งผลต่อความสุขของครูโรงเรียนประถมศึกษา 2. ศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความสุขของครูโรงเรียนประถมศึกษา กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูระดับประถมศึกษา จำนวน 560 คน ได้มาจากการสุ่มแบบหลายขั้นตอนทั่วประเทศไทย เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามมาตรประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลด้วย สถิติพรรณนาและการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง ผลการวิจัยพบว่า 1. โมเดลที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ 2. ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขของครู พบว่า 1) ภาวะผู้นำแบบเข้าใจร่วมรู้สึกมีอิทธิพลต่อความสุขของครูผ่านองค์กรแห่งความสุข สมดุลชีวิตกับการทำงานและความเป็นอยู่ที่ดี มีค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ .685 2) สมดุลชีวิตการทำงานมีอิทธิพลต่อความสุขของครู ผ่านความเป็นอยู่ที่ดีของครู มีค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ .887 3) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสุขของครู ประกอบด้วย ความเป็นอยู่ที่ดี (.968) องค์กรแห่งความสุข (.461) และภาวะผู้นำแบบเข้าใจร่วมรู้สึก (-.413) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำแบบเข้าใจร่วมรู้สึก, องค์กรแห่งความสุข, สมดุลชีวิตกับการทำงาน, ความเป็นอยู่ที่ดี, ความสุขของครู

[1] **หน่วยงานผู้แต่ง:** คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เลขที่ 50 แขวงลาดยาว เขตจตุจักร กรุงเทพ 10900 โทรศัพท์ 09-2962-5454 อีเมล Thitikorn.aj@ku.th (ผู้ประพันธ์บรรณกิจ)

[2] **หน่วยงานผู้แต่ง:** สังกัดเดียวกับผู้แต่ง 1 โทรศัพท์ 09-8782-1062 อีเมล wanwisa.sue@ku.th

[3] **หน่วยงานผู้แต่ง:** สังกัดเดียวกับผู้แต่ง 1 โทรศัพท์ 08-9761-1641 อีเมล fedusdrs@ku.ac.th

[4] **หน่วยงานผู้แต่ง:** สังกัดเดียวกับผู้แต่ง 1 โทรศัพท์ 08-2992-6493 อีเมล sareeya.ch@ku.th

The Structural Equation Model of Factors Affecting Happiness of Teachers in Schools under the Office of the Basic Education Commission

Received: March 26, 2025
Revised: June 16, 2025
Accepted: June 18, 2025

Thitikorn Ajasamit[1] Wanwisa Suebnusorn Klaijumlang [2]
Sudarat Sarnswang[3]and Sareeya Chotitham[4]

Abstract

The purposes of this research were to: 1. develop and examine the consistency of a structural equation model comprising empathic leadership (EML), happy organization (HO), work-life balance (WLB), and well-being (WT) that influence the happiness of primary school teachers (HT); and 2. study the direct effect and indirect effect of these factors. The sample consisted of 560 primary school teachers selected through multi-stage random sampling from various regions of Thailand. Data were collected using a 5-point Likert scale questionnaire and analyzed using descriptive statistics and structural equation modeling. The results indicated that: 1. The developed model demonstrated a good fit with empirical data.2. The analysis of direct and indirect effects on teachers' happiness found that 1) Empathetic leadership has an influence on teachers' happiness through a happy organization and work-life balance and well-being, with a total effect of .685. 2) Work-life balance influences teachers' happiness through teachers' well-being, with a total effect of .887 3) Factors that influenced happiness included Well-being (.968), Happy organization (.461), and Empathic leadership (-.413).

Keywords: Empathetic leadership, Happy organization, Work-life balance, Well-being, Happiness teacher

[1] **Affiliation:** Faculty of Education, Kasetsart University, 50, Lat Yao, Chatuchak, Bangkok 10900
Tel. 09-2962-5454 Email: Thitikorn.aj@ku.th (Corresponding author)

[2] **Affiliation:** Affiliated with Author 1, Tel. 09-8782-1062 Email: wanwisa.sue@ku.th

[3] **Affiliation:** Affiliated with Author 1, Tel. 08-9761-1641 Email: fedusdrs@ku.ac.th

[4] **Affiliation:** Affiliated with Author 1, Tel. 08-2992-6493 Email: sareeya.ch@ku.th

บทนำ (Introduction)

การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีส่งผลให้การศึกษาต้องปรับตัวอย่างรวดเร็ว ระบบการศึกษาในปัจจุบันมุ่งตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและตลาดแรงงาน ผ่านการปรับปรุงหลักสูตร เทคโนโลยีการเรียนรู้ และการบริหารจัดการที่ทันสมัย ทั้งนี้การมีส่วนร่วมของภาครัฐและเอกชนเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเพิ่มโอกาสทางการศึกษา ลดความเหลื่อมล้ำ และสนับสนุนการพัฒนาประเทศให้ก้าวสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ การส่งเสริม สนับสนุน ครูและบุคลากรทางการศึกษา จึงเป็นสิ่งสำคัญในฐานะผู้ขับเคลื่อนระบบการศึกษา พัฒนาประชากรในประเทศตามแนวทางเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน (SDGs17) โดยเฉพาะเป้าหมายที่ 3 ด้านสุขภาพที่ดีและความเป็นอยู่ที่ดี และเป้าหมายที่ 4 คุณภาพการศึกษา ที่บรรจุในแผนการศึกษาแห่งชาติ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) อันสอดรับกับยุทธศาสตร์ชาติเพื่อพัฒนากำลังคนในประเทศให้เป็นพลโลกที่มีคุณภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจุดเน้นของการส่งเสริมสุขภาพกาย สุขภาพใจ และความเป็นอยู่ที่ดี

อย่างไรก็ตาม ผลสำรวจ พบว่าคนไทยมีความเครียดจากการทำงานสูงถึงร้อยละ 91 (Cigna, 2019) คนวัยทำงานกว่าร้อยละ 87 มีความเครียดจากการทำงานที่ไม่มีความสุข (สถาบันวิจัยประชากรและสังคม, 2567) และมีแนวโน้มความซุกปัญหาสุขภาพจิตที่สูงขึ้น (วรวรรณ จุฑา และคณะ, 2566) รวมถึงปัญหาภาวะหมดไฟในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับรายงานความสุขของโลก ที่ระบุว่า ประเทศไทยมีความสุขอยู่ในอันดับที่ 60 จาก 137 ประเทศทั่วโลก (Helliwell, et al., 2024) สอดรับกับองค์การอนามัยโลก (World Health Organization, 2018) ที่กล่าวถึง คนทำงานทั่วโลกกำลังประสบปัญหาภาวะหมดไฟ โดยเฉพาะอาชีพครูที่ต้องเผชิญแรงกดดันจากการประเมินและความคาดหวังของผู้ปกครอง ส่งผลกระทบต่อสมดุลชีวิตกับการทำงาน (Thompson, 2021) ทั้งนี้ประเด็น "ทำไมครูไทยอยากลาออก" ตามสื่อสังคมออนไลน์ ได้สะท้อนปัญหาภาระงาน ค่าตอบแทนและการขาดสวัสดิการที่เหมาะสม สอดคล้องกับผลรายงานสุขภาพคนไทย 2567 ที่พบว่า ครูเป็นหนึ่งในอาชีพที่เสี่ยงต่อความเครียดและความกดดันในที่ทำงานสูง (สถาบันวิจัยประชากรและสังคม, 2567) ปัจจัยเหล่านี้ส่งผลให้ครูเกิดความเครียด ซึ่งการจะสร้างให้เกิดโรงเรียนแห่งความสุขนั้น ระบบการจัดการของผู้บริหารเป็นความต้องการจำเป็นอันดับแรก ทั้งการประเมินผลงานที่เป็นธรรม ภาระงานที่เหมาะสม และการสนับสนุนความก้าวหน้าทางอาชีพให้กับครู (ฐิติกรณ์ อาจะสมิต, 2564)

ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาสถานศึกษา โดยมีบทบาทในการส่งเสริม สนับสนุน สร้างขวัญกำลังใจและปรับโครงสร้างการบริหารให้มีประสิทธิภาพ (Hasbi, 2012; Quintana et al., 2014) ผู้นำที่ดีจะสร้างความเชื่อมั่นและแรงจูงใจในการทำงานให้กับผู้ปฏิบัติงาน (Cakir & Adiguzel, 2020) นอกจากนี้ องค์กรควรสนับสนุนนโยบายที่ช่วยให้บุคลากรมีสมดุลชีวิตกับการทำงาน (Work-life balance) เพื่อส่งเสริมสุขภาวะที่ดี (Well-being) ช่วยให้ครูสามารถทำงานได้อย่างมีความสุข เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ยังผลสู่ประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน และยกระดับ

ประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ Wepfer et al. (2017) ที่ระบุว่า องค์กรควรมีนโยบายที่ช่วยสนับสนุนพนักงาน โดยการสร้างกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความเป็นอยู่ที่ดี และผู้นำที่แสดงถึงวิสัยทัศน์ที่ดีจะมีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร (Karauri & Kyongo, 2024) ด้วยการสร้างความเชื่อมั่นและความร่วมมือในทีม ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีแรงจูงใจและสามารถทำงานได้อย่างเต็มที่ (Aliyu, 2019) และมีบทบาทสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการบูรณาการชีวิตส่วนตัวให้เข้ากับการทำงานอย่างเหมาะสม ทั้งการส่งเสริมความยืดหยุ่นในการทำงาน และการสนับสนุนสวัสดิการที่เหมาะสม (Cakir & Adiguzel, 2020) ภายใต้โอกาสในการเข้าถึงทรัพยากรและใช้ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานที่ต่างกันในแต่ละระดับของผู้ปฏิบัติงาน (Kossek & Lautsch, 2018) ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสามารถของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำในการขับเคลื่อนองค์กร

ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเป็นจำนวนมากได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ความสามารถหรือทักษะที่เกี่ยวกับความเข้าใจร่วมรู้สึกมักจะถูกผสมผสานเป็นส่วนสำคัญหนึ่งของภาวะผู้นำ และภาวะผู้นำแต่ละรูปแบบมีความสอดคล้องเหมาะสม มีประสิทธิภาพต่างกันไปในแต่ละสถานการณ์ (Zheng et al., 2018) ยกตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ต้องอาศัยทักษะความเข้าใจร่วมรู้สึกของผู้นำในการแสดงออกที่มีกับผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ตาม เพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานรับรู้ถึงความเอาใจใส่นำไปสู่กับพัฒนาและยกระดับผลสัมฤทธิ์ของงาน เป็นองค์ประกอบสำคัญของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration: IC) (Bass & Avolio, 1993) ส่วนภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic leadership) ก็ต้องอาศัยความเข้าใจร่วมรู้สึกเช่นกัน โดยเฉพาะองค์ประกอบด้านคุณธรรมภายใน (Internalized moral perspective) ที่ทำให้ผู้นำดำเนินงานโดยเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม หรือบริบทของผู้อื่นมากกว่าตนเอง (Walumbwa et al., 2008) และสอดคล้องกับองค์ประกอบการประสานประโยชน์สุขและการสร้างศรัทธาของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical leadership) ตามแนวคิดของชุติมา รักษ์บางแหลม และ คณะ (2560) ทั้งนี้ภาวะผู้นำแบบเข้าใจร่วมรู้สึก (Empathetic leadership) เป็นภาวะผู้นำที่ผู้นำแสดงออกถึงความเข้าใจ ทั้งอารมณ์ ความรู้สึก กระบวนการคิด และพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ทำให้สามารถช่วยเหลือ สนับสนุนผู้ปฏิบัติงานในสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม โดยยังคงยึดหลักการทำงานของตนเอง จึงถือเป็นภาวะผู้นำอีกประการหนึ่งที่ควรศึกษา ซึ่งภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อความสุขในการทำงานของครู (Dursun & Bilgivar, 2022) เนื่องจากการแสดงความเข้าใจ ความใส่ใจ และการสนับสนุนทางอารมณ์จากผู้นำมีผลกระทบเชิงบวกต่อสภาพแวดล้อมการทำงานและคุณภาพชีวิตของครู โดยการสื่อสารที่ดีจะช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครูกับผู้บริหาร การที่ครูรับรู้ว่า ผู้บริหารเข้าใจและรับฟังปัญหา ทั้งภาระงานหรือเรื่องส่วนตัวจะช่วยให้ครูรู้สึกปลอดภัยและเป็นแรงสนับสนุนในการทำงานมากขึ้น (Yue et al., 2022) โดยเฉพาะการสนับสนุนบุคลากรอย่างเท่าเทียมและยุติธรรม ในภาพรวมระดับองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญต่อแรงจูงใจตามทฤษฎีสองปัจจัย และเสริมสร้างความสุขในการทำงานโดยรวม (Mitsakis & Galanakis, 2022)

การศึกษาโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural equation modeling: SEM) เป็นเทคนิคที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย (พูลพงศ์ สุขสว่าง, 2557) ช่วยให้เข้าใจถึงความสัมพันธ์อันซับซ้อนระหว่างตัวแปรต่างๆ ได้อย่างลึกซึ้งและแม่นยำขึ้น โดยการทดสอบทฤษฎีว่าโมเดลที่สร้างขึ้น ตามทฤษฎีนั้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ (ยุทธ ไกยวรรณ์, 2567) ทำให้เข้าใจถึงอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมของภาวะผู้นำและปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขของครู เกิดข้อมูลเชิงลึก อันเป็นคำตอบของคำถามไปสู่การพัฒนาองค์กรแห่งความสุขที่ยังผลลัพธ์สู่ความสุขของครู ซึ่งการศึกษาในปัจจุบันเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความสุขของครู ยังคงมีช่องว่างของงานวิจัย เนื่องจากงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำส่วนใหญ่ มักให้ความสำคัญกับผลการทำงาน เช่น ประสิทธิภาพของงาน (Chinthamu, 2022) ความสามารถในการทำงาน (Kock et al., 2019) และการมีพฤติกรรมสร้างสรรค์ (Ma et al., 2024) ทำให้มองไม่เห็นช่องว่างของกระบวนการที่นำไปสู่ผลลัพธ์ของงานที่แท้จริง นอกจากนี้งานวิจัยที่มีอยู่มักใช้วิธีการหาค่าสหสัมพันธ์และวิเคราะห์ความถดถอย (Dursun & Bilgivar, 2022; Waweru et al., 2024) ซึ่งยังไม่สามารถอธิบายความสัมพันธ์และความเชื่อมโยงของตัวแปรได้ชัดเจน ขณะที่งานวิจัยเชิงคุณภาพที่กล่าวถึงผู้นำที่มีเข้าใจร่วมรู้สึกต่อองค์กรและความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน (Mehra & Srivastava, 2024) ก็ยังขาดการยืนยันด้วยสถิติเชิงปริมาณสอดคล้องกับ Ma et al. (2024) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบเข้าใจร่วมรู้สึกนั้นยังคงมีวิจัยน้อยโดยเฉพาะในประเทศไทยที่มีเพียงงานวิจัยเชิงคุณภาพ การศึกษาสภาพและงานวิจัยที่มีตัวแปรเพียงสองตัวในโมเดล (กรวิชญ์ ชื่นวัฒนา และ เสาวนี สิริสุขศิลป์, 2567; จุมพล บุญมี และ รัตนา กาญจนพันธุ์, 2566; ภัทรวุฒิ วัฒนศัพท์ และคณะ, 2565) ซึ่งยังไม่มีงานวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความสุขของครูที่แสดงภาพรวมของตัวแปรที่เกี่ยวข้องหลากหลายตัวแปร จึงควรมีการศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรเพิ่มเติม ไปสู่ความเชื่อมโยงของตัวแปร เพื่อให้ทราบถึงแนวทางแก้ไข สาเหตุของปัญหาที่จะช่วยให้ครูเกิดความสุขอันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพงานและคุณภาพผู้เรียนต่อไป

จากความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยจึงเห็นควรมีการวิจัยเกี่ยวกับ “โมเดลสมการโครงสร้างของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขของครูโรงเรียนประถมศึกษา ประกอบด้วย ภาวะผู้นำแบบเข้าใจร่วมรู้สึก องค์กรแห่งความสุข สมดุลชีวิตกับการทำงาน ความเป็นอยู่ที่ดี อันจะก่อให้เกิดแนวทางดำเนินงานในการพัฒนาการบริหารจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคม ข้อมูลที่ได้จะเป็นแนวทางในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร พัฒนาระบบทรัพยากรบุคคลและสภาพแวดล้อมองค์กร เพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตและสร้างขวัญกำลังใจของครู อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพการสอนที่ดีขึ้น เพิ่มประสิทธิผลของสถานศึกษา และยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนตามเป้าหมายของการจัดการศึกษา

วัตถุประสงค์ของการวิจัย (Research Objectives)

1. เพื่อพัฒนาและตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำแบบเข้าใจร่วมรู้สึก องค์กรแห่งความสุข สมดุลชีวิตกับการทำงาน ความเป็นอยู่ที่ดี ที่ส่งผลต่อความสุขของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความสุขของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การทบทวนวรรณกรรม (Literature Review)

ภาวะผู้นำแบบเข้าใจร่วมรู้สึกที่ส่งผลต่อความสุข

ปัจจุบันมีงานวิจัยจำนวนมากศึกษาภาวะผู้นำที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน ความสุข และความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน (Walumbwa et al., 2008) แต่ยังพบว่า ไม่มีรูปแบบผู้นำที่เหนือกว่ากัน สิ่งสำคัญคือการเลือกภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับบริบทและสถานการณ์ (Mshelia & Emmanuel, 2022) ซึ่งภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในบางบริบทอาจไม่เหมาะสมในบริบทอื่น (Zheng et al., 2018) ในการสร้างความสุขให้ครูในประเทศไทย จำเป็นต้องค้นหาภาวะผู้นำที่เหมาะสม พร้อมทั้งส่งเสริมบรรยากาศและปัจจัยอื่นๆ เพื่อให้ครูทำงานได้อย่างมีความสุขทั้งในงานและชีวิตครอบครัว ซึ่งในปัจจุบันมีอ้างอิงถึงคำเรียกเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเข้าใจร่วมรู้สึกค่อนข้างหลากหลายทั้ง Empathetic leadership, Empathic leadership, Empathy leadership รวมไปถึง Empathy in leader style โดยหมายถึงความสามารถพิเศษที่มีเหนือคนทั่วไปในการหยั่งรู้ให้เข้าถึงความคิดหรือความรู้สึกผู้อื่นได้ตามธรรมชาติ ซึ่งนับตั้งแต่หลังยุคโควิด 19 ภาวะผู้นำแบบเข้าใจร่วมรู้สึกที่เน้นการสนับสนุนด้านอารมณ์ของผู้ปฏิบัติงานได้รับความสนใจมากขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดปรัชญาความเป็นผู้นำสมัยใหม่ที่ว่า ความเข้าใจร่วมรู้สึกเป็นส่วนสำคัญของผู้นำ และผู้บริหารที่นำองค์กรด้วยความเข้าใจร่วมรู้สึกเป็นสิ่งจำเป็นในการสนับสนุนพนักงาน และยังคงต้องมีการวิจัยทดสอบเชิงปริมาณต่อไป (ภัทรวุฒิ วัฒนศัพท์ และคณะ, 2565) สอดคล้องกับที่ Kock et al. (2019) กล่าวว่าผู้นำจะบริหารจัดการได้ดีขึ้น เมื่อมีความเข้าใจในสภาวะทางอารมณ์ของผู้ตาม แสดงออกถึงความเข้าใจ และสนับสนุนการจัดการทางอารมณ์ของผู้ตาม สอดรับกับ Sadri et al. (2011) ที่กล่าวว่า ความเข้าใจร่วมรู้สึก แสดงถึงทักษะพื้นฐานในการทำงาน การรับรู้ถึงสิ่งที่ผู้คนรู้สึก ความสามารถในการใช้มุมมองของผู้ตาม การสร้างสายสัมพันธ์และการปรับตัวให้เข้ากับผู้คนที่หลากหลาย ซึ่งวิจัยที่ผ่านมาพบว่า ภาวะผู้นำเข้าใจร่วมรู้สึกของผู้บริหารช่วยส่งเสริมความสุขและความพึงพอใจในการทำงาน (Cansoy, 2019; Kock et al., 2019; Negoro & Wibowo, 2021) โดยผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบออกเป็น 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความเข้าใจร่วมรู้สึกทางปัญญา (Cognitive empathy) 2) ความเข้าใจร่วมรู้สึกทางอารมณ์ (Affective empathy) และ 3) ความเข้าใจร่วมรู้สึกทางความปรารถนาดี (Compassionate empathy) ส่วน

ความสุขของครู ประยุกต์ใช้ทฤษฎี PERMA model ของ Seligman (2018) สังเคราะห์องค์ประกอบได้ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) อารมณ์ทางบวก (Positive emotion) 2) การมีส่วนร่วม (Engagement) 3) ความสัมพันธ์ (Relationship) 4) ความหมาย (Meaning) และ 5) ความสำเร็จ (Accomplishment)

บทบาทขององค์กรแห่งความสุขในฐานะตัวแปรส่งผ่านของความสัมพันธ์ระหว่างระหว่างภาวะผู้นำแบบเข้าใจกับความสุขของครู

งานวิจัยที่ผ่านมาพบว่า ภาวะผู้นำแบบเข้าใจร่วมรู้สึกมีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งความสุข (Dursun & Bilgivar, 2022) และองค์กรแห่งความสุขเป็นตัวแปรส่งผ่านไปสู่ความพึงพอใจในชีวิต (Cayak, 2022) บทบาทขององค์กรแห่งความสุขในฐานะตัวแปรส่งผ่านของความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเข้าใจและความสุขของครู จึงมีความสำคัญในการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อความพึงพอใจของครู ภาวะผู้นำที่มีความเข้าใจร่วมรู้สึกจะช่วยกระตุ้นการมีส่วนร่วมและเพิ่มความผูกพันของครูกับองค์กร ส่งผลให้ครูมีความสุขในการทำงาน องค์กรแห่งความสุขจึงเป็นตัวแปรเชื่อมโยงภาวะผู้นำกับความสุขของครูผ่านการสนับสนุนบรรยากาศที่ดี การเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน และการให้ความสำคัญกับสุขภาพจิตของครูในที่ทำงาน (Walumbwa et al., 2008; Mshelia & Emmanuel, 2022) นอกจากนี้ยังพบว่า ในภาพรวมระดับองค์กรการรับรู้ของบุคลากรในการเปรียบเทียบสิ่งตอบแทนที่ได้รับกับบุคลากรภายในองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญต่อแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานโดยรวม (Mitsakis & Galanakis, 2022) ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีแรงจูงใจของเฮิร์ซเบิร์ก ที่ระบุว่าปัจจัยสุขอนามัยอย่างเงินเดือนและสวัสดิการ แม้ไม่ใช่ปัจจัยจูงใจ แต่หากไม่ได้รับการดูแลอย่างเหมาะสมจะลดความสุขในการทำงานลง (Chu & Kuo, 2015) โดยผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบองค์กรแห่งความสุขตามแนวคิดของฐิติกรณ์ อาจะสมิต (2564) มี 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ระบบการจัดการ (Management) 2) ลักษณะของงาน (Work activities) 3) บรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน (Atmospheres & Environment) 4) กระบวนการสร้างสุข (Process) 5) สุขภาพกายและใจ (Health) 6) คุณค่าวัฒนธรรมองค์กร (Cultural values) และ 7) ผลลัพธ์ขององค์กร (Result)

บทบาทของสมดุลชีวิตกับการทำงานและความเป็นอยู่ที่ดีในฐานะตัวแปรส่งผ่านของความสัมพันธ์ระหว่างระหว่างภาวะผู้นำแบบเข้าใจกับความสุขของครู

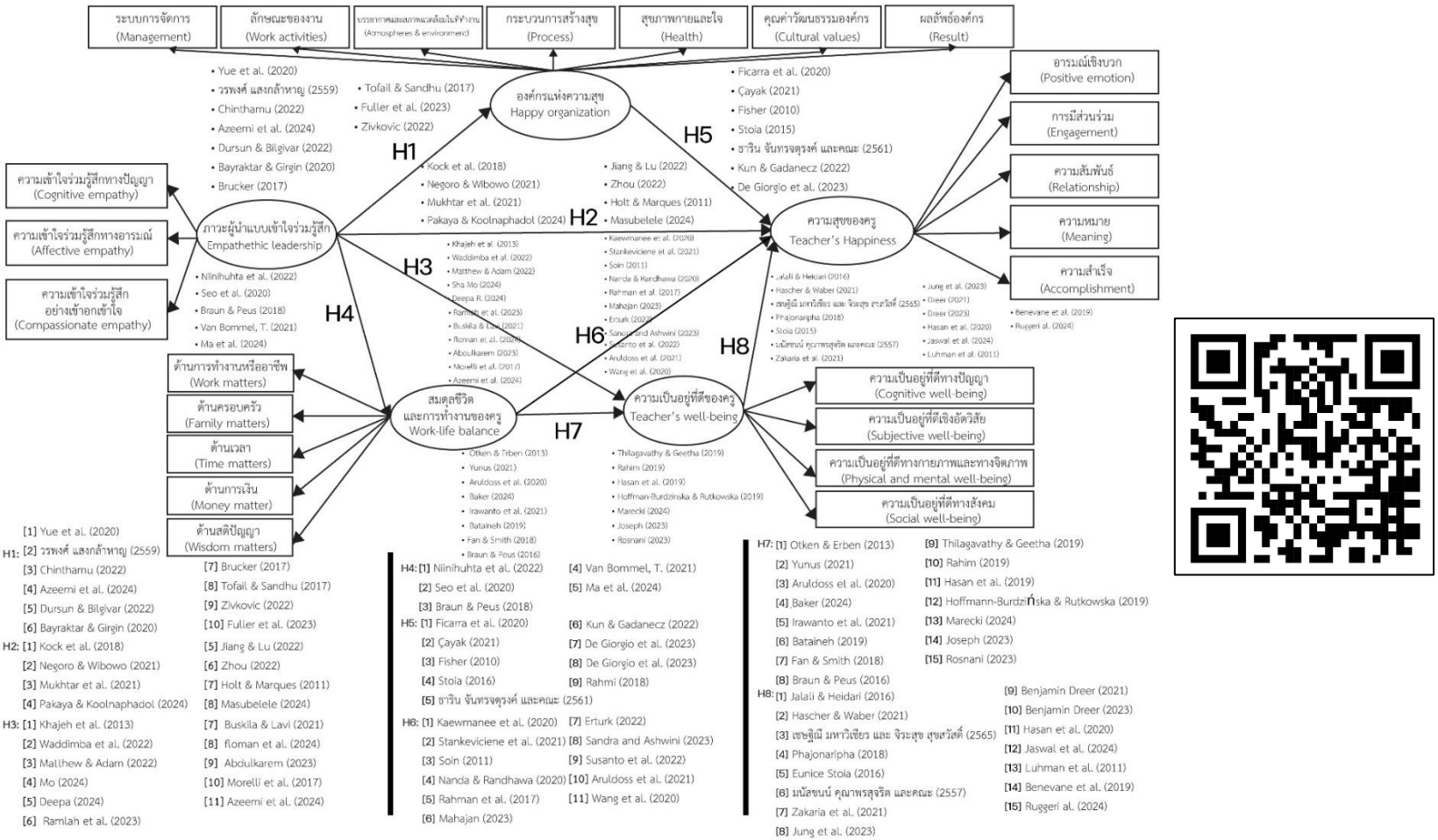
จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสุข พบว่า สมดุลชีวิตกับการทำงานและความเป็นอยู่ที่ดีของครูเป็นตัวแปรสำคัญที่เกี่ยวข้องกับความสุขของครู โดยผลการวิจัยที่ผ่านมายืนยันว่า ความเข้าใจร่วมรู้สึกของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อสมดุลชีวิตกับการงาน (Brough et al., 2014; Ma et al., 2024; Seo et al., 2020) แสดงให้เห็นว่า ผู้นำที่มีความเข้าใจร่วมรู้สึกแสดงความเข้าใจและสนับสนุนสมดุลชีวิตกับการทำงานสามารถช่วยให้ครูจัดสรรภาระงานที่มีให้สอดรับกับชีวิตส่วนตัวได้อย่างเหมาะสม ช่วยให้ครูมีความพึงพอใจในการทำงานและความเครียดจากภาระงานลง เช่นเดียวกันกับที่ความเข้าใจร่วมรู้สึกของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อความเป็นอยู่ที่ดีของครู โดยมีตัวแปรการแบ่งปันอย่างยุติธรรมเป็นตัวแปร

ส่งผ่านสำคัญ (Azeemi et al., 2022) แสดงให้เห็นว่าการสนับสนุนจากผู้บริหารเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างความอยู่ดีมีสุขของครูทั้งด้านความรู้สึกปลอดภัยและส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน รวมทั้งการสนับสนุนทางอารมณ์ให้กับครู สอดคล้องกับ Hascher & Waber (2021) ที่สังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับความเป็นอยู่ที่ดีของครู ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2543-2562 สรุปว่า งานวิจัยส่วนใหญ่พบว่าความเป็นอยู่ที่ดีนั้นมีอิทธิพลต่อตัวครูโดยตรง โดยเฉพาะการส่งเสริมให้ครูมีสุขภาพจิตที่ดี พักผ่อนได้อย่างเพียงพอ จึงส่งผลต่อความสุขและประสิทธิภาพของงาน เป็นไปในแนวทางเดียวกันกับ Seligman (2018) และ Diener (2009) ที่พบว่า ความเป็นอยู่ที่ดีต้องอาศัยปัจจัยหลายแง่มุมในชีวิต ทั้งความสัมพันธ์ ความหมายของงาน การพัฒนาตนเอง และความเป็นอยู่ที่ดีเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการบรรลุความสุขที่ยั่งยืนในชีวิตของมนุษย์

โดยผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบของสมดุลชีวิตกับการทำงาน ประยุกต์ใช้แนวคิดของ Merrill and Merrill (2003) 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การทำงาน (Work) 2) ครอบครัว (Family) 3) เวลา (Time) 4) การเงิน (Money) และ 5) สติปัญญา (Wisdom) ในส่วนของความเป็นอยู่ที่ดี ประยุกต์ใช้แนวคิดของ OECD (2020) มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความเป็นอยู่ที่ดีทางปัญญา (Cognitive well-being) 2) ความเป็นอยู่ที่ดีเชิงอัตวิสัย (Subjective well-being) 3) ความเป็นอยู่ที่ดีทางด้านร่างกายและจิตใจ (Physical and mental well-being) และ 4) ความเป็นอยู่ที่ทางสังคม (Social well-being)

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่ผ่านมาพบว่า ยังไม่มีงานวิจัยเกี่ยวกับโมเดลสมการสร้างที่ศึกษาปัจจัยอย่างหลากหลาย ทั้งด้านผู้บริหาร องค์กร การบริหารจัดการ ที่ส่งผลไปสู่ความสุขของครูผู้สอนทั้งในระดับประเทศและระดับนานาชาติ ผู้วิจัยเห็นถึงความสำคัญดังกล่าว จึงได้กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยเพื่อนำมาสร้างเป็นสมการโครงสร้างของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขของครูในสถานศึกษา โดยมีสมมติฐานงานวิจัย รวมเป็น 12 ข้อ ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำแบบเข้าใจร่วมรู้สึกมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อองค์กรแห่งความสุข 2) ภาวะผู้นำแบบเข้าใจร่วมรู้สึกมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสุขของครู 3) ภาวะผู้นำแบบเข้าใจร่วมรู้สึกมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความเป็นอยู่ที่ดีของครู 4) ภาวะผู้นำแบบเข้าใจร่วมรู้สึกมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อสมดุลชีวิตกับการทำงานของครู 5) องค์กรแห่งความสุขมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสุขของครู 6) สมดุลชีวิตกับการทำงานของครูมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสุขของครู 7) สมดุลชีวิตกับการทำงานของครูมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความเป็นอยู่ที่ดีของครู 8) ความเป็นอยู่ที่ดีของครูมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสุขของครู 9) ภาวะผู้นำแบบเข้าใจร่วมรู้สึกมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อความสุขของครู โดยผ่านองค์กรแห่งความสุข 10) ภาวะผู้นำแบบเข้าใจร่วมรู้สึกมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อความสุขของครู โดยผ่านสมดุลชีวิตกับการทำงานและความเป็นอยู่ที่ดีของครู 11) ภาวะผู้นำแบบเข้าใจร่วมรู้สึกมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อความสุขของครู โดยผ่านความเป็นอยู่ที่ดีของครู 12) สมดุลชีวิตกับการทำงานมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อความสุขของครู โดยผ่านความเป็นอยู่ที่ดีของครู ซึ่งสามารถสรุปเป็นแผนภาพกรอบแนวคิด ดังนี้

ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย



ระเบียบวิธีวิจัย (Research Methodology)

ผู้วิจัยแบ่งการดำเนินการวิจัยออกเป็น 3 ระยะ โดยมีขั้นตอนในการดำเนินงานวิจัย ดังนี้

ระยะที่ 1 การพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้างของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขของครูในสถานศึกษา

ผู้วิจัยได้ศึกษาตัวแปรและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสุข นำมาพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้างของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขของครูในสถานศึกษา โดยมีรายละเอียดในการสร้างเครื่องมือวิจัย ดังนี้

1. คุณภาพเครื่องมือด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ผู้ประเมิน คือ ผู้ทรงคุณวุฒิตรงตามสาขาที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย จำนวน 5 คน ประกอบด้วยผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการวัดและประเมินผลการศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิด้านจิตวิทยา เครื่องมือวิจัยเป็นแบบประเมินความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ นำผลการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญมาหาดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item-Objective Congruence: IOC) เป็นรายข้อคำถามเพื่อวิเคราะห์คุณภาพเครื่องมือด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา กำหนดเกณฑ์ค่าดัชนีความสอดคล้องเท่ากับ .05 ขึ้นไป ตามแนวคิดของ Rovinelli and Hambleton (1977) ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่าข้อคำถามของแบบสอบถามมีคุณภาพเครื่องมือด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยมีค่า IOC เท่ากับ 1.00 ทุกประเด็นข้อคำถาม

2. คุณภาพเครื่องมือด้านอำนาจจำแนก (Discrimination) ผู้ให้ข้อมูล คือ ครูประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 30 คน เครื่องมือวิจัย เป็นแบบสอบถามแบบมาตรประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 130 ข้อ การเก็บรวบรวมข้อมูลผ่านแบบสอบถามออนไลน์ด้วย Google form วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าอำนาจจำแนก กำหนดค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ .20 ขึ้นไป (Ebel & Frisbie, 1991) ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ข้อคำถามหลังการคัดเลือกและปรับปรุงข้อคำถามมีค่าอำนาจจำแนก อยู่ระหว่าง .52 – .92

3. คุณภาพเครื่องมือด้านความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้ให้ข้อมูล คือ ครูประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 30 คน เครื่องมือวิจัย เป็นแบบสอบถามแบบมาตรประมาณค่า 5 ระดับ การเก็บรวบรวมข้อมูลผ่านแบบสอบถามออนไลน์ การวิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค กำหนดค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ควรมีค่าตั้งแต่ .80 ขึ้นไป (Nunnally & Bernstein, 1994) ผลการวิเคราะห์ พบว่า ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามภาพรวมทั้งฉบับเท่ากับ .99 โดยความเชื่อมั่นของแบบสอบถามรายตัวแปรแฝง อยู่หว่าง .96-.98

4. คุณภาพเครื่องมือด้านความตรงเชิงโครงสร้าง ผู้ให้ข้อมูล คือ ครูผู้สอนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 100 คน เครื่องมือวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบ

มาตรประมาณค่า 5 ระดับ เก็บรวบรวมข้อมูลผ่านแบบสอบถามออนไลน์ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ตามเกณฑ์การวิเคราะห์ความสอดคล้องขององค์ประกอบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ทุกตัวแปรแฝง โดยมีรายละเอียด ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

ตัวแปรแฝง	χ^2	df	χ^2/df	P	GFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA	RMR
เกณฑ์ที่กำหนด			>3.00	>.05	>.90	>.90	>.90	>.90	<.08	<.08
ภาวะผู้นำแบบเข้าใจร่วมรู้สึก	37.692	26	1.450	.065	.935	.968	.982	.990	.067	.025
องค์กรแห่งความสุข	13.361	10	1.336	.204	.963	.981	.990	.995	.058	.013
สมดุลชีวิตกับการทำงาน	4.309	4	1.077	.360	.983	.987	.998	.999	.028	.012
ความเป็นอยู่ที่ดี	.994	1	.994	.319	.995	.995	1.00	1.00	.000	.005
ความสุขของครู	1.881	2	.941	.390	.992	.996	1.00	1.00	.000	.007

ระยะที่ 2 การตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลสมการโครงสร้างของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขของครูในสถานศึกษากับข้อมูลเชิงประจักษ์

กลุ่มตัวอย่าง เป็นครูผู้สอนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 560 คน ได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอนโดยใช้ภูมิภาคเป็นฐาน จากโรงเรียนประถมศึกษา 26,397 แห่ง กำหนดตามสัดส่วนแล้วจึงใช้วิธีการสุ่มอย่างง่ายในการเลือกเขตพื้นที่ประกอบด้วย ภาคเหนือ 65 แห่ง ภาคกลาง 109 แห่ง ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 257 แห่ง ภาคตะวันออก 33 แห่ง ภาคตะวันตก 65 แห่ง และภาคใต้ 34 แห่ง โดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามอัตราส่วน 1:10 ของพารามิเตอร์ตามเกณฑ์ของ Hair et al., (2019) เครื่องมือวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบมาตรประมาณค่า 5 ระดับ เก็บรวบรวมข้อมูลผ่านเขตพื้นที่การศึกษา โดยขอความร่วมมือจากครูผู้สอนโรงเรียนละ 1 คน ตอบแบบสอบถามออนไลน์ด้วย Google form แยกตามแต่ละภูมิภาคทั่วประเทศ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างตามเกณฑ์การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลด้วยดัชนีวัดความสอดคล้องของโมเดล (Hair et al., 2019)

ผลการศึกษา (Findings)

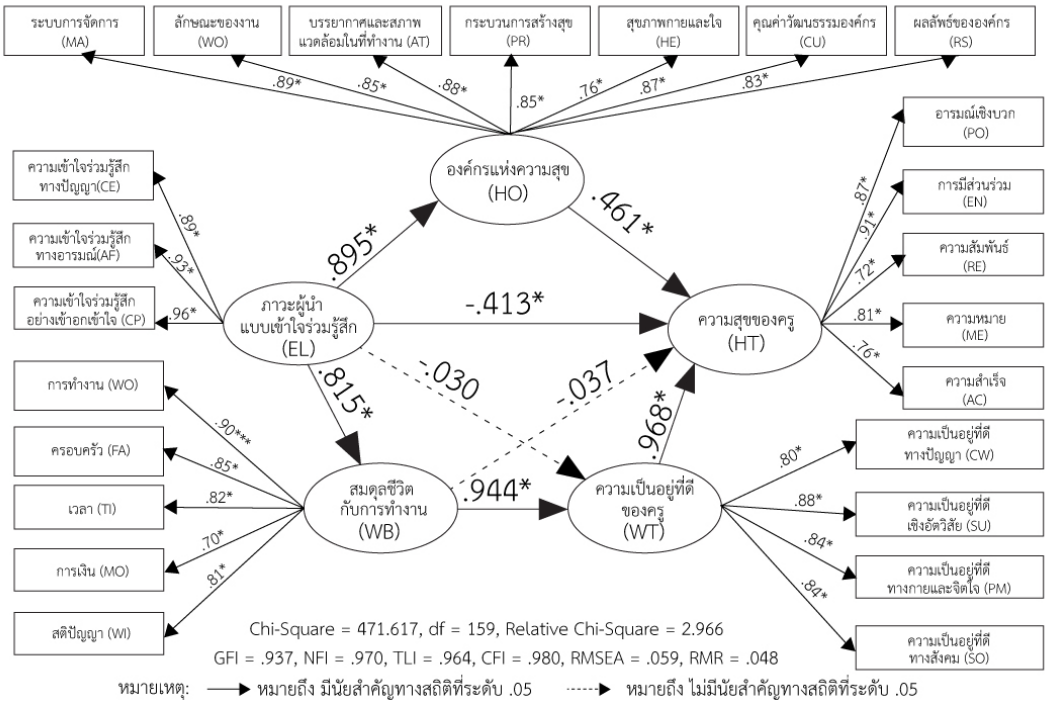
1. การพัฒนาและตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลสมการโครงสร้างของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.1 จากผลวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ระดับของความสุขของครูโรงเรียนประถมศึกษามีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\overline{X}$ = 4.17, S.D. = .64) รองลงมาเป็นความเป็นอยู่ที่ดี ($\overline{X}$ = 4.12, S.D. = .61) องค์กรแห่งความสุข ($\overline{X}$ = 4.05, S.D. = .72) ภาวะผู้นำแบบเข้าใจร่วมรู้สึก ($\overline{X}$ = 3.98, S.D. = .89) และสมดุลชีวิตกับการทำงาน ($\overline{X}$ = 3.87, S.D. = .80) ตามลำดับ โดยทุกประเด็นอยู่ในระดับมาก

1.2 การพัฒนาและตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลสมการโครงสร้างของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ค่าดัชนีตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) มีค่าเท่ากับ 2.996 ดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ .937 ดัชนีวัดความเป็นปกติ (NFI) มีค่าเท่ากับ .970 ดัชนีวัดความสอดคล้องของทักเกอร์-ลูอิส (TLI) มีค่าเท่ากับ .964 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (CFI) มีค่าเท่ากับ .980 ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) มีค่าเท่ากับ .059 และดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือ (RMR) มีค่าเท่ากับ .048 สรุปได้ว่า การตรวจสอบค่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ผ่านเกณฑ์ที่กำหนด โมเดลที่ได้มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลจากการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง พบว่า ภาวะผู้นำแบบเข้าใจร่วมรู้สึกมีอิทธิพลทางบวกต่อองค์กรแห่งความสุขอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (β = .895, p < .05) ภาวะผู้นำแบบเข้าใจร่วมรู้สึกมีอิทธิพลทางบวกต่อสมดุลชีวิตกับการทำงานของครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (β = .815, p < .05) องค์กรแห่งความสุขมีอิทธิพลทางบวกต่อความสุขของครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (β = .461, p < .05) สมดุลชีวิตกับการทำงานของครูมีอิทธิพลทางบวกต่อความเป็นอยู่ที่ดีของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (β = .944, p < .05) ความเป็นอยู่ที่ดีของครูมีอิทธิพลทางบวกต่อความสุขของครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (β = .968, p < .05) และพบว่า ภาวะผู้นำแบบเข้าใจร่วมรู้สึกมีอิทธิพลทางลบต่อความสุขของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (β = -.413, p < .05) โดยภาวะผู้นำแบบเข้าใจร่วมรู้สึกไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อความเป็นอยู่ที่ดีของครู และ สมดุลชีวิตกับการทำงานของครูไม่มีอิทธิพลต่อความสุขของครู ดังภาพที่ 2

ภาพที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความกลมกลืนของโมเดลการวิจัย



2. การศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความสุขของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สรุปผลการวิจัย ดังนี้

2.1 ภาวะผู้นำแบบเข้าใจร่วมรู้สึก (EL) มีอิทธิพลต่อความสุขของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกประเด็น โดยมีอิทธิพลทางตรง (Direct effect: DE) เท่ากับ -.413 มีอิทธิพลทางอ้อม (Indirect effect: IE) เท่ากับ 1.098 และมีอิทธิพลรวม (Total effect: TE) เท่ากับ 0.685 โดยเป็นอิทธิพลทางอ้อมต่อความสุขของครูผ่านองค์กรแห่งความสุข และอิทธิพลทางอ้อมต่อความสุขของครูผ่านสมดุลชีวิตกับการทำงานและความเป็นอยู่ที่ดีของครู

ภาวะผู้นำแบบเข้าใจร่วมรู้สึก (EL) มีอิทธิพลต่อสมดุลชีวิตกับการทำงาน (WB) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ .815

ภาวะผู้นำแบบเข้าใจร่วมรู้สึก (EL) มีอิทธิพลต่อความเป็นอยู่ที่ดีของครู (WT) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ .769 มีอิทธิพลรวมเท่ากับ .740 และมีอิทธิพลทางตรง เท่ากับ -.31 แต่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ภาวะผู้นำแบบเข้าใจร่วมรู้สึก (EL) มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งความสุข (HO) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเชิงบวกเท่ากับ .895 และไม่มีอิทธิพลทางอ้อม

2.2 สมดุลชีวิตกับการทำงาน (WB) มีอิทธิพลต่อความสุขของครู (HT) ผ่านความเป็นอยู่ที่ดีของครู (WT) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ .914 และมีค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ .887 และไม่มีอิทธิพลทางตรง

สมดุลชีวิตกับการทำงาน (WB) มีอิทธิพลต่อความเป็นอยู่ที่ดีของครู (WT) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเชิงบวกเท่ากับ .944 และไม่มีอิทธิพลทางอ้อม

2.3 ความเป็นอยู่ที่ดีของครู (WT) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสุขของครู (HT) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ .968 และไม่มีอิทธิพลทางอ้อม

2.4 องค์กรแห่งความสุข (HO) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสุขของครู (HT) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ .461 และไม่มีอิทธิพลทางอ้อม

ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความสุขของครู สามารถสรุปผลได้ดังตารางที่ 2 และสรุปผลการทดสอบสมมติฐานได้ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรงและทางอ้อม

ตัวแปรตาม	ตัวแปรต้น											
	ภาวะผู้นำแบบเข้าใจร่วมรู้สึก (EL)			สมดุลชีวิตกับการทำงาน (WB)			ความเป็นอยู่ที่ดี (WT)			องค์กรแห่งความสุข(HO)		
	TE	IE	DE	TE	IE	DE	TE	IE	DE	TE	IE	DE
WB	.815* (.003)	-	.815* (.003)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
WT	.740* (.003)	.769* (.002)	-.031 (663)	.944* (.004)	-	.944* (.004)	-	-	-	-	-	-
HO	.895* (.004)	-	.895* (.004)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
HT	.685* (.002)	1.098* (.004)	-.413* (.004)	.887* (.002)	.914* (.003)	-.037 (.886)	.968* (.005)	-	.968* (.005)	.461* (.004)	-	.461* (.004)

หมายเหตุ: * หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 (p=.05)

TE คือ อิทธิพลรวม, IE คือ อิทธิพลทางอ้อม, DE คือ อิทธิพลทางตรง

การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ (Discussion and Recommendation)

การอภิปรายผลการวิจัย

1. ผลวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบเข้าใจร่วมรู้สึกมีอิทธิพลทางตรงไปสู่การเป็นองค์กรแห่งความสุข และองค์กรแห่งความสุขเองก็มีอิทธิพลทางตรงไปสู่ความสุขในการทำงานของครูเช่นกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารที่มีความสามารถในการเข้าใจอารมณ์ ความต้องการ และมุมมองของครู จะสามารถสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อความสุขในองค์กรได้ ผู้นำที่มีความเข้าอกเข้าใจมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนด้านอารมณ์และจิตใจให้แก่ครู ช่วยให้ครูรู้สึกถึงการยอมรับและเห็นคุณค่าในตนเอง ด้วยการรับฟังความคิดเห็น ใส่ใจและให้ความสำคัญกับมุมมองของครูนำไปสู่การสร้างความไว้วางใจและความรู้สึกถึงการมีส่วนร่วมในองค์กร นอกจากนี้ผู้นำที่เข้าใจปัญหาและความท้าทายของครู ย่อมสามารถจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน ช่วยลดความเครียด วัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนและเอื้อต่อความสุข ส่งผลให้องค์กรแห่งความสุขเกิดขึ้น นำไปสู่ความสุขในการทำงานของครู ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสุขและความพึงพอใจของครู (Cansoy, 2019) ซึ่งความสุขของครูยังคงเป็นปัญหาสำคัญและเป็นความท้าทายของผู้บริหาร สอดคล้องกับ กรวิชญ์ ชื่นวัฒนา และ เสาวนี สิริสุขศิลป์ (2567) ที่พบว่า ภาวะผู้นำแบบเข้าใจร่วมรู้สึกของผู้บริหารมีอิทธิพลทางตรงต่อสุขภาวะของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ .83 และสามารถทำนายสุขภาวะของครูได้ร้อยละ 69.40 โดยด้านการสร้างความเชื่อมั่น มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงที่สุด โดยมีแนวทางพัฒนา 3 ด้าน คือ 1) มีคุณธรรมและความรู้ที่กว้างขวาง 2) แสดงความเป็นธรรมในการตัดสินใจ และ 3) รักษาความเชื่อมั่นในตนเอง

ผลวิจัยข้างต้นสอดคล้องกับกันชาลี เปี่ยมพลอย และ ภูมิพิพัฒ์ รักพรมงคล (2567) ที่พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารทำนายการเป็นองค์กรแห่งความสุขได้ร้อยละ 64 และ พิมพ์ชนก เถื่อนโทสาร และ พิมพ์อร สดเอี่ยม (2567) ที่พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อความสุขในการทำงานของครู และทำนายการเป็นองค์กรแห่งความสุขได้ร้อยละ 63.70 และ กนกวรรณ พันนาดี และ กัลยมน อินทุสุต (2567) ที่พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสัมพันธ์กับองค์กรแห่งความสุข โดย ธนวุฒิ แก้วนุช และคณะ (2563) กล่าวว่า การบริหารจัดการสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรแห่งความสุขในแต่ละสถานศึกษามีความแตกต่างกันตามบริบทความพร้อมและข้อจำกัด

ในอีกด้านหนึ่ง ผลวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเข้าใจร่วมรู้สึกของผู้บริหารมีอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อความสุขของครู ซึ่งขัดแย้งกับงานวิจัยที่ผ่านมาซึ่งเน้นว่า ภาวะผู้นำเข้าใจร่วมรู้สึกของผู้บริหารช่วยส่งเสริมความสุขและความพึงพอใจในการทำงาน (Goleman, 2000; Kock et al., 2019) ผลลัพธ์นี้อาจสะท้อนปัจจัยเฉพาะของบริบทการศึกษา เช่น ภาระงานที่เพิ่มขึ้นจากความคาดหวังของผู้บริหาร ส่งผลให้ครูเผชิญภาวะหมดไฟและความเครียดสะสม (Thompson, 2021) นอกจากนี้ ความเห็นอกเห็นใจที่มากเกินไป อาจทำให้ขอบเขตบทบาทไม่ชัดเจน ลดอิสระในการตัดสินใจของผู้นำ

(Humphrey, 2013) เกี่ยวโยงไปถึงปัจจัยด้านภาระงาน ความยุติธรรม และแรงจูงใจ (Maslach & Leiter, 2016) ซึ่งสัมพันธ์กับบทบาทของผู้บริหารทั้งสิ้น

ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบริบทของระบบราชการในประเทศไทยมีโครงสร้างการบังคับบัญชาที่ซับซ้อน (อิทธิชัย สีดำ, 2565) ส่งผลให้โอกาสและการมีส่วนร่วมของครู ในการกำหนดนโยบายน้อยกว่าประเทศฝั่งตะวันตก ซึ่งผู้บริหารมีความใกล้ชิดกับครูมากกว่า และการรับรู้ระยะห่างในการทำงานที่ใกล้ชิดกว่า ส่งผลต่อระดับความพึงพอใจในงาน (Rockstuhl et al., 2012; Zheng et al., 2018) ดังนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องปรับตัวให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละสถานศึกษา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพโรงเรียน (Hallinger, 2016) อีกประเด็นสำคัญคือ การรับรู้ความยุติธรรมของผู้บริหาร หากมีการให้ความสำคัญต่อบุคคลแบบเฉพาะเจาะจง อาจสร้างความเครียดและความกังวลต่อครู ทำให้ขาดความไว้วางใจและเกิดความไม่เท่าเทียม (กิรภัทร ลักษณะพริ้ม, 2566) ในทางกลับกัน หากผู้บริหารมีความโปร่งใสและยึดหลักธรรมาภิบาล ย่อมส่งผลดีต่อความพึงพอใจในการทำงานของครู (Tschannen-Moran, 2009) อีกทั้งปัญหาโครงสร้างที่ไม่ชัดเจนและขอบเขตงานที่ไม่แน่นอน จะส่งผลต่อความเครียด แรงจูงใจ และประสิทธิภาพในการทำงาน นอกจากนี้ การให้ความสำคัญกับความรู้สึกของครูมากเกินไป อาจนำไปสู่การตัดสินใจที่ไม่เด็ดขาดของผู้บริหาร (Yukl, 2013) ยังผลไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานที่ลดลง

ในส่วนของผลวิจัยที่ตามมา แสดงให้เห็นถึงความสำคัญขององค์กรแห่งความสุขที่เป็นตัวแปรส่งผ่านภาวะผู้นำแบบเข้าใจร่วมรู้สึกไปสู่ความสุขของครู ผลวิจัยช่วยยืนยันความสำคัญของอิทธิพลจากองค์กรอันสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก ที่ระบุว่าปัจจัยสุขอนามัย เช่น เงินเดือนและสวัสดิการ หากไม่ได้รับการดูแลอาจลดความสุขในการทำงาน ในขณะที่ปัจจัยจูงใจช่วยส่งเสริมความพึงพอใจและแรงจูงใจ (Chu & Kuo, 2015) นอกจากนี้ในภาพรวมระดับองค์กร การรับรู้ของบุคลากรในการเปรียบเทียบสิ่งตอบแทนที่ได้รับกับบุคคลอื่นภายในองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญต่อแรงจูงใจและความสุขในการทำงานโดยรวม (Alrawahi et al., 2020; Mitsakis & Galanakis, 2022) ดังนั้น ผู้บริหารควรมุ่งเน้นการจัดการสถานศึกษาให้เกิดองค์กรแห่งความสุขด้วยการสร้างความเสมอภาค ลดความไม่ยุติธรรม ส่งเสริมนโยบายให้ครูจัดสมดุลชีวิตกับการทำงาน นำไปสู่ความเป็นอยู่ที่ดี และสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนความสุขมวลรวมของครู ทั้งในแง่กายภาพ อารมณ์ และจิตใจ ส่งเสริมสมดุลชีวิตกับการทำงาน โอกาสเติบโตทางอาชีพ ซึ่งช่วยเพิ่มแรงจูงใจและความภาคภูมิใจ อันจะส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครู

2. ผลวิจัยพบว่า ความเข้าใจร่วมรู้สึกของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อสมดุลชีวิตการทำงานของครูในสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่ผ่านมา (Brough et al., 2014; Ma et al., 2024; Seo et al., 2020) สมดุลชีวิตกับการทำงานมีอิทธิพลต่อความเป็นอยู่ที่ดีของครู (Prasad, et al., 2025; Rahim, et al., 2020; Ramos, et al., 2015) และความเป็นอยู่ที่ดีมีอิทธิพลทางตรงต่อความสุขของครู

(Dreer, 2023) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะภาวะผู้นำแบบเข้าใจร่วมรู้สึก มีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างสมดุลชีวิตและการทำงานของครู โดยผู้บริหารที่มีความเข้าใจและเห็นอกเห็นใจจะสนับสนุนสภาพแวดล้อมที่เกิดความยืดหยุ่น ซึ่งส่งผลให้ครูมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นและรู้สึกถึงความปลอดภัยทางจิตใจ (Ma et al., 2024) เมื่อครูสามารถรักษาสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานได้อย่างเหมาะสม จะช่วยลดความเครียด ลดภาวะหมดไฟ และเพิ่มคุณภาพชีวิต ในด้านสุขภาพกายและจิตใจ ส่งผลให้พวกเขามีแรงจูงใจในการสอนและพัฒนาตนเองมากขึ้น (Dreer, 2023) นอกจากนี้ ความเป็นอยู่ที่ดีของครูยังมีอิทธิพลโดยตรงต่อความสุขในการทำงานและความมุ่งมั่นในการสอน ซึ่งช่วยให้ครูสามารถสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่ดีและเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับนักเรียน (Day & Gu, 2014) ความเข้าใจร่วมรู้สึกของผู้บริหาร จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้ครูมีสมดุลชีวิตการทำงานที่ดี ส่งผลต่อความเป็นอยู่ที่ดีที่นำไปสู่ความสุขของครูในที่สุด สอดคล้องกับ Ertürk (2022) ที่พบว่า ความเป็นอยู่ที่ดีมีอิทธิพลต่อความสุขของครู ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรให้ความสำคัญกับการมีความเข้าใจร่วมรู้สึกเพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตของครู ผ่านการจัดสมดุลชีวิตกับการทำงาน ความเป็นอยู่ที่ดีไปสู่ความสุขของครู เพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนการสอนในระยะยาว

ในทางตรงกันข้าม ผลวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบเข้าใจร่วมรู้สึกไม่มีอิทธิพลทางตรงไปสู่ความเป็นอยู่ที่ดีของครู ซึ่งสอดคล้องกับ Windlinger (2021) ที่พบว่าในบางกรณีภาวะผู้นำไม่ส่งผลต่อความเป็นอยู่ที่ดีของครู ทั้งนี้อาจเป็นเพราะความเป็นอยู่ที่ดีนั้นไม่ได้มีเพียงปัจจัยจากการทำงานเท่านั้น แต่ยังเกี่ยวข้องกับปัจจัยส่วนบุคคล เช่น บุคลิกภาพ ความสามารถในการปรับตัว การจัดการอารมณ์ และค่านิยมส่วนตัว (Diener, 2009) ครูที่มีความยืดหยุ่นทางจิตใจสูง อาจสามารถรักษาความเป็นอยู่ที่ดีได้แม้เผชิญกับความท้าทายในการทำงาน ในขณะที่บางคนอาจได้รับผลกระทบจากความเครียดมากกว่า แม้ว่าภาวะผู้นำแบบเข้าใจร่วมรู้สึก จะเป็นปัจจัยที่ช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน แต่ก็ไม่ได้เป็นตัวแปรเดียวที่กำหนดผลลัพธ์ความเป็นอยู่ที่ดีของครู ซึ่งมีความซับซ้อนและได้รับอิทธิพลจากปัจจัยส่วนบุคคล เช่น บุคลิกภาพ การรับรู้ ความสามารถในการจัดการกับความเครียด ภาระงาน ครอบครัว (Hakanen et al., 2006) รวมไปถึงทรัพยากรในการทำงาน (Bakker & Demerouti, 2007) ซึ่งปัจจัยที่กล่าวมาเกี่ยวโยงถึงสมดุลชีวิตกับการทำงาน สอดคล้องกับข้อค้นพบในผลการวิจัยที่ว่า สมดุลชีวิตกับการทำงานเป็นตัวแปรส่งผ่านอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบเข้าใจร่วมรู้สึกไปสู่ความเป็นอยู่ที่ดี โดยในบางบริบทอาจพบว่า ภาวะผู้นำแบบเข้าใจร่วมรู้สึกไม่มีผลโดยตรงต่อความเป็นอยู่ที่ดีของครู เพราะหากสถานศึกษาขาดระบบสนับสนุน ทั้งทรัพยากรที่จำเป็น การส่งเสริมความก้าวหน้าทางอาชีพ เครื่องมือการสอนที่เหมาะสม และการจัดสวัสดิการที่ดี ครูอาจยังคงรู้สึกเครียดและเกิดภาวะหมดไฟแม้ว่าผู้บริหารจะมีทัศนคติที่ดีต่อพวกเขา (Bakker & Demerouti, 2007) ภาวะผู้นำแบบเข้าใจร่วมรู้สึกจึงมีอิทธิพลน้อยกว่าปัจจัยอื่นๆ ตัวอย่างเช่น ภาระงานและนโยบายองค์กร ระบบสนับสนุนทาง

สังคม ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง และความเป็นอิสระในการทำงาน (Autonomy) (Collie et al., 2012)

3. ผลวิจัย พบว่า สมดุลชีวิตกับการทำงานมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความสุขของครูผ่านความเป็นอยู่ที่ดีของครู ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่ผ่านมา (Marlon, 2021) และเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับ Demerouti et al. (2001) ที่ระบุว่า ปัจจัยทางสังคมและสภาพแวดล้อมไม่ได้กำหนดระดับความสุขโดยตรง แต่ต้องผ่านกระบวนการรับรู้และประสบการณ์ส่วนบุคคล กล่าวคือ การมีสมดุลชีวิตที่ดีช่วยให้ครูมีสุขภาพกายและจิตใจที่แข็งแรงขึ้น และเมื่อครูมีสุขภาวะที่ดีย่อมมีแนวโน้มที่จะมีความสุขในการทำงานมากขึ้น อย่างไรก็ตามสาเหตุที่สมดุลชีวิตกับการทำงานไม่มีอิทธิพลโดยตรงต่อความสุขของครู อาจเป็นเพราะว่าความสุขเป็นแนวคิดที่กว้างและได้รับอิทธิพลจากปัจจัยอื่นหลายปัจจัย ทั้งค่านิยมส่วนตัว บุคลิกภาพ และสภาพแวดล้อมทางสังคม (Collie, et al., 2012) สอดคล้องกับ Chauhan and Rai (2024) ที่พบว่า สมดุลชีวิตกับการทำงานนั้น ยังมีข้อจำกัดจากการแบ่งชีวิตออกจากการทำงานอย่างชัดเจน และแนวคิดการผสมผสานการใช้ชีวิตกับงานเข้าด้วยกัน อย่าง Work-life flow และ Work-life integration เป็นแนวคิดใหม่ที่กำลังได้รับความสนใจ หากครูได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารให้มีสมดุลชีวิตกับการทำงานที่เหมาะสม ครูสามารถจัดการงานและชีวิตส่วนตัวได้อย่างยืดหยุ่นซึ่งนำไปสู่ความเป็นอยู่ที่ดีแล้วนั้น จะช่วยให้ครูมีสุขภาพกายและจิตใจที่แข็งแรง รวมถึงความรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง จะทำให้ครูมีความสุขมากยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 หน่วยงานในระดับนโยบาย เช่น กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนหน่วยงานที่ระดับเขตพื้นที่ ควรนำผลวิจัยนี้ไปใช้ในการกำหนดนโยบายกลยุทธ์ในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของครู ด้วยการส่งเสริมให้ผู้บริหารได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำแบบความเข้าใจร่วมรู้สึก และคัดเลือกผู้บริหารรุ่นใหม่ที่มีกรอบแนวคิดเกี่ยวกับความเข้าใจร่วมรู้สึก ให้สามารถบริหารจัดการสถานศึกษาช่วยเหลือครูผู้สอนให้เกิดความสุขในการทำงานได้อย่างเหมาะสม สร้างความยุติธรรมและความเท่าเทียม

1.2 หน่วยงานระดับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ควรมีนโยบาย กลยุทธ์ มาตรการในการส่งเสริมการจัดสมดุลชีวิตกับการทำงาน ด้วยการดำเนินงานในการลดภาระงาน ลดการประเมินอย่างจริงจัง เป็นไปได้จริงในทางปฏิบัติ รวมถึงการวิเคราะห์ภาระงานที่ไม่เกี่ยวข้องในการทำงานของครูผู้สอน เพื่อให้ครูผู้สอนสามารถจัดสมดุลชีวิตกับการทำงาน ทำให้เกิดความเป็นอยู่ที่ดีทั้งด้านส่วนบุคคล ด้านสังคม สุขภาพกายสุขภาพใจ และสติปัญญา อันจะนำไปสู่ความสุขในการทำงานของครู และเกิดการรับรู้ถึงความเข้าอกเข้าใจจากหน่วยงานระดับนโยบาย

1.3 ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรสนับสนุนนโยบายที่ส่งเสริมให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งความสุข โดยมุ่งเน้นส่งเสริมระบบการจัดการ การสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน คุณค่าวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่มีน้ำหนักสูงที่สุด 3 ลำดับแรกของตัวแปรองค์กรแห่งความสุข ที่มีอิทธิพลต่อความสุขของครู

2. ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

2.1 จากผลการวิจัยพบว่า ความเป็นอยู่ที่ดี มีค่าอิทธิพลรวมมากที่สุดเป็นลำดับแรก ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษา ควรมีนโยบาย กลยุทธ์ในการส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีให้กับครู โดยการให้ความสำคัญกับการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อความเป็นอยู่ที่ดีของครู เช่น การสนับสนุนด้านสุขภาพร่างกายและจิตใจ การปรับปรุงสวัสดิการ และการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสม ส่งเสริมกิจกรรมที่ช่วยเสริมสร้างความสุขในชีวิตประจำวัน เช่น กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ การสนับสนุนด้านการออกกำลังกาย และการดูแลสภาพแวดล้อมในการทำงานเพื่อความสุขครูจะช่วยเพิ่มความเป็นอยู่ที่ดีในทุกมิติ

2.2 จากผลการวิจัยพบว่า สมดุลชีวิตกับการทำงาน มีค่าอิทธิพลรวมมากที่สุดเป็นลำดับที่สอง ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษา ควรมีแนวทางสนับสนุนครูในการสร้างสมดุลระหว่างการทำงานกับชีวิตส่วนตัว โดยลดภาระงานที่ไม่จำเป็น การกำหนดกรอบเวลาการทำงานที่ชัดเจน เหมาะสมและยืดหยุ่น โดยเฉพาะองค์ประกอบด้านครอบครัวที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด และด้านเวลาที่เป็นองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเป็นอันดับสอง ผู้บริหารจึงควรสนับสนุนนโยบายที่ช่วยให้ครูสามารถใช้เวลาสำหรับกิจกรรมส่วนตัวและครอบครัวได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งมีกิจกรรมสานสัมพันธ์ระหว่างครอบครัวของครูในองค์กรเพื่อช่วยให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน

2.3 จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบเข้าใจร่วมรู้สึก มีค่าอิทธิพลรวมมากที่สุดเป็นลำดับที่สาม ดังนั้นหน่วยงานระดับต้นสังกัดจึงควรพัฒนาผู้บริหารให้มีความเข้าใจร่วมรู้สึกและผู้บริหารเองควรมีการฝึกฝนและส่งเสริมภาวะผู้นำแบบเข้าใจร่วมรู้สึก ปรับแนวคิดให้นึกถึงครูเป็นที่ตั้ง โดยเฉพาะการปรารถนาจากใจจริงที่จะช่วยเหลือผู้อื่น ที่เป็นองค์ประกอบที่มีน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด ผู้บริหารจึงควรมีจิตใจที่จะช่วยเหลือครูจากใจจริง ผ่านมุมมองภาพรวมระดับองค์กร เพื่อให้สามารถสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตร เข้าอกเข้าใจความต้องการและปัญหาของครู ใช้การสื่อสารเชิงบวกจะช่วยเสริมสร้างความศรัทธาและแรงจูงใจที่ดีในการทำงาน

2.4 จากผลการวิจัยพบว่า องค์กรแห่งความสุข มีค่าอิทธิพลรวมมากที่สุดเป็นลำดับที่สี่ ดังนั้นผู้บริหารควรพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งความสุขในภาพรวม โดยองค์ประกอบลักษณะของงานมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด ผู้บริหารจึงควรมีการวิเคราะห์และมอบหมายภาระงานให้เหมาะสมกับความถนัดและความต้องการของแต่ละบุคคล รวมทั้งสร้างให้ครูรับรู้ถึงคุณค่าในงานของตนเอง รวมไปถึงควรมีระบบการจัดการในการประเมินผลงานและเงินเดือนที่โปร่งใส เป็นธรรม ซึ่งเป็น

องค์ประกอบที่มีน้ำหนักเป็นอันดับสองและสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม ความสัมพันธ์ที่ดีในที่ทำงานให้เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่มีน้ำหนักเป็นอันดับสาม ทั้งหมดทั้งมวลจะช่วยให้สามารถพัฒนาองค์กรแห่งความสุขซึ่งนำไปสู่ความสุขของครูได้

ข้อจำกัดและงานวิจัยในอนาคต (Limitation and Future Research)

ข้อจำกัดของงานวิจัยนี้ คือการเลือกกลุ่มตัวอย่างเป็นครูโรงเรียนประถมศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งอาจยังไม่สามารถสะท้อนสภาพการณ์ของครูระดับการศึกษาอื่นหรือสถานศึกษาเอกชนได้ นอกจากนี้งานวิจัยดำเนินการภายใต้บริบทของประเทศไทย ซึ่งมีลักษณะการบริหารการศึกษาและโครงสร้างทางสังคมที่อาจแตกต่างจากประเทศอื่น ทำให้ผลการวิจัยอาจไม่สามารถนำไปอ้างอิงกับบริบทสากลได้โดยตรง และแม้ว่างานวิจัยจะพยายามควบคุมตัวแปรให้ครอบคลุมมากที่สุด แต่ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขของครู อาจมีความซับซ้อนมากกว่าที่แบบจำลองสมการโครงสร้างสามารถอธิบายได้ โดยเฉพาะปัจจัยด้านจิตวิทยา สังคม และเศรษฐกิจที่อาจมีผลต่อความสุขของครูในมิติที่ลึกซึ้งขึ้น ทำให้ยังมีช่องว่างให้สามารถศึกษาต่อในอนาคต โดยเฉพาะสาเหตุที่ภาวะผู้นำแบบเข้าใจร่วมรู้สึกมีอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อความสุขของครู ซึ่งอาจจะต้องมีตัวแปรส่งผ่านหรือตัวแปรกำกับอื่นเพิ่มเติมในโมเดลเพื่อหาสาเหตุเฉพาะจุดต่อไป

งานวิจัยในอนาคตควรขยายขอบเขตการศึกษาไปยังครูในระดับการศึกษาอื่น เช่น มัธยมศึกษา อาชีวศึกษา หรือมหาวิทยาลัย รวมถึงโรงเรียนเอกชนและโรงเรียนนานาชาติ เพื่อเปรียบเทียบความสุขของครูในบริบทที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ ควรมีการใช้วิจัยแบบผสมผสาน (Mixed methods) และวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับปัจจัยที่อาจไม่สามารถวัดได้ผ่านแบบสอบถามเพียงอย่างเดียวและทำให้ได้ตัวแปร องค์ประกอบ และมุมมองที่ต่างออกไป อีกทั้งการวิจัยในอนาคตควรพิจารณาการเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขของครูในแต่ละภูมิภาคของประเทศ เนื่องจากบริบททางสังคมและเศรษฐกิจ อาจมีผลต่อระดับความสุขที่แตกต่างกัน และควรศึกษาปัจจัยอื่นเพิ่มเติมที่อาจส่งผลต่อความสุขของครู เพื่อให้ได้มุมมองที่ครอบคลุมมากขึ้น รวมถึงการศึกษาอิทธิพลของผู้บริหารในการพัฒนาองค์กรไปสู่ความสุขของครูที่มีผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน โอกาสในการศึกษาต่อ และการประกอบอาชีพในอนาคต

เอกสารอ้างอิง (References)

กนกวรรณ พันนาดี และ กัลยมน อินทุสุต. (2567). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์กรแห่งความสุขในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรปราการ. *วารสารราชพฤกษ์, 22*(2), 34–50.

กิรภัทร ลักษณะพริ้ม. (2566). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของบุคลากรการเคหะแห่งชาติ* [วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช].

กรวิชญ์ ชื่นวัฒนา และ เสาวนี สิริสุขศิลป์. (2567). โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสุขภาวะของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2. *วารสารครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 52*(3), 1–13.

จุมพล บุญมี และ รัตนา กาญจนพันธุ์. (2566). ภาวะผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาฉะเชิงเทรา. *วารสารบริหารการศึกษา มศว*, *20*(38), 110-120.

ชาลี เปี่ยมพลอย และ ภูมิพิพัฒ์ รักพรมงคล. (2567). ภาวะผู้นำของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งความสุขของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากำแพงเพชร. *วารสารสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย, 6*(3), 114–127.

ชุติมา รักษ์บางแหลม, เอกรินทร์ สังข์ทอง, ชวลิต เกิดทิพย์, และ ชิดชนก เชิงเชาว์. (2560). การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนกกระทรวงสาธารณสุข. *วารสารศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่, 9*(1), 163-193.

ฐิติกรณ์ อาจะสมิต. (2564). แนวทางการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งความสุข: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 1. *วารสารบริหารการศึกษา มศว, 18*(34), 42–56.

ธนวุฒิ แก้วนุช, อุทัย บุญประเสริฐ, และ พิมลพรรณ เพชรสมบัติ. (2563). รูปแบบการพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรแห่งความสุข. *วารสารสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 23*(1), 54–71.

พิมพ์ชนก เถื่อนโทสาร และ พิมพ์อร สดเอี่ยม. (2567). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5. *วารสารมณีเชษฐาราม วัดจอมมณี, 7*(5), 870–887.

พูลพงศ์ สุขสว่าง. (2557). หลักการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง. *วารสารมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์, 6*(2), 136–145.

ภัทรวุฒิ วัฒนศัพท์, เสาวนี สิริสุขศิลป์, และ ประกฤติยา ทักษิโณ. (2565). การศึกษาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกในผู้บริหารโรงเรียนเอกชน: การวิจัยเชิงคุณภาพ. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครพนม, 12*(1), 137–149.

ยุทธ ไกยวรรณ์. (2567*). การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (พิมพ์ครั้งที่ 3).* สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.

วรวรรณ จุฑา, กมลลักษณ์ มากคล้าย, ดวงดาว ศรีเรืองรัตน์, และ เรวดี จายานะ. (2566). ความชุกและแนวโน้มปัญหาสุขภาพจิตของคนไทยระหว่างการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ปี พ.ศ. 2563–2565. *วารสารสุขภาพจิตแห่งประเทศไทย, 31*(3), 227–239.

สถาบันวิจัยประชากรและสังคม (วปส.). (2567). *สุขภาพคนไทย 2567: ความเครียด ภัยเงียบของสังคมไทย* (พิมพ์ครั้งที่1). สำนักพิมพ์บริษัทอมรินทร์คอร์เปอเรชั่นส์ จำกัด (มหาชน).

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579.* พริกหวานกราฟฟิค จำกัด.

อิทธิชัย สีดำ. (2565). การปฏิรูปองคาพยพขององค์กรในระบบราชการไทย. *วารสารนวัตกรรมการบริหารและการจัดการ, 11*(2), 159–170.

Aliyu, A. U. L. (2019). Impact of effective leadership in organizational performance. *International Journal of Scientific Research in Multidisciplinary Studies, 5*(1), 15–25.

Alrawahi, S., Sellgren, S. F., Altouby, S., Alwahaibi, N., & Brommels, M. (2020). The application of Herzberg's two-factor theory of motivation to job satisfaction in clinical laboratories in Omani hospitals. *Heliyon*, *6*(9), 1-9.

Azeemi, S. F., Ashfaq, F., & Rana, K. S. (2022). Empathetic influence: Charting a course for employee well-being through leadership in the service sector. *Journal of Leadership and Organizational Studies, 29*(3), 203–218. https://doi.org/10.1177/15480518221085193

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands–resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22*(3), 309–328. https://doi.org/10.1108/02683940710733115

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly, 17*(1), 112–121.

Brough, P., Timms, C., O'Driscoll, M., Kalliath, T., Siu, O., Sit, C., & Lo, D. (2014). Work–life balance: A longitudinal evaluation of a new measure across Australia and New Zealand workers. *The International Journal of Human Resource Management, 25*(19), 2724–2744. https://doi.org/10.1080/09585192.2014.899262

Cakir, S. F., & Adiguzel, Z. (2020). Analysis of leader effectiveness in organization and knowledge sharing behavior on employees and organization. *SAGE Open, 10*(1). https://doi.org/10.1177/2158244020914634

Cansoy, R. (2019). The relationship between school principals' leadership behaviours and teachers' job satisfaction: A systematic review. *International Education Studies, 12*(1), 37–52. https://doi.org/10.5539/ies.v12n1p37

Cayak, S. (2022). The mediating role of organizational happiness in the relationship between work engagement and life satisfaction: A study on teachers. *International Journal of Contemporary Educational Research, 8*(4), 27–46. https://doi.org/10.33200/ijcer.1065903

Chauhan, P., & Rai, S. (2024). Conceptualizing work–life integration: A review and research agenda. *Asia Pacific Management Review, 29*(4), 415–426. https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2023.02.003

Chinthamu, N. (2022). The importance of empathetic leadership for high-performance industry and sacred workplace. *International Journal of Advance and Applied Research, 10*(2), 138–150.

Chu, D. H., & Kuo, T. (2015). Testing Herzberg's two-factor theory in educational settings in Taiwan. *Journal of Education and Training Studies, 3*(4), 117–123. https://doi.org/10.11114/jets.v3i4.769

Cigna. (2019). *360 well-being survey.* Retrieved September 22, 2024, from https://www.cigna.co.th/news/360well-being.

Collie, R. J., Shapka, J. D., & Perry, N. E. (2012). School climate and social–emotional learning: Predicting teacher stress, job satisfaction, and teaching efficacy. *Journal of Educational Psychology, 104*(4), 1189–1204. https://doi.org/10.1037/a0029356

Day, C., & Gu, Q. (2014). *Resilient teachers, resilient schools: Building and sustaining quality in testing times.* Routledge. https://doi.org/10.4324/9780203578490

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands–resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 499–512. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499

Diener, E. (2009). Subjective well-being. In E. Diener (Ed.), *The science of well-being: The collected works of Ed Diener* (pp. 11–58). Springer Science + Business Media. https://doi.org/10.1007/978-90-481-2350-6_2

Dursun, İ. E., & Bilgivar, O. (2022). The effect of school principals' leadership styles on teacher performance and organizational happiness. *International Journal of Educational Administration and Leadership: Theory and Practice, 1*(1), 12–25.

Dreer, B. (2023). On the outcomes of teacher wellbeing: a systematic review of research. *Front Psychol*, *14*, 1205179. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1205179

Ebel, R. L., & Frisbie, D. A. (1991). *Essentials of educational measurement* (5th ed.). Prentice Hall.

Ertürk, R. (2022). The effect of teachers' quality of work life on job satisfaction and turnover intentions. *International Journal of Contemporary Educational Research, 9*(1), 191–203. https://doi.org/10.33200/ijcer.1030139

Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, *78*, 78-90.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.

Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology, 43*(6), 495–513. https://doi.org/10.1016/j.jsp.2005.11.001

Hascher, T., & Waber, J. (2021). Teacher well-being: A systematic review of the research literature from the year 2000–2019. *Educational Research Review*, *34*. https://doi.org/10.1016/j.edurev.2021.100411

Helliwell, J. F., Layard, R., Sachs, J. D., De Neve, J. E., Aknin, L. B., & Wang, S. (Eds.). (2023). *World Happiness Report 2023.* Sustainable Development Solutions Network.

Hallinger, P. (2016). Bringing context out of the shadows of leadership. *Educational Management Administration & Leadership, 46*(1), 5–24. https://doi.org/10.1177/1741143216670652

Hasbi. (2012). Leader vision for effective leadership. *Journal Polingua: Scientific Journal of Linguistic, Literature and Education, 1*(1), 16–20.

Humphrey, R. H. (2013). *Effective leadership: Theory, cases, and applications.* SAGE Publications.

Karauri, L. G., & Kyongo, J. (2024). Impact of effective leadership on organisational performance: An empirical investigation. *Open Journal of Leadership, 13*(1), 30–38. https://doi.org/10.4236/ojl.2024.131003

Kock, N., Mayfield, M., Mayfield, J., Sexton, S., & De La Garza, L. M. (2019). Empathetic leadership: How leader emotional support and understanding influence follower performance. *Journal of Business Research, 101*, 477–487. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.02.033

Kossek, E. E., & Lautsch, B. A. (2018). Work–life flexibility for whom? Occupational status and work–life inequality in upper-, middle-, and lower-level jobs. *Academy of Management Annals, 12*(1), 5–36. https://doi.org/10.5465/annals.2016.0059

Ma, G., Wu, W., Liu, C., Ji, J., & Gao, X. (2024). Empathetic leadership and employees' innovative behavior: Examining the roles of career adaptability and uncertainty avoidance. *Frontiers in Psychology, 15*, Article 1371936. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1371936

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Burnout. In J. D. Wright (Ed.), *Stress: Cognition, emotion, and behavior* (Handbook of stress series, Vol. 1, pp. 358–362). Elsevier.

Marlon, M. (2021). Work–life balance: A catalyst for effective teachers' performance. *International Journal of Science and Research, 14*(4), 513–530. https://doi.org/10.21275/SR21404091429

Mehra, V., & Srivastava, S. (2024). The role of empathy in leadership on employee satisfaction and organizational performance: A qualitative analysis. *Economic Sciences, 20*(2), 107–115. https://doi.org/10.69889/zvvekm14

Merrill, A. R., & Merrill, R. R. (2003). *Life Matter: Crating a Dynamic Balance of Work, Family, Time and Money.* McGraw-Hall.

Mitsakis, M., & Galanakis, M. (2022). An empirical examination of Herzberg's theory in the 21st-century workplace: Organizational psychology re-examined. *Psychology, 13*(2), 264–272. https://doi.org/10.4236/psych.2022.132015

Mshelia, H. J., & Emmanuel, O. (2022). Leadership styles and their applications for effective school administration. *International Journal of Scientific and Management Research, 5*(2), 56–63. https://doi.org/10.37502/IJSMR.2022.5204

Negoro, M. C. W., & Wibowo, A. (2021). Empathetic leadership, job satisfaction, and intention to leave among millennials in a start-up industry: Needs' satisfaction as a mediating variable. *International Journal of Advanced Research, 7*(1), 276–297. https://doi.org/10.21474/IJAR01/12345

Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). McGraw-Hill.

OECD. (2020). *The teachers' well-being conceptual framework.* OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/9870c393-en

Prasad, K. D. V., Rao, M., Vaidya, R., Sriyogi, K., Singh, S., & Srinivas, V. (2025). The relationship between work–life balance and psychological well-being: An empirical study of metro rail travelers working in the information technology sector. *Frontiers in Psychology, 15*, 1–18. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1421232

Quintana, T. A., Park, S., & Cabrera, Y. A. (2014). Assessing the effects of leadership styles on employees' outcomes in international luxury hotels. *Journal of Business Ethics, 129*(2), 469–489. https://doi.org/10.1007/s10551-014-2170-3

Rahim, N., Osman, I., & Arumugam, P. (2020). Linking work–life balance and employee well-being: Do supervisor support and family support moderate the relationship? *International Journal of Business and Society, 21*(2), 588–606.

Ramos, H. M., Francis, F., & Philipp, R. V. (2015). Work–life balance and quality of life among employees in Malaysia. *International Journal of Happiness and Development, 2*(1), 38–51. https://doi.org/10.1504/IJHD.2015.066117

Rashmi, K., & Kataria, A. (2021). The mediating role of work-life balance on the relationship between job resources and job satisfaction: perspectives from indian nursing professionals. *International Journal of Organizational Analysis, 31*(5), 1316-1342.

Rockstuhl, T., Dulebohn, J. H., Ang, S., & Shore, L. M. (2012). Leader–member exchange (LMX) and culture: A meta-analysis of correlates of LMX across 23 countries. *Journal of Applied Psychology, 97*(6), 1097–1130. https://doi.org/10.1037/a0029978

Rovinelli, R. J., & Hambleton, R. K. (1977). On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity. *Dutch Journal of Educational Research, 2*, 49–60.

Sadri, G., Weber, T. J., & Gentry, W. A. (2011). Empathic emotion and leadership performance: An empirical analysis across 38 countries. *The Leadership Quarterly*, *22*(5), 818-830.

Seligman, M. (2018). PERMA and the building blocks of well-being. *The Journal of Positive Psychology, 13*(4), 333–335. https://doi.org/10.1080/17439760.2018.1437466

Seo, H. Y., Lee, D. W., Nam, S., Cho, S. J., Yoon, J. Y., Hong, Y. C., & Lee, N. (2020). Burnout as a mediator in the relationship between work–life balance and empathy in healthcare professionals. *Psychiatry Investigation, 17*(9), 951–959. https://doi.org/10.30773/pi.2020.0207

Thompson, H. (2021). *The global report on the status of teachers 2021.* Education International.

Tschannen-Moran, M. (2009). Fostering teacher professionalism in schools: The role of leadership orientation and trust. *Educational Administration Quarterly, 45*(2), 217–247. https://doi.org/10.1177/0013161X08330501

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management, 34*(1), 89–126. https://doi.org/10.1177/0149206307308913

Waweru, K. S., Kamara, M., Kyule, A., & Gitari, J. (2024). Leadership empathy and employee retention in health sector NGOs in Kenya. *International Journal of Advanced Research, 7*(1), 276–297. https://doi.org/10.37284/ijar.7.1.2305

Wepfer, A. G., Allen, T. D., Brauchli, R., Jenny, G. J., & Bauer, G. F. (2017). Work–life boundaries and well-being: Does work-to-life integration impair well-being through lack of recovery? *Journal of Business and Psychology, 33*(6), 727–740. https://doi.org/10.1007/s10869-017-9520-y

Windlinger, R. (2021). *Leadership in schools and teacher well-being: An investigation of influence processes* [Doctoral thesis, University of Freiburg]. https://freidok.uni-freiburg.de/data/198986

World Health Organization. (2018). *WHO releases new International Classification of Diseases (ICD-11).* https://www.who.int/news-room/detail/18-06-2018-who-releases-new-international-classification-of-diseases-(icd-11)

Yue, C. A., Thelen, P. D., & Walden, J. (2022). How empathetic leadership communication mitigates employees' turnover intention during COVID-19-related organizational change. *Management Decision, 61*(5), 1413–1433. https://doi.org/10.1108/MD-01-2022-0011

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.

Zheng, X., Yin, H., & Li, Z. (2018). Exploring the relationships among instructional leadership, professional learning communities, and teacher self-efficacy in China. *Educational Management Administration & Leadership, 47*(6), 713–728. https://doi.org/10.1177/1741143218764176