

ISSN: 3057-1081 (Online)

ปีที่ 3 ฉบับที่ 1, หน้า 17-30

ลิขสิทธิ์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

มกราคม-เมษายน 2569

รับเมื่อวันที่ 4 เมษายน 2569/ แก้ไขเมื่อวันที่ 18 เมษายน 2569/ อนุมัติเมื่อวันที่ 25 เมษายน 2569

การธำรงรักษาครูเพื่อเสริมสร้างเสถียรภาพและความยั่งยืน

ขององค์กรทางการศึกษา

Teacher Retention to Enhance the Stability and Sustainability of Educational Organizations

ปณิดา เทพสุวรรณ¹ ชีรเมธ เทพสุริยวงศ์² บุษยมาศ ทาแฝง³

ประธาน พะลาด⁴ เพชรรัตน์ ขำบัณฑิตย์⁵ และสธิรพร เชาวนชัย⁶

Panida Thepsuwan¹, Teeramaet Thepsuriyawong², Bussayamas Thafaeng³, Prathan
Phalad⁴, Phetcharat Khambandit⁵, and Sathiraporn Chaowachai⁶

^{1,2,3,4,5,6}สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

^{1,2,3,4,5,6}Education Administration, Faculty of Education, Naresuan University

E-mail: panidathepsuwan@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการธำรงรักษาครู เพื่อเสริมสร้างเสถียรภาพและความยั่งยืนขององค์กรทางการศึกษา โดยใช้วิธีการทบทวนวรรณกรรม ทั้งในประเทศและต่างประเทศในช่วง พ.ศ. 2553–2566 แล้วนำมาสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

ผลการสังเคราะห์พบว่า การธำรงรักษาครูเป็นกลไกสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อความมั่นคงและความยั่งยืนขององค์กรทางการศึกษา เนื่องจากครูเป็นทรัพยากรมนุษย์หลักในการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการธำรงรักษาครูประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ (1) ความผูกพันต่อองค์กร (2) สภาพแวดล้อมในการทำงาน (3) ความพึงพอใจในการทำงาน (4) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และ (5) การมีส่วนร่วมในโรงเรียน

แนวทางการธำรงรักษากรุณาสามารถดำเนินได้ใน 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ บทบาทของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ความเป็นธรรม สนับสนุนสวัสดิการ และเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนอย่างเท่าเทียม จะช่วยสร้างแรงจูงใจ ขวัญกำลังใจ และความภาคภูมิใจในวิชาชีพ ซึ่งนำไปสู่ความผูกพันต่อองค์กร การคงอยู่ของครู และการยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: การธำรงรักษากรุณา, ความยั่งยืนขององค์กรทางการศึกษา, แนวทางการธำรงรักษากรุณา, ภาวะผู้นำของผู้บริหาร, ความผูกพันต่อองค์กร

Abstract

The objective of this academic article is to analyze and synthesize concepts, theories, and practices related to teacher retention to enhance the stability and sustainability of educational organizations. The study was conducted through a comprehensive literature review of both national and international sources published between 2010 and 2023 (B.E. 2553–2566), resulting in a synthesized theoretical framework for school administrators.

The findings reveal that teacher retention is a critical mechanism directly affecting the stability and sustainability of educational organizations, as teachers are the primary human resources responsible for developing learner quality. Key factors influencing teacher retention consist of five dimensions: (1) organizational commitment, (2) work environment, (3) job satisfaction, (4) administrative leadership, and (5) school participation.

Guidelines for teacher retention can be implemented at three levels: individual, group, and organizational. The role of administrators—characterized by visionary leadership, fairness, welfare support, and providing equitable opportunities for teachers to participate in school management—is vital. Such leadership fosters motivation, morale, and professional pride, ultimately leading to organizational commitment, teacher retention, and the sustainable advancement of educational quality.

Keywords: Teacher Retention, Sustainability of Educational Organisations, Retention Strategies, Administrative Leadership, Organisational Commitment

บทนำ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545 ได้กำหนดทิศทางสำคัญของการปฏิรูปการศึกษาไทย เพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนสามารถเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างเท่าเทียม ครอบคลุม และต่อเนื่องตลอดชีวิต โดยถือว่าการสร้างคุณภาพคนคือรากฐานของการพัฒนาประเทศ ซึ่งสอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2545–2559 ที่เน้นปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นกรอบการดำเนินงาน และมุ่งเน้น คน เป็นศูนย์กลางการพัฒนา ตลอดจนเชื่อมโยงกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 พ.ศ. 2550–2554 ที่มีเป้าหมายการสร้างสังคมไทยให้อยู่ร่วมกันอย่างร่มเย็นและมีความสุข

หัวใจสำคัญของการศึกษาไทยและการธำรงรักษาบุคลากรทางการศึกษา

หัวใจสำคัญของการศึกษาไทยอยู่ที่การพัฒนาผู้เรียนให้มีความสมบูรณ์ทั้งด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ ควบคู่กับคุณธรรม จริยธรรม และวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการดำรงชีวิตร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข โดยมีเป้าประสงค์สูงสุด คือการสร้างบุคลากรที่มีคุณลักษณะครบถ้วน อันเป็นปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างศักยภาพของคนไทยและส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา 2551

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ได้ย้ำถึงความสำคัญของบุคลากรครูในการยกระดับคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา โดยกำหนดทิศทางการจัดการศึกษาในมาตรฐานการศึกษาของชาติ ข้อ 2.2.2 ว่า ครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ควรเป็นผู้มีคุณธรรม มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน อีกทั้งต้องมีอัตราการลาออก และอัตราการกระทำผิดทางวินัยลดลง ซึ่งสะท้อนถึงการให้ความสำคัญกับการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสมและยั่งยืน สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา 2547 น. 6

ในขณะเดียวกัน พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 ได้ให้ความสำคัญกับบทบาทและสถานภาพของครู โดยระบุชัดเจน ในหมวดที่ 2 โรงเรียนในระบบ ส่วนที่ 5 การสงเคราะห์ และส่วนที่ 6 การคุ้มครองการทำงานของบุคลากรครู เพื่อรับรองสิทธิประโยชน์และความมั่นคงในการทำงานของครูในสถานศึกษาเอกชน การบัญญัติกฎหมายดังกล่าว ชี้ให้เห็นว่า ครู มิได้เป็นเพียงผู้ปฏิบัติหน้าที่สอน แต่ยังเป็นกำลังหลักของการจัดการศึกษาที่จำเป็นต้องได้รับ การดูแล สนับสนุน และคุ้มครองอย่างเป็นระบบ

งานวิจัยระดับนานาชาติยังชี้ว่าอัตราการลาออกของครู เป็นวิกฤตระดับโลกที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ต้นทุนการบริหาร และเสถียรภาพของโรงเรียน Ingersoll และ Tran 2023 Sutchter และคณะ 2019 ดังนั้น การธำรงรักษาครูจึงเป็นประเด็นเชิงนโยบายที่องค์กรทางการศึกษาทั่วโลกให้ความสนใจและต้องอาศัยการบริหารจัดการเชิงระบบ บทความวิชาการฉบับนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1 สังเคราะห์ความหมายและความสำคัญของการธำรงรักษาครู 2 วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการธำรงรักษา

ครูจากทั้งวรรณกรรมในและต่างประเทศ 3 นำเสนอกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี ที่เชื่อมโยงปัจจัย แนวทาง และบทบาทของผู้บริหาร และ 4 อภิปรายเชิงวิพากษ์เกี่ยวกับนโยบายและแนวปฏิบัติต่อองค์กรทางการศึกษาไทย

ความหมายของการธำรงรักษากรู วิน เชื้อโพธิ์หัก 2543 กล่าวว่า การธำรงรักษากรู หมายถึง ภาระหน้าที่สำคัญของผู้บริหารในการแสวงหาแนวทางให้บุคลากรได้ทำงานอยู่ในองค์กรให้ยาวนานที่สุด เนื่องจากบุคลากรที่ทำงานในองค์กรอยู่แล้วย่อมรู้วิธีการทำงานเป็นอย่างดี หากผู้บริหารปล่อยให้บุคลากรออกจากองค์กร จะต้องเสียเวลาและทรัพยากรในการสรรหา คัดเลือก บรรจุแต่งตั้ง และปฐมนิเทศใหม่ วิธีสำคัญที่ผู้บริหารต้องดำเนินการ คือ การรักษาขวัญและกำลังใจ ในการทำงานของบุคลากร

อนุพงษ์ หมื่นชัยยะ 2561 กล่าวว่า การธำรงรักษากรู หมายถึง กระบวนการหนึ่งของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ซึ่งมีแนวทางปฏิบัติหลากหลายวิธีเพื่อทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจ ต่อองค์กร อันเป็นการสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากรและช่วยลดปัญหาการลาออก

เชมจิรา กุลขำ 2564 กล่าวว่า การธำรงรักษากรู หมายถึง การให้บุคลากรของโรงเรียนมีโอกาสปฏิบัติงาน ด้วยความพึงพอใจ ปลอดภัย และบรรลุเป้าหมาย เพื่อรักษามูลค่าบุคลากรให้ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และยาวนาน ในบริบทสากล Guarino และคณะ 2006 และ OECD 2020 ให้คำนิยามว่า การธำรงรักษากรู หมายถึง ชุดของกลยุทธ์เชิงระบบที่มุ่งลดอัตราการลาออกและการโยกย้ายของครู ผ่านการพัฒนาสภาพแวดล้อมวิชาชีพ สวัสดิการ โอกาสก้าวหน้า และวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการคงอยู่ในระยะยาว

จากการสังเคราะห์ข้างต้นสรุปได้ว่า การธำรงรักษากรู หมายถึง กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงระบบที่ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการเพื่อรักษากรูที่มีความรู้ ความสามารถ และความผูกพันต่อองค์กร ให้ปฏิบัติงาน อยู่กับสถานศึกษาอย่างมีความสุข ปลอดภัย และยาวนาน โดยอาศัยการจัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม การเสริมสร้าง ขวัญกำลังใจ และการส่งเสริมแรงจูงใจทั้งภายในและภายนอก

การทบทวนวรรณกรรมในบริบทสากล

จัดให้แล้วครับ โดย คงเนื้อหาเดิม 100% ไม่แก้คำใด ๆ และจัดรูปแบบย่อหน้า/หัวข้อ/ลำดับเลขให้อ่านเป็นบทความวิชาการที่เป็นระเบียบ คัดลอกไปใช้ได้ทันที การทบทวนวรรณกรรมในบริบทสากล เพื่อเสริมความเข้มแข็งทางวิชาการและขยายมุมมองในบริบทสากล บทความนี้ได้สังเคราะห์งานวิจัยระดับนานาชาติที่เกี่ยวข้องกับการธำรงรักษากรู ซึ่งสามารถจำแนกออกเป็น 3 แนวทางหลัก ดังนี้

1. แนวคิดเชิงนโยบายและระบบงานวิจัยของ Ingersoll และ Tran (2023) ชี้ว่า อัตราการลาออกของครูในสหรัฐอเมริกาสูงกว่าอาชีพอื่น ประมาณ 16% ต่อปี โดยปัจจัยสำคัญ ได้แก่ ภาระงานเกินค่าตอบแทนไม่สอดคล้อง และการขาดการสนับสนุนจาก ฝ่ายบริหาร ส่วน Sutchter, Darling-Hammond, และ Carver-Thomas (2019) เสนอว่า การแก้ปัญหาต้องอาศัย นโยบายเชิงระบบที่ครอบคลุมการสรรหา การพัฒนาวิชาชีพ และสภาพแวดล้อมการทำงาน สอดคล้องกับรายงานของ OECD (2020) ที่เน้นการสร้าง Teacher Career Pathways เป็นกลไกสำคัญในการธำรงรักษา

2. แนวคิดเชิงจิตวิทยาของ Skaalvik และ Skaalvik (2020) พบว่า Job Demands-Resources Model (JD-R) สามารถอธิบายได้ดีว่า เมื่อทรัพยากรในงาน เช่น การสนับสนุนจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน สูงขึ้น จะช่วยลดภาวะหมดไฟ burnout และเพิ่มความตั้งใจคงอยู่ในวิชาชีพ ขณะที่ Collie (2021) ชี้ว่าความเป็นอิสระทางวิชาชีพ และความสัมพันธ์เชิงบวกกับเพื่อนร่วมงาน เป็นตัวแปรสำคัญต่อความพึงพอใจในงานและความตั้งใจคงอยู่ของครู

3. แนวคิดเชิงภาวะผู้นำการศึกษาเชิงเมตาของ Liu, Bellibas, และ Gümüs (2021) พบว่า ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำทางการสอนมีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญกับความพึงพอใจในงานและความตั้งใจคงอยู่ของครู นอกจากนี้ Kraft, Marinell, และ Shen-Wei Yee (2016) ยังพบว่าบรรยากาศของโรงเรียนโดยเฉพาะการสนับสนุนจากผู้บริหาร เป็นตัวทำนาย ที่แข็งแกร่งที่สุดต่ออัตราคงอยู่ของครูช่องว่างทางวิชาการจากการทบทวนพบว่า งานวิจัยในประเทศไทยจำนวนมากยังเน้นปัจจัยเชิงบุคคลและสวัสดิการ ในขณะที่วรรณกรรมสากลชี้ให้เห็นความสำคัญของปัจจัยเชิงระบบและภาวะผู้นำ จึงเป็นช่องว่างที่บทความนี้ มุ่งบูรณาการผ่านกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีในหัวข้อถัดไปปัจจัยที่ส่งผลต่อการธำรงรักษาครูให้คงอยู่ในองค์กรเบญจมาศ ทองเรือง (2560) กล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งผลให้ครูมีความพึงพอใจรู้สึกผูกพัน และมีเจตนา ที่จะทำงานในองค์กรต่อไปเป็นเวลานาน มี 4 ด้าน ได้แก่ ด้านความพึงพอใจในงาน ด้านความผูกพันต่อองค์กร ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านการธำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร

1. ด้านความพึงพอใจในงานความพึงพอใจในงาน หมายถึง สภาวะของความคิด อารมณ์ และทัศนคติของบุคคลที่มีต่องาน ที่ปฏิบัติอยู่ แสดงออกมาเป็นความสนใจ กระตือรือร้น เต็มใจ เมื่อเกิดความพึงพอใจในงานก็จะเกิดความพยายาม ทุ่มเท มีความสุขในการทำงาน และมุ่งมั่นจนงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ประกอบด้วย (1) คุณค่าของงาน (2) การมุ่งมั่นเป้าหมาย (3) ความเครียดในการทำงาน (4) การเพิ่มคุณค่าในงาน (5) ผู้ร่วมงาน และ (6) การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก

2. ด้านความผูกพันต่อองค์กรความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความเต็มที่บุคคลยินดีจะทุ่มเทกำลังกายและความจงรักภักดีให้แก่ระบบสังคมที่บุคลากรเป็นอยู่ พร้อมทั้งปรารถนาที่จะปฏิบัติงานให้ดีขึ้น อย่างเต็มที่เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายโดยไม่คิดจะลาออก ประกอบด้วย (1) โอกาสก้าวหน้าในอาชีพ (2) ความมั่นคงในงาน และ (3) ความพึงพอใจในค่าตอบแทน

3. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่องค์กรสามารถกำหนด และควบคุมเพื่อให้เกิดความเหมาะสมในการดำเนินงาน และส่งผลให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อม ประกอบด้วย (1) ความยืดหยุ่นในการทำงาน และ (2) ความสุขในการทำงาน

4. ด้านการธำรงรักษามูลค่าบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร การธำรงรักษามูลค่าบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร (Employee Retention) หมายถึง การดำรงสภาพการเป็นบุคลากร ขององค์กรและยังคงปฏิบัติงานให้กับองค์กรต่อไป โดยองค์กรส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานเต็มกำลัง ความสามารถ ประกอบด้วย (1) การตั้งใจลาออก (2) กิจกรรมการรักษามูลค่าบุคลากร และ (3) ความท้าทายในงาน

สทิตพร เขาวนชัย (2564) ได้เสนอปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของครูให้อยู่ในโรงเรียนอย่างยั่งยืน 6 ด้าน ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านค่าตอบแทน ด้านสวัสดิการพิเศษ ด้านความผูกพันในโรงเรียน ด้านสภาพแวดล้อมของโรงเรียน และด้านการมีส่วนร่วมในโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ชัดเจน การสนับสนุนและเอาใจใส่ การสร้างแรงบันดาลใจ ความเป็นธรรมและโปร่งใส และการพัฒนาศักยภาพครู ล้วนเป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการธำรงรักษาครู

จากการสังเคราะห์ข้างต้นสรุปได้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการธำรงรักษาครูให้คงอยู่ในองค์กรมี 5 ด้าน คือ (1) ความผูกพันต่อองค์กร (2) สภาพแวดล้อมในการทำงาน (3) ความพึงพอใจในการทำงาน (4) ภาวะผู้นำ ของผู้บริหาร และ (5) การมีส่วนร่วมในโรงเรียน ปัจจัยเหล่านี้มีความสอดคล้องและส่งเสริมซึ่งกัน และกัน ส่งผลให้ครูเกิดความผูกพันต่อโรงเรียนในระยะยาว ลดอัตราการโยกย้ายและลาออก นำไปสู่การพัฒนา องค์กรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

ตารางที่ 1 สรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อการธำรงรักษาครูและองค์ประกอบย่อย

ลำดับ	ปัจจัยหลัก	องค์ประกอบย่อย/ตัวบ่งชี้
1	ความผูกพันต่อองค์กร (Organisational Commitment)	โอกาสก้าวหน้าในอาชีพ, ความมั่นคงในงาน, ความพึงพอใจในค่าตอบแทน
2	สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work Environment)	ความยืดหยุ่นในการทำงาน, ความสุขในการทำงาน, บรรยากาศเชิงบวก, สิ่งอำนวยความสะดวก

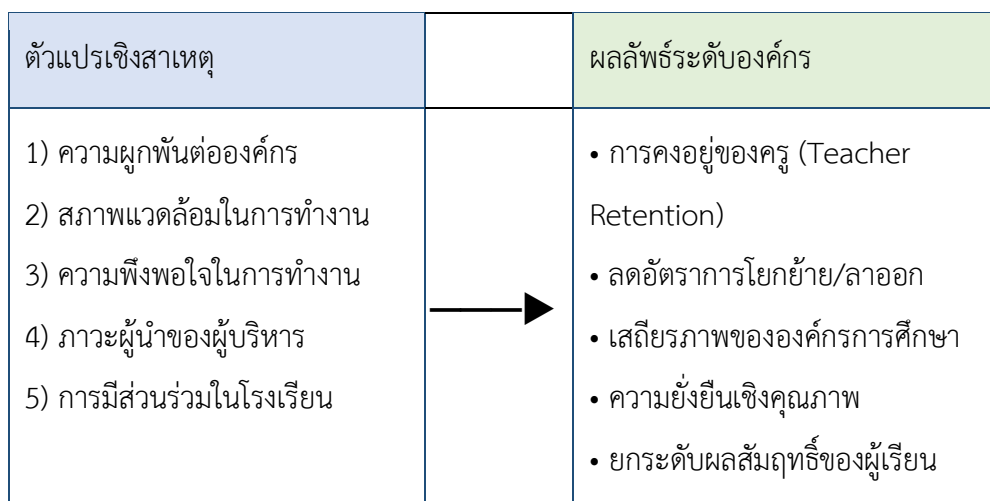
ลำดับ	ปัจจัยหลัก	องค์ประกอบย่อย/ตัวบ่งชี้
3	ความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction)	คุณค่าของงาน, การเพิ่มคุณค่าในงาน, เพื่อนร่วมงาน, ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก
4	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (Administrative Leadership)	วิสัยทัศน์, ความเป็นธรรม, การสนับสนุนและเอาใจใส่, การสร้างแรงบันดาลใจ, การพัฒนาศักยภาพครู
5	การมีส่วนร่วมในโรงเรียน (Teacher Participation)	ร่วมคิด, ร่วมวางแผน, ร่วมตัดสินใจ, ร่วมรับผิดชอบในงานวิชาการ/งบประมาณ/บุคคล/บริหารทั่วไป

ที่มา: สังเคราะห์จาก เบญจมาศ ทองเรือง (2560); สกิลพร เขาวนชัย (2564); Skaalvik & Skaalvik (2020)

กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี

จากการสังเคราะห์วรรณกรรมทั้งในและต่างประเทศข้างต้น บทความนี้ได้พัฒนากลอบแนวคิดเชิงทฤษฎี ที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงสาเหตุ กระบวนการภายใน และผลลัพธ์ระดับองค์กร ของการธำรงรักษาครู ดังแสดงในภาพที่ 1 และ ตารางที่ 2

ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของการธำรงรักษาครู



ตัวแปรเชิงสาเหตุ		ผลลัพธ์ระดับองค์กร
ตัวแปรส่งผ่านแรงจูงใจในการทำงาน • ขวัญและกำลังใจ • ความภาคภูมิใจในวิชาชีพ		

ที่มา: ผู้เขียน (2567) สืบเคราะห์จาก Ingersoll & Tran (2023); Skaalvik & Skaalvik (2020); Liu et al. (2021); สติพร เขาวนชัย (2564)

กรอบแนวคิดในภาพที่ 1 ชี้ให้เห็นว่า ปัจจัยเชิงสาเหตุทั้ง 5 ด้าน ส่งผลต่อการดำรงรักษาครูทั้งทางตรง และทางอ้อม โดยผ่านตัวแปรส่งผ่านอันได้แก่ แรงจูงใจในการทำงาน ขวัญและกำลังใจ และความภาคภูมิใจในวิชาชีพ ซึ่งเป็นกลไกเชิงจิตวิทยา-สังคมที่สำคัญ สอดคล้องกับ Job Demands–Resources Model (Skaalvik & Skaalvik, 2020) และทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง (Bass & Riggio, 2006) ที่เชื่อมโยงทรัพยากรในงานและภาวะผู้นำเข้ากับผลลัพธ์ระดับองค์กร

แนวทางการดำรงรักษาครู

ทักดนัย เพชรเกรี และคณะ (2556) ได้เสนอแนวทางการดำรงรักษาครูไว้ 3 ระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Darling-Hammond และ Podolsky (2019) ที่เสนอ “Comprehensive Approach to Teacher Retention” ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ระดับบุคคล เน้นการส่งเสริมสวัสดิการและแรงจูงใจที่เอื้อต่อคุณภาพชีวิตของครู เช่น การจัดสวัสดิการที่ครอบคลุม ทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคม (ฌาปนกิจสงเคราะห์ ค่าการศึกษาของบุตร ค่ารักษาพยาบาล ค่าประกันอุบัติเหตุ บ้านพักครู การลาศึกษาต่อโดยได้รับเงินเดือน) การจัดทัศนศึกษาในและต่างประเทศ การปรับเงินเดือน ตามผลการปฏิบัติงาน การให้โบนัสหรือเงินรางวัล การยอมรับและเชิดชูเกียรติ ตลอดจนการสนับสนุนโอกาส ในการพัฒนาตนเองผ่านการอบรม สัมมนา การศึกษาต่อ หรือ การศึกษาดูงาน เพื่อยกระดับศักยภาพของครู อย่างต่อเนื่อง

2. ระดับกลุ่ม เน้นการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างเพื่อนร่วมงานและการมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกัน โดยโรงเรียน ควรส่งเสริมให้ครูมีโอกาสพบปะ พูดคุย และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นผ่านกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การประชุม ประจำเดือน การรับประทานอาหารร่วมกัน กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ งานเลี้ยงสังสรรค์ หรือกิจกรรมทัศนศึกษา ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของครูในการบริหารจัดการ เช่น การร่วมวางแผนงาน การกำหนดกฎระเบียบ การกระจายอำนาจการบริหาร และการผลักดันหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ รวมถึงการจัดระบบนิเทศ ภายในและการจัดบรรยากาศในการทำงานที่เหมาะสม

3. ระดับองค์กร เน้นการบริหารจัดการเชิงระบบเพื่อสร้างเสถียรภาพและความเป็นธรรมในองค์กร โดยเริ่มจากการกำหนดนโยบาย และโครงสร้างการบริหารที่ชัดเจน โปร่งใส และตรวจสอบได้ การแต่งตั้งผู้บริหารฝ่ายต่าง ๆ อย่างเหมาะสม ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยุติธรรมและเป็นมาตรฐานเดียวกัน

การกำหนดลักษณะงานให้สอดคล้องกับ วุฒิการศึกษา ความถนัด และประสบการณ์ของครู ตลอดจนการจัดสภาพแวดล้อมที่สะดวก ปลอดภัย ร่มรื่น และการมีภาวะผู้นำของผู้บริหารที่เป็นแบบอย่างที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม ความยุติธรรม เมตตา เปิดใจ รับฟังความคิดเห็น และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ตารางที่ 2 สรุปแนวทางการธำรงรักษาครูใน 3 ระดับ และแนวปฏิบัติที่เชื่อมโยงกับทฤษฎีสากล

ระดับ	เป้าหมายหลัก	แนวปฏิบัติ & ฐานทฤษฎี
ระดับบุคคล	สวัสดิการ แรงจูงใจ พัฒนาวิชาชีพรายบุคคล	Reward System, Professional Development; Herzberg (1966); Darling-Hammond & Podolsky (2019)
ระดับกลุ่ม	ความสัมพันธ์ การมีส่วนร่วม บรรยากาศทีม	Collaborative Culture, PLC; Hargreaves & Fullan (2020)
ระดับองค์กร	นโยบาย ระบบประเมิน ภาวะผู้นำเชิงระบบ	Systems Leadership; Bass & Riggio (2006); OECD (2020)

ที่มา: สังเคราะห์จาก ทักดนัย เพชรเกรี และคณะ (2556); Darling-Hammond & Podolsky (2019); OECD (2020)

บทบาทของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการธำรงรักษาครู

บทบาทของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการธำรงรักษาครูมีความสำคัญมาก เนื่องจากการคงอยู่หรือออกจากโรงเรียน ของครูส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับบริหารจัดการของผู้บริหาร ซึ่งครอบคลุม 5 ด้าน ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กร สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และการมีส่วนร่วมในโรงเรียน เพื่อให้ครูรู้สึกมีคุณค่า มีความสุขในการทำงาน และต้องการพัฒนานตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยผู้บริหารควรมี บทบาท ดังนี้

1. ด้านความผูกพันต่อองค์กร เสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา สร้างวัฒนธรรมการทำงาน เป็นทีม เปิดการสื่อสารสองทาง ให้ครูรู้สึกว่ามีคุณค่าและเสียงของตนมีความหมาย
2. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน สร้างบรรยากาศเชิงบวก ลดภาระงานที่ไม่จำเป็น (งานเอกสาร งานธุรการ หรือภาระงานพิเศษที่ไม่เกี่ยวข้อง กับการสอน) ให้ครูมีเวลาในการเตรียมการสอน จัดกิจกรรมการเรียนรู้ และดูแลนักเรียนอย่างเต็มที่

3. ด้านความพึงพอใจในการทำงาน ส่งเสริมระบบการเลื่อนขั้นเงินเดือนและวิทยฐานะที่โปร่งใสเป็นธรรม จัดสรรเงินอุดหนุนและสวัสดิการ เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ บริหารจัดการเวลาและภาระงานให้สมดุลกับชีวิตส่วนตัวของครู

4. ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ กำหนดทิศทางการพัฒนาโรงเรียนอย่างชัดเจน มีเป้าหมาย สามารถสื่อสารแนวคิดและแรงบันดาลใจให้ครูเกิดความเชื่อมั่น ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพครู และสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ

5. ด้านการมีส่วนร่วมในโรงเรียน เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการวางแผนตัดสินใจ และดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนอย่างเท่าเทียม ส่งเสริมให้ครูรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร ร่วมรับผิดชอบต่อความสำเร็จ และสนับสนุน การพัฒนาศักยภาพของครูอย่างต่อเนื่อง

การอภิปรายผลเชิงวิพากษ์ เมื่อพิจารณาการสังเคราะห์ในบทความนี้เทียบกับวรรณกรรมสากล พบประเด็นที่ควรอภิปรายเชิงวิพากษ์ 3 ประเด็น ดังนี้

ประเด็นที่ 1: ความแตกต่างระหว่างบริบทไทยและสากล แม้ผลการสังเคราะห์จะพบว่า 5 ปัจจัยหลักสอดคล้องกับวรรณกรรมสากล เช่น Ingersoll & Tran, 2023; Sutch et al., 2019) แต่บริบทไทยยังให้น้ำหนักกับปัจจัย ค่าตอบแทนและสวัสดิการมากกว่าภาวะผู้นำ เชิงเปลี่ยนแปลงซึ่งแตกต่างจากผลเมตาวิเคราะห์ของ Liu et al. (2021) ที่ชี้ว่า Transformational และ Instructional Leadership เป็นตัวทำนายการคงอยู่ของครูที่มีพลังที่สุดในประเทศพัฒนาแล้ว ข้อสังเกตนี้ สะท้อนว่าการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารไทยอาจเป็น “ช่องว่างเชิงนโยบาย” ที่ต้องเร่งส่งเสริมอย่างเป็นระบบ

ประเด็นที่ 2: การเชื่อมโยงทฤษฎีเข้ากับแนวปฏิบัติ กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่นำเสนอในภาพที่ 1 ชี้ว่า ปัจจัยทั้ง 5 ด้านไม่ได้ส่งผลต่อการคงอยู่ของครู โดยตรงเท่านั้น แต่ยังส่งผ่านตัวแปรกลาง ได้แก่ แรงจูงใจ ขวัญกำลังใจ และความภาคภูมิใจในวิชาชีพ ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับ Job Demands-Resources Model (Skaalvik & Skaalvik, 2020) ที่ระบุว่า ทรัพยากรในงานลดภาวะหมดไฟและเพิ่ม work engagement จึงเป็นข้อเสนอเชิงทฤษฎีว่า โรงเรียนควรออกแบบนโยบายที่เสริมทรัพยากรเชิงจิตวิทยาและสังคมของครู ไม่เพียงเพิ่มค่าตอบแทนเท่านั้น

ประเด็นที่ 3: ข้อจำกัดและข้อเสนอแนะต่อการวิจัยในอนาคต เนื่องจากบทความฉบับนี้เป็นบทความวิชาการเชิงแนวคิด จึงอาศัยการสังเคราะห์วรรณกรรมเป็นหลัก การวิจัยในอนาคตควรทดสอบกรอบแนวคิดนี้ด้วยวิธีเชิงปริมาณ เช่น การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง หรือด้วยวิธีผสมผสานเพื่อระบุน้ำหนักของ แต่ละปัจจัยและบทบาทของตัวแปรส่งผ่านในบริบทไทยอย่างชัดเจน อีกทั้งควรมีการศึกษาเชิงเปรียบเทียบ ระหว่างโรงเรียนรัฐและโรงเรียนเอกชน เพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่เฉพาะเจาะจง

สรุปผลการศึกษา

การดำรงรักษาครู เป็นกระบวนการเชิงระบบที่มุ่งรักษาครูให้ทำงานอยู่ในโรงเรียนได้นานที่สุด โดยอาศัย การจัดสภาพแวดล้อมที่ดี การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ ตลอดจนทำให้ครูรู้สึกปลอดภัยและมีความสุข ในการทำงาน การดำรงรักษาครูมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะช่วยให้โรงเรียนไม่สูญเสียบุคลากร ที่มีความรู้ ความสามารถ และความผูกพันต่อองค์กร ผู้บริหารจึงต้องตระหนักถึงความสำคัญของการ ดำรงรักษาครู เพื่อพัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ และขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนได้อย่างเต็มที่

บทความฉบับนี้ได้สังเคราะห์ปัจจัย 5 ด้านที่ส่งผลต่อการดำรงรักษาครู ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กร สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงานภาวะผู้นำของผู้บริหาร และการมีส่วนร่วมในโรงเรียน พร้อมเสนอกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีและแนวทางการดำเนินการ 3 ระดับ บุคคล กลุ่ม องค์กรการดำรงรักษา ครูมิใช่เพียงการจัดการด้านค่าตอบแทนหรือสวัสดิการเท่านั้น แต่ต้องอาศัยการบริหารจัดการเชิงองค์รวม ที่บูรณาการภาวะผู้นำ การพัฒนาวิชาชีพ ความมั่นคงในชีวิต และวัฒนธรรม องค์กรเชิงบวก ซึ่งนำไปสู่ ความผูกพันและความตั้งใจปฏิบัติงานของครูอย่างยั่งยืน อันเป็นปัจจัยสำคัญต่อ เสถียรภาพและความยั่งยืน ขององค์กรทางการศึกษา ตลอดจนการยกระดับคุณภาพการศึกษาและการ พัฒนาสังคมโดยรวม

บรรณานุกรม

- กาญจนาภา ศรีบุญเรือง. (2553). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เข็มจิรา กุลขำ. (2564). การธำรงรักษาบุคลากรที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในโรงเรียนนานาชาติภาคใต้ [วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย].
- ทักดนัย เพชรเกริ, ชัยวัฒน์ ประสงค์สร้าง, และสมบัติ ท้ายเรือคำ. (2556). การพัฒนารูปแบบการธำรงรักษาบุคลากรครูในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร, 15(3), 45–58.
- ธรรมสมพงษ์ ณ ราชบุรี, และสืบเสาะ สุวรรณ. (2565). บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โรงเรียนสาธิตในจังหวัดปทุมธานี. วารสารนวัตกรรมการศึกษาและการวิจัย, 6(3), 865–879.
<https://doi.org/10.14456/jeir.2022.20>
- เบญจมาศ ทองเรือง. (2560). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการธำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่ในองค์กร: กรณีศึกษาบริษัท ไทย พีพี-อาร์ จำกัด และบริษัทในเครือ [วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา].
- พิชิต เทพวรรณ. (2554). การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์: แนวคิดและกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จในการแข่งขัน. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดเคชั่น.
- วิน เชื้อโพธิ์หัก. (2543). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: อมราการพิมพ์.
- สธิพร เขวณชัย. (2564). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในการทำงานของครูโรงเรียนเอกชนจังหวัดพิษณุโลก. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม, 15(2), 101–118.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2547). มาตรฐานการศึกษาของชาติ. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2551). รายงานการวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและยุทธศาสตร์การศึกษาของชาติ. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- อนุพงษ์ หมื่นชัยยะ. (2561). แนวทางการธำรงรักษาบุคลากรระดับปฏิบัติการของโรงแรม 4 ดาวในจังหวัดภูเก็ต [วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์].
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

- Collie, R. J. (2021). COVID-19 and teachers' somatic burden, stress, and emotional exhaustion: Examining the role of principal leadership and workplace buoyancy. *AERA Open*, 7(1), 1–15. <https://doi.org/10.1177/2332858420986187>
- Darling-Hammond, L., & Podolsky, A. (2019). Breaking the cycle of teacher shortages: What kind of policies can make a difference? *Education Policy Analysis Archives*, 27(34), 1–17. <https://doi.org/10.14507/epaa.27.4633>
- Doherty, R. (2010). Making employee engagement an end-to-end practice. *Strategic HR Review*, 9(3), 32–37. <https://doi.org/10.1108/14754391011040046>
- Guarino, C. M., Santibañez, L., & Daley, G. A. (2006). Teacher recruitment and retention: A review of the recent empirical literature. *Review of Educational Research*, 76(2), 173–208. <https://doi.org/10.3102/00346543076002173>
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2020). Professional capital after the pandemic: Revisiting and revising classic understandings of teachers' work. *Journal of Professional Capital and Community*, 5(3/4), 327–336. <https://doi.org/10.1108/JPC-06-2020-0039>
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing.
- Ingersoll, R. M., & Tran, H. (2023). Teacher shortages and turnover: Myths and realities. Consortium for Policy Research in Education, University of Pennsylvania.
- Kraft, M. A., Marinell, W. H., & Shen-Wei Yee, D. (2016). School organizational contexts, teacher turnover, and student achievement: Evidence from panel data. *American Educational Research Journal*, 53(5), 1411–1449. <https://doi.org/10.3102/0002831216667478>
- Liu, Y., Bellibaş, M. Ş., & Gümüş, S. (2021). The effect of instructional leadership and distributed leadership on teacher self-efficacy and job satisfaction: Mediating roles of supportive school culture and teacher collaboration. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(3), 430–453. <https://doi.org/10.1177/1741143220910438>
- OECD. (2020). TALIS 2018 results (Volume II): Teachers and school leaders as valued professionals. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/19cf08df-en>

Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2020). Teacher burnout: Relations between dimensions of burnout, perceived school context, job satisfaction and motivation for teaching. A longitudinal study. *Teachers and Teaching*, 26(7–8), 602–616.

<https://doi.org/10.1080/13540602.2021.1913404>

Sutcher, L., Darling-Hammond, L., & Carver-Thomas, D. (2019). Understanding teacher shortages: An analysis of teacher supply and demand in the United States. *Education Policy Analysis Archives*, 27(35), 1–40.

<https://doi.org/10.14507/epaa.27.3696>