

## Quality of working life of school administrators

Bhundit Chungtrakulrat<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup>Chaiyaphum Phithak School (Pha Kaeng), Chaiyaphum Province, Thailand

\*Corresponding author: [bjongtrakulrat@gmail.com](mailto:bjongtrakulrat@gmail.com)

### ABSTRACT

This article aims to present “Quality of working life of school administrators”. Organizational management from past to present One of the key elements of success is "people", which is considered the most important factor that creates work to progress. Creating engagement in the organization leads to success according to the objectives set. Management must build confidence and confidence for all personnel in the organization. Therefore, the organization must make a great effort to create engagement in the organization so that the personnel will have the potential and able to pull the potential of those personnel to come out in full capacity and maintain as long as possible. Therefore is an important issue that should have activities to strengthen the engagement of personnel in the organization in order to make personnel happy, happy to work Which is protection Not letting people feel discouraged feeling lonely Therefore, management must explore and consider According to various factors that affect the engagement of personnel in the organization to be modified And create personnel to be responsible for the assigned tasks Efforts are being made to develop the operational process for the organization to succeed. Feeling bound All have an effect on the work in the organization.

**Keywords:** Management, Quality of life, Executive

## คุณภาพชีวิตในการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา

บัณฑิต จงตระกูลรัตน์<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup>โรงเรียนชัยภูมิพิทักษ์ (ผาเก็ง) จังหวัดชัยภูมิ ประเทศไทย

\*Corresponding author: [bjongtrakulrat@gmail.com](mailto:bjongtrakulrat@gmail.com)

### บทคัดย่อ

บทความนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อนำเสนอ “คุณภาพชีวิตในการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา” การบริหารจัดการองค์กร นับตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ซึ่งหนึ่งในองค์ประกอบสำคัญแห่งความสำเร็จนั้นคือ “คน” ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่สร้างสรรค์งานให้เจริญก้าวหน้า การสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นในองค์กรนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้นั้น ผู้บริหารต้องสร้างความเชื่อมั่นความมั่นใจให้กับบุคลากรทุกคนในองค์กร ฉะนั้นองค์กรจึงต้องพยายามเป็นอย่างยิ่งในการสร้างความผูกพันในองค์กรเพื่อที่บุคลากรจะได้มีศักยภาพและสามารถดึงศักยภาพของบุคลากรเหล่านั้นให้ออกมาอย่างเต็มประสิทธิภาพ และรักษาไว้ให้นานที่สุด จึงเป็นประเด็นสำคัญที่ควรมีกิจกรรมต่างๆ เพื่อเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากรในองค์กรเพื่อให้บุคลากรมีความสุขสนุกในการทำงาน ซึ่งเป็นการป้องกัน มิให้บุคลากรเกิดความรู้สึกท้อแท้ รู้สึกโดดเดี่ยว ดังนั้นผู้บริหารจะต้องสำรวจและพิจารณา ตามปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรในองค์กรเพื่อนำมาแก้ไข และสร้างบุคลากรให้มีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย มีความพยายามตั้งใจที่จะพัฒนากระบวนการดำเนินงานเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ เกิดความรู้สึกผูกพัน ทั้งหมดล้วนมีผลต่อการทำงานในองค์กร

**คำสำคัญ:** การจัดการ, คุณภาพชีวิต, ผู้บริหาร

© 2022 JISSD: Journal of Integration Social Sciences and Development

### บทนำ

ในสภาวะปัจจุบันโลกอยู่ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันกันอย่างสูง ซึ่งนับวันจะทวีความรุนแรงมากขึ้นเรื่อยๆ และในฐานะที่ประเทศไทยเป็นส่วนหนึ่งของประชาคมโลก จึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันอย่างรุนแรงนี้ โดยได้รับผลกระทบทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองในปัจจุบัน จึงเป็นประเด็นที่น่าสนใจว่าในสภาวะแบบนี้ สังคมไทยควรมีการปรับตัวเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนอย่างไร เพื่อให้สามารถดำรง อยู่ได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน มีสันติสุขและสามารถเอาชนะวิกฤตการณ์ทางด้านต่างๆ ที่เรากำลังเผชิญอยู่ได้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2560)

ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) มุ่งเน้นในด้าน 1) การน้อมนำ และประยุกต์ใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง 2) คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วม 3) การสนับสนุนและส่งเสริมแนวคิดการปฏิรูปประเทศ และ 4) การพัฒนาสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน สังคมอยู่ ร่วมกันอย่างมีความสุข (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560) ซึ่งสอดคล้องกับ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ที่มุ่งเน้นความสำคัญในด้านความรู้และด้านคุณธรรม กระบวนการเรียนรู้ต้องบูรณาการความรู้ด้านต่างๆ ผสมผสานสาระความรู้ให้ได้สัดส่วนสมดุลกัน รวมทั้งปลูกฝัง คุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมที่ดีงาม และคุณลักษณะพึงประสงค์ไว้ของผู้เรียน การจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นการพัฒนาด้านความรู้และคุณธรรมจึงมีความสำคัญยิ่ง เพราะเป็นแนวทางในการพัฒนาเยาวชนของชาติเข้าสู่โลกยุคศตวรรษที่ 21 ที่มุ่งส่งเสริมผู้เรียนมีคุณธรรม รักความเป็นไทย มีทักษะการคิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ สามารถ

ทำงานร่วมกับผู้อื่น และสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างมีความสุขในฐานะเป็นพลเมืองไทยและพลเมืองโลกได้อย่างแท้จริง (กระทรวงศึกษาธิการ, 2560)

การศึกษาเป็นกระบวนการจัดการเรียนรู้สำคัญในการพัฒนาคนให้มีคุณภาพการจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข การพัฒนามนุษย์กับการปฏิรูปการศึกษาจึงเป็นสิ่งที่ต้องทำคู่กันไป ซึ่งขึ้นอยู่กับการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้บัญญัติไว้ว่า การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข และมาตรา 47 กำหนดให้มีระบบการประกันคุณภาพเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ แนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาจำเป็นต้องอาศัย กระบวนการปฏิบัติอย่างหลากหลาย ประกอบด้วย กระบวนการบริหารจัดการ กระบวนการจัดการเรียนรู้ และกระบวนการนิเทศ ติดตามประเมินผล ซึ่งหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551 มุ่งพัฒนาผู้เรียนทุกคน ซึ่งเป็นกำลังของชาติ ให้เป็นมนุษย์ที่มีความสมดุล ทั้งด้าน ร่างกาย ความรู้ คุณธรรม มีจิตสำนึกในความเป็นพลเมืองไทย และเป็นพลเมืองโลก ยึดมั่นในการปกครองตามระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข มีความรู้และทักษะพื้นฐานรวมทั้งเจตคติที่จำเป็นต่อการศึกษา การประกอบอาชีพและการศึกษาตลอดชีวิต โดยมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญบนพื้นฐานความเชื่อว่าทุกคนสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้เต็มตามศักยภาพ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2560)

จากสภาวะการณ์ที่โลกมีการเปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา ครูผู้ที่ทำหน้าที่ปฏิบัติการสอนให้ความรู้แก่ลูกศิษย์ ก็ควรมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองให้ทันกับสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคที่เป็นยุคของข้อมูลข่าวสาร เพื่อเป็นการพัฒนาตนเองให้มีคุณภาพ โดยผลที่ตามมาคือ ระบบงานที่มีคุณภาพ องค์กรที่มีคุณภาพ และโดยเฉพาะอย่างยิ่งส่งผลโดยตรงถึงผู้เรียนก็มีคุณภาพด้วยเช่นกัน แต่ในองค์กรยังขาดทักษะ จึงทำให้เกิดผลกระทบต่อจัดการเรียนการสอนของครูในสถานศึกษา ทั้งยังอาจจะส่งผลไปยังนักเรียนโดยตรง จึงจำเป็นที่จะต้องตระหนักในการพัฒนาครูและบุคลากรให้มีคุณภาพการปฏิบัติงาน สามารถปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ มีคุณภาพ ประสิทธิภาพและอยู่กับองค์กรให้ยาวนานที่สุดโดยสถานศึกษาให้ความเอาใจใส่ต่อการพัฒนาคุณภาพในการทำงานของบุคลากรควบคู่ไปกับการพัฒนาด้านอื่นๆ เพื่อให้ครูเกิดทักษะที่จำเป็นในยุคปัจจุบันและให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในภาวะของโลกที่กำลังจะเปลี่ยนเป็นโลกแห่งข้อมูลข่าวสารซึ่งการที่บุคลากรมีคุณภาพการปฏิบัติงานไม่เพียงแต่มีผลดีต่อตัวเขาเองเท่านั้น แต่ยังส่งผลต่อนักเรียน นักศึกษา องค์กร และประเทศชาติด้วย เพราะถ้าบุคลากรมีการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพย่อมเอื้อให้งานที่ได้มีประสิทธิภาพ เกื้อหนุนให้มีการพัฒนาไปอย่างไม่หยุดยั้งบรรลุเป้าหมายตามเจตจำนงขององค์กรที่วางไว้ ดังนั้น การพัฒนาทักษะบุคลากรของครู จึงมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งโดยเฉพาะครูซึ่งเป็นบุคลากรผู้ปฏิบัติงานกลุ่มใหญ่ของโรงเรียนให้เกิดทักษะที่จำเป็นของครูอย่างมีคุณภาพก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีแก่องค์กร คุณภาพของครูในสภาวะที่โลกมีการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นเรื่องที่มีผลกระทบโดยตรงต่อผู้เรียนเป็นอย่างมาก ซึ่งถ้าหากเกิดสภาพปัญหาคุณภาพการปฏิบัติงานที่ไม่ได้มาตรฐาน ไม่ทันต่อเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป หรือรายได้ไม่เพียงพอต่อการดำรงชีพในสภาพวิกฤตทางเศรษฐกิจในปัจจุบันเมื่อเปรียบเทียบกับค่าตอบแทน สวัสดิการที่ได้รับและความมั่นคงก้าวหน้าในอาชีพกับค่าครองชีพที่สูงขึ้นเรื่อยๆ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความเจริญก้าวหน้าในการบริหารองค์กรอย่างแน่นอน ผลที่ได้รับจากการศึกษาวิจัยครั้งนี้จะได้ทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิต การปฏิบัติงานของครู และใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงหรือนำเสนอเป็นนโยบายในการพัฒนาคุณภาพ ให้มีประสิทธิภาพและเจริญก้าวหน้าต่อไป

การทำงานในสภาวะดังกล่าวจึงมีความสำคัญต่อชีวิตมนุษย์เป็นอย่างยิ่ง อาจกล่าวได้ว่าการทำงานเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตที่ปฏิบัติมากกว่ากิจกรรมใดๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสังคมอุตสาหกรรม คาดกันว่ามนุษย์ได้ใช้เวลาถึงหนึ่งในสามของชีวิตเป็นอย่างน้อยอยู่ในโรงงานหรือสำนักงาน และยังเชื่อว่าในอนาคตอันใกล้นี้ มนุษย์จำเป็นต้องใช้เวลาของชีวิตเกี่ยวข้องกับการทำงานเพิ่มขึ้นไปอีก ซึ่งคนวัยแรงงานเป็นกลุ่มคนกลุ่มใหญ่ที่สุดของโครงสร้างประชากรไทย เป็นกลุ่มคนที่กำลังสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ จึงเป็นกลุ่มประชากรที่ภาครัฐและเอกชนให้ความสำคัญไม่เพียงในการพัฒนาศักยภาพแต่รวมถึงคุณภาพชีวิตที่ดีด้วย เมื่อพิจารณาแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560- 2564) ที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ให้คนทำงานในประเทศมีคุณภาพชีวิตที่ดีและมีความสุข ในขณะเดียวกันคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of work life) มีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำงานปัจจุบัน เพราะคนเป็นทรัพยากรที่สำคัญ เป็นต้นทุนทางสังคมที่มีคุณค่า ในปัจจุบันคนส่วนใหญ่ต้องเข้าสู่ระบบการทำงาน ต้องทำงานเพื่อให้ชีวิตดำรงอยู่ได้และตอบสนองความต้องการพื้นฐาน เมื่อคนต้องทำงานในที่ทำงานเป็นส่วนใหญ่ จึงควรมีสภาวะที่เหมาะสม ทำให้เกิดความสุขทั้งร่างกายและจิตใจ มีความรู้สึกมั่นคงทั้งสุขภาวะทางกาย สุขภาวะทางอารมณ์ สุขภาวะทางจิตวิญญาณ และสุขภาวะทางสังคม การศึกษาการพัฒนาารูปแบบการสร้างความสุขในการทำงานของผู้บริหารและครูในสถานศึกษา พบว่า 1) สภาพความสุขในการทำงานของผู้บริหารและครูในสถานศึกษามีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านการติดต่อสัมพันธ์ ด้านความรักในงาน ด้านความสำเร็จในงาน ด้านการเป็นที่ยอมรับ และด้านความพึงพอใจในงาน 2) การพัฒนารูปแบบการสร้างความสุขในการทำงานของผู้บริหารและครูในสถานศึกษาประกอบด้วย 2.1) หลักการและเหตุผล 2.2) วัตถุประสงค์ 2.3) เป้าหมาย รูปแบบ 2.4) องค์ประกอบของรูปแบบ มีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ด้าน 66 ตัวชี้วัด คือ 2.4.1) ด้านการติดต่อสัมพันธ์ มี 11 ตัวชี้วัด 2.4.2) ด้านความรักในงาน มี 12 ตัวชี้วัด 2.4.3) ด้าน ความสำเร็จในงาน มี 13 ตัวชี้วัด 2.4.4) ด้านการเป็นที่ยอมรับ มี 17 ตัวชี้วัด 2.4.5) ด้านความ พึงพอใจในงาน มี 13 ตัวชี้วัด 2.5) การบริหารจัดการเพื่อสนับสนุนการสร้างความสุขในการ ทำงาน 2.6) เงื่อนไขความสำเร็จ (เกษมา ช่วย ยิ้ม, นัญจรี เจริญสุข และโสภณ เพ็ชรพวง, 2563) โดยสภาพการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานของครูและผู้บริหาร ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ ด้านลักษณะส่วนบุคคล ด้าน ความสามารถในการทำงาน ด้านคุณลักษณะของผู้บริหาร ด้านการสนับสนุนทางสังคม และด้านบรรยากาศขององค์กร 2) รูปแบบพุทธบูรณาการการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานของครู ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ส่วนนำ ประกอบด้วย แนวคิด ทฤษฎี และวัตถุประสงค์ ส่วนที่ 2 เนื้อหา ประกอบด้วย ด้านลักษณะส่วนบุคคล ด้านความสามารถในการทำงาน ด้านคุณลักษณะของ ผู้บริหาร ด้านการสนับสนุนทางสังคม และด้านบรรยากาศขององค์กร ส่วนที่ 3 เงื่อนไข ความสำเร็จ ประกอบด้วย (1) นโยบาย (2) ครูและผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญมองเห็น คุณค่าและสร้างบรรยากาศในการทำงาน (3) ชุมชน กรรมการสถานศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ส่งเสริมและสร้างเครือข่ายที่ดีในการทำงาน และ 3) ผลการประเมินรูปแบบพุทธบูรณา การการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานของครู โดยภาพรวม ทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน (กัลยา ทองนุช, วรกฤต เกื่อนช้าง, วิรัช จงอยู่สุข และทง ทศไกร, 2564) จากที่กล่าวมาข้างต้น บทความนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อนำเสนอ “คุณภาพชีวิตในการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา” ซึ่งมีรายละเอียดที่กล่าวถึง ดังต่อไปนี้

### คุณภาพชีวิตในการทำงาน

การทำงานมีความสำคัญต่อชีวิตมนุษย์เป็นอย่างยิ่ง ซึ่งถือว่าการทำงานเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตที่ปฏิบัติมากกว่ากิจกรรมใดๆ และในอนาคตอันใกล้มนุษย์จำเป็นต้องใช้เวลาของชีวิตเกี่ยวข้องกับการทำงานเพิ่มขึ้นไปอีก คุณภาพชีวิตของการทำงานมีความสำคัญยิ่งในการทำงาน เพราะคนเป็นทรัพยากรที่สำคัญ ในปัจจุบันคนเราทำงานเพื่อให้ดำรงชีวิตอยู่ได้และตอบสนองความ

ต้องการพื้นฐาน ดังนั้นสถานที่ทำงานต้องมีความเหมาะสมคือ ทำให้เกิดความสุข ความมั่นคง หากเกิดความรู้สึกที่ดีต่องาน จะส่งผลดีต่อทั้งตัวบุคคลและองค์กร มนุษย์ย่อมมีความปรารถนาที่จะทำงานในการบรรลุจุดมุ่งหมายของงานหรือองค์กรนั้น ๆ ซึ่งการทำงานจะต้องเป็นไปอย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ ซึ่งแนวคิดการทำงานอย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพนี้ ได้วิวัฒนาการมาอย่างต่อเนื่องจากแนวคิดทางการบริหารที่มุ่งเน้นศึกษาถึงงานเป็นสำคัญ บุคคลสำคัญในแนวความคิดนี้คือ เฟรดเดอริก ดับบลิว เทเลอร์ (Frederick W. Taylor) โดยมุ่งที่หลักเกณฑ์ และระเบียบวิธี ปฏิบัติงานเช่นไรที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในขณะที่ เฮนรีฟาโย (Henri Fayol) ได้เสนอทฤษฎีหลักการบริหารทั่วไปที่เน้นตัวผู้บริหารและหลักการบริหารต่อมา เอลตัน เมโย (Elton Mayo) ได้ทดสอบและศึกษาเกี่ยวกับเรื่องราวของคนโดยค้นพบว่า บุคคลเป็นปัจจัยที่ผันแปรได้ และเป็นหัวใจในการเพิ่มประสิทธิภาพของงานจึงเกิดการบริหารแบบมนุษยสัมพันธ์โดยให้ความสนใจเกี่ยวกับการทำงานด้วยความพึงพอใจและสามารถคงอยู่ในองค์กรได้ อย่างมีความสุข ซึ่งมีความสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพให้กับองค์กร ความต้องการของมนุษย์เป็นเหตุจูงใจในการทำงาน ซึ่งแต่ละคนมีความต้องการที่แตกต่างกันโดยบางคนทำงานเพื่องานเพราะงานนั้นเป็นสิ่ง ซึ่งทำให้ได้มีการแสดงออกและมีคุณค่าภายในตัวของมันเองแต่ สำหรับบางคนการทำงานเป็นเพียงเครื่องมือหรือวิถีทางอันหนึ่งเพื่อจะหาเงินให้มากขึ้น ให้ได้มาซึ่งความมั่นคงในงานมากขึ้นหรือบางคนก็ทำงานเพราะเป็นสิ่งที่น่าสนใจหรือท้าทายความสามารถ จุดมุ่งหมาย ของการทำงานจึงเปลี่ยนแปลงไปตามแต่ละบุคคล แต่ไม่ว่าจะเป็นพนักงาน คนงาน หรือเจ้าหน้าที่ต่าง ๆ ต่างก็มีความพยายามที่จะให้ได้มาซึ่งความสำเร็จแห่งตนและคุณภาพของชีวิตตน (เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ, 2540) นอกจากนี้จากความคิดของมนุษย์ ที่จะให้เพื่อนมนุษย์ด้วยกันมีคุณลักษณะบางประการเพื่อความสุขของมนุษย์เอง และสังคมส่วนรวม ซึ่งก็คือการมีคุณภาพชีวิตหรือชีวิตที่มีคุณภาพอันเป็นลักษณะชีวิตของคนที่ได้รับ ความพึงพอใจในสภาพที่ตนมีอยู่ เป็นอยู่หรือได้รับอยู่ หรือสภาพการดำรงชีวิตในชุมชนหรือสังคม (อุทุมพร จามรมาน, 2530) จึงมีผู้ให้ความสนใจแนวคิดการทำงานใหม่ ที่คำนึงถึงการจัดรูปแบบงานที่ทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความรู้สึกที่ดีในการทำงานมีความรู้สึกพึงพอใจในงานมีแนวทางการดำเนินชีวิตที่มีความสุขบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กรและมีชีวิตอย่างมีคุณค่าที่เรียกว่าคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of working life) ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่า งานเป็นสิ่งสำคัญต่อชีวิต จึงมีผู้ให้ความสนใจแนวคิดการทำงานใหม่ ที่คำนึงถึงการจัดรูปแบบงาน ที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกที่ดีในการทำงานมีความรู้สึกพึงพอใจในงาน มีแนวทางการดำเนินชีวิตที่มีความสุข บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กรและมีการดำเนินชีวิตอย่างมีคุณค่า (สมหวัง โอซารส, 2542) ที่เรียกว่า คุณภาพชีวิตการทำงาน การมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี จะทำให้คุณภาพและปริมาณของผลผลิตสูงขึ้น เป็นการลดต้นทุนการผลิตเป็นการปรับปรุงการติดต่อสื่อสารในองค์กรให้ดีขึ้น เสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน ลดอัตราการขาดงาน การลาออก เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและฝ่ายบริหารให้ดีขึ้น ส่งเสริมความร่วมมือในองค์กร และความรู้สึกว่าได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรมให้เกิดขึ้นกับพนักงานในองค์กร (Milkovich & Glueck} 1985. Personal Human Resource Management: A Diagnostic Approach; อ้างอิงจาก นฤตล มีเพียร, 2541) แนวความคิดเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of work life : QWL) ได้นำมาใช้เป็นครั้งแรกในประเทศอุตสาหกรรม ในช่วงปลายศตวรรษที่ 21 โดยเป็นเรื่องของการแก้ไขปัญหาแรงงานให้ผู้ทำงานมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีขึ้น ซึ่งวิธีการแก้ไขปัญหาแรงงานของกลุ่มประเทศอุตสาหกรรมนั้นจะมีความแตกต่างกันไปในแต่ละสังคม ว่ามีสิ่งใดเงื่อนไขใดที่เป็นปัญหา ประเทศต่างๆในยุโรปได้มีการปรับปรุงคุณภาพชีวิตการทำงาน โดยผ่านข้อเรียกร้องทางกฎหมายในเรื่องที่เกี่ยวกับงาน ส่วนในประเทศสหรัฐอเมริกา ได้ใช้วิธีโดยมีการดำเนินงานร่วมกันระหว่างพนักงานและฝ่ายบริหารในการยอมรับร่วมกันถึงความปรารถนา และความเอาใจใส่ต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน



ดังนั้น การที่จะให้นิยามความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับเรื่องนี้ จึงเป็นเรื่องที่มีความแตกต่างกันอย่างหลากหลาย รวมทั้งวิธีการศึกษาก็แตกต่างกันออกไป จนไม่อาจจะอ้างอิงไปสู่กิจกรรมอย่างเดียวกันได้ จึงกล่าวได้ว่าหากองค์กรให้แนวคิดนี้มีความหมายที่ปฏิบัติได้ในประเทศใดประเทศหนึ่งเป็นการเฉพาะ ก็ต้องนิยามความหมายให้สอดคล้องกับภูมิหลังทางวัฒนธรรม เศรษฐกิจ และการเมืองของประเทศนั้นๆ ด้วยเป้าหมายขององค์กรในการทำงาน คือ ทำให้งานมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากที่สุดโดยใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด ส่วนเป้าหมายของคนทำงาน คือ การประสบความสำเร็จในด้านความต้องการหรือความคาดหวังที่มีต่อองค์กร การประสานเป้าหมายของทั้งสองฝ่ายเข้าด้วยกัน ทำให้เกิดคุณภาพชีวิตการทำงาน Smith. 1981; อ้างอิงจาก Davis & Trist. 1974. Psychology of Industrial behavior) ดังนั้น จึงมีผู้ให้ความหมายของคุณภาพชีวิตการทำงานไว้ต่างๆ กัน ซึ่งขึ้นอยู่กับแนวคิดในเรื่องของการทำงาน

### ความหมายของคุณภาพชีวิตการทำงาน

สเตียร์ และพอตเตอร์ (ดัลลิต จันทรเสนา, 2550; อ้างอิงจาก Steers & Potter, 1991. Motivation and Work Behavior) ได้กล่าวไว้ ดังนี้

1. การทำงานเป็นการแลกเปลี่ยน (Exchange) มีสภาพพึ่งพาซึ่งกันและกัน ซึ่งโดยทั่วไปแล้วเรามักต้องการได้รับผลตอบแทนจากงานที่ทำเสมอ ซึ่งสิ่งที่ได้รับบางที่เป็นสิ่งภายนอกเป็นเรื่องของวัตถุ (Extrinsic) เช่น ตัวเงิน เป็นต้น บางทีก็เป็นเรื่องภายในทางจิตใจ (Intrinsic) เช่น ความพึงพอใจส่วนบุคคลที่ได้รับ เป็นต้น
2. การทำงานทำให้เกิดผลทางสังคม (Social function) เช่น การได้พบกับคนใหม่สามารถคบหากันเป็นเพื่อนซึ่งบางครั้งพบว่าคนในวัยทำงานนั้นได้ให้เวลากับเพื่อนร่วมงานมากกว่าให้เวลากับครอบครัว
3. การทำงานเป็นเครื่องแสดงสถานภาพของตนในสังคม (Status) เป็นเรื่องค่านิยมของสังคมที่ให้คุณค่าต่อหน้าที่การทำงานแตกต่างกัน ซึ่งเป็นที่มาของการแบ่งชั้นกัน ทำให้อาชีพ หน้าที่การงาน เป็นเครื่องแสดงตำแหน่งในสังคม
4. การทำงานเป็นเรื่องราวการให้ค่าของงานที่ทำอยู่ต่อตนเอง (Personal meaning) เป็นเรื่องของการตั้งเป้าหมายส่วนบุคคลว่า ต้องการจะไปสู่จุดไหนเป็นจุดยืนทางด้านจิตใจ ทำให้นามาสีงความภาคภูมิใจในตนเอง หรือการบรรลุถึงการประจักษ์ความเป็นจริงแห่งตน

คาสซิโอ (สุธินี เตชะตา, 2551; อ้างอิงจาก Cascio, 1992. Managing Human Resources) ได้ให้ความหมายของคุณภาพชีวิตการทำงานไว้ 2 ลักษณะโดยนัยแรกหมายถึง เรื่องของสภาพและการปฏิบัติต่างๆ ภายในองค์กร เช่น การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job enrichment) การจัดการอย่างมีประชาธิปไตย การมีส่วนร่วมของลูกจ้าง (Employee Involvement) สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัย (Safe working conditions) อีกนัยหนึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับความปลอดภัย ความพึงพอใจ การมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างลูกจ้างและฝ่ายจัดการ และการสามารถเติบโต ก้าวหน้าและพัฒนาในด้านของความเป็นอยู่ ซึ่งเป็นความหมายของคุณภาพชีวิตการทำงานในความเข้าใจของลูกจ้าง

วอลตัน (ดัลลิต จันทรเสนา, 2550; อ้างอิงจาก Walton, 1974) "Improving the Quality of Work Life," Harvard Business Review) ได้กล่าวว่า คุณภาพชีวิตการทำงานเป็นลักษณะการทำงานที่ตอบสนองความต้องการและความปรารถนาของบุคคล โดยพิจารณาคุณลักษณะแนวทางการเป็นบุคคล สภาพตัวบุคคลหรือสังคม เรื่องสังคมขององค์กรที่ทำให้งานประสบความสำเร็จ ซึ่งสามารถวัดได้จากเกณฑ์ชีวิตในแปดด้าน คือ ค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม สภาพการทำงานที่มีความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงานโอกาสพัฒนาสมรรถภาพของบุคคล การบูรณาการทางสังคมประชาธิปไตยในองค์กรความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว และลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม

แคสท์และโรเซนวิก (ดัลด์ จันทรเสนา, 2550; อ้างอิงจาก Kast & Rosenzweig, 1985) Organization and Management: A System and Contingency Approach) กล่าวว่า คุณภาพชีวิตการทำงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น แก้ไขปัญหาและการตัดสินใจในองค์กร

คาสซิโอ (ดัลด์ จันทรเสนา, 2550; อ้างอิงจาก Cascio, 1989. Managerial Human Resources) ให้ความหมายคุณภาพชีวิตการทำงานเป็น 2 ด้าน คือ การปฏิบัติงานและวัตถุประสงค์ขององค์กร และเป็นการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยสัมพันธภาพ ที่ีระหว่างผู้ร่วมงาน มีโอกาสเจริญก้าวหน้าและพัฒนางาน ซึ่งคุณภาพชีวิตการทำงานสัมพันธ์กับระดับความมากน้อยในความต้องการของมนุษย์

روبีนส์ (ดัลด์ จันทรเสนา, 2550: 16; อ้างอิงจาก Robbins, 1991) ได้กล่าวว่า คุณภาพชีวิตการทำงานหมายถึงกระบวนการที่องค์กรได้ทำการตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานจากการพัฒนาหลากหลาย ที่จะเอื้ออำนวยให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในสิ่งที่มีผลกระทบต่อการทำงานของพนักงาน หรือคุณภาพชีวิตการทำงาน เปรียบเสมือนแนวคิดที่ครอบคลุมปัจจัยต่างๆ ที่จำเป็นในการกำหนดเป้าหมายร่วมกันในการทำให้องค์กรมีความเป็นมนุษย์ ความเจริญเติบโต และการมีส่วนร่วมนั่นเอง

คอสเซน (ดัลด์ จันทรเสนา, 2550; อ้างอิงจาก Kossen, 1991) ได้ให้ความหมายไว้ว่า คุณภาพชีวิตการทำงาน หมายถึง การทำให้สภาพแวดล้อมในการทำงานมีประสิทธิภาพ สนองตอบความต้องการและเพิ่มคุณค่าให้กับพนักงานในองค์กร คุณภาพชีวิตการทำงาน (quality of work life) เป็นเรื่องที่อยู่กันโดยทั่วไป ปัจจุบันสังคมไทยมีการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม จึงเป็นเหตุให้วิถีชีวิตของคนไทยต้องเปลี่ยนไป ทำให้การดำรงชีวิตของบุคคลได้รับผลกระทบในด้านบทบาทหน้าที่และคุณภาพชีวิตการทำงานมากขึ้น ดังนั้น ในการปฏิบัติงานหากบุคลากรมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีแล้ว ส่งผลทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (นิตยา เมฆศรีพงษ์, 2549)

สรุปได้ว่า คุณภาพชีวิตการทำงาน หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับงานและการทำงานเป็นความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อการทำงาน ซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการทั้งด้านร่างกายและจิตใจและบุคลากร เกิดความพึงพอใจในงาน มีความสุขในการทำงาน และรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าจากการทำงานนั้นๆ คุณภาพชีวิตการทำงาน เป็นความรู้สึกเฉพาะบุคคลแต่ละคน ซึ่งบุคคลที่มีความรู้สึก ความต้องการที่แตกต่างกันไปในขณะเดียวกัน และมีลักษณะเป็นนามธรรมที่วัดได้ยาก

### ความสำคัญของคุณภาพชีวิตการทำงานของผู้บริหาร

คุณภาพชีวิตการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ไม่ควรละเลย เนื่องจากเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงาน และมีผลทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานและปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ โรส, เบห์ และไอดริส (Rose, Beh, Uli & Idris, 2006) มีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร เกิดวัฒนธรรมองค์กร เกิดขวัญกำลังใจ เดสส์เลอร์ส (สมหวัง โอซารส, 2542 อ้างอิงจาก Desslers, 1991) รวมทั้งเอื้อให้พนักงานสามารถบริหารจัดการคุณภาพชีวิตของตนเองอย่างเหมาะสมอีกด้วย ในทางกลับกัน หากมีคุณภาพชีวิตการทำงานต่ำก็จะส่งผลให้เกิดความไม่มั่นใจในความมั่นคงของตนเอง ความพึงพอใจต่อองค์กรลดลง ซึ่งส่งผลกระทบต่อองค์กร (Saraji & Dargahi, 2006)

อัสนียา สุวรรณศิริกุล (2549) ได้สรุปความสำคัญของคุณภาพชีวิตการทำงานได้ว่า

1. เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของการบูรณาการระหว่างเป้าประสงค์และผลิตภาพขององค์กรกับคุณภาพชีวิตของการทำงานในองค์กร
2. เป็นการดูแลสุขภาพกายและใจของคนทำงาน สร้างขวัญและกำลังใจพนักงานให้เพิ่มขึ้น

3. ลดความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม ความปลอดภัย และสภาพการทำงาน
4. อัตราการลาออกลดลง
5. อัตราป่วย สาย ลา ขาดงานสัมพันธ์กับวินัยการทำงาน
6. คุณภาพงานที่แสดงออกอย่างชัดเจนในเรื่องความใส่ใจและทัศนคติที่ทำงานด้วยใจ

แฮคแมนและซัทเทิล (Hackman & Suttle, 1977; อ้างอิงจาก ญัฐพล ศิลาทอง, 2552) กล่าวว่า ความสำคัญของคุณภาพชีวิตในการทำงานเป็นสิ่งตอบสนองความผาสุกและความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานทุกๆ คนในองค์กร การมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี นอกจากมีส่วนทำให้บุคลากรพึงพอใจแล้วยังอาจส่งผลต่อความเจริญทางด้านอื่น ๆ ดังเช่นสภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจหรือผลผลิตต่างๆ และที่สำคัญคุณภาพชีวิตในการทำงานจะนำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรได้ นอกจากนี้ยังช่วยให้อัตราการขาดงาน การลาออก และอุบัติเหตุตุน้อยลง ขณะที่ประสิทธิภาพขององค์กรในแง่ขวัญและกำลังใจความพึงพอใจในงาน ตลอดจนคุณภาพและปริมาณผลผลิตเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งความสำคัญคุณภาพชีวิตในการทำงานจะมีผลต่อการทำงานอย่างมากมาย ได้แก่ 1) ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อตัวเอง 2) ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่องาน สร้างความพึงพอใจและมีส่วนร่วมในงาน 3) ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร เกิดความผูกพันต่อองค์กร

### ปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของผู้บริหาร

คุณภาพชีวิตการทำงาน มีการเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา อาจเป็นไปในทางสูงขึ้นหรือลดลงเนื่องจากลักษณะขององค์กรหรือความคาดหวังของคนในองค์กร ที่เปลี่ยนแปลงไป (Davis, 1981) และการเปลี่ยนแปลงอาจเป็นผลจากปัจจัยอื่นที่ไม่ใช่งาน เช่น ความรับผิดชอบต่อครอบครัว ความเครียด จากเรื่องอื่นที่ไม่ใช่งาน และความหมายของงานในแต่ละคนที่แตกต่างกันไปตามประสบการณ์และช่วงเวลาของชีวิต (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 1991) สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน เวิร์เทอร์และเดวิส (Werther & Davis, 1982; อ้างอิงจาก ดาลัด จันท์เสนา, 2550) กล่าวว่าไว้ว่ามีอยู่ 3 ด้าน คือ

1. ปัจจัยด้านบุคคล ซึ่งพิจารณาจากสิ่งที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน ความต้องการของบุคคล และการจูงใจของบุคคลในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ตำแหน่ง รายได้ และสถานที่ทำงาน ปัจจัยเหล่านี้ มีผลต่อความพึงพอใจในงาน หรือคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคคล
2. ปัจจัยด้านบริหาร เป็นลักษณะที่ก่อให้เกิดความแตกต่างขององค์กรต่างๆ ได้แก่ จุดมุ่งหมายวัตถุประสงค์ การบริหารจัดการหน่วยงาน ลักษณะงาน กิจกรรมการทำงานความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ระเบียบข้อบังคับ และบรรยากาศในองค์กร การบริหารจัดการเป็นบรรยากาศ ในองค์กรอย่างหนึ่งโดยแต่ละองค์กรจะมีการบริหารจัดการและพฤติกรรมแสดงออกของผู้บริหารที่แตกต่างกัน ซึ่งคนสามารถรับรู้ได้ขณะปฏิบัติงาน เป็นลักษณะที่ก่อให้เกิดความแตกต่างขององค์กรต่างๆ ได้แก่ จุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ การบริหารจัดการ หน่วยงาน ลักษณะงาน กิจกรรมการทำงานความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ระเบียบข้อบังคับ และบรรยากาศในองค์กร การบริหารจัดการเป็นบรรยากาศในองค์กรอย่างหนึ่งโดยแต่ละองค์กรจะมีการบริหารจัดการและพฤติกรรมแสดงออกของผู้บริหารที่แตกต่างกัน ซึ่งคนสามารถรับรู้ได้ขณะปฏิบัติงาน
3. ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม เป็นสภาพสิ่งแวดล้อมในองค์กรที่ครอบคลุมไปถึงสถานที่ คณะกรรมการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร และสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ นโยบายของรัฐ สังคมเศรษฐกิจ เทคโนโลยี ที่มีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน และเป็นสภาพแวดล้อมที่ทำให้คนอยากทำงาน และไม่อยากทำงาน สภาพแวดล้อมจึงนับว่าเป็นส่วนที่มีความสำคัญอย่างยิ่งของคุณภาพชีวิตการทำงาน

ผจญ เฉลิมสาร (2540) ปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานนั้นมีอยู่ด้วยกัน 2 ปัจจัย คือ



1. ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) เป็นองค์ประกอบหรือปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานโดยตรง (Intrinsic Aspects of the Job) เป็นปัจจัยที่จูงใจบุคลากรในหน่วยงานให้เกิด ความพอใจ ซึ่งได้แก่

- 1.1 ความสำเร็จของงาน (Achievement)
- 1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition)
- 1.3 ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน (Advancement)
- 1.4 ลักษณะของงาน (Work Itself)
- 1.5 โอกาสที่จะก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth)
- 1.6 ความรับผิดชอบ (Responsibility)

2. ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) เป็นองค์ประกอบที่ไม่ใช่เกี่ยวกับตัวงานโดยตรง แต่มีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน (Extrinsic Factors) เป็นปัจจัยที่ไม่ใช่สิ่งจูงใจแต่ สามารถทำให้บุคลากรพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจที่จะปฏิบัติงานได้ ซึ่งมีอยู่ 10 ประการคือ

- 2.1 การบังคับบัญชา (Supervision)
- 2.2 นโยบายบริหาร (Policy and Administration)
- 2.3 สภาพการทำงาน (Working Condition)
- 2.4 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Relations with Superiors)
- 2.5 ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Relation with Subordinates)
- 2.6 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Relation with Peers)
- 2.7 ตำแหน่งในบริษัท (Status)
- 2.8 ความมั่นคงในงาน (Job Security)
- 2.9 เงินเดือน (Salary)
- 2.10 ชีวิตส่วนตัว (Personal Life)

### คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารหรือผู้นำหรือผู้จัดองค์การหรือหัวหน้างาน ไม่ว่าจะหน่วยงานเล็กหรือหน่วยงานใหญ่ หน่วยงานราชการหรือเอกชนก็ตาม ย่อมมีบทบาทที่เป็นผลต่อการสำเร็จหรือประสิทธิภาพของงานเป็นอย่างยิ่ง บางครั้งการจัดองค์การแม้จะไม่เรียบร้อยถูกต้องอยู่บ้างก็อาจได้รับผลงานสูงได้ หากผู้บริหารมีคุณลักษณะที่ดี แต่ถ้าคุณลักษณะหรือพฤติกรรมในการนำของผู้บริหารไม่ดี แม้การจัดองค์การถูกต้องหรือดีเพียงใดก็ตาม ผลงานที่เกิดขึ้นของหน่วยงานนั้นๆ ย่อมสมบูรณ์ได้ยาก ดังนั้นผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องมีคุณสมบัติเหมาะสม มีพฤติกรรมในการนำที่ถูกต้อง เหมาะสมเพราะความสำเร็จของงานทุกด้านขององค์การ ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร หรือผู้นำ ซึ่งจะวินิจฉัยสั่งการ หรือตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ เพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพ ซึ่งคุณลักษณะ ที่พึงประสงค์ของผู้บริหารหรือผู้นำนั้น ควรที่จะประกอบด้วยเรื่องที่สำคัญ ได้แก่ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ คุณลักษณะด้านความรู้ทางวิชาการ และ คุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหาร ดังนี้

#### 1. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ

อรุณ รักรธรรม (2527) ได้กล่าวถึง บุคลิกภาพของผู้นำหรือผู้บริหารที่ดี ไว้ว่า

1. เป็นผู้มีความรู้

2. เป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
3. เป็นผู้มีความกล้าหาญ
4. เป็นผู้มีความเด็ดขาด
5. เป็นผู้มีความแนบเนียน มีกิริยาวาจาที่ถูกต้องเหมาะสม
6. เป็นผู้มีความยุติธรรม
7. เป็นผู้ที่มีลักษณะท่าทางการแสดงออกที่ดี
8. เป็นผู้ที่มีความอดทน
9. เป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น
10. เป็นผู้ที่ไม่เห็นแก่ตัว
11. เป็นผู้มีความตื่นตัวหรือระมัดระวังอยู่เสมอ
12. เป็นผู้มีความพิจารณาสิ่งต่างๆ อย่างมีเหตุผล
13. เป็นผู้มีความสงบเสถียร
14. เป็นผู้มีความจงรักภักดี
15. เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
16. เป็นผู้มีความสามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี

## 2. คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ

1. ความมีชีวิตชีวาและทนทาน (Vitality and Endurance) จะต้องมีความคล่องแคล่วว่องไว ตื่นตัวอยู่เสมอ พร้อมอยู่เสมอที่จะรับสถานการณ์ทุกชนิด ปรับตัวได้ เปลี่ยนแปลงได้ และร่าเริงแจ่มใสอยู่เสมอ มีความอดทนต่อการทำงานหนักและนานๆ ทนต่อความลำบากเจ็บไข้ได้ โดยไม่บ่นหรือแสดงอาการ ท้อแท้ให้พบเห็น
2. ความสามารถในการตัดสินใจ (Decisiveness) จะต้องตัดสินใจถูกต้อง ตัดสินใจได้เร็ว และเต็มใจเสมอที่จะเป็นผู้ตัดสินใจด้วยตัวเองในเมื่อมีปัญหาใดๆ เกิดขึ้น
3. ความสามารถในการจูงใจคน (Persuasiveness) ผู้นำที่สามารถชักจูงให้ผู้อื่นร่วมมือกับตนได้เท่านั้น ที่จะได้รับความสำเร็จ
4. ความรับผิดชอบ (Responsibility)
5. ความฉลาดไหวพริบ (Intellectual Capacity) ความฉลาดไหวพริบจำเป็นที่สุด สำหรับผู้บริหาร หรือผู้นำ ที่จะใช้ในการบริหารงาน หรือใช้ในการวินิจฉัยสั่งการ

## 3. คุณลักษณะด้านความรู้ทางวิชาการ

ความรู้ทางวิชาการได้แก่ การศึกษาวิชาการทั่วไป การศึกษาด้านวิชาชีพ และการศึกษา ให้เกิด ความรอบรู้ เชี่ยวชาญในแขนงวิชาที่คนสนใจ สำหรับใช้จัดระดับความรู้ และประสบการณ์ ในการทำงานของคุณคนที่มาทำงาน ในการเป็นผู้บริหาร

## 4. คุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหาร

1. ใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหารโรงเรียน อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ การจัด ระบบข้อมูลสารสนเทศให้ถูกต้อง การให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดทำแผน การมอบหมายงานให้บุคลากรทำตามความรู้ความสามารถ การควบคุม กำกับ ติดตาม นิเทศงาน

2. สนับสนุนให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่นในการพัฒนา ได้แก่ การส่งเสริมให้ บุคลากรพัฒนาตนเองและพัฒนางาน การจัดสวัสดิการ สิ่งอำนวยความสะดวก และประโยชน์ ตอบแทน

3. จัดกิจกรรมหลากหลายเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน ได้แก่ การจัดกิจกรรม ทางวิชาการ การจัดบริการแนะแนว บริการสุขภาพ การจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ ศิลปวัฒนธรรมการจัดสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนให้มีบรรยากาศ ส่งเสริมการเรียนรู้

4. ประสานความร่วมมือจากทุกฝ่ายเพื่อพัฒนางาน

5. ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างต่อเนื่อง ใช้วิธีการที่หลากหลาย ให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม นำผลการประเมินไปนิเทศ และพัฒนางานการบริหารเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

## 5. คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษา

ปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างการเรียนรู้ในโรงเรียน คือ ระบบการบริหารจัดการที่มี ประสิทธิภาพ และการมีส่วนร่วม ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปฏิรูปในการศึกษาจึงต้องมีศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการ ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่จะทำให้การบริหารจัดการศึกษาบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ เมื่อก้าวถึงคุณลักษณะ ของนักบริหารดูเหมือนจะมีการกล่าวไว้มากมาย ซึ่งมีทั้งทัศนะส่วนตัว ที่เกิดจาก ประสบการณ์ ในการเป็นผู้บริหารมาและผลจากการศึกษาและวิจัยของนักวิชาการซึ่งมี ทั้งของไทยและต่างประเทศ

สุรศักดิ์ ปาเฮ (2543) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารการศึกษามีอาชีพ ในยุคปฏิรูปการศึกษา ที่มีการเปลี่ยนแปลงบริบทต่างๆ ไปอย่างมากในปัจจุบัน ว่าควรมีลักษณะพื้นฐานที่สำคัญ ดังนี้

1. มองกว้างไกลอย่างต่อเนื่องและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง ต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ (Vission) สามารถที่จะกำหนดกลยุทธ์ในการบริหาร (Strategic Management)

2. สามารถที่จะวิเคราะห์สถานการณ์ (Analyze Situation) เพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์และ แผนปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและนโยบายได้อย่างเหมาะสม

3. ไวต่อการรับข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่เกิดขึ้น ทั้งสังคมภายนอกและภายในองค์กร ทั้งในและนอกเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งรู้จักวิเคราะห์ความเชื่อถือของข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมาอีกด้วย

4. ความสามารถในการจัดระบบการสื่อสารให้ได้ผล (Effective Communication) เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารต่างๆ ได้ทั่วถึงทุกระดับขององค์กร หน่วยงาน / สถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษามีอาชีพต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับ เทคโนโลยี สารสนเทศ (It) เป็นอย่างดี

5. ความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resources Management) ต้องสามารถวางแผนบุคคลสรรหา คัดเลือก กำหนดระบบงบประมาณ ความก้าวหน้าในอาชีพ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ทราบแนวคิด ทัศนคติต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น และนำมาเป็นข้อมูล ในการบริหารทรัพยากรบุคคล

6. มีคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหาร สามารถที่จะเป็นแบบอย่างที่ดี ในการประพฤติปฏิบัติ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้เป็นแบบอย่าง ไม่ใช่ตำแหน่งหน้าที่การงาน แสวงหาผลประโยชน์ ให้ตนเองไม่ว่าจะทางตรงหรือทางอ้อม

ถวิล อรัญเวศ (2544) ได้ให้ทรรศนะนักบริหารมีอาชีพว่าควรมีลักษณะดังนี้

1. กล้าตัดสินใจ การตัดสินใจเป็นคุณลักษณะที่สำคัญประการหนึ่งของนักบริหาร นักบริหารมีอาชีพ ต้องมีข้อมูลเพียงพอในการตัดสินใจหรือวินิจฉัยสั่งการเป็นคนที่สุขุมรอบคอบ มีเหตุผลในการตัดสินใจ

2. วัตถุประสงค์ของข้อมูล นักบริหารมืออาชีพ จำเป็นต้องเป็นคนที่ทันสมัย วัตถุประสงค์หรือการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ฉะนั้นจำเป็นต้องเป็นผู้ที่ติดตามข่าวสารต่างๆ อยู่เสมอ
3. เพิ่มพูนวิสัยทัศน์ นักบริหารมืออาชีพจะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์อันกว้างไกล สามารถมองเห็นภาพในอนาคตและแนวทางที่จะแก้ไขปัญหาได้เป็นอย่างดี
4. ชื่อสัตย์และสร้างสรรค์ผลงาน คือ จะต้องเป็นบุคคลที่มีความซื่อสัตย์สุจริต และมีการสร้างสรรค์ ผลงาน ให้ปรากฏต่อสายตาเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ
5. ประสานสัมพันธ์ นักบริหารมืออาชีพจำเป็นต้องเป็นบุคคลที่สามารถประสานงานกับ หน่วยงาน หรือบุคคลต่างๆ ได้เป็นอย่างดี สามารถไกล่เกลี่ยข้อกรณีพิพาทได้ และสามารถ ขจัดปัดเป่าปัญหา ต่างๆ ในหน่วยงานได้
6. คิดสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ๆ จะต้องคิดหาวิธีการทำงานแบบใหม่ๆ อยู่เสมอ
7. จูงใจเพื่อร่วมงาน จำเป็นต้องมีบุคคลที่สามารถโน้มน้าวหรือจูงใจเพื่อนร่วมงาน ให้เกิดความกระตือรือร้น ในการทำงาน และมีความรับผิดชอบต่องานสูง ประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส ยุติธรรม รู้จักให้การชมเชย ให้รางวัลหรือบำเหน็จความชอบ
8. ทนทานต่อปัญหาและอุปสรรค จะต้องมีความอดทนอดกลั้นต่อปัญหาอุปสรรคที่กำลังเผชิญ และพร้อมที่จะต่อสู้เพื่อการแก้ไขปัญหาให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยอย่างสันติสุข ไม่หนีปัญหาและไม่หมกหมมปัญหาไว้
9. รู้จักยืดหยุ่นตามเหตุการณ์ นักบริหารมืออาชีพจะต้องรู้จักยืดหยุ่น และอ่อนตัวตามเหตุการณ์นั้นๆ ไม่ตึงเกินไปหรือไม่หย่อนเกินไป บางครั้งก็ต้องดำเนินการในสายกลาง แต่ในบางครั้งก็ต้องมีความเด็ดขาด
10. บริหารงานแบบมีส่วนร่วม จะต้องบริหารงานแบบให้ทีมงานมีส่วนร่วมคิด ร่วมวางแผนร่วมตัดสินใจและร่วมรับผิดชอบ

## บทสรุป

คุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีจะต้องประกอบไปด้วย ผลตอบแทนที่เป็นธรรมและเพียงพอ สภาพการทำงานที่มีความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ มีความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน มีโอกาสในการใช้และพัฒนาขีดความสามารถของบุคคล มีการทำงานร่วมกันและความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น มีสิทธิส่วนบุคคลในสถานที่ทำงาน มีความเป็นประโยชน์ต่อสังคม หมายถึง กิจกรรมการทำงานที่ดำเนินไปในลักษณะที่ได้รับผิดชอบต่อสังคม จะต้องรู้สึกและยอมรับว่าองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่นั้น รับผิดชอบต่อสังคมในด้านต่างๆ สำหรับความผูกพันต่อองค์กร เป็นสิ่งที่ทุกคนในองค์กรล้วนแล้วแต่มีความต้องการที่จะได้แก่ ด้านการแสดงตน ด้านความต้องการการมีส่วนร่วม ด้านความภาคภูมิใจต่อองค์กร ด้านความเชื่อมั่น ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อประโยชน์ขององค์กร ด้านความภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ฉะนั้นแล้วการบริหารจัดการองค์กรนับตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน หนึ่งในองค์ประกอบสำคัญแห่งความสำเร็จนั้นคือ “คน” ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่สร้างสรรค์งานให้เจริญก้าวหน้า การสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นในองค์กรนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ นั้น ผู้บริหารต้องสร้างความเชื่อมั่นความมั่นใจให้กับบุคลากรทุกคนในองค์กร ดังนั้นองค์กรจึงต้องพยายามเป็นอย่างยิ่งในการสร้างความผูกพันในองค์กร เพื่อที่บุคลากรจะได้มีศักยภาพและสามารถดึงศักยภาพของบุคลากรเหล่านั้นให้ออกมาอย่างเต็มประสิทธิภาพและรักษาไว้ให้นานที่สุด จึงเป็นประเด็นสำคัญที่ควรมีกิจกรรมต่างๆ เพื่อเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากรในองค์กรเพื่อให้บุคลากรมีความสุขในการทำงาน ซึ่งเป็นการป้องกัน มิให้บุคลากรเกิดความรู้สึกท้อแท้ รู้สึกโดดเดี่ยว ดังนั้นผู้บริหารจะต้องสำรวจและพิจารณาตามปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรในองค์กรเพื่อนำมาแก้ไข และสร้างบุคลากรให้มีความรับผิดชอบต่องานที่

ได้รับมอบหมาย มีความพยายามตั้งใจที่จะพัฒนากระบวนการดำเนินงานเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ เกิดความรู้สึกร่วมกัน  
ทั้งหมดล้วนมีผลต่อการทำงานในองค์กร

### เอกสารอ้างอิง

- กษมา ช่วยยิ้ม, นัฏจรี เจริญสุข และโสภณ เพ็ชรพวง. (2563). การพัฒนารูปแบบการสร้างความสุขในการทำงานของผู้บริหาร  
และครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุราษฎร์ธานี เขต 2. วารสารสังคมศาสตร์และ  
มานุษยวิทยาเชิงพุทธ, 5(6), 184-200.
- กัลยา ทองนุช, วรกฤต เกื้อนช่าง, วิรัช จงอยู่สุข และทนง ทศไกร. (2564). รูปแบบพุทธบูรณาการการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการ  
ทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์. วารสารวิจัยวิชาการ, 4(3), 183-198.
- กำชัย เสนากิจ. (2561). คุณภาพชีวิตการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 26.  
วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี, 15 (1), 245-252.
- ณัฐพล ศิลาทอง. (2552). การเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของเจ้าพนักงานสรรพากร สำนักงาน  
สรรพากร ภาค 6. (ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร).
- ดลัด จันทรเสนา. (2550). ปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรสาธารณสุขในศูนย์สุขภาพชุมชน จังหวัดลำพูน  
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. (สาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่).
- เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ. (2540). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- นฤดล มีเพียร. (2541). คุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน). (ศิลปศา  
สตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์).
- นิษรา พรสุริวงษ์. (2563). ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการปฏิบัติงานของครูสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
กรุงเทพมหานคร เขต 2. การประชุมวิชาการระดับชาติ ประจำปี 2563 : มหาวิทยาลัยนอร์ท กรุงเทพ ประจำปี 2563.
- วิทยา อินทร์สอน. (2563). แนวทางการพัฒนาคุณภาพชีวิต ในการทำงานของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรม สาขาวิชาวิศวกรรม  
อุตสาหกรรม คณะวิศวกรรมศาสตร์. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา.



