

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออกของครูปฐมวัย: ผลกระทบและแนวทางการบริหารจัดการ*

FACTORS AFFECTING EARLY CHILDHOOD TEACHER TURNOVER: IMPACTS AND MANAGEMENT APPROACHES

โสภพร ลุนสำโรง¹, วิรลพัชร วงศ์วัฒนเกษม², พัทธรินทร์ โลหา³, ธนภรณ์ แซ่ลี้⁴,
พัทยา เล็กปราง⁵ และ อนิรุทธิ์ สมเสาร์⁶

Sopapron Lonsomrong¹, Wiralpath Wongwatkasem², Pattharin Loha³, Thanaporn Saelim⁴,
Pattaya Lekprang⁵ and Anirudh Somsao⁶

¹⁻⁶คณะศึกษาศาสตร์ วิทยาลัยนครราชสีมา

¹⁻⁶Faculty of Education, Nakhonratchasima College, Thailand

Corresponding Author's Email: anir.soms@nmc.ac.th

วันที่รับบทความ : 8 มิถุนายน 2569; วันที่แก้ไขบทความ 12 มิถุนายน 2569; วันที่ตอบรับบทความ : 14 มิถุนายน 2569

Received 8 June 2026; Revised 12 June 2026; Accepted 14 June 2026

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออกของครูปฐมวัย (2) ศึกษาผลกระทบของการลาออกของครูปฐมวัยต่อสถานศึกษา และ (3) เสนอแนวทางการบริหารสถานศึกษาเพื่อลดอัตราการลาออกของครูปฐมวัย เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพแบบกรณีศึกษา เก็บข้อมูลกับผู้ที่ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 11 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกตภาคสนาม และการวิเคราะห์เอกสาร

Citation:



* โสภพร ลุนสำโรง, วิรลพัชร วงศ์วัฒนเกษม, พัทธรินทร์ โลหา, ธนภรณ์ แซ่ลี้, พัทยา เล็กปราง และ อนิรุทธิ์ สมเสาร์. (2569). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออกของครูปฐมวัย: ผลกระทบและแนวทางการบริหารจัดการ.

วารสารส่งเสริมและพัฒนาวิชาการสมัยใหม่, 4(5), 542-557.

Sopapron Lonsomrong, Wiralpath Wongwatkasem, Pattharin Loha, Thanaporn Saelim, Pattaya Lekprang and Anirudh Somsao. (2026). Factors Affecting Early Childhood Teacher Turnover:

Impacts And Management Approaches. Modern Academic Development and Promotion Journal, 4(5), 542-557.;

DOI: <https://doi.org/10.>

<https://so12.tci-thaijo.org/index.php/MADPIADP/>

ผลการวิจัยพบว่า

1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออกของครูปฐมวัย ประกอบด้วย 4 ประเด็นสำคัญ ได้แก่ (1) ภาระงานที่มากเกินไปและความเครียดสะสมจากงานสอนและงานธุรการ (2) รายได้และสวัสดิการที่ไม่สอดคล้องกับภาระความรับผิดชอบและค่าครองชีพ (3) การขาดโอกาสก้าวหน้าและความรู้สึกหยุดนิ่งในวิชาชีพ และ (4) สภาพแวดล้อมองค์กรและบทบาทของผู้บริหารที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของครู

2. การลาออกของครูปฐมวัยส่งผลกระทบต่อสถานศึกษาใน 2 ระดับ ได้แก่ ระดับเด็ก ซึ่งส่งผลต่อพัฒนาการทางอารมณ์ ความไว้วางใจ และการปรับตัวของเด็กจากการเปลี่ยนครูบ่อยครั้ง และระดับองค์กร ซึ่งก่อให้เกิดภาระงานเพิ่มขึ้นแก่ครูที่เหลืออยู่ ส่งผลต่อประสิทธิภาพการจัดการเรียนรู้ คุณภาพการศึกษาและความเชื่อมั่นของผู้ปกครองต่อสถานศึกษา

3. แนวทางการบริหารสถานศึกษาเพื่อลดอัตราการลาออกของครูปฐมวัย ควรมุ่งลดภาระงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับการสอน พัฒนาระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการให้เหมาะสม ส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพผ่านระบบพี่เลี้ยงและการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วม โดยผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำที่รับฟัง สนับสนุน และให้คุณค่าต่อการปฏิบัติงานของครู เพื่อเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร และลดแนวโน้มการลาออกในระยะยาว

คำสำคัญ: การลาออก, ครูปฐมวัย, การวิจัยเชิงคุณภาพแบบกรณีศึกษา, การบริหารสถานศึกษา, การคงอยู่ในวิชาชีพ

Abstract

This research article aimed to: (1) examine the factors influencing early childhood teachers' turnover, (2) investigate the impacts of early childhood teachers' turnover on educational institutions, and (3) propose school management strategies to reduce the turnover rate of early childhood teachers. This study employed a qualitative case study approach. Data were collected from 11 key informants through in-depth interviews, field observations, and document analysis. The data were analysed using content analysis.

The findings revealed that:

1. Four major factors contributed to early childhood teachers' turnover: (1) excessive workload and accumulated stress arising from both teaching and administrative responsibilities; (2) inadequate salaries and welfare benefits that were inconsistent with job demands and the cost of living; (3) limited career advancement opportunities and a perceived lack of professional growth; and (4) organisational environment and leadership practices, particularly the role of school administrators in shaping teachers' quality of working life.

2. Early childhood teachers' turnover generated significant impacts at two interconnected levels. At the child level, frequent teacher changes adversely affected children's emotional development, trust, and adjustment to the learning environment. At the organisational level, teacher turnover increased the workload of remaining staff, undermined the effectiveness of teaching and learning management, reduced overall educational quality, and weakened parents' confidence in educational institutions.

3. School management strategies for reducing early childhood teachers' turnover should focus on minimising non-teaching administrative burdens, improving compensation and welfare systems, promoting professional development and career progression through mentoring programmes and continuous professional learning opportunities, and fostering a supportive working environment. School leaders should demonstrate participative and supportive leadership by recognising teachers' contributions, listening to their concerns, and encouraging meaningful engagement in organisational decision-making. Such measures can strengthen organisational commitment and contribute to reducing teacher turnover in the long term.

Keywords: Turnover, Early childhood teachers, Qualitative case study research, School administration, Professional retention

บทนำ

การศึกษาปฐมวัยเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนามนุษย์ เนื่องจากเป็นช่วงวัยที่ได้มีการเจริญเติบโตและพัฒนาอย่างรวดเร็วทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา ประสบการณ์การเรียนรู้ที่เด็กได้รับในช่วงเวลานี้ส่งผลต่อการเรียนรู้และการดำรงชีวิตในอนาคตอย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้น การจัดการศึกษาปฐมวัยที่มีคุณภาพจึงจำเป็นต้องอาศัยครูปฐมวัยที่มีความรู้ ความสามารถ และความเข้าใจในพัฒนาการเด็ก เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของเด็กได้อย่างเหมาะสม

อย่างไรก็ตามปัญหาการลาออกของครูปฐมวัยยังคงเป็นความท้าทายสำคัญของสถานศึกษาทั่วโลก โดย Grant et al. (2019) พบว่าอัตราการลาออกของครูในสถานศึกษาปฐมวัยอยู่ระหว่างร้อยละ 30–40 ต่อปี การสูญเสียบุคลากรดังกล่าวไม่เพียงส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการของสถานศึกษาเท่านั้น แต่ยังส่งผลกระทบต่อคุณภาพการจัดการเรียนรู้ ความต่อเนื่องในการดูแลเด็ก และความมั่นคงของระบบการศึกษาปฐมวัยโดยรวม

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า การตัดสินใจลาออกของครูปฐมวัยเกิดจากปัจจัยที่หลากหลายและเชื่อมโยงกัน ทั้งด้านภาระงาน ค่าตอบแทน สวัสดิการ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสัมพันธ์ภายในองค์กร และโอกาสความก้าวหน้าในวิชาชีพ โดย Schaack et al. (2022) ระบุว่า การคงอยู่หรือออกจากวิชาชีพครูเป็นผลมาจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยในองค์กรและปัจจัยส่วนบุคคลของครู ขณะที่ Herzberg et al. (1959) อธิบายว่า เมื่อปัจจัยด้านสุขอนามัย (Hygiene Factors) เช่น ค่าตอบแทน สภาพการทำงาน และนโยบายองค์กรไม่สามารถตอบสนองความต้องการพื้นฐานได้ ย่อมนำไปสู่ความไม่พึงพอใจและเพิ่มแนวโน้มการลาออกจากการลาออกจากงาน

ด้วยเหตุนี้ การวิจัยครั้งนี้ จึงใช้การวิจัยเชิงคุณภาพแบบกรณีศึกษา (Qualitative Case Study Research) เพื่อศึกษาปรากฏการณ์การลาออกของครูปฐมวัยในบริบทจริง โดยมุ่งทำความเข้าใจประสบการณ์ ความรู้สึก แรงจูงใจ และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกของครู ตลอดจนวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารสถานศึกษากับการคงอยู่ในวิชาชีพ อันจะนำไปสู่ข้อเสนอเชิงนโยบายและแนวทางการบริหารจัดการที่ช่วยลดปัญหาการลาออกและส่งเสริมการรักษาครูปฐมวัยให้คงอยู่ในวิชาชีพอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออกของครูปฐมวัย
2. เพื่อศึกษาผลกระทบของการลาออกของครูปฐมวัยต่อสถานศึกษา
3. เพื่อเสนอแนวทางการบริหารสถานศึกษาเพื่อลดอัตราการลาออกของครูปฐมวัย

การทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดเกี่ยวกับการศึกษาปฐมวัย

การศึกษาปฐมวัยเป็นกระบวนการพัฒนาเด็กแบบองค์รวม ทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา ครูปฐมวัยจึงต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะเฉพาะในการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่เหมาะสมกับวัยของเด็ก (Schaack et al., 2022) การที่ครูปฐมวัยลาออกบ่อยครั้งจึงไม่เพียงส่งผลต่อเสถียรภาพขององค์กร แต่ยังกระทบต่อการพัฒนาการและความต่อเนื่องในการเรียนรู้ของเด็กโดยตรง

แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน

Herzberg et al. (1959) ได้เสนอทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory) โดยแบ่งปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานออกเป็นสองกลุ่ม ได้แก่ ปัจจัยจูงใจ (Motivators) ซึ่งเป็นปัจจัยภายในที่สร้างความพึงพอใจ เช่น ความสำเร็จในงาน การได้รับการยอมรับ และความก้าวหน้า และปัจจัยด้านสุขอนามัย (Hygiene Factors) ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอก เช่น รายได้ สภาพการทำงาน และนโยบายองค์กร ที่หากขาดหายไปจะนำไปสู่ความไม่พึงพอใจ ทฤษฎีนี้ถูกนำมาอธิบายพฤติกรรมของการลาออกของบุคลากรในสาขาการศึกษาอย่างแพร่หลาย

แนวคิดเกี่ยวกับการคงอยู่ในวิชาชีพครู

การคงอยู่ในวิชาชีพครูขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย ได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บริหาร ความมั่นคงในอาชีพ ภาระงาน และบรรยากาศในการทำงาน Schaack et al. (2022) พบว่าครูที่ตัดสินใจคงอยู่มากให้คุณค่ากับโอกาสพัฒนาวิชาชีพมากกว่าครูที่ลาออก และมีแนวโน้มแก้ปัญหาในที่ทำงานอย่างสร้างสรรค์มากกว่า ในขณะที่ Yin (2018) เน้นว่าการทำความเข้าใจปรากฏการณ์ดังกล่าวต้องอาศัยการศึกษาในบริบทจริงซึ่งกรณีศึกษาเป็นวิธีที่เหมาะสมที่สุด

ทั้งนี้ Grant et al. (2019) ศึกษาครูปฐมวัยในสหรัฐอเมริกา (n = 1,129) พบว่าครูที่เผชิญความเหนื่อยล้าทางอารมณ์มีแนวโน้มตัดสินใจลาออกจากวิชาชีพสูงกว่า และสภาพการทำงานที่ไม่เหมาะสมเป็นตัวทำนายสำคัญของความตั้งใจในการลาออก สอดคล้องกับ Schaack

et al. (2022) ที่พบว่าครูทั้งกลุ่มที่อยู่และกลุ่มที่ลาออกต่างประสบความไม่สอดคล้องระหว่างภาระงานและทรัพยากรที่ได้รับ โดยปัจจัยเชิงโครงสร้าง เช่น ค่าตอบแทนต่ำและสภาพการทำงาน เป็นสาเหตุสำคัญในทั้งสองกลุ่ม

วิธีดำเนินการวิจัย

รูปแบบการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพแบบกรณีศึกษา (Qualitative Case Study Research) ซึ่งเหมาะสมกับการศึกษาปรากฏการณ์ทางสังคมและการบริหารการศึกษาในบริบทจริง (Yin, 2018) โดยผู้วิจัยศึกษาสถานการณ์การลาออกของครูปฐมวัยในสถานศึกษาที่มีบริบทแตกต่างกัน เพื่อให้เข้าใจถึงปัจจัยเชิงโครงสร้าง ปัจจัยด้านองค์กร และประสบการณ์ส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกของครู ทั้งนี้การใช้กรณีศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้วิจัยสามารถเข้าถึงข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับความรู้สึก แรงจูงใจ ความคาดหวัง และข้อจำกัดในการทำงานของครูปฐมวัย รวมถึงวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างระบบบริหารสถานศึกษากับการคงอยู่ในวิชาชีพครู

พื้นที่และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

พื้นที่ศึกษา ได้แก่ สถานศึกษาที่เปิดสอนระดับปฐมวัยและประสบปัญหาการลาออกของครูอย่างต่อเนื่อง โดยคัดเลือกพื้นที่วิจัยด้วยเกณฑ์ความพร้อมในการให้ข้อมูลและความชัดเจนของปรากฏการณ์ที่ศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับหลักการคัดเลือกพื้นที่ในการวิจัยเชิงคุณภาพที่เน้นความอุดมสมบูรณ์ของข้อมูลมากกว่าความเป็นตัวแทนทางสถิติ (Creswell & Poth, 2018)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกจากผู้ที่มีประสบการณ์ตรงและสามารถสะท้อนข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับประเด็นการลาออกของครูปฐมวัยได้ ประกอบด้วย (1) ครูปฐมวัย จำนวน 6 คน (2) ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 3 คน และ (3) นักวิชาการหรือศึกษานิเทศก์ จำนวน 2 คน รวมทั้งสิ้น 11 คน ทั้งนี้ผู้ให้ข้อมูลทุกคนต้องเป็นผู้มีประสบการณ์และเกี่ยวข้องโดยตรงกับประเด็นการลาออกของครูปฐมวัย รวมทั้งสมัครใจเข้าร่วมการวิจัยโดยปราศจากการบังคับ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการเก็บรวบรวมข้อมูล (Lincoln & Guba, 1985) ร่วมกับเครื่องมือวิจัยที่พัฒนาขึ้น ดังนี้

1. แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview Guide) ใช้สัมภาษณ์เชิงลึกครอบคลุมประเด็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออกของครูปฐมวัย ผลกระทบ และแนวทางการบริหารจัดการ โดยมีประเด็นคำถามหลักและคำถามสืบเนื่องเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลแสดงมุมมองได้อย่างอิสระ
2. แบบบันทึกการสังเกต (Observation Form) ใช้สังเกตบริบทและสภาพแวดล้อมในการทำงานของครูในสถานศึกษา รวมถึงปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหาร ครูกับเด็ก และบรรยากาศโดยรวมขององค์กร
3. แบบวิเคราะห์เอกสาร (Document Analysis Form) ใช้วิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนบริหารงานบุคคล รายงานการลาออก บันทึกการประชุม และเอกสารด้านการบริหารสถานศึกษา

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโดยนำแบบสัมภาษณ์เสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษาและการวิจัยเชิงคุณภาพ จำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ความเหมาะสมของภาษา และความสอดคล้องของประเด็นคำถามกับวัตถุประสงค์การวิจัย

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1. ขออนุญาตหน่วยงานและสถานศึกษาที่เกี่ยวข้อง
2. คัดเลือกผู้ให้ข้อมูลตามเกณฑ์ที่กำหนด
3. นัดหมายวัน เวลา และสถานที่ในการสัมภาษณ์
4. ดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบรายบุคคล ใช้เวลาประมาณ 45–60 นาทีต่อคน
5. บันทึกเสียงและจดบันทึกภาคสนามควบคู่กัน
6. สังเกตบริบทการทำงานและสภาพแวดล้อมในสถานศึกษา
7. รวบรวมเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคลากรและการลาออกของครู
8. ตรวจสอบความครบถ้วนและความถูกต้องของข้อมูลหลังการเก็บข้อมูลทุกครั้ง

การเก็บข้อมูลดำเนินต่อเนื่องจนข้อมูลเกิดภาวะอิ่มตัว (Data Saturation) กล่าวคือ ไม่มีประเด็นใหม่เพิ่มเติมจากการสัมภาษณ์ (Guest et al., 2006)

การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล

ผู้วิจัยใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือ (Credibility) และความสามารถในการถ่ายโอนผล (Transferability) ของการวิจัย (Lincoln & Guba, 1985) ประกอบด้วย

1. การตรวจสอบด้านแหล่งข้อมูล (Data Triangulation) เปรียบเทียบข้อมูลจากครูผู้บริหาร และนักวิชาการเพื่อยืนยันความสอดคล้องของข้อค้นพบ
2. การตรวจสอบด้านวิธีการเก็บข้อมูล (Methodological Triangulation) ใช้ทั้งการสัมภาษณ์ การสังเกต และการวิเคราะห์เอกสารร่วมกัน
3. การตรวจสอบโดยผู้ให้ข้อมูล (Member Checking) นำผลการตีความบางส่วนกลับไปให้ผู้ให้ข้อมูลตรวจสอบความถูกต้องและความสอดคล้องกับประสบการณ์จริง
4. การตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ (Peer Debriefing) ให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยเชิงคุณภาพร่วมตรวจสอบกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลและการตีความผล

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหาเชิงตีความ (Interpretive Content Analysis) ตามแนวทางของ Creswell & Poth (2018) โดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ถอดเทปการสัมภาษณ์แบบคำต่อคำ (Verbatim Transcription)
 2. อ่านข้อมูลซ้ำหลายรอบเพื่อทำความเข้าใจภาพรวมและความหมายโดยรวม
 3. เข้ารหัสข้อมูล (Open Coding) ตามประเด็นสำคัญที่ปรากฏในข้อมูล
 4. จัดหมวดหมู่ข้อมูล (Categorization) โดยรวมรหัสที่มีความหมายใกล้เคียงกันเข้าด้วยกัน
 5. สังเคราะห์ประเด็นหลัก (Themes) และประเด็นย่อย (Sub-themes)
 6. ตีความความหมายของข้อมูลตามบริบทและกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย
 7. สรุปและนำเสนอผลการวิจัยในรูปแบบพรรณนาความ (Narrative Description)
- ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์แบบอุปนัย (Inductive Analysis) โดยเปิดโอกาสให้ประเด็นสำคัญเกิดขึ้นจากข้อมูลภาคสนามอย่างเป็นธรรมชาติ มิใช่การนำกรอบทฤษฎีมากำหนดหมวดหมู่ล่วงหน้า

ผลการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 11 คน ร่วมกับการสังเกตภาคสนามและการวิเคราะห์เอกสาร พบประเด็นหลักที่ส่งผลต่อการลาออกของครูปฐมวัย 4 ประเด็น และผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อสถานศึกษาอีก 1 ประเด็น โดยมีรายละเอียดดังนี้

ประเด็นที่ 1 ภาระงานที่มากเกินไปและความเครียดสะสม ผลการวิจัยพบว่าภาระงานของครูปฐมวัยมีลักษณะที่ทับซ้อนและขยายตัวออกไปไกลเกินกว่าบทบาทการสอนในชั้นเรียน ครูต้องรับผิดชอบงานหลักสองกลุ่มพร้อมกัน คือ งานจัดการเรียนรู้ที่ต้องใช้ความใส่ใจและพลังงานสูง และงานเอกสารธุรการที่มีปริมาณมากและกำหนดส่งอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ การจัดทำแผนการจัดประสบการณ์รายสัปดาห์ รายงานพัฒนาการเด็กรายบุคคล เอกสารประกอบการประเมินภายนอก บันทึกหลังการสอน และงานธุรการของชั้นเรียน

ครูผู้ให้ข้อมูลคนหนึ่งซึ่งมีประสบการณ์สอน 6 ปีและตัดสินใจลาออกในที่สุด สะท้อนประสบการณ์ตรงว่า

"ตื่นมาตีห้าครึ่งเพื่อเตรียมตัวออกไปทำงาน เลิกก็หกโมงเย็นแล้วยังต้องนั่งกรอกเอกสารต่อที่บ้านอีก บางทีถึงสี่ทุ่มก็ยังไม่เสร็จ ทำแบบนี้ทุกวันจนรู้สึกว่าร่างกายและจิตใจมันไม่ไหวแล้ว"

ครูอีกรายซึ่งยังคงปฏิบัติงานอยู่แต่แสดงความตั้งใจจะลาออกในอนาคต กล่าวเสริมว่า

"งานเอกสารมันไม่ได้ช่วยให้เด็กพัฒนาขึ้นเลย แต่เราต้องใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับมันแทนที่จะได้คิดกิจกรรมดี ๆ ให้เด็ก"

จากการสังเกตภาคสนาม ผู้วิจัยพบว่าในช่วงพักกลางวันและหลังเวลาเลิกเรียน ครูส่วนใหญ่ใช้เวลาดังกล่าวกรอกแบบฟอร์มและจัดทำเอกสารแทนที่จะได้พักผ่อนพลังงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าเวลาส่วนตัวของครูถูกงานธุรการกัดเซาะอย่างเป็นระบบ ส่งผลให้เกิดความเครียดสะสมและภาวะหมดไฟในการทำงาน (Burnout) โดยครูหลายคนรายงานอาการนอนไม่หลับ ความรู้สึกท้อแท้ และการสูญเสียความกระตือรือร้นในการสอนก่อนตัดสินใจลาออก

ประเด็นที่ 2 รายได้และสวัสดิการที่ไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง ผลการวิจัยพบว่าความไม่สมดุลระหว่างรายได้ที่ได้รับกับภาระความรับผิดชอบที่แบกรับเป็นประเด็นที่ผู้ให้ข้อมูลทุกกลุ่มระบุอย่างชัดเจนและสอดคล้องกัน โดยเฉพาะครูในสถานศึกษาเอกชนและศูนย์พัฒนา

เด็กเล็กที่ได้รับค่าตอบแทนต่ำกว่าครูในระบบราชการอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งที่รับผิดชอบงานในลักษณะเดียวกัน โดยครูผู้ให้ข้อมูลที่ทำงานในโรงเรียนเอกชนแห่งหนึ่งเปิดเผยว่า

"เงินเดือนที่ได้หักค่าใช้จ่ายในการเดินทาง ค่าอุปกรณ์การสอนที่ต้องซื้อเอง กับค่าครองชีพตอนนี้แทบไม่เหลือเก็บเลย บางเดือนยืมเงินพ่อแม่ใช้ก่อน รู้สึกอายมากที่อายุเท่านี้แล้วยังเป็นแบบนี้"

ผู้บริหารสถานศึกษารายหนึ่งซึ่งเคยผ่านประสบการณ์การสูญเสียครูหลายคนให้ข้อมูลว่า

"ทุกคนที่ลาออกไป เหตุผลแรกๆที่บอกคือเรื่องเงินทั้งนั้น บางคนไปทำงานบริษัทเอกชนได้เงินเดือนสองเท่า แล้วเขาจะอยู่ทำไม"

นอกจากรายได้ ผลการวิจัยยังพบว่าสวัสดิการที่ขาดหายไปมีผลต่อความรู้สึกมั่นคงในระยะยาวของครูอย่างมาก ทั้งการไม่มีกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ประกันสุขภาพที่ครอบคลุมไม่เพียงพอ และสัญญาจ้างงานรายปีที่ไม่มีความแน่นอน ครูรายหนึ่งอธิบายว่า

"ทุกปีต้องลุ้นว่าจะได้ต่อสัญญาไหม ไม่รู้จะวางแผนชีวิตอย่างไร แต่งงานก็ยังไม่กล้า เพราะไม่มั่นใจว่าปีหน้าจะยังมีงานทำอยู่หรือเปล่า"

ประเด็นที่ 3 การขาดโอกาสก้าวหน้าและความรู้สึกหยุดนิ่งในวิชาชีพ ผลการวิจัยพบว่าครูปฐมวัยจำนวนมากรับรู้ถึงความรู้สึก "ติดอยู่กับที่" ในวิชาชีพ โดยไม่เห็นเส้นทางที่ชัดเจนว่าตนเองจะเติบโตหรือพัฒนาไปในทิศทางใดได้บ้าง ปรากฏการณ์นี้ปรากฏในสองมิติที่สัมพันธ์กัน คือมิติของการพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพ และมิติของความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่

ครูที่มีประสบการณ์สอนมากกว่า 5 ปีรายหนึ่งอธิบายความรู้สึกของตนเองว่า

"สอนมาห้าปีแล้ว ทำงานเหมือนเดิมทุกอย่าง ได้เงินเดือนเท่าเดิม ตำแหน่งเดิม ไม่มีใครบอกว่าถ้าทำได้ดีขึ้นจะได้อะไร หรือจะไปถึงจุดไหนได้ในชีวิต มันเหมือนเดินวนอยู่กับที่"

ผลการวิจัยพบว่าการขาดระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) ที่เป็นทางการเป็นช่องว่างสำคัญ ครูใหม่ที่เพิ่งเริ่มต้นทำงานมักรู้สึกโดดเดี่ยวและไม่มีผู้แนะนำที่ชัดเจน ครูปฐมวัยที่เพิ่งบรรจุงานได้หนึ่งปีเล่าว่า

"ตอนเริ่มงานใหม่ ๆ ไม่รู้จะถามใคร ทุกคนก็ยุ่งของตัวเอง บางทีทำพลาดไปก็โดนตำหนิ แต่ไม่มีใครสอนว่าต้องทำยังไงให้ถูก รู้สึกเครียดมากในช่วงนั้น คิดอยากเลิกทำเกือบทุกวัน"

ในมิติของการได้รับการยอมรับ ผลการวิจัยพบว่าครูรู้สึกว่าการพยายามและความทุ่มเทของตนเองไม่ได้รับการมองเห็นจากองค์กร ครูรายหนึ่งกล่าวว่า

"ทำดีแค่ไหนก็ไม่มีใครพูดถึง แต่ถ้าทำผิดพลาดเมื่อไหร่ ได้ยินทันที ทำให้รู้สึกว่าตัวเองไม่มีคุณค่าในที่นี้"

ประเด็นที่ 4 สภาพแวดล้อมองค์กรและบทบาทของผู้บริหาร ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมองค์กรมีความซับซ้อนและเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับบุคลิกภาพและรูปแบบการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้ให้ข้อมูลทุกกลุ่มระบุตรงกันว่าผู้บริหารเป็นตัวแทนที่ทรงพลังที่สุดในการกำหนดคุณภาพชีวิตการทำงานของครู

ครูที่คงอยู่ในสถานศึกษามาได้นานรายหนึ่งอธิบายว่าเหตุผลสำคัญที่ยังไม่ลาออกแม้รายได้จะน้อยคือ

"ผู้อำนวยการที่นี่เขารับฟังเรา ถ้ามีปัญหาอะไรบอกได้ เขาไม่ได้แกล้งได้ทุกอย่าง แต่รู้สึกว่าเราเห็นว่าเราพยายามอยู่ ความรู้สึกนั้นมันทำให้อยู่ได้"

ในทางตรงกันข้าม ครูที่ลาออกจากสถานศึกษาแห่งหนึ่งเล่าว่า

"ผู้บริหารไม่เคยลงมาดูว่าครูทำงานยังไง แต่จะโทรมาถามเรื่องเอกสารตลอด ไม่เคยถามว่าเด็กเป็นยังไง ครูเป็นยังไง รู้สึกว่าตัวเองเป็นแค่เครื่องมือผลิตเอกสาร ไม่ใช่ครู"

ศึกษานิเทศก์ผู้ให้ข้อมูลรายหนึ่งซึ่งทำงานในพื้นที่และได้สังเกตเห็นปรากฏการณ์ดังกล่าวในหลายสถานศึกษาให้ทัศนะว่า

"โรงเรียนที่ครูอยู่นาน ผู้บริหารจะมีลักษณะคล้ายกัน คือเขาปกป้องครูจากภายนอก เขาไม่ส่งต่อความกดดันลงมาเรื่อย ๆ แต่โรงเรียนที่ครูเข้าออกตลอด ผู้บริหารมักเป็นแบบตรงกันข้าม"

จากการวิเคราะห์เอกสาร ผู้วิจัยพบว่าสถานศึกษาที่มีอัตราการลาออกสูงมักขาดกลไกการรับฟังเสียงครูที่เป็นทางการ เช่น การประชุมเพื่อรับข้อเสนอแนะ หรือระบบประเมินความพึงพอใจในการทำงานของครู ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการขาดการสื่อสารสองทางในองค์กรเป็นปัจจัยเชิงโครงสร้างที่เอื้อให้เกิดการลาออก

ประเด็นที่ 5 ผลกระทบของการลาออกต่อสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่าการลาออกของครูปฐมวัยก่อให้เกิดผลกระทบที่ขยายตัวเป็นวงกว้างใน 2 ระดับที่เชื่อมโยงและเสริมแรงซึ่งกันและกัน

ระดับเด็ก เด็กปฐมวัยเป็นกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงและชัดเจนที่สุด ผู้ให้ข้อมูลที่เป็นครูและผู้บริหารต่างสังเกตเห็นพฤติกรรมของเด็กที่เปลี่ยนไปเมื่อต้องเผชิญกับการเปลี่ยนครูบ่อยครั้ง ผู้บริหารสถานศึกษารายหนึ่งเล่าว่า

"ภาคเรียนนี้เปลี่ยนครูไปสามคนแล้ว เด็กบางคนเริ่มร้องไห้ทุกเช้าที่มาโรงเรียน บางคนไม่ยอมพูด ไม่ยอมเล่นกับเพื่อน ผู้ปกครองโทรมาถามทุกวัน เราก็ไม่รู้จะอธิบายอะไรดี"

ครูที่คงอยู่ในสถานศึกษาและต้องรับผิดชอบเด็กในช่วงเปลี่ยนผ่านสะท้อนว่า

"ทุกครั้งที่มีครูใหม่เข้ามา ต้องเริ่มต้นสร้างความไว้วางใจกับเด็กใหม่หมดเลย เด็กบางคนใช้เวลาเป็นเดือนกว่าจะเปิดใจ แต่พอเริ่มคุ้นชินกัน ครูก็ลาออกอีก เด็กบางคนก็เริ่มไม่อยากผูกพันกับครูแล้ว เพราะรู้ว่าสุดท้ายก็ต้องจากกันอีก"

ระดับองค์กร ผลการวิจัยพบว่า การลาออกของครูแต่ละคนสร้างแรงกดดันต่อเนื่องต่อครูที่เหลืออยู่ ซึ่งต้องแบกรับภาระงานเพิ่มขึ้นในช่วงที่สถานศึกษาขาดบุคลากร ครูที่เหลืออยู่รายหนึ่งอธิบายสภาวะดังกล่าวว่า

"ตอนที่ครูลาออกไปสองคน เราต้องดูแลเด็กสองห้องควบกัน ทำแบบนี้อยู่สองเดือนกว่าจะได้ครูใหม่ ช่วงนั้นแทบจะล้มป่วยเพราะเหนื่อยมาก และก็คิดอยู่ในใจว่าถ้ายังเป็นแบบนี้อยู่ เราก็คงต้องลาออกต่อจากเขไปอีกคน"

นอกจากนี้ผลการวิเคราะห์เอกสารยังพบว่าสถานศึกษาต้องสูญเสียทรัพยากรในการสรรหา คัดเลือก และปฐมนิเทศครูใหม่ซ้ำแล้วซ้ำเล่า โดยเฉพาะในสถานศึกษาที่มีอัตราการลาออกสูง ซึ่งข้อมูลในรายงานบุคลากรแสดงให้เห็นว่าบางแห่งมีการเปลี่ยนครูในห้องเรียนเดียวกันถึง 3-4 คนต่อปีการศึกษา ส่งผลให้คุณภาพการจัดการศึกษาในภาพรวมของสถานศึกษาลดลงอย่างต่อเนื่อง และยังบั่นทอนความเชื่อมั่นของผู้ปกครองที่มีต่อสถานศึกษาในระยะยาวอีกด้วย

อภิปรายผล

ปัจจัยด้านภาระงานและความเครียด

ผลการวิจัย พบว่าภาระงานเอกสารที่มากเกินไปเป็นปัจจัยเร่งสำคัญที่ทำให้ครูปฐมวัยเกิดภาวะหมดไฟในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Grant et al. (2019) ที่พบว่าความเหนื่อยล้าทางอารมณ์เป็นตัวทำนายที่มีนัยสำคัญต่อความตั้งใจในการลาออกของครูปฐมวัยในสหรัฐอเมริกา สะท้อนให้เห็นว่าปรากฏการณ์ดังกล่าวมีลักษณะซ้ำมับริบทและเกิดขึ้น

ในสถานศึกษาหลายแห่งทั่วโลก ประเด็นนี้ชี้ให้เห็นว่าการออกแบบระบบงานของครูปฐมวัยยังขาดการแบ่งแยกที่ชัดเจนระหว่างงานสอนและงานธุรการ ซึ่งเป็นประเด็นเชิงโครงสร้างที่ต้องการการแก้ไขในระดับนโยบาย

ปัจจัยด้านรายได้และสวัสดิการ

ผลการวิจัยด้านรายได้และสวัสดิการสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg et al. (1959) ซึ่งอธิบายว่าปัจจัยด้านสุขอนามัย (Hygiene Factors) อันได้แก่ รายได้ สวัสดิการ และความมั่นคงในการจ้างงาน หากขาดหายไปหรือไม่เพียงพอจะนำไปสู่ความไม่พึงพอใจและแรงจูงใจในการลาออก แม้ปัจจัยเหล่านี้จะไม่ใช่วิธีหลักในการทำงาน แต่การขาดซึ่งปัจจัยดังกล่าวย่อมทำให้ปัจจัยจูงใจ (Motivators) อื่น ๆ สูญเสียความสามารถในการรักษาบุคลากรให้อยู่ในองค์กรได้ในระยะยาว สอดคล้องกับที่ Schaack et al. (2022) พบว่าค่าตอบแทนต่ำเป็นสาเหตุร่วมทั้งในกลุ่มครูที่ลาออกและกลุ่มที่คงอยู่แต่รู้สึกไม่พึงพอใจ

ปัจจัยด้านโอกาสก้าวหน้าในวิชาชีพ

การขาดเส้นทางความก้าวหน้าในวิชาชีพที่ชัดเจนเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการรับรู้คุณค่าในวิชาชีพของครูปฐมวัย ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับข้อค้นพบของ Schaack et al. (2022) ที่พบว่าครูที่ตัดสินใจคงอยู่ในวิชาชีพให้ความสำคัญกับโอกาสพัฒนาวิชาชีพและการได้รับการยอมรับจากองค์กรมากกว่าครูที่ลาออก ประเด็นนี้ชี้ให้เห็นว่าการลงทุนในระบบพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่องไม่เพียงแต่เพิ่มสมรรถนะการสอน แต่ยังเป็นกลไกสำคัญในการรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพไว้ในสถานศึกษา

ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมองค์กรและบทบาทผู้บริหาร

ผลการวิจัยเน้นย้ำบทบาทสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะปัจจัยกำหนดการคงอยู่หรือลาออกของครู โดยพบว่าการมีผู้บริหารที่รับฟังความคิดเห็นและให้การสนับสนุนสามารถบรรเทาผลกระทบของปัจจัยเชิงลบอื่น ๆ ได้ในระดับหนึ่ง ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดของ Herzberg et al. (1959) ในแง่ที่ว่าความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กรเป็นปัจจัยสุขอนามัยที่จำเป็นต้องมี และยิ่งสะท้อนถึงความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงการดูแล (Caring Leadership) ในการบริหารสถานศึกษาปฐมวัยโดยเฉพาะ

ผลกระทบต่อสถานศึกษาและคุณภาพการศึกษา

การลาออกของครูปฐมวัยก่อให้เกิดผลกระทบเป็นลูกโซ่ทั้งต่อเด็กและต่อองค์กร ความไม่ต่อเนื่องในความสัมพันธ์ระหว่างครูกับเด็กส่งผลกระทบต่อพัฒนาการทางอารมณ์และสังคมของเด็ก ในช่วงวัยที่สำคัญที่สุด ในขณะที่ครูที่เหลืออยู่ต้องแบกรับภาระเพิ่มขึ้น ซึ่งยิ่งเพิ่มความเสี่ยงใน

การลาออกในกลุ่มถัดไป วงจรดังกล่าวสอดคล้องกับที่ Grant et al. (2019) อธิบายว่าอัตราการลาออกสูงในสถานศึกษาปฐมวัยนำไปสู่ความไม่มั่นคงขององค์กรและคุณภาพการดูแลเด็กที่ลดลงอย่างมีนัยสำคัญ

สรุป/ข้อเสนอแนะ

การวิจัยเชิงคุณภาพแบบกรณีศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออกของครูปฐมวัย ผลกระทบต่อสถานศึกษา และเสนอแนวทางการบริหารจัดการเพื่อลดอัตราการลาออก ผลการวิจัยพบปัจจัยสำคัญ 4 ประเด็น ได้แก่ ภาระงานและความเครียดสะสม รายได้และสวัสดิการที่ไม่เพียงพอ การขาดโอกาสก้าวหน้าในวิชาชีพ และสภาพแวดล้อมองค์กรที่ไม่เอื้อต่อการทำงาน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีความสัมพันธ์และเสริมแรงซึ่งกันและกัน ส่งผลให้ครูปฐมวัยเกิดความเหนื่อยล้าและตัดสินใจลาออกจากวิชาชีพในที่สุด **ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ** 1. การลดภาระงานเอกสาร ผู้บริหารสถานศึกษาควรทบทวนและปรับลดงานเอกสารที่ไม่มีความจำเป็นโดยตรงต่อการพัฒนาเด็ก รวมถึงพิจารณาจัดสรรผู้ช่วยธุรการหรือนำเทคโนโลยีมาช่วยในการจัดการเอกสาร เพื่อให้ครูมีเวลาและพลังงานสำหรับการจัดการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ 2. การส่งเสริมสวัสดิการและแรงจูงใจ หน่วยงานต้นสังกัดและผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาระบบค่าตอบแทนที่สะท้อนความรับผิดชอบและสมรรถนะของครูปฐมวัย พร้อมทั้งจัดสวัสดิการที่ครอบคลุมและสร้างระบบการยอมรับผลงาน (Recognition System) ที่เป็นรูปธรรม 3. การพัฒนาระบบสนับสนุนด้านสุขภาพจิต สถานศึกษาควรจัดให้มีระบบสนับสนุนด้านสุขภาพจิตสำหรับครูปฐมวัย เช่น การให้คำปรึกษา กลุ่มแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการดูแลสุขภาวะองค์กรรวม เพื่อป้องกันและลดภาวะหมดไฟในการทำงาน 4. การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร ผู้บริหารสถานศึกษาควรได้รับการพัฒนาทักษะการรับฟัง การให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงสร้างสรรค์ และการสร้างบรรยากาศองค์กรเชิงบวก ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ผู้ให้ข้อมูลระบุว่าส่งผลโดยตรงต่อการตัดสินใจคงอยู่ในวิชาชีพ **ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต** ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงเปรียบเทียบปัจจัยการลาออกของครูปฐมวัยในสถานศึกษาที่มีบริบทแตกต่างกัน เช่น สถานศึกษาสังกัดรัฐและเอกชน รวมถึงการศึกษาในพื้นที่ชนบทและเขตเมือง เพื่อให้เข้าใจความแตกต่างเชิงบริบทที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในวิชาชีพของครูปฐมวัยได้อย่างลึกซึ้งยิ่งขึ้น นอกจากนี้การวิจัยในอนาคตควรศึกษารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ประสบ

ความสำเร็จในการรักษาครูปฐมวัยให้อยู่ในวิชาชีพในระยะยาว เพื่อนำไปพัฒนาเป็นแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) สำหรับสถานศึกษาอื่น

เอกสารอ้างอิง

- American Psychological Association. (2020). *Publication manual of the American Psychological Association*. (7th ed.). Retrieved on March 12, 2026 from <https://doi.org/10.1037/0000165-000>
- Aumporn, S., & Prachongchit, S. (2020). Research report in causal factors on administration affecting private school teacher turnover. *Suthiparithat Journal*, 26(79), 185–198. <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/DPUSuthiparithatJournal/article/view/245674>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Grant, A. A., Jeon, L., & Buettner, C. K. (2019). Relating early childhood teachers' working conditions and well-being to their turnover intentions. *Educational Psychology*, 39(3), 294–312. <https://doi.org/10.1080/01443410.2018.1543856>
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59–82. <https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Jai-dee, P., Buasuwan, P., & Suebnusorn Klaijumlang, W. (2025). Quality of work life affecting quiet quitting of the teachers under the Secondary Educational Service Area Office, Nakhon Pathom. *Suan Dusit Graduate School Academic Journal*, 21(3), 31–44. <https://so19.tci-thaijo.org/index.php/SDUGSAJ/article/view/1308>

- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE Publications.
- Reimers, E. V. (2003). *Teacher professional development: An international review of the literature*. CHEMS.
- Schaack, D. D., Donovan, C. V., Adejumo, T., & Ortega, M. (2022). To stay or to leave: Factors shaping early childhood teachers' turnover and retention decisions. *Journal of Research in Childhood Education*, 36(2), 327–345. <https://doi.org/10.1080/02568543.2021.1955779>
- Sima, S., Ngammeerith, N., Anusasananan, S., & Yu-iam, S. (2021). A causal relationship model and guidelines for promoting happiness at work of secondary school teachers in Chonburi Province. *Academic Journal for the Humanities and Social Sciences Dhonburi Rajabhat University*, 4(1), 100–117. https://so02.tci-thaijo.org/index.php/human_dru/article/view/250676
- Sota, S. (2018). Psychological well-being, positive thinking, work values and commitment to organization of the secondary school teachers at Nont. *Srinakharinwirot Research and Development Journal of Humanities and Social Sciences*, 9(18), 60–71. <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/swurd/article/view/123695>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods*. (6th ed.). SAGE Publication