

การศึกษาความเครียดในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11

A Study of Stress in Working of School Administrators under  
the Secondary Educational Service Area Office 11

นათยา สุวรรณจันทร์\* นัจจรี เจริญสุข และสถาพร สังข์ชาวสุทธีรักษ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

Naththaya Suwanjan\* Natjare Jaroensuk and Sathaphon Sungkownsutirak

Graduate School, Suratthani Rajabhat University

### บทคัดย่อ

จากการวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบระดับความเครียดของผู้บริหารสถานศึกษา และแนวทางการจัดการความเครียดของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 108 คน โดยสุ่มตัวอย่างแบบง่าย ใน การศึกษาแนวทางการจัดการความเครียดได้เลือกตัวอย่างแบบเจาะจงจากผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลงาน และ ประสิทธิภาพตามเกณฑ์ที่กำหนด จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยมีค่าความเชื่อมั่น 0.981 และแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก การวิเคราะห์ ข้อมูลสถิติทดสอบ ได้แก่ t-test การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว และวิเคราะห์ข้อมูลจากการ สัมภาษณ์โดยการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลจากการวิจัย พบว่า ระดับความเครียดในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมและ รายด้านอยู่ในระดับปานกลางทุกด้านโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านลักษณะงาน ด้านความก้าวหน้า ในวิชาชีพ ด้านบทบาทหน้าที่ ด้านสัมพันธ์กับบุคคลอื่นในการปฏิบัติงาน ด้านโครงสร้างและบรรยากาศของ องค์กร ตามลำดับ ผลการเปรียบเทียบระดับความเครียดในการปฏิบัติงานของผู้บริหารจำแนกตามเพศ ไม่ แตกต่างกัน ส่วนจำแนกตามอายุ ประสิทธิภาพในการบริหาร และขนาดของสถานศึกษาที่ปฏิบัติงาน พบว่า แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ผลการศึกษาแนวทางการจัดการความเครียดในการปฏิบัติงานของ ผู้บริหารสถานศึกษา พบว่าต้องมีการวางแผนงานให้ชัดเจน กำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคคลให้เหมาะสมโดยเน้น การทำงานแบบมีส่วนร่วม สร้างสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรทุกระดับในการปฏิบัติงาน กำหนดเส้นทาง ความก้าวหน้าในวิชาชีพให้ชัดเจน จัดโครงสร้างและบรรยากาศในสถานศึกษาให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน สร้าง วัฒนธรรมการเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน

**คำสำคัญ :** ผู้บริหารสถานศึกษา บทบาทหน้าที่ ความเครียด

## Abstract

This research aims to study and compare stress in working of school administrators under The Secondary Educational Service Area Office 11. The sample were 108 administrators under The Secondary Educational Service Area Office 11, by simple random sampling. The instrument were questionnaire and question for indepth interviews. The index of questionnaires' reliability was 0.98. The statistics used for data analyzed were t-test, One - Way ANOVA.

The research results found that the level of stress in working of school administrators in overall and individual aspect were at a middle level, in descending order ; the job description, the carrier-path, role in position, the relationship with others and structure and organization climate. The comparison of stress in working of school administrators who are different in sex showed no difference but in case of age, work experience and school - size where they work showed different at statistical level of .05. The ways for managing of stress in working of school administrators are the specific of planning, the role fixed for right person by participation in working, the relationship with all level, the carrer-path, the structure and organization climate that support working and the good culture in working.

**Keyword :** School administrators, carrier-path, Stress

## บทนำ

ในกระบวนการพัฒนามนุษย์ให้เกิดความเจริญงอกงามทางปัญญาด้วยการศึกษา องค์กรที่เข้ามามีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนมากที่สุด คือ โรงเรียนหรือสถานศึกษา ซึ่งโรงเรียนเป็นองค์กรหรือสถาบันที่ทำหน้าที่จัดการศึกษาและให้บริการทางการศึกษาแก่สมาชิกในสังคม อีกทั้งสถานศึกษายังเป็นองค์กรทางสังคมที่มีความสำคัญในการพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจ โดยมีวัตถุประสงค์หลักในการดำเนินการเพื่อพัฒนา ความรู้สติปัญญา ทักษะต่างๆ ความเป็นพลเมือง ตลอดจนคุณธรรม จริยธรรม ของนักเรียน นอกจากนี้สถานศึกษายังมีหน้าที่ติดตาม พัฒนาเชื่อมโยงองค์ความรู้ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อนักเรียน ตลอดจนสังคมโดยกว้างสถานศึกษาจึงเป็นองค์กรที่เป็นรากฐานในการพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจของประชาคม (จอมพงศ์ มงคลวนิช, 2555, น.15)

ประสิทธิผลของการจัดการศึกษาย่อมขึ้นอยู่กับการบริหารจะเห็นได้ว่าประเทศที่พัฒนาแล้วจะพยายามปรับปรุงและจัดการศึกษาทุกระดับให้กับประชาชนอย่างดีที่สุด ผู้บริหารโรงเรียนนับเป็นบุคคลสำคัญที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ ผู้บริหารต้องมีความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความ นึกคิดจิตใจที่หลากหลาย การพูดการกระทำใดๆ จะใช้แบบเดียวกันทุกคนย่อมไม่ได้ ย่อมก่อให้เกิดความหนักใจ ผู้บริหารจำนวนมากจึงเป็นโรควิตกกังวล เกี่ยวกับงานที่มอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ดูผิวเผินตำแหน่งผู้บริหารก็ดูสบาย มีคนคอยเอาใจ ทุ่มอำนาจ มีเกียรติ ผู้คนนับหน้าถือตาแต่ภายในจิตใจผู้บริหารทุกคนมักจะวิตกกังวลก่อให้เกิดความเครียดและมีอาการปวดหัวอยู่เสมอ (สุดแสง หมื่นราม, 2554, น.2)

ความเครียดเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตประจำวันของมนุษย์ ถ้าบุคคลมีความเครียดปริมาณที่ไม่มาก สามารถปรับตัวได้ ความเครียดก็เป็นผลดีต่อบุคคลนั้น หากความเครียดมีปริมาณมากเกินไปจนไม่สามารถปรับตัวได้ บุคคลนั้นจะก้าวเข้าสู่สภาวะการเจ็บป่วย ก่อให้เกิดผลของความเครียดที่กระทบต่อร่างกาย จิตใจ และการกระทำหรือพฤติกรรมตามมาด้วย เมื่อคนตกอยู่ในความเครียดเป็นเวลานาน ทำให้สุขภาพร่างกายแย่งลง

เนื่องจากเกิดความไม่สมดุลของระบบฮอร์โมน ร่างกายเป็นตัวทำหน้าที่ช่วยควบคุมการทำงานของระบบในร่างกาย ก็จะมีอาการทำให้เกิดอาการต่างๆ เช่น ปวดศีรษะ ปวดหลัง อ่อนเพลีย เจ็บปวด หรือทำให้เกิดโรคทางกายที่มีสาเหตุมาจากจิตใจอื่น ๆ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 เป็นหน่วยงานที่กำกับ ควบคุมและดูแลโรงเรียนในสังกัดประกอบด้วยโรงเรียนในสังกัด จำนวน 66 โรงเรียน ใน 2 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดสุราษฎร์ธานีจำนวน 44 โรงเรียน และในจังหวัดชุมพร จำนวน 22 โรงเรียน มีผู้บริหารสถานศึกษาอันประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน และรองผู้อำนวยการโรงเรียน รวมทั้งสิ้น 146 คน มีทิศทางในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยการเร่งพัฒนาครู และผู้เรียนให้สามารถยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนทุกกลุ่มสาระเพิ่มขึ้น เสริมสร้างผู้เรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน และตามบริบทของสถานศึกษา ดำเนินการพัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้เรียน ให้มีความรู้ จากการดำเนินงานที่ผ่านมาพบว่าการยกระดับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนประสบปัญหาในหลายประเด็น โดยเฉพาะผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินี้ขั้นพื้นฐาน (O-NET) ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ในเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 มีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าระดับ สพฐ. และระดับชาติหลายกลุ่มสาระการเรียนรู้ คือ กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ กลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ กลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม และกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 2558, น.21) ส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเร่งพัฒนาตนเองและโรงเรียนให้เป็นไปตามนโยบายตามที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ได้ตั้งไว้ ซึ่งในการดำเนินงาน เพื่อสนองนโยบายดังกล่าว อาจเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้บริหารเกิดความกดดันหรือความเครียด ในการปฏิบัติงานได้อยู่เสมอ เพราะโรงเรียนแต่ละโรงเรียนมีบริบทที่แตกต่างกัน เช่น สภาพที่ตั้งของโรงเรียน จำนวนข้าราชการครู สภาพนักเรียน หรืองบประมาณสนับสนุน ความแตกต่างเหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้ผู้บริหารเกิดความเครียดในปฏิบัติงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรจะมีการปรับระดับความเครียดของตนให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมเพื่อจะได้ไม่มีปัญหาต่อการปฏิบัติงานและด้านสุขภาพ

จากสภาพและปัญหาที่เกี่ยวข้องกับความเครียดที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ผวนวกกับยังไม่มีการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความเครียดของผู้บริหารสถานศึกษา ในบริบทของเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จึงเป็นเหตุจูงใจให้ผู้วิจัยเห็นความสำคัญและเกิดความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับความเครียดในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ทั้งนี้เมื่อกระบวนการวิจัยเสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าสารสนเทศที่ได้จากการวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษา ในการปฏิบัติงานภายใต้สภาวะทางจิตที่ดี และมีประสิทธิภาพบริหารสถานศึกษาอันจะนำพาอนาคตของชาติไปสู่ความเจริญรุ่งเรืองต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความเครียดในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11
2. เพื่อเปรียบเทียบระดับความเครียดในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จำแนกตาม เพศ อายุ ประสบการณ์ในการบริหาร และขนาดของสถานศึกษา
3. เพื่อศึกษาแนวทางการจัดการความเครียดในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11

## ระเบียบวิธีการวิจัย

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 11 จำนวน 66 โรงเรียนจำนวน 146 คน (สารสนเทศทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ปีการศึกษา 2559, น.39-40)

2. กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จำนวน 108 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของเครจซีและมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970, 608 อ้างถึงใน พิสนุ พงศ์ศรี, 2552, น.96) และดำเนินการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ด้วยวิธีจับสลาก

### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบ่งออกเป็น 2 ตอน ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (Check List) ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับระดับความเครียดในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยผ่านการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน และได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ 0.981 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นแบบสัมภาษณ์ชนิดกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าเฉลี่ย ค่า t-test ค่า F-test และวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์โดยการวิเคราะห์เนื้อหา

## สรุปผลการวิจัย

1. ระดับความเครียดในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกด้านเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านลักษณะงาน ด้านความก้าวหน้าในวิชาชีพ ด้านบทบาทหน้าที่ ด้านสัมพันธภาพกับบุคคลอื่นในการปฏิบัติงาน และด้านโครงสร้างและบรรยากาศในองค์กร ตามลำดับ สามารถสรุปเป็นรายด้านดังนี้

1.1 ด้านลักษณะงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า งานที่ปฏิบัติต้องใช้ทักษะเฉพาะในการปฏิบัติงานมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ปริมาณงานที่ปฏิบัติมีมาก ส่วนข้อที่อยู่ในลำดับสุดท้าย คือ งานที่ปฏิบัติมีความเสี่ยงด้านความปลอดภัยต่อสุขภาพกายและสุขภาพจิต

1.2 ด้านบทบาทหน้าที่ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ขาดการนำผลประเมินมาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ขาดอิสระในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน ส่วนข้อที่อยู่ในอันดับสุดท้าย คือ การกำหนดอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานไม่ชัดเจน

1.3 ด้านสัมพันธภาพกับบุคคลอื่นในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ บุคลากรขัดแย้งและแข่งขันในเรื่องความดีความชอบ รองลงมา คือ ไม่ได้ได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติงานจากบุคลากรในโรงเรียนและชุมชน ส่วนข้อที่อยู่ในอันดับสุดท้าย คือ ความสัมพันธ์กับชุมชนมีน้อย

1.4 ด้านความก้าวหน้าในวิชาชีพ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าการขาดโอกาสในการเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีพิเศษอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือลักษณะงานที่ปฏิบัติมีโอกาสน้อยและงานที่ปฏิบัติไม่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนข้อที่อยู่ในอันดับสุดท้าย คือ การไม่ได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

1.5 ด้านโครงสร้างและบรรยากาศในองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือนโยบายและแนวทางในการปฏิบัติงานจากต้นสังกัดยากแก่การนำสู่การปฏิบัติ รองลงมา คือนโยบายและแนวทางในการปฏิบัติงานจากต้นสังกัดขาดความชัดเจน ส่วนข้อที่อยู่ในอันดับสุดท้าย คือในโรงเรียนไม่มีบรรยากาศแห่งมิตรภาพ

2. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความเครียดในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตาม เพศ อายุ ประสบการณ์ในการบริหารและขนาดของสถานศึกษาในการปฏิบัติงาน พบว่า

2.1 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความเครียดในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามตัวแปรของเพศ พบว่า โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

2.2 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความเครียดในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามตัวแปรของอายุ พบว่า โดยรวมและรายด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.3 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความเครียดในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหาร พบว่า โดยรวมพบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านลักษณะงานพบว่าไม่แตกต่างกัน

2.4 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความเครียดในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามตัวแปรขนาดของสถานศึกษาที่ปฏิบัติงาน พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเครียดในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่าผู้บริหารสถานศึกษา ได้ให้สัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเครียดในการปฏิบัติงานทั้ง 5 ด้าน ดังนี้

3.1 ด้านลักษณะงาน สภาพความเครียดด้านนี้เกิดจากการวางระบบงานไม่เหมาะสม บุคลากรในองค์กรไม่ชัดเจนในบทบาทหน้าที่ ความสามารถของบุคลากรมีจำกัด ก่อให้เกิดความเครียดแก่ผู้บริหารในการกำกับติดตาม และตรวจสอบ ประเมินผลงาน อีกประการหนึ่งที่ทำให้เครียด คือ ลักษณะงานตามนโยบาย ที่มีการเปลี่ยนแปลงบ่อย ซ้ำซ้อน และขนาดของสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานก็ทำให้มีลักษณะงานที่แตกต่างกันทำให้เกิดความเครียดได้

3.2 ด้านบทบาทหน้าที่ สภาพความเครียดด้านนี้ เกิดจากความไม่ชัดเจนในการกำหนดบทบาทหน้าที่ ทำให้บุคคลที่มุ่งมั่นในการทำงานมีความเครียดสูง และการต้องปฏิบัติงานหลายบทบาทในเวลาเดียวกันให้มีข้อบกพร่องในด้านลักษณะงานก็จะก่อให้เกิดความเครียด

3.3 ด้านสัมพันธภาพกับบุคคลอื่นในการปฏิบัติงาน สภาพความเครียดด้านนี้ เกิดจากการขาดทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เช่น ทักษะด้านการสื่อสาร มนุษยสัมพันธ์ และมีการมอบหมายงานที่ชัดเจน การไม่สามารถสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของบุคลากร ช่องว่างระหว่างอายุ ระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาและครู การสร้างการยอมรับในกลุ่มคนเฉพาะทำได้จำกัด การขาดการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ บุคลากรขาดความรู้ความสามารถทำให้รู้สึกย่อท้อ และหลีกเลี่ยงสภาพที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง

3.4 ด้านความก้าวหน้าในวิชาชีพ สภาพความเครียดด้านนี้ เกิดจากความตั้งใจในการเข้าสู่ตำแหน่ง โดยเฉพาะการประเมินเชิงประจักษ์ ซึ่งจะต้องมีการเตรียมผลงาน และอาศัยความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้องค่อนข้างมากทำให้เกิดความเครียดเป็นระยะตลอดจนทิศทางการก้าวหน้าและพัฒนาตนขาดความชัดเจน ทำให้เกิดความเครียดและขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

3.5 ด้านโครงสร้างและบรรยากาศขององค์กร สภาพความเครียดด้านนี้ เกิดจากการที่โรงเรียนมีโครงสร้างการบริหารที่ไม่ชัดเจน จำเป็นต้องมีการกำหนดมาตรฐานภาระงานให้แต่ละฝ่ายได้ปฏิบัติ ซึ่งบางครั้งก็มีข้อจำกัดในการจัดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้าปฏิบัติหน้าที่ได้ตรงสายงาน เนื่องจากมีบุคลากรค่อนข้างจำกัดการพัฒนาในงานในแต่ละด้าน ต้องมีการระดมทรัพยากรมาใช้เพื่อการสนับสนุนการปฏิบัติงาน ซึ่งบางครั้งก็มีข้อจำกัดในการจัดหา การบริหารที่ยึดติดกับกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด ทำให้การบริหารงานขาดความยืดหยุ่น และไม่คล่องตัว

4. ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการแก้ปัญหาและจัดการความเครียดในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาได้ให้สัมภาษณ์แนวทางการแก้ปัญหาและจัดการความเครียดในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 5 ด้าน ดังนี้

4.1 ด้านลักษณะงาน ต้องวางระบบงานให้ชัดเจนภายใต้ระเบียบที่เกี่ยวข้อง ตามหลักการ “ระเบียบครบระบบดี” กำหนดแนวทางการปฏิบัติงานโดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องใช้แผนการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือในการจัดลำดับความสำคัญแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในงาน โดยการใช้สติบนพื้นฐานของความถูกต้อง และมีการประนีประนอมกับทุกสถานการณ์ ปรับตัวให้เข้ากับการเผชิญสถานการณ์เชิงนโยบายที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

4.2 ด้านบทบาทหน้าที่ ต้องมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของแต่ละส่วนงาน แต่ละบุคคลให้ชัดเจน ตรวจสอบความซ้ำซ้อนและสร้างความตระหนักแก่ผู้รับผิดชอบ ปฏิบัติงานอย่างกัลยาณมิตรสนับสนุนให้มีการทำงานเป็นทีม ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานทุกขั้นตอน บริหารเวลาของบุคคลในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องให้มีประสิทธิภาพ

4.3 ด้านสัมพันธ์ภาพกับบุคคลอื่นในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นกลไกสำคัญในการจัดกิจกรรมสร้างสัมพันธ์ภาพของบุคลากรในสถานศึกษา ตั้งแต่การมอบหมายงานให้เกิดความเป็นธรรมและเหมาะสมกับบุคคล การจัดประชุมกำกับ ติดตามงานที่มอบหมายเป็นระยะ พัฒนาทักษะการสื่อสารและมนุษยสัมพันธ์กับผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ ให้ความสำคัญกับกิจกรรมของบุคลากรทั้งส่วนงานและส่วนตัว เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นต้องรีบแก้ไขทันที และจะต้องให้เกียรติยกย่องบุคคลที่ปฏิบัติดีอยู่เสมอ

4.4 ด้านความก้าวหน้าในวิชาชีพ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นแบบอย่างในการพัฒนาตนสู่ความก้าวหน้าทางวิชาชีพ การสร้างผลงานเชิงประจักษ์และนำไปสู่การปรับเปลี่ยนวิถีสถาบันเป็นระยะ และดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ในขณะเดียวกันก็ส่งเสริมคนดีคนเก่งในโรงเรียนให้เป็นแกนนำในการช่วยเหลือสนับสนุนบุคคลอื่นๆ ให้มีการสร้างผลงาน เพื่อนำไปสู่การปรับวิถีสถาบันให้สูงขึ้น สร้างผลงานเชิงประจักษ์ ให้เกิดประโยชน์กับส่วนรวม โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถานศึกษาทุกภาคส่วน

4.5 ด้านโครงสร้างและบรรยากาศขององค์กร ผู้บริหารสถานศึกษาต้องกำหนดโครงสร้างในการบริหาร และกำหนดภาระงานของแต่ละฝ่ายให้ชัดเจน โดยเน้นกระบวนการมีส่วนร่วม ส่งเสริมให้มีการประสานกันโดยมีปฏิสัมพันธ์เชิงบวกทั้งในส่วนตัวผู้บริหารและบุคลากรแต่ละคนมีการทบทวนโครงสร้างการปฏิบัติงานและปรับปรุงได้ เพื่อให้เกิดความคล่องตัว จัดสภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน

สร้างวัฒนธรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารเป็นแบบอย่างแก่ครู และครูเป็นแบบอย่างแก่นักเรียน ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้บุคลากรสามารถผลัดเปลี่ยนงานกันได้ทันทีที่มีการย้ายของบุคลากรทางการศึกษา

### อภิปรายผลการวิจัย

1. ความเครียดในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับปานกลางเรียงจากมากไปน้อยคือ ด้านลักษณะงาน ด้านความก้าวหน้าในวิชาชีพ ด้านบทบาทหน้าที่ ด้านสัมพันธภาพกับบุคคลอื่นในการปฏิบัติงาน และด้านโครงสร้างและบรรยากาศในองค์กร ตามลำดับ ทั้งนี้พบว่า ผลจากการวิจัยในทุกด้านสร้างความเครียดให้กับการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับที่ใกล้เคียงกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารในแต่ละด้าน มีความเชื่อมโยงกัน ทั้งในส่วนของลักษณะงาน บทบาทหน้าที่ สัมพันธภาพกับบุคคลอื่นในการปฏิบัติงาน โครงสร้างและบรรยากาศในองค์กร ซึ่งทำให้เกิดความเครียดได้ตลอดเวลาแต่ไม่ถึงขั้นมาก ทั้งนี้อาจเนื่องจากปัจจัยของความเครียดที่ระบุนั้นยังไม่เข้มพอที่จะระบุได้ว่าเป็นสาเหตุสำคัญของการเกิดความเครียดที่แท้จริง ด้วยเหตุผลว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่จะเกิดความเครียดนั้นยังขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญอีกอย่าง คือ ความแตกต่างระหว่างบุคคล เพราะถึงแม้จะมีสาเหตุหลักมาจากปัญหาเดียวกันแต่ปฏิกริยาการตอบสนองต่อความเครียดของแต่ละบุคคล มักแตกต่างกันออกไปตามลักษณะนิสัยส่วนตัว ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Robbins (2013, น.597-600) ซึ่งได้สร้างแบบจำลองในการศึกษาความเครียดที่ได้รับความนิยม และถูกนำมาใช้กันอย่างแพร่หลายในการบริหารองค์กร

1.1 ด้านลักษณะงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า งานที่ปฏิบัติต้องใช้ทักษะเฉพาะในการปฏิบัติงานมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือปริมาณงานที่ปฏิบัติมีมาก ส่วนข้อที่อยู่ในลำดับสุดท้ายคือ งานที่ปฏิบัติมีความเสี่ยงด้านความปลอดภัยต่อสุขภาพกายและสุขภาพจิต ทั้งนี้ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะงานส่งผลต่อความเครียดของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญไม่ว่าจะเป็นปริมาณงานที่ปฏิบัติมีมากเกินไปหรือน้อยเกินไป ทักษะเฉพาะในการปฏิบัติงาน รวมถึงความกดดัน ความสามารถ ความรับผิดชอบและระยะเวลาที่จำกัดในการปฏิบัติงานทำให้ผู้บริหารเกิดความเครียดสูง สอดคล้องกับทฤษฎีของ Cooper; & Straw. (1993, น.66) ซึ่งได้กล่าวไว้ว่า บ่อเกิดของความเครียดจากการปฏิบัติงานมี 2 สาเหตุ ได้แก่ (1)งานมากเกินไป (2)การได้รับมอบหมายงานที่ไม่เหมาะสมกับความสามารถ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ วนิดา อ่อนชุม (2556) ซึ่งได้ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อความเครียดในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความเครียดในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับมาก คือ ด้านลักษณะงาน และธรรมาภิบาล ประทุม. (2556) ได้ทำการวิจัย เรื่องสาเหตุความเครียดของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบสาเหตุความเครียดของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี พบว่า ด้านลักษณะงานเป็นเหตุที่ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาเกิดความเครียด

1.2 ด้านบทบาทหน้าที่ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ ขาดการนำผลประเมินมาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดรองลงมา คือ ขาดอิสระในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน ส่วนข้อที่อยู่ในอันดับสุดท้าย คือ การกำหนดอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานไม่ชัดเจน อาจเนื่องจากการที่ผู้บริหารสถานศึกษาเกิดความเครียดในด้านบทบาทหน้าที่ที่อยู่ในระดับปานกลาง เพราะผู้บริหารสถานศึกษาโดยส่วนใหญ่มักจะบริหารงานไม่ครบวงจร

PDCA มี การปฏิบัติงานตามแผนโดยมุ่งการบรรลุเป้าหมายเป็นเกณฑ์ เมื่องานเสร็จขาดการติดตามผล ซึ่งอาจเป็นเพราะขาดความรู้ความเข้าใจในเทคนิควิธีและเครื่องมือในการประเมิน และการขาดอิสระในการตัดสินใจก็เป็นเหตุผลสำคัญในการก่อให้เกิดความเครียด ทั้งนี้เพราะผู้บริหารสามารถควบคุมชีวิตการทำงานของตนเองได้อย่างมีอิสระ มีสิทธิ์ในการตัดสินใจและสามารถกำหนดความสำคัญ ก่อน-หลังของเรื่องต่างๆ ได้ด้วยตนเองซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ (Cooper; & Straw. 1993, 59) ที่กล่าวไว้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาจะมีความเครียดน้อยกว่าบุคลากรที่มีตำแหน่งต่ำกว่า นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของอุดมลักษณ์ เมฆาวณิช (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่องความเครียดของข้าราชการครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 (กลุ่มอำเภอพนสนิมคม) พบว่า หน้าที่ความรับผิดชอบเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความเครียดในการปฏิบัติงาน

1.3 ด้านสัมพันธภาพกับบุคคลอื่นในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ บุคลากรขัดแย้งและแข่งขันในเรื่องความดีความชอบ รองลงมา คือ ไม่ได้ได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติงานจากบุคลากรในโรงเรียนและชุมชน (ปัญญา เลิศไกร และลัญจกร นิลกาญจน์, 2559) ส่วนข้อที่อยู่ในอันดับสุดท้าย คือความสัมพันธ์กับชุมชนมีน้อย ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะผู้บริหารสถานศึกษาจึงทำให้ปัจจัยความเครียดส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นปัจจัยในเรื่องของความขัดแย้งและแข่งขันในเรื่องความดีความชอบ ส่วนการให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานจากบุคลากรภายในโรงเรียนที่ส่งผลต่อความเครียดของผู้บริหารสถานศึกษาสูงเนื่องจากความสัมพันธ์ภายในองค์กรเป็นบ่อเกิดแห่งความพึงพอใจ และมีส่วนช่วยเสริมสร้างการสื่อสารระหว่างกันและกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ อาจจะช่วยลดความเครียดของผู้บริหารสถานศึกษาที่เกิดขึ้นได้ อย่างไรก็ดี ความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานก็มักจะเป็นเรื่องยากที่สุดของการจัดการตามแนวคิดของ (Cooper; & Straw. 1993, น.59) นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของรัตนาภรณ์ ปะنامهทั้ง (2559) ซึ่งได้ศึกษาสาเหตุของความเครียดของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 พบว่า สาเหตุของความเครียดของผู้บริหารส่วนหนึ่งเกิดจากเพื่อนร่วมงาน และวนิดา อ่อนขุม (2556) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อความเครียดในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 พบว่า ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมีผลต่อความเครียดในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา

2. ผลการเปรียบเทียบการศึกษาความเครียดในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จำแนกตามเพศ อายุ ประสบการณ์ในการบริหาร และขนาดของสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานสามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

2.1 ผลการเปรียบเทียบจำแนกตามเพศ ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า โดยรวมและรายด้านทุกด้านไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน ทั้งนี้อาจเนื่องจากเพศไม่ได้เป็นตัวแปรสำคัญที่กำหนดความเครียดในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาด้านต่างๆ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Cooper & O'Driscoll. (2001, 111) ซึ่งได้กล่าวว่า ความเครียดในการทำงานทุกวันนี้เป็นสิ่งหลีกเลี่ยงไม่ได้ ตัวบ่งชี้ความเครียดที่เกิดจากลักษณะงาน โครงสร้างงาน บุคลากร บรรยากาศองค์การเป็นปรากฏการณ์ที่ผู้บริหารสามารถพบเห็นได้ทั่วไปเป็นประจำ แม้จะมีความแตกต่างตามประเภทของงานที่ทำ แต่ก็จะมีโครงสร้างบางปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเครียดเหมือนกัน ไม่ว่าผู้บริหารจะเป็นผู้หญิงหรือผู้ชาย พฤติกรรมและปรากฏการณ์ที่ก่อให้เกิดความเครียดจึงเป็นสถานการณ์ที่ไม่แตกต่างกัน



2.2 ผลการเปรียบเทียบจำแนกตามอายุ ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่าโดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะลักษณะงานและความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษาแม้จะเหมือนกันและความอดทนต่อความเครียดของคนต่างอายุกันทำให้มีความคิดเห็นในเรื่องนี้แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กิติพร โคตรตะ (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความเครียดในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ที่กล่าวว่า การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษา เปรียบเทียบปัจจัยที่ทำให้เกิดความเครียดในการปฏิบัติงานที่จำแนกตามตำแหน่ง เพศ อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงานในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2.3 จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหาร ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนรายด้านพบว่า ด้านบทบาทหน้าที่ ด้านสัมพันธภาพกับบุคคลอื่นในการปฏิบัติงาน ด้านโครงสร้างและบรรยากาศในองค์กร ด้านความก้าวหน้าในวิชาชีพแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านลักษณะงาน พบว่าไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารที่มีประสบการณ์แตกต่างกันได้มีโอกาสเรียนรู้และแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน และสัมพันธภาพระหว่างบุคคลเป็นต้นทุนที่แตกต่างกันจึงทำให้สามารถเผชิญกับความเครียดได้อย่างแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวนิดา อ่อนชุม (2556) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเครียดในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษาสุราษฎร์ธานีเขต 3 พบว่า ประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีความเครียดในการบริหารงานต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเครียด และแนวทางในการจัดการความเครียดในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาจากการสัมภาษณ์ พบว่า มีทั้งประเด็นที่ก่อให้เกิดความเครียด และแนวทางในการจัดการความเครียด ซึ่งนำมาอภิปรายได้ดังนี้

3.1 ด้านลักษณะงาน ผลจากการวิจัย พบว่าสภาพความเครียดเกิดจากการวางระบบงานไม่เหมาะสม บุคลากรในองค์กรไม่ชัดเจนในบทบาทหน้าที่ ความสามารถของบุคลากรมีจำกัด ก่อให้เกิดความเครียดในการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลงาน ประกอบกับลักษณะงานตามนโยบายที่มีการเปลี่ยนแปลงบ่อย โครงสร้างองค์กรเปลี่ยนแปลงทั้งสายงาน หน่วยงาน และทั้งหน่วยงาน สภาพแวดล้อมของที่ทำงาน กระบวนการทำงานที่ยุ่งยากซับซ้อน สายการบังคับบัญชาที่ไม่มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ แนวทางการจัดการความเครียดในการปฏิบัติงานของผู้บริหารจึงมุ่งเน้นการจัดโครงสร้างระบบงานให้ชัดเจน กำหนดแผนที่ชัดเจน เป็นเครื่องมือในการทำงาน และบริหารงานโดยเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมทุกขั้นตอน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Luthans.(1989) และ Greenbery.(2005) ที่เสนอวิธีการจัดการความเครียดที่เกี่ยวกับลักษณะงานโดยการจัดระบบงาน แยกงานด่วนและงานที่สามารถทำได้ภายหลัง บริหารเวลาให้เหมาะสม

3.2 ด้านบทบาทหน้าที่ ผลจากการวิจัย พบว่า ความเครียดด้านนี้เกิดจากความไม่ชัดเจนในการกำหนดบทบาทหน้าที่ ทำให้มีลักษณะงานซ้ำซ้อน ต้องทำหลายบทบาทในเวลาเดียวกัน ทำให้งานมีข้อบกพร่อง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Cooper & Straw.(1993) ที่ได้นำเสนอไว้ว่า ความขัดแย้งในบทบาทหน้าที่ เกิดจากการขาดความชัดเจนเกี่ยวกับขอบเขตของบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบ และบางครั้งบทบาทหน้าที่ในองค์กรมีความขัดแย้งกันเองจึงทำให้เกิดความเครียดสูงขึ้น ในส่วนของการจัดการความเครียดด้านนี้ จากผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารต้องกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรทุกฝ่ายให้ชัดเจน ตรวจสอบความคลุมเครือและความขัดแย้งของบทบาทหน้าที่กำกับ ติดตาม การปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทที่ได้รับมอบหมายอยู่เสมอ ซึ่ง

Cooper & Straw.(1993) ได้เสนอแนวคิดไว้ว่า ความเครียดด้านนี้มักจะเกิดขึ้นกับผู้บริหารที่มีงานรุมเร้าและวุ่นวายตลอดเวลา รวมทั้งบทบาทการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลที่เกี่ยวข้องด้วย วิธีจัดการความเครียดด้านนี้ จึงต้องสร้างความชัดเจนของบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของบุคคล ซึ่งจะต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

3.3 ด้านสัมพันธภาพกับบุคคลอื่นในการปฏิบัติงาน ผลจากการวิจัย พบว่า สภาพความเครียดด้านนี้เกิดจากการขาดทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ช่องว่างระหว่างอายุและลักษณะงานทำให้การยอมรับของบุคลากรอยู่ในระดับจำกัด ตลอดจนการขาดการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ (วิเชียร มั่นแหละ, 2559) ทำให้บุคลากรหย่อนความสามารถและเกิดความย่อท้อ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Heltriegel & Woodman. (1998, 202-206) ที่ระบุว่า ความเครียดในการปฏิบัติงานส่วนหนึ่งเกิดจากสัมพันธภาพระหว่างบุคคล องค์กรต้องการสัมพันธภาพที่ดีระหว่างเพื่อน ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายสัมพันธภาพที่ดี ทำให้ขาดความไว้วางใจระหว่างบุคคลและหน่วยงาน ผลที่ตามมาคือ ทุกคนจะมีความเครียด และทำให้ผลผลิตขององค์กรตกต่ำ แนวทางในการจัดการความเครียดด้านนี้ คือ ต้องสร้างระบบพนักงานสัมพันธ์อย่างเข้มแข็ง ผู้บังคับบัญชาต้องมีการสร้างกระบวนการสื่อสารที่ดีในทุกระดับ ให้เกียรติและยกย่องคนทำงานที่มีผลงานโดยเปิดเผยสร้างการยอมรับและให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่คนอื่น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ธนดล หาญอมรเศรษฐ์.(2555, 37-38) ที่เสนอไว้ว่า วิธีการจัดการความเครียดที่ดีผู้บังคับบัญชาจะต้องมีการให้เกียรติ ยกย่อง ชมเชยเมื่อมีการทำความดี และเมื่อมีการกระทำความผิดก็จะได้รับการตำหนิ

### ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และการวิจัยในครั้งต่อไปดังนี้

#### 1. ข้อเสนอแนะต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11

1.1 การนำนโยบายจากระดับสูงสู่การปฏิบัติในเรื่องต่างๆ ก่อนสั่งการ ควรมีการประชุมชี้แจง ทำความเข้าใจ ตลอดจนมีคู่มือหรือแนวทางในการดำเนินการด้านนั้นๆ อย่างเป็นทางการ เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับความสะดวกและมีความชัดเจนในวิธีการปฏิบัติให้ตรงกัน

1.2 การเปลี่ยนโครงสร้างทางการบริหารบ่อยๆ อาจมีผลกระทบต่อการทำงาน และความก้าวหน้าในอาชีพของผู้บริหารโดยตรงจะต้องมีการชี้แจง ทำความเข้าใจแก่ผู้ปฏิบัติโดยเร็ว ปรับยุทธศาสตร์และแผนงานที่เกี่ยวข้องให้อ่อนนุ่มและเชื่อมโยงกับแนวปฏิบัติเดิมให้ชัดเจน

1.3 สร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้บริหารโดยการจัดระบบความดีความชอบให้เกิดความเป็นธรรม มีตัวชี้วัดและระบบการประเมินที่เป็นรูปแบบชัดเจน อธิบายได้ทุกขั้นตอน

1.4 ยกย่องและสนับสนุนผู้บริหารที่มีการปฏิบัติดี และประสบความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาให้เป็นที่ประจักษ์ โดยอาจยกย่องชมเชยในที่สาธารณะและจัดหารางวัลเป็นสิ่งจูงใจที่เหมาะสม

1.5 สนับสนุนงบประมาณ และทรัพยากรที่เป็นโครงสร้างพื้นฐานแก่สถานศึกษาให้เพียงพอ โดยอาจจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติที่ชัดเจน ให้สถานศึกษาสามารถจัดหารายได้มาสนับสนุนการจัดการศึกษาได้อย่างเหมาะสม

#### 2. ข้อเสนอแนะต่อสถานศึกษา

2.1 กำหนดโครงสร้างการปฏิบัติงาน และบทบาทหน้าที่ของบุคลากรในสถานศึกษาให้เกิดความชัดเจน มอบหมายงานตามความรู้ความสามารถของบุคคล

2.2 จัดระบบการมีส่วนร่วมในการบริหารงานทุกขั้นตอน ตั้งแต่การวางแผนการดำเนินการตามแผน การประเมินติดตามผลการปฏิบัติงาน และการปรับปรุงงานอย่างเป็นระบบ

2.3 สร้างสัมพันธภาพอันดีกับบุคลากรในสถานศึกษาผ่านกิจกรรมต่างๆ ได้แก่ การสื่อสารแบบเปิด การจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ การลดช่องว่างระหว่างบุคคล โดยใช้กระบวนการจัดการความรู้เพื่อให้เกิด การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน การให้เกียรติและยกย่องผู้ปฏิบัติดีให้เป็นที่ยอมรับร่วมกัน

2.4 กำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรในสถานศึกษาให้เป็นรูปธรรม กระจายอำนาจ ในการบริหารให้ทุกคนมีส่วนร่วม รับผิดชอบงานอย่างชัดเจน ชี้แนะแนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งและวิทยฐานะที่ สูงขึ้น

2.5 สนับสนุนทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรอย่างทั่วถึงและเกิด ความเท่าเทียม ตามลักษณะงานที่รับผิดชอบ สร้างบรรยากาศแห่งการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน จัดการกับ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์

### 3. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.1 ควรวิจัยพัฒนารูปแบบสถานศึกษาโดยใช้หลักพุทธธรรม เพื่อให้บุคลากรในสถานศึกษาได้ใช้ จิต ปัญญา สติ และสมาธิในการทำงานร่วมกัน

3.2 ควรวิจัยพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษา โดยใช้หลักธรรมาภิบาล

3.3 ควรวิจัยเปรียบเทียบรูปแบบการจัดการความเครียดของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับต่างๆ

## เอกสารอ้างอิง

- กัญนิษฐ์ แซ่ว่อง และลัดดาวัลย์ ณ ระนอง. (2558, กรกฎาคม-ธันวาคม). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเครียดในการ ปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์. *วารสารศึกษาศาสตร์ มสธ.* 8(2).
- กิติพร โคตรตะ. (2557). *ศึกษาความเครียดในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษานักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28.* (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, สาขาการบริหารการศึกษา.
- จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2555). *การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา.* กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่ง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชานนทร์ มุ่งเขตกลาง. (2557). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเครียดของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25. *วารสารศึกษาศาสตร์ฉบับวิจัยบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น.* 8(4).
- ชนานัด ประทุม. (2556). *สาเหตุความเครียดของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ชลบุรี.* (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ, สาขาการบริหารการศึกษา
- ชนดล หาญอมรเศรษฐ. (2555). *คู่มือตรวจสอบประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์.* กรุงเทพมหานคร: ไอ ดีซี พรีเมียร์.
- ปัญญา เลิศไกร, ลัญจกร นิลกาญจน์. (2559, กรกฎาคม-ธันวาคม). การเก็บข้อมูลวิจัยชุมชนภาคสนาม. *วารสารนาคบุตรปริทรรศน์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช.* 8(2).
- ปวีตรา ลาภละมูล. (2557). *ความเครียดในองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ พนักงาน บริษัท ไอ.เทค.คอมมูนิเคชั่น จำกัด.* (สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต).มหาวิทยาลัยศรีนคริน ทรวิโรฒ, สาขาวิชาการจัดการ.

- พนิดา ภัคดี. (2551). *การบิดเบือนที่เกี่ยวเนื่องในช่วงพักที่มีผลต่อความเมื่อยล้า ความเครียดในการทำงานและผลการปฏิบัติงานของครู*. (วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ.
- พิสนุ พงศ์ศรี. (2552). *วิจัยทางการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร: พรอพเพอร์ตี้พรีน.
- รัตนภรณ์ ปะนามะทัง. (2559). *สาเหตุของความเครียดของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32*. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์, สาขาการบริหารการศึกษา.
- วนิดา อ่อนชุม. (2556). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเครียดในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับมัธยมศึกษาสักราชภัฏธานีเขต 3*. (ภาคนิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- วรรณศา สระทองยอด. (2556). *การศึกษาความเครียดในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนบ้านมาบตาพุด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น เขต 1*. (งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยบูรพา, สาขาการบริหารการศึกษา.
- วิเชียร มั่นแหละ. (2559, มกราคม-มิถุนายน). *แนวทางการพัฒนาเครือข่ายครูบรรณารักษ์เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองของนักเรียนในจังหวัดนครศรีธรรมราช*. *วารสารนาคบุตรปริทรรศน์ มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์*. 8(1).
- สัญญา ลิธรรมมา. (2554). *ระดับภาวะความเครียดของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1*. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, สาขาการบริหารการศึกษา.
- สุดแสง หมื่นราม. (2554). *ปัจจัยที่ทำให้เกิดความเครียดของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรีเขต 2*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนนครินทร์. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11. (2558). *รายงานผลการจัดการศึกษาปีการศึกษา 2558*. (เอกสารอัดสำเนา).
- อุดมลักษณ์ เมฆาวณิชย์. (2556). *ความเครียดของข้าราชการครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับมัธยมศึกษาลพบุรี เขต 2 (กลุ่มอำเภอพนสนิมคม)*. (ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยบูรพา, สาขาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน.
- Cooper, C. L. & S. Cartwright. (1994). *Stress Management Interventions in The Workplace: Stress Counseling and Stress Audits*. *British Journal of Guidance and Counseling*. 65-73.
- Cooper, C. L. & Straw, Alison. (1993). *Successful stress management in a week*. London: Headway. Hodder & Stoughton.
- Cooper, C. L. Dewe, Philip J. & O'Driscoll, Michael P. (2001). *Organizational Stress*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Hellriegel, John W. Slocum, Richard W. Woodman. (1998). *Organizational behavior*. South-Western College Pub.
- Robbin, Stephen P. and Judge, Tim (2013). *Organization behavior*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson.
- Taylor, S.E. (1986). *Health Psychology*. New York: Random House.

**ผู้เขียน****นางสาวนาตยา สุวรรณจันทร์**

ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี  
 272 หมู่ 9 ตำบลขุนทะเล อำเภอเมือง จังหวัดสุราษฎร์ธานี รหัสไปรษณีย์ 84100  
 e-mail: seeda\_dramaticart@hotmail.com

**ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นัจจรี เจริญสุข**

ประธานกรรมการที่ปรึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี  
 272 หมู่ 9 ตำบลขุนทะเล อำเภอเมือง จังหวัดสุราษฎร์ธานี รหัสไปรษณีย์ 84100  
 e-mail: jnatjaree@hotmail.com

**ดร.สถาพร สังข์ขาวสุทธิรักษ์**

กรรมการที่ปรึกษา สถาบันพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี  
 272 หมู่ 9 ตำบลขุนทะเล อำเภอเมือง จังหวัดสุราษฎร์ธานี รหัสไปรษณีย์ 84100  
 e-mail: somkid\_nar@hotmail.com