

“การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่ส่งผล  
ต่อความท้อแท้ในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ”

A Structural Equation Modeling of Job Burnout Among Primary  
School Principals in Northeast Thailand

มณฑนา อินทสมิต (Muntana Inthusamith)\*

ดร. วิโรจน์ สารรัตนะ (Dr. Wirot Sanrattana)\*\*

ดร. นิตย์ บุหงามงคล (Dr. Nit Bungamongkon)\*\*

Dr. Forrest W. Parkay\*\*\*

พิมพ์ในวารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น 1 (1): 52-66

## บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่ส่งผลต่อความท้อแท้ในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 443 คน ได้มาโดยการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน การเก็บรวบรวมข้อมูลกระทำโดยใช้แบบสอบถาม

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นบนฐานแนวคิดทฤษฎีของตัวแปร วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows เพื่อหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment coefficient) และใช้โปรแกรมลิสเรด version 8.30 ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (confirmatory factor analysis) และตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างรูปแบบตามทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์

---

\* คุุณภักดิ์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

\*\* รองศาสตราจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

\*\* รองศาสตราจารย์ประจำภาควิชาจิตวิทยาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

\*\*\* ศาสตราจารย์ประจำภาควิชาภาวะผู้นำทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยอิลลินอยส์ ประเทศสหรัฐอเมริกา

ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้

1. รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่ส่งผลต่อความท้อแท้ในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยรูปแบบสุดท้ายมีค่าสถิติดังต่อไปนี้  $\chi^2 = 46.36$  ที่  $df = 60$  ,  $P\text{-value} = 0.90$  ,  $RMSEA = 0.00$  ,  $GFI = 0.99$  ,  $AGFI = 0.96$  ,  $CN = 839.11$   $SRMR = 0.03$  และ  $Largest\ standardized\ residual = 2.76$

2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมต่อความท้อแท้ในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน โดยเรียงค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานจากมากไปหาน้อย มีดังนี้ (1) อิทธิพลทางตรง มี 2 ปัจจัย คือ การรับรู้การสนับสนุนทางสังคมจากคณะครูในโรงเรียน มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ -0.51 รองลงมาคือ การรับรู้การสนับสนุนทางสังคมจากเพื่อนผู้บริหาร มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล มาตรฐาน เท่ากับ 0.32 (2) อิทธิพลทางอ้อม มี 2 ปัจจัย คือ ความเชื่ออำนาจแห่งตน มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน เท่ากับ 0.26 รองลงมา คือ การรับรู้การสนับสนุนทางสังคมจากเพื่อนผู้บริหาร มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน เท่ากับ 0.08 (3) อิทธิพลรวม มี 3 ปัจจัย คือ ความเชื่ออำนาจแห่งตน มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน เท่ากับ 0.47 รองลงมา คือ การรับรู้การสนับสนุนทางสังคมจากคณะครูในโรงเรียนมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน เท่ากับ -0.45 และการรับรู้การสนับสนุนทางสังคมจากเพื่อนผู้บริหารมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน เท่ากับ 0.40 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาค่า  $R\ square$  พบว่า ตัวแปรที่นำมาศึกษาในรูปแบบ สามารถอธิบายความแปรปรวนของความเครียดในงานและความท้อแท้ในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนได้ ร้อยละ 45 และ 50 ตามลำดับ

## Abstract

This study was to develop a linear structural equation model of factors affecting job burnout among primary school principals in Northeast Thailand.

The research sample consisted of 443 principals drawn from 10 educational service area offices in Northeast Thailand. The sampling method was the multi-stage random sampling, using questionnaires based on variables from review on theories and researches.

The collected data were analyzed with SPSS for Windows software to obtain basic statistics of the means ( $\bar{x}$ ), standard deviations (S.D.) and Pearson's Product Moment coefficients. The LISREL Version 8.30 program was further employed to construct the linear structural equation model and for confirmatory factor analysis.

The research findings were as follows:

1. The linear structural equation model of factors affecting job burnout among primary school principals as designed by the researcher was fitted with the empirical data. The final model developed showed that the fitness between the data and the model indices were as follows: Chi-square = 46.36,  $df = 60$ ,  $P\text{-value} = .90$ ,  $RMSEA = 0.00$ ,  $GFI = 0.99$ ,  $AGFI = 0.96$ ,  $CN = 839.11$ ,  $SRMR = 0.03$  and the largest standardized residual = 2.76.

2. The factors that had direct, indirect and total effect towards job burnout among primary school principals by decreasing order of standardized path coefficients were : (1)

Direct Effect : The factors which had the highest direct effect on the job burnout among primary school principals was perceived social support from teachers in school which has the standardized path coefficient of  $-0.51$ , followed by perceived social support from peers with the coefficient of  $0.32$ . (2) Indirect Effect : The indirect effect factors on the job burnout among primary school principals was locus of control with the standardized path coefficient of  $0.26$ , followed by perceived social support from peers with the coefficient of  $0.08$ . (3) Total Effect : The factors having the highest total effect on job burnout among primary school principals was locus of control with the standardized path coefficient of  $0.47$ , followed by perceived social support from teachers and peers with the coefficient of  $-0.45$  and  $0.40$  respectively.

The R-square of a structural linear equation model of job burnout among primary school principals can explain the variances of the principals' job stress and job burnout with the prediction power of  $0.45$  and  $0.50$  respectively.

## บทนำ

จากการที่ประเทศไทยได้ประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติปี พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ส่งผลกระทบท่อการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาของไทยอย่างเช่น รัฐบาลต้อง ดำเนินการปฏิรูปการศึกษาใหม่ เริ่มตั้งแต่การปฏิรูปการเรียนรู้ การปฏิรูปหลักสูตร การปฏิรูปการเรียนการสอน และการปฏิรูปโครงสร้างการบริหารจัดการ เป็นต้น ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลกระทบต่ออย่างใหญ่หลวง ต่อผู้บริหารโรงเรียนในฐานะเป็นผู้นำหลัก และเป็นศูนย์กลางของการเปลี่ยนแปลงทุกอย่างในโรงเรียน ซึ่งปัจจุบันบทบาทของโรงเรียน ได้เปลี่ยนไปจากเดิมโดยได้ขยายขอบเขตความรับผิดชอบออกไปตามแรงกดดันและข้อเรียกร้องจากสังคมและการเมือง ซึ่งตราไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ปี พ.ศ. 2542 ผู้บริหารในฐานะผู้นำจะต้องมีความสามารถบริหารจัดการตามบทบาทความรับผิดชอบที่ขยายขอบเขตออกไปให้

ได้ด้วย ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามความคาดหวังของพระราชบัญญัติการศึกษา ดังกล่าว ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องเผชิญกับบทบาทภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบที่ซับซ้อนแปลกใหม่ และท้าทายต่อการบูรณาการศาสตร์ต่างๆ มาใช้ในการบริหารงาน บริหารคน ตลอดจน การบริหารการเปลี่ยนแปลง อย่างมีศิลป์เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพบรรลุประสิทธิผลในการบริหารโรงเรียนให้ก้าวหน้าต่อไป สามารถจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการ และความสนใจของผู้เรียนและในขณะเดียวกันก็สามารถตอบสนองความต้องการของสังคมและประเทศชาติได้ในที่สุด แต่การบริหารโรงเรียนในยุคปฏิรูปการศึกษา เพื่อให้โรงเรียนเกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่เรียกว่า ดีกว่า...ดีที่สุด... หรือสู่ความเป็นเลิศนั้น ไม่ได้เกิดจากผู้บริหารแต่ฝ่ายเดียว จำต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การสนับสนุนช่วยเหลือจากคณะครูในโรงเรียน เพราะเป็นกลุ่มบุคคลที่ต้อง

ปฏิบัติงานดังกล่าวอยู่ทุกวัน ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรตระหนักถึงการทำงานร่วมกับคณะครูเป็นทีม การบริหารงานโดยการกระจายอำนาจให้แก่คณะครู ตลอดจนการตั้งเป้าหมายร่วมและตัดสินใจร่วมกันว่าจะมีวิธีการไปสู่เป้าหมายร่วมกันได้อย่างไร ผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้มีบทบาทในการดำเนินการปรับเปลี่ยน โครงสร้างองค์การให้สอดคล้องกับแนวคิดดังกล่าวข้างต้น ผู้บริหารควรจะทำอย่างไรเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารจัดการที่แตกต่างไปจากเดิมแต่สามารถดำเนินไปได้ด้วยดี สิ่งต่างๆ เหล่านี้ล้วนแต่เป็นงานที่แปลกใหม่ และท้าทายความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนทุกคนเป็นอย่างยิ่ง

การเปลี่ยนแปลงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนตามที่กล่าวมาแล้วทำให้เกิดความคลุมเครือ ความขัดแย้งและภาวะที่หนักในบทบาท ซึ่งสามารถเป็นตัวการสำคัญที่ก่อให้เกิดความเครียด และนำมาสู่ความท้อแท้ในการบริหารงานของผู้บริหารได้ จากประเด็นปัญหาที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ถ้าผู้บริหารรับรู้ว่าคุณเองได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือจากบุคคลรอบข้าง ซึ่งประกอบด้วย คณะครูในโรงเรียน เพื่อนผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา ตลอดจนบุคคลในครอบครัว ในการช่วยเหลือ แนะนำ ให้คำปรึกษาเวลาเกิดปัญหาในการบริหารงานใน โรงเรียน การช่วยเหลือสนับสนุนจากบุคคลดังกล่าว จะทำให้ผู้บริหารรับรู้ถึงการสนับสนุนทางสังคม เกิดความรู้สึกอบอุ่น รู้สึกว่าได้รับการดูแลเอาใจใส่ และสามารถพึ่งพาอาศัยกลุ่มบุคคลดังกล่าวได้ Jex (1998) ได้รวบรวมงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะการสนับสนุนในองค์กร ความเครียดในงานและผลการปฏิบัติงาน พบว่าการสนับสนุนทางสังคม หรือ การรับรู้การสนับสนุนทางสังคมจากผู้อื่นในที่ทำงานจะช่วยลดความเครียดในงานและผลที่เกิดขึ้นจากความเครียดในงาน เช่น ความท้อแท้ เป็นต้น การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงมีความตั้งใจที่จะนำตัวแปรการรับรู้การสนับสนุนทางสังคมจากบุคคล

สำคัญในชีวิต เช่น ผู้บังคับบัญชา คณะครูในโรงเรียน เพื่อนผู้บริหารและครอบครัว มาร่วมศึกษาในการเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความท้อแท้ในการบริหารงานของผู้บริหารด้วย

นอกจากนี้แล้ว มีงานวิจัยหลายเรื่องที่พบว่า ความเชื่ออำนาจแห่งตน (locus of control) มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคล กล่าวคือ บุคคลที่มีความเชื่ออำนาจในตน จะมีความรู้สึกเป็นอิสระ มีความพอใจกับงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ตื่นตัว กล้าแสดงออก มีความเชื่อมั่นในตนเองและพอใจในความสามารถของตน Lussier & Achua (2001) ได้รวบรวมงานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลและพบว่าคุณลักษณะ (trait) ที่สำคัญประการหนึ่งของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลคือ การมีความเชื่ออำนาจในตน (internal locus of control) ส่วนบุคคลที่มีความเชื่อว่าสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับตนนั้นเกิดจากอิทธิพลของผู้ที่มีอำนาจเหนือกว่าหรือเกิดจากโชคและโอกาสเมื่อบุคคลเหล่านี้ประสบกับปัญหา ก็จะเกิดความเครียดได้ง่าย และเมื่อมีความเครียดสะสมนานเข้าก็จะเกิดความท้อแท้ได้ในที่สุดซึ่งตรงกันข้ามกับผู้บริหารที่มีความเชื่ออำนาจในตน เมื่อเผชิญกับภาวะเครียดในงาน ก็จะสามารถที่จะเผชิญกับความเครียดและบริหารจัดการความเครียดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้มีความท้อแท้ในงานต่ำลงด้วย ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะนำตัวแปรความเชื่ออำนาจแห่งตน มาร่วมศึกษาในครั้งนี้ด้วยเช่นกัน โดยการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้คัดเลือกตัวแปรหรือปัจจัยที่คาดว่าจะส่งผลต่อความท้อแท้ในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 6 ปัจจัย ได้แก่ 1) ความเครียดในงาน 2) ความเชื่ออำนาจแห่งตน 3) การรับรู้ การสนับสนุนทางสังคมจากผู้บังคับบัญชา 4) การรับรู้การสนับสนุนทางสังคมจากคณะครูในโรงเรียน 5) การรับรู้การสนับสนุนทางสังคมจากเพื่อนผู้บริหาร และ 6) การรับรู้การสนับสนุนทางสังคมจากครอบครัวมาทำการศึกษา โดยศึกษาในรูปแบบของความสัมพันธ์

โครงสร้างเชิงเส้น (linear structural relationship or LISREL) ซึ่งเป็นรูปแบบที่ใช้พิสูจน์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ระหว่างตัวแปรได้อย่างสมบูรณ์ และสามารถอธิบายได้ว่า ตัวแปรสาเหตุแต่ละตัวมีอิทธิพลเท่าไร เป็นอิทธิพลทางตรงหรืออิทธิพลทางอ้อมและมีทิศทางแบบใดต่อ ตัวแปรตาม องค์ความรู้ที่ได้รับจากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ อาจนำไปสู่การสร้างระบบการพัฒนาผู้บริหาร เช่น โครงการเตรียม ผู้บริหารใหม่ หรือการจัดทำโครงการช่วยเหลือผู้บริหารในการบริหารจัดการโรงเรียนอย่าง มีประสิทธิภาพ ซึ่งส่งผลต่อการลดความท้อแท้ในการบริหารงานลงได้ อันจะเป็นประโยชน์ต่อตัวผู้บริหาร คณะครู นักเรียน และโรงเรียนในที่สุด โดยในการศึกษาครั้งนี้มี วัตถุประสงค์ สมมติฐาน และกรอบแนวคิด ในการวิจัยดังนี้

**วัตถุประสงค์ของการวิจัย**

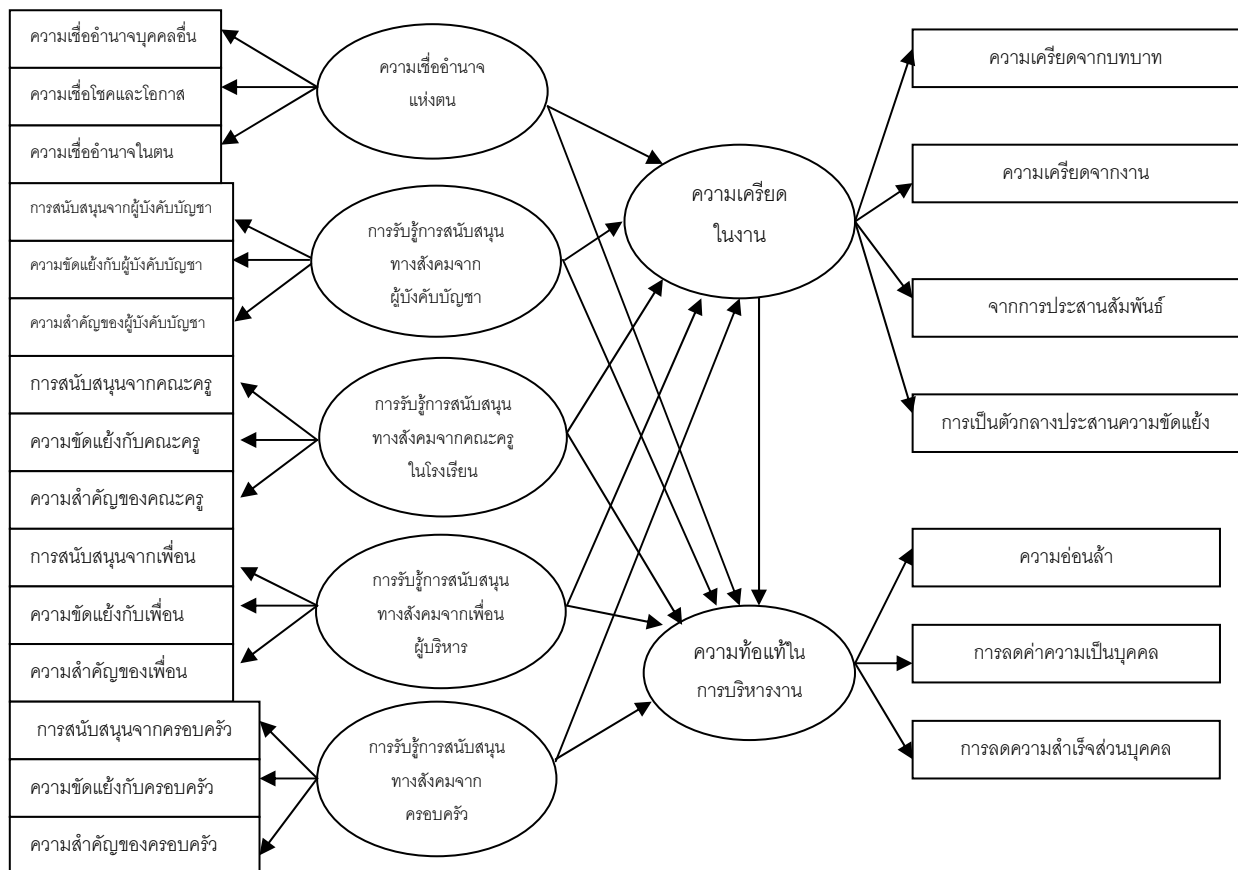
เพื่อพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์ โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่ส่งผลต่อความท้อแท้ในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน

**สมมติฐานการวิจัย**

รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่ส่งผลต่อความท้อแท้ในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

**กรอบแนวคิดในการวิจัย**

และจากการรวบรวมเอกสารและการวิจัยที่กล่าวมาทั้งหมดสามารถจะเขียนเป็นกรอบแนวคิด ในการวิจัยความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่ส่งผลต่อความท้อแท้ในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนครั้งนี้ ได้ดังนี้



## วิธีดำเนินการวิจัย

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้เป็นผู้บริหารโรงเรียน สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ปีการศึกษา 2546 จำนวน 12,764 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยอาศัยเกณฑ์ของ Stevens (1986) ซึ่งกล่าวว่า การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น ควรใช้กลุ่มตัวอย่าง 20 หน่วยต่อตัวแปรต้นที่เป็นตัวทำนายหนึ่งตัวแปร ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้กำหนดตัวแปรไว้ 22 ตัว ดังนั้นผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 443 คน จากนั้นทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง โดยวิธีการสุ่มแบบหลาย ขั้นตอน (multi – stage random sampling)

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ แบ่งเป็น 8 ตอน คือ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ตอนที่ 2 แบบสอบถามความเชื่ออำนาจแห่งตน ตอนที่ 3 แบบสอบถามการรับรู้การสนับสนุนทางสังคมจากผู้บังคับบัญชา ตอนที่ 4 แบบสอบถามการรับรู้การสนับสนุนทางสังคมจากคณะครูในโรงเรียน ตอนที่ 5 แบบสอบถามการรับรู้การสนับสนุนทางสังคมจากเพื่อนผู้บริหาร ตอนที่ 6 แบบสอบถามการรับรู้การสนับสนุนทางสังคมจากครอบครัว ตอนที่ 7 แบบสอบถามความเครียดในงาน และตอนที่ 8 แบบสอบถามความท้อแท้ในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนซึ่งแบบสอบถามทุกตอนมีค่าความตรงเชิง โครงสร้างจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และมีค่าความเที่ยงดังแสดงในตาราง 1 และ ตาราง 2

**ตาราง 1.** การตรวจสอบค่าความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแปร กับเกณฑ์ดัชนีวัดความสอดคล้องจาก

แบบสอบถามการวิจัย	จำนวนตัวแปร	ค่าสถิติ						
		$\chi^2$	df	p	RMSEA	GFI	AGFI	SRMR
1. ความเชื่ออำนาจแห่งตน	15	6.81	28	1.00	0.00	1.00	0.99	0.01
2. การรับรู้การสนับสนุนทางสังคมจากผู้บังคับบัญชา	25	43.09	69	1.00	0.00	0.99	0.97	0.27
3. การรับรู้การสนับสนุนทางสังคมจากคณะครูในโรงเรียน	25	66.01	125	1.00	0.00	0.99	0.97	0.02
4. การรับรู้การสนับสนุนทางสังคมจากเพื่อนผู้บริหาร	25	39.4	62	0.99	0.00	0.99	0.96	0.03
5. การรับรู้การสนับสนุนทางสังคมจากครอบครัว	25	61.49	120	1.00	0.00	0.99	0.97	0.04
6. ความเครียดในงาน	25	75.46	139	1.00	0.00	0.99	0.97	0.02
7. ความท้อแท้ในการบริหารงาน	22	34.18	85	1.00	0.00	0.99	0.98	0.02

**ตารางที่ 2** ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามการวิจัย	ค่าความเที่ยง	
	การทดลองใช้ (n=30)	กลุ่มตัวอย่าง (n=443)
1. ความเชื่ออำนาจแห่งตน	.7137	.7413
2. การรับรู้การสนับสนุนทางสังคมจากผู้บังคับบัญชา	.8829	.8528
3. การรับรู้การสนับสนุนทางสังคมจากคณะครูในโรงเรียน	.7853	.8283
4. การรับรู้การสนับสนุนทางสังคมจากเพื่อนผู้บริหาร	.8795	.8878
5. การรับรู้การสนับสนุนทางสังคมจากครอบครัว	.7885	.8077
6. ความเครียดในงาน	.9307	.9558
7. ความท้อแท้ในการบริหารงาน	.8498	.8569

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งเป็น 4 ตอน คือ ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะกลุ่มตัวอย่างและลักษณะการแจกแจงของตัวแปร ตอนที่ 2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อความท้อแท้ในการบริหารงานและปัจจัยความท้อแท้ในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน โดยการวิเคราะห์ค่าสถิติบรรยายตัวแปร ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ค่าคะแนนซี (Z-Score) สำหรับทดสอบสมมติฐานความเบ้ (Skewness) ความโด่ง (Kurtosis) ค่าไค - สแควร์ สำหรับทดสอบสมมติฐานการแจกแจงปกติและค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ของเพียร์สัน (Pearson correlation coefficient) และตอนที่ 4 ทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ โครงสร้างเชิงเส้นเพื่อทดสอบความสอดคล้องของรูปแบบสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์

### สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัย เรื่องการพัฒนา รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่ ส่งผลต่อความท้อแท้ในการบริหารงานของผู้บริหาร

โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สรุปได้ดังนี้

ผล การ วิเคราะห์ ความ สัม พัน ธ์ โครงสร้างเชิงเส้นปัจจัยที่ส่งผลต่อความท้อแท้ในการบริหารงาน ของผู้บริหารโรงเรียน โดยพิจารณาจากค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนระหว่างรูปแบบที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า รูปแบบความสัมพันธ์ โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่ส่งผลต่อความท้อแท้ในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามสมมติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้ โดยรูปแบบสุดท้ายหลังการปรับมีค่าchi - square เท่ากับ 46.36 ที่ df เท่ากับ 60 ค่า p-value เท่ากับ 0.90 ค่า RMSEA เท่ากับ 0.00 ค่า CN เท่ากับ 839.11 ค่า GFI เท่ากับ 0.99 ค่า AGFI เท่ากับ 0.96 แสดงว่ารูปแบบที่พัฒนาขึ้นในเชิงทฤษฎีมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และตัวแปรแฝงภายนอกที่นำมาศึกษา คือ ตัวแปรความเชื่ออำนาจแห่งตน การรับรู้การสนับสนุนทางสังคมจากคณะครูใน โรงเรียน การรับรู้การสนับสนุนทางสังคมจากเพื่อนผู้บริหาร ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญต่อตัวแปรแฝงภายใน คือ ความเครียดในงาน และความท้อแท้ในการบริหารงานในขณะที่ตัวแปรแฝงการรับรู้การสนับสนุนทางสังคมจาก

ผู้บังคับบัญชา และการรับรู้การสนับสนุนทางสังคมจากครอบครัว ส่งผลอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติต่อตัวแปรภายในดังกล่าว และพบว่าตัวแปรทุกตัวในรูปแบบสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรภายในแต่ละตัวได้ร้อยละ 45 และ 50 ตามลำดับ และเมื่อศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม พบว่า ความเชื่ออำนาจแห่งตน มีอิทธิพลทางตรงด้านบวกต่อความเครียดในงาน ด้วยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.63 การรับรู้การสนับสนุนจากเพื่อนผู้บริหาร มีอิทธิพลทางตรงด้านบวกต่อความเครียดในงาน ด้วยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.19 สำหรับอิทธิพลทางตรงต่อความท้อแท้ในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า การรับรู้การสนับสนุนทางสังคมจากคณะครูในโรงเรียนมีอิทธิพลทางตรง ด้านลบ ต่อความท้อแท้ในการบริหารงาน ด้วยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ - 0.51 และการรับรู้การสนับสนุน ทางสังคมจากเพื่อนผู้บริหาร มีอิทธิพลทางตรงต่อความท้อแท้ในการบริหารงาน มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.32 อิทธิพลทางอ้อม พบว่า ความเชื่ออำนาจแห่งตน มีอิทธิพลทางอ้อม ต่อความท้อแท้ในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนผ่านความเครียดในงาน ด้วยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.26 และการ รับรู้การสนับสนุนทางสังคมจากเพื่อนผู้บริหาร มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความท้อแท้ในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนผ่านความเครียดในงาน ด้วยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.08 **อิทธิพลรวม** พบว่า ความเชื่ออำนาจแห่งตน **มีอิทธิพลรวมต่อความเครียดในงาน** ด้วยค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.63 การรับรู้การสนับสนุนจากเพื่อนผู้บริหาร มีอิทธิพลรวมต่อความเครียดในงาน ด้วยค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.19 **อิทธิพลรวมต่อความท้อแท้ในการบริหารงาน** พบว่า ความเชื่ออำนาจแห่งตน มีอิทธิพลรวมต่อความท้อแท้ในการ

บริหารงาน ด้วยค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.47 การรับรู้การสนับสนุนทางสังคมจากคณะครูในโรงเรียน มีอิทธิพลรวมต่อความท้อแท้ในการบริหารงาน ด้วยค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ - 0.45 การรับรู้การสนับสนุนทางสังคมจากเพื่อนผู้บริหาร มีอิทธิพลรวมต่อความท้อแท้ในการบริหารงาน ด้วยค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.40

เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรงระหว่างตัวแปรภายในรูปแบบและตัวแปรภายในรูปแบบ พบว่าความเครียดในงาน มีอิทธิพลทางตรงต่อความท้อแท้ในการบริหารงาน ของผู้บริหารโรงเรียน ด้วยค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.42 และเมื่อพิจารณาค่า R – Square พบว่า ตัวแปรที่นำมาศึกษาในรูปแบบสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรความเครียดในงานและความท้อแท้ในการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียน ได้ร้อยละ 45 และ 50 ตามลำดับ

#### การอภิปรายผล

การวิจัยเรื่องการพัฒนา รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่ส่งผลต่อความท้อแท้ในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน มีผลการวิจัยซึ่งผู้วิจัยขออภิปรายผลเป็นประเด็น ดังต่อไปนี้

1. **รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่ส่งผลต่อความท้อแท้ในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น** พบว่า มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และสามารถอธิบายความแปรปรวนของความท้อแท้ในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน ได้ร้อยละ 50 ซึ่งถือได้ว่าเป็นรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น ที่มีนัยสำคัญทางสถิติเป็นที่น่าเชื่อถือและยอมรับได้ แต่อย่างไรก็ตามน่าจะมีตัวแปรที่เกี่ยวข้องและมีความสำคัญบางตัวแปร ที่ยังไม่ได้ถูกเลือกเข้ามาศึกษาในรูปแบบ ถ้าสามารถนำตัวแปรที่เกี่ยวข้อง

เหล่านั้น เช่น ตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน หรือตัวแปรบรรยากาศของโรงเรียน เป็นต้น เข้ามาวิเคราะห์ร่วมด้วยอาจทำให้สามารถอธิบายความแปรปรวนของความท้อแท้ในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนได้เพิ่มขึ้น

## 2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความท้อแท้

ในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน จากผลการวิจัยที่พบว่า ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่ส่งผลต่อความท้อแท้ในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์นั้น ถือว่าเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย ที่กำหนดไว้ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความท้อแท้ในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน สามารถยืนยันความสัมพันธ์ต่อความท้อแท้ในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน ทั้งอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมจาก ผลการวิจัยดังกล่าวผู้วิจัยนำมาอภิปรายผล ดังนี้ 1) ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความท้อแท้ในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน จากการวิจัยพบว่า มีปัจจัยอยู่ 3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงสูงสุดเรียงตามลำดับ คือ การรับรู้การสนับสนุนทางสังคมจากคณะครูในโรงเรียนมีอิทธิพลทางตรงด้านลบสูงสุด ซึ่งเป็นไปตาม สมมติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้ นั่นแสดงว่า เมื่อใดก็ตามที่ผู้บริหารโรงเรียนได้รับการสนับสนุนจากคณะครูในโรงเรียน และรับรู้ว่าการสนับสนุนนั้นเป็นไปในทางบวก จะทำให้ผู้บริหารรู้สึกผ่อนคลายความเครียดและลดความท้อแท้ในการบริหารงานลงได้ ซึ่งผลการค้นพบสอดคล้องกับงานวิจัยของ Jex (1998) และ หัตยา (2541) ที่พบว่าตัวแปรการรับรู้การสนับสนุนทางสังคมจากบุคคลในองค์กรมีอิทธิพลอย่างสูงต่อความท้อแท้ในการบริหารงาน ในภาวะการของการบริหารบนความเปลี่ยนแปลงในยุคการปฏิรูปการศึกษา ภาระงานต่าง ๆ ที่ทางโรงเรียนต้องดำเนินการให้เกิด

ความโปร่งใส ผู้ปกครองสามารถตรวจสอบได้ว่าบุตรหลานของตนได้เรียนในสิ่งที่ ผู้ปกครองหรือชุมชนคาดหวังไว้หรือไม่ โรงเรียนได้ทำในสิ่งที่เรียกว่าการพัฒนาเยาวชนมากน้อยเพียงใด ความคาดหวังของผู้ปกครองหรือชุมชนต่อโรงเรียนเป็นภาระงานของคณะครูทุกคนในโรงเรียน แต่ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบมากกว่าใครในฐานะเป็นผู้นำในสถานศึกษานั้น ๆ ในการทำงานที่ต้องขับเคลื่อนโรงเรียนตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา การจัดทำระบบประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนเพื่อรับการประเมินจากหน่วยงาน ภายนอก การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาขึ้นมาใช้เอง การจัดทำโครงการวิจัยในชั้นเรียน เพื่อแก้ปัญหาการเรียน การสอน และการจัดระบบการดูแลนักเรียน เป็นต้น สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เป็นภาระงานที่ใหม่ และโรงเรียนไม่เคยดำเนินการมาก่อน ลักษณะของงานที่คลุมเครือไม่ชัดเจน ย่อมทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความเครียด เมื่อหน่ายและ ท้อถอย คณะครูก็เช่นเดียวกัน เมื่อตกอยู่ในภาวะดังกล่าวข้างต้นครูก็ไม่อยากจะทำปฏิบัติงานพิเศษอื่นๆ ที่นอกเหนือจากงานด้านการเรียนการสอนอันเป็นภารกิจประจำวัน ซึ่งก็เป็นงานที่หนักอยู่แล้ว นอกจากนี้ ภาระงานที่เกิดขึ้นใหม่ก็เป็นงานที่ใหม่สำหรับคณะครูในโรงเรียน เช่น การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาขึ้นมาใช้เอง ถ้าคณะครูขาดความรู้ความเข้าใจในเนื้องาน ไม่ทราบว่าจะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จได้อย่างไร ย่อมทำให้คณะครูเกิดความเครียดในการปฏิบัติงาน ส่งผลกระทบต่อการให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ไม่อยากทำงาน และการที่ผู้บริหารรับรู้ว่าคณะครูไม่สนับสนุนช่วยเหลือในการปฏิบัติงานของโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมาย ก็จะเกิดความเครียด และนำมาสู่ความท้อแท้ในการบริหารงานในที่สุด มีทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่ง Bass และ Avolio (อ้างถึงใน Lussier และ Achua, 2001) กล่าวไว้ว่า ภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จะมุ่งให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจ และเกิดความมุ่งมั่นพยายามที่จะทุ่มเทและอุทิศตนแก่ องค์กร โดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ตอบแทน ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนจะต้องทำงานให้เป็นแบบอย่างในเรื่องของการเสียสละ ทุ่มเทเพื่องาน นอกจากนี้แล้วยังต้องมีวิสัยทัศน์มองไปข้างหน้าว่า โรงเรียนควรจะมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อไปสู่ความสำเร็จได้อย่างไรในอนาคต ตลอดจนสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์นี้ แก่ครูทุก ๆ คนในโรงเรียนเพื่อให้ครูมองเห็นเป้าหมายปลายทางที่ชัดเจน และผู้บริหารต้องเป็นผู้นำ ในการนำสมาชิกปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งถ้าผู้บริหารสามารถจูงใจคณะครูในโรงเรียน เพื่อให้ได้มาซึ่งการสนับสนุนในการบริหารงานแล้ว จะทำให้ผู้บริหาร เกิดความอบอุ่นใจ มีพลังใจในการทำงาน อันนำมาสู่การลดความเครียดในงานและความท้อแท้ในการบริหารงานได้ในที่สุด

แต่อย่างไรก็ตาม มีข้อคิดว่าการที่จะใช้ภาวะผู้นำแต่เพียงอย่างเดียว ในยุคปัจจุบันซึ่งเป็นยุคปฏิรูป การศึกษา ซึ่งเน้นในเรื่องการปฏิรูปหลักสูตร การปฏิรูปต่าง ๆ เช่น การปฏิรูปการเรียนรู้โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินผลของนักเรียนโดยเน้นที่การประเมินตามสภาพจริง การให้ครูต้องทำวิจัยในชั้นเรียน เพื่อแก้ปัญหาการเรียนการสอน เป็นต้น สิ่งที่กำลังมาทั้งหมดเป็นงานทางด้านวิชาการที่เป็นงานใหม่ งานที่ยากและซับซ้อน คณะครูส่วนใหญ่ในโรงเรียน เป็นผู้จบการศึกษามานานแล้ว ความรู้ย่อมล้าสมัยไปบ้าง อาจจะก้าวไม่ทันการเปลี่ยนแปลงทางด้านวิชาการดังกล่าวมา ดังนั้น ถึงแม้ว่า ครูจะมีความศรัทธา มีความเชื่อมั่นและพร้อมจะอุทิศตนทุ่มเทเพื่อ โรงเรียนตามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารแล้วก็ตาม แต่การขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องงาน การไม่ทราบว่าจะทำงานอย่างไรให้เป็นผลสำเร็จก็จะทำให้คณะครูเกิดความกดดันด้านจิตใจ นำมาสู่ความเครียด ความท้อแท้ และการ

ไม่ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนแก่ ผู้บริหารในที่สุด ซึ่งถ้าผู้บริหาร โรงเรียน สามารถเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในงานดังกล่าวข้างต้นให้แก่ครู เช่นการเชิญวิทยากรมาบรรยายประกอบการอบรมเชิงปฏิบัติการภายในโรงเรียน การส่งครูไปเข้ารับการอบรมสัมมนาอย่างทั่วถึง การพาคณะครูไปศึกษาดูงานในโรงเรียนต่าง ๆ ที่ประสบความสำเร็จในด้านต่างๆ ดังกล่าวมาแล้วและเมื่อนั้น ครูก็จะมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อช่วยเหลือทางโรงเรียนอันเป็นเป้าหมายของสถาบันและนอกจากนี้ ครูก็ยังบรรลุเป้าหมายส่วนตนในการนำความรู้ความสามารถที่ได้รับจากการที่ผู้บริหารจัดกิจกรรมต่างๆ ให้ มาใช้ในการสร้างสรรค์ผลงานทางวิชาการ ซึ่งเป็นหนทางนำไปสู่ความก้าวหน้าในวิชาชีพของตน ซึ่งนอกจากจะส่งผลให้ครูเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ (Learned person) แล้วยังส่งผลต่อโรงเรียนให้ก้าวสู่การเป็น องค์กรแห่ง การเรียนรู้ (Learning community school) เช่นเดียวกัน และเมื่อใดก็ตามที่โรงเรียนสามารถพัฒนาตนเองไปสู่ความเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ย่อมส่งผลกระทบทางบวกต่อประสิทธิผลทางโรงเรียนซึ่งสามารถวัดได้จากสัมฤทธิ์ผลของนักเรียน ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนที่คาดหวังการสนับสนุนทางสังคมจากคณะครูในโรงเรียน จึงต้องคิดวิธีการที่จะพัฒนาครูควบคู่ไปด้วย จึงจะให้ความช่วยเหลือนั้นมีประสิทธิผล (2) **ความเครียดในงานเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงด้านบวกสูงสุด** ต่อความท้อแท้ในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารที่มีความเครียดในงานสูงจะมีความท้อแท้ในการบริหารงานสูงด้วย ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีความเครียดในงานที่มีผู้เขียนไว้หลายด้าน เช่น Kahn และคณะ (1964) ได้กล่าว ไว้ในทฤษฎีของเขาว่า ความเครียดในงานเกิดจากความคลุมเครือในบทบาท หมายความว่าถ้าผู้บริหารขาดความรู้ในการ

ปฏิบัติบทบาทหรือไม่ทราบว่าจะปฏิบัติตามบทบาทอย่างไร ก็จะทำให้ขาดความมั่นใจในการทำงาน เพราะไม่สามารถคาดเดาถึงผลลัพธ์ที่จะเกิดตามมาจากการบริหารงานของตนได้ ทำให้ขาดความกระตือรือร้นในการทำงานเกิดความตึงเครียดในการทำงาน ผลการปฏิบัติงานลดต่ำลง ผู้บริหารจะเริ่ม เกิดความท้อแท้ในการบริหารงานได้นอกจากนี้การเกิดความขัดแย้งในบทบาทที่ตนต้องปฏิบัติกับบุคลิกลักษณะของตน การรับบทบาทที่มากเกินไป การมีภาระงานที่เพิ่มมากขึ้นทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพซึ่งเกิดจากการบริหาร โรงเรียนในยุคปัจจุบันที่ต้องบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน บทบาทภาระและหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมที่เคยมีอำนาจบริหารจัดการแบบเบ็ดเสร็จในโรงเรียน มาเป็นการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรหลายฝ่ายทั้งในและนอก โรงเรียน เช่น คณะกรรมการสถานศึกษา คณะครู ผู้ปกครอง และนักเรียน เป็นต้น เพื่อให้งานของโรงเรียนสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่วางไว้ จากการวิเคราะห์หลักการ แนวคิด และทฤษฎีทางการบริหารซึ่งเป็นกระบวนการทัศน์ใหม่ทางการบริหารของ วิโรจน์ สารรัตน์ (2545) ก็พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนในยุคปัจจุบัน จะมีบทบาทหน้าที่ที่เกี่ยวกับการเสริมสร้างสิ่งต่าง ๆ ขึ้นใน โรงเรียนอย่างน้อยในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้ คือ การเสริมสร้างความมีประสิทธิผลของโรงเรียน การเสริมสร้างความเป็นองค์การวิชาชีพ การเสริมสร้างการตัดสินใจร่วมและการมีวิสัยทัศน์ร่วมการเสริมสร้างกลุ่มบริหารตนเอง การเสริมสร้างการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพการเสริมสร้างการจูงใจเพื่อการสร้างสรรค์ การเสริมสร้างความเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง การเสริมสร้างกระบวนการบริหารหลักสูตร และการสอนที่มีประสิทธิภาพและการเสริมสร้างการพัฒนาบุคลิกให้เต็มศักยภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด การเปลี่ยนแปลงบทบาท

หน้าที่ของผู้บริหารตามที่กล่าวมาแล้ว คือสาเหตุของการเกิดความเครียดในงานที่ผู้บริหารประสบในปัจจุบัน และเป็นปัจจัยเชิงสาเหตุของการเกิดความท้อแท้ในงานของผู้บริหารได้ ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องเรียนรู้วิธีการบริหารจัดการโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น เทคนิคการบริหารเวลา ผู้บริหารต้องเรียนรู้และสามารถบริหารเวลาของตนให้เกิดประสิทธิผลที่สุด ต้องรู้จักวิธีการเรียงลำดับความสำคัญของงาน (priority) ว่างานใดเป็นงานที่สำคัญ งานใดเป็นงานสำคัญแต่ไม่เร่งด่วน งานใดเป็นงานเร่งด่วนแต่ไม่สำคัญหรืองานใดเป็นงานที่ทั้งสำคัญและเร่งด่วน และควรจัดเรียงลำดับความสำคัญอย่างไร เมื่อวางแผนและปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ก็ควรจะมีการตรวจสอบว่าได้ปฏิบัติไปตามแผนหรือไม่อย่างไร การปฏิบัตินั้นมีประสิทธิผลมากน้อยเพียงใด การบริหารจัดการเวลา จะทำให้ผู้บริหารมองเห็นลำดับความเคลื่อนไหวและความก้าวหน้าของงานทำให้ภาระงานที่ดูว่ามาก อาจจะมีการขับเคลื่อนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและยังมีเวลาเหลือให้ผู้บริหารได้ทำกิจกรรมนันทนาการเพื่อผ่อนคลายสภาพจิตใจของตนเอง เป็นต้น

นอกจากเทคนิคการบริหารเวลาแล้ว (Lussier และ Achua, 2001) ยังกล่าวถึงภาวะผู้นำแบบแทนที่ (Leadership substitutes theory) ไว้ว่า ผู้บริหารเอง ไม่สามารถที่จะประจำอยู่องค์การเพื่อที่จะบริหารจัดการ องค์การอย่างเดี่ยวเท่านั้น แต่ภาระงานภายนอกองค์การยังมีอีกมากที่รอคอยการประสานและความร่วมมือจากผู้บริหาร จากภาวะนี้เขาได้เสนอรูปแบบภาวะผู้นำแบบแทนที่เข้ามาใช้ในการแก้ปัญหา นั่นคือผู้บริหาร โรงเรียน ในขณะที่บริหารงานจะต้องมีการพัฒนาผู้ตามให้ก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำให้ได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของการบริหารกลุ่ม (Self-managing group) และแนวคิดของครูสภาที่ได้จัดทำมาตรฐานวิชาชีพของผู้บริหารไว้โดยใน

มาตรฐานข้อ 11 กล่าวว่า ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำ และสร้างผู้นำ นั่นคือผู้บริหารจะต้องคำนึงถึง ความก้าวหน้าในอาชีพของผู้ตามด้วย และอีกเทคนิคหนึ่งของการบริหารงานแบบแทนที่ คือผู้บริหารโรงเรียนสามารถใช้สถานการณ์เป็นตัวแทนของภาวะผู้นำในสถานการณ์ที่ผู้บริหารมีความจำเป็นต้องไปติดต่อกองการเพื่อประสานความร่วมมืออันจะนำมาซึ่งทรัพยากรการบริหารที่ใช้ในโรงเรียน นั่นคือ การทำให้เกิดความชัดเจนของเนื้องานหรือภาระงานที่มีอยู่ การเขียนลำดับขั้นของการทำงานแต่ละขั้นไว้อย่างชัดเจนว่ามีลำดับขั้นตอนไหน การปฏิบัติอย่างไร เมื่อผู้ใดเข้ามาปฏิบัติก็สามารถปฏิบัติได้ทันที ไม่ต้องรอผู้นำ การสร้างสถานการณ์ขึ้นมาแทนที่ภาวะผู้นำเช่นนี้ จะทำให้ผู้บริหารมีเวลาเพียงพอที่จะบริหารงานหลาย ๆ อย่างและหลาย ๆ จุดในเวลาเดียวกัน สำหรับองค์ประกอบความเครียดด้านการเป็นตัวกลางประสานความสัมพันธ์ ดูออกจะเป็นเรื่องที่ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนเกิดความหนักใจไม่น้อย เพราะการบริหารจัดการงานในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องอาศัยทรัพยากรหลายอย่างเช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ เป็นต้น แต่ทรัพยากรการบริหารไม่ว่าจะเป็นด้านบุคลากร งบประมาณ หรือวัสดุอุปกรณ์ โรงเรียนประถมศึกษาเล็ก ๆ ก็มักจะมีข้อจำกัดในจุดนี้ ในขณะที่ภาระงานของโรงเรียนเล็กก็มีเท่า ๆ กับโรงเรียนใหญ่ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการประกันคุณภาพ การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา หรือการพัฒนาปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนให้ผ่านเกณฑ์ประเมินระดับชาติ ซึ่งข้อจำกัดนี้ ผู้บริหารจะต้องเรียนรู้เทคนิคการต่อรองเพื่อให้ได้มาซึ่งการสนับสนุนไม่ว่าจะเป็นเรื่องของคน เงิน ตลอดจนสื่อเทคโนโลยีทางการศึกษา เช่น คอมพิวเตอร์ ตลอดจนห้องปฏิบัติการต่าง ๆ ที่จะช่วยเสริมสร้างและพัฒนาการเรียนรู้อื่นๆที่เกิดขึ้นกับผู้เรียน อันเป็นเป้าหมายสุดท้ายของการบริหารจัดการโรงเรียน

ผู้บริหารโรงเรียนอาจจะต้องใช้เทคนิคในการสร้างเครือข่ายร่วมกับโรงเรียนอื่น ๆ ตลอดจนสถานศึกษาอื่น ๆ ในท้องถิ่นเพื่อประโยชน์ในการแลกเปลี่ยนทรัพยากรและ หรือความร่วมมือต่าง ๆ ผู้บริหารต้องเรียนรู้ที่จะบริหารจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียน ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งระหว่างครูกับครู ครูกับนักเรียน หรือครูกับผู้ปกครอง ตลอดจน ผู้บริหารกับคณะกรรมการสถานศึกษา เป็นต้น การบริหารงานแบบเน้นความร่วมมือจะเป็นเทคนิคที่เหมาะสมกับภาวะการบริหารงานในยุคปัจจุบันที่ต้องอาศัยความรู้ความสามารถ จากบุคลากรทุกฝ่าย โดยมีผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้คอยเชื่อมโยงและประสานความร่วมมือจากบุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และเมื่อผู้บริหารสามารถบริหารจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียน สร้างและประสานความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น ๆ การเจรจา ต่อรอง เพื่อให้ได้ทรัพยากรทางการบริหารมาใช้ในการบริหารจัดการโรงเรียนได้ ก็จะทำให้ผู้บริหารเกิดความ มั่นใจและเกิดความเชื่อมั่นในตนเอง ส่งผลให้ ความเครียดในงานลดต่ำ และมีอิทธิพลต่อการลดความท้อแท้ ในการบริหารงานได้ในที่สุด (3) ตัวแปรการรับรู้การสนับสนุนทางสังคม จากเพื่อนผู้บริหาร เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรง และอิทธิพลทางอ้อมด้านบวกต่อความเครียดในงานและความท้อแท้ในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ แต่เนื่องจากตัวแปรการรับรู้การสนับสนุนทางสังคมเป็นตัวแปรที่มีลักษณะตรงกันข้ามกับตัวแปรความเครียดในงาน และความท้อแท้ในการบริหารงาน ดังนั้น จึงน่าจะส่งอิทธิพลด้านลบคล้ายกับตัวแปรการรับรู้การสนับสนุนทางสังคมจากคณะครูในโรงเรียน ซึ่งส่งอิทธิพลรวมและอิทธิพลอ้อมด้านลบ ต่อความท้อแท้ในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน แต่เนื่องจากว่าตัวแปรในกลุ่มการรับรู้การสนับสนุนทางสังคม ก็

เช่นเดียวกันกับตัวแปรความเชื่ออำนาจแห่งตน เพราะประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบหลัก ๆ คือ การรับรู้การสนับสนุน การรับรู้ความขัดแย้ง และการรับรู้ความสำคัญของเพื่อน ผู้บริหาร ซึ่งผู้บริหารจะรับรู้การสนับสนุนทางสังคมจากลักษณะของสัมพันธภาพโดยรวมของทั้งสามองค์ประกอบและเมื่อดูจากผลการวิจัย พบว่าตัวแปรการรับรู้การสนับสนุนทางสังคมจากเพื่อนผู้บริหารสามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบความสำคัญของเพื่อนผู้บริหารได้เท่ากับ 0.93 และอธิบายองค์ประกอบความขัดแย้งได้เท่ากับ 0.91 ในขณะที่อธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบการสนับสนุนได้เท่ากับ 0.59 นั้น แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีการรับรู้เกี่ยวกับการสนับสนุนทางสังคมจากเพื่อนผู้บริหารในด้านความสำคัญและความขัดแย้งสูง นั่นคือผู้บริหารโรงเรียน มองว่า เพื่อนผู้บริหารมีความสำคัญต่อตน แต่ลักษณะของสัมพันธภาพจะออกมาในลักษณะที่มีความขัดแย้งทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะว่า ในการบริหารโรงเรียนในยุคปฏิรูปการศึกษา มีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการมาที่โรงเรียน ให้ผู้บริหารโรงเรียนมีโอกาสเต็มที่ในการแสดงออกถึง ศักยภาพในการบริหารจัดการโรงเรียน ประกอบกับการมีระบบการประเมินคุณภาพโรงเรียนจากหน่วยงานภายนอก ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนไม่ว่าจะเป็นโรงเรียนขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ต่างก็ต้องรีบเร่งปรับปรุงโรงเรียนของตน โรงเรียนใดที่ไม่ได้รับการประเมินจากหน่วยงานภายนอกผู้บริหารก็จะเครียด นอกจากจะโดยภาระงานแล้วยังเครียดเพราะต้องคอยเปรียบเทียบกับโรงเรียนอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนโดยใช้ข้อสอบระดับประเทศ (NT) ก็จะมีการเปรียบเทียบเรียงลำดับว่า โรงเรียนใดอยู่ในเกณฑ์ลำดับที่เท่าใดในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ดังนั้นจึงจะดูเหมือนว่าจะเป็นการแข่งขันกันโดยทางอ้อม การ

สนับสนุนทางสังคมจากเพื่อนผู้บริหารจึงน่าจะทำให้ผู้บริหารโรงเรียนเกิดความเครียด เพิ่มขึ้นและเมื่อใดที่ผู้บริหาร โรงเรียนพบว่า ตนเองมีข้อจำกัดต่าง ๆ ทั้งในด้านส่วนตัวหรือด้านทรัพยากรการบริหาร ไม่สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เท่ากับโรงเรียนอื่น ๆ ก็จะทำให้เกิดความเครียดในงานและนำมาสู่ความท้อแท้ในการบริหารงานตามมาในที่สุด

ส่วนอีกสาเหตุหนึ่งของการรับรู้การสนับสนุนจากเพื่อนผู้บริหารด้วยกันกลับทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมีความเครียดในงานและความท้อแท้ในการบริหารงานเพิ่มขึ้น อาจจะเป็นเพราะว่า แนวทางการประเมินโรงเรียนที่ผู้บริหารรับผิดชอบในปัจจุบันนี้ เป็นการประเมินตามสภาพจริง เช่น การประเมินคุณภาพของโรงเรียนจากผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเปรียบเทียบกับเกณฑ์ระดับชาติ หรือการประเมินภายนอกจาก สมศ. เป็นต้น ซึ่งโดยทางทฤษฎีแล้วก็เป็นเรื่องที่ถูกต้อง แต่ถ้าจะวิเคราะห์ให้ลึกลงไปถึงเงื่อนไข ตามทฤษฎีเชิงระบบ (Systems approach) แล้วจะพบว่า โรงเรียนแต่ละโรงเรียนต่างก็มีปัจจัยนำเข้า (input) ที่แตกต่างกัน ไม่ว่าจะ เป็นทรัพยากรทางการบริหาร เช่น จำนวนของครู ต่อนักเรียน หรือระดับชั้นเรียน เช่น บางโรงเรียนเป็นโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก มีครู 3 คน แต่เปิดสอน 6 ระดับ เช่นนี้ เป็นต้น และยังมีปัจจัยที่เป็นตัวนักเรียน ปัจจัยของการได้รับการสนับสนุนทางสังคมจากชุมชนและท้องถิ่น ฯลฯ สิ่งต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้วล้วนแล้วแต่ส่งผลถึงปัจจัยป้อนออก (Output) แทน ทั้งสิ้น ซึ่งยังไม่รวมถึงกระบวนการบริหาร (process) ที่มีความสำคัญอีกตัวแปรหนึ่ง ดังนั้น จะเห็นว่าการประเมินในเชิงเปรียบเทียบจะมีข้อจำกัด เพราะไม่สามารถแก้ไขปัญหาความไม่เท่าเทียมกันของโรงเรียนได้ และรั้งแต่จะก่อให้เกิดความเครียด ความกดดันและนำมาซึ่งความท้อแท้ในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนได้ในที่สุดและที่สำคัญผู้บริหารโรงเรียนต่างก็มุ่งหน้าที่จะพัฒนา

โรงเรียนจนละเลยการสร้างเครือข่ายทางสังคมที่เป็นลักษณะของสัมพันธภาพทางบวกคือ การให้การสนับสนุนอย่างแท้จริง แต่กลับพัฒนาสัมพันธภาพด้านความขัดแย้งโดยการแข่งขันกัน จึงเป็นที่น่าเสียดายพลังความคิดจากผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งจัดว่าเป็นบุคคลที่ผ่านการคัดเลือกตามระบบมาเป็นอย่างดี เพื่อให้ได้คนดี คนเก่ง มาเป็นผู้บริหาร แต่ด้วยระบบราชการที่เป็นอยู่ ทำให้ไม่สามารถรวมพลังของผู้บริหารสร้างเป็นเครือข่ายทางสังคมได้ มีทฤษฎีทางจิตวิทยาที่กล่าวถึงเรื่องของการแข่งขันว่า การแข่งขันที่มีประสิทธิผลมากที่สุด คือการแข่งขันกับตนเอง (Self - competition) โรงเรียนก็เช่นเดียวกัน ถ้ามุ่งบริหารจัดการโดยเน้นการแข่งขันกับตนเองแล้ว จะทำให้ผู้บริหารและคณะครูในโรงเรียนลดความกดดันในการทำงาน แต่จะสร้างมาตรฐานในการพัฒนาโรงเรียนแข่งขันกับตนเองให้ดีขึ้นเรื่อยๆ จนบรรลุเป้าหมายของโรงเรียนตามความคาดหวังของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติในภาพรวม และจากประเด็นตรงนี้เอง น่าจะทำให้ผู้บริหารโรงเรียนหันกลับมาให้ความสำคัญร่วมมือสนับสนุนซึ่งกันและกัน เพราะเป้าหมายในการบริหารได้เปลี่ยนแปลงไป ลักษณะนี้จะทำให้ประเทศชาติได้มีโอกาสใช้พลังความคิดและสติปัญญาของผู้บริหาร โรงเรียน ซึ่งถือว่าเป็นบุคคลที่มีศักยภาพแล้วได้เกิดประโยชน์สูงสุด (4) ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมต่อความท้อแท้ในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน จากผลการวิจัย พบว่า ตัวแปรความเชื่ออำนาจแห่งตน เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลรวมและอิทธิพลทางอ้อมด้านบวก ต่อความท้อแท้ในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ตัวแปรความเชื่ออำนาจแห่งตน เป็นตัวแปรที่มีตัวแปรสังเกตอยู่ 3 ตัว ซึ่งแยกเป็นความเชื่ออำนาจบุคคลอื่นที่มีอำนาจเหนือกว่า ความเชื่ออำนาจในโชคและโอกาส และความเชื่ออำนาจในตน โดยจากผลการวิเคราะห์ข้อมูล ความเชื่อ

อำนาจแห่งตน สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรทั้ง 3 โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .93 .51 และ .09 ตามลำดับ นั่นคือ สามารถอธิบายความแปรปรวนของความเชื่ออำนาจบุคคลอื่นได้ดีที่สุด และอธิบายความเชื่อในโชคและโอกาสและความเชื่ออำนาจในตนได้ รองลงมาตามลำดับ จากการศึกษาที่ผู้บริหารโรงเรียน มีความเชื่อว่า เหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับ ตนเอง เป็นสิ่งที่ตนเองควบคุมไม่ได้ ต้องอยู่ภายใต้อิทธิพลของผู้อื่น ก็จะก่อให้เกิดสงสัยไม่แน่ใจ ไม่เชื่อมั่นในตนเอง นำมาสู่การเกิดความเครียด สอดคล้องกับทฤษฎีความเครียดในงานของ Karasek (1979) ที่กล่าวไว้ว่า เมื่อใดก็ตามที่บุคคลรับรู้ ว่า ตนเองไม่มีความสามารถ ในการควบคุมงานที่ตนปฏิบัติ ไม่สามารถกำหนดตารางการทำงานได้ด้วยตนเอง จะทำให้เกิดความเครียดในงานและสามารถนำไปสู่ความท้อแท้ในการทำงานได้ในที่สุด

ซึ่งผลจากการวิจัยครั้งนี้ พบว่าความเชื่ออำนาจแห่งตน มีอิทธิพลรวม และอิทธิพลทางอ้อมด้านบวก สูงสุด ต่อความเครียดในงานและความท้อแท้ในการบริหารงาน ย่อมเป็นสิ่งชี้ชัดลงไปถึงความเครียดและความท้อแท้ของผู้บริหารโรงเรียน เกิดจากการรับรู้ว่าการปฏิบัติงานของตนขึ้นอยู่กับอำนาจ หรือ อิทธิพลของผู้อื่นที่มีอำนาจเหนือกว่า หรืออาจจะเป็นเพราะโชคหรือโอกาส แต่ไม่ได้เกิดจากความสามารถที่แท้จริงของตน การรับรู้ความเชื่ออำนาจแห่งตนเกิดขึ้นจากการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ตนเองได้รับ ถ้าบุคคลทำพฤติกรรมลงไปโดยมีความคาดหวังว่าจะได้รับการเสริมแรงหรือรางวัลจากความมุ่งมั่นพยายามในการทำพฤติกรรมนั้นและเมื่อบุคคลได้รับการเสริมแรงตามความคาดหวังของตน ก็จะก่อให้เกิดความมั่นใจในความคาดหวังครั้งต่อไปว่า จะต้องได้รับการเสริมแรงในพฤติกรรมที่ทำลงไปอีก (Rotter , 1966) ซึ่งในทางพุทธศาสนาก็มีความเชื่อในลักษณะนี้ นั่นคือทำดีได้ดี ทำชั่วได้ชั่ว บุคคลที่เชื่อ

ว่า ทำดีได้ดี ทำชั่วได้ชั่ว จะเชื่อว่าผลดีและผลเสียที่เกิดขึ้นกับคนนั้น ส่วนใหญ่มีสาเหตุมาจากตนเอง ทั้งอดีต และปัจจุบัน ดังนั้น คนจึงสามารถควบคุมสิ่งแวดล้อมของตนได้บุคคลที่มีความเชื่อลักษณะนี้ เรียกว่าเป็นบุคคลที่มีความเชื่ออำนาจในตน ซึ่งจากการศึกษาวิจัยในเรื่องพฤติกรรมของคนเก่ง คนดี และมีความสุขของบุคคลโดย ดวงเดือน และคณะ (2528) ได้มีข้อค้นพบเกี่ยวกับจิตลักษณะ 8 ประการ ที่จะทำใหบุคคลเก่ง ดี และมีความสุข ซึ่ง ดวงเดือน ได้เขียนสรุปไว้ในทฤษฎีต้นไม้จริยธรรมของเขาว่า ความเชื่ออำนาจในตน เป็น 1 ใน 8 ของลักษณะทางจิตใจ ที่เป็นแกนกลางของพฤติกรรม ซึ่งจัดได้ว่าเป็นลักษณะพื้นฐานของจิตใจ การเชื่อว่า ทำดีได้ดีนั้น ทำใหบุคคลรับรู้ว่าเป็นผู้กระทำและตนสามารถควบคุมผลที่เกิดจากการกระทำของตนได้ ซึ่งจะแผ่ขยายไปในพฤติกรรมประเภทอื่น ๆ ในที่สุด เช่น การเป็นคนที่มีเหตุผล เป็นต้น นอกจากนี้ลักษณะความเชื่ออำนาจในตนยังทำให้เป็นบุคคลที่รับผิดชอบสูงด้วย (Hallander, 1981 : 123) และดวงเดือน ยังพบอีกว่า ความเชื่ออำนาจในตนนั้น เกิดควบคู่ไปกับสุขภาพจิตที่ดี และบุคคลที่มีสุขภาพจิตดี ก็ย่อมจะมีความเครียดต่ำ และนำไปสู่ความท้อแท้ในระดับต่ำในที่สุด

จากระบบราชการไทย เมื่อพิจารณาตามความเชื่อทางสังคมและวัฒนธรรมไทย จะพบว่า ได้ให้ความสำคัญกับระบบอุปถัมภ์เป็นอย่างมาก และยึดมั่นในระบบอาวุโส การให้เกียรติกับผู้ใหญ่ และผู้มีอำนาจ ระบบการบริหารการศึกษาที่เป็นระบบหนึ่งในระบบราชการไทยที่หลีกเลี่ยงไม่ปรากฏการณ์นี้ไม่พ้น กระทรวง ศึกษาธิการ แต่เดิมเคยบริหารราชการแบบรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง การพิจารณาให้เลื่อนขั้นเงินเดือน การพิจารณาโยกย้ายงาน การประเมินเพื่อพิจารณาผลการปฏิบัติงานของ ผู้บริหารอาจจะไม่ได้ประเมินตามสภาพจริง ที่เกิดจากเนื้องาน หรือ

ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการบริหารงานของผู้บริหารจริง ๆ แต่อาจจะประเมินจากระบบพวกพ้อง ระบบการอุปถัมภ์ การโยกย้ายงานก็เช่นเดียวกัน ตามทฤษฎีทางการบริหารเชื่อว่า การโยกย้ายงาน (job rotation) เป็นการหมุนเวียนสถานที่ทำงานเพื่อเป็นการลดความจำเจในงานทำให้ลดความเครียดอันเนื่อง มาจากความเบื่อหน่าย และเมื่อผู้บริหารย้ายไปอยู่สถานศึกษาแห่งใหม่จะได้มีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถตลอดจนประสบการณ์เดิมที่มีอยู่มาใช้ในการบริหารหรือแก้ปัญหาในสถานที่ทำงานใหม่ได้ แต่ในระบบราชการไทย แนวคิดเรื่องการโยกย้ายกลับกลายเป็นเรื่องของการให้รางวัล (reward) หรือการลงโทษ (punishment) นั่นคือ ผู้บริหารโรงเรียนจะรับรู้ได้ว่าถ้าได้รับคำสั่ง โยกย้ายให้ไปปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่ขึ้น คือการได้รับรางวัล ส่วนถ้าได้โยกย้ายไปปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดเล็กลง ถือว่าเป็นการ ลงโทษ และนอกจากนี้ ผู้บริหารโรงเรียนยังรับรู้ว่าจะระบบการเลื่อนขั้นหรือระบบการโยกย้าย เป็นสิ่งที่กระทำโดยคณะกรรมการกลุ่มหนึ่ง ซึ่งมีอิทธิพลในการชี้แนะเรื่องการให้รางวัลหรือการลงโทษ และเมื่อใดที่การพิจารณา ต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อผู้บริหารโรงเรียน เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น ไม่ได้ตั้งอยู่บนเกณฑ์ของการประเมินที่ ชัดเจน โปร่งใส เป็นธรรม และสามารถตรวจสอบได้แล้ว และเมื่อใดที่การประเมินบุคคลไม่ได้ประเมินจากผลงาน (performance based assessment) แต่ประเมินโดยใช้แนวคิดที่ว่าเพื่อความเหมาะสม โดยไม่สามารถอธิบายสิ่งที่เกิดขึ้นให้ชัดเจน โปร่งใส และทำให้เกิดความเข้าใจที่ดีได้แล้ว ผู้บริหารโรงเรียน ก็จะมองไปถึงสิ่งแวดล้อมที่ เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ นั่นคือพิจารณาว่าอะไรคือสาเหตุของ การได้รับรางวัลหรือการ ถูกลงโทษ และเมื่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นซ้ำแล้วซ้ำเล่า ผู้บริหารโรงเรียนก็จะสรุปเป็น

ความคิดรวบยอดเกี่ยวกับ เหตุผลหรือที่มาของการได้รับรางวัลหรือการลงโทษนั้น ๆ และเมื่อใดก็ตามที่การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนยังไม่ได้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการประเมินตามสภาพจริง แต่เป็นการประเมินจากพื้นฐานอื่นๆ ที่นอกเหนืออำนาจควบคุมของผู้บริหาร ผู้บริหารจึงมักจะรับรู้ว่าคุณสมบัติที่ก่อให้เกิดกับตนได้จึงทำให้ไม่เกิดความเชื่ออำนาจในตนเองแต่กลับแสวงหาแหล่งพึ่งพิงจากภายนอก ดังนั้นการที่ผู้บริหารโรงเรียนจะใช้เวลา และความพยายามที่จะทุ่มเทให้กับการปฏิบัติงานในโรงเรียน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายก็น้อยลง และเนื่องจากตามที่กล่าวมาแล้วว่าผู้บริหารเกิดการเรียนรู้ถึงแหล่งที่มาของรางวัลแล้วว่ามาจากแหล่งใด ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนส่วนหนึ่งจึงมักจะไม่มีอยู่ในโรงเรียนเพื่อช่วยเหลือแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับคณะครูและโรงเรียนอันเป็นภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบโดยตรง แต่กลับทำพฤติกรรมตามที่ตนเกิดการเรียนรู้ว่าเป็นพฤติกรรมที่ทำแล้วจะได้รับรางวัล ตอบแทน ซึ่งปรากฏการณ์ดังกล่าวส่งผลกระทบต่อการศึกษาของประเทศไทยอย่างใหญ่หลวง แสดงให้เห็นโดยนักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ตกต่ำ และไม่สามารถสอบผ่านเกณฑ์การวัดผลระดับชาติ รวมไปถึงความท้อแท้ของครูอันเกิดจากความเครียดในงานที่แก้ไขไม่ได้ จะหวังพึ่งผู้บริหาร โรงเรียนในการช่วยเหลือแก้ไข ผู้บริหารก็ไม่อยู่โรงเรียนสักที จึงทำให้การบริหารงานโรงเรียนไร้ประสิทธิภาพในที่สุด

ดังนั้น ถ้าผู้บริหารโรงเรียนสามารถลดความเชื่ออำนาจบุคคลอื่น หรือลดความเชื่อในโชคและโอกาสลง ก็จะส่งผลกระทบต่อความเชื่ออำนาจในตนสูงขึ้น ผู้บริหารโรงเรียนก็จะมีความเชื่อมั่นในความสามารถของตน เชื่อมั่นว่าการประเมินผลการปฏิบัติงาน เกิดขึ้นเพราะ ผลงานของตน เขาก็จะใช้เวลาส่วนใหญ่ในการคิด

พัฒนาโรงเรียนให้เป็นไปตาม เป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งในปัจจุบัน ระบบราชการไทยก็ได้เอื้อต่อการปฏิบัติตามแนวคิดเรื่องการกระจายอำนาจ จากส่วนกลางมายังส่วนภูมิภาคมากยิ่งขึ้น ในกระทรวงศึกษาธิการก็ได้มีการกระจายอำนาจมายังเขตพื้นที่การศึกษา และบางส่วนกระจายไปที่โรงเรียนโดยตรง โดยให้โรงเรียนเป็น นิติบุคคล มีการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (school based management) ทำให้มองเห็นในเชิงทฤษฎีว่าเป็นเรื่องที่ต้องการในการสร้างความเชื่ออำนาจในตนให้แก่ผู้บริหารจากการมอบให้เขามีอำนาจและสิทธิในการบริหารจัดการโรงเรียนได้อย่างเต็มที่ ไม่ว่าจะเป็นการดำเนินการปรับปรุง แก้ไข และพัฒนา แต่ในทางปฏิบัติแล้ว เกิดข้อสงสัยมากมายตามมา เช่น การกระจายอำนาจการบริหารจัดการดังกล่าว เป็นการกระจายอำนาจอย่างแท้จริงหรือไม่ โรงเรียนจริงหรือไม่ หรือเป็นเพียงแต่การกระจายอำนาจตามทฤษฎีเท่านั้น แต่การปฏิบัติก็ยังเป็นเช่นเดิม ซึ่งถ้าเป็นไปได้ในลักษณะเดิมที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องรอรับฟังนโยบายจากหน่วยเหนือ เพื่อนำนโยบายลงสู่การปฏิบัติที่โรงเรียน ซึ่งบางครั้งการปฏิบัติตามนโยบายเดิมยังไม่บรรลุผลตามเป้าหมาย แต่เกิดการเปลี่ยนแปลงทางการบริหารราชการบ้านเมือง ต้องเปลี่ยนแปลงผู้ดูแลนโยบายเป็นคนใหม่ นโยบายเดิมที่กำลังปฏิบัติอยู่ก็ถูกยกเลิกไป ต้องมาปฏิบัติตามนโยบายใหม่ของผู้มีอำนาจรับผิดชอบถ้ามีความคิดเห็นขัดแย้งหรือไม่ปฏิบัติตามนโยบายหน่วยเหนือ ก็มักจะถูกลงโทษ ไม่ทางตรงก็ทางอ้อม ลักษณะเช่นนี้ส่งผลกระทบต่อความรู้สึกความเชื่ออำนาจแห่งตนของผู้บริหาร ซึ่งปรากฏในผลการวิจัยครั้งนี้อย่างชัดเจนว่าผู้บริหารโรงเรียนมีความเชื่ออำนาจบุคคลอื่น ที่มีอิทธิพล ดังนั้น ถ้าระบบการบริหารราชการยังเป็นแบบเดิมก็เป็นการยากที่จะเปลี่ยนการรับรู้ของผู้บริหาร โรงเรียน ให้เป็นผู้มีความเชื่ออำนาจในตนอันจะทำให้เกิดคุณประโยชน์อย่างยิ่งต่อการบริหารจัดการ

โรงเรียน มีงานวิจัยเกี่ยวข้องกับความเชื่ออำนาจใน  
ตน เช่น ศักดิ์ชัย (2532) ศึกษาความเชื่ออำนาจใน  
ตนของครู พบว่า จิตลักษณะนี้มีบทบาทสำคัญต่อ  
พฤติกรรมการทำงานมาก ถ้าครูมีความเชื่ออำนาจ  
ภายในตนสูงแม้เพียงอย่างเดียวก็มีพฤติกรรมการทำงาน  
สูง แต่ถ้าครูมีความเชื่ออำนาจในตนต่ำ จะมี  
พฤติกรรมการทำงานต่ำอย่างชัดเจน ซึ่งสอดคล้อง  
กับผลวิจัยใน ครั้งนี้ ที่พบว่าความเชื่ออำนาจบุคคล  
อื่น ความเชื่อในเรื่องโชค และโอกาสมีอิทธิพลรวม  
และอิทธิพลทางอ้อมสูงสุดค้ำบวคต่อการรับรู้  
ความเครียดในงาน และความท้อแท้ในการ  
ปฏิบัติงาน หมายความว่า ถ้าผู้บริหารโรงเรียนมี  
ความเชื่ออำนาจบุคคลอื่นมากเท่าใด ก็จะเกิด  
ความเครียดในงาน และส่งผลต่อความท้อแท้ใน  
การบริหารงานมากเท่านั้น ซึ่งเป็นผลเสียต่อการ  
บริหารจัดการโรงเรียนเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้น ถ้า  
สามารถพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้เป็นผู้มีความ  
เชื่ออำนาจในตนเพิ่มขึ้นคาดว่าจะลดความเครียด  
ในงาน และความท้อแท้ในการบริหารงานของ  
ผู้บริหารลงได้ และนั่นย่อมมีผลกระทบต่อพฤติ  
กรรมการบริหารงาน โรงเรียน ให้มีประสิทธิภาพ  
เพิ่มขึ้นได้ในที่สุด ซึ่งมีผลการวิจัยรองรับแนวคิด  
ดังกล่าว เช่น ผลการวิจัย การสร้างโปรแกรม  
ฝึกอบรมทางพุทธพฤติกรรมศาสตร์แก่ครูของ อ้อม  
เดือน (2536) พบว่า ครูที่เข้ารับการฝึกอบรมทาง  
พุทธพฤติกรรมศาสตร์มีความเชื่ออำนาจในตนสูง  
กว่าครูที่ไม่ได้เข้ารับการฝึก และอ้อมเดือน ได้วิจัย  
ทดลองเปรียบเทียบกลุ่มที่เข้าอบรมทางพุทธ กับ  
กลุ่มที่เข้ารับการอบรมทางพฤติกรรมศาสตร์ ผล  
วิจัยพบว่ากลุ่มที่เข้ารับการฝึกทางพุทธ ที่เน้นเรื่อง  
ทำดีได้ดี ทำชั่วได้ชั่ว มีความเชื่ออำนาจในตน  
สูงขึ้นมากกว่ากลุ่มที่ฝึกทาง พฤติกรรม  
ศาสตร์ ดังนั้นน่าจะเป็นข้อยืนยันได้ว่า ความเชื่อ  
อำนาจในตนสามารถพัฒนาให้เพิ่มขึ้นได้

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1. จากผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรที่มี  
อิทธิพลรวมและอิทธิพลทางอ้อมสูงสุดต่อตัวแปร  
ทั้งความเครียด ในงาน และความท้อแท้ในการ  
บริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน คือตัวแปรความ  
เชื่ออำนาจบุคคลอื่น และความเชื่อในโชค และ  
โอกาสมากกว่าความเชื่ออำนาจในตน จึงแสดงให้เห็นว่า  
ผู้บริหารโรงเรียนที่มีความเชื่ออำนาจนอก  
ตนสูง จะเป็นผู้ที่มีความเครียดในงานสูง และ  
ส่งผลต่อความท้อแท้ในการบริหารงานสูงด้วย  
ดังนั้น การที่จะลดความเครียดในงาน และความ  
ท้อแท้ในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนลงได้  
ผู้เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน และตัว  
ผู้บริหารโรงเรียนเองน่าจะศึกษาวิธีการเสริมสร้าง  
ความเชื่ออำนาจในตน ให้เกิดขึ้น ในตัวของ  
ผู้บริหารโรงเรียนให้ได้ และเมื่อใดก็ตามที่ผู้บริหาร  
โรงเรียนมีจิตลักษณะในด้านนี้แล้ว ผู้บริหารก็จะ  
เกิดการรับรู้ว่าตนเองสามารถควบคุมผลลัพธ์ต่างๆ  
ที่เกิดขึ้นจากการกระทำของตนได้ ผู้บริหาร  
โรงเรียนก็จะมีความเชื่อมั่นในตนเอง สามารถ  
บริหารจัดการโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผล  
ต่อการลดความเครียดในงานและความท้อแท้ใน  
การบริหารงานได้ในที่สุด ซึ่งวิธีการเสริมสร้าง  
ความเชื่ออำนาจในตนให้แก่ผู้บริหาร อาจ  
กระทำได้หลายวิธี เช่น วิธีการฝึกอบรมการ  
เสริมสร้างอำนาจในตน ก็เป็นวิธีการหนึ่งที่มี  
ผลการวิจัยรองรับ ดังที่กล่าวมาแล้วในการอภิปราย  
ผล

2. จากผลการวิจัยที่พบว่า การรับรู้การ  
สนับสนุนทางสังคมจากคณะครูในโรงเรียน มี  
อิทธิพลทางตรงด้านลบสูงสุดต่อความท้อแท้ในการ  
บริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน หมายความว่า  
ถ้าผู้บริหารโรงเรียนรับรู้ว่าคุณครูในโรงเรียนให้  
การสนับสนุนตนเองแล้ว ความท้อแท้ในการ  
บริหารงานโรงเรียนก็จะลดต่ำลง จากผล การวิจัย  
ในข้อนี้ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้บริหาร  
โรงเรียน รวมทั้งผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำไป

เป็น แนวทางในการค้นหาวิธีการที่จะให้ได้มาซึ่งความร่วมมือ ช่วยเหลือ และการสนับสนุนทางสังคมของคณะครูในโรงเรียน ซึ่งอาจจะต้องจัดทำโครงการฝึกอบรมภาวะผู้นำที่เหมาะสมในการบริหารโรงเรียนในยุคปฏิรูป การศึกษา ตลอดจนเทคนิควิธีการ สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้แก่ครู เช่น การส่งเสริมให้มีโอกาสก้าวหน้าในวิชาชีพ การส่งเสริมสนับสนุนให้ครูเป็นผู้มีความรอบรู้ในศาสตร์ของตน มีการศึกษาค้นคว้า สร้างสรรค์ ตลอดจนฝึกอบรมผู้บริหารเกี่ยวกับการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆ ไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนของตน เป็นต้น เมื่อครูรับรู้ว่า ตนเองได้รับการสนับสนุนให้เกิดความก้าวหน้าในวิชาชีพ ก็จะเกิดความพึงพอใจ มองเห็นคุณค่าของการสนับสนุน และให้การสนับสนุนย้อนกลับมาที่ผู้บริหาร โดยการให้ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานตามภารกิจของโรงเรียน ทำให้ผู้บริหารสามารถบริหารโรงเรียนได้บรรลุ เป้าหมาย ส่งผลต่อการลดความท้อแท้ในการบริหารงานของผู้บริหารได้ในที่สุด

3. จากผลการวิจัยที่พบว่า ความเครียดในงานมีอิทธิพลทางตรงด้านบวกสูงสุดต่อความท้อแท้ในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน ดังนั้นผู้ที่รับผิดชอบในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน และตัวผู้บริหารโรงเรียนเอง ควรตระหนักถึงความสำคัญ และหาวิธีการบริหารจัดการความเครียดในงาน เช่น การจัดโครงการฝึกอบรมการบริหารจัดการเวลา การฝึกอบรมเทคนิคการมอบหมายงานที่มีประสิทธิผล การฝึกอบรมเทคนิคการเจรจาต่อรองเพื่อให้ได้มาซึ่งการสนับสนุนทรัพยากรทางการบริหาร และเทคนิคการบริหารจัดการความขัดแย้งในงาน เป็นต้น

4. และจากผลการวิจัยที่พบว่า การรับรู้การสนับสนุนทางสังคมจากเพื่อนผู้บริหารมีอิทธิพลทั้งทางตรง ทางอ้อม และอิทธิพลรวมด้านบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ถึงแม้จะไม่ใช่ว่า

แปรที่มีอิทธิพลสูงสุด แต่มีนัยสำคัญทางสถิติ จึงแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของตัวแปรนี้ ซึ่งเป็นอิทธิพลด้านบวก หมายความว่า ยิ่งผู้บริหารโรงเรียนรับรู้การสนับสนุนทางสังคมจากเพื่อนผู้บริหารมากเท่าใด ผู้บริหารยิ่งมีความเครียดและความท้อแท้ในการบริหารงานมากขึ้นเท่านั้น ดังนั้นผู้รับผิดชอบในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน จึงควรพิจารณาหาวิธีการเปลี่ยนเจตคติต่อการรับรู้การสนับสนุนทางสังคมจากเพื่อนผู้บริหารให้เป็นเจตคติในทางบวก นั่นคือ มุ่งเน้น การรับรู้การสนับสนุนทางสังคมในมิติของการสนับสนุนให้มากกว่ามิติความขัดแย้ง ซึ่งอาจกระทำได้ โดยการจัดตั้งเครือข่ายทางสังคมนระหว่างโรงเรียน การมีนโยบายมุ่งเน้นการช่วยเหลือสนับสนุนระหว่างโรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษาด้วยกัน การลดการแข่งขันระหว่างโรงเรียน แต่มุ่งเน้นการส่งเสริมให้โรงเรียนมีการแข่งขันพัฒนากับตนเอง เป็นต้น

#### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. เนื่องจากตัวแปรที่ผู้วิจัยนำมาศึกษาในครั้งนี้ อธิบายความแปรปรวนของตัวแปรความเครียดในงานและความท้อแท้ในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนได้เพียงร้อยละ 45 และ 50 ตามลำดับ ดังนั้นจึงควรพิจารณานำตัวแปรอื่น ๆ ที่อาจส่งผลต่อความท้อแท้ในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมาใช้ในการศึกษาเพิ่มเติม เช่น ภาวะผู้นำของผู้บริหาร หรือบรรยากาศของโรงเรียน เป็นต้น

2. ในการวิจัยครั้งต่อไป ควรมีการสร้างรูปแบบที่ใช้ในการวิจัยเป็นรูปแบบทางเลือกไว้อย่างน้อย 3 รูปแบบเพื่อทดสอบความสอดคล้องกลมกลืนของรูปแบบสมมติฐานการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์แล้วเมื่อพบว่ารูปแบบใดมีความสอดคล้องกลมกลืนดีที่สุด ก็เลือกรูปแบบนั้นมาใช้อธิบายความแปรปรวนของตัวแปร ที่ต้องการศึกษา

3. เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความท้อแท้ในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนสูงสุด คือ ตัวแปรความเชื่ออำนาจแห่งตน ดังนั้นควรทำการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเชื่ออำนาจในตนของผู้บริหารโรงเรียน หรือการพัฒนาแบบการสร้างความสำเร็จอำนาจในตนของผู้บริหารโรงเรียน ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกและมีความชัดเจนยิ่งขึ้น ถึงวิธีการพัฒนาความเชื่ออำนาจในตน โดยใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพประกอบกัน อันจะนำไปสู่การสร้างองค์ความรู้เรื่องการลดความเครียดในงานและความท้อแท้ในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนได้ดียิ่งขึ้น

4. เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อความท้อแท้ในการบริหารงานของ

ผู้บริหารโรงเรียน ที่มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลอยู่ในระดับสูงรองลงมา ได้แก่ ตัวแปร และความเครียดในงาน ดังนั้นจึงควรทำการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความเครียดของผู้บริหารโรงเรียน และหรือปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความร่วมมือในการปฏิบัติงานของโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมาย เป็นต้น ซึ่งในการทำวิจัยเกี่ยวกับความเครียด ในงาน อาจศึกษาในรูปแบบของการวิเคราะห์พหุระดับ (HLM) ทั้งนี้เนื่องจากตัวแปรความเครียดในงานสามารถศึกษาได้ใน 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับองค์กร และระดับสิ่งแวดล้อมภายนอก ซึ่งผลการวิจัยอาจทำให้ได้แนวทางในการบริหารจัดการความเครียดในงานที่ลึกซึ้งและดียิ่งขึ้น

#### เอกสารอ้างอิง

- ดวงเดือน พันธุมนาวิน.(2527). สรุปคำบรรยายเรื่อง โครงการพัฒนาทัศนคติและจริยธรรมของข้าราชการสถาบันข้าราชการพลเรือน. กรุงเทพฯ : สำนักงานข้าราชการพลเรือน.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2545). ผู้บริหารใหม่ในโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษาผลการวิจัยเพื่อการวิพากษ์ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา รุ่นที่ 2. ขอนแก่น : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ศักดิ์ชัย นิรัญทวี.(2532). ความแปลกแยกกับพฤติกรรมการทำงานของครูสังกัดกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์การศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- หัตยา มัทยาท. (2541). ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยการทำงานและปัจจัยทางจิตใจที่เกี่ยวข้องกับความเหนื่อยหน่ายของพยาบาลวิชาชีพประจำการในโรงพยาบาลศูนย์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา มหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาพัฒนาการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อ้อมเดือน สดมณี. (2536). ผลของการฝึกอบรมทางพุทธพุทธธรรมศาสตร์ต่อจิตลักษณะและประสิทธิผลของครู. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต ,สาขาพัฒนศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- Jex. Staver M. (1998). **Stress and job performance : Theory, research, and implication for management practice.** London : Sage.

- Kahn, R.L., & Byosiere, P. (1992). Stress in organization. In M.D. Dunnette (Ed). **Handbook of industrial and organization psychology**. (pp. 571 – 648). Chicago : Rend McNally.
- Karasek, R.A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain : Implications for job redesign. **Administrative Science Quarterly**, **24** , 285 – 308.
- Rotter, J.B.. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. **Psychological Monographs General and Applied**, **80**(Whole 609).
- Steven, J. (1986). **Applied Multivariate Statistics for the Social Sciences**. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.