ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารกับความผูกพันต่อองค์กรของครูสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา

Relationship between collaborative leadership of administrators and organizational commitment of teachers under the Office of Vocational Education in Chachoengsao Province

จักรพันธุ์ วังทองชุก[1], วรชัย วิภูอปุรโคตร[2]
หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี[1,2]
Chakkaphan Wungtongchuk[1], Vorachai Viphoouparankhot[2]
Master of Education in Educational Administration,
Faculty of education, Bangkok Thonburi University[1,2]
E-mail: Chak-chuk@hotmail.com[1]
E-mail: Vorachai.vip@bkkthon.ac.th[2]

Received: January 15, 2026; Revised: March 5, 2026; Accepted: March 30, 2026

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหาร ในสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา 2) ศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรของครู 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารกับความผูกพันต่อองค์กรของครู เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากร คือ ครูในสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา ปีการศึกษา 2568 จำนวนทั้งหมด 205 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูจำนวน 136 คน ได้จากการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Krejcie and Morgon เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่สถิติเชิงพรรณนา และ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ความผูกพันต่อองค์กรของครูในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารกับความผูกพันต่อองค์กรของครู โดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .79 ผลการศึกษาแสดงข้อมูลเชิงประจักษ์ว่า การบริหารแบบร่วมมือที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของครูสามารถสร้างบรรยากาศการทำงาน และเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำแบบร่วมมือ ความผูกพันต่อองค์กร สำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา

ABSTRACT

This survey study examined the level of collaborative leadership among administrators under the Office of Vocational Education in Chachoengsao Province, the level of teachers' organizational commitment, and the relationship between these variables. The population consisted of 205 teachers in the 2025 academic year, and a sample of 136 teachers was determined using the Krejcie and Morgan sample size table. Data were collected through a five-point Likert scale questionnaire and analyzed using descriptive statistics and Pearson's product-moment correlation coefficient. The findings revealed that both administrators' collaborative leadership and teachers' organizational commitment were at a high level overall and across all dimensions. Moreover, collaborative leadership was positively associated with teachers' organizational commitment at the .01 level, with a high correlation coefficient of .79. These results provide empirical support for the importance of collaborative leadership in strengthening teachers' commitment to their organizations. The findings also suggest that educational administrators can promote teacher participation and foster sustainable organizational commitment through collaborative leadership practices.

KEYWORDS: Collaborative leadership, Organizational commitment, Office of Vocational Education, Chachoengsao Province

บทนำ

การบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ได้เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำ ที่ไม่ใช่เพียงแค่การสั่งการหรือการควบคุม แต่ต้องสามารถสร้างความร่วมมือ การมีส่วนร่วม และการส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน (Kouzes & Posner, 2012) แนวคิด "ภาวะผู้นำแบบร่วมมือ" จึงได้รับความสนใจ ในฐานะรูปแบบผู้นำที่สามารถสร้างพลังความร่วมมือจากบุคลากรทุกระดับ ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน (Yukl, 2013) ซึ่งภาวะผู้นำแบบร่วมมือ มีบทบาทสำคัญในการสร้างแรงจูงใจและความไว้วางใจในหมู่ครู ผู้นำที่ใช้รูปแบบนี้จะเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็น มีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนานโยบายหรือแนวทางการสอน และส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในหมู่เพื่อนร่วมวิชาชีพ สิ่งเหล่านี้ส่งผลโดยตรงต่อความผูกพันในองค์กรของครู เพราะเมื่อครูรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าได้รับการรับฟัง และเป็นส่วนหนึ่งของทีม พวกเขาจะมีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น มีความจงรักภักดีต่อองค์กร และมีแนวโน้มที่จะพัฒนาอย่างต่อเนื่องไปพร้อมกับองค์กร (Harris A,2004) ดังนั้น ภาวะผู้นำแบบร่วมมือสามารถเป็นกลไกสำคัญในการสร้าง

ความรู้สึกปลอดภัยทางจิตใจ โดยเฉพาะเมื่อผู้นำแสดงออกถึงความเปิดกว้างในการรับฟังความคิดเห็น และส่งเสริมวัฒนธรรมของการเรียนรู้โดยปราศจากการตำหนิ จากการศึกษาของ (Nembhard และ Edmondson 2006) พบว่า ผู้นำที่มีลักษณะเปิดกว้างจะช่วยเสริมสร้างความรู้สึกปลอดภัยทางจิตใจ ซึ่งส่งผลต่อความมุ่งมั่นของบุคลากรในการปรับปรุงงานและการมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในองค์กร ซึ่งผลกระทบแบบบวกของภาวะผู้นำแบบร่วมมือ สามารถวิเคราะห์ ได้ 3 ด้าน ดังนี้ 1. การบริหารจัดการ ภาวะผู้นำแบบร่วมมือ ส่งเสริมการตัดสินใจที่โปร่งใส การมีส่วนร่วม และการสร้างฉันทามติ (Bush, T. & Glover, D., 2021) ซึ่งนำไปสู่การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์และการสร้างความไว้วางใจระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Hargreaves, A. & Fullan, M., 2012) การกระจายอำนาจ และการมอบหมายงานให้สอดคล้องกับความสามารถของบุคลากรช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ (Spillane, J. P., 2006) 2. การจัดการเรียนการสอน:ภาวะผู้นำแบบร่วมมือช่วยสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (Harris, A. & Spillane, J., 2008) โดยเปิดโอกาสให้นักเรียน ครู และผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการออกแบบและพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ส่งเสริมการเรียนรู้แบบ Active Learning การเรียนรู้แบบร่วมมือ และการพัฒนาทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 เช่น ทักษะการคิดวิเคราะห์ การแก้ปัญหา และ การทำงานร่วมกัน 3. การพัฒนาองค์กร:ภาวะผู้นำแบบร่วมมือถือเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาองค์กร โดยส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสร้างนวัตกรรม และการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร (Day, C. et al., 2022) ซึ่งนำไปสู่การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้และการเติบโต การพัฒนาองค์กรต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วนเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ในยุคปัจจุบัน บทบาทของครูได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างมีนัยสำคัญจากอดีต ครูไม่ได้เป็นเพียงผู้ถ่ายทอดความรู้ แต่ยังเป็นผู้นำการเรียนรู้ ผู้สร้างนวัตกรรม และเป็นผู้เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทำให้ความคาดหวังของครูต่อองค์กรก็เปลี่ยนแปลงไปเช่นกัน ครูสมัยใหม่ต้องการการสนับสนุนทางวิชาชีพ การยอมรับความคิดเห็น และโอกาสในการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจขององค์กร ซึ่งสิ่งเหล่านี้สอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำแบบร่วมมือ ที่เน้นการทำงานร่วมกัน การฟังอย่างลึกซึ้ง และการกระจายอำนาจอย่างเหมาะสม (ชุติมา สัจจานันท์, 2562) ส่วนในบริบทของสถานศึกษา ครูในยุคปัจจุบันต้องเผชิญกับภาระงานและความคาดหวังที่หลากหลาย ครูจึงต้องการผู้นำที่สามารถเข้าใจ สนับสนุน และพร้อมร่วมมืออย่างแท้จริง เพื่อสร้างความรู้สึกมั่นคง ปลอดภัย และพร้อมที่จะทุ่มเทต่อองค์กรอย่างยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Kahn (1990) ที่ชี้ว่า ความรู้สึกปลอดภัยทางจิตใจเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อ “การมีส่วนร่วมอย่างเต็มตัว” ของบุคลากรในการทำงาน และนำไปสู่ความผูกพันในองค์กรในระยะยาว โดยความผูกพันในองค์กรของครู นั้นคือ ความตั้งใจและความสมัครใจของบุคลากรที่จะทำงานร่วมกับองค์กรในระยะยาว ประกอบด้วย ความผูกพันทางอารมณ์ ความผูกพันอย่างต่อเนื่อง และความผูกพันตามบรรทัดฐาน (Meyer & Allen, 1991) หากผู้นำสามารถสร้างภาวะการทำงานที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วม การเคารพในความคิดเห็น และการส่งเสริมการพัฒนาในด้านต่างๆ อย่างเท่าเทียม ย่อมส่งผลให้ครูรู้สึกมีคุณค่าและผูกพันกับองค์กรมากยิ่งขึ้น และความผูกพันในองค์กร ยังเกี่ยวข้องกับความรู้สึกปลอดภัยทางจิตใจ ซึ่งภาวะผู้นำแบบร่วมมือสามารถ

สร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร เอื้อต่อการแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย โดยไม่ต้องกลัวการถูกตำหนิ ความรู้สึกดังกล่าวมีความสำคัญยิ่งต่อครูในยุคปัจจุบันที่ต้องเผชิญกับภาระงานและความคาดหวังที่หลากหลาย การมีผู้นำที่เข้าใจและพร้อมร่วมมือจึงเป็นปัจจัยหลักที่ทำให้ครูเกิดความผูกพันกับองค์กรในระยะยาว (Edmondson, 1999) ได้เสนอแนวคิดเรื่องนี้ไว้ว่า ความรู้สึกปลอดภัยทางจิตใจในทีมงานมีความสำคัญต่อพฤติกรรมการเรียนรู้ร่วมกัน และสามารถนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพขององค์กรอย่างยั่งยืน

บริบทของสถานศึกษา ระดับอาชีวศึกษา การสร้างความร่วมมือระหว่างผู้บริหารกับครูมีความสำคัญยิ่ง เนื่องจากภารกิจของครูมิได้จำกัดอยู่เพียงแค่การสอน แต่ยังต้องมีบทบาทในด้านการพัฒนาหลักสูตร การฝึกทักษะวิชาชีพ และการสร้างเครือข่ายกับภาคอุตสาหกรรม (สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา, 2566) ซึ่งล้วนต้องอาศัยแรงจูงใจ ความไว้วางใจ และความรู้สึก มีส่วนร่วมในการทำงาน ให้นำไปสู่ความผูกพันในองค์กร ซึ่งเป็นตัวแปรสำคัญที่ช่วยลดอัตราการลาออก เพิ่มความพึงพอใจในปฏิบัติงาน และส่งผลต่อคุณภาพการเรียนการสอน (Meyer & Allen, 1991) สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา ที่มีบทบาทสำคัญในการผลิตกำลังแรงงานฝีมือให้กับพื้นที่ภาคตะวันออก ซึ่งเป็นเขตเศรษฐกิจพิเศษ (EEC) ที่กำลังเติบโตอย่างรวดเร็ว ดังนั้น การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพโดยเฉพาะในด้านภาวะผู้นำและความผูกพันของครูจึงมีความสำคัญยิ่ง งานวิจัยนี้จึงมุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบร่วมมือกับความผูกพันในองค์กรของครู

ผู้วิจัยมีความสนใจศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารกับความผูกพันในองค์กรของครู เนื่องจากเล็งเห็นถึงความสำคัญของการบริหารจัดการในสถานศึกษาในยุคปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งในด้านเทคโนโลยี การเรียนการสอน และคุณลักษณะของครูยุคใหม่ ซึ่งมีแนวโน้มที่จะให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วม การได้รับการยอมรับ และบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมพลังเชิงบวก จากประสบการณ์และการสังเกต พบว่าหลายองค์กรการศึกษาประสบปัญหาครูขาดความผูกพันต่อองค์กร เช่น การขาดแรงจูงใจในการทำงาน การย้ายงาน หรือการลาออกจากอาชีพครู ปัจจัยสำคัญหนึ่งที่มีผลต่อพฤติกรรมเหล่านี้คือ รูปแบบการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งหากใช้ภาวะผู้นำที่เน้นการมีส่วนร่วม ความร่วมมือ และการเคารพความคิดเห็นของครู จะสามารถสร้างแรงจูงใจ ความรู้สึกเป็นเจ้าของ และความผูกพันต่อองค์กรได้อย่างแท้จริง และผู้วิจัยหวังว่าการศึกษาครั้งนี้จะช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักถึงความสำคัญของการปรับเปลี่ยนบทบาทของตนเองให้สอดคล้องกับบริบทของครูยุคใหม่ และสามารถนำผลการวิจัยไปใช้พัฒนารูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม ซึ่งจะส่งผลต่อการสร้างความเข้มแข็งขององค์กรในระยะยาว ทั้งในด้านคุณภาพของครู การพัฒนาผู้เรียน และประสิทธิภาพของสถานศึกษาโดยรวม

วัตถุประสงค์

1. ศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหาร ในสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา
2. ศึกษาระดับความผูกพันในองค์กรของครูในสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา
3. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารกับความผูกพันในองค์กร

ของครู สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา

สมมติฐาน

1 ภาวะผู้นำแบบร่วมมือมีความสัมพันธ์ทางบวก กับความผูกพันในองค์กรของครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ประโยชน์ที่ได้รับ

1. ด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา ได้ข้อมูลเชิงประจักษ์เกี่ยวกับลักษณะภาวะผู้นำแบบร่วมมือที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำไปปรับใช้ในการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของครู และเสริมสร้างความผูกพันกับองค์กรอย่างยั่งยืน

2. ด้านการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา ข้อมูลจากผลการวิจัยสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากรในด้านความสัมพันธ์เชิงบวกภายในองค์กร รวมถึงการวางแผนอบรมหรือเสริมสร้างภาวะผู้นำภายในวิทยาลัยให้เหมาะสมกับบริบท

3. ด้านเชิงวิชาการ งานวิจัยนี้เป็นอีกหนึ่งองค์ความรู้ที่ช่วยขยายฐานทฤษฎีด้านภาวะผู้นำและความผูกพันในองค์กรในบริบทของสถานศึกษาอาชีวศึกษา ซึ่งนักวิจัย นักศึกษาหรือผู้สนใจสามารถนำไปศึกษาเปรียบเทียบ หรือพัฒนาเป็นงานวิจัยในลำดับต่อไปได้

4. ด้านนโยบายและการตัดสินใจของหน่วยงานต้นสังกัด ผลการวิจัยสามารถนำเสนอเป็นข้อมูลเชิงนโยบายต่อสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เพื่อใช้ในการออกแบบนโยบายสนับสนุนภาวะผู้นำที่เหมาะสมในองค์กร และการสร้างระบบดูแลความผูกพันของบุคลากรอย่างเป็นระบบ

5. ด้านการเสริมสร้างคุณภาพการศึกษา เมื่อผู้บริหารสามารถบริหารงานแบบมีส่วนร่วม และครูเกิดความผูกพันในองค์กร จะส่งผลทางอ้อมต่อการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน และสร้างผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดีให้กับผู้เรียน

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ ครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา ภาครัฐ จำนวน 7 แห่ง ประจำปีการศึกษา 2568 จำนวนครู 205 คน

กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา ภาครัฐ ได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางของ Krejcie and Morgon (1970) และนำมาทำการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิและสุ่มอย่างง่าย จำนวน 136 คน

เครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารกับความผูกพันในองค์กรของครู สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา แบ่งเป็น 3 ตอน มีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นแบบสอบถามตรวจสอบรายการ ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหาร ตามทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบร่วมมือของ (Kouzes และ Posner, 2012) เสนอโมเดลภาวะ

ผู้นำ 5 ประการใน The Leadership Challenge ซึ่งเน้นการสร้างแรงบันดาลใจและการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 5 พฤติกรรมหลัก คือ (1) การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม (2) การให้ความไว้วางใจ (3) การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม (4) การยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง และ(5) การสร้างแรงจูงใจ โดยเป็นแบบสอบถามแสดงความคิดเห็น มาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ (Likert, 1967) เป็นเครื่องมือที่ใช้วัดระดับความรู้สึกหรือความคิดเห็น โดยทั่วไปจะใช้ในการสำรวจหรือแบบสอบถาม ผู้ตอบแบบสอบถามจะเลือกระดับความรู้สึกหรือความคิดเห็นที่สอดคล้องกับคำถามที่กำหนดให้ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

5 หมายถึง ภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหาร อยู่ในระดับ มากที่สุด

4 หมายถึง ภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหาร อยู่ในระดับ มาก

3 หมายถึง ภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหาร อยู่ในระดับ ปานกลาง

2 หมายถึง ภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหาร อยู่ในระดับ น้อย

1 หมายถึง ภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหาร อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันในองค์กรของครู ตามทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันในองค์กรของ (Meyer และ Allen, 1991) ผู้พัฒนาแบบจำลองสามองค์ประกอบของความผูกพันในองค์กร (Three - Component Model of Organizational Commitment) แบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ (1) ความผูกพันทางอารมณ์ความรู้สึกผูกพันและภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (2) ความผูกพันอย่างต่อเนื่อง การตระหนักถึงต้นทุนหากต้องออกจากองค์กร (3) ความผูกพันตามบรรทัดฐาน ความรู้สึกว่าควรจะอยู่กับองค์กร โดยเป็นแบบสอบถามแสดงความคิดเห็น มาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ (Likert, 1967) เป็นเครื่องมือที่ใช้วัดระดับความรู้สึกหรือความคิดเห็น โดยทั่วไปจะใช้ในการสำรวจหรือแบบสอบถาม ผู้ตอบแบบสอบถามจะเลือกระดับความรู้สึกหรือความคิดเห็นที่สอดคล้องกับคำถามที่กำหนดให้ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

5 หมายถึง ความผูกพันในองค์กรของครูอยู่ในระดับ มากที่สุด

4 หมายถึง ความผูกพันในองค์กรของครูอยู่ในระดับ มาก

3 หมายถึง ความผูกพันในองค์กรของครูอยู่ในระดับ ปานกลาง

2 หมายถึง ความผูกพันในองค์กรของครูอยู่ในระดับ น้อย

1 หมายถึง ความผูกพันในองค์กรของครูอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็น ตามการประเมินของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทราโดยรวม

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็น ตามการประเมินของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหาร

ที่	ภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหาร	ผลการวิเคราะห์		
		$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1	การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม	4.10	0.90	มาก
2	การให้ความไว้วางใจ	3.99	0.90	มาก
3	การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม	4.24	0.76	มาก
4	การยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง	3.98	1.32	มาก
5	การสร้างแรงจูงใจ	4.18	0.85	มาก
	ค่าเฉลี่ยรวม	**4.10**	**0.94**	**มาก**

จากตารางที่ 1 พบว่า ภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหาร ตามความคิดเห็นของครูในกลุ่มสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$=4.10, S.D.= 0.94) โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ($\bar{x}$= 4.24, S.D. = 0.76) ด้านการสร้างแรงจูงใจ ($\bar{x}$= 4.18, S.D. = 0.85) ด้านการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม ($\bar{x}$ = 4.10, S.D. = 0.90) ด้านการให้ความไว้วางใจ ($\bar{x}$= 3.99, S.D. = 0.90) และด้านการยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง ($\bar{x}$= 3.98, S.D. = 1.32) ตามลำดับ

2. ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็น ตามการประเมินของครูเกี่ยวกับความผูกพันในองค์กรของครู สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา โดยรวม

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็น ตามการประเมินของครูเกี่ยวกับความผูกพันในองค์กรของครู

ที่	ความผูกพันในองค์กรของครู	ผลการวิเคราะห์		
		$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1	ความผูกพันทางอารมณ์	4.21	0.90	มาก
2	ความผูกพันอย่างต่อเนื่อง	4.00	1.01	มาก
3	ความผูกพันตามบรรทัดฐาน	4.04	0.96	มาก
	ค่าเฉลี่ยรวม	**4.08**	**0.95**	**มาก**

จากตารางที่ 2 พบว่า ความผูกพันในองค์กรของครู ตามความคิดเห็นของครูในกลุ่มสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$=4.08, S.D.= 0.95) โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านความผูกพันทางอารมณ์ ($\bar{x}$=4.21, S.D.= 0.90) ด้านความผูกพันตามบรรทัดฐาน ($\bar{x}$=4.04, S.D.= 0.96) และด้านความผูกพันอย่างต่อเนื่อง ($\bar{x}$=4.00, S.D.= 1.01) ตามลำดับ

3. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารกับความผูกพัน

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารกับความผูกพันในองค์กรของครู

ภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหาร	ความผูกพันในองค์กรของครู			
	Y_1	Y_2	Y_3	Y
	r	r	r	r
1. X_1	.34**	.58**	.43**	.54**
2. X_2	.33**	.56**	.42**	.52**
3. X_3	.49**	.54**	.52**	.61**
4. X_4	.51**	.34**	.44**	.51**
5. X_5	.69**	.49**	.79**	.78**
รวม (X)	**.63****	**.67****	**.69****	**.79****

จากตารางที่ 3 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารกับความผูกพันในองค์กรของครู สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่า โดยภาพรวม ภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหาร (X) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันในองค์กรของครู (Y) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีความสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.33-0.79 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ r = 0.79 ซึ่งอยู่ในระดับสูง แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารกับความผูกพันในองค์กรของครู มีความสัมพันธ์กันสูงในทางบวก เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารรายด้านกับความผูกพันในองค์กรของครู โดยรวมพบว่า ด้านการสร้างแรงจูงใจ (X_5) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันในองค์กรของครูในระดับสูง (r = .78) รองลงมาคือ ด้านการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม (X_3) ซึ่งมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง (r = .61) ขณะที่ด้านการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม (X_1) (r = .54) ด้านการให้ความไว้วางใจ (X_2) (r = .52) และด้านการยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง (X_4) (r = .51) มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

สรุปผลการวิจัย

1. ภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหาร ตามความคิดเห็นของครูในกลุ่มสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่า อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแล้ว พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน ซึ่งสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ด้านการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ด้านการสร้างแรงจูงใจ ด้านการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม ด้านการให้ความไว้วางใจ และด้านการยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง ตามแนวทฤษฎีของ Kouzes & Posner, (2012) โมเดลภาวะผู้นำ 5

ประการใน The Leadership Challenge ซึ่งเน้นการสร้างแรงบันดาลใจและการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 5 พฤติกรรมหลัก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ เกศศิรินทร์ มหรรณพ, อรรครา ธรรมาธิกุล และ สรัญญา แสงอัมพร (2562) ที่ศึกษาเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำแบบร่วมมือรวมพลังของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 ผลการศึกษาโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

2. ความผูกพันในองค์กรของครู ตามความคิดเห็นของครูในกลุ่มสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่า อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแล้ว พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน ซึ่งสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ด้านความผูกพันทางอารมณ์ ด้านความผูกพันตามบรรทัดฐาน และด้านความผูกพันอย่างต่อเนื่อง ตามแนวทฤษฎีของ Meyer และ Allen (1991) ทฤษฎีความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment Theory) ได้เสนอว่า “ความจงรักภักดี” เป็นส่วนหนึ่งของ ความผูกพันในองค์กร และสอดคล้องกับงานวิจัยของ กิตติพงศ์ ทาปง และสงวน อินทร์รักษ์ (2567) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของครูมัธยม เขต 8

3. ความสัมพันธ์ระหว่างความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหารกับความผูกพันในองค์กรของครู สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .79 แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารที่มีพฤติกรรมการบริหารแบบร่วมมือส่งเสริมการมีส่วนร่วม และคำนึงถึงความสัมพันธ์เชิงมนุษยสัมพันธ์ ย่อมส่งผลให้ครูเกิดความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มขึ้นอย่างชัดเจน ทั้งนี้ผลการวิจัยสอดคล้องกับแนวคิดของ Yukl (2013) ที่ระบุว่าภาวะผู้นำที่เน้นความร่วมมือและการมีส่วนร่วม จะช่วยเสริมสร้างความไว้วางใจ ความพึงพอใจ และความผูกพันของผู้ปฏิบัติงานต่อองค์กร นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ Meyer และ Allen (1997) ที่อธิบายว่าพฤติกรรมของผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรในทุกมิติ เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์เชิงรายด้าน พบว่า

1) ภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหาร ด้านการสร้างแรงจูงใจ โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันในองค์กรของครูรายด้านในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเฉพาะความสัมพันธ์กับความผูกพันตามบรรทัดฐาน แสดงให้เห็นว่าการที่ผู้บริหารให้กำลังใจ ยกย่อง และสนับสนุนการทำงานของครู ส่งผลให้ครูเกิดความรู้สึกว่าควรปฏิบัติงานและอยู่กับองค์กรตามหน้าที่และจริยธรรมวิชาชีพ ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Northouse (2021) และงานวิจัยของ วิโรจน์ สารรัตนะ (2560) ที่พบว่าผู้นำที่สามารถสร้างแรงจูงใจได้ดี จะช่วยเสริมสร้างความรับผิดชอบและความจงรักภักดีต่อองค์กรของครู

2) ภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหาร ด้านการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันในองค์กรของครูรายด้านในระดับปานกลางทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเฉพาะความผูกพันอย่างต่อเนื่อง สะท้อนให้เห็นว่าการทำงานร่วมกันช่วยสร้างความสัมพันธ์ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และการพึ่งพาอาศัยกันภายในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Robbins และ Judge (2017) ที่ระบุว่าการทำงานเป็นทีมช่วยลดความรู้สึกโดดเดี่ยวและเพิ่มความตั้งใจที่จะคงอยู่ในองค์กร รวมทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมคิด บางโม

(2559) ที่พบว่าการบริหารแบบทีมมีความสัมพันธ์กับความผูกพันของบุคลากรในสถานศึกษา

3) ภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหาร ด้านการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม โดยรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันในองค์กรของครูรายด้านในระดับปานกลางทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเฉพาะความสัมพันธ์กับความผูกพันตามบรรทัดฐาน แสดงให้เห็นว่าการเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ส่งผลให้ครูเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรและตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของตนเอง ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Hoy และ Miskel (2013) ที่กล่าวว่าการมีส่วนร่วมในการบริหารช่วยสร้างความรับผิดชอบและความผูกพันต่อองค์กร รวมทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธงชัย สันติวงษ์ (2561) ที่พบว่าการมีส่วนร่วมในการบริหารส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของครูอย่างมีนัยสำคัญ

4) ภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหาร ด้านการให้ความไว้วางใจ โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันในองค์กรของครูรายด้านในระดับปานกลางทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเฉพาะมีความสัมพันธ์กับความผูกพันอย่างต่อเนื่อง แสดงให้เห็นว่าการที่ผู้บริหารไว้วางใจและมอบหมายงานให้ครูอย่างเหมาะสม ช่วยให้ครูเกิดความมั่นคงในการทำงานและตระหนักถึงคุณค่าของตนเองในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Dirks และ Ferrin (2002) ที่ชี้ว่าความไว้วางใจในผู้นำมีผลโดยตรงต่อความผูกพันและความตั้งใจคงอยู่ในองค์กร

5) ภาวะผู้นำแบบร่วมมือของผู้บริหาร ด้านการยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันในองค์กรของครูรายด้านในระดับปานกลางทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเฉพาะมีความสัมพันธ์กับความผูกพันทางอารมณ์ แสดงให้เห็นว่าบรรยากาศการทำงานที่เปิดกว้างและเคารพความคิดเห็นที่หลากหลาย ช่วยให้ครูเกิดความภาคภูมิใจและยอมรับองค์กรของตน ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Bass และ Avolio (2014) ที่ระบุว่าผู้นำที่เปิดรับความคิดเห็นและให้คุณค่ากับผู้ตาม จะส่งเสริมความผูกพันและความพึงพอใจในการทำงาน รวมถึงสอดคล้องกับงานวิจัยของ อำนาจ จันทร์สุวรรณ (2562) ที่พบว่าการยอมรับความคิดเห็นของครูมีความสัมพันธ์กับความผูกพันในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1. ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมและพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมมืออย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะด้านการสร้างแรงจูงใจ การเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง เพื่อเสริมสร้างความผูกพันในองค์กรของครูทั้งในด้านความผูกพันทางอารมณ์ ความผูกพันตามบรรทัดฐาน และความผูกพันอย่างต่อเนื่อง

2. สถานศึกษาควรนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายและแผนพัฒนาผู้บริหาร โดยจัดอบรมหรือพัฒนาศักยภาพผู้บริหารด้านภาวะผู้นำแบบร่วมมือ เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อความร่วมมือ ความไว้วางใจ และความสามัคคีในองค์กร

3. ควรส่งเสริมการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม โดยเปิดโอกาสให้ครูมีบทบาทในการวางแผน การตัดสินใจ และการประเมินผลการดำเนินงานของสถานศึกษา ซึ่งจะช่วยให้ครูเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรและเพิ่มความรับผิดชอบต่อหน้าที่

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบร่วมมือกับตัวแปรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของครู เช่น ความพึงพอใจในการทำงาน แรงจูงใจในการทำงาน ความผาสุกในการทำงาน หรือประสิทธิผลของสถานศึกษา

2. ควรใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) โดยเพิ่มการสัมภาษณ์เชิงลึกหรือการสนทนากลุ่ม เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ช่วยอธิบายผลการวิจัยเชิงปริมาณได้อย่างลึกซึ้งยิ่งขึ้น

3. ควรศึกษาปัจจัยหรือบทบาทของตัวแปรแทรกซ้อน เช่น วัฒนธรรมองค์กร บรรยากาศองค์กร หรือความไว้วางใจในผู้บริหาร ที่อาจส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบร่วมมือกับความผูกพันในองค์กรของครู

เอกสารอ้างอิง

กฤษณพงศ์ กีรติกร. (2557). *ผู้นำกับการ เปลี่ยนแปลงการศึกษาไทย*. สกสค.

กาญจนา แก้วเทพ. (2561). *ภาวะผู้นำทางการศึกษา*. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

กุลชาติ วงษ์คำจันทร์. (2550). *ปรัชญาการศึกษา*. โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

คุรุสภา. (2554). *มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา*. คุรุสภา.

ชูศักดิ์ เอกเพชร. (2561). ความผูกพันในองค์กรของข้าราชการครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร*, *20*(3), 85-101

ณัฐวุฒิ เกษมสุข. (2564). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมกับความผูกพันในองค์กรของครูในโรงเรียนขนาดใหญ่. *วารสารวิจัยการบริหารการศึกษา*, 13(1), 112–121.

ทิศนา แขมมณี. (2563). *ศาสตร์การสอน: องค์ความรู้เพื่อการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ* (พิมพ์ครั้งที่ 15). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

บุญชม ศรีสะอาด. (2551). *การบริหารแบบมีส่วนร่วม.* กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2014*). Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. SAGE Publications.

Bush, T., & Glover, D. (2021). *School leadership models*: What do we know? School Leadership and Management Network.

Day, C., Gu, Q., & Sammons, P. (2022). The impact of leadership on student outcomes: How successful school leaders use transformational and instructional strategies to make a difference. *Educational Administration Quarterly*, *58*(2), 275–306.

Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, *87*(4), 611–628. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611

Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly, 44*(2), 350–383. https://doi.org/10.2307/2666999

Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional capital: Transforming teaching in every school*. Teachers College Press.

Harris, A. (2004*).* Distributed leadership and school improvement: *Leading or misleading? Educational Management Administration & Leadership, 32*(1), 11–24. https://doi.org/10.1177/1741143204039297

Harris, A., & Spillane, J. P. (2008). Distributed leadership through the looking glass. *Management in Education, 22*(1), 31–34. https://doi.org/10.1177/0892020607085623

Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). *Educational administration*: Theory, research, and practice (9th ed.). McGraw-Hill.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33*(4), 692–724. https://doi.org/10.2307/256287

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2012). *The leadership challenge (5th ed.).* Jossey-Bass.

Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. McGraw-Hill.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology, 63*(1), 1–18. https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1*(1), 61–89. https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. SAGE Publications.

Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior, 27*(7), 941–966. https://doi.org/10.1002/job.413

Northouse, P. G. (2021). Leadership: *Theory and practice (9th ed.)*. SAGE Publications.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.

Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. Jossey-Bass.

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education.