ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 1

Participative Leadership of School Administrators affecting Teachers' Quality of Work Life under Phichit Primary Educational Service Area Office 1

ศิวพร พรมนิล
Sivaphorn Promnin
นันทิมา นาคาพงศ์ อัศวรักษ์
Nanthima Nakaphong Asvaraksha
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร
Faculty of Education, Naresuan University
E-mail: sivapornpromnin@gmail.com

Received: 6 May 2026; Revised: 21 September 2026; Accepted: 21 September 2026

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ1) ศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา 2) ศึกษาระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของครู 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพชีวิตการทำงานของครู และ 4) ศึกษาภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 1 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 1 ปีการศึกษา 2568 จำนวน 285 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ได้ค่าความเชื่อมั่น 0.7

ผลการวิจัย พบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านการสร้างความไว้วางใจมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 2) ระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านความสัมพันธ์ทางสังคมในองค์กรมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณภาพชีวิตการทำงานของครูในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยด้านการสร้างความไว้วางใจมีความสัมพันธ์สูงสุด 4) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 6 ด้าน ร่วมกันพยากรณ์คุณภาพชีวิตการทำงานของครูได้ร้อยละ 58.10 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยด้านการสร้างความไว้วางใจส่งผลมากที่สุด

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม, คุณภาพชีวิต, การทำงานของครู

Abstract

The objective of this research article is 1) examine the level of participative leadership among school administrators, 2) examine the level of teachers' quality of work life, 3) investigate the relationship between participative leadership of school administrators and teachers' quality of work life, and 4) determine the predictive influence of participative leadership on teachers' quality of work life under Phichit Primary Educational Service Area Office 1. The sample consisted of 285 teachers from basic education schools under Phichit Primary Educational Service Area Office 1, academic year 2025. The research instrument was a five-level rating scale questionnaire. A reliability value of 0.7 was obtained.

The results revealed that: 1) The level of participative leadership of school administrators overall was at a high level, with building trust scoring highest. 2) The level of teachers' quality of work life overall was at a high level, with social relationships in the organization scoring highest. 3) Participative leadership of school administrators had a statistically significant positive relationship with teachers' quality of work life at the .01 level, (high level); building trust showed the highest correlation. 4) All six dimensions of participative leadership jointly predicted teachers' quality of work life at 58.10% with statistical significance. Building trust was the strongest predictor.

Keywords: Participative Leadership, Quality of Life, Work of Teachers

บทนำ

ในยุคปัจจุบัน สังคมโลกได้ก้าวเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 ภายใต้สภาวะความผันผวน ความไม่แน่นอน ซับซ้อน และความคลุมเครือ หรือที่เรียกว่าสภาวะ VUCA World (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) กระแสการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมได้ส่งผลกระทบอย่างรุนแรงต่อทุกภาคส่วน รวมถึงระบบการศึกษาทั่วโลกที่ต้องเผชิญกับความท้าทายในการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้เพื่อสร้างพลเมืองที่มีสมรรถนะสูง (Wang et al., 2022) สำหรับประเทศไทย การขับเคลื่อนตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และนโยบายประเทศไทย 4.0 มุ่งหวังที่จะปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่การขับเคลื่อนด้วยปัญญาและนวัตกรรม ส่งผลให้ระบบราชการไทยต้องเร่งปรับตัวสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 ที่เน้นประชาชนเป็นศูนย์กลาง มีการทำงานที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน การบริหารจัดการยุคใหม่จึงไม่ได้จำกัดเพียงการสั่งการตามสายบังคับบัญชาแบบเดิมอีกต่อไป แต่ต้องอาศัยการบริหารราชการแบบ

มีส่วนร่วม เพื่อดึงเอาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรออกมาใช้อย่างสูงสุดภายใต้บริบทของระบบเปิดที่มีธรรมาภิบาล (ณัฐพงษ์ คันธรส และคณะ, 2565)

สถานศึกษาเป็นหน่วยงานหลักที่มีหน้าที่พัฒนาผู้เรียนและสังคม ภายใต้บทบัญญัติของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2562 ซึ่งมีความมุ่งหมายสำคัญในการพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา และคุณธรรม สามารถดำรงชีวิตร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนสถานศึกษาไปสู่จุดมุ่งหมายดังกล่าว นอกจากแรงกดดันจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีแล้ว บริบทหลังการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ยังได้สร้างกระบวนทัศน์ทางการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างฉับพลัน สถานศึกษาต้องแบกรับภาระในการแก้ปัญหาภาวะการเรียนรู้ถดถอย (Learning Loss) ควบคู่ไปกับการเร่งรัดนโยบายการศึกษาต่าง ๆ ส่งผลให้ข้าราชการครูซึ่งเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนคุณภาพผู้เรียนตกอยู่ในภาวะความกดดันและความเครียดที่สูงขึ้นอย่างเห็นได้ชัด (Ye&Zhang, 2023)

ทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในสถานศึกษา โดยเฉพาะครูผู้สอนซึ่งเป็นผู้นำกระบวนการเรียนรู้ในระดับห้องเรียน การส่งเสริมให้ครูมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีจึงเป็นพันธกิจหลักของการบริหารจัดการศึกษาในระดับสากล ตามแนวคิดของ Walton (1973) ที่ระบุว่า คุณภาพชีวิตการทำงานคือสภาพของการทำงานที่ตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของบุคคล ทั้งในมิติกายภาพและจิตภาพ อันประกอบด้วยค่าตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย การพัฒนาความสามารถ ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน การบูรณาการทางสังคม ธรรมนูญในองค์กร ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน และความเกี่ยวข้องกับสังคม (ดวงสุดา ผาติอภินันท์ และคณะ, 2563) อย่างไรก็ตาม สถานการณ์จริงของครูไทยในปัจจุบันกลับเผชิญกับวิกฤตคุณภาพชีวิตในหลายมิติ ทั้งภาระงานที่เกินขอบเขตหน้าที่การสอนและปัญหาเศรษฐกิจส่วนบุคคล เช่น ปัญหาหนี้สินข้าราชการที่บั่นทอนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ความกดดันเหล่านี้ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบทบาทในงานและชีวิตส่วนตัว นำไปสู่ภาวะเหนื่อยล้าทางอารมณ์ และภาวะหมดไฟ ซึ่งส่งผลกระทบเชิงลบต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาในภาพรวม (Ahada et al., 2024)

ดังนั้น การบริหารแบบมีส่วนร่วมจึงทวีความสำคัญอย่างยิ่งในการจัดการศึกษายุคใหม่ หลักการนี้เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องทุกภาคส่วน โดยเฉพาะครูผู้สอน ได้มีส่วนร่วมในการบริหาร การตัดสินใจ และการร่วมจัดการศึกษา เพื่อสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของและความรับผิดชอบที่มากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับมาตรา 3/1 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 8) พ.ศ. 2553 ที่มุ่งเน้นการบริหารเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนและความมีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม จึงเป็นรูปแบบการบริหารที่เหมาะสมที่สุดในการกำหนดบรรยากาศองค์กรและสุขภาพจิตของครู ผ่านกระบวนการร่วมวางแผนร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติ และร่วมรับผลประโยชน์ร่วมกันบนพื้นฐานของความไว้วางใจ (นิเวศน์ วงศ์สุวรรณ และอินถา ศิริวรรณ, 2560; พัณภัสสา แก้วคำไสย์, 2567)

นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยในระดับสากลยืนยันว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมช่วยส่งเสริมความสมดุลชีวิตและการทำงานของบุคลากร ผู้นำที่แสดงออกถึงความเห็นอกเห็นใจ และมีความฉลาดทางอารมณ์สูง

จะช่วยลดความเหนื่อยล้าทางอารมณ์และสร้างแรงจูงใจภายใน (Ahada et al., 2024) รวมถึงภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการทำงานเป็นทีมของครูอย่างมีนัยสำคัญ (สรวิศ จันพุ่ม และคณะ, 2562) สำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 1 ซึ่งมีบริบทพื้นที่กว้างขวางและมีความหลากหลาย ข้อมูลเชิงประจักษ์เกี่ยวกับอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของครูในพื้นที่เฉพาะนี้ยังมีอยู่อย่างจำกัด โดยเฉพาะการระบุพฤติกรรมการบริหารที่จะช่วยแก้ไขปัญหาความเหนื่อยล้าและเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานของครูได้อย่างแท้จริง

ด้วยเหตุผลและความจำเป็นดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 1 เพื่อนำผลการวิจัยไปเป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพผู้บริหาร และสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งเสริมคุณภาพชีวิตของครูต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

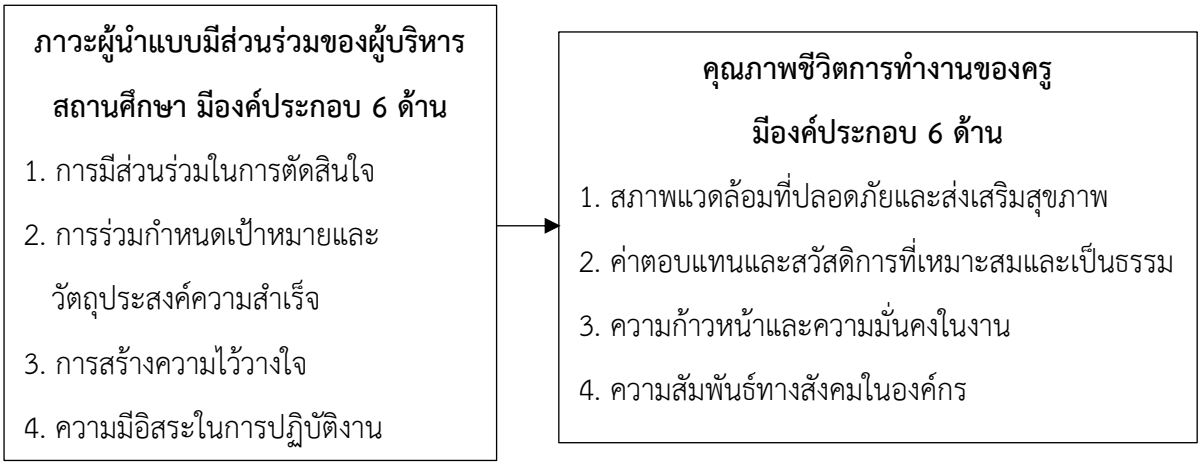
1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 1

2) เพื่อศึกษาระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 1

3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพชีวิตการทำงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 1

4) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 1

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 1 โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร คือ ครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 1 ปีการศึกษา 2568 โดยมีโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 1 ทั้งหมด 127 โรงเรียน มีครูทั้งสิ้น 1,045 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 1 ปีการศึกษา 2568 จำนวน 285 คน ซึ่งกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan 1970) โดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม (Questionnaires) ตามมาตราส่วนมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้ 1. สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบเป็นแบบตรวจสอบรายการ 2. แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 6 ด้าน รวม 40 ข้อคำถาม ลักษณะของแบบสอบถามเป็นชนิดมาตราส่วนประมาณค่า ซึ่งมีระดับการปฏิบัติการ 5 ระดับ 3. แบบสอบถามเกี่ยวกับเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงานของครู จำนวน 6 ด้าน รวม 18 ข้อคำถาม ลักษณะของแบบสอบถามเป็นชนิดมาตราส่วนประมาณค่า ซึ่งมีระดับการปฏิบัติการ 5 ระดับ การหาคุณภาพเครื่องมือ ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม โดยกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.6 – 1.0 ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยหาค่าสัมประสิทธิ์ Alpha (Alpha-Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่น 0.7

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม จากนั้นนำหนังสือดังกล่าวพร้อมแบบสอบถามเสนอผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 1 เพื่อขออนุญาตและความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 285 คน และได้จัดส่งแบบสอบถามในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ โดยกำหนดให้ผู้ตอบตอบคำถามครบทุกข้อ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ครบถ้วน

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard

Deviation) สถิติเชิงอนุมาน (Inferential statistics) ได้แก่ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบการคัดเลือกเข้า (Multiple Regression Analysis-Enter Method)

r = 0.00	แสดงว่า ไม่มีความสัมพันธ์
0.01 < r < 0.33	แสดงว่า มีความสัมพันธ์ในระดับน้อย
0.34 < r < 0.67	แสดงว่า มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง
0.68 < r < 1.00	แสดงว่า มีความสัมพันธ์ในระดับสูง

สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

1. ระดับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา

ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านทั้ง 6 ด้าน ดังรายละเอียดในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวม

ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	4.12	0.62	มาก
2. การร่วมกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ความสำเร็จ	4.25	0.58	มาก
3. การสร้างความไว้วางใจ	4.33	0.55	มาก
4. ความมีอิสระในการปฏิบัติงาน	4.18	0.60	มาก
5. การมีส่วนร่วมในการประเมินผล	4.08	0.65	มาก
6. การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์	3.96	0.71	มาก
ภาพรวม	4.15	0.58	มาก

จากตารางที่ 1 พบว่า ระดับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$= 4.15) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านการสร้างความไว้วางใจมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x}$= 4.33) รองลงมา คือ ด้านการร่วมกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ความสำเร็จ ($\bar{x}$ = 4.25) และด้านการมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{x}$ = 3.96)

2. ระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของครู

ผลการวิเคราะห์ระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านทั้ง 6 ด้าน ดังรายละเอียดในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของครู โดยภาพรวม

คุณภาพชีวิตการทำงานของครู	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ

1. สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ	4.05	0.66	มาก
2. ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมและเป็นธรรม	3.72	0.78	มาก
3. ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน	4.02	0.68	มาก
4. ความสัมพันธ์ทางสังคมในองค์กร	4.18	0.61	มาก
5. การพัฒนาศักยภาพและความสามารถของบุคคล	4.10	0.64	มาก
6. ความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวกับการทำงาน	3.88	0.74	มาก
ภาพรวม	3.99	0.65	มาก

จากตารางที่ 2 พบว่า ระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.99) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านความสัมพันธ์ทางสังคมในองค์กรมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}$ = 4.18) รองลงมาคือ ด้านการพัฒนาศักยภาพและความสามารถของบุคคล ($\bar{X}$ = 4.10) และด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมและเป็นธรรมมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X}$ = 3.72)

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพชีวิตการทำงานของครู

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพชีวิตการทำงานของครู ดังรายละเอียดในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพชีวิตการทำงานของครู และค่า VIF ตรวจสอบความหลากหลายร่วมเชิงเส้น

ตัวแปร	$\bar{X}$	S.D.	r	VIF	ระดับความสัมพันธ์
ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (ภาพรวม)	4.15	0.58	.712*	-	สูง
1. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	4.12	0.62	.685*	3.241	สูง
2. การร่วมกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ความสำเร็จ	4.25	0.58	.698*	3.587	สูง
3. การสร้างความไว้วางใจ	4.33	0.55	.724*	3.892	สูง
4. ความมีอิสระในการปฏิบัติงาน	4.18	0.60	.671*	3.124	สูง
5. การมีส่วนร่วมในการประเมินผล	4.08	0.65	.648*	2.876	ปานกลาง
6. การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์	3.96	0.71	.612*	2.541	ปานกลาง
คุณภาพชีวิตการทำงาน (ภาพรวม)	**3.99**	**0.65**	**-**	**-**	

จากตารางที่ 3 พบว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณภาพชีวิตการทำงานของครูในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (r = .712) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณภาพชีวิตการทำงานของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยด้านการสร้างความไว้วางใจมีความสัมพันธ์สูงสุด (r = .724) และด้านการมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์มีความสัมพันธ์ต่ำสุด (r = .612)

4. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของครู

ตารางที่ 4 แสดงผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ที่ปรับแล้วของภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของครู

R	R^2	R^2 (Adjusted)	Std. Error of the Estimate
.762	.581	.572	.42815

จากตารางที่ 4 พบว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 6 ด้าน สามารถร่วมกันพยากรณ์คุณภาพชีวิตการทำงานของครูได้ร้อยละ 58.10 (R = .762, R^2 = .581) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 5 แสดงผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบการคัดเลือกเข้าของภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของครู

ตัวแปรพยากรณ์	B	S.E.	β	t	Sig.
ค่าคงที่ (Constant)	0.328	0.185	-	1.773	.077
1. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (X_1)	0.178	0.058	.198	3.069*	.002
2. การร่วมกำหนดเป้าหมาย (X_2)	0.185	0.062	.202	2.984*	.003
3. การสร้างความไว้วางใจ (X_3)	0.245	0.068	.268	3.603*	.000
4. ความมีอิสระในการปฏิบัติงาน (X_4)	0.152	0.055	.175	2.764*	.006
5. การมีส่วนร่วมในการประเมินผล (X_5)	0.128	0.052	.148	2.462*	.014
6. การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ (X_6)	0.112	0.050	.138	2.240*	.026

จากตารางที่ 5 พบว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 6 ด้าน สามารถร่วมกันพยากรณ์คุณภาพชีวิตการทำงานของครูได้ร้อยละ 58.10 (R = .762, R^2 = .581) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยเรียงลำดับ ด้านที่ส่งผลจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการสร้างความไว้วางใจ (β = .268) ด้านการร่วมกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ความสำเร็จ (β = .202) ด้านการมีส่วนร่วม ในการตัดสินใจ (β = .198) ด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงาน (β = .175) ด้านการมีส่วนร่วม ในการประเมินผล (β = .148) และด้านการมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ (β = .138) ตามลำดับ

อภิปราย

ผู้วิจัยได้อภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยนำผลที่ได้มาเปรียบเทียบกับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความกระจ่างชัดในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ระดับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากบริบทของสังคมและระบบการบริหารราชการยุคใหม่ที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วม (Participatory Governance) ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาได้รับการพัฒนาและถ่ายทอดทักษะการบริหารแบบมีส่วนร่วมผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับแนวคิดของ Likert (1967) ที่เสนอว่าระบบการบริหารที่ดีที่สุดคือระบบที่เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารองค์กร ซึ่งจะนำไปสู่ประสิทธิผลของงานที่สูงขึ้น เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการสร้างความไว้วางใจมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 1 ให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศความเชื่อมั่นและความไว้วางใจในองค์กรเป็นอย่างมาก โดยแสดงออกถึงความเชื่อมั่นในความสามารถของครู เปิดช่องทางการสื่อสารอย่างโปร่งใส และสร้างพื้นที่ปลอดภัยทางจิตใจ (Psychological Safety) ให้ครูกล้าแสดงความคิดเห็นและรายงานข้อผิดพลาดเพื่อการพัฒนา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Yukl (2013) ที่ระบุว่าความไว้วางใจเป็นรากฐานสำคัญของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ผู้นำที่สร้างความไว้วางใจได้จะสามารถดึงศักยภาพของบุคลากรออกมาได้อย่างเต็มที่

ทั้งนี้ ในบริบทของการวิจัยด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมในระดับสากล Wang et al. (2022) ได้ยืนยันผ่านการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมได้กลายเป็นองค์ประกอบสำคัญในการวิจัยด้านภาวะผู้นำสมัยใหม่ โดยเฉพาะในบริบทที่คนรุ่นใหม่ซึ่งมีค่านิยมด้านความเป็นอิสระและการมีส่วนร่วมสูงเข้ามาสู่ตลาดแรงงานมากขึ้น ผู้นำที่ใช้รูปแบบการบริหาร แบบมีส่วนร่วมจึงสามารถสร้างแรงจูงใจและดึงดูดความคิดสร้างสรรค์จากบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของครู ผลการวิจัยพบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าครูมีความพึงพอใจและรับรู้ถึงคุณภาพชีวิตในการทำงานในระดับที่ดี ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงานและส่งเสริมความผาสุกของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับแนวคิดของ Walton (1973) ที่ระบุว่า คุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีเป็นผลจากการที่องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของบุคคลได้ทั้งในมิติกายภาพและจิตภาพ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านความสัมพันธ์ทางสังคมในองค์กรมีค่าเฉลี่ยสูงสุด สะท้อนให้เห็นถึงวัฒนธรรมองค์กรที่อบอุ่น ครูมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีและให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ซึ่งถือเป็นคุณลักษณะเด่นของสังคมครูไทยที่มีการดูแลเอาใจใส่กันในลักษณะกัลยาณมิตร ผลนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ จันทร์จุฬา

พิสุทธิพงษ์บูรณ์ และ กิตติ รัตนราษี (2564) ที่พบว่าความสัมพันธ์ทางสังคมในองค์กรเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา และสอดคล้องกับแนวคิดของ Walton (1974) ที่ระบุว่าความสัมพันธ์อันดีระหว่างเพื่อนร่วมงานเป็นองค์ประกอบสำคัญของคุณภาพชีวิตการทำงาน

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพชีวิตการทำงานของครู ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณภาพชีวิตการทำงานของครูในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ ผลการวิจัยนี้มีความสอดคล้องกับทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) ที่อธิบายว่าเมื่อผู้บริหารให้ความไว้วางใจ อำนาจ และการมีส่วนร่วมแก่ครู ครูจะตอบแทนด้วยความรู้สึกเชิงบวกต่อองค์กรและการทำงานที่ดีขึ้น ซึ่งแสดงออกผ่านคุณภาพชีวิตการทำงานที่สูงขึ้น ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ ดวงสุดา ผาติอภินันท์ และคณะ (2563) ที่พบว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยในระดับนานาชาติของ Ahada et al. (2024) ที่พบว่าภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อสมดุลชีวิตและการทำงานของบุคลากร และงานวิจัยของ Barth et al. (2025) ที่ยืนยันว่าภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในการทำงานและลดภาวะหมดไฟในการทำงานของครูอย่างมีนัยสำคัญ เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์รายด้าน พบว่า ด้านการสร้างความไว้วางใจมีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตการทำงานของครูสูงที่สุด ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและครูที่ตั้งอยู่บนรากฐานของความเชื่อมั่นและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เป็นปัจจัยหลักที่ช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของครูได้อย่างรอบด้าน ทั้งในด้านความสุขในการทำงาน ความมั่นใจในการแสดงออก การพัฒนาวิชาชีพ และความสมดุลชีวิต สอดคล้องกับแนวคิดของ Yukl (1981) ที่ระบุว่าความไว้วางใจเป็นองค์ประกอบสำคัญที่สร้างแรงจูงใจและความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Mbua (2023) ที่พบว่าการเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วม รวมถึงการตัดสินใจแบบประชาธิปไตย มีผลกระทบเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อประสิทธิภาพและความเป็นอยู่ที่ดีของครูในโรงเรียน

4. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของครู ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 6 ด้าน สามารถร่วมกันพยากรณ์คุณภาพชีวิตการทำงานของครูได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เนื่องจากภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการบริหารที่เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในทุกมิติของการทำงาน ทั้งด้านการคิด การตัดสินใจ การปฏิบัติ และการประเมินผล ส่งผลให้ครูเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร มีแรงจูงใจในการทำงาน และมีความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นปัจจัยเชิงจิตวิทยาที่ส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ ดวงสุดา ผาติอภินันท์ และคณะ (2563) ที่พบว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมสามารถ

พยากรณ์คุณภาพชีวิตการทำงานของครูได้อย่างมีนัยสำคัญ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ อรรถพล ปานอ่วม (2565) ที่พบว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมสามารถพยากรณ์การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 เมื่อพิจารณารายด้านที่ส่งผล พบว่า ด้านการสร้างความไว้วางใจส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของครูมากที่สุด เนื่องจากความไว้วางใจเป็นรากฐานสำคัญของความสัมพันธ์ในองค์กร ซึ่งช่วยลดความระแวงและความตึงเครียดในการทำงาน ทำให้ครูรู้สึกปลอดภัยทางจิตใจ (Psychological Safety) และกล้าแสดงศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Lewin & Lippit (1938) และ Likert (1961) ที่เน้นว่าบรรยากาศองค์กรที่ดีซึ่งสร้างขึ้นบนรากฐานของความไว้วางใจและการยอมรับในความสามารถของบุคลากร เป็นปัจจัยพื้นฐานที่ส่งเสริมทั้งประสิทธิภาพการทำงานและคุณภาพชีวิตของบุคลากร เมื่อครูรู้สึกว่าผู้บริหารเชื่อมั่นในตน ครูจะเกิดแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) มีความกล้าในการแสดงความสามารถ และมีความพึงพอใจในการทำงานที่สูงขึ้น ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพชีวิตการทำงานในทุกมิติ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Barth et al. (2025) ที่พบว่าในช่วงและหลังการระบาดของโควิด-19 ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมสูง โดยเฉพาะในด้านการสร้างความไว้วางใจและการสื่อสารที่เปิดกว้าง ส่งผลให้ความพึงพอใจในงานของครูสูงขึ้นและลดภาวะหมดไฟได้อย่างมีประสิทธิผล

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเพื่อการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ควรให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศความปลอดภัยทางจิตใจ (Psychological Safety) ในสถานศึกษา โดยปฏิบัติตามข้อตกลงที่ทำไว้กับครูอย่างสม่ำเสมอ เปิดช่องทางการสื่อสารสองทางที่โปร่งใสและเปิดกว้าง กล้ายอมรับข้อผิดพลาดและเรียนรู้ร่วมกัน และแสดงออกถึงความเชื่อมั่นในศักยภาพของครูอย่างจริงใจและสม่ำเสมอ

1.2 ควรจัดเวทีสัมมนาเชิงวิชาการประจำปีที่เปิดพื้นที่ให้ครูนำเสนอแนวทางการพัฒนาโรงเรียนอย่างอิสระ และควรจัดให้มีการทบทวนและปรับปรุงเป้าหมายร่วมกันอย่างน้อยภาคเรียนละหนึ่งครั้ง เพื่อให้เป้าหมายที่กำหนดยังคงมีความสอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง

1.3 ควรสื่อสารให้ครูทราบถึงเหตุผลและผลลัพธ์ของการตัดสินใจทุกครั้ง เพื่อสร้างความเข้าใจและการยอมรับร่วมกัน

1.4 ควรส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความไว้วางใจในวิชาชีพครู โดยลดการควบคุมที่ไม่จำเป็นและมุ่งเน้นการประเมินผลลัพธ์มากกว่ากระบวนการ เปิดโอกาสให้ครูออกแบบและจัดการเรียนรู้ตามแนวทางที่ตนเชี่ยวชาญและเหมาะสมกับบริบทของผู้เรียน และสนับสนุนทรัพยากรและงบประมาณที่จำเป็นอย่างเพียงพอ เพื่อให้ครูสามารถแสดงศักยภาพได้อย่างเต็มที่

1.5 ควรกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติที่ส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานของครูอย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะในด้านความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน และด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เป็นธรรม

1.6 ครูควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องทั้งในด้านวิชาชีพและสุขภาพกายและใจ เพื่อให้มีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีและเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของครูในพื้นที่อื่น ๆ หรือในระดับมัธยมศึกษา รวมถึงการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างโรงเรียนขนาดต่าง ๆ หรือระหว่างภูมิภาค เพื่อให้ได้ข้อค้นพบที่ครอบคลุมและสามารถสรุปอ้างอิงได้กว้างขึ้น

2.2 ควรศึกษาตัวแปรอื่น ๆ ที่อาจส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของครูนอกเหนือจากภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม เช่น วัฒนธรรมองค์กร บรรยากาศโรงเรียน ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน หรือปัจจัยส่วนบุคคลของครู เพื่อสร้างโมเดลเชิงสาเหตุที่อธิบายความแปรปรวนของคุณภาพชีวิตการทำงานของครูได้ครบถ้วนยิ่งขึ้น

2.3 ควรนำวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) มาใช้โดยผสมผสานการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อค้นพบที่ลึกซึ้งและรอบด้านยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารสถานศึกษาและครูเพื่อทำความเข้าใจกระบวนการสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานในบริบทจริง

2.4 ควรพัฒนาการวิจัยเชิงยาว (Longitudinal Study) เพื่อติดตามการเปลี่ยนแปลงของภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมและคุณภาพชีวิตการทำงานของครูในช่วงเวลาที่ต่อเนื่อง เพื่อทำความเข้าใจพลวัตและแนวโน้มของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งสองได้ชัดเจนยิ่งขึ้น รวมถึงการศึกษาผลกระทบของนโยบายการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของครูในระยะยาว

2.5 ควรพัฒนาเครื่องมือวัดคุณภาพชีวิตการทำงานของครูที่มีความเฉพาะเจาะจงกับบริบทของระบบการศึกษาไทย โดยครอบคลุมมิติเฉพาะที่สำคัญ เช่น ภาระงานเอกสาร ปัญหาหนี้สินและความกดดันจากการประเมินมาตรฐานการศึกษา เพื่อให้สะท้อนความเป็นจริงของชีวิตการทำงานของครูไทยได้อย่างครบถ้วน

เอกสารอ้างอิง

ณัฐพงษ์ คันธรส และคณะ. (2564). การมีส่วนร่วมทางการเมืองของประชาชนในเขตเทศบาลเมืองเขลางค์นคร อำเภอเมือง จังหวัดลำปาง. *วารสารวิชาการวิทยาลัยบริหารศาสตร์*, 4(1), 1–18.

นิเวศน์ วงศ์สุวรรณ และ อินถา ศิริวรรณ. (2560). การบริหารแบบมีส่วนร่วม (The Participative Management). *วารสารมหาจุฬาวิชาการ*, 4(1), 176-187.

พัณภัสสา แก้วคำไสย์. (2567). การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างการบริหารแบบมีส่วนร่วมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร. *Silpakorn University e-Journal*, 44(1), 95-110.

สรวิศ จันพุ่ม. (2562). *ความสัมพันธ์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษากับการ*

ทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทที่ไม่มีการตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช.

อรรถพล ปานอ่วม. (2565). การบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษากลุ่มเครือข่ายโรงเรียนที่ 30. *วารสารวิชาการ สถาบันเทคโนโลยีแห่งสุวรรณภูมิ*, 8(1), 142-155.

Ahad, T. R., Khan, N., Subbarao, A., & Rahman, H. M. M. (2024). Unlocking work-life balance: The impact of participative leadership on reducing emotional exhaustion. *Cogent Business & Management*, 11(1).

Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement,* 30(3), 607–610

Lewin, K., & Lippit, R. (1938). An experimental approach to the study of autocracy and democracy: A preliminary note. *Sociometry*, 1(3/4), 292-300.

Likert, R. (1961). *New patterns of management*. McGraw-Hill Book Company.

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

Mbua, E. M. (2023). Principal leadership: Raising the achievement of all learners in inclusive education. *American Journal of Education and Practice*, 7(1), 1-25.

Walton, R. E. (1973). Quality of working life: What is it? *Sloan Management Review*, 15(1), 11–21.

Wang, Q., Hou, H., & Li, Z. (2022). Participative leadership: A literature review and prospects for future research. *Frontiers in Psychology*, 13, 924357. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.924357.

YaXi, Y., & MingShan, Z. (2023). Study on the relationship between teacher leader and proactive behavior: Taking workplace spirituality and teacher grit as moderato. *วารสารนวัตกรรมการศึกษาและการวิจัย*, 8(4), 1183-1903.

Yukl, G. A. (1981). *Leadership in organization*. Prentice-Hall.

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