

**ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ในจังหวัดอุบลราชธานี**  
**A Study of a Democratic Leadership of the Private School Administrators**  
**in Ubon Ratchathani Provinc**

อูดร ไชยภักดี รศ.ดร.สมาน อัสวภูมิ  
Udon Chaipakdee, Assoc.Saman Ausawapoom.Ed.D.

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี  
Graduate School, Ubon Ratchathani Rajabhat University

**บทคัดย่อ**

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดอุบลราชธานี ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา และครู เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดอุบลราชธานี จำแนกตาม ตำแหน่งประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดของสถานศึกษา

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา 76 คน ครู 306 คน รวมทั้งสิ้น 382 คน ซึ่งได้มาโดยวิธีการเปิดตารางของ Krejcie & Morgan และการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วน 5 ระดับ จำนวน 47 ข้อ มีความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .97 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่า t (t-test) และการทดสอบค่า F (F-test) การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่โดยวิธีของ Scheffe

**ผลการวิจัยพบว่า**

1. ผู้บริหารสถานศึกษา และครู มีทัศนะต่อภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ในจังหวัดอุบลราชธานี โดยรวม และรายด้าน อยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มากที่สุดคือ ด้านการทำงานเป็นทีม

2. เปรียบเทียบทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา และครู ต่อภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมแบบประชาธิปไตยของโรงเรียนเอกชน ในจังหวัดอุบลราชธานี ดังนี้

2.1 ผู้บริหารสถานศึกษา และครู ที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีทัศนะต่อภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมแบบประชาธิปไตยของโรงเรียนเอกชน ในจังหวัดอุบลราชธานี โดยรวม ด้านการกระจายอำนาจ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงาน ด้านการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านรับฟังความคิดเห็นของส่วนรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.2 ผู้บริหารสถานศึกษา และครูที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกันมีทัศนะต่อภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ในจังหวัดอุบลราชธานี โดยรวม ด้านการมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงาน ด้านการรับฟังความคิดเห็นของส่วนรวม และด้านการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านการกระจายอำนาจ และด้านการทำงานเป็นทีม ไม่แตกต่างกัน

2.3 ผู้บริหารสถานศึกษา และครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกันมีทัศนะต่อภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ในจังหวัดอุบลราชธานี โดยรวม และด้านการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงาน

และด้านการรับฟังความคิดเห็นของส่วนรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ ด้านการกระจายอำนาจ ไม่แตกต่างกัน

คำสำคัญ ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม โรงเรียนเอกชน

### Abstract

The research aimed to study a democratic leadership of the private school administrators according to the opinions of the administrators and the teachers and to compare a democratic leadership of the administrators as classified by positions, working experience and school size.

The samples used in the research were 76 school administrators and 306 teachers, derived by Krejcie and Morgan's table. The research instrument was a five-rating scale questionnaire of 47 items with a confidence value equivalent to .97. Statistics used in data analysis were percentage, mean, standard deviation, t-test, F-test and Scheffe' paired test.

The research findings were as follows.

1. The opinions of the administrators and the teachers under study towards a democratic leadership in the private school in Ubon Ratchathani province was at a high level. Teamwork was at the highest level.

2. Considering a comparison of the views of the administrators and the teachers, it was found that:

2.1 The school administrators and the teachers who held a different position had no different views on power decentralization, teamwork, assignment, participation in a decision making. There was a difference in terms of openness to listen to the opinions of others with a statistical significance of .05.

2.2 The school administrators and the teachers who got different working experience held a different view on a democratic leadership in light of assignment, willingness to listen to others' opinions, and participation in making a decision at a statistical significance of .01. There was no difference in light of power decentralization and teamwork.

2.3 The school administrators and the teachers who worked at different sized schools held a different view on a democratic leadership and participation of the colleagues at a statistical significance of .05. There was a difference with a statistical significance of .01 in terms of assignment and willingness to listen to others. There was no difference in power decentralization.

**Key words:** Democratic Leadership, Private School

### บทนำ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ได้กำหนดเอาไว้ว่าสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ซึ่งเป็นหน่วยงานที่คอยกำกับดูแลโรงเรียนเอกชนนั้น คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 20 พฤษภาคม 2545 อนุมัติให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนเป็นหน่วยงานที่มี

ฐานะเทียบเท่ากรมสังกัดสำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการโดยมีฐานะเป็นนิติบุคคล

สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจะเห็นได้ว่าตามโครงสร้างการบริหารจัดการของกระทรวงศึกษาธิการที่เปลี่ยนแปลงใหม่นี้ทำให้หน่วยงานในส่วนกลางต้องลดบทบาทลง เหลือเพียงแค่คอยส่งเสริมสนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาให้เป็นไปตามนโยบายเท่านั้นโดยที่การบริหารงาน ด้านวิชาการหรือ การจัดการเรียนการสอน

จะมุ่งเน้นไปที่โรงเรียนเป็นหลักดังนั้นโรงเรียนจึงมีอิสระที่จะบูรณาการ ด้านวิชาการ การจัดการเรียนการสอนในรูปแบบที่หลากหลาย เกิดการเรียนรู้ได้อย่างกว้างขวางแม้ว่ากฎหมายหลักที่ใช้ในการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนยังไม่มีมีการเปลี่ยนแปลงซึ่งอยู่ระหว่างการปรับปรุงแก้ไขนั้นแต่เมื่อพิจารณาถึงภารกิจตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ.2550 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2554 เดิมแล้วก็จะเห็นได้ทันทีว่าโรงเรียนเอกชนยังมีบทบาทสำคัญต่อการจัดการศึกษากล่าวคือโรงเรียนเอกชนสามารถจัดการศึกษาได้หลากหลาย

ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำสูงย่อมมีความสำคัญยิ่งต่อการบริหารงานโรงเรียนเอกชนที่จะส่งผลต่อประสิทธิผลทางการเรียนของนักเรียนและการบริหารโรงเรียนเอกชน ให้มีคุณภาพซึ่งเป็นภารกิจสำคัญยิ่งผู้นำที่บริหารโรงเรียนด้วยการบริหารแบบประชาธิปไตยย่อมได้รับความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี ด้วยเหตุนี้ผู้ทำการวิจัยจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดอุบลราชธานี ที่ประสบความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นข้อมูลและแนวทางให้กับโรงเรียนที่ยังด้อยคุณภาพและยังไม่ผ่านการรับรองจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาได้นำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาปรับเปลี่ยนให้เข้ากับโรงเรียนของตนเองเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ศตวรรษที่ 21

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย (Objectives)

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ในจังหวัดอุบลราชธานี ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา และครู
2. เพื่อเปรียบเทียบทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา และครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำ เชิงพฤติกรรมแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดอุบลราชธานี จำแนกตามตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดของสถานศึกษา

#### ขอบเขตของการวิจัย (Scope of research)

##### 1. ประชากร

ประชากร ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครู ในโรงเรียนเอกชน จังหวัดอุบลราชธานี ปีการศึกษา 2557 จาก 95 สถานศึกษา จำนวน 1595 คน

##### 2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วยผู้บริหารและครูในโรงเรียนเอกชนในจังหวัดอุบลราชธานี กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของ Krejcie & Morgan และการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (1970 : 30, 607-610, อ้างถึงใน Educational and Psychological Measurement) รวมทั้งสิ้น 382 คน จำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษา 76 คน ครู 306 คน ได้มาโดยการแบ่งแบบชั้นภูมิที่ใช้ขนาดโรงเรียนเป็นชั้นภูมิในการแบ่ง

3. กรอบเนื้อหาการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดกรอบเนื้อหาที่จะศึกษาไว้ 5 ด้าน คือ 1) ด้านการกระจายอำนาจ 2) ด้านการทำงานเป็นทีม 3) ด้านการมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงาน 4) ด้านการรับฟังความคิดเห็นของส่วนร่วม 5) ด้านการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

4. กรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมแบบประชาธิปไตยไว้ 5 หลัก คือ 1) ด้านการกระจายอำนาจ 2) ด้านการทำงานเป็นทีม 3) ด้านการมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงาน 4) ด้านการรับฟังความคิดเห็นของส่วนร่วม 5) ด้านการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

5. พื้นที่ที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ โรงเรียนเอกชนในจังหวัดอุบลราชธานี

6. ระยะเวลาในการศึกษาวิจัย ระหว่างเดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2557 – มกราคม พ.ศ.2558

#### วิธีการดำเนินการวิจัย (Methodology)

1. เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้เป็นแบบสอบถามตามแนวความคิดของ Likert โดยศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมแบบประชาธิปไตย ซึ่งผู้วิจัยสร้างและพัฒนาขึ้นเอง

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับรายละเอียดส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับผู้นำเชิงพฤติกรรมแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนใน

จังหวัดอุบลราชธานี ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา และครูโรงเรียนเอกชนในจังหวัดอุบลราชธานี ใน 5 ด้าน มีลักษณะเป็นแบบประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ในจังหวัดอุบลราชธานี

### ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางในการสร้างเครื่องมือ เพื่อให้ได้ข้อมูลครอบคลุมวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

1. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อทำความเข้าใจในรายละเอียดในด้านเนื้อหาเพื่อที่จะนำมาสร้างแบบสอบถาม
2. สร้างแบบสอบถาม ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดอุบลราชธานี
3. นำแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความเที่ยงตรงในเนื้อหาของแบบสอบถาม เพื่อให้ข้อเสนอแนะและปรับปรุงแบบสอบถามให้มีความเที่ยงตรงมากขึ้น
4. นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้บริหารสถานศึกษา และครูโรงเรียนเอกชน ในจังหวัดศรีสะเกษ ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 50 ชุด มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.97

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามแจกให้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา และครูโรงเรียนเอกชน ในจังหวัดอุบลราชธานี จำนวน 382 ชุด ด้วยวิธีการสุ่มแจกอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

### การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละข้อ
2. ข้อมูลเกี่ยวกับผู้นำเชิงพฤติกรรมแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้ปฏิบัติงานสาย

การสอนโรงเรียนเอกชน ในจังหวัดอุบลราชธานี โดยวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S)

3. เปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา และครูโรงเรียนเอกชนในจังหวัดอุบลราชธานี โดยการทดสอบค่า t (t-test) และการทดสอบค่า F (F-test) การทดสอบค่ารายคู่ Scheffe

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากได้แบบสอบถามกลับคืนแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบข้อมูล เพื่อดูความถูกต้องสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถาม จากนั้นจึงนำแบบสอบถาม มาทำการลงรหัส (Coding) และนำไปวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยสามารถนำเสนอได้ ดังนี้

#### 1. ค่าความเชื่อถือได้ของเครื่องมือ

1.1 หาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยการหาค่า IOC

1.2 หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับโดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ -Coefficient) ของ Chronbach

#### 2. ค่าสถิติพื้นฐาน ประกอบด้วย

2.1 ค่าร้อยละ (Percentage)

2.2 ค่าเฉลี่ย (Mean)

2.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

#### 3. ทดสอบสถิติ โดยใช้สถิติ

3.1 การทดสอบค่า t (t-test)

3.2 การทดสอบค่า F (F-test)

### ผลการวิจัย (Result)

ผู้ตอบแบบสอบถามเมื่อจำแนกตามตำแหน่งเป็นครูจำนวน 306 คน คิดเป็นร้อยละ 80.10 เมื่อจำแนกตามประสบการณ์เป็นผู้มีประสบการณ์ต่ำกว่า 6 ปี คิดเป็นร้อยละ 54.19 รองลงมาผู้มีประสบการณ์ 6 -20 ปี ร้อยละ 39.79 ผู้มีประสบการณ์ 21 ปี ร้อยละ 6.02 ตามลำดับ จำแนกตามขนาดของสถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 50.00 รองลงมาเป็นสถานศึกษาขนาดเล็ก 39.27 และเป็นสถานศึกษาใหญ่ ร้อยละ 10.73 ตามลำดับ

ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ในจังหวัดอุบลราชธานี ด้านการกระจายอำนาจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=3.53$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือผู้บริหารมีการกระจายอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ของหัวหน้าฝ่าย หัวหน้ากลุ่ม ครู และบุคลากรทางการศึกษา โดยไม่กังวลความผิดพลาดในการทำงาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=3.93$ ) รองลงมาคือผู้บริหารมีการกระจายอำนาจไปสู่หัวหน้าฝ่าย หัวหน้ากลุ่ม ครู และบุคลากรทางการศึกษา อย่างทั่วถึง อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=3.76$ )

ด้านการงานเป็นทีม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=3.61$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือผู้บริหารมีความพึงพอใจในการทำงานกับหัวหน้าฝ่าย หัวหน้ากลุ่ม ครู และบุคลากรทางการศึกษา ด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมการเรียน การสอน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=4.01$ ) รองลงมาคือ ผู้บริหารมีความพึงพอใจในการทำงานกับหัวหน้าฝ่าย หัวหน้ากลุ่ม ครู และบุคลากรทางการศึกษา ด้านการคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=3.78$ )

ด้านการมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=3.52$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารมอบหมายให้หัวหน้าฝ่าย หัวหน้ากลุ่ม ครู และบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานได้อย่างอิสระไม่ขัดต่อระเบียบและกฎหมาย อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=3.92$ ) รองลงมาคือ ผู้บริหารมีการวางแผนการดำเนินงาน ชี้แจงการทำงานและมอบหมายภาระหน้าที่ที่เหมาะสมกับหัวหน้าฝ่าย หัวหน้ากลุ่ม ครู และบุคลากรทางการศึกษาอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=3.82$ )

ด้านการรับฟังความคิดเห็นของส่วนรวม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=3.46$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับหัวหน้าฝ่าย หัวหน้ากลุ่ม ครู และบุคลากรทางการศึกษา เพื่อหาแนวทางการแก้ปัญหาาร่วมกันและความก้าวหน้าของโรงเรียน อย่างสม่ำเสมอ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=3.69$ ) รองลงมาคือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้หัวหน้าฝ่าย หัวหน้ากลุ่ม ครู และบุคลากรทางการศึกษา ได้ร่วมกันแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระภาพ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=3.66$ )

ด้านการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=3.53$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารมอบหมายให้หัวหน้าฝ่าย หัวหน้ากลุ่ม ครู และบุคลากรทางการศึกษา มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาของหน่วยงานร่วมกัน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=3.96$ ) รองลงมาคือ ผู้บริหารให้หัวหน้าฝ่าย หัวหน้ากลุ่ม ครู และบุคลากรทางการศึกษา มอบหมายหน้าที่ในการบริหารสถานศึกษาร่วมตัดสินใจทุกเรื่องในการนำไปสู่การปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=3.74$ )

ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดอุบลราชธานี โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=3.54$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือด้านการงานเป็นทีม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=3.61$ ) รองลงมาคือ ด้านการกระจายอำนาจ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=3.53$ ) และด้านการมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=3.52$ ) ตามลำดับ

ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมแบบประชาธิปไตย ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดอุบลราชธานี จำแนกตามตำแหน่ง โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านการรับฟังความคิดเห็นของส่วนรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการกระจายอำนาจ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงาน ด้านการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ไม่แตกต่างกัน

ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ในจังหวัดอุบลราชธานี จำแนกตามประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 6 ปี โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=3.47$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือด้านการงานเป็นทีม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=3.55$ ) รองลงมาคือด้านการกระจายอำนาจ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=3.48$ ) และด้านการมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=3.44$ ) ตามลำดับจำแนกตามประสบการณ์ทำงาน 6 - 20 ปี โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=3.63$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือด้านการงานเป็นทีม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=3.69$ ) รองลงมาคือด้านการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=3.64$ ) และด้านการมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=3.63$ )

ตามลำดับจำแนกตามประสบการณ์ทำงาน 20 ปีขึ้นไป โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=3.56$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือด้านการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงาน เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=3.64$ ) รองลงมาคือด้านการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=3.60$ ) และด้านการกระจายอำนาจ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=3.53$ ) ตามลำดับ

ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดอุบลราชธานี จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านการมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงาน ด้านการรับฟังความคิดเห็นของส่วนรวม ด้านการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงาน เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ .01 ส่วนด้านการกระจายอำนาจ ด้านการทำงานเป็นทีม ไม่แตกต่างกัน

การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ของภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมแบบประชาธิปไตยของบริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดอุบลราชธานี จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมและด้านการรับฟังความคิดเห็นของส่วนรวม ระหว่างผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 6 ปี กับ ผู้ที่มีประสบการณ์การทำงาน 6-20 ปี แตกต่างกัน ส่วนด้านการมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงาน ระหว่างผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 6 ปี กับ ผู้ที่มีประสบการณ์การทำงาน 6-20 ปี และระหว่างผู้ที่มีประสบการณ์การทำงาน 6 - 20 ปี กับผู้ที่มีประสบการณ์การทำงาน 20 ปีขึ้นไป แตกต่างกัน และด้านการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงาน เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ระหว่างผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 6 ปี กับ ผู้ที่มีประสบการณ์การทำงาน 6-20 ปี และระหว่างผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 6 ปี กับผู้ที่มีประสบการณ์การทำงาน 20 ปีขึ้นไป แตกต่างกัน

ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ในจังหวัดอุบลราชธานี จำแนกตามขนาดสถานศึกษาขนาดเล็ก โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=3.52$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือด้านการทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=3.56$ ) รองลงมาคือด้านการมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=3.54$ ) และด้านการกระจายอำนาจ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=3.47$ ) ตามลำดับจำแนกตามขนาดสถานศึกษาขนาดกลาง โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=3.60$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้าน

ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือด้านการทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=3.69$ ) รองลงมาคือด้านการกระจายอำนาจ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=3.59$ ) และด้านการมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=3.56$ ) ตามลำดับจำแนกตามขนาดสถานศึกษาขนาดใหญ่ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=3.36$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือการกระจายอำนาจ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=3.49$ ) รองลงมาคือด้านการทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=3.41$ ) และด้านการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงาน เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=3.33$ ) ตามลำดับ

ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ในจังหวัดอุบลราชธานี จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน การทำงานเป็นทีม ด้านการมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงาน ด้านการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงาน เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .05 ด้านการรับฟังความคิดเห็นของส่วนรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ .01 ส่วนด้านการทำงานเป็นทีม ไม่แตกต่างกัน

การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ของภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมแบบประชาธิปไตยของบริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดอุบลราชธานี จำแนกตามขนาดสถานศึกษาโดยรวมด้านการทำงานเป็นทีม ระหว่างขนาดกลางกับขนาดใหญ่ แตกต่างกัน ส่วนด้านการมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงาน ระหว่างขนาดเล็กกับขนาดใหญ่และขนาดกลางกับขนาดใหญ่ แตกต่างกัน ด้านการรับฟังความคิดเห็นของส่วนรวม ระหว่างขนาดกลางกับขนาดใหญ่ แตกต่างกันและด้านการเปิดโอกาสให้ผู้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ระหว่างขนาดกลางกับขนาดใหญ่ แตกต่างกัน

ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมแบบประชาธิปไตย ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ในจังหวัดอุบลราชธานี จำแนกตามตำแหน่ง โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านการรับฟังความคิดเห็นของส่วนรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการกระจายอำนาจ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงาน ด้านการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงาน เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ไม่แตกต่างกัน

ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ในจังหวัดอุบลราชธานี จำแนกตาม



ใหญ่ แตกต่างกันและด้านการเปิดโอกาสให้ผู้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ระหว่างขนาดกลางกับขนาดใหญ่ แตกต่างกัน

#### การอภิปรายผล (Discussion)

1. ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมแบบประชาธิปไตย ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดอุบลราชธานี โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก อาจเนื่องมาจากโรงเรียนเอกชนมีสภาพเป็นนิติบุคคล การบริหารจัดการสามารถทำได้คล่องตัว และตัวผู้บริหารเองได้ให้ความสำคัญในเรื่องของการมีส่วนร่วมการทำงานเป็นทีม และการกระจายอำนาจไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดสภาพคล่องและประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ

2. เปรียบเทียบทัศนคติของผู้บริหารสถานศึกษา และครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมแบบประชาธิปไตยของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดอุบลราชธานี เมื่อจำแนกตามตำแหน่ง พบว่าไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งใดล้วนมีความสำคัญต่อการกระจายอำนาจ การทำงานเป็นทีม การมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงาน การยอมรับฟังความคิดเห็นของส่วนรวม และการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทั้งสิ้น เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่าโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 6 ปี จะให้ความสำคัญต่อการกระจายอำนาจ การทำงานเป็นทีม การมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงาน การยอมรับฟังความคิดเห็นของส่วนรวม และการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากที่สุดเนื่องจากประสบการณ์ในการทำงานช่วยสอนให้สามารถปรับวิธีในการบริหารงานได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ในขณะนั้นๆ ได้ วิธีการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เมื่อจำแนกตามขนาดของสถานศึกษา พบว่า โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาทุกแห่งล้วนแล้วแต่ให้ความสำคัญต่อการกระจายอำนาจ การทำงานเป็นทีม การมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงาน การยอมรับฟังความคิดเห็นของส่วนรวม และการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ดังนั้น สภาพการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของการจัดการศึกษาที่ให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพของการบริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพของผู้เรียน ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวคิดและแนวปฏิบัติในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองนโยบายการบริหารสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (ฉบับที่

3) พ.ศ.2553 และการที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำสูงย่อมส่งผลต่อการบริหารที่ก่อให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพสูงเช่นกัน

#### ข้อเสนอแนะ

##### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัยภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมแบบประชาธิปไตย ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ในจังหวัดอุบลราชธานี ผู้วิจัยขอเสนอแนะข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาปรับปรุงตนเองของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ให้เป็นผู้บริหารที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพสามารถพัฒนาโรงเรียนได้อย่างเป็นเลิศ และเป็นแนวทางให้กับสถาบันพัฒนาผู้บริหาร ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมแบบประชาธิปไตย ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ในจังหวัดอุบลราชธานี อยู่ในระดับมาก อย่างไรก็ตามจากผลการวิจัยพบว่า การรับฟังความคิดเห็นของส่วนรวมมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ซึ่งผู้บริหารควรมีการพัฒนาเพื่อให้การบริหารสถานศึกษาในด้านต่างๆ มีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จให้มากกว่านี้

2. ด้านการกระจายอำนาจผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ควรมีการกระจายอำนาจไปสู่ชุมชนประเมิน ติดตามตรวจสอบผลจากการกระจายอำนาจให้มากกว่านี้

3. ด้านการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจผู้บริหารโรงเรียนเอกชนควรมีการให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีบทบาทหรือร่วมตัดสินใจให้มากกว่านี้

##### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษารูปแบบการบริหารงานแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนและโรงเรียนรัฐบาลในจังหวัดอุบลราชธานี

2. ควรศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนที่มีพฤติกรรมในการบริหาร ในด้านการรับฟังความคิดเห็นของส่วนรวมที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานโรงเรียน

3. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลในด้านพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ในจังหวัดอุบลราชธานี



### กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์นี้สำเร็จได้ด้วยความอนุเคราะห์ของบุคคล และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหลายแห่ง ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ท่าน รองศาสตราจารย์ ดร.สมาน อัสวภูมิ ประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้ให้ความกรุณาอย่างยิ่งในการให้คำปรึกษา แนะนำพร้อมทั้งตรวจสอบแก้ไขปรับปรุงทุกขั้นตอน ด้วยความเอาใจใส่อย่างดี จนทำให้การวิจัยครั้งนี้เสร็จสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณท่านผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งประกอบด้วย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิณฉัตร ปะโคทั้ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุศักดิ์ เกตุศิริ อาจารย์ ดร.ปัญญา ทวีเลิศพจน์กุล อาจารย์ชุมศักดิ์ ชุมนุม และ อาจารย์วิโรจ บรรดาศักดิ์ ที่ให้ความกรุณา ในการตรวจสอบปรับปรุงแก้ไขเครื่องมือและข้อเสนอแนะ ในการวิจัยจนมีความสมบูรณ์

### เอกสารอ้างอิง

- กวี รังสิวารักษ์. (2531). แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา เขต 12. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2543). การจัดการเครือข่าย : กลยุทธ์สำคัญสู่ความสำเร็จของการปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ : ซัคเซส มีเดีย.
- กิติ ตย์คานนท์. (2543). เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ : เพลวอักษร.
- กุลธนา ธนาพงศธร. (2535). การบริหารงานบุคคล. เอกสารการสอนชุดวิชา หน่วยที่ 8-15 กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- จิณฉัตร ปะโคทั้ง. (2557). เทคนิคการบริหารสำหรับผู้บริหารมืออาชีพ. อุบลราชธานี : โรงพิมพ์ศิริธรรมออฟเซต.
- ธีระ รุณเจริญ. (2556). ความเป็นมืออาชีพในการจัดและการบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2537). การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- วิฑูรย์ ลิ้มโชคดี. (2538). พฤติกรรมองค์กร : การศึกษาการบริหารพฤติกรรมองค์กรเชิงบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

- วิภาดา คุปตานนท์. (2544). การจัดการและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรังสิต.
- วรภัทร์ ภูเจริญ. (2547). การบริหารงาน - บริหารใจ. กรุงเทพฯ : อริยชน.
- สุรัชย์ รัตนกิจตระกูล. (2535). เป็นผู้นำศิลปะที่เรียนกันได้ Leadership is an art / แม็กซ์ เดอ ฟรี : กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2548). ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : วิรัตน์ เอ็ดดูเคชั่น.
- Maslow, A.H. (1970). Motivation and Personality. (second Edition). New York : W.P.Laughlin Foundation.
- Knezurch, Stephen J. (1984). Administration of Public Education. 4<sup>th</sup> ed. New York : Warper a Row, blishers.
- Likert, R. (1967). The human organization: Its management and value. New York: McGraw-Hill.
- Smith, Charles Raymond, Jr. (1984). The Relationship Between Princip's Instructional and Leadership School's and Organizational System. Dissertation Abstracts International. 45, 3 : 716-A
- Stogdill, R. M. (1950). Leadership, Membership, and Organization. Psychological Bulletin.
- Sergiovanni, T.J. Burlingame. M. Combs, F.S., & Thurston, P.W. (1999). Educational governance and administration. (4 th ed). Boston: Allyn and Bacon.
- Terry, Gorge R. (1972). Principles of Management. 6 the ed. Homewood, Illinois : Richard D. Irwin.
- Yukl, G. A. (1998). Leadership in Organizations. 4th ed. Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall.