

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

ในบทนี้เป็นการสรุปผลการวิจัย การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของศึกษาธิการเขต
สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยจะกล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีการในการวิจัย
สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ ตามลำดับดังต่อไปนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของศึกษาธิการเขต
สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ

วิธีการดำเนินการวิจัย

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
ที่ปฏิบัติงานในสำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เขตการศึกษา 1-12 ประกอบด้วย
หัวหน้าฝ่าย นักวิชาการศึกษา และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการฝ่ายต่าง ๆ ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ
ในเขตศึกษานั้น ไม่น้อยกว่า 1 ปี โดยใช้ประชากรทั้งหมด ไม่มีการสุ่มตัวอย่าง รวมประชากร
ทั้งสิ้นจำนวน 157 คน
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามวัดพฤติกรรมผู้นำ (Leader
behavior Description Questionnaire) ของ Halpin นวัตกรรมและเรียบเรียงเป็น
ภาษาไทย โดยผู้วิจัย และให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความตรงด้านเนื้อหาและสัจฉนวน
ภาษา แล้วจึงนำไปใช้กับกลุ่มประชากร ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม
มี 2 ตอน

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบ (Check-list) จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของศึกษานิเทศก์ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ตัวเลือก จำนวน 30 ข้อ เป็นคำถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำมิติกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) 15 ข้อ คือ ข้อ 1-15 และมิติมิตรสัมพันธ์ (Consideration) 15 ข้อ คือ ข้อ 16-30

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยทำหนังสือถึงบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อขอให้ทำหนังสือถึงสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษานิเทศก์ ขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามไปยังสำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เขตการศึกษา 1-12 เมื่อได้รับหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามจากสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษานิเทศก์ ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามพร้อมหนังสือของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษานิเทศก์ไปยังสำนักงานพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เขตการศึกษา 1-12 ทางไปรษณีย์ลงทะเบียน และขอรับคืนทางไปรษณีย์ จำนวนแบบสอบถามที่ส่งไปทั้งสิ้น 157 ชุด ได้รับคืนมา 154 ชุด คิดเป็นร้อยละ 98.09

4. การวิเคราะห์ข้อมูล ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพของผู้ตอบแบบสอบถามวิเคราะห์โดยหาความถี่และค่าร้อยละ ส่วนข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของศึกษานิเทศก์ วิเคราะห์โดยหาคะแนนแต่ละมิติมาหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิจัยพฤติกรรมผู้นำของศึกษานิเทศก์ สังกัดกระทรวงศึกษานิเทศก์ สรุปผลวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยได้ดังนี้

1. ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

1.1 เพศ ปรากฏว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชาย และเพศหญิง จำนวนเท่ากัน คือ 77 คน รวมทั้งสิ้น 154 คน

1.2 อายุ ปรากฏว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีช่วงอายุอยู่ระหว่าง 31-40 ปี มากที่สุด มีจำนวน 95 คน รองลงมาเป็นช่วงอายุ 41-50 ปี จำนวน 40 คน ช่วงอายุ 21-30 ปี จำนวน 12 คน และช่วงอายุระหว่าง 51-60 ปี มีจำนวนน้อยที่สุด จำนวน 7 คน

1.3 ประสบการณ์ในการปฏิบัติราชการที่สำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ปรากฏว่าผู้แบบสอบถามส่วนใหญ่ มีประสบการณ์ในการปฏิบัติราชการที่สำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในช่วงเวลา 6-10 ปี มากที่สุด จำนวน 54 คน รองลงมา เป็นช่วงเวลา 11-15 ปี จำนวน 39 คน ช่วงเวลา 1-5 ปี จำนวน 38 คน และช่วงเวลา 15 ปี ขึ้นไป มีจำนวนน้อยที่สุด จำนวน 23 คน

1.4 วุฒิการศึกษา ปรากฏว่า ผู้แบบสอบถามส่วนใหญ่ มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี มากที่สุด จำนวน 92 คน ส่วนวุฒิการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี มีจำนวน 34 คน และ วุฒิการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรีมีจำนวนน้อยที่สุด จำนวน 28 คน

1.5 ตำแหน่งหน้าที่ ปรากฏว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ มีจำนวนมากที่สุด จำนวน 79 คน รองลงมาเป็นนักวิชาการศึกษา มีจำนวน 42 คน และเป็นหัวหน้าฝ่ายมีจำนวนน้อยที่สุด จำนวน 33 คน

2. ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของศึกษาริการเขต

2.1 ผู้ดำรงคัมบัญชาทั้งเพศชาย และเพศหญิง มีความคิดเห็นว่าพฤติกรรมผู้นำของศึกษาริการเขต ทั้งมิติกิจสัมพันธ์และมิติมิตรสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

2.2 ผู้ดำรงคัมบัญชา ที่มีช่วงอายุอยู่ระหว่าง 21-30 ปี มีความคิดเห็นว่า พฤติกรรมผู้นำมิติกิจสัมพันธ์ของศึกษาริการเขตอยู่ในระดับปานกลาง แต่มิติมิตรสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ผู้ดำรงคัมบัญชาที่มีช่วงอายุอยู่ระหว่าง 31-40 ปี, 41-50 ปี และ 51-60 ปี มีความคิดเห็นว่า พฤติกรรมผู้นำของศึกษาริการเขต ทั้งมิติกิจสัมพันธ์และมิติมิตรสัมพันธ์ อยู่ในระดับปานกลาง

2.3 ผู้ดำรงคัมบัญชาทุกกลุ่มประสบการณ์การปฏิบัติราชการ มีความคิดเห็นว่า พฤติกรรมผู้นำของศึกษาริการเขต ทั้งมิติกิจสัมพันธ์และมิติมิตรสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

2.4 ผู้ดำรงคัมบัญชาทุกกลุ่มวุฒิการศึกษา มีความคิดเห็นว่า พฤติกรรมผู้นำของศึกษาริการเขต ทั้งมิติกิจสัมพันธ์ และมิติมิตรสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

2.5 ผู้ได้บังคับบัญชาทุกกลุ่มตำแหน่งหน้าที่ มีความคิดเห็นว่า พฤติกรรมผู้นำของศึกษานิเทศก์ ทั้งมิติกิจสัมพันธ์ และมิติมิตรสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

2.6 ผู้บังคับบัญชาโดยส่วนรวมทั้งหมด มีความคิดเห็นว่า พฤติกรรมผู้นำของศึกษานิเทศก์ ทั้งมิติกิจสัมพันธ์ และมิติมิตรสัมพันธ์ อยู่ในระดับปานกลาง

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัย การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของศึกษานิเทศก์ สังกัดกระทรวงศึกษานิเทศก์ ทำให้ทราบข้อเท็จจริงที่ควรนำมาอภิปรายดังนี้

1. จากผลการวิจัยพบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาทั้งเพศชายและเพศหญิง มีความคิดเห็นว่า พฤติกรรมผู้นำของศึกษานิเทศก์ทั้งสองมิติ คือ มิติกิจสัมพันธ์และมิติมิตรสัมพันธ์ อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ จันทนา ชมวรกุล (2529) ที่พบว่า ความคิดเห็นของครูอาจารย์ เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมูลนิธิธรรมาภรณ์ ทั้งมิติกิจสัมพันธ์และมิติมิตรสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง วรเชษฐ สุขแสง (2529) ก็พบว่า พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่นส่วนภูมิภาค ทั้งสองมิติอยู่ในระดับปานกลาง กล้าหาญ สุดแสน (2521) พบว่า ศึกษานิเทศก์จังหวัดมีความคิดเห็นว่าพฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดที่เป็นอยู่จริงอยู่ในระดับปานกลางทั้งด้านมุ่งงาน และด้านมุ่งสัมพันธ์ และ ศิริ เจริญวัย (2521) ก็พบเช่นเดียวกันว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยครูนภาคตะวันออกเฉียงเหนือทั้งสองมิติอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งแม้ผลการวิจัยในครั้งนี้จะสอดคล้องกับผลการวิจัยที่ได้มีผู้วิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัด และผู้บริหารวิทยาลัยครูมาแล้วก็ตาม แต่หากพิจารณาถึงพฤติกรรมผู้นำที่ผู้ได้บังคับบัญชาพึงประสงค์จะพบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาต้องให้พฤติกรรมผู้นำทั้งสองมิติอยู่ในระดับสูงดังผลจากการวิจัยของ จันทนา ชมวรกุล, และกล้าหาญ สุดแสน ที่พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชา มีความคิดเห็นว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่ควรจะเป็นควรอยู่ในระดับสูงทั้งสองมิติ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Halpin ที่พบว่า หัวหน้างานที่พึงประสงค์บริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นบุคคลที่มุ่งประสงค์สูงทั้งสองมิติ อย่างไรก็ตามการที่ศึกษานิเทศก์

มีพฤติกรรมผู้นำทั้งสองมิติอยู่ในระดับปานกลาง ก็ไม่ได้หมายความว่าการบริหารงานใน
 สำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมไม่ดี ไม่ประสบความสำเร็จ ทั้งนี้จากการค้นคว้า
 วิจัยของ Fiedler (อ้างใน อรุณ รัชธรรม, 2527) ที่สรุปว่า ไม่ว่าจะ เป็นหัวหน้างาน
 แบบมุ่งงาน หรือมุ่งสัมพันธ์ภาพ ต่างก็เป็นแบบที่ดีด้วยกันทั้งนั้น ข้อสำคัญอยู่ที่ว่าแต่ละแบบนำไปใช้
 ถูกกับภาวะเงื่อนไขในเหตุการณ์หรือไม่ เพราะทั้งสองแบบจะนำไปใช้ได้ดีทุกสถานการณ์ย่อม
 เป็นไปไม่ได้ ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ คือ ผู้ที่สามารถปรับพฤติกรรมของตนเองให้เข้ากับ
 ลักษณะของสถานการณ์และผู้ใต้บังคับบัญชาที่อยู่องค์การภายใต้ภาวะแวดล้อมหนึ่ง ๆ นั้นได้
 ศึกษาธิการเขตจึงควรที่จะสำรวจดูว่าพฤติกรรมผู้นำของตนเอง เหมาะสมถูกกับภาวะเงื่อนไข
 ในเหตุการณ์ที่เป็นอยู่หรือไม่ ซึ่งจะทำให้ศึกษาธิการเขตเข้าใจตนเอง ผู้ใต้บังคับบัญชาและ
 สถานการณ์แวดล้อมขององค์การได้เป็นอย่างดี อันจะส่งผลต่อการบริหารงานในองค์การเป็น
 อย่างดี และจากผลการวิจัยในครั้งนี้ยังแสดงให้เห็นว่า ความแตกต่างระหว่างเพศชายและเพศหญิง
 ไม่มีผลต่อความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มองพฤติกรรมผู้นำของศึกษาธิการเขตแต่อย่างใด

2. จากผลการวิจัย พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกกลุ่มช่วงอายุมีความคิดเห็นว่า พฤติกรรม
 ผู้นำของศึกษาธิการเขต ทั้งมิติกิจสัมพันธ์และมิติมิตรสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นกลุ่มช่วง
 อายุ 21-30 ปี ที่มีความเห็นว่าพฤติกรรมผู้นำของศึกษาธิการเขต มิติกิจสัมพันธ์อยู่ในระดับ
 ปานกลาง แต่มิติมิตรสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าในกลุ่มช่วงอายุ 21-30 ปี
 เป็นผู้ที่มีอายุน้อยกว่าทุกกลุ่ม และส่วนใหญ่เริ่มเข้ามารับราชการใหม่ ๆ ประกอบกับศึกษาธิการเขต
 ซึ่งเป็นผู้ที่ได้รับคัดเลือกมาจากศึกษาธิการจังหวัดที่มีความอาวุโสทั้งอายุและประสบการณ์การทำงาน
 อย่างสูงมาแล้ว ส่วนใหญ่จะมีอายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป ทำให้การมองผู้ใต้บังคับบัญชากลุ่มช่วงอายุ
 21-30 ปี ซึ่งเป็นช่วงของวัยเริ่มทำงานว่ากลุ่มนี้จำเป็นต้องใช้หลักมนุษยสัมพันธ์สูง เพื่อสร้าง
 กำลังใจให้เกิดความร่วมมือประสานงานมากกว่าการมุ่งเน้นเรื่องการทำงานโดยตรง ซึ่งการ
 แสดงออกซึ่งพฤติกรรมผู้นำมิติมิตรสัมพันธ์สูง ผู้ร่วมงานมักจะเกิดความพึงพอใจ ดังที่ เอกชัย
 กี่สุขพันธ์ (2533) ได้กล่าวไว้ว่า พื้นฐานของวัฒนธรรมการทำงานแบบไทย ๆ มนุษย์สัมพันธ์นับว่า
 มีอิทธิพลสูงต่อการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก คนไทยปฏิบัติงานด้วยน้ำใจ ถ้าหากรักหรือชอบใคร
 แล้วจะยินดีทำงานอย่างเต็มที่ ถึงแม้ว่าจะไม่มีผลตอบแทนมากมายนัก ศึกษาธิการเขตจึงควรนำ
 หลักมนุษยสัมพันธ์มาเป็นเครื่องมือในการสร้างน้ำใจและผลงานในการบริหารงานในองค์การ

เพื่อทำงานตามเป้าหมายด้วยความราบรื่น ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็ม
ความรู้ความสามารถ อันจะส่งผลต่อการบริหารงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีและมีประสิทธิภาพ

3. จากการวิจัยพบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกกลุ่มประสบการณ์การปฏิบัติราชการ มีความ
คิดเห็นว่า พฤติกรรมผู้นำของศึกษานิเทศก์ทั้งมิติกิจสัมพันธ์และมิติสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้
อาจเป็นเพราะศึกษานิเทศก์ซึ่งมีหน้าที่และความรับผิดชอบปฏิบัติงานวิชาการ เกี่ยวกับการศึกษา
ศาสนา และวัฒนธรรม ภายในเขตการศึกษา (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษานิเทศก์, 2533) ซึ่งจะ
ต้องมีการออกตรวจ นิเทศ และติดตามผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานในสังกัด ในการปฏิบัติงาน
ที่ต้องสั่งงานตามสายงานบังคับบัญชาของหน่วยงาน ประกอบกับผู้ใต้บังคับบัญชามักจะมองพฤติกรรม
ของศึกษานิเทศก์ในเชิงพิธีการ ตามที่สังคมกำหนดให้ ความใกล้ชิดระหว่างศึกษานิเทศก์กับ
ผู้ใต้บังคับบัญชาจึงลดลง ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำของศึกษานิเทศก์
ทั้งสองมิติอยู่ในระดับปานกลาง ดังที่ อรุณ รักธรรม (2527) ได้กล่าวไว้ว่า ปัญหาของการ
บริหารงานอาจเกิดจากระบบความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา การใช้หลัก
มนุษยสัมพันธ์กับการบริหารงาน จึงมีความสำคัญยิ่งในการสร้างสื่อสัมพันธ์ภาพในการทำงาน
ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้เพราะมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานย่อมมีผลกระทบ
ต่อการปฏิบัติเสมอ ศึกษานิเทศก์จึงควรนำหลักมนุษยสัมพันธ์มาใช้ในการบริหารงาน รู้จักใช้
ศิลปะในการจูงใจ สร้างสรรค์มนุษยสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อให้เกิดความร่วมมือ
ร่วมใจในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ

4. จากการวิจัยพบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกกลุ่มวุฒิการศึกษามีความคิดเห็นว่า
พฤติกรรมผู้นำของศึกษานิเทศก์ ทั้งมิติกิจสัมพันธ์ และมิติมิตรสัมพันธ์ อยู่ในระดับปานกลาง
ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ในการปฏิบัติงานส่วนใหญ่มักจะเป็นงานวิชาการเกี่ยวกับ การศึกษา ศาสนา
และวัฒนธรรม ตามนโยบายและคำสั่งของกระทรวงศึกษานิเทศก์ (สำนักงานปลัดกระทรวง
ศึกษานิเทศก์, 2533) ทำให้แนวความคิดเห็นที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของศึกษานิเทศก์
ไปในแนวทางเดียวกัน อย่างไรก็ตามแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร ไม่มีแบบใดจะเป็นแบบ
ที่ดีที่สุด (Fiedler อ้างใน อรุณ รักธรรม, 2527) ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ คือ ผู้ที่
สามารถปรับพฤติกรรมของตนเองให้เข้ากับลักษณะของสถานการณ์และผู้ใต้บังคับบัญชาที่อยู่ใน
องค์กร ภายใต้ภาวะแวดล้อมหนึ่ง ๆ ซึ่งศึกษานิเทศก์ควรนำไปเป็นข้อคิดในการพัฒนาตนเอง

ให้มีรูปแบบพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ และผู้ใต้บังคับบัญชาภายใต้สภาวะแวดล้อม
ในองค์กร เพื่อให้การบริหารงานดำเนินไปอย่างราบรื่น

5. จากการวิจัยพบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกกลุ่มตำแหน่งหน้าที่ได้แก่ หัวหน้าฝ่าย
นักวิชาการศึกษา และเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ต่างมีความเห็นว่าพฤติกรรมผู้นำของศึกษานิเทศ
ทั้งมีตึกสัมพันธและมิติมิตรสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ
จันทนา ชมวรกุล (2529) ที่พบว่า ความเห็นของครู-อาจารย์เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร
โรงเรียนที่ปฏิบัติจริงทั้งมีตึกสัมพันธและมิติมิตรสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง วรเชษฐ สุขแสง
(2529) ก็พบว่า พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารของโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่นในส่วน
ภูมิภาค ทั้งสองมิติอยู่ในระดับปานกลาง กล้าหาญ สุดแสน (2521) ก็พบว่า ศึกษานิเทศก์จังหวัด
มีความคิดเห็นว่าพฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัด ที่เป็นจริงอยู่ใน
ระดับปานกลางทั้งด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์ และ คิริ เจริญวัย (2521) ก็พบเช่นเดียวกันว่า
พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยครู ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้งสองมิติอยู่ในระดับ
ปานกลาง ทั้งนี้ อาจจะเป็นเพราะศึกษานิเทศ ซึ่งเป็นผู้รับนโยบายและคำสั่งกระทรวง
ศึกษานิเทศไปปฏิบัติงานทางวิชาการภายในเขตการศึกษา จึงต้องมีบทบาทที่สำคัญในการติดต่อ
ประสานสัมพันธ์กับหน่วยงานทางการศึกษาอื่น ๆ ภายในเขตการศึกษา (สำนักงาน
ปลัดกระทรวง, 2533) ดังนั้น พฤติกรรมที่ศึกษานิเทศแสดงออกต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในการที่จะ
ต้องปฏิบัติตามนโยบาย และคำสั่งของกระทรวงศึกษานิเทศ อาจทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกกลุ่ม
ตำแหน่งหน้าที่ที่มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำของศึกษานิเทศทั้งสองมิติอยู่ในระดับปานกลาง
อย่างไรก็ตามในระบบราชการ มักจะมีการลำดับขั้นตอนของการบังคับบัญชาหลายขั้นตอน และ
สายการบังคับบัญชายาว ข้าราชการในองค์กรหนึ่ง ๆ จึงตกอยู่ในอิทธิพลของผู้บังคับบัญชา
หลายคน หากผู้บังคับบัญชาต้นหาลักษณ์สัมพันธ์ไปใช้ได้ดีและถูกต้อง ย่อมจะส่งผลให้การ
ดำเนินงานเป็นไปด้วยความราบรื่น ช่วยให้การบริหารงานบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์
ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากผลการวิจัยพบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยส่วนรวมทั้งหมดมีความคิดเห็นว่าพฤติกรรม
ผู้นำของศึกษานิเทศ ทั้งมีตึกสัมพันธและมิติมิตรสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง และปรากฏว่า
เพศ อายุ ประสบการณ์การปฏิบัติราชการ วุฒิการศึกษา และตำแหน่งหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชา

โดยส่วนรวมแล้วไม่มีผลต่อความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มองพฤติกรรมผู้นำของศึกษานิเทศก์ แต่อย่างใด แม้ว่า การที่ผู้ได้บังคับบัญชากลุ่มช่วงอายุ 21-30 ปี มีความคิดเห็นว่าพฤติกรรมผู้นำของศึกษานิเทศก์มีมิติที่สัมพันธ์อยู่ในระดับสูง แต่เมื่อพิจารณากับกลุ่มประสบการณ์การปฏิบัติราชการ 1-5 ปี และ 6-10 ปี ที่มีความคิดเห็นว่าพฤติกรรมผู้นำของศึกษานิเทศก์ทั้งสองมิติอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งทั้งสองกลุ่มนี้ส่วนใหญ่ก็คือผู้ที่อยู่ในกลุ่มอายุ 21-30 ปี ดังนั้น แนวโน้มความคิดเห็นของกลุ่มอายุ 21-30 ปี ต่อพฤติกรรมผู้นำของศึกษานิเทศก์มีแนวโน้มว่าจะอยู่ในระดับปานกลาง การที่ผู้ได้บังคับบัญชาโดยส่วนรวมมีความคิดเห็นว่าพฤติกรรมผู้นำของศึกษานิเทศก์ ทั้งมิติกิจสัมพันธ์และมิติมิตรสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางเช่นนี้ ย่อมส่งผลดีต่อผู้บริหาร คือ ศึกษานิเทศก์ในการวางตัวให้เหมาะสม โดยไม่ต้องคำนึงถึงกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเป็นพิเศษ การบริหารงานในสำนักงานก็จะดำเนินไปด้วยดี ทั้งนี้เพราะผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติและคำนิยมต่อศึกษานิเทศก์ในแนวทางเดียวกัน อันจะส่งผลต่อการบริหารงานของศึกษานิเทศก์ให้ดำเนินไปด้วยความราบรื่น ศึกษานิเทศก์จึงควรที่จะได้นำหลักมนุษยสัมพันธ์มาใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างน้ำใจ และสร้างผลงานกับผู้ได้บังคับบัญชา รู้จักที่จะใช้ศิลปะการจูงใจ เพื่อเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นในองค์การ ซึ่งโดยพื้นฐานของวัฒนธรรมการทำงานแบบไทย ๆ ย่อมที่จะต้องนำหลักมนุษยสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นอย่างมาก จากการค้นคว้าวิจัยของ Fiedler (อ้างใน อรุณ รักธรรม, 2527) ก็ได้แสดงให้เห็นแล้วว่าไม่มีแบบพฤติกรรมผู้นำแบบใดที่ดีที่สุด ผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จ คือ ผู้ที่สามารถรับพฤติกรรมผู้นำของตนเองให้เข้ากับลักษณะของสถานการณ์ และผู้ได้บังคับบัญชาที่อยู่ในองค์การ ภายใต้สภาวะแวดล้อมหนึ่ง ๆ เมื่อผู้บริหาร ผู้ได้บังคับบัญชา และส่วนประกอบอื่น ๆ ดี สามารถที่จะผสมกลมกลืนกันได้ในทางการบริหาร ย่อมจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานและการปรับตัว เพื่อให้การบริหารงานไปสู่ประสิทธิผลได้ ดังนั้น การนำหลักมนุษยสัมพันธ์มาใช้ในการบริหารงาน ก็จะเป็นการสร้างสัมพันธภาพ ระหว่างผู้บริหาร กับผู้ได้บังคับบัญชา ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถซึ่งจะช่วยให้งานบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

จากผลการวิจัย การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของศึกษานิเทศก์ สังกัดกระทรวงศึกษานิเทศก์ พบว่า พฤติกรรมผู้นำของศึกษานิเทศก์ทั้งสองมิติ คือ มิติกิจสัมพันธ์และมิติมิตรสัมพันธ์อยู่ใน ระดับปานกลาง ซึ่งพฤติกรรมผู้นำของศึกษานิเทศก์ย่อมจะสะท้อนให้เห็นสภาพการณ์อันแท้จริง ในการปฏิบัติงาน และผลงานในองค์การอันเกิดจากผู้นำโดยตรง หากพฤติกรรมผู้นำของศึกษานิเทศก์ เป็นไปในลักษณะที่ดีและเหมาะสมแล้ว ย่อมทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดขวัญและกำลังใจ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถอันจะ เป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งต่อการบริหารงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ผู้วิจัยจึงขอเสนอข้อเสนอแนะบางประการ ดังนี้

1. ศึกษานิเทศก์ ควรนำผลการวิจัยนี้ไปสำรวจพฤติกรรมผู้นำของตนเองว่า สามารถนำพฤติกรรมผู้นำทั้งสองมิติให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดีเพียงใด โดยเน้นในเรื่องมนุษย์สัมพันธ์ควบคู่กันไปด้วย เพื่อจะได้ทราบถึงพฤติกรรมที่บกพร่องและจะได้หาแนวทางปรับปรุงให้เหมาะสมและดีขึ้น
2. ในการเตรียมผู้บริหารเข้าสู่ตำแหน่งศึกษานิเทศก์ สังกัดงานปลัดกระทรวงศึกษานิเทศก์ ควรจะได้มีการพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมผู้บริหารระดับสูง โดยเน้นวิชาการด้านการเป็นผู้นำให้มากขึ้น และเมื่อเข้าสู่ตำแหน่งแล้วในระยะเวลาหนึ่งควรได้เรียกกลับมาประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการด้านการเป็นผู้นำ ทั้งนี้ เพื่อเป็นการเพิ่มพูนทักษะการเป็นผู้นำและพัฒนาพฤติกรรมผู้นำของศึกษานิเทศก์ทั้งสองมิติให้เหมาะสมกับสถานการณ์ภายในองค์การ และสามารถปรับพฤติกรรมของตนเองให้เข้ากับสถานการณ์ภายในองค์การที่เปลี่ยนแปลงไปได้เป็นอย่างดี เพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของศึกษานิเทศก์กับปัจจัยอื่น ๆ ของหน่วยงาน เช่น บรรยากาศขององค์กรของสำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เป็นต้น
2. ควรมีการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของศึกษานิเทศก์ในด้านต่างๆ โดยเฉพาะเจาะจง เช่น พฤติกรรมผู้นำของศึกษานิเทศก์เกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ เป็นต้น
3. ควรมีการศึกษายุทธศาสตร์ของศึกษานิเทศก์ เกี่ยวกับการพัฒนางานบริการและการประสานงาน ภายในเขตการศึกษา



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย