



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อทราบความคาดหวังเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์เขต สังกัดกรมสามัญศึกษา ในทัศนะของศึกษานิเทศก์ในฐานะผู้ใต้บังคับบัญชา

วิธีดำเนินการวิจัย

1. การกำหนดกลุ่มประชากร ผู้วิจัยได้พิจารณาเห็นว่า ศึกษานิเทศก์ สังกัดกรมสามัญศึกษา ที่ประจำอยู่ ณ เขตการศึกษาทั้ง 12 เขต มีจำนวนทั้งสิ้นเพียง 371 คน (ยกเว้นหัวหน้าหน่วยฯ, ผู้ช่วยหัวหน้าหน่วยฯ และศึกษานิเทศก์ที่ลาศึกษาต่อหรือย้ายไปช่วยราชการที่อื่น) ซึ่งเป็นจำนวนที่ไม่มากเกินไป จึงกำหนดเก็บข้อมูล โดยแบบสอบถามจากประชากรทั้งหมด
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยเป็นผู้สร้างขึ้นเอง และผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญรวม 5 คน เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ใช้วิธีการทางไปรษณีย์ทั้งหมด จำนวนแบบสอบถามที่ส่งไป 371 ฉบับ ได้รับกลับคืนมาเป็นฉบับที่สมบูรณ์จำนวน 285 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 76.82
4. การวิเคราะห์ข้อมูล ดำเนินการเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้
ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม หากค่าร้อยละ
ตอนที่ 2 ความคาดหวังเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์เขต หากค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

สรุปผลการวิจัย

1. จากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า ศึกษานิเทศก์ผู้ตอบแบบสอบถามทั้ง 12 เขต เป็นชายมากกว่าหญิง มากที่สุดคือช่วงอายุระหว่าง 31 - 40 ปี และ 41 - 50 ปี คือร้อยละ 40.70 เท่ากัน รองลงมาคือช่วงอายุระหว่าง 51 - 60 ปี และ 21 - 30 ปี ตามลำดับ ในด้านฝ่ายที่สังกัดพบว่า ศึกษานิเทศก์ส่วนมากปฏิบัติงานสังกัดฝ่ายนิเทศงานปฏิบัติการสอน รองลงมาคือฝ่ายนิเทศงานสนับสนุนการสอน ฝ่ายนิเทศการบริหาร ฝ่ายแผนงานวิจัย และประเมินผล และฝ่ายบริหารงานทั่วไป ตามลำดับ

ในด้านการระยะเวลาที่มากำรงตำแหน่งศึกษานิเทศก์พบว่า ส่วนใหญ่เป็นศึกษานิเทศก์มากกว่า 10 ปีแล้ว ส่วนในด้านการศึกษาพบว่า ศึกษานิเทศก์ส่วนใหญ่มีวุฒิสองสูงกว่าปริญญาตรี รองลงมาคือวุฒิปริญญาตรี ส่วนค่ากว่าปริญญาตรีนั้นมีเพียง 2 คน คิดเป็นร้อยละเพียง 0.70

2. จากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคาดหวังของศึกษานิเทศก์ต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์เขต สรุปได้ดังนี้

2.1 ในฐานะผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ศึกษานิเทศก์ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคาดหวังในระดับมากทุกข้อ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อ 4 ริเริ่มโครงการ/กิจกรรมใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เป็นพฤติกรรมที่ได้รับการคาดหวังสูงสุด รองลงมาคือข้อ 2 ศึกษาติดตามความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับงานนิเทศการศึกษาจากหน่วยงานภายในประเทศอย่างสม่ำเสมอ ส่วนพฤติกรรมที่ได้รับการคาดหวังในลำดับสุดท้ายคือ ข้อ 3 ศึกษาติดตามความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับงานนิเทศการศึกษาจากหน่วยงานต่างประเทศอย่างสม่ำเสมอ

ถ้าจะเรียงลำดับพฤติกรรมที่ได้รับการคาดหวังจากค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ จะได้ดังนี้

อันดับที่ 1 ริเริ่มโครงการหรือกิจกรรมใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานในหน่วยฯให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

อันดับที่ 2 ศึกษาติดตามความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับงานนิเทศการศึกษาจากหน่วยศึกษานิเทศก์เขตต่าง ๆ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายในประเทศอย่างสม่ำเสมอ

อันคัมที่ 3 ริเริ่มโครงการใหม่ ๆ อันเนื่องมาจากผลการประเมินโครงการที่ได้ปฏิบัติมาแล้ว

2.2 ในฐานะผู้รู้จักการปรับปรุงแก้ไข ศึกษานิเทศก์ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคาดหวังในระดั้มากทุกข้อ เมื่อพิจารณาในรายข้อ ข้อ 2 สนับสนุนให้ศึกษานิเทศก์ไปศึกษาต่อ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถสูงขึ้น เป็นพฤติกรรมที่ได้รับการคาดหวังสูง รองลงมาคือข้อ 3 สนับสนุนให้ศึกษานิเทศก์ไปศึกษาธุงาน เพื่อนำความรู้และวิธีการใหม่ ๆ มาปรับปรุงการทำงานในหน่วยศึกษานิเทศก์ ส่วนพฤติกรรมที่ได้รับการคาดหวังในลำดับสุดท้ายคือ ข้อ 6 สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในหน่วยงานได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง

ถ้าจะเรียงลำดับพฤติกรรมที่ได้รับการคาดหวัง จากค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 3 อันคัม จะได้ดังนี้

อันคัมที่ 1 สนับสนุนให้ศึกษานิเทศก์ไปศึกษาต่อ เพื่อพัฒนาบุคลากร

อันคัมที่ 2 สนับสนุนให้ศึกษานิเทศก์ไปศึกษาธุงาน เพื่อนำความรู้และวิธีการใหม่ ๆ มาปรับปรุงงาน

อันคัมที่ 3 เห็นความสำคัญของบุคลากรในหน่วยงานว่าเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุด ท่อการบรรลुरुจกหมายของการปฏิบัติงาน

2.3 ในฐานะผู้ให้การยอมรับนับถือ ศึกษานิเทศก์ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคาดหวังในระดั้มากทุกข้อ เมื่อพิจารณาในรายข้อ ข้อ 3 ยกย่องชมเชยผู้ใ้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานคืออย่างจริงใจและเปิดเผย เป็นพฤติกรรมที่ได้รับการคาดหวังสูงสุด รองลงมาคือข้อ 4 ไม่กล่าวร้าย ทั้บดหรือนินทาผู้ใ้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานไม่เป็นที่พอใจ ส่วนพฤติกรรมที่ได้รับการคาดหวังในลำดับสุดท้าย คือข้อ 5 กล่าวยกย่องอยู่เสมอ ๆ ว่า ความสำเร็จของหน่วยศึกษานิเทศก์เขต เป็นผลมาจากความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรทุก ๆ ฝ่าย

ถ้าจะเรียงลำดับพฤติกรรมที่ได้รับการคาดหวังจากค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 3 อันคัม จะได้ดังนี้

อันคัมที่ 1 ยกย่องชมเชยผู้ใ้บังคับบัญชา ที่ปฏิบัติงานคืออย่างจริงใจและเปิดเผย

อันคัมที่ 2 ไม่กล่าวร้าย ทัณฑ์หรือนินทาผู้ไต่บังคัมมัชชาที่ปฏิบัติงาน
ไม่เป็นที่พอใจ

อันคัมที่ 3 เข้าใจหลักความแตกต่างระหว่างบุคคล เลือกใช้และ
มอบหมายงานให้ปฏิบัติตรงตามความรู้ความสามารถ และยอมรับความสำคัญของบุคลากร
ทุกตำแหน่งว่า เป็นผู้มีส่วนช่วยให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์

ซึ่งทั้ง 2 อันคัมนี้ โคคะแนนเฉลี่ยเท่ากัน คือ 4.25

2.4 ในฐานะเป็นผู้ให้การช่วยเหลือ ศึกษานิเทศก์ผู้ตอบแบบสอบถาม
มีความคาดหวังในระดั้มากทุกข้อ เมื่อพิจารณาในรายข้อ ข้อ 26 ให้กำลังใจและ
สนับสนุนผู้ไต่บังคัมมัชชาให้เจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานเมื่อมีโอกาส รองลงมาคือ
ให้ความเป็นกันเองแก่สมาชิกใหม่ โดยแนะนำให้ผู้รู้จักระเบียบ กฎเกณฑ์ ขรรณนิยม
และเพื่อนร่วมงาน ส่วนพฤติกรรมที่ได้รับการคาดหวังในลำดับสุดท้าย คือข้อ 2
ให้ความช่วยเหลือผู้ไต่บังคัมมัชชาในการแก้ปัญหา ทั้งเรื่องงานในหน้าที่และเรื่องส่วนตัว
เรียงลำดับพฤติกรรมที่ได้รับการคาดหวังจากค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด

3 อันคัมแรก จะไค้ดังนี้

อันคัมที่ 1 ให้กำลังใจและสนับสนุนผู้ไต่บังคัมมัชชาให้เจริญก้าวหน้า
ในหน้าที่การงานเมื่อมีโอกาส

อันคัมที่ 2 ให้ความเป็นกันเองแก่สมาชิกใหม่ โดยแนะนำให้ผู้รู้จัก
ระเบียบ กฎเกณฑ์ ขรรณนิยม และเพื่อนร่วมงาน

อันคัมที่ 3 แสดงออกถึงความห่วงใยและผูกพัน เมื่อผู้ไต่บังคัมมัชชา
ประสบปัญหาและเค็อกร้อน

2.5 ในฐานะเป็นนักพูดที่เก่ง ศึกษานิเทศก์ผู้ตอบแบบสอบถามมีความ
คาดหวังในระดั้มากทุกข้อ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อ 7 พูดชี้แจงวัตถุประสงค์
นโยบาย และแนวทางปฏิบัติในการปฏิบัติงาน/โครงการ ให้กับผู้ร่วมงานได้อย่างชัดเจน
พฤติกรรมที่ได้รับการคาดหวังสูงสุดรองลงมาคือ สามารถเป็นประธานในการประชุมได้
เป็นอย่างดี ยึดหลักการ เหตุผลทำให้การประชุมบรรลุตามระเบียบวาระที่กำหนดไว้
ส่วนพฤติกรรมที่ได้รับการคาดหวังในลำดับสุดท้ายคือข้อ 6 มีอารมณ์ขัน สามารถคลี่คลาย
บรรยากาศที่ตึงเครียดให้แจ่มใสได้

เรียงลำดับพฤติกรรมที่ได้รับการคาดหวังจากค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด

3 อันดับแรก จะได้ดังนี้

อันดับที่ 1 สามารถพูดชี้แจงวัตถุประสงค์ นโยบาย และแนวทางปฏิบัติ ในการปฏิบัติงาน/โครงการ ให้กับผู้ร่วมงานได้อย่างชัดเจน

อันดับที่ 2 สามารถเป็นประธานในการประชุมได้เป็นอย่างดี ยึดหลักการ เหตุผล ทำให้การประชุมบรรลุตามระเบียบวาระที่กำหนดไว้

อันดับที่ 3 พูดได้ถูกต้องเหมาะสมกับฐานะ กาลเทศะและสถานการณ์ และสั่งการควยวจาได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ผู้รับงานไปปฏิบัติควยความเต็มใจ

2.6 ในฐานะเป็นผู้ประสานงาน ศึกษานิเทศก์ผู้คอยแบบสอบถาม มีความคาดหวังในระดับมากทุกข้อ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อ 6 กำหนดบทบาทหน้าที่ ของบุคลากรในแต่ละฝ่ายไว้ชัดเจน เป็นพฤติกรรมที่ได้รับการคาดหวังสูงสุด รองลงมา คือ ตระหนักถึงความสำคัญของการประสานสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ส่วนพฤติกรรม ที่ได้รับการคาดหวังในลำดับสุดท้าย คือข้อ 7 จัดให้มีบุคลากรในหน่วยศึกษานิเทศก์เขต ได้มีโอกาสพบปะสังสรรค์นอกเวลางานหรือเนื่องในโอกาสพิเศษต่าง ๆ เพื่อสร้าง สัมพันธไมตรีอันดีต่อกัน

เรียงลำดับพฤติกรรมที่ได้รับการคาดหวังจากค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด

3 อันดับแรก จะได้ดังนี้

อันดับที่ 1 กำหนดบทบาท หน้าที่ของบุคลากรในแต่ละฝ่ายไว้ชัดเจน

อันดับที่ 2 ตระหนักถึงความสำคัญของการประสานสัมพันธ์ระหว่าง ฝ่ายต่าง ๆ

อันดับที่ 3 เปิดโอกาสให้บุคลากรในหน่วยศึกษานิเทศก์เขต ได้มีส่วนร่วม ในการกำหนดนโยบายและแผนงาน และทัศนคติสั่งการได้รวดเร็วถูกต้อง ยุติธรรม ในกรณีที่มีงาน, โครงการคาบเกี่ยวระหว่างฝ่ายต่าง ๆ

2.7 ในฐานะเป็นผู้เข้ากับสังคมได้ ศึกษานิเทศก์ผู้คอยแบบสอบถาม มีความคาดหวังในระดับมากทุกข้อ เมื่อพิจารณาในรายข้อ ข้อ 2 ประพฤติตนเป็นผู้มี เกียรติเชื่อถือได้ เป็นพฤติกรรมที่ได้รับการคาดหวังสูงสุด รองลงมาคือ มีสัจจะวาจา เป็นที่เชื่อถือได้ในทุกโอกาส ส่วนพฤติกรรมที่ได้รับการคาดหวังในลำดับสุดท้าย คือ

ข้อ 3 ให้ความร่วมมือกับหน่วยงาน สมาคม มูลนิธิต่าง ๆ ในการดำเนินงานสาธารณกุศล
 ความโอกาสอันควร

เรียงลำดับพฤติกรรมที่ได้รับการคาดหวังจากค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด

3 อันดับแรก จะได้ดังนี้

อันดับที่ 1 ประพฤติตนเป็นผู้มีเกียรติเชื่อถือได้

อันดับที่ 2 มีสัจจะวาจาเป็นที่เชื่อถือได้ในทุกโอกาส

อันดับที่ 3 แสดงออกถึงความ เป็นเพื่อนร่วมงานกับผู้ที่บังคับบัญชา

โดยไม่ถือตัว

การอภิปรายผล

จากผลการวิจัยทางก้นต่าง ๆ ทั้ง 7 ประการนั้น มีประเด็นที่จะนำมา
 อภิปราย ดังนี้

1. ในฐานะผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผลการวิจัยพบว่า ทุกพฤติกรรม
 ได้รับการคาดหวังในระดับมาก โดยเฉพาะริเริ่มโครงการหรือกิจกรรมใหม่ ๆ เพื่อ
 พัฒนาการปฏิบัติงานในหน่วยงานให้ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทั้งนี้แสดงให้เห็น
 ว่าศึกษานิเทศก์ตระหนักในความเป็นผู้นำทางวิชาการ ศึกษานิเทศก์ต้องเป็นแบบอย่าง
 ที่ดีของครู ในระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา
 (2530) กำหนดไว้ว่า ศึกษานิเทศก์มีหน้าที่เผยแพร่ความรู้ เทคโนโลยี นวัตกรรม
 และผลการวิเคราะห์วิจัยที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของครูและผู้บริหาร นอกจากนี้
 นี้ อรุณ รัชธรรม (2527) ยังกล่าวถึงลักษณะของผู้นำที่ดีไว้ว่า ต้องมีความคิดริเริ่ม
 คือความต้องการที่จะปฏิบัติสิ่งใดสิ่งหนึ่งโดยไม่ต้องมีคำสั่ง และแสดงข้อคิดเห็นที่จะแก้ไข
 สิ่งใดสิ่งหนึ่งให้ดีขึ้นหรือเจริญขึ้น ซึ่งเป็นลักษณะอย่างหนึ่งที่ผู้นำต้องมี และในการที่จะ
 ริเริ่มทำอะไรทุกอย่างนั้น จะต้องคิดก่อนทำเสมอ ย่อมแสดงให้เห็นว่าผู้นำที่ดีนั้นไม่ควร
 รอคำสั่งจากเบื้องบนเพียงอย่างเดียว หรือมุ่งแต่จะยึดระเบียบกฎเกณฑ์ โดยไม่
 กล้าเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงใด ๆ ทั้งสิ้น ในทางตรงกันข้าม ผู้นำควรมีวิจาร์ณญาณ
 พิจารณาสังหะหลายรอบ ๆ ทั่ว ทั่วความมีเหตุผล อาศัยข้อมูล แล้วกล้าริเริ่ม ไม่ว่าจะ
 เป็นโครงการหรือกิจกรรมใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนาหน่วยงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมี
 ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น Cicille E. Good (2514) กล่าวว่า ผู้นำควรมีความคิด

ริเริ่มอย่างแรง นอกจากนี้ อรุณ วัชรธรรม ยังกล่าวถึงลักษณะที่สอดคล้องกันกับความ
 คิดริเริ่มคือ ความกล้าหาญ ว่าผู้นำที่มีความกล้าหาญจะสามารถเผชิญงานต่าง ๆ โดย
 ไม่กลัวต่อการต้านทานหรือชักขวางใจ ๆ ซึ่งเป็นที่ทราบกันว่า องค์การต่าง ๆ นั้น
 เมื่อจะมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงใจ ๆ มักจะมีบุคคลบางคนหรือบางกลุ่มต่อต้านหรือ
 ชักขวาง โดยเฉพาะพวกที่สูญเสียประโยชน์ เช่น กลัวจะคงทำงานหนักขึ้น กลัวจะ
 เสียรายได้ ในประเทศไทยเห็นชัดจากกรณีการที่รัฐบาลมีนโยบายจะแปรรูปรัฐวิสาหกิจ
 ก็จะถูกต่อต้านเสมอมา ในกรณีอย่างนี้ถ้าผู้นำไม่มีความกล้าหาญพอ ความคิดริเริ่มที่ดี
 ก็ไม่อาจนำมาใช้ประโยชน์ได้ ไม่สามารถริเริ่มโครงการหรือกิจกรรมใหม่ ๆ เพื่อการ
 พัฒนาได้

ส่วนพฤติกรรมที่ได้รับความคาดหวังในลำดับรองลงมาคือ ศึกษาติดตามความ
 เคลื่อนไหวเกี่ยวกับงานนิเทศการศึกษาจากหน่วยศึกษานิเทศก์เขตการศึกษาต่าง ๆ
 และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายในประเทศอย่างสม่ำเสมอ แสดงให้เห็นว่า ผู้นำจะต้อง
 แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ เพื่อให้ทันต่อเหตุการณ์และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
 อยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะผู้นำหน่วยศึกษานิเทศก์ยิ่งต้องเป็นผู้นำในฐานะที่ศึกษานิเทศก์
 เป็นผู้นำทางวิชาการของครูผู้สอนอยู่แล้ว ในเรื่องนี้ Krech Grutuhfield and
 Ballachey (1962) ได้สรุปบทบาทของผู้นำไว้ประการหนึ่งที่สอดคล้องว่า ผู้นำย่อม
 อยู่ในฐานะตัวแทนกลุ่มเพื่อติดต่อกับบุคคลภายนอก ทั้งนี้เนื่องจากสมาชิกของกลุ่มหรือ
 ขององค์การที่มีจำนวนมากไม่สามารถติดต่อกับภายนอกโดยตรงได้ ผู้นำจึงมักต้องทำ
 หน้าที่นี้แทน โดยเฉพาะหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์เขตต้องนำเสนอความรู้ เทคนิค
 ตลอดจนโครงการ กิจกรรมใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ ซึ่งได้ไปพบเห็นจากหน่วย
 ศึกษานิเทศก์เขตอื่น ๆ ตลอดจนหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้ชื่อว่าเป็นผู้นำ
 ทางวิชาการอย่างแท้จริง ส่วนพฤติกรรมที่ได้รับการคาดหวังอื่น ๆ เช่น ริเริ่ม
 โครงการใหม่ ๆ อันสืบเนื่องมาจากผลการประเมินโครงการที่ได้ปฏิบัติมาแล้ว มีความ
 รอบรู้ทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคม มีการวางแผนเพื่ออนาคต ซึ่งทั้งหมดนี้ล้วน
 เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำควรปฏิบัติหรือสร้างขึ้นในคนให้ได้ เพื่อการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ
 มีหลักการ มีการวัดประเมินผล ตลอดจนรู้จักการทำงานที่สอดคล้องกับสภาพเหตุการณ์
 ทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคมในอนาคตด้วย

2. ในฐานะผู้รู้จักการปรับปรุงแก้ไข ผลการวิจัยพบว่า ทุกพฤติกรรมได้รับการคาดหวังในระดับมาก โดยเฉพาะพฤติกรรมสนับสนุนให้ศึกษานิเทศก์ไปศึกษาต่อเพื่อพัฒนาบุคลากร ทั้งนี้แสดงให้เห็นว่า ศึกษานิเทศก์ต้องการผู้นำที่เห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถสูงขึ้น ทั้งนี้เพราะศึกษานิเทศก์ต้องออกไปทำงานกับครูในฐานะผู้นำทางวิชาการ การมีคุณวุฒิสูงย่อมได้รับความเชื่อถือมากกว่ามีคุณวุฒิต่ำ จากข้อมูลกานสถาณภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า ศึกษานิเทศก์ส่วนใหญ่มีวุฒิสูงกว่าปริญญาตรี รองลงมาคือวุฒิปริญญาตรี ส่วนวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรีมีเพียง 0.70 เปอร์เซ็นต์ ความจำเป็นที่คองมีวุฒิสุงนี้ ชารี มณีศรี (2521) กล่าวไว้ว่า การพัฒนาการเรียนการสอนให้คืบขั้้นนั้นความสำเร็จจะเกิดขึ้นได้ข้อมขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของผู้นิเทศการศึกษา เป็นสำคัญซึ่งสอดคล้องกับ Bernard J.

Lonsdale(1967)ที่ให้ความเห็นว่า คุณลักษณะสำคัญของศึกษานิเทศก์จะต้องมีความรู้ ความสามารถ ทักษะและประสมการณ์ตรงกับลักษณะงานในหน้าที่ ทั้งนี้บรรดาศึกษานิเทศก์ทั้งหลายจึงชอบผู้นำที่เห็นความความสำคัญและสนับสนุนให้มีการศึกษาต่อ ส่วนพฤติกรรมอื่น ๆ ที่ได้รับความคาดหวังในลำดับรองลงมาเช่น สนับสนุนให้ศึกษานิเทศก์ไปศึกษาสูงานเพื่อนำความรู้และวิธีการใหม่ ๆ มาปรับปรุงการทำงาน การเห็นความสำคัญของบุคลากรในหน่วยงานว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า มีความเชื่อมั่นในตัวเองที่จะปรับปรุง เปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานบางอย่างที่ไม่เหมาะสม จัดให้มีการประชุมค้วยบรรยากาศของความ เป็นประชาธิปไตย ซึ่งส่วนใหญ่จะเห็นว่าศึกษานิเทศก์ปรารภณาและตื่นตัวอยู่เสมอในการพัฒนาตนเองภายใต้บรรยากาศของความมีเหตุผล มีเสรีภาพทางวิชาการ ในเรื่องของการรู้จักการปรับปรุงแก้ไขเพื่อพัฒนานั้น อรุณ รักธรรม (2527) กล่าวถึงลักษณะของผู้นำที่ดีไว้ว่าต้องมีความรู้ คือการเป็นผู้นำนั้น ความรู้จำเป็นที่สุด เพราะจะเป็นเครื่องช่วยรักษาสถานการณืทาง ๆ ได้เป็นอย่างดี ฉะนั้นผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาจึงต้องเป็นผู้ที่รอบรู้ ยิ่งรอบรู้มากเพียงใ้ฐานะแห่งความเป็นผู้นำก็จะยิ่งมั่นคงมากขึ้นเท่านั้น

3. ในฐานะเป็นผู้ให้การยอมรับ ผลการวิจัยพบว่า ทุกพฤติกรรมได้รับการคาดหวังในระดับมาก โดยเฉพาะพฤติกรรมยกย่อง ชมเชยผู้ใ้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติ งานคืออย่างจริงใจและเปิดเผยและไม่กล่าวร้าย หั้ถมนินทาผู้ใ้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานไม่เป็นที่พอใจ แสดงให้เห็นชัดเจนว่าการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานด้วยวิธีง่าย ๆ คือการยกย่องชมเชย เป็นวิธีที่ใ้รับผลดีที่สุด ผู้รับจะมีความสุขและมีกำลังใจ

ในการทำงานซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Frederick Herzburg (อ้างถึงใน อรุณ วัชรธรรม, 2527) ที่ไต่ถามการวิจัยเพื่อหาคำตอบว่า อะไรเป็นสิ่งที่ทำให้คนรู้สึก ว่า ชอบหรือไม่ชอบงาน ผลการวิจัยระบุว่าปัจจัยสำคัญประการหนึ่ง คือการได้รับการ ยกย่อง นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับปัจจัยความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ ซึ่ง A. H. Maslow (อ้างถึงใน อรุณ วัชรธรรม) กล่าวไว้คือ มนุษย์มีความกระหายที่จะได้รับการยกย่อง ในสังคม ศึกษาในเทศกทุกคนในฐานะผู้ใ้บังคับบัญชา จึงมีความต้องการที่จะให้หัวหน้า หน่วยศึกษาในเทศกเขต ในฐานะผู้บังคับบัญชาของพวกเขา ยกย่องชมเชย ให้กำลังใจเขา บ้าง ในทางตรงกันข้ามผลการวิจัยระบุชัดเจนว่า ไม่ชอบที่จะให้ผู้บังคับบัญชา กล่าว นินทา ทัมถม ซึ่งพฤติกรรมนี้ก็คงเป็นธรรมชาติของมนุษย์โดยทั่วไปอีกเช่นกัน เพราะคือ การทำลายขวัญและกำลังใจของเพื่อนร่วมงานนั่นเอง แต่การทำนี้ ตกเคื่อนโดยทรง เมื่อเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใ้บังคับบัญชากระทำผิดพลาด บกพรอง ภายใ้ความเห็นอก เห็นใจ หรือในลักษณะคิเพื่อกออกอย่างมีเหตุผล ยุติธรรม ย่อมมิใช่การทำลายขวัญหรือ บั่นทอนกำลังใจอย่างแน่นอน ในลักษณะนี้ผู้ถูกทำนิตกเคื่อนยอมไม่เสียใจ ผิดหวังและ ไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานในทางลบ ส่วนพฤติกรรมอื่นในกลุ่มนี้ ทางใ้ได้รับความคาดหวัง ในระดับสูงทั้งสี่ เช่น ยอมรับและเห็นความสำคัญของบุคลากรทุกตำแหน่งหน้าที่ เข้าใจ หลัคความแตกต่างระหว่างบุคคล เลือคใช้และมอบหมายงานใ้ทรงตามความรู้ ความ สามารถ กล่าวยกย่องว่าความสำเร็จของงานมาจากความร่วมมือร่วมใจของบุคลากร ทุกฝ่าย จะเห็นว่พฤติกรรมในกลุ่มนี้ใ้รับค่าคะแนนในระดับสูงเกินกว่า 4 ทั้งสี่ จึงแสดงใ้เห็นว่ คุณค่าของความเป็นมนุษย์เป็นเรื่องสำคัญ ผลการวิจัยหลายฉบับ สรุปลงทรงกันว่ ผู้นำที่ชาญฉลาด หวังผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติในระดับสูง จะทรงรู้จัก เทคนิคในการสร้างขวัญและกำลังใจ หรือการมุ่งคนมากกว่าการมุ่งงานเพียงอย่างเดียว ในเรื่องนี้ William J. Reddin (1970) ไ้กล่าวถึงหัวหน้างานที่มีประสิทธิภาพน้อย ว่คือนำที่มีลักษณะเผด็จการ ผู้นำชนิดนี้มุ่งงานอย่างเดียว มิไ้คำนึงถึงอย่างอื่น มิไ้ไว้วางใจใ้ใค ซาคสัมพันธ์ภาพกับเพื่อนร่วมงาน มักใ้ใช้วิธีการสั่งงาน ผู้ร่วมงานจะ ตกอยู่ภายใ้ความกลัวตลอดเวลา มิกล้าริเริ่มหรือไ้แย้งกับหัวหน้า ผู้นำแบบนี้ Reddin กล่าวว่ ทำงานมีประสิทธิภาพน้อย เพราะไม่เห็นคุณค่าของความเป็นมนุษย์ ซึ่งเรื่องนี้สอดคล้องกับที่ อรุณ วัชรธรรม ไ้กล่าวถึงลักษณะผู้นำที่ไ้ไว้ว่ ต้องมีคุณสมบัติ ประจำตัวอันเป็นแบบอย่างของมนุษยชาติคือ ต้องประกอบไปค้วยความเมตตาปราณี ความกรุณาสงสาร และความเห็นใจผู้อื่น ในลักษณะที่มิเสียผลประโยชน์ของส่วนรวม

ผู้บังคับบัญชาจะท้อถอยเอาใจใส่ในเรื่องทุกข์สุข ตลอดจนความเกื้อหนุนใจของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มาก

4. ในฐานะเป็นผู้ให้การช่วยเหลือ ผลการวิจัยพบว่า ทุกพฤติกรรมได้รับการคาดหวังในระดั้มาก โดยเฉพาะพฤติกรรมให้กำลังใจและสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้เจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าศึกษานิเทศก์ส่วนใหญ่ มีความต้องการที่จะได้รับการสนับสนุนให้เจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ที่ตนปฏิบัติอยู่ โดยทั่วไปศึกษานิเทศก์มาจากครูผู้สอน ซึ่งผ่านการคัดเลือกว่ามีความรู้ความสามารถพอที่จะมาเป็นแบบอย่างที่ดีของครูทั่วไปได้ ครูจึงก้าวหน้านามาเป็นศึกษานิเทศก์ เมื่อมาเป็นศึกษานิเทศก์แล้ว วิสัยทัศน์งานรักความก้าวหน้าก็ต้องการก้าวไกลไปข้างหน้าอีก ศึกษานิเทศก์จึงคาดหวังในระดั้มาก ที่จะได้ผู้นำที่ให้กำลังใจและสนับสนุนตนในเรื่องนี้ ความก้าวหน้าในขั้นนี้เป็นความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ ซึ่ง A. H. Maslow (อ้างถึงใน อรุณ รักธรรม, 2527) ได้ลำดับไว้ 5 ประการ จากความต้องการต่ำสุดถึงสูงสุด คือ ความต้องการทางกาย ความต้องการทางความปลอดภัย ความต้องการทางสังคม ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม และความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความคิดของตน และเมื่อความต้องการในลำดับขั้นได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการในระดั้มากกว่าก็จะมาแทน ดังนั้นความต้องการเจริญก้าวหน้าจึงเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ทุกคน นอกจากนี้ผลการวิจัยยังยืนยันแนวคิดของ Frederick Herzburg (อ้างถึงใน อรุณ รักธรรม) ที่ศึกษาเรื่อง "ปัจจัยกระตุ้น" ซึ่งมีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงาน 6 ประการ คือ ความสำเร็จของงาน การได้รับความยกย่อง ความก้าวหน้า ลักษณะของงาน ความเป็นไปได้ที่จะก้าวหน้า และความรับผิดชอบ จึงไม่ต้องสงสัยเลยว่า ทำไมความคาดหวังในพฤติกรรมข้อนี้จึงได้ค่าคะแนนเฉลี่ยสูงถึง 4.40 ส่วนพฤติกรรมอื่นๆ ได้รับการคาดหวังในลำดับรองลงมาที่สำคัญ เช่น ให้ความเป็นกันเองแก่สมาชิกใหม่ แสดงออกถึงความห่วงใยและผูกพัน เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาประสบปัญหาเดือดร้อน เอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึง ให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาแก้ปัญหาทั้งเรื่องงานในหน้าที่และเรื่องส่วนตัว จะเห็นได้ว่าพฤติกรรมส่วนใหญ่เหล่านี้ ล้วนอาศัยความเป็นกันเอง ความมีเมตตากรุณา ซึ่งเป็นคุณธรรมพื้นฐานของชาวไทยอยู่แล้ว การให้ความเป็นกันเอง การช่วยเหลือเรื่องส่วนตัวทั้งในยามสุขหรือทุกข์ยากของผู้นำ ย่อมทำให้ผู้ตามรักใคร่

และผูกพันมากกว่าการปฏิบัติตามระเบียบกฎเกณฑ์ ในสังคมไทยเราจึงเห็นโดยทั่วไปว่า เมื่อผู้ใฝ่บังคับบัญชาแต่งงาน ผู้บังคับบัญชาจะเป็นเจ้าภาพให้ หรือในยามทุกข์ยากเจ็บป่วย ถ้าผู้บังคับบัญชาไปเยี่ยมถึงบ้านผู้ป่วยก็มีคิณดี และถือเป็นบุญคุณที่จะจงรักภักดีกันตลอดไป ผลที่ตามมาก็คือ ความรักใคร่ผูกพันก่อองค์การ และนำไปสู่การพัฒนาเป้าหมายของงาน

5. ในฐานะนักพูดที่เก่ง ผลการวิจัยพบว่า ทุกพฤติกรรมได้รับการคาดหวังในระดับมาก โดยเฉพาะสามารถพูดชี้แจงวัตถุประสงค์ นโยบายและแนวทางปฏิบัติในการปฏิบัติงาน/โครงการให้กับผู้ร่วมงานได้อย่างชัดเจน ซึ่งประเด็นนี้อาจเป็นเพราะศึกษานิเทศก์ต้องทำงานเพื่อสนองนโยบายของกรมสามัญศึกษา การได้รับทราบนโยบายวัตถุประสงค์ตลอดจนแนวทางปฏิบัติอย่างชัดเจนย่อมทำให้การปฏิบัติงานถูกต้อง เป็นไปในทิศทางที่กรมต้นสังกัดต้องการ โดยเฉพาะการทำงานของศึกษานิเทศก์มีแผนงาน/โครงการที่ต้องได้รับการตรวจสอบประเมินโดยส่วนกลางเมื่อสิ้นสุดโครงการเสมอ ดังนั้นการทราบนโยบาย วัตถุประสงค์แน่นอนทำให้การปฏิบัติงานง่ายและได้ผลตามที่ทางราชการต้องการ ดังนั้นความคาดหวังเรื่องนี้จึงได้รับคะแนนสูงสุด นอกจากนี้การได้รับทราบนโยบายเป้าหมายอย่างชัดเจนยังสอดคล้องกับหน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษาซึ่งกำหนดไว้ในระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยศึกษานิเทศก์ (2530) ว่า ให้มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการส่งเสริมการศึกษาในโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษาทุกประเภท ทั้งนี้เพื่อสนองนโยบายของรัฐบาลตามแผนการศึกษาชาติ พุทธศักราช 2520 แผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 6 หลักสูตรประถมศึกษา พุทธศักราช 2521 หลักสูตรมัธยมศึกษา พุทธศักราช 2521 และ 2524 ในเรื่องต่าง ๆ อีก 9 ข้อ ส่วนพฤติกรรมที่ได้รับการคาดหวังในลำดับรองลงมาที่สำคัญ เช่น สามารถเป็นประธานในการประชุมได้อย่างดี ยึดหลักการเหตุผลทำให้การประชุมบรรลุตามระเบียบวาระที่กำหนดไว้ พูดได้ถูกต้องเหมาะสมกับกาลเทศะ สั่งการคว่ำวาจาได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ผู้รับรับไปปฏิบัติด้วยความเต็มใจ จะเห็นได้ว่าพฤติกรรมส่วนใหญ่เหล่านี้ต้องอาศัยการสื่อสารทางวาจาที่ดีทั้งสิ้น ซึ่งสอดคล้องกับคตินิยมโบราณของไทยที่เน้นการพูดคือปากเป็นเอก เลขเป็นโท หรือปราชญ์ไทย เช่นสุนทรภู่ ก็กล่าวถึงความสำคัญของการพูดไว้น่าฟังในนิราศพระบาทว่า

ถึงบางพูดพูดดี เป็นศรีศักดิ์	มีคนรักรสถ้อยร้อยจิต
แมนพูดชั่วตัวตายทำลายมิตร	จะชอบผิดในมนุษย์ เพราะพูดจา

โดยทั่วไปศึกษานิเทศก์ต้องใช้ความสามารถในการพูด หรือใช้ปากเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานค่อนข้างมาก โดยเฉพาะศึกษานิเทศก์ต้องทำงานกับครู กอ่งพูดจาสื่อสารกับครู ซึ่งถือว่ามีความรู้ความสามารถในระดับใกล้เคียงกัน การพูดเก่ง จึงเป็นทักษะสำคัญที่ต้องฝึกฝนเป็นพิเศษ ศึกษานิเทศก์จึงคาดหวังที่จะได้ผู้นำที่มีความสามารถในการพูด โดยเฉพาะการพูดในที่ประชุมที่จะต้องคอยควบคุมสมาชิกมิให้ออกนอกระเบียบวาระที่กำหนดไว้ หรือต้องสามารถตัดสินใจข้อขัดแย้ง สรุปประเด็นได้ถูกต้อง ชัดเจน นอกจากนี้การพูดจาโน้มน้าวขอความร่วมมือ หรือการใช้ภาษาไทยถูกต้อง ชัดเจน ก็เป็นเสน่ห์สำหรับผู้พบเห็น เพราะอย่างน้อยศึกษานิเทศก์มักต้องออกไปเป็นวิทยากรในโอกาสต่าง ๆ การพูดจึงเป็นทักษะที่สำคัญประการหนึ่ง แม้มีข้อนำส่งแก่ท่างประการ คือ พฤติกรรมมีอารมณ์ขัน สามารถคลี่คลายบรรยากาศที่ตึงเครียดให้แจ่มใสได้ ได้รับความคาดหวังต่ำสุด แสดงให้เห็นค่อนข้างชัดเจนว่าศึกษานิเทศก์ส่วนใหญ่ต้องการผู้นำที่มีบุคลิกเป็นนักวิชาการ เป็นผู้นำ ไม่คลุกคลีสนุกสนานกับลูกน้องมากเกินไป

6. ในฐานะเป็นผู้ประสานงาน ผลวิจัยพบว่า ทุกพฤติกรรมได้รับการคาดหวังในระดับมาก โดยเฉพาะพฤติกรรมกำหนดบทบาท หน้าที่ของบุคลากรในแต่ละฝ่ายไว้ชัดเจน และตระหนักถึงความสำคัญของการประสานสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ประเด็นนี้เป็นเพราะว่าการจัดองค์กรของหน่วยศึกษานิเทศก์เขต แบ่งเป็นฝ่ายต่าง ๆ มีการกำหนดขอบเขตงานและความรับผิดชอบไว้ แต่ในทางปฏิบัติมักเกิดปัญหาว่างงาน/โครงการนี้ ฝ่ายใครจะเป็นผู้รับผิดชอบ เพราะการกำหนดเนื้องานบางอย่างคาบเกี่ยวได้ทั้ง 2 ฝ่าย เพื่อแก้ปัญหานี้ ศึกษานิเทศก์จึงคาดหวังให้ผู้บังคับบัญชากำหนดบทบาท หน้าที่ ของแต่ละคนในฝ่ายไว้อย่างชัดเจน ในขณะที่เดียวกัน เนื่องจากศึกษานิเทศก์ต้องทำงานเป็นคณะ ไม่จำกัดว่าจะต้องอยู่ในฝ่ายเดียวกัน บางงาน/โครงการต้องระดมทั้งฝ่ายนิเทศงานปฏิบัติการสอน ฝ่ายนิเทศการบริหาร หรือทั้งฝ่ายสนับสนุนการสอน ดังนั้นศึกษานิเทศก์จึงตระหนักที่จะให้มีการประสานสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในฝ่ายต่าง ๆ ด้วย ส่วนพฤติกรรมอื่น ๆ ที่ได้รับการคาดหวังในลำดับต่อมา เช่น ตัดสินใจรวดเร็ว ถูกต้อง ยุติธรรม ในกรณีที่มึงานคาบเกี่ยวระหว่างฝ่ายต่าง ๆ เปิดโอกาสให้บุคลากรในหน่วยฯ ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงาน มอบหมายงานให้บุคลากรได้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ จัดหาบริการและอำนวยความสะดวกในค่านเครื่องมือ วัสดุ

อุปกรณ จะเห็นได้ว่าพฤติกรรมเหล่านี้ ล้วนได้รับการคาดหวังในระดั้มากทุกข้อ ซึ่งเป็นเครื่องยืนยันว่า การประสานงานระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา หรือ การประสานงานระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยกัน เป็นเรื่องที่มีความสำคัญมาก ในบางกรณีที่มีปัญหา เรื่องงานคาบเกี่ยวในแต่ละฝ่าย การตัดสินใจอย่างมีหลักการและยุติธรรม ย่อมไม่ก่อปัญหา นอกจากนี้การที่ผู้บังคับบัญชาเป็นธุระจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ไว้พร้อม ย่อมเป็นสิ่งจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงาน ปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวนี้ สอดคล้องกับหน้าที่ของผู้นำซึ่ง นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2529) กล่าวว่า เป็นผู้รักษาหรือประสาน ให้สมาชิกในกลุ่มอยู่ร่วมกัน หมายถึง เขาจะต้องอยู่ใกล้ชิดกับกลุ่ม มีความสัมพันธ์กับคนในกลุ่ม และเป็นที่ยอมรับของคนในกลุ่ม ทำให้กลุ่มมีความสามัคคีกลมเกลียวกัน และเป็นผู้อำนวยให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์ในกลุ่ม หมายถึง เขาจะต้องปฏิบัติงานในทางที่จะอำนวยความสะดวก ให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์ และปฏิบัติกัน ด้วยดีของสมาชิกในกลุ่ม การติดต่อสื่อสารที่ดีเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นในการช่วยให้หน้าที่บรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้พฤติกรรมเหล่านี้ยังสอดคล้องกับ ลักษณะผู้นำที่ดีที่ อรุณ วัชรธรรม (2527) กล่าวว่า เช่น มีความยุติธรรม คือการปฏิบัติให้ถูกต้องตามความยุติธรรมและศีลธรรม วางคนเป็นกลาง ไม่เอนเอียงในการที่จะก่อประโยชน์หรือเป็นโทษแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

7. ในฐานะเป็นผู้เข้ากับสังคมได้ ผลการวิจัยพบว่า ทุกพฤติกรรมได้รับการคาดหวังในระดั้มาก โดยเฉพาะพฤติกรรมประพุดิตคนเป็นผู้มีเกียรติเชื่อถือได้ และพฤติกรรมมีสัจจะวาจาเป็นที่เชื่อถือพึ่งพาได้ในทุกโอกาส ได้รับการคาดหวังสูงสุด ใกล้เคียงกัน ทั้งนี้เพราะศึกษานิเทศก์ต้องทำงานพปะกับบุคคลภายนอก เช่นคณะครูในโรงเรียน ผู้บริหาร ทั้งในส่วนกลางและภูมิภาค ข้าราชการของกรม กระทรวงอื่น ๆ การที่ผู้บังคับบัญชาได้รับการยกย่องว่า เป็นผู้มีเกียรติเชื่อถือได้ ผู้ใต้บังคับบัญชาก็ย่อมมีหน้าที่ที่ได้รับผลดีตามไปด้วย อีกประการหนึ่งข้าราชการระดับสูง ที่มีตำแหน่งเป็นหัวหน้าส่วนราชการ มีผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวนมาก ย่อมถูกคาดหวังในเรื่องของความเป็นคุณธรรม จริยธรรม ในฐานะแบบอย่างที่ดีอยู่แล้ว ทั้งในฐานะของชาวพุทธ สังคมไทย ถือเรื่องคนดีเป็นเรื่องสำคัญ ส่วนพฤติกรรมที่ได้รับการคาดหวังมากอื่น ๆ เช่น แสดงออกถึงความเป็นเพื่อนกับผู้ร่วมงานโดยไม่ถือตัว มีใจกว้าง เสียสละเวลาและทุนทรัพย์ ส่วนตัวให้กับสังคมส่วนรวม มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักของบุคคลโดยทั่วไป ให้ความร่วมมือกับ

หน่วยงาน สมาคม มูลนิธิ ในการดำเนินงานสาธารณกุศล ในเรื่องของการเสียสละ
ใจกว้างและไม่ถือตัวกับผู้ใฝ่หัด คัมภีร์ศึกษาเกินไปนี้ นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2529)
กล่าวไว้สอดคล้องกันว่า ผู้นำจะทอง เป็นผู้เข้าไม่มีส่วนรวมในค่านกิจกรรม ในค่านสังคม
ให้ความร่วมมือ รู้จักปรับตัวและมีอารมณ์ขัน ส่วน อรุณ ภิภคธรรม (2527) ก็กล่าวไว้
สอดคล้องเช่นกันว่า ลักษณะของผู้นำที่ค่าน ทองมีการ เข้าสังคม คือการมีบุคลิกภาพที่จะ
เข้าสังคมได้อย่างถูกต้อง ซึ่งหมายถึงจะทองปรับตัวเองให้คบค่านสมาคมกับ เพื่อนมนุษย์
ด้วยกันอย่างถูกต้องแบบเนียน ผู้นำหรือผู้ใฝ่หัด คัมภีร์ศึกษาที่ค่านจะทองพยายามศึกษาและปรับตัว
ให้เข้ากับสังคมต่าง ๆ ที่จะไปติดต่อกับให้และให้ถูกต้องอีกด้วยกัน ในบางครั้งผู้ใฝ่หัด คัมภีร์ศึกษา
จะดูมองหรือยกย่องให้เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม เป็นตัวก่อให้เกิดความสามัคคีกลมเกลียว
เพราะทุกคนมีความเชื่อมั่นใน เกียรติภูมิและความรู้ความสามารถ การที่บางครั้งผู้นำ
ลงมาคลุกคลีกับผู้ใฝ่หัด คัมภีร์ศึกษาม่าง จึง เป็นการสร้างความอบอุ่น ความผูกพันที่แนบแน่น
ยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะสำหรับหน่วยศึกษานิเทศก์ เขตและกรมสามัญศึกษา

จากผลการวิจัย พบว่า ความคาดหวังของศึกษานิเทศก์ต่อหัวหน้าหน่วย-
ศึกษานิเทศก์ เขตเกี่ยวกับพฤติกรรมสนับสนุนให้ศึกษานิเทศก์ไปศึกษาต่อ เพื่อพัฒนาบุคลากร
ให้มีความรู้ความสามารถสูงขึ้น การให้กำลังใจ สนับสนุนให้ผู้ใฝ่หัด คัมภีร์ศึกษา เจริญก้าวหน้า
ในหน้าที่การงาน เมื่อมีโอกาส การประพฤติกรรมเป็นผู้มี เกียรติเชื่อถือได้อย่างดีในระค่านมาก นั้น
แสดงถึงความมุ่งหวังที่จะให้เห็นพฤติกรรมภาวะผู้นำดังกล่าวเสมอ ๆ ในฐานะหัวหน้า-
หน่วยศึกษานิเทศก์ เขต ซึ่งเป็นผู้ใฝ่หัด คัมภีร์ศึกษาขั้นค่านของศึกษานิเทศก์ควรตรวจสอบและ
ประเมินตนเองอย่างสม่ำเสมอ

ข้อเสนอแนะสำหรับกรมสามัญศึกษา

ในการสรรหาผู้มาค่านำตำแหน่งหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์ เขต ควรจะได้
มีการศึกษาประวัติและผลงานให้สอดคล้องกับผลการวิจัยซึ่งตรงกับหลักการทั่วไปใน
การสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ตำแหน่ง กล่าวคือ ข้อมูลเกี่ยวกับประวัติและผลงาน
ย่อมเป็น เครื่องบ่งชี้ถึงความสามารถของบุคคลได้ประการหนึ่ง คือ การสนับสนุนให้
ผู้ใฝ่หัด คัมภีร์ศึกษาศึกษาต่อ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถสูงขึ้น เป็นผู้

มนุษยธรรมในการปฏิบัติงาน มีจิตใจโอบอ้อมอารี ให้ความรักความเป็นกันเอง และส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสก้าวหน้า เป็นผู้มีชื่อเสียง มีเกียรติเป็นที่รักใคร่นับถือ มีผลงานช่วยเหลือสังคมหรือกิจกรรมสาธารณะตามโอกาส เป็นผู้มีจิตวิทยาในการครองใจผู้ใต้บังคับบัญชา มีชื่อเสียงในการสร้างขวัญและกำลังใจ ก่อให้เกิดความสามัคคีในหน่วยงาน

พฤติกรรมภาวะเหล่านี้ได้ก็นำมา เป็นข้อมูลพิจารณาประกอบการสรรหาผู้มาดำรงตำแหน่งหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์เขตแล้ว ย่อมเป็นเครื่องยืนยันตามผลการวิจัยครั้งนี้ว่าจะได้ผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นที่รักใคร่ นับถือนำไปสู่ความร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานเพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์ของทางราชการต่อไป

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

1. ควรศึกษาความพึงพอใจของศึกษานิเทศก์เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์เขต
2. ควรศึกษาในลักษณะเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำที่ปรากฏและพฤติกรรมภาวะผู้นำที่คาดหวังของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์เขต