

## สรุปผลการวิจัย อภิปรายและขอเสนอแนะ

ในบทนี้ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัย ตามลำดับเรื่อง คือวัตถุประสงค์ของการวิจัย สมมติฐานของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัยและขอเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของหัวหน้าหมวดวิชาในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าหมวดวิชาและครูอาจารย์ในเขตการศึกษา 12
2. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียน กลุ่มหัวหน้าหมวดวิชา และกลุ่มครูอาจารย์เกี่ยวกับคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของหัวหน้าหมวดวิชาในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ในเขตการศึกษา 12

### สมมติฐานของการวิจัย

ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าหมวดวิชาและครูอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ในเขตการศึกษา 12 เกี่ยวกับคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของหัวหน้าหมวดวิชา ไม่แตกต่างกัน

### วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างประชากร  
ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ประชากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ในเขตการศึกษา 12 จากจำนวนทั้งสิ้น 3,204 คน ประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน 25 คน

หัวหน้าหมวดวิชา 200 คน และครูอาจารย์ 2,979 คน แล้วสุ่มตัวอย่างแบบแยกกลุ่ม (Stratified Random Sampling) โดยกำหนดจำนวนตัวอย่างประชากรซึ่งยอมให้เกิดความคลาดเคลื่อน 5% จากตารางขนาดตัวอย่างของ Krejcie และ Morgan ได้ขนาดของตัวอย่างประชากร รวมทั้งสิ้น 497 คน แยกได้ดังนี้

- 1.1 ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 24 คน
- 1.2 หัวหน้าหมวดวิชา จำนวน 132 คน
- 1.3 ครูอาจารย์ จำนวน 341 คน

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยอาศัยการศึกษาจากเอกสาร ตำรา รายงานการวิจัย ระเบียบกรมสามัญศึกษาว่าด้วยการแต่งตั้งหัวหน้าหมวดวิชาและรองหัวหน้าหมวดวิชา พ.ศ. 2522 และปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อกำหนดคุณสมบัติของหัวหน้าหมวดวิชา นำส่งให้มหาวิทยาลัยตรวจแก้ เพิ่มเติม แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นการสำรวจข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ (Check list)

ตอนที่ 2 เป็นการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของหัวหน้าหมวดวิชา มีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale)

ตอนที่ 3 เป็นการสำรวจข้อมูลเพิ่มเติม เกี่ยวกับคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของหัวหน้าหมวดวิชา มีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Open-ended form)

เมื่อสร้างแบบสอบถามเสร็จแล้ว ได้นำส่งให้มหาวิทยาลัยพิจารณาตรวจแก้เพิ่มเติม และนำกลับมาปรับปรุงแก้ไขตามความเหมาะสมเพื่อเสนออาจารย์ที่ปรึกษา แล้วนำไปทดลองใช้ (try out) กับกลุ่มประชากรที่มีลักษณะเหมือนกับกลุ่มตัวอย่างประชากร จำนวน 30 คน เพื่อหาความเที่ยงของแบบสอบถามก่อนที่จะนำออกใช้ต่อไป

## 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง และทางบริการไปรษณีย์ ได้ส่งแบบสอบถามไปทั้งสิ้น 497 ฉบับ ได้รับกลับคืนมาจำนวน 461 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 92.75 เป็นแบบสอบถาม

ที่สมบูรณ์สำหรับใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล จำนวน 449 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 90.34

#### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

แบบสอบถามตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามวิเคราะห์โดยใช่  
การร้อยละ

แบบสอบถามตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างประชากร  
ที่มีคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของหัวหน้ามหาวิทยาลัย ทั้งด้านคุณสมบัติเฉพาะตัว และคุณสมบัติ  
ด้านวิชาชีพ วิเคราะห์โดยใช่ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)  
เปรียบเทียบความคิดเห็นโดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way Analysis  
of Variance) และทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยใช่ S-Method ของ Scheffé

แบบสอบถามตอนที่ 3 ข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับคุณสมบัติของหัวหน้ามหาวิทยาลัย  
วิเคราะห์โดยใช่ค่าความถี่และการร้อยละ

#### สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูล ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามมีดังนี้
  - 1.1 ผู้บริหารส่วนมากเป็นชาย (ร้อยละ 81.82) มีอายุระหว่าง  
41 - 50 ปี (ร้อยละ 54.55) อายุราชการระหว่าง 20 - 29 ปี (ร้อยละ 54.55)  
และมีวุฒิปริญญาตรี (ร้อยละ 95.45)
  - 1.2 หัวหน้ามหาวิทยาลัย ส่วนมากเป็นชาย (ร้อยละ 56.64) มีอายุระหว่าง  
ระหว่าง 31 - 40 ปี (ร้อยละ 48.67) มีอายุราชการระหว่าง 10 - 19 ปี (ร้อยละ  
40.71) และมีวุฒิปริญญาตรี (ร้อยละ 90.27)
  - 1.3 ครูอาจารย์ ส่วนมากเป็นหญิง (ร้อยละ 64.01) มีอายุระหว่าง  
21 - 30 ปี (ร้อยละ 54.46) มีอายุราชการต่ำกว่า 10 ปี (ร้อยละ 73.89) และมี  
วุฒิปริญญาตรี (ร้อยละ 84.08)

2. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของหัวหน้าหมวดวิชา  
ค่านคุณสมบัตินเฉพาะตัว และคุณสมบัตินวิชาชีพ สรุปได้ดังนี้

2.1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัตินเฉพาะตัวของหัวหน้าหมวดวิชา  
จากแบบสอบถามทั้งหมด 32 ข้อ ผลปรากฏว่า คุณสมบัตินที่พึงประสงค์ของหัวหน้าหมวดวิชา  
ที่ผู้บริหาร หัวหน้าหมวดวิชาและ ครูอาจารย์เห็นควยอย่างยิ่ง ได้แก่

ข้อ 2 เป็นผู้มีความกระฉับกระเฉง คล่องแคล่ว ในการปฏิบัติงาน  
( $\bar{X} = 4.506$ , S.D. = 0.620)

ข้อ 6 เป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง ( $\bar{X} = 4.517$ , S.D. = 0.598 )

ข้อ 7 เป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์ สุจริต และยุติธรรมในการปฏิบัติงาน  
( $\bar{X} = 4.646$ , S.D. = 0.548)

คุณสมบัตินเฉพาะของหัวหน้าหมวดวิชา ข้อที่ผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชา  
มีความคิดเห็นสอดคล้องกันอยู่ในระดับเห็นควยอย่างยิ่ง ได้แก่

ข้อ 12 เป็นผู้ที่รู้จักและเข้าใจในบทบาท หน้าที่ของตน ( $\bar{X}_1 = 4.727$ ,  
S.D.<sub>1</sub> = 0.456 และ  $\bar{X}_2 = 4.540$ , S.D.<sub>2</sub> = 0.518)

ข้อที่ 14 เป็นผู้ให้โอกาสครูอาจารย์ในหมวดวิชา มีส่วนร่วมในการอภิปราย  
แสดงความคิดเห็นอย่างกว้างขวางก่อนตัดสินใจ ( $\bar{X}_1 = 4.636$ , S.D.<sub>1</sub> = 0.492  
และ  $\bar{X}_2 = 4.513$ , S.D.<sub>2</sub> = 0.553)

ข้อที่ 17 เป็นผู้สนใจในการปรับปรุงงาน และวิธีการทำงานของคนให้ดีขึ้น  
อยู่เสมอ ( $\bar{X}_1 = 4.818$ , S.D.<sub>1</sub> = 0.395 และ  $\bar{X}_2 = 4.558$ , S.D.<sub>2</sub> = 0.550)

ข้อที่ 21 เป็นผู้มีความจริงใจและตั้งใจในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น  
( $\bar{X}_1 = 4.864$ , S.D.<sub>1</sub> = 0.351 และ  $\bar{X}_2 = 4.531$ , S.D.<sub>2</sub> = 0.501)

ข้อ 27 เป็นผู้ค้นคว้าและสนใจติดตามศึกษายผลงานทางวิชาการอยู่เสมอ  
( $\bar{X}_1 = 4.727$ , S.D.<sub>1</sub> = 0.456 และ  $\bar{X}_2 = 4.549$ , S.D.<sub>2</sub> = 0.517)

คุณสมบัตินเฉพาะตัวของหัวหน้าหมวดวิชา ข้อที่ผู้บริหาร หัวหน้าหมวดวิชา  
และครูอาจารย์ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับไม่แน่ใจ ได้แก่

ข้อที่ 30 เป็นผู้ที่มีความรู้สูงเมื่อเทียบกับครูอาจารย์ในมหาวิทยาลัย

( $\bar{X} = 3.256$ , S.D. = 1.095)

คุณสมบัติด้านเฉพาะตัวของหัวหน้ามหาวิทยาลัย ข้อที่ ผู้บริหารและหัวหน้ามหาวิทยาลัย มีความคิดเห็นสอดคล้องกันอยู่ในระดับไม่แน่ใจ ได้แก่

ข้อที่ 1 เป็นผู้มีบุคลิกลักษณะ สง่ามาเฉย น่าเกรงขาม ( $\bar{X}_1 = 3.318$ , S.D.<sub>1</sub> = 0.995 และ  $\bar{X}_2 = 3.442$ , S.D.<sub>2</sub> = 0.944)

คุณสมบัติด้านเฉพาะตัวของหัวหน้ามหาวิทยาลัย ข้ออื่น ๆ นอกจากที่กล่าวแล้ว ผู้บริหาร หัวหน้ามหาวิทยาลัยและครูอาจารย์ มีความคิดเห็นสอดคล้องกันอยู่ในระดับเห็นด้วย

2.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติด้านวิชาชีพของหัวหน้ามหาวิทยาลัย จากแบบสอบถาม 36 ข้อ ผลปรากฏว่า มีคุณสมบัติเพียงข้อเดียวที่ผู้บริหาร หัวหน้ามหาวิทยาลัยและครูอาจารย์ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับไม่แน่ใจ ได้แก่

ข้อที่ 38 เป็นผู้ที่ไต่ถามการศึกษาวิชาด้านการเมือง เศรษฐศาสตร์ และสังคมวิทยาในระดับอุดมศึกษาแล้ว ไม่น้อยกว่าอย่างละ 1 รายวิชา

( $\bar{X} = 3.336$ , S.D. = 0.964)

คุณสมบัติด้านวิชาชีพข้ออื่น ๆ นอกจากนี้ ผู้บริหาร หัวหน้ามหาวิทยาลัยและครูอาจารย์ มีความคิดเห็นสอดคล้องกันอยู่ในระดับเห็นด้วย

2.3 เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างประชากร 3 กลุ่ม โดยการทดสอบด้วยค่า F-test ปรากฏว่า

ก. ความคิดเห็นของผู้บริหาร หัวหน้ามหาวิทยาลัยและครูอาจารย์ เกี่ยวกับคุณสมบัติด้านเฉพาะตัวของหัวหน้ามหาวิทยาลัย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ซึ่งขัดแย้งกับสมมติฐานของการวิจัยที่ว่าไม่แตกต่างกัน เมื่อทดสอบเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่โดยวิธี S-Method ของ Scheffé พบว่า ความคิดเห็นของกลุ่มครูอาจารย์กับกลุ่มผู้บริหาร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 แต่กลุ่มอื่น ๆ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ข. ความคิดเห็นของผู้บริหาร หัวหน้าหมวดวิชาและครูอาจารย์ เกี่ยวกับคุณสมบัติด้านวิชาชีพของหัวหน้าหมวดวิชา แยกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ซึ่งขัดแย้งกับสมมติฐานของการวิจัยที่ว่าไม่แตกต่างกัน เมื่อทดสอบเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ โดยวิธี S-Method ของ Scheffe พบว่า ความคิดเห็นของกลุ่มครูอาจารย์ กับกลุ่มผู้บริหาร แยกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 แต่กลุ่มอื่น ๆ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติที่พึงประสงค์ ของหัวหน้าหมวดวิชาจากแบบสอบถามปลายเปิด สรุปได้ดังนี้

ก. คุณสมบัติเฉพาะตัว จำนวน 33 ข้อ เมื่อเรียงลำดับความถี่รวมของความคิดเห็น จากกลุ่มตัวอย่างประชากร 3 กลุ่ม จะได้คุณสมบัติที่มีความถี่อยู่ในลำดับสูงกว่าข้ออื่น ๆ ดังนี้

- 1) มีมนุษยสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและบุคลากรอื่น ๆ
- 2) มีความรับผิดชอบสูง และเป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน
- 3) มีความยุติธรรม ซื่อสัตย์ สุจริต โอบอ้อมอารี เอื้อเฟื้อ เผื่อแผ่
- 4) มีบุคลิกลักษณะดี และคล่องแคล่ว ว่องไวในการปฏิบัติงาน

ข. คุณสมบัติด้านวิชาชีพ มีจำนวน 25 ข้อ เมื่อเรียงลำดับความถี่รวมของความคิดเห็น จากกลุ่มตัวอย่างประชากร 3 กลุ่ม จะได้คุณสมบัติที่มีความถี่อยู่ในลำดับสูงมากกว่าข้ออื่น ๆ ดังนี้

1) มีความรู้และประสบการณ์สูงพอที่จะให้คำปรึกษา แนะนำเพื่อนร่วมงานเกี่ยวกับงานในหมวดวิชา

2) มีวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีและตรงตามสาขาวิชาที่รับผิดชอบ

3) มีความรู้พื้นฐานในวิชาชีพของคนเป็นอย่างดี

4) เคยผ่านการสอนมาหลายระดับชั้น

5) เคยทำการสอนมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี

6) เป็นผู้สนใจการเปลี่ยนแปลงทางวิทยาการใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มพูน

ความรู้ความสามารถของตนเองอยู่เสมอ

## อภิปรายผลการวิจัย

1. จากผลการวิจัยในค่านสภาพของหัวหน้าหมวดวิชา ปรากฏว่า หัวหน้าหมวดวิชา ส่วนมากมีอายุระหว่าง 31 - 40 ปี มีอายุราชการระหว่าง 10 - 19 ปี และมีวุฒิปริญญาตรี ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ นางนุช สารภรณ์ (2513 : 105) ที่พบว่า หัวหน้าหมวดวิชาส่วนมากมีอายุระหว่าง 31 - 45 ปี มีอายุราชการระหว่าง 6 - 20 ปี และมีวุฒิปริญญาตรี เมื่อพิจารณาถึงค่านวัยวุฒิ คุณวุฒิ และประสบการณ์ของหัวหน้าหมวดวิชาดังกล่าวแล้ว จะเห็นได้ว่ามีความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้าหมวดวิชา ทำนองเดียวกับความคิดเห็นของ จันทน์ อโณทยานนท์ (2522 : 76 - 77) ที่เสนอแนะไว้ว่า "หัวหน้าหมวดวิชาควรมีความรู้อย่างต่ำปริญญาตรี มีประสบการณ์ในการสอนอย่างน้อย 5 ปี และควรมีอายุระหว่าง 31 - 35 ปี" สรุปได้ว่า ผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าหมวดวิชาในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ในเขตการศึกษา 12 ส่วนมากเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติค่านคุณวุฒิ และประสบการณ์อยู่ในเกณฑ์ที่กรมสามัญศึกษากำหนดไว้ในระเบียบว่าด้วยกาการแต่งตั้งหัวหน้าหมวดวิชา และรองหัวหน้าหมวดวิชา พ.ศ. 2522 (ดูในภาคผนวก ข)

วัยวุฒิ คุณวุฒิ และประสบการณ์ เป็นคุณสมบัติที่มีความสำคัญต่อหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้าหมวดวิชาเป็นอย่างยิ่ง เพราะตำแหน่งหัวหน้าหมวดวิชาเป็นตำแหน่งที่มีคุณค่าทางค่านการแนะนำและควบคุมดูแลงานในหมวดวิชา (Negley and Dean 1964 : 106 - 107) งานในหน้าที่รับผิดชอบของหัวหน้าหมวดวิชา มีลักษณะเป็นงานบริหารการศึกษา ผู้บริหารมักจะคิดว่าหัวหน้าหมวดวิชาเป็นคนที่มีความรู้ความสามารถหลายค่าน และเป็นบุคคลที่สามารถรับผิดชอบได้ทุกค่าน (Thorum 1969 : 2502-A ) ผู้บริหารจึงมอบภาระหน้าที่ค่านอื่น ๆ เพิ่มขึ้น เช่น งานความสัมพันธ์กับชุมชน งานบริหารบุคลากร งานธุรการการเงินและอาคารสถานที่ (ไพศาล วงษ์ศิริ และธีรยุทธ ชัยอินค่าน 2522 : 25) ดังนั้น ผู้ที่จะดำรงตำแหน่งหัวหน้าหมวดวิชาจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์สูงพอที่จะให้ค่านปรึกษา ค่านแนะนำแก่ครูอาจารย์ได้เป็นอย่างดี

หัวหน้าหมวดวิชาส่วนมากเป็นผู้ที่มีอายุระหว่าง 31 - 40 ปี บุคคลที่มีวัยวุฒิในช่วงนี้ เป็นบุคคลที่มีความพร้อมทั้งทางร่างกาย อารมณ์ และจิตใจ ถือว่าเป็นผู้ใหญ่ที่สมบูรณ์ เป็นวัยที่

ไม่หนุ่มหรือแก่เกินไป ในฐานะที่เป็นหัวหน้าหมวดวิชา เป็นผู้มีวุฒิน้อยกว่าผู้บริหาร และสูงกว่าครูอาจารย์ ผู้บริหารจะให้ความเชื่อถือไว้วางใจในการปฏิบัติงานต่างๆ สำหรับครูอาจารย์นั้นก็ให้ความเคารพนับถือและเกรงใจ ทั้งนี้จะช่วยให้การควบคุมดูแลแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครูอาจารย์ในหมวดวิชาเป็นไปอย่างราบรื่น และสามารถประสานงานกับผู้บริหารได้เป็นอย่างดี ในค่านคุณวุฒินั้น สังคมไทยมักจะให้การยอมรับแก่ผู้มีระดับการศึกษาหรือวุฒิการศึกษาสูงถึงค่ากล่าวของ อุตัย บุญประเสริฐ (2524 : 11) ที่ว่า

ในวงราชการไทยปัจจุบันนี้เราได้พบว่าระดับการศึกษาเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการบุกเบิกทางไปสู่การเป็นผู้นำ วุฒิหรือระดับชั้นทางการศึกษาเป็นสิ่งสำคัญที่มีส่วนส่งเสริมบทบาทในฐานะผู้นำ เป็นสิ่งที่ยอมรับนับถือในวงราชการทั่วไป โดยเฉพาะผู้ได้รับปริญญาเอก ไม่ว่ามาจากสาขาใด มหาวิทยาลัยใด ประเทศใดก็ตาม สังคมและวงราชการไทยเตรียมพร้อมที่จะรับอยู่เสมอ ในการพูด การเสนอความคิดเห็นใด ๆ มักจะได้รับการเอาใจใส่จากทุกฝ่าย

จากผลการวิจัยที่พบว่า หัวหน้าหมวดวิชาส่วนมากมีคุณวุฒิระดับปริญญาตรีนั้น ถือได้ว่าเป็นผู้มีพื้นฐานความรู้ที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสมเช่นเดียวกัน ผู้ที่มีคุณวุฒิในระดับปริญญาตรี แสดงว่าเป็นผู้มีสติปัญญา ความรู้ความสามารถพอที่จะไขประกอบอาชีพตามสมควร ถึงค่ากล่าวของ พันธุ์ หันนาคินทร์ (2524 : 66) ที่ว่า "ถึงแม้ว่าปริญญาจะไม่เป็นเครื่องประกันว่า ผู้บริหารผู้นั้นจะสามารถทำงานได้ผลดีก็ตาม แต่ก็ เป็นเครื่องแสดงถึงความสามารถทางสติปัญญา และความรู้ที่จะนำมาประกอบการงานให้พอสมควร" สำหรับค่าประสบการณ์ในการทำงานของหัวหน้าหมวดวิชานั้น ส่วนมากมีประสบการณ์อยู่ระหว่าง 6-20 ปี ซึ่งแสดงว่า เป็นผู้ที่ไต่ผ่านการปฏิบัติงานมานานพอที่จะมีความรู้ความเข้าใจในปัญหาและการปฏิบัติงานด้านวิชาการ ซึ่งจะช่วยให้การปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้าหมวดวิชาประสบผลสำเร็จได้

การเป็นที่ยอมรับของครูอาจารย์ในหมวดวิชานั้น หัวหน้าหมวดวิชาจำเป็นต้องมีคุณสมบัติบางประการที่เหนือกว่าครูอาจารย์ นิพนธ์ ศศิธร (2525 : 245-246)



ได้กล่าวว่า "ทัศนคติ ความเคยชินและพฤติกรรมในการยอมรับนับถือ ความสัมพันธ์  
ในการทำงานร่วมกันในสังคมไทย จะเห็นได้ว่าสังคมไทยไม่ยอมรับรองความเหนือ  
กว่าในระดับเดียวกัน ซึ่งหมายความว่าในสังคมไทยมักจะไม่ค่อยยอมรับผู้ที่อยู่ใน  
ระดับเดียวกันขึ้นมาเป็นหัวหน้า" อย่างไรก็ตาม แมว่าหัวหน้าหมวดวิชาและครู  
อาจารย์ส่วนใหญ่จะมีวุฒิระดับปริญญาตรี เช่นเดียวกัน แต่หัวหน้าหมวดวิชามีคุณสมบัติ  
ด้านวิวุฒิ และประสบการณ์ในการทำงานสูงกว่าครูอาจารย์ ดังนั้น หัวหน้าหมวดวิชา  
จึงมีคุณสมบัติที่กล่าวสูงพอที่จะได้รับการยอมรับจากครูอาจารย์ในหมวดวิชา และ  
คุณสมบัติเหล่านี้จะมีส่วนสำคัญในการส่งเสริมการปฏิบัติงานของหัวหน้าหมวดวิชาให้  
ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย

2. คุณสมบัติที่จำเป็นเฉพาะตัวของหัวหน้าหมวดวิชา จำนวน 32 ข้อ ข้อที่  
ผู้บริหาร หัวหน้าหมวดวิชา และครูอาจารย์มีความคิดเห็นสอดคล้องกันอยู่ในระดับ  
เห็นด้วยอย่างยิ่ง ได้แก่ เป็นผู้มีความกระฉับกระเฉง คล่องแคล่วในการปฏิบัติงาน  
เป็นผู้มีความเชื่อมั่นในตนเอง และเป็นผู้มีความซื่อสัตย์ สุจริต ยุติธรรมในการปฏิบัติงาน  
คุณสมบัติดังกล่าว เป็นคุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งหัวหน้าหมวดวิชา ทั้งนี้เพราะ  
หัวหน้าหมวดวิชามีภาระหน้าที่หลายด้าน โดยเฉพาะการบริหารด้านวิชาการนั้นจะต้อง  
ดำเนินการ เกี่ยวกับการใช้และพัฒนาหลักสูตร การนิเทศงานวิชาการ การวัดผล  
ประเมินผลการเรียน การจัดหาอุปกรณ์สื่อการเรียน การส่งเสริมงานวิชาการ การ  
บริหารบุคลากรในหมวดวิชา และการประสานงาน สนับสนุนการบริหารงานของ  
โรงเรียน จะเห็นได้ว่าภาระหน้าที่ดังกล่าว มีขอบเขตกว้างขวาง และต้องปฏิบัติ  
ต่อเนื่องกันตลอดเวลา นอกจากนี้งานวิชาการยังมีความหมายครอบคลุม เกี่ยวกับ  
กับงานฝ่ายอื่น ๆ อีก ทั้งความหมายของงานวิชาการที่ สุ่มิตร คุณานุกร  
(2517 : 2) ได้ให้ไว้ว่า "งานวิชาการนั้นมีได้หมายถึงการเรียนการสอนใน

ห้องเรียนเท่านั้น ยังหมายถึงกิจกรรมทุกอย่างภายในโรงเรียนที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ทางการศึกษาของเด็กอีกด้วย" ดังนั้น ผู้ที่จะดำรงตำแหน่งหัวหน้าหมวดวิชาจำเป็นต้องมีคุณสมบัติของผู้นำเป็นองค์ประกอบ ได้แก่ ความมีชีวิตชีวา และทนทาน (Vitality and Endurance) ซึ่งหมายถึง ความคล่องแคล่ว ว่องไว คันทัวอยู่เสมอ พร้อมทั้งรับสถานการณ์ทุกชนิดได้ (Barnard 1926 : 92 - 102, อ้างถึงใน วิทยุโทษาจร 2516 : 164) มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Stogdill 1960 : 57) มีความกระตือรือร้นคันทัวและรอบรู้สถานการณ์ต่าง ๆ (อุทัย หิรัญโท 2515 : 15 - 18) ความคล่องแคล่ว ว่องไว คันทัวอยู่เสมอ และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานมีความจำเป็นสำหรับหัวหน้าหมวดวิชาเป็นอย่างยิ่ง เพราะจะช่วยให้การปฏิบัติงานที่ยุ่งยากซับซ้อนต่าง ๆ เสร็จสิ้นตรงตามเวลา และบังเกิดผลดีตามเป้าหมาย ทั้งยังทำให้ผู้ร่วมงานกระตือรือร้นคันทัวตามอีกด้วย สำหรับความเชื่อมั่นในตนเองนั้นเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับหัวหน้างาน เพราะการตัดสินใจ วินิจฉัย สั่งการในเรื่องต่าง ๆ จำเป็นจะต้องกระทำด้วยความรอบคอบ เต็มซาค ไมโลเล ทั้งนี้เพื่อให้เป็นแนวปฏิบัติหรือหลักการที่แน่นอน ซึ่งจะทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความมั่นใจที่จะยึดถือหรือปฏิบัติ ในการบริหารงานวิชาการนั้นมีหลายเรื่องที่หัวหน้าหมวดวิชาจะต้องตัดสินใจ เลือกวิธีการและหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ในการดำเนินงานด้านการเรียนการสอน เช่น การวัดผลประเมินผล การปรับปรุงงานวิชาการ การจัดหาสื่อการเรียน และการบริหารบุคลากรในหมวดวิชา เป็นต้น ดังนั้นหัวหน้าหมวดวิชาจะต้องเป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง กล้าตัดสินใจ กล้าแสดงออกทั้งคันทัวความสามารถในการปฏิบัติงาน

ความซื่อสัตย์ สุจริตและยุติธรรมในการปฏิบัติงาน เป็นคุณสมบัติประการหนึ่งที่มีความสำคัญยิ่ง เพราะในการบริหารงานวิชาการนั้นจำเป็นต้องกระจายอำนาจ เพื่อสนับสนุนให้เกิดความรู้และวิธีการใหม่ ๆ ที่ไค้ผลกว่า ซึ่งจะช่วยให้องค์การหรือโรงเรียนเจริญก้าวหน้าต่อไปอย่างไม่หยุดยั้ง (ทรงศักดิ์ ศรีกาพสินธุ 2516 : 70) เช่นเดียวกับ วิทยุโทษาจร (2519 : 232 - 233) ที่เสนอแนะไว้ว่า การบริหารงานวิชาการนั้นผู้บริหารควรกระจายอำนาจ (share the authority) และความรับผิดชอบ (Responsibility) ไปให้ครูทุกคน หัวหน้าหมวดวิชาในฐานะเป็นผู้นำและรับผิดชอบการบริหารวิชาการในหมวดวิชา จำเป็นต้องมอบหมายงานให้ครูอาจารย์อย่างทั่วถึง เหมาะสมและยุติธรรม ประกอบกับการติดตามผลการปฏิบัติงานประเมินผลการปฏิบัติงานของครูอาจารย์ เพื่อปรับปรุงแก้ไขการบริหาร

งานวิชาการในมหาวิทยาลัย เสนอแนะความคิดเห็นในการพิจารณาความดีความชอบประจำปีแก่ผู้บริหาร และการปฏิบัติงานธุรการของมหาวิทยาลัย จำเป็นต้องอาศัยผู้ที่มีความซื่อสัตย์ สุจริต และยุติธรรมในการปฏิบัติงาน เช่นเดียวกับความคิดเห็นของ วิจิตร วรุตบางกูร และ สุพิชญา ธีระกุล (2523 : 74) ที่กล่าวถึง คุณสมบัติที่จำเป็นของผู้บริหารโรงเรียนในข้อหนึ่งคือ เป็นผู้มีความซื่อสัตย์สุจริต ใฝ่ดี การเป็นผู้ประพฤติแต่สิ่งที่ดีงามไม่เห็นแก่ตัว มีความยุติธรรมและซื่อสัตย์ สุจริต ซึ่งตรงกับคำกล่าวของ Aldmon (1960 : 3138 - 3139) ที่ว่า "หัวหน้ามหาวิทยาลัยควรมีการกระทำต่าง ๆ อย่างตรงไปตรงมาและซื่อสัตย์ สุจริต" คุณสมบัตินี้จะช่วยให้หัวหน้ามหาวิทยาลัยได้รับความเชื่อถือ ไว้วางใจและเป็นที่ยอมรับของครูอาจารย์ในมหาวิทยาลัย ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยให้ประสบผลสำเร็จด้วยดี

คุณสมบัติด้านเฉพาะตัวของหัวหน้ามหาวิทยาลัย ที่ผู้บริหารหัวหน้ามหาวิทยาลัยและครูอาจารย์มีความคิดเห็นอยู่ในระดับไม่แน่ใจ ใฝ่ดี เป็นผู้มีความซื่อสัตย์สุจริต เมื่อเทียบกับครูอาจารย์ในมหาวิทยาลัยในเรื่องนี้ สุวัฒนา เอี่ยมมอพรพรณ (2514 : 13) ได้วิจัยพบว่า ทักษะคติจากระบบอาวุโสในสังคมไทยของคนไทยรุ่นใหม่มีแนวโน้มต่ำลง คือคนที่มีความอายุ 60 ปี มีค่านิยมความอาวุโสมากกว่าคนที่มีความอายุ 40 ปีและ 20 ปี ตามลำดับ และกลุ่มคนที่มีความอายุ 40 ปี มีค่านิยมความอาวุโสมากกว่าคนที่มีความอายุ 20 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เช่นเดียวกับ ยุทธนา พูนทอง (2521 : 44) ที่ได้ศึกษาถึงทัศนคติของผู้บริหารและอาจารย์ในวิทยาลัยครูจากระบบอาวุโสพบว่า ทัศนคติของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับระบบอาวุโสแตกต่างกัน ผู้บริหารให้ความสำคัญความอาวุโสค่านิยมสูงกว่าอาจารย์ โดยสรุปว่า ผู้ที่มีความอายุมากให้ความสำคัญและยอมรับในเรื่องวิทยุติมากกว่าผู้ที่มีความอายุน้อย จะเห็นได้ว่าผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยดังที่กล่าวคือผู้บริหาร หัวหน้ามหาวิทยาลัยและครูอาจารย์มีความคิดเห็นในระดับไม่แน่ใจว่า ในค่านิยมวิทยุตินั้นจะเป็นคุณสมบัติที่ควรจำเป็นสำหรับตำแหน่งหน้าที่ของหัวหน้ามหาวิทยาลัยหรือไม่ เมื่อพิจารณาถึงภาระหน้าที่ของหัวหน้ามหาวิทยาลัยแล้ว จะเห็นว่า ผู้ทำงานด้านวิชาการจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในด้านวิชาชีพโดยเฉพาะ การมีความรู้ความสามารถเชิงวิชาการนั้น มิได้ขึ้นอยู่กับวิทยุติเป็นสำคัญ ผู้ที่มีความวิทยุติสูงไม่จำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถสูงตาม หากไม่เป็นเช่นนั้นศึกษาค้นคว้าความรู้ อยู่เสมอ แมว่าในระบบสังคมไทยยังให้การยอมรับและเกรงใจผู้มี

อาวุโสอยู่บ้างก็ตาม ผู้ที่มีวัยวุฒิน้อยแต่เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถจริง ๆ แล้ว ก็จะได้รับ การยอมรับจากครูอาจารย์ในหมวดวิชาเป็นอย่างดี แมกระทั่งผู้ที่มีอาวุโสสูงกว่าก็ตาม

คุณสมบัติเฉพาะตัวข้ออื่น ๆ ที่ผู้บริหาร หัวหน้าหมวดวิชา และครูอาจารย์มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย มีจำนวน 28 ข้อ (ดูในภาคผนวก ก) สรุปได้ดังนี้

เป็นผู้มีบุคลิกลักษณะดี มีสุขภาพแข็งแรงสมบูรณ์ จิตใจร่าเริงแจ่มใส มีความสามารถในการเก็บความรู้สึกและควบคุมอารมณ์ได้ มีมนุษยสัมพันธ์ มีความรับผิดชอบ มีความอดทน อंकดัน และมุ่งมั่นที่จะเผชิญปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพการณ์ต่าง ๆ ได้ เข้าใจและยอมรับในบทบาทหน้าที่ของตน กล้าแสดงออกซึ่งความรู้สึกนึกคิด ส่งเสริมการทำงานแบบประชาธิปไตย มีความสามารถในการตัดสินใจ และแก้ไขปัญหาต่าง ๆ มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร สามารถติดต่อประสานงานวิชาการได้ มีความรอบรู้ไวต่อความรู้สึก มีศิลป์ในการจูงใจคน สุขุมรอบคอบ และจริงใจ ตั้งใจในการปฏิบัติงาน ตั้งตัวแสวงหา ความรู่อยู่เสมอ รู้จักเสียสละเวลาและเป็นที่เคารพนับถือได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงาน

คุณสมบัติดังกล่าว ได้แก่ คุณสมบัติของหัวหน้าหมวดวิชา ที่ระบุไว้ในระเบียบกรมสามัญศึกษาว่าด้วยการแต่งตั้งหัวหน้าหมวดวิชาและรองหัวหน้าหมวดวิชา ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2522 คือ มีลักษณะเป็นผู้นำที่ดี เป็นที่เคารพนับถือของข้าราชการในสถานศึกษานั้น และเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี จึงสรุปได้ว่า ผู้บริหาร หัวหน้าหมวดวิชาและครูอาจารย์ มีความคิดเห็นสอดคล้องกับระเบียบกรมสามัญศึกษาดังกล่าวแล้ว ทั้งนี้เพราะลักษณะของผู้นำที่ดีช่วยส่งเสริม การปฏิบัติงานของหัวหน้าหมวดวิชา ก่อให้เกิดความริเริ่มสร้างสรรค์เสริมพลังความร่วมมือประสานงานระหว่างผู้ร่วมงานและการอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของกลุ่มให้ บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ การมีมนุษยสัมพันธ์นั้น ทำให้เกิดแรงจูงใจในการร่วมงาน เกิดความรู้จักรักใคร่ความเข้าใจอันดีต่อกัน ซึ่งจะลดปัญหาความขัดแย้งระหว่างกลุ่มผู้ร่วมงาน และช่วยสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือกันด้วยความจริงใจ เต็มใจและมีความสุขในการปฏิบัติงาน เมื่อหัวหน้าหมวดวิชา มีลักษณะของผู้นำมีมนุษยสัมพันธ์พร้อมแล้ว ครูอาจารย์ในหมวดวิชา ก็จะทำให้ การยอมรับ นับถือในความรู้ความสามารถอีกด้วย คุณสมบัติดังกล่าวจึงมีความจำเป็นสำหรับ หัวหน้างานหรือหัวหน้าหมวดวิชา ผู้ซึ่งต้องรับผิดชอบงานสำคัญในโรงเรียน



วิพากษ์วิจารณ์ เขียนบทความแสดงความคิดเห็นอยู่เสมอ

คุณสมบัติด้านวิชาชีพ จำนวน 35 ข้อ ที่ผู้บริหารหัวหน้าหมวดวิชาและครุอาจารย์มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย (อยู่ในภาคผนวก ก) สรุปได้ดังนี้ คือ มีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ได้ศึกษาวิชาเอกหรือโทตรงตามสาขาวิชาที่รับผิดชอบ มีประสบการณ์ในการสอนไม่น้อยกว่า 3 ปี รู้และเข้าใจในวิธีการสอนแบบต่าง ๆ เคยผ่านการอบรมวิธีการสอนในวิชาที่รับผิดชอบมาแล้ว มีความรู้ในเนื้อหาวิชาดี และสามารถถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจได้ดี เคยผ่านการศึกษาระดับปริญญาและจิตวิทยา มีความเข้าใจในหลักสูตรระดับต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการทำแผนการสอน เตรียมการสอนและการวางโครงการต่าง ๆ เข้าใจวิธีการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร มีความรู้ความสามารถในการใช้และจัดหาสื่อการเรียน มีความสามารถในการแสวงหาวิทยากร แหล่งวิทยากรส่งเสริมการเรียนการสอน มีความรู้ในระเบียบการวัดผลประเมินผล การเขียนข้อสอบ การนิเทศการสอน การแนะแนวและหลักการวิจัย เข้าใจสภาพปัญหาของท้องถิ่น มีความสามารถในการใช้กระบวนการกลุ่มส่งเสริมการปฏิบัติงานและเป็นผู้ที่สามารถมอบหมาย กระจายงานให้ผู้อื่นร่วมงานได้อย่างทั่วถึง จะเห็นได้ว่าคุณสมบัติดังกล่าว เป็นคุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับผู้ที่ทำการสอน การนิเทศการสอน เช่นเดียวกับคุณสมบัติด้านวิชาชีพของศึกษานิเทศก์ที่ McKean และ Mills (1965 : 44 - 51) ได้เสนอแนะไว้ว่า คุณสมบัติด้านวิชาชีพที่ศึกษานิเทศก์ควรจะมี ได้แก่ เป็นผู้มีความรู้กว้างขวาง ทั้งสาขาวิทยาศาสตร์ ศิลปศาสตร์ และสังคมศาสตร์ มีพื้นความรู้และทักษะทางด้านการนิเทศ มีประสบการณ์เกี่ยวกับการสอนหลายระดับชั้น มีทักษะในการสอนเป็นอย่างดี มีความรู้ในวิธีการใช้อุปกรณ์สื่อการสอน รู้และเข้าใจในระเบียบการวัดผลประเมินผล การเรียน มีความรู้ความชำนาญในกระบวนการแสวงหาความรู้ การค้นคว้า ทดลองและการวิจัยทางการศึกษา มีความจริงใจและตั้งใจจริงที่จะให้ตนเองและงานอาชีพเจริญก้าวหน้าต่อไป และต้องยอมรับและเข้าใจในกระบวนการศึกษา วิธีการจัดการศึกษาในปัจจุบัน จะเห็นได้ว่าผลการวิจัยในคานที่สอดคล้องกับคุณสมบัติของหัวหน้าหมวดวิชาที่ระบุไว้ในระเบียบกรมสามัญศึกษา ว่าด้วยการแต่งตั้งหัวหน้าหมวดวิชา พ.ศ. 2522 ในคานวุฒิ ประสบการณ์ การนิเทศการสอน และหน้าที่รับผิดชอบในวิชาชีพของหัวหน้าหมวดวิชา เป็นที่น่าสังเกตว่า ความคิดเห็นของผู้บริหาร หัวหน้าหมวดวิชาและครุอาจารย์เกี่ยวกับคุณสมบัติด้านวิชาชีพไม่มีข้อใดที่ทั้ง 3 กลุ่มเห็นด้วยอย่างยิ่ง ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะ

ผู้บริหารให้ความสำคัญงานด้านวิชาการน้อยกว่างานด้านอื่น ๆ ดังไต่ถามแล้ว ฉะนั้น ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติด้านวิชาชีพของหัวหน้าหมวดวิชาจึงอยู่ในเกณฑ์เห็นด้วยเท่านั้น หากผู้บริหารให้ความสำคัญและสนใจงานด้านวิชาการเพิ่มขึ้น ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติด้านนี้อาจเปลี่ยนแปลงไปในระดับสูงขึ้น

4. เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร หัวหน้าหมวดวิชาและครูอาจารย์เกี่ยวกับคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของหัวหน้าหมวดวิชา ทั้งคุณสมบัติเฉพาะตัวและคุณสมบัติด้านวิชาชีพในแต่ละด้าน ปรากฏว่า แตกต่างกัน และพบว่า เฉพาะกลุ่มผู้บริหารกับกลุ่มครูอาจารย์เท่านั้นที่มีความคิดเห็นแตกต่างกัน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารนั้นเป็นผู้บังคับบัญชาของหัวหน้าหมวดวิชาและครูอาจารย์โดยตรง เป็นผู้มีความรู้ประสบการณ์มากกว่า และเคยทำการสอนหรือเป็นหัวหน้าหมวดวิชามาก่อน ย่อมมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของบุคลากรต่าง ๆ ในโรงเรียนได้ดีกว่า สำหรับหัวหน้าหมวดวิชานั้น เป็นผู้ทำหน้าที่ทั้งด้านบริหารและทำการสอน จึงใกล้ชิดกับผู้บริหารและครูอาจารย์ด้วย ฉะนั้น จึงอาจมีความคิดเห็นคล้ายคลึงกับทั้งผู้บริหารและครูอาจารย์ แต่เมื่อพิจารณาโดยส่วนรวมความคิดเห็นจึงไม่แตกต่างจากกลุ่มอื่น ๆ สำหรับครูอาจารย์นั้น เป็นผู้หน้าที่สอนในแต่ละหมวดวิชา มีวุฒิและประสบการณ์น้อยกว่าผู้บริหาร และมีหัวหน้าหมวดวิชาเป็นหัวหน้างานระดับต้น ความคิดเห็นจึงโน้มเอียงไปสอดคล้องกับหัวหน้าหมวดวิชามากกว่า

ผู้บริหาร จากผลการวิจัยของ Jones (1963 : 2 - 3) พบว่า ผู้ร่วมงานมักไม่ค่อยสนใจกับการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูง แต่จะสนใจเฉพาะตำแหน่งบริหารที่สูงกว่าตนเองขึ้นไปเล็กน้อย ดังนั้นความคิดเห็นของครูอาจารย์กับผู้บริหารจึงมีโอกาสแตกต่างกันไต่ถาม ถึงอย่างไรก็ตาม ความคิดเห็นของผู้บริหาร หัวหน้าหมวดวิชาและครูอาจารย์เกี่ยวกับคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของหัวหน้าหมวดวิชานั้น อยู่ในระดับที่เห็นด้วยโดยส่วนรวม จึงสรุปได้ว่า คุณสมบัติดังกล่าวเป็นคุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งหัวหน้าหมวดวิชา คุณสมบัติเฉพาะตัวบางข้อที่ผู้บริหาร หัวหน้าหมวดวิชาและครูอาจารย์มีความคิดเห็นอยู่ในระดับต่างกัน ได้แก่ เป็นผู้รู้จักและเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตน เป็นผู้ให้โอกาสครูอาจารย์ในหมวดวิชามีส่วนร่วมในการอภิปราย แสดงความคิดเห็นอย่างกว้างขวาง ก่อนตัดสินใจ เป็นผู้สนใจปรับปรุงงานและวิธีการทำงานของตนให้ดีขึ้นอยู่เสมอ เป็นผู้มีความจริงใจและตั้งใจในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น และเป็นผู้ที่กล้า สนใจติดตามศึกษา

ผลงานทางวิชาการอยู่เสมอ คุณสมบัติดังกล่าวผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชาที่มีความคิดคล้ายคลึงตามกัน อยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง แต่ครูอาจารย์มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารกับหัวหน้าหมวดวิชาที่มีลักษณะงานคล้ายกันดังกล่าวแล้ว คือ เป็นผู้ทำหน้าที่บริหาร เช่นเดียวกัน และมีขอบเขตอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบต่างกันเท่านั้น ดังนั้นจึงมีความคิดเห็นคล้ายคลึงกัน เป็นส่วนใหญ่ และผู้บริหารกับหัวหน้าหมวดวิชาที่มีความเห็นในระดับไม่แน่ใจ เช่นเดียวกัน คือ หัวหน้าหมวดวิชาควรเป็นผู้มีบุคลิกลักษณะสง่าผ่าเผย น่าเกรงขาม แต่ครูอาจารย์มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะครูอาจารย์มีความคิดเห็นว่า หัวหน้าหมวดวิชาเป็นหัวหน้างานในหมวดวิชาซึ่งจำเป็นต้องมีลักษณะของผู้นำ ควรเป็นผู้ที่มีบุคลิกลักษณะที่ซึ่งจะทำให้เกิดความรู้สึกศรัทธาในหัวหน้า แต่ผู้บริหารกับหัวหน้าหมวดวิชาอาจจะมีความคิดเห็นว่า หัวหน้าหมวดวิชา คือ ผู้ที่รับผิดชอบทางวิชาการรองจากผู้บริหารและผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ โดยมีขอบเขตจำกัดเฉพาะในหมวดวิชาที่ตนได้รับมอบหมาย อำนาจในการวินิจฉัย สั่งการ และตัดสินใจดำเนินงานทางวิชาการ จำต้องอาศัยความร่วมมือประสานงานกับหมวดวิชาอื่น ๆ ฝ่ายวิชาการ ชุกรการ แนะนำและฝ่ายปกครองโดยใกล้ชิด (กรมสามัญศึกษา 2522 ก : 388) ดังนั้น บุคลิกลักษณะสง่าผ่าเผย น่าเกรงขาม จึงอาจไม่มีความสำคัญ สำหรับตำแหน่งหัวหน้าหมวดวิชา

5. คุณสมบัติเฉพาะตัวของหัวหน้าหมวดวิชา จำนวน 35 ข้อ จากแบบสอบถามปลายเปิด เป็นคุณสมบัติที่ตรงกับคุณสมบัติในแบบสอบถามเป็นส่วนมาก กลุ่มคุณสมบัติเฉพาะตัวที่มีความถี่ของความคิดเห็นอยู่ในลำดับสูง ได้แก่ การมีมนุษยสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และบุคคลอื่น ๆ เป็นผู้มีความรับผิดชอบสูง และเป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน เป็นผู้มีความซื่อสัตย์ สุจริต ยุติธรรม โอบอ้อมอารี เลือเฟื้อ เมตตา และมีบุคลิกลักษณะที่ คล่องแคล่ว ว่องไวในการปฏิบัติงาน ในคุณสมบัติค่านิยมมีจำนวน 25 ข้อ เป็นคุณสมบัติที่ตรงกับคุณสมบัติในแบบสอบถามเป็นส่วนมาก กลุ่มคุณสมบัติค่านิยมที่มีความถี่ของความคิดเห็นอยู่ในลำดับสูง ได้แก่ เป็นผู้มีความรู้ ประสบการณ์สูงพอที่จะให้คำปรึกษา แนะนำเพื่อนร่วมงาน มีวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรี ตรงตามสาขาวิชาที่รับผิดชอบ มีความรู้พื้นฐานในวิชาชีพของคนเป็นอย่างดี เคยผ่านการสอนมาหลายระดับชั้น เคยทำการสอนมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี และเป็นผู้สนใจการเปลี่ยนแปลงทางวิทยาการใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของงานอยู่เสมอ คุณสมบัติในแบบ



สอบตามปลาย เบิก ซึ่งส่วนใหญ่ตรงกับคุณสมบัติในแบบสอบถามแบบประมาณค่านั้น แสดงว่าผู้บริหาร หัวหน้ามหาวิทยาลัย และครูอาจารย์ มีความคิดเห็นด้วยและให้ความสำคัญกับคุณสมบัติที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้น จึงอาจสรุปได้ว่า คุณสมบัติที่กำหนดไว้ในแบบสอบถามของผู้วิจัยส่วนใหญ่ เป็นคุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งหัวหน้ามหาวิทยาลัย

คุณสมบัติบางข้อในแบบสอบถามปลาย เบิกที่มีความถี่ของความคิดเห็นอยู่ในอันดับค่า แต่ผู้วิจัยเห็นว่าน่าสนใจและควรจะกล่าวถึงก็คือ เป็นผู้รู้จักให้เกียรติและให้ความไว้วางใจ ผู้ร่วมงาน มีความเป็นประชาธิปไตย รู้จักรักษาผลประโยชน์และสนับสนุนผู้ร่วมงานใหม่มีความก้าวหน้าในอาชีพ กล่าวเผชิญความจริง กล่าวตัดสินใจ และกล่าวยอมรับผิด คุณสมบัติเฉพาะตัว ดังกล่าว เป็นคุณสมบัติของผู้นำที่หัวหน้ามหาวิทยาลัยควรถือปฏิบัติ เช่น การให้เกียรติและให้ความไว้วางใจผู้ร่วมงานนั้น จะทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกและตระหนักในความมีคุณค่าของตน ซึ่งจะเป็แรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี ความเป็นประชาธิปไตยนั้นเป็นการยอมรับ และเชื่อถือในความคิดเห็นของคนส่วนใหญ่ ทั้งยังเปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็นอย่าง กว้างขวางก่อนที่ดำเนินการหรือตัดสินใจ ในการวางหลักการ ระเบียบวิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ หากหัวหน้ามหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้ครูอาจารย์มีส่วนร่วมด้วยจะทำให้เกิดการยอมรับและใ้รับ ความร่วมมือ ความจริงใจในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี นั่นคือ การใช้วิธีการแบบประชาธิปไตย ในการปฏิบัติงาน การรู้จักรักษาผลประโยชน์และสนับสนุนผู้ร่วมงานใหม่มีความก้าวหน้า นั้น เป็นการให้ความสำคัญ แสดงความจริงใจตอบแทนคุณค่าของผู้ร่วมงาน และเป็นการพัฒนา บุคลากรให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น นับว่าเป็นประโยชน์แก่การปฏิบัติงานและสังคมยิ่ง การกล่าวเผชิญ ความจริง กล่าวตัดสินใจ และกล่าวยอมรับผิดนั้นเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้ที่จะเป็นหัวหน้างาน เพราะ การปฏิบัติงานต่าง ๆ ย่อมมีปัญหาและมีวิธีการแก้ปัญหาหลายวิธี ผู้บริการจะต้องตัดสินใจด้วย ความเด็ดขาด มีเหตุผล หนักแน่น และต้องกล้ารับผิดชอบในสิ่งที่ได้ตัดสินใจลงไป หากผู้บริหาร กล่าวทำ กล้ารับผิดชอบแล้วผู้ร่วมงานก็จะเกิดความมั่นใจที่จะร่วมงานด้วยเป็นอย่างดี ใน คุณสมบัติด้านวิชาชีพนั้นมีข้อที่ควรกล่าวถึงก็คือ หัวหน้ามหาวิทยาลัยควรดำรงตำแหน่งรองหัวหน้า มหาวิทยาลัยมาแล้วอย่างน้อย 3 ปี และเป็นผู้นับคุณภาพของงานมากกว่าตัวบุคคลในการประเมิน ผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้อาจ เป็นเพราะรองหัวหน้ามหาวิทยาลัยเป็นผู้ที่ใกล้ชิดและช่วยเหลือ

หัวหน้าหมวดวิชาปฏิบัติงานวิชาการ ซึ่งควรจะมี ความรอบรู้ในปัญหาวิธีการแก้ปัญหา และแนวปฏิบัติต่าง ๆ ใดดีกว่า และน่าจะเป็นหัวหน้าหมวดวิชาใดดีกว่าผู้อื่น ในด้านการประเมินผล การปฏิบัติงานนั้นจำเป็นต้องพิจารณาที่ผลงาน คุณประโยชน์ที่ได้รับ และวิธีการทำงานมีใช้ยี่คิด ควบคู่กันเป็นสำคัญ และต้องให้ความสำคัญเป็นองค์ประกอบในการพิจารณา หัวหน้าหมวด จะต้องติดตามดูแล เอาใจใส่ต่อการปฏิบัติงานของครูอาจารย์อย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมออีกด้วย

### ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. ในการคัดเลือกแต่งตั้งหัวหน้าหมวดวิชา ผู้บริหารควรพิจารณาอย่างรอบคอบละเอียดถี่ถ้วนและมีหลักการ ทั้งนี้เพราะอำนาจการแต่งตั้งหรือสั่งให้พ้นจากตำแหน่ง เป็นหน้าที่ของผู้บริหารโดยเฉพาะ และเป็นตำแหน่งที่ระเบียบกรมสามัญศึกษามีได้กำหนดระยะเวลาดำรงตำแหน่งไว้ หากผู้ดำรงตำแหน่งนั้นไม่ย้ายไปสถานศึกษาอื่น ลาออกจากราชการ ได้รับอนุญาตให้ออกจากหน้าที่ หรือหัวหน้าสถานศึกษาสั่งให้พ้นจากหน้าที่ การบริหารงานวิชาการในหมวดวิชา จึงมีลักษณะเป็นการผูกขาดในตำแหน่งหน้าที่ ซึ่งจะมีผลกระทบต่องานวิชาการโดยตรง ฉะนั้นผู้บริหารจะต้องสรรหา คัดเลือกให้โดยบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่นั้น อาจทำได้โดยการตั้งคณะกรรมการร่วมพิจารณา ซึ่งอาจจะประกอบด้วยผู้ช่วยฝ่ายต่าง ๆ และหัวหน้าหมวดวิชาผู้ซึ่ง เป็นที่ยอมรับของครูอาจารย์ในโรงเรียน หรือให้ครูอาจารย์ในหมวดวิชาทุกคน เป็นผู้พิจารณาประเมินคุณสมบัติของผู้ที่สมควรได้รับการแต่งตั้ง เสนอคณะกรรมการฝ่ายบริหารโรงเรียนพิจารณาและผู้บริหาร เป็นผู้ตัดสินใจ คัดเลือก แต่งตั้งโดยอาศัย ข้อมูลจากครูอาจารย์ในหมวดวิชาและคณะกรรมการบริหาร การดำเนินการสรรหาคัดเลือกนี้จำเป็นต้องชี้แจงถึงบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าหมวดวิชาให้ครูอาจารย์และผู้ที่เกี่ยวข้องได้ทราบอย่างถูกต้อง ชัดเจนแล้วกำหนดเกณฑ์การประเมินคุณสมบัติที่ควรมีสำหรับตำแหน่งหน้าที่ของหัวหน้าหมวดวิชา เพื่อให้ครูอาจารย์และคณะกรรมการพิจารณา ในการสรรหา คัดเลือกหัวหน้าหมวดวิชานี้ หากผู้บริหารไม่มีวิธีการ หรือเกณฑ์ประเมินที่ดี หรือมอบให้ครูอาจารย์ในหมวดวิชาคัดเลือกเอง หรือผู้บริหารพิจารณาโดยลำพัง อาจเกิดปัญหาในภายหลัง เช่น โดยบุคคลที่ไม่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ โดยบุคคลที่มีมนุษยสัมพันธ์ดีแต่ไม่มีความรู้ความสามารถในภาระหน้าที่นั้น หรืออาจ เป็นบุคคลที่

ครูอาจารย์ในมหาวิทยาลัยไม่ให้การยอมรับ เป็นกัน ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องมีวิธีการ หลักการที่ดีในการคัดเลือก จึงจะก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ทุกฝ่าย และส่งผลดีต่อการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน

2. ในปัจจุบันนี้ หัวหน้ามหาวิทยาลัยในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ส่วนมากมีอายุราชการระหว่าง 10 - 19 ปี แสดงว่า เป็นผู้ที่เคยปฏิบัติงานทางการศึกษามานานพอสมควร บุคคลที่ทำงานมานานและเป็นงานซ้ำซาก ควรจะได้รับการพัฒนาให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น เช่นเดียวกับคำกล่าวของ ภิญญู สาทร (2516 : 177) ที่ว่า

ครูหรือบุคลากรทุกประเภทในโรงเรียนแม้จะมีความสามารถก็แค่คนเดียวก็ทำตามเวลาผ่านไปนาน ๆ บรรดาความรู้ความชำนาญย่อมจะอ่อนลง เป็นธรรมดา หรือการทำงานจำเจอยู่เสมอ ๆ งานที่ทำก็จะกลายเป็นความเบื่อหน่ายใจเหมือนกัน การใดเปลี่ยนงานเป็นครั้งคราวการได้ออกไปพบปะสังสรรค์กับบุคคลากรอื่น ๆ เสียบ้าง อาจช่วยให้อุทิศตนให้ดีขึ้น มีความสุขขึ้น มีพลัง มีน้ำใจ มีความคิดใหม่ ๆ เกิดขึ้น และห่างงานออกไปก็ดีขึ้นด้วย การให้ครูหรือบุคลากรหน้าที่ต่าง ๆ ของโรงเรียนได้เข้าร่วมสัมมนา เขารับการฝึกอบรมเป็นครั้งคราวจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่โรงเรียนน่าจะสนับสนุนทุกวิถีทาง

คุณภาพของครูหลังการเข้ารับตำแหน่งนั้น ชงศ์ วงศ์จันทร์ (2518 : 48) ได้แสดงความคิดเห็นไว้ว่า คุณภาพของครูหลังการเข้ารับตำแหน่ง แม้จะได้มีการกำหนดคุณสมบัติและเกณฑ์ในการคัดเลือกอยู่แล้วก็ตาม แต่ในการปฏิบัติยังไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ อันเนื่องมาจาก ปัจจัยหลายอย่างประกอบกัน ประการสำคัญที่สุดส่วนมากไม่พยายามหาทางพัฒนาตนเอง เพื่อให้ทันต่อความเจริญก้าวหน้าทางวิชาการ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ จึงทำให้เกิดปัญหาต่าง ๆ เช่น ปัญหาคุณภาพการศึกษา ปัญหาเด็กซ้ำชั้นและเด็กไม่มีคุณภาพ

ในฐานะที่หัวหน้ามหาวิทยาลัยเป็นผู้นำทางวิชาการ เป็นผู้ที่จะต้องให้คำปรึกษา แนะนำ และนิเทศงานวิชาการแก่ครูอาจารย์ จึงจำเป็นจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถทันต่อเหตุการณ์ และวิทยาการใหม่ นั่นคือ จะต้องสนับสนุนให้หัวหน้ามหาวิทยาลัยได้เข้าร่วมสัมมนาทางวิชาการ เขารับการฝึกอบรม ศึกษาค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องติดตามสนับสนุนการนำความรู้ใหม่ ๆ วิธีการใหม่ ๆ ของหัวหน้ามหาวิทยาลัยที่ได้มา ว่าได้

นำมาใช้ลูกทอง เหมาะสมเกิดประโยชน์แก่งานวิชาการของโรงเรียนหรือไม่อีกด้วย

3. จากผลการวิจัยที่พบว่า ครูอาจารย์กับผู้บริหารมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติของหัวหน้าหมวดวิชาแตกต่างกัน ทั้งคุณสมบัติเฉพาะตัวและคุณสมบัติด้านวิชาชีพนั้น อาจเกิดจากครูอาจารย์กับผู้บริหาร เข้าใจในบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าหมวดวิชาต่างกันดัง กล่าวแล้ว และจากผลการวิจัยของ บุญนำ เลาสถิตย์ (2522 : 32 - 35) ที่พบว่า ปัญหาและอุปสรรคด้านวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษาคือการขาดหนังสืออ่านประกอบ อุปกรณ์สื่อการเรียน และครูขาดความเข้าใจ เรื่องหลักสูตรใหม่ วิธีการสอน ปัญหาและอุปสรรค ในด้านการบริหาร บุคลากรที่หัวหน้าหมวดวิชาประสบก็คือ การที่ครูขาดความรับผิดชอบหน้าที่ ครูไม่พอสอน รวมทั้งหัวหน้าหมวดวิชาไม่ได้รับการยอมรับจากครูในหมวดวิชา จากผลการวิจัยนี้ จะเห็นได้ว่า ปัญหาและอุปสรรคดังกล่าว เป็นปัญหาและอุปสรรคที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของหัวหน้าหมวดวิชา ซึ่งต้องรับผิดชอบ จึงอาจเป็นไปได้ว่า หัวหน้าหมวดวิชาไม่เข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตน หรือไม่มีความรู้ความสามารถเพียงพอสำหรับหน้าที่นี้ หรือผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับงานด้านวิชาการ ไม่มอบหมายหน้าที่ที่รับผิดชอบให้หัวหน้าหมวดวิชาอย่างชัดเจน หรือครูอาจารย์ไม่เห็นความสำคัญของหัวหน้าหมวดวิชา เป็นคน ดังนั้นผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับตำแหน่งหัวหน้าหมวดวิชา จะต้องกำหนดอำนาจหน้าที่ขอบเขตการปฏิบัติงานของหัวหน้าหมวดวิชาให้ชัดเจน และมอบหมายหน้าที่ที่รับผิดชอบให้ด้วย ทั้งต้องชี้แจงให้ครูอาจารย์เข้าใจอย่างถูกต้อง ผู้บริหารอาจทำได้โดยประชุมชี้แจงเป็นครั้งคราวให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องรับทราบ และแจ้งวัตถุประสงค์ของงาน กำหนดมาตรฐานของการทำงาน มอบความรับผิดชอบให้ ให้อิสระในการทำงานและติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ และทั่วถึง

#### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

1. ควรจะได้มีการศึกษาวิจัย เปรียบเทียบคุณสมบัติของหัวหน้าหมวดวิชาในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดต่าง ๆ

2. ควรจะได้มีการศึกษาวิจัย เปรียบเทียบคุณสมบัติที่มีอยู่จริงกับคุณสมบัติที่คาดหวังของหัวหน้าหมวดวิชา

3. ควรจะได้มีการศึกษาวิจัยถึงระบบการสรรหาบุคลากรตำแหน่งต่าง ๆ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา เฉพาะกรณีหัวหน้าสถานศึกษามีอำนาจสรรหากัดเลือกโดยตรง



ศูนย์วิทยพัชกร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย