

วรรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

โรงเรียนเป็นสถานันทางวิชาการ งานวิชาการจึงเป็นงานหลักหรือหัวใจในการบริหารการศึกษา การจะพิจารณาว่าโรงเรียนใดมีมาตรฐานหรือคุณภาพเด่นค้อยเพียงไร มักถือเอาผลงานทางวิชาการ เป็นสำคัญ ดังนั้นการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน จึงควรได้รับความสนใจเป็นพิเศษ การบริหารงานวิชาการจะสัมฤทธิ์ผลมากน้อยเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับบทบาทและประสิทธิภาพของผู้บริหาร บุคคลสำคัญที่ช่วยบริหารงานวิชาการในโรงเรียน ก็คือ ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการและหัวหน้าหมวดวิชา

ความสำคัญของหัวหน้าหมวดวิชา

ตำแหน่งหัวหน้าหมวดวิชาเริ่มมีขึ้นในโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นครั้งแรกในประเทศไทย พ.ศ. 2475 และถือว่าโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาเป็นโรงเรียนแรกที่ได้นำวิธีการนี้เทศภายในโรงเรียนมาใช้ (ม.ล.บุญเหลือ แพทย์สุวรรณ 2516 : 63)

ใน พ.ศ. 2509 กรมสามัญศึกษา (ในสมัยนั้นเรียกว่า กรมวิสามัญศึกษา) เป็นหน่วยงานแรกได้ออกคำสั่ง เรื่องการแต่งตั้งหัวหน้าสายวิชาและรองหัวหน้าสายวิชาขึ้น มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน ตำแหน่งหัวหน้าหมวดวิชามีชื่อเรียกต่าง ๆ กันตามระดับการศึกษา เช่น ระดับประถมศึกษา เรียกว่า หัวหน้าหมวดวิชา ระดับมัธยมศึกษา เรียกว่า หัวหน้าหมวดวิชาบาง หัวหน้าสายวิชาบาง และในระดับวิทยาลัยขึ้นไป เรียกว่า หัวหน้าแผนกวิชา หรือหัวหน้าคณะวิชา เป็นต้น (จิรพันธ์ ศิริโชค 2515 : 52) ปัจจุบันนี้ในระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษาได้ใช้คำว่า หัวหน้าหมวดวิชา เช่นเดียวกัน

คำว่าหัวหน้าหมวดวิชาหรือหัวหน้าแผนกวิชา ในภาษาอังกฤษใช้ใน 2 ความหมาย คือ Head of the Department และ Chairman of the Department คำว่า Head หมายถึง หัวหน้าผู้มีอำนาจในการบริหารอย่างเต็มที่ อาจใช้การบริหารแบบอัคราธิปไตย

หรือประชาธิปไตยก็ได้ แต่คำว่า Chairman และให้คิดถึงการทำงาน เป็นคณะ ผู้เป็นหัวหน้า (Chairman) ถือหลักการทำงานโดยวิธีประชาธิปไตย การตัดสินใจทาง ๆ กระทำโดยการปรึกษาหารือกันในระหว่างคณะอาจารย์ด้วยกัน คำว่า Chairman จึงมักสงวนไว้ใช้ในระดับแผนกวิชา (พนัส หันนาคินทร 2513 : 66)

ลำพังผู้บริหารเองแม้จะมีความรู้ความสามารถในกิจการต่าง ๆ เพียงผู้เดียวเพียงใดก็ตาม ผู้บริหารเพียงผู้เดียวไม่สามารถจะปฏิบัติงานต่าง ๆ ในองค์กรให้สำเร็จด้วยดีได้ จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือเป็นกำลังช่วยเหลือ เช่นเดียวกับคำกล่าวของ ชรรมรส โชติคุณุช (2519 : 2) ที่ว่า "นักบริหารคือผู้ที่ทำให้หน่วยงานใดประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ แต่นักบริหารไม่ได้เป็นผู้ปฏิบัติงานนั้นโดยตรง ต้องอาศัยความร่วมมือ รวมแรง รวมใจของผู้ใฝ่บังคับบัญชาชั้นรองลงไปปฏิบัติแทน"

หัวหน้าหมวดวิชาจัดเป็นผู้บริหารระดับหนึ่งในโรงเรียนที่ปฏิบัติงานร่วมกับครูอาจารย์อย่างใกล้ชิด และเป็นผู้นำในการพัฒนางานวิชาการในหมวดวิชาที่รับผิดชอบ จึงนับได้ว่าเป็นผู้ที่มีความสำคัญยิ่งคนหนึ่งโรงเรียน ดังคำกล่าวของ ม.ล.บุญเหลือ แพทย์สุวรรณ (2519 : 12) ที่ว่า "ครูที่ไม่มีผู้นำที่ดีในโรงเรียน เขาสอนให้เต็มที่ไม่ได้ จำเป็นต้องมีครูใหญ่ ผู้อำนวยการหรือหัวหน้าหมวดวิชาที่ครูพึ่งพาได้ มนุษย์จำเป็นต้องอาศัยผู้นำเหมือนสัตว์ของอาศัยจำฝูง"

ความจำเป็นที่จะต้องมีหัวหน้าหมวดวิชาในโรงเรียนมัธยมศึกษาชั้นนั้น พนัส หันนาคินทร (2513 : 66) ได้กล่าวไว้ว่า

หัวหน้าหมวดวิชาจำเป็นที่จะต้องมีในโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยเฉพาะระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ทั้งนี้เพราะวิชาที่สอนมีลักษณะเฉพาะ (Specialized) ยิ่งกว่าในชั้นประถมศึกษาหรือมัธยมศึกษาตอนต้น ซึ่งครูคนเดียวอาจสอนได้ทุกวิชา เนื่องจากลักษณะวิชาเป็นพื้นความรู้ทั่วไปมากกว่าจะแบ่งแยกออกเป็นวิชาเฉพาะ เช่นมัธยมศึกษาตอนปลายวิชาในชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายมีความยากยิ่งขึ้น ครูคนเดียวไม่สามารถจะเก่งได้ทุกวิชา ดังนั้นจึงต้องมีการแบ่งแยกเป็นแผนกวิชาต่าง ๆ เพื่อจะได้มีการควบคุมรับผิดชอบในแขนงวิชานั้น ๆ ให้แน่นแฟ้นยิ่งขึ้น โดยมีหัวหน้าแผนกวิชาหรือหัวหน้าหมวดวิชาเป็นผู้ควบคุมงานในแผนกหรือหมวดวิชานั้น

ในทำนองเดียวกัน จีร์พันธ์ ศิริโชค (2515 : 52-56) ได้กล่าวถึงความสำคัญ
ของหัวหน้าหมวดวิชา ในคานการ เป็นผู้นำ ผู้ประสานงานและเป็นผู้รับผิดชอบงานวิชาการ ว่า

ในปัจจุบันนี้การขยายตัวของโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐบาลและการที่มีครูที่มีความ
เจ๋งจัดในแขนงวิชาเฉพาะมากขึ้น ทำให้ครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่ไม่สามารถจะเป็นผู้นำ
ครูในวิชาเฉพาะเหล่านั้นได้ และไม่สามารถทำความเข้าใจหรือประสานงานกับครูเหล่านั้น
ได้อย่างใกล้ชิด โรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐบาลจึงได้จัดตั้งครูหัวหน้าสายวิชาขึ้นใน
โรงเรียนเพื่อรับผิดชอบงานในคานการ

ภิญโญ สาธร (2519: 155) ได้ให้ความสำคัญของหัวหน้าหมวดวิชาในการบริหาร
งานวิชาการ และการพัฒนางานวิชาการ ไว้ว่า

บุคคลหนึ่งซึ่งมีความสำคัญในการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน โดยเป็นคณะ-
กรรมการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนด้วยคือ หัวหน้าหมวดวิชา หัวหน้าหมวดวิชา
เป็นบุคคลที่มีความสำคัญในการบริหารงานวิชาการ เพราะจะเป็นผู้ดูแลและใกล้ชิดกับ
ครูผู้สอนในคณะวิชาที่ตนรับผิดชอบมากที่สุด ถ้าหัวหน้าหมวดวิชามีความรู้ ความสามารถ
และเอาใจใส่ในหน้าที่เป็นอย่างดี งานวิชาการจะมีประสิทธิภาพ เพราะหัวหน้าหมวด-
วิชาที่มีสิทธิเต็มที่ในการควบคุมดูแลครูผู้สอนใหม่ปฏิบัติงานในหน้าที่ให้เต็มความสามารถ

Douglass (1963 : 28) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของหมวดวิชาในโรงเรียน
ในคานการปกครอง ช่วยเหลือครูอาจารย์ในหมวดวิชา ไว้ว่า "ครูในโรงเรียนจะเชื่อฟัง
หัวหน้าหมวดวิชา เพราะหัวหน้าหมวดวิชาจะเป็นผู้ให้คำปรึกษาหารือให้คำแนะนำ เป็นผู้
บริหารงานในหมวดวิชา และเป็นผู้ประสานงานกับหมวดวิชาอื่น ๆ"

เมื่อปี ค.ศ. 1968 ทอรัม (Thorum 1969: 2502-A) ได้ทำการวิจัย เรื่อง
The Emerging Concept of the Department Head in the Large High School"
งานวิจัยนี้มุ่งที่จะศึกษาแบบแผนวิเคราะห์ และประเมินคุณค่าของหัวหน้าสายวิชา ในโรงเรียน
มัธยมใหญ่ ๆ เป็นที่เชื่อกันว่า ตำแหน่งหัวหน้าสายวิชาขึ้น ควรจะเป็นตำแหน่งที่มีความสำคัญ
เพราะเป็นคนที่สร้างบรรยากาศของโรงเรียนให้ดีขึ้น

ในการสำรวจ ผู้วิจัยได้เลือกโรงเรียนมัธยมใหญ่ ๆ ที่อยู่ในเมืองใหญ่ซึ่งมีพลเมือง
ราว ๆ 3 แสนคน หรือมากกว่านั้น กับโรงเรียนมัธยมใหญ่ ๆ ที่ตั้งขึ้นใหม่ ๆ ได้ 2-3 ปี
ได้รับคำตอบคืนจากหัวหน้าสายวิชาในโรงเรียน 333 แห่ง สรุปผลของการวิจัยได้ดังนี้

1. ในโรงเรียนมัธยมใหญ่ ๆ ไม่ปรากฏว่ามีการจัดสายงานแบบอื่น ๆ นอกเหนือไปจากการจัดเป็นสายวิชา

2. การบริหารโดยแบ่งครูให้เป็นกลุ่มวิชาเล็ก ไม่ใคร่ใช้กันในโรงเรียนมัธยมใหญ่ ๆ

3. ในโรงเรียนใหม่ ๆ เริ่มจะมีการเปลี่ยนแปลงในค่านบริหาร คือ การรวมครูให้อยู่ในกลุ่มวิชาเล็กๆ และจัดเป็นสายวิชา

4. มีสัมพันธภาพน้อยมากระหว่างปริมาณงานของหัวหน้าสายวิชา กับเวลาที่ทำงานนั้น

5. อาจารย์ใหญ่มักจะคิดว่าหัวหน้าสายวิชา เป็นคนที่มีความสามารถหลายด้าน และเป็นบุคคลที่สามารถรับผิดชอบได้ทุกด้าน

6. ไม่มีขอบกพร่องระหว่างโรงเรียนเก่า และโรงเรียนใหม่ เกี่ยวกับความคิดในการบริหารแบบสายวิชา โรงเรียนใหญ่คงดำเนินการต่อไป ที่ทำให้หัวหน้าสายวิชามีอำนาจควบคุมดูแลหมวดวิชา โรงเรียนใหม่เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติให้ผิดไปจากโรงเรียนเก่าเพียงเล็กน้อยเท่านั้น

จะเห็นได้ว่าหัวหน้าหมวดวิชาหรือหัวหน้าแผนกวิชานั้นมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา และเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการบริหารงานวิชาการ ซึ่งอาจสรุปความสำคัญของหัวหน้าหมวดวิชาได้ 5 ประการ คือ

1. เป็นผู้ช่วยเหลือการบริหารงานของหัวหน้าสถานศึกษาในคานต่าง ๆ โดยเฉพาะคานวิชาการ

2. เป็นผู้นำในการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3. เป็นผู้ให้คำปรึกษา คำแนะนำและช่วยเหลือแก้ไขปัญหาการเรียนการสอนของครูอาจารย์ในหมวดวิชา

4. เป็นผู้ประสานงานวิชาการระหว่างหมวดวิชาต่าง ๆ และระหว่างครูอาจารย์กับผู้บริหารโรงเรียน

5. เป็นผู้ควบคุม ดูแล การเรียนการสอนในมหาวิทยาลัยที่รับผิดชอบ ให้ดำเนินไปตามจุดหมายของหลักสูตร

ฉะนั้นหัวหน้ามหาวิทยาลัยจึงเป็นกลไกสำคัญในการส่งเสริมงานบริหารด้านต่าง ๆ ในโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารงานวิชาการ ปัจจุบันนี้ได้มีการศึกษาค้นคว้าวิจัยเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของหัวหน้ามหาวิทยาลัยอย่างกว้างขวาง และมีระเบียบกำหนดอำนาจหน้าที่ของหัวหน้ามหาวิทยาลัยไว้อย่างชัดเจน ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ตำแหน่งหัวหน้ามหาวิทยาลัยนั้นมีความสำคัญโดยแท้จริง

หน้าที่ของหัวหน้ามหาวิทยาลัย

คำว่า "หน้าที่" หมายถึง กิจที่ควรทำ หรือ กิจที่จะต้องทำ (ราชบัณฑิตยสถาน 2523 : 1028) หน้าที่ของหัวหน้ามหาวิทยาลัย จึงหมายถึง ภารกิจหรืองานที่หัวหน้ามหาวิทยาลัยจะต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ

คนเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการบริหาร เพราะคนเป็นผู้ใช้ปัจจัยอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นเงิน วัสดุและวิธีการจัดการ (สมาน รังสีโยกฤษฎ์ 2523 : 1-2) หากได้คนที่มีประสิทธิภาพปฏิบัติงานแล้ว ย่อมนำความสำเร็จมาสู่นายงานได้ง่าย และรวดเร็ว การใช้คนให้เหมาะกับงานและตำแหน่งหน้าที่ จะช่วยให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จดียิ่งขึ้น ดังนั้นการบรรจุ แต่งตั้งคนเข้าทำงานใด ๆ ก็ตาม จำเป็นต้องระบุนโยบายหน้าที่ ความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน หัวหน้ามหาวิทยาลัยก็เช่นเดียวกัน กรมสามัญศึกษา (2522 ข : 3-4) กำหนดอำนาจหน้าที่ไว้ดังนี้

1. ทำการสอนในมหาวิทยาลัยที่รับผิดชอบ ดังนี้

ก. ...

ข. ระดับมัธยมศึกษา สัปดาห์ละไม่น้อยกว่า 10 คาบ

2. ช่วยหัวหน้าสถานศึกษาจัดโครงการ เรียนและกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะเลือกเรียนโครงการนั้น

3. ควบคุมดูแลการเรียนการสอนในหมวดวิชาที่รับผิดชอบให้เป็นไปตามหลักสูตร และรายการสอน

4. จัดทำโครงการงบประมาณรายจ่ายในหมวดวิชาที่รับผิดชอบ

5. วิเคราะห์หลักสูตรและข้อสอบวิชาต่าง ๆ ในหมวดวิชาที่รับผิดชอบ เพื่อให้ สอนได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร

6. นิเทศงานวิชาการในหมวดวิชาที่รับผิดชอบ เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน และการใช้วัสดุอุปกรณ์ของข้าราชการครูในหมวดวิชานั้น

7. ดำเนินการจัดหาสื่อการเรียน เช่น หนังสืออุเทศ วัสดุฝึกงาน เอกสาร ประกอบการเรียนการสอนสำหรับใช้ในหมวดวิชาที่รับผิดชอบ

8. ดำเนินการทดสอบ กำหนดแนวออกข้อสอบ และตรวจสอบความถูกต้องของ ข้อสอบวิชาต่าง ๆ ในหมวดวิชาที่รับผิดชอบ

9. ศึกษา ค้นคว้า ประเมินผล วิเคราะห์และวิจัยเพื่อหาแนวทางปรับปรุงแก้ไข ปัญหาวิชาการในหมวดวิชาที่รับผิดชอบ

10. ติดต่อประสานงานทางด้านวิชาการกับข้าราชการครูทั้งในสถานศึกษาและ นอกสถานศึกษา

11. ปฏิบัติงานอื่นตามที่หัวหน้าสถานศึกษามอบหมาย

จะเห็นได้ว่ากรมสามัญศึกษา ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของหัวหน้าหมวดวิชา เน้น หนักในงานวิชาการ เช่น การสอน การนิเทศการสอน การวัดผลประเมินผล การจัดหา สื่อการเรียน การปรับปรุงงานวิชาการ การติดต่อประสานงานด้านวิชาการ ทั้งภายในและ นอกโรงเรียน ตลอดจนงานอื่น ๆ ที่หัวหน้าสถานศึกษามอบหมายให้ หัวหน้าหมวดวิชาจึงมี ภาระหน้าที่และความรับผิดชอบมากกว่าครูอาจารย์โดยทั่วไป

หน้าที่ของหัวหน้าหมวดวิชาที่กำหนดไว้ในคำสั่งกรมวิสามัญศึกษา (2509 : ไม่ ปรากฏเลขหน้า) ฉบับเดิม มีดังนี้

1. วางแผนการสอนและการปฏิบัติงานอื่น ๆ ของสายวิชา ร่วมกับครูในสายวิชา ให้เป็นไปตามความมุ่งหมายของหลักสูตรและนโยบายของโรงเรียน
2. ให้คำแนะนำหรือนิเทศครูในสายวิชาเรื่องหลักสูตรประมวลการสอน หนังสือแบบเรียน หนังสืออ่านประกอบ การใช้อุปกรณ์การสอน วิธีสอนและการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรที่สัมพันธ์กับวิชานั้น ๆ
3. ควบคุมดูแลเรื่องการจัดสอนให้เป็นไปตามระเบียบให้ถูกหลักวิชาบุคคล และจุดมุ่งหมายของการสอนวิชานั้น ๆ และรวบรวมสถิติผลการสอบของนักเรียนไว้เป็นหลักฐาน
4. ควบคุม ดูแลครูในสายวิชาให้ดำเนินงานไปตามแผนงานที่วางไว้ และจัดครูสอนแทนในกรณีที่ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่มอบหมาย
5. ประชุมครูในสายวิชาโดยสม่ำเสมออย่างน้อยเดือนละครั้ง เพื่อปรับปรุงหรือช่วยกันแก้ปัญหาเกี่ยวกับการเรียนการสอน การวัดผล ระเบียบวินัยของโรงเรียนและอื่น ๆ
6. ส่งเสริมให้ครูในสายวิชาได้มีโอกาสพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความสามารถเพิ่มขึ้นอยู่เสมอ ทั้งนี้โดยไม่เสียราชการ
7. ประสานงานกับผู้บริหาร ครูหัวหน้าสายวิชาอื่น ๆ คณาจารย์เทคนิก ชุมชนและแหล่งวิทยาการที่จะให้ความช่วยเหลือทางวิชาการ
8. คุุแลรักษาท้องประจำวิชา และพัสดุครุภัณฑ์ ตลอดจนหาอุปกรณ์การสอนในสายวิชานั้น ๆ
9. ประเมินผลงานของสายวิชา สรุปรายงานการปฏิบัติงานและเสนอขอความคิดเห็นของครูในสายให้ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ทราบ
10. มีส่วนร่วมเสนอความคิดเห็นต่อครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ เพื่อประกอบการพิจารณาความดีความชอบของครูในสายวิชา

หน้าที่ของหน้าหมวดวิชาที่มีในคำสั่งกรมวิสามัญศึกษา กับระเบียบกรมสามัญศึกษาในปัจจุบัน มีลักษณะคล้ายคลึงกันเป็นส่วนใหญ่ ส่วนที่แตกต่างกันก็คือ คำสั่งกรมวิสามัญศึกษา

เนรายนระเบียบวิธีการปฏิบัติ ไม่กล่าวถึงการสอน และให้หัวหน้าหมวดวิชาหรือหัวหน้าสาขาวิชา
มีส่วนร่วมเสนอความคิดเห็นต่อผู้หัวหน้าสถานศึกษา เพื่อประกอบการพิจารณาความดีความชอบ
ของครูอาจารย์ในหมวดวิชาที่รับผิดชอบ

กรมอาชีวศึกษา (2522 : 2) มีระเบียบว่าด้วยการบริหารสถานศึกษา พ.ศ. 2522
ซึ่งกำหนดอำนาจหน้าที่ของหัวหน้าแผนกวิชาได้ ดังนี้

1. ทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานหลักสูตร จัด ควบคุมและดูแลให้การ เรียนการสอน
ทั้ง ทฤษฎีและภาคปฏิบัติให้เป็นไปตามหลักสูตร ประมวลการ สอนและใบงาน
2. ประสานงานกับแผนกพัสดุ ในการกำหนดคลังหน้าถึงลักษณะและความต้องการ
วัสดุครุภัณฑ์ที่จะนำไปใช้ในการ เรียนการสอน
3. ปกครอง ควบคุม ดูแลครูอาจารย์ เจ้าหน้าที่นักเรียนนักศึกษาและผู้เข้ารับการ
ฝึกอบรมของแผนกให้ปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบแบบแผนของราชการ
4. ดูแล บำรุงรักษาและรับผิดชอบทรัพย์สินของ สถานศึกษาที่ได้รับมอบหมาย
5. เสนอรายงานการปฏิบัติงานในหน้าที่ต่อหัวหน้าคณะวิชา
6. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

ระเบียบกรมอาชีวศึกษาส่วนใหญ่มีเนื้อหาเช่นเดียวกับระเบียบของกรมสามัญศึกษา
แต่ไม่กล่าวถึงการให้หัวหน้าแผนกวิชาทำการ สอน แต่จะเน้นที่การใช้หลักสูตร งานธุรการและ
การควบคุมดูแล การปฏิบัติงานของครูอาจารย์ในแผนกวิชา

ลักษณะงานของหัวหน้าหมวดวิชาในระดับประถมศึกษา (หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนัก
งานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการ 2524 : 15) มี 12 ข้อคือ

1. สอนสัปดาห์ละไม่เกินกว่า 15 ชั่วโมง
2. จัดทำรายการ สอนของกลุ่ม ของหัวหน้าหมวดวิชา รวบรวมปรับและเปลี่ยนแปลง
รายการ สอนเพื่อให้ใช้ได้เป็นปัจจุบัน

3. จัดทำ ผลิต ปรับปรุงสื่อการสอน เพื่อให้ครูในกลุ่มในหมวดได้ใช้ตามความจำเป็น
 4. จัดประชุมครูในกลุ่มในหมวด เพื่อปรึกษาหารือ ปรับปรุง แก้ไขปัญหาด้านการเรียนการสอน และส่งบันทึกการประชุมใหญ่บริหารทราบ
 5. นิเทศครูในหมวดและช่วยฝ่ายวิชาการในการควบคุม ดูแล การเรียนการสอนในหมวดวิชาให้เป็นไปด้วยความราบรื่น
 6. จัดทำหนังสือคู่มือ หนังสือประกอบสำหรับครูเพิ่มเติม
 7. วางโครงการ เพื่อปรับปรุงพัฒนาวิธีสอนในหมวดวิชา
 8. เสนอความคิดเห็นต่าง ๆ ในการ เลือกแบบเรียน และเรื่องการเรียนการสอนที่เป็นปัญหาต่อฝ่ายวิชาการ
 9. จัดทำขอทดสอบของหมวดวิชาในการ ทดสอบแต่ละครั้ง
 10. เป็นที่ปรึกษาและควบคุมดูแลการจัดกิจกรรมของหมวด ของกลุ่มให้เป็นไปตามที่ได้วางโครงการไว้
 11. ประสานงานระหว่างครูในหมวดวิชา เพื่อจัดซื้อสิ่งของ เครื่องใช้ที่จำเป็นในการสอนของกลุ่มหรือหมวดวิชา
 12. จัดสรรงบประมาณที่ได้รับ เพื่อจัดซื้อสิ่งของ เครื่องใช้ที่จำเป็นในการสอนของกลุ่มหรือหมวดวิชา
- หัวหน้าหมวดวิชาในระดับประถมศึกษา นั้น มีภาระหน้าที่ในการสอนมากกว่าหัวหน้าหมวดวิชาในระดับมัธยมศึกษา และมีงานในหน้าที่อีกมาก เช่น เกี่ยวกับหัวหน้าหมวดวิชาหรือหัวหน้าแผนกวิชาของกรมอื่น ๆ
- สรุปได้ว่าอำนาจหน้าที่ของหัวหน้าหมวดวิชาที่ระบุไว้ ในระเบียบของกรมสามัญศึกษา กรมอาชีวศึกษา และสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ส่วนที่เหมือนกันก็คือ การนิเทศงานวิชาการ การชี้แนะและปรับปรุงหลักสูตร การวัดผลประเมินผลการเรียน การจัดหา

วัตถุประสงค์ของการเรียน การวางแผนการเรียนการสอน และการประสานงานด้านวิชาการ

อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าหมวดวิชานั้น ได้มีผู้ศึกษาค้นคว้า วิจัย และแสดงความคิดเห็นไว้อย่างกว้างขวาง ซึ่งมีลักษณะหน้าที่คล้ายคลึงกันเป็นส่วนใหญ่ ดังเช่น

สว่าง ปานมัน (2522 : 70) กล่าวถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้าหมวดวิชา
ไว้อย่างนี้

1. กำหนดงานสอนให้แก่ครูในหมวดวิชา
2. ประชุมครูในหมวดวิชาชี้แจงงาน
3. ประชุมนิเทศครูใหม่
4. นิเทศและสาธิตการสอนแก่ครูในหมวดวิชา
5. ควบคุมการทำโครงการสอนและแผนการสอนของครูในหมวดวิชา
6. จัดครูสอนแทน เมื่อครูในหมวดวิชาขาด
7. ควบคุมและจัดทำการประเมินผลการสอนในหมวดวิชา
8. ทำสถิติความก้าวหน้าของนักเรียนในการเรียนในหมวดวิชา
9. สนับสนุนปรัชญาของโรงเรียนและนโยบายของโรงเรียน โดยให้ครูในหมวด
ดำเนินการสอนและจัดกิจกรรมสนองปรัชญาและนโยบายนั้น ๆ
10. กำหนดรูปแบบข้อสอบ และจัดทำข้อสอบวิชาในหมวด
11. กำหนดเกณฑ์มาตรฐานที่จะให้นักเรียนผ่านแต่ละรายวิชาในหมวด
12. ร่วมพิจารณาตัดสินผลการสอบรายวิชาในหมวด
13. ติดต่อประสานงานกับผู้บริหาร ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ เพื่อให้ได้มาซึ่งหนังสือ
อุปกรณ์การสอน ฯลฯ อันจำเป็นในการเรียนการสอน
14. จัดทำรายการหนังสือ อุปกรณ์การสอนในหมวด
15. จัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปีของหมวดวิชา

อบล หุระนันท์ (2514 : 72-73) ให้ความสำคัญเห็นไว้ว่า อาจารย์หัวหน้าแผนกวิชาในโรงเรียนมัธยมศึกษา ควรมีหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

1. ควบคุมวิธีสอนในวิชา
2. ปรับปรุงหลักสูตรและเนื้อหาของตัววิชา
3. จัดแบ่งหมุ่่นักเรียนตามความสามารถ
4. จัดหนังสือตำราเรียนและหนังสืออ่านประกอบ
5. จัดการควบคุมอุปกรณ์ของวิชา เช่น ห้องปฏิบัติการ
6. จัดที่เฉพาะวิชาในห้องสมุด เพื่อให้นักเรียนสะดวกในการอ่านหนังสือ
7. จัดกิจกรรมของแผนกวิชา
8. การประสานงานกับแผนกวิชาอื่น
9. การประชุมครูในแผนก
10. การทำรายงาน
11. การสร้างแบบเรียนและแบบทดสอบปรนัย ×
12. นิเทศและสาธิตการสอนของแผนกวิชา ×

พนัส หันนาคินทร์ (2510 : 37) ได้กำหนดหน้าที่ของหัวหน้าแผนกวิชา ซึ่งเน้นหนักเฉพาะในเรื่องการเรียนการสอน การใช้หลักสูตร เป็นสำคัญ ดังนี้

1. ดำเนินการจัดทำประมวลการสอนในแผนกวิชาของตน
2. ดูแลความสัมพันธ์ทางวิชาการกับแผนกวิชาอื่น ๆ
3. ดูแล จัดทำตำราเรียน หรือหนังสือประกอบการเรียนการสอน
4. ช่วยเหลือแนะนำครูใหญ่ในการหาครูใหม่
5. กำหนดมาตรฐานและวิธีการประเมินผลการเรียนของนักเรียนในแผนก ✓
6. ทำหน้าที่นิเทศการสอนแก่ครูในแผนกของตน
7. ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของแผนกสำหรับการติดต่อกับแผนกอื่น ๆ ✓

ชัยบุศ ตรีจักร และคนอื่น ๆ (2523 : 6-7) ไท่กล่าวถึงหน้าที่ ความรับผิดชอบ
ของหัวหน้าหมวดวิชา โดยเน้นในค่านงานวิชาการ งานพัสดุครุภัณฑ์ในหมวดวิชา การใช้และ
ปรับปรุงหลักสูตร ดังนี้

1. รับผิดชอบในการควบคุมการสอนและให้คำแนะนำการดำเนินงานด้านการเรียน
การสอนวิชาต่าง ๆ ในหมวดวิชาของคุณ
2. พิจารณาจัดครูอาจารย์ เข้าสอนในวิชาต่าง ๆ ร่วมกับฝ่ายวิชาการ
3. วางโครงการและดำเนินการปรับปรุงการเรียนการสอนภายในหมวดวิชา
4. จัดทำงบประมาณประจำปีในหมวดวิชาของคุณ เสนอต่อฝ่ายวิชาการ
5. ประสานงานระหว่างหมวดวิชาของคุณกับหน่วยงานอื่น ๆ ภายในโรงเรียน
6. รับผิดชอบในการประเมินผลการศึกษาในหมวดวิชาของคุณให้เป็นไปตาม
ระเบียบโดยประสานงานกับแผนกวัดผล
7. จัดให้มีคำราและเอกสารประกอบการเรียนการสอนวิชาต่าง ๆ ในหมวด
วิชาของคุณ
8. ดำเนินการ เกี่ยวกับการทำข้อสอบ เก็บตัวอย่างข้อสอบเพื่อการค้นคว้าให้
เป็นหมวดหมู่
9. จัดมอบหมายงานให้ครูอาจารย์ในหมวดวิชา รวมทั้งการจัดสอนแทนในกรณีครูขาด
10. เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุงงานในหมวดวิชา ต่อฝ่ายวิชาการ
11. คุดูแลรักษาห้องประจำวิชา และครุภัณฑ์ พัสดุของหมวดวิชา
12. ควบคุมบัญชีครุภัณฑ์ของหมวดวิชา
13. ประเมินผลงานของหมวดวิชา สรุปรายงานการปฏิบัติงานและขอความเห็นของครู
อาจารย์ในหมวดวิชาของคุณส่งต่อผู้อำนวยการ โดยส่งผ่านฝ่ายวิชาการ
14. เสนอความคิดเห็นในการพิจารณาความดีความชอบของครูอาจารย์ในหมวดวิชา
15. วิเคราะห์หลักสูตรและข้อสอบต่าง ๆ ในหมวดวิชาที่รับผิดชอบ เพื่อให้สอนได้
ตรงตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร
16. ศึกษาค้นคว้าประเมินผล วิเคราะห์วิจัย เพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไขปัญหาทาง
วิชาการในหมวด

พิมพ์รวม เกษะเจริญ (2509 : 29-32) โศกกล่าวถึงหน้าที่ของหัวหน้ามหาวิทยาลัย โดยเน้นการปรับปรุงและพัฒนางานวิชาการ เช่นเดียวกับคนอื่น ๆ แต่เพิ่มงานส่งเสริมการเรียน หรืองานกิจกรรมด้านวิชาการ เพื่อส่งเสริมการเรียนการสอน ทั้งนี้

1. งานเตรียมการก่อนเปิดภาคเรียน

1.1 พิจารณาศึกษารายละเอียดของหลักสูตร ประมวลการสอน หนังสือแบบเรียน และหนังสืออ่านประกอบ

1.2 เสนอการจัดตัวครูเขาสอนในแต่ละชั้น และเสนอความดีความชอบของครูในสายวิชาให้อาจารย์ใหญ่ได้พิจารณา

1.3 ประเมินผลและวิจัยผลงานเมื่อสิ้นปีการศึกษา ชี้แจงปัญหาและเสนอแนะการแก้ไขข้อบกพร่องในปีก่อน รวมวางแผนงานในปีต่อไปกับครูในสายวิชา

1.4 วางโครงการสอนให้แก่ครูทุกระดับ โดยรวมกับครูผู้สอน

2. งานค่านิยมและปรับปรุงการสอนของครูในสายวิชา

2.1 จัดปฐมนิเทศครูใหม่

2.2 ช่วยดูแลนักเรียนฝึกสอนทั้งในค่านการสอนและการปกครอง

2.3 แนะนำครูในสายวิชาเกี่ยวกับการใช้หลักสูตร ประมวลการสอนและหนังสือแบบเรียน

2.4 สาธิตการสอนแก่ครูในสิ่งที่ครูยังสอนไม่คล่อง

2.5 คัดขอวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิในสายวิชาให้มาแนะนำ บรรยาย อภิปราย ชี้แจงแก่ครูผู้สอนและแก่นักเรียน โดยหัวหน้าสายเป็นผู้กำหนดหัวข้อเรื่องให้

3. งานค่านควบคุมดูแลการสอนของครูในสายวิชา

3.1 แนะนำครูเกี่ยวกับความมุ่งหมายของหลักสูตร วิธีสอน วิธีวัดผล การเก็บคะแนน

3.2 หาวิทยากรผู้เชี่ยวชาญ มาให้ความรู้แก่ครูและนักเรียนเป็นการเพิ่มเติมนอกเวลาเรียน

3.3 เข้าสอนแทนเมื่อครูในสายวิชาขาด

4. งานและกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดบริการวัสดุอุปกรณ์

4.1 ร่วมจัดทำอุปกรณ์การสอนกับครูในสายวิชา

4.2 ซื้อหนังสือประกอบการเรียนการสอน และหนังสือสารคดีไว้ในห้อง

ประจำสายวิชา

4.3 จัดภาพสไลด์ เทปบันทึกเสียง เครื่องทดลอง และแนะนำวิธีใช้แก่ครู

ผู้สอนด้วย

5. งานคานสง เสริมการเรียนของนักเรียน

5.1 แนะนำให้ครูผู้สอนตรวจสอบคานงานของนักเรียน เพื่อทราบความเคลื่อนไหวในคานการเรียนของนักเรียน และวิธีการสอนของครู

5.2 แนะนำวิธีตรวจงาน และการให้นักเรียนทำแบบฝึกหัด หรือทดลองปฏิบัติให้มากขึ้น เพื่อให้นักเรียนได้มีโอกาสแสดงออก

5.3 ส่งเสริมการใช้ห้องสมุด มอบหมายให้ครูช่วยแนะนำและส่งเสริมการอ่านและติดตามผลงานด้วย

5.4 จัดการประกวดผลงาน เช่น การประกวดเขียนเรียงความ การทดลอง การประดิษฐ์ การสร้างเครื่องมือ ให้นักเรียนแต่ละห้องได้แข่งขันและคานหาความรู้อยู่เสมอ

5.5 มีเวลาที่จะตรวจสอบคานงานของนักเรียนในสายวิชาเดือนละครั้ง

6. งานและกิจกรรมเกี่ยวกับการติดต่อและงานคานธุรการ

6.1 ติดตามความเคลื่อนไหวทางคานวิชาการจากหน่วยศึกษานิเทศกรรมและกองที่ตนสังกัด

6.2 เข้าร่วมการอบรมเกี่ยวกับงานในหน้าที่ เพื่อนำมาปรับปรุงงานวิชาการของโรงเรียนให้คานเนินไปอย่างทันกับเหตุการณ์

6.3 เป็นสื่อกลางติดต่อระหว่างครูใหญ่กับครู และติดต่อระหว่างกระทรวงกับโรงเรียนในคานวิชาการ

6.4 ส่งเสริมสมาคมครูและครูปกครอง

7. ความคิดเห็นทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

7.1 รับฟังความคิดเห็นของครูผู้สอน และนักเรียน

7.2 มอบหมายและแบ่งงานสอนแต่ละชั้นให้ครูสอนตามความถนัดและความ

สามารถของครู

เสนีย์ พิทักษ์อรุณพ (2523 : 14-17). ได้กล่าวถึง งานหน้าที่ของหัวหน้าหมวดวิชา 4 ด้าน โดยกำหนดหน้าที่เกี่ยวกับบุคลากร และการประสานงานให้ชัดเจนขึ้น ดังนี้

1. กำหนดบุคลากร

1.1 จัดอัตรากำลังครูในสายวิชา

1.2 จัดครูเข้าสอนให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและความต้องการของ

โรงเรียน

1.3 นิเทศครูใหม่ และครูในสายวิชา

1.4 ส่งเสริมคุณภาพและประสิทธิภาพของครู โดยส่งครูเข้ารับการอบรม

จัดอบรมภายในโรงเรียนให้ครูได้รับการศึกษาเพิ่มเติม

1.5 พิจารณาการให้ระดับคะแนนของนักเรียน ร่วมกับครูผู้สอน

1.6 ส่งระดับคะแนนแต่ละวิชาในความรับผิดชอบต่อหัวหน้าแผนกวัดผล

2. รับผิดชอบในการเรียนการสอนสายวิชานั้น ให้เป็นไปตามหลักสูตร และระเบียบ

ของกระทรวงศึกษาธิการ

2.1 จัดทำโครงการสอนตลอดปี และเป็นรายภาค และการปฏิบัติงานอื่น ๆ ของสายวิชาให้เป็นไปตามความมุ่งหมายของหลักสูตรและเป้าหมายของโรงเรียน

2.2 พิจารณาแบ่งงานของสายวิชาให้ครูตามความสามารถและความถนัด

2.3 จัดครูสอนแทนครูที่ลาราชการ เป็นระยะยาว ร่วมกับฝ่ายวิชาการ

2.4 ติดตามผลงานของครูแต่ละคน เพื่อทราบระดับความสามารถของครู และให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ขาดประสิทธิภาพในการสอนด้วยวิธีที่เหมาะสม

2.5 ประชุมครูในสายวิชาโดยสม่ำเสมอ อย่างน้อยปีละ 5 ครั้ง คือ

2.5.1 ก่อนเปิดภาคเรียนที่หนึ่ง เพื่อเตรียมงานในรอบปี

2.5.2 ระหว่างภาคเรียนที่หนึ่งและสอง เพื่อปรับปรุงงานในสายวิชา

และแก้ปัญหาเกี่ยวกับการเรียนการสอน

2.5.3 หลังจากสอบปลายภาคและปลายปี เพื่อประเมินผลการเรียน

การสอน

2.6 ให้ความช่วยเหลือครูในคานเนื้อหา วิธีสอนและการใช้อุปกรณ์การสอน

2.7 ช่วยแก้ปัญหาทางคานวิชาการของครูในสาย

2.8 ควบคุมเกี่ยวกับแนวปฏิบัติการวัดผล การเก็บคะแนนงานระหว่างภาค เพื่อให้ได้ผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และให้ความยุติธรรมแก่นักเรียน

2.9 ติดตามผลการเรียนการสอนเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น

2.10 พิจารณานั่งสือประกอบการสอนของครู และหนังสือประกอบการเรียนของนักเรียน เพื่อให้สอดคล้องกับแบบเรียนที่กำหนดไว้ในชั้นต่าง ๆ รวมทั้งให้ตรงตามความมุ่งหมายที่ระบุไว้ในหลักสูตร

2.11 จัดหาหนังสืออุเทศให้ครูได้ศึกษาเพิ่มเติม เป็นการปรับปรุงความรู้และวิธีสอนให้ทันสมัยอยู่เสมอ

2.12 เป็นที่ปรึกษาของชุมชนที่ตนเป็นหัวหน้าหมวดวิชา และช่วยส่งเสริมควบคุมดูแลกิจกรรมเสริมหลักสูตรตามโครงการที่สัมพันธ์กับสายวิชา

2.13 ติดตามผลการสอนเพื่อปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องของนักเรียนผ่านครูผู้สอน

2.14 รวบรวมสถิติข้อบกพร่องในคานความรู้ของนักเรียน โดยร่วมมือกับผู้ที่ทำการสอน เพื่อเป็นหลักในการวางแผนการสอน และการวัดผลตลอดปีการศึกษา

2.15 ดูแล จัดและรักษาห้องประจำวิชา พัสตุ ครุภัณฑ์ ตลอดจนจัดหาอุปกรณ์การสอน ท้าบญชี พัสตุ ครุภัณฑ์ อุปกรณ์การสอน และการใช้อุปกรณ์ให้เหมาะสมกับระดับของนักเรียน และบทเรียนที่นักเรียนกำลังศึกษาอยู่

2.16 ร่วมเสนอความคิดเห็นต่อผู้อำนวยการ โดยเสนอให้ทราบถึงการดำเนินงานของครู เพื่อประกอบการพิจารณาความค้ำความชอบของครูในสายวิชา

3. การปรับปรุงการเรียนการสอนในสายวิชา

3.1 ช่วยนิเทศการสอน ให้ค้ำแนะนำครูในเรื่องหลักสูตร ประมวลการสอน

หนังสือแบบเรียน หนังสืออ่านประกอบ การใช้อุปกรณ์การสอน วิธีสอน และส่งเสริมให้ครูทดลองวิธีสอนแบบใหม่ต่าง ๆ

3.2 เป็นผู้ทันต่อเหตุการณ์ ทั้งเหตุการณ์ปัจจุบัน และเหตุการณ์ทางด้านสาย-วิชา มีความเป็นพหุสูตร หมั่นอ่าน หมั่นสังคัมกับฟัง มีความรอบตัวอยู่เสมอ

3.3 มีโครงการที่จะปรับปรุงงาน โดยรวมปรึกษาหารือกันระหว่างผู้ร่วมงาน

3.4 ดูแลครูให้ปฏิบัติหน้าที่ตามแผนงานที่วางไว้

3.5 ประเมินผลงาน สรุปรายงานการปฏิบัติและเสนอข้อคิดเห็นของครูในสายวิชาให้ผู้ผู้อำนวยการทราบ

3.6 ตรวจสอบโครงการสอนของครู

4. การประสานงาน

4.1 เป็นผู้ประสานงานติดต่อให้ครูในสายปฏิบัติงานร่วมกันด้วยดีและประสานงานกับผู้บริหารโรงเรียนและหัวหน้าสายวิชาอื่น ๆ

4.2 วางแนวในการปฏิบัติงานให้ยืดหยุ่นได้ คือ เปลี่ยนแปลงได้ตามเหตุการณ์ ทั้งนี้ต้องประสานงานกับผู้บังคับบัญชา

4.3 วางแนวปฏิบัติงานของสายวิชาให้สอดคล้องกับโครงการของโรงเรียน เช่น โรงเรียนมีการขยายห้องเรียน ก็ควรไต่ถามงบประมาณการดำเนินงานในปีหนึ่ง ๆ เพื่อเตรียมอุปกรณ์และจัดงานในสายวิชาของตน

สุรินทร์ สรสิริ (2507 : 6) ได้บรรยายเรื่อง "หน้าที่หัวหน้าหมวดวิชาวิทยาศาสตร์" ในการสัมมนาหัวหน้าหมวดวิชาวิทยาศาสตร์ของสถาบันฝึกหัดครูทั่วประเทศ เมื่อวันที่ 9 พฤศจิกายน 2507 ซึ่งพอจะเป็นแนวทางทำให้ทราบหน้าที่ และความรับผิดชอบของหัวหน้าหมวดวิชาได้กว้างขวางขึ้น ดังนี้

1. ความรับผิดชอบในด้านการเรียนการสอน มี

1.1 นิเทศการสอน

1.2 จัดครูเข้าสอนให้เหมาะสมกับความถนัด เสนอหัวหน้าฝ่ายวิชาการ

1.3 จัดครูสอนแทนครูในหมวดวิชาของคนที่ไม่สามารถมาสอนได้

1.4 จัดวางโครงการสอนระยะยาวและระยะสั้นเป็นสัปดาห์ เดือน ภาค และ เป็นปี

1.5 จัดเรื่องการเงินให้เหมาะสมกับโครงการและความจำเป็น

1.6 ทกลงร่วมกันระหว่างคณะอาจารย์ในหมวดวิชาเรื่อง การ ทดสอบ และประเมินผลการเรียนของนักเรียน

1.7 บางกรณีควรรวมและปรึกษากับครูอาจารย์ในหมวดใน เรื่องการ ออกข้อสอบ

1.8 จัดกิจกรรมรวมหลักสูตร เพื่อส่งเสริมความรู้และความเข้าใจให้แก่ นักเรียน

1.9 ส่งเสริมการใช้ห้องสมุด

2. การประสานงานกับหมวดวิชาอื่น ๆ เพราะวิชาบางหมวดอาจมีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกันซึ่งควรจะทำไปพร้อม ๆ กันได้ และควรมีการประชุมอาจารย์ในหมวดวิชาอย่างน้อย เดือนละครั้ง เพื่อประสานงาน ติดตามผลการเรียนของนักเรียน ทักสินใจตก และช่วยเหลือ นักเรียนที่เรียนอ่อน

บุญ แสงศักดิ์ (2515 : 10-20) ได้กล่าวถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้าหมวดวิชาหรือหัวหน้าสาขาวิชาไว้ 11 ประการ ดังนี้

1. การเตรียมการก่อนเปิดภาคเรียน เช่น ทำรายงานจัดซื้ออุปกรณ์การสอน เสนอต่อครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ร่วมในการจัดการวางสอน กำหนดชั้นเรียน ห้องเรียน จัดเตรียมครูให้เขาสอนตามตารางสอน พิจารณาเลือกแบบเรียน ประชุมครูในสาขาวิชา เพื่อปรึกษาหารือ เกี่ยวกับการทำโครงการสอน เตรียมการสอน การใช้อุปกรณ์การสอนและการวัดผลของนักเรียน

2. การนิเทศการสอนให้แก่ครูในแผนกวิชา เช่น ประชุมครูใหม่ให้รู้งาน ระเบียบการสอนและแนวทางปฏิบัติต่าง ๆ ในสาขาวิชาหรือในโรงเรียน ประชุมครูในสาขาวิชา เพื่อซักซ้อมความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตร ประมวลการสอนและวิธีสอน จัดครูพี่เลี้ยง เพื่อช่วยเหลือครูใหม่ นิเทศวิธีสอนที่ถูกต้องแก่ครูในสาขาวิชาหรือแผนก พาครูไปสังเกตการสอน ในโรงเรียนอื่น เขาไปสังเกตการสอนของครูในชั้นเรียนตามโอกาส ช่วยให้คำปรึกษาหารือแก่ครูในสาขาวิชาเกี่ยวกับปัญหาส่วนตัวตามสมควร

3. การควบคุมดำเนินการสอน เช่น จัดให้มีสมุดหรือแบบพิมพ์สำหรับ เตรียมการสอน

ตรวจการสอนของครู จัดครูเข้าสอนแทน จัดให้มีการสอนชดเชย ดูแลให้ครูสอนตรงตามเวลา

4. การจัดวัสดุอุปกรณ์การสอน เช่น ดูแลจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์สำเร็จรูป ประชุมครู เพื่อพิจารณาจัดซื้ออุปกรณ์การสอน ศึกษาอุปกรณ์ใหม่ ๆ ในท้องตลาด ส่งเสริมให้ครูสร้าง อุปกรณ์การสอนที่สามารถทำได้เอง ให้ความสะดวกกับครูในการใช้อุปกรณ์การสอน ทำบัญชี อุปกรณ์การสอน เก็บรักษาและซ่อมแซมอุปกรณ์การสอนให้อยู่ในสภาพที่อยู่เสมอ
5. การอบรมแนะแนวนักเรียน เช่น ชี้แจงแนะนำนักเรียนในเรื่องการเรียน การสอน และอธิบายเนื้อหาหลักสูตรให้นักเรียนเข้าใจก่อนเริ่มตนเรียน อบรมความประพฤติ นักเรียน ช่วยเหลือนักเรียนที่เรียนล่าช้าหลัง โดยการสอนเสริมพิเศษ ฯลฯ
6. การวัดผลนักเรียน เช่น รับผิดชอบในการจัดสอบย่อย สอบกลางปี การจัด เก็บคะแนนระหว่างปี ควบคุมดูแลการออกข้อสอบของครู โดยการตรวจแก้ไขและให้คำแนะนำ ดูแลการเก็บ การคิดคะแนน การกรอกคะแนนระหว่างปีก่อนส่งเจ้าหน้าที่จัดทำ ค. 2 ก. รวมในการจัดทำข้อสอบคัดเลือกนักเรียนใหม่
7. การจัดทำธุรการ ดูแลการจัดทำสมุดประจำชั้น บัญชีเรียกชื่อใหม่และงาน เอกสารซึ่งรวมกับแผนกแนะแนว ประสานงานกับหัวหน้าสายวิชาอื่น เพื่อขอความช่วยเหลือทาง วิชาการ ประสานงานกับบรรณารักษ์ จัดทำพัสดุบัญชีสิ่งของ ติดต่อกับศึกษานิเทศก์ เพื่อขอ ความช่วยเหลือทางวิชาการ ฯลฯ
8. การประเมินผลงานของครูในแผนก ประเมินผลงานประจำปี ประเมินคุณภาพ ในการทำงานของครู เพื่อประโยชน์ในการเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน เสนอความคิดความชอบ โดยอาศัยการประเมินผลงานของครู ฯลฯ
9. การส่งเสริมครูในแผนก เช่น ให้ความสนใจ เป็นกำลังใจและเป็นพี่เลี้ยงของ ครูในสายวิชาหรือแผนกวิชา ทำงานร่วมกับครูในสาย โดยใช้กระบวนการหมู่พวก ส่งเสริม ให้ครูได้เลื่อนวิทยฐานะโดยการไปเรียนต่อ เข้ารับการอบรม จัดหาหนังสือและวารสารทาง ฯ ทางวิชาการให้ครูได้อ่านและศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติม
10. การบริหารงานบุคคล เช่น ให้ครูได้แสดงออก เสนอความคิดเห็นในการ

ปรับปรุงการเรียนการสอนและงานในสายวิชาหรือแผนก ส่งเสริมให้ครูในสายวิชาใช้ความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน ยกย่องครูในสายของคนที่ปฏิบัติงานอย่างดี หรือผู้อื่นในโอกาสที่เหมาะสม ฯลฯ

11. การให้รางวัลและลงโทษนักเรียน เช่น ชมเชยนักเรียนที่ประพฤติดี มีความดีความชอบในที่ประชุม ให้รางวัลสิ่งของ เครื่องมือ เครื่องใช้ ตำรา ทุนการศึกษาแก่นักเรียนที่เรียนดีและประพฤติดี ให้สิทธิพิเศษแก่นักเรียนที่ประพฤติดี และช่วยเหลืองานของโรงเรียน

ความคิดเห็นของ สุรินทร์ สรสิริ และ ชนุ แสงศักดิ์ เกี่ยวกับหน้าที่ของหัวหน้าหมวดวิชา ได้ให้ความสำคัญในการช่วยเหลือนักเรียนที่เรียนอ่อน การบริหารบุคลากรในหมวดวิชา และการอบรมแนะแนวนักเรียน เพิ่มจากการบริหารงานวิชาการในหมวดวิชาที่มีอยู่แล้ว

J.B. Edmonson (1956 : 100-102) ได้กล่าวถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้าหมวดวิชาไว้ดังต่อไปนี้

1. แจกจ่ายและระวังรักษาแบบเรียนที่ได้รับมา
2. กำหนดหนังสือเรียนประกอบ
3. ประชุมครูเครื่องมือ เครื่องใช้ สื่อการเรียนการสอนในหมวดวิชา
4. อำนวยความสะดวกในการใช้ห้องสมุด อุปกรณ์โสตทัศนศึกษา
5. สอนวิชาในหมวดวิชาที่รับผิดชอบ
6. สสำรวจและเสนอแนะแบบเรียนใหม่
7. เสนอแนะ ทิศม มอบหมายงานให้ครูอาจารย์ในหมวดวิชาทำ
8. สร้างความสัมพันธ์อันดีในหมวดวิชา
9. รวมแก้ปัญหาการเรียนการสอนกับครูอาจารย์
10. จัดให้มีการประชุมหมวดวิชา และควบคุมดูแลการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด
11. กำหนดมาตรฐานการประเมินผลงานวิชาการในหมวดวิชา
12. นิเทศการสอนในหมวดวิชา

Harl R. Douglass (1964 : 28-29) ได้กล่าวถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้าหมวดวิชาไว้ดังนี้

1. ช่วยเหลือครูในการพัฒนาหลักสูตร ซึ่งได้กำหนดจุดประสงค์ และสาระสำคัญ
ขั้นค่าสุดของแต่ละวิชาที่ทำการสอน
2. ประมุขนิเทศครูใหม่ให้ทราบระเบียบและกฎข้อบังคับต่าง ๆ ความสัมพันธ์ระหว่าง
โรงเรียนกับชุมชน ตลอดจนหลักสูตรและประมวลการสอน
3. แนะนำหนังสือ วารสารต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์แก่ครูในหมวดวิชา
4. ช่วยในการวางแผนและดำเนินการทดลองทางการศึกษาแก่ครูในหมวดวิชา
5. แนะนำการใช้อุปกรณ์วัสดุทัศนศึกษา วิธีสอนใหม่ ๆ
6. วางแผนการใช้งบประมาณรายจ่าย
7. เป็นผู้นำในการพิจารณาแบบเรียน หนังสืออ่านประกอบ
8. ช่วยผู้บริหารพิจารณาเลือกครูใหม่
9. เป็นผู้นำในการพิจารณาปรับปรุงแก้ไขประมวลการสอน
10. ทำบัญชีพัสดุ เครื่องมือและแบบเรียนในหมวดวิชา
11. จัดทำตารางสอนของหมวดวิชา

Negley และ Dean (1964 : 106-107) ได้กล่าวถึงตำแหน่งหัวหน้าหมวด-
วิชาว่าควรจะมีหน้าที่ ความรับผิดชอบดังนี้

1. ทำการสอนให้เป็นอย่างที่ดี และสามารถสาธิตการสอนได้ควย
2. จัดทำตำราและอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จะช่วยให้การสอนดีขึ้น
3. เยี่ยมห้องเรียน ทำงานร่วมกับครูอื่น ๆ แนะนำวิทยากรแขนงต่าง ๆ จัดให้
มีทัศนศึกษา จัดทำวัสดุทัศนศึกษาให้ตามความเหมาะสม
4. ร่วมกับครูในหมวดวิชาปรับปรุงหลักสูตรประมวลการสอนและตำรา
5. ช่วยเหลือในการ ประมุขนิเทศครูใหม่
6. ช่วยแนะนำจัดหาครูแทน เมื่อครูคนใดคนหนึ่งขาด
7. ถ้าหากมีการฝึกสอนภายในโรงเรียน ก็ควรให้ความช่วยเหลือแก่นิสิตฝึกสอน
8. ให้คำปรึกษาแก่ครูทั้งในค่านส่วนตัวและการสอน เป็นการบำรุงขวัญหรือกำลังใจ
ทำให้การสอนมีประสิทธิภาพ
9. ยอมรับและส่งเสริมครูที่มีความคิดริเริ่มในค่านการสอนหรือค่านอื่น ๆ
10. ให้มีการประชุมครูในหมวดวิชาอย่างสม่ำเสมอ

11. รับหน้าที่เป็นสื่อกลางในการติดต่อภายในมหาวิทยาลัย
12. ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานในมหาวิทยาลัยทำการค้นคว้าวิจัย
13. ช่วยเหลือกิจกรรมพิเศษนอกเหนือการเรียนการสอน โดยการช่วยเหลือกิจกรรมและให้ความสะดวก เช่น กิจกรรมของชุมนุม โปรแกรมของชุมนุม และการปรึกษาแนวอาชีพ

14. ให้ความช่วยเหลือแก่ครูที่มีปัญหาเรื่องระเบียบวินัย
15. ช่วยเหลือนักเรียนในการตัดสินใจเลือกวิชาเรียนภายในหมวดของตน
16. ให้ความช่วยเหลือแก่โครงการแนะแนว
17. เป็นผู้นำในการเตรียมการวางแผนการทดสอบ

หน้าที่ของหน้ามหาวิทยาลัย Edmonson, Douglass และ Negley กับ Dean ไค้เสนอไว้นั้น ส่วนใหญ่เหมือนกับที่คนอื่น ๆ โลกกล่าวไว้แล้ว เช่น การให้บริการทางคานวิชาการแก่ครูอาจารย์และนักเรียน การปฐมนิเทศครูใหม่ การส่งเสริมการเรียนการสอน การสนับสนุนกิจกรรมภายในและนอกโรงเรียน การประสานงานและการดำเนินการด้านวัสดุสื่อการเรียนการสอน

นพรัตน์ จันทรปรณิก (2506 : 9) ได้สรุปงานของหัวหน้าสายวิชาไว้อย่างกว้าง ๆ ดังนี้

1. รับผิดชอบในการจัดการเรียนการสอนในสายวิชาให้เป็นไปตามหลักสูตร และระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ เช่น การแบ่งงานให้ครูตามความรู้ความสามารถ การติดตามผลการเรียนการสอนและการพิจารณาแบบเรียน หนังสืออ่านประกอบ เป็นต้น
2. ปรับปรุงการเรียนการสอนในสายวิชา เช่น การนิเทศการสอน การจัดกิจกรรม การส่งเสริมการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ทั้งที่เป็นวิธีสอนและอุปกรณ์สื่อการเรียน
3. การประสานงานกับผู้บริหาร คณาจารย์ และวิทยากร ช่วยในการเรียนการสอน

เมื่อพิจารณาอำนาจหน้าที่ของหัวหน้ามหาวิทยาลัยโดยสรุปแล้ว จะเห็นได้ว่า หัวหน้ามหาวิทยาลัยนั้น นอกจากจะมีหน้าที่วินิจฉัยสั่งการ ตัดสินใจ และดำเนินงาน ในมหาวิทยาลัยของตนแล้ว จำต้องร่วมมือประสานงานกับมหาวิทยาลัยอื่น ๆ ฝ่ายธุรการ ฝ่ายวิชาการ แนะแนว และฝ่าย

ปกครองโดยใกล้ชิด ทั้งยังมีงานอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากงานวิชาการอีกด้วย เช่น ความสัมพันธ์กับชุมชน งานบริหารบุคลากร งานธุรการ และอาคารสถานที่ ดังนั้นจึงสรุปงานของในหน้าที่ของหัวหน้าหมวดวิชาได้เป็น 7 ประการ คือ

1. การใช้และพัฒนาหลักสูตร

- 1.1 การวิเคราะห์ ปรับปรุง รายละเอียดเนื้อหาวิชาในหลักสูตร
- 1.2 การควบคุม จัดทำแผนการสอน บันทึกการสอน
- 1.3 จัดทำแผนการเรียน
- 1.4 ติดตามผลการ เรียนของนักเรียน

2. การนิเทศงานวิชาการ

- 2.1 แนะนำวิธีการสอน และมอบหมายงาน
- 2.2 ทดลองวิธีสอนใหม่
- 2.3 ประชุม ปรึกษา แก้ไขปัญหาการสอน
- 2.4 แนะนำ ส่งเสริม ช่วยเหลือ ครูอาจารย์ให้ได้มีโอกาสศึกษาคึกคัก
- 2.5 จัดหาวิทยากร มาให้ความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับงานวิชาการในหมวดวิชา
- 2.6 แนะนำการใช้อุปกรณ์สื่อการเรียนต่าง ๆ

3. การวัดผลและประเมินผลการเรียน

- 3.1 กำหนดรูปแบบข้อสอบ สร้างแบบทดสอบ
- 3.2 วิเคราะห์ข้อสอบและจัดทำข้อสอบมาตรฐาน
- 3.3 กำหนดเกณฑ์การผ่านและตัดสินผลการเรียน
- 3.4 ควบคุมการวัดผลการเรียน

4. การส่งเสริมงานวิชาการ

- 4.1 สอนประจำในหมวดวิชา
- 4.2 เชิญวิทยากรมาช่วยในการเรียนการสอน.

- 4.3 ศึกษา ค้นคว้า วิจัย เพื่อปรับปรุงแก้ไขปัญหาทางวิชาการ
- 4.4 ส่งเสริมการไหลของสมุดและแหล่งวิทยาการอื่น ๆ
- 4.5 จัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร แสดงและประกวดผลงานของนักเรียน
- 4.6 วางโครงการปรับปรุง พัฒนางานในหมวดวิชา
- 4.7 ติดตามการปฏิบัติงานของครูอาจารย์ในหมวดวิชา เพื่อร่วมมือกับครูอาจารย์แก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน
- 4.8 ส่งเสริม เผยแพร่ งานวิชาการของครูอาจารย์

5. อุปกรณ์และสื่อการเรียน

- 5.1 พิจารณา คัดเลือกแบบเรียน หนังสือประกอบการเรียนการสอน
- 5.2 จัดทำตำรา เอกสารประกอบการเรียนการสอน
- 5.3 จัดเตรียม หนังสือประกอบการเรียนการสอนและคู่มือครู
- 5.4 จัดซื้อ จัดทำอุปกรณ์สื่อการเรียนร่วมกับครูอาจารย์ในหมวดวิชา
- 5.5 จัดทำบัญชีพัสดุ ครุภัณฑ์ในหมวดวิชา
- 5.6 ควบคุมการไหล พักดู ครุภัณฑ์ อุปกรณ์ สื่อการเรียน ห้องปฏิบัติการ
- 5.7 จัดทำงบประมาณประจำปีของหมวดวิชา

6. การประสานงานและสนับสนุนการบริหารงานของโรงเรียน

- 6.1 ประสานงานกับหมวดวิชาอื่น และบุคลากรในโรงเรียน
- 6.2 ส่งเสริม สนับสนุนการดำเนินงานของสมาคมครูผู้ปกครอง
- 6.3 รับฟังข้อคิดเห็น เสนอแนะ เกี่ยวกับการบริหารในโรงเรียน

จากครูผู้ปกครองนักเรียน

- 6.4 นำวิทยาการใหม่ ๆ ออกเผยแพร่ให้ประชาชนในท้องถิ่นได้รับรู้และนำไปปฏิบัติ
- 6.5 ให้ความร่วมมือกับกิจกรรมต่าง ๆ ในท้องถิ่น
- 6.6 ร่วมมือกับฝ่ายแนะแนว
- 6.7 ช่วยเหลืองานอื่น ๆ ที่หัวหน้าสถานศึกษามอบหมาย

7. การบริหารบุคลากรในมหาวิทยาลัย

- 7.1 ปฐมนิเทศครูใหม่
- 7.2 เสนอความคิดเห็นแก่ผู้บริหาร เกี่ยวกับการคัดเลือกครูใหม่
- 7.3 พัฒนาครูอาจารย์ในมหาวิทยาลัย
- 7.4 จัดอัตรากำลังครูในมหาวิทยาลัย
- 7.5 ติดตามผลการปฏิบัติงานของครูอาจารย์ในมหาวิทยาลัย เพื่อประเมิน

ความสามารถ

- 7.6 เสนอความคิดเห็นในการพิจารณาความดีความชอบของครูอาจารย์ในมหาวิทยาลัย

คุณสมบัติของหัวหน้ามหาวิทยาลัย

คุณสมบัติ หมายถึง คุณความดี ลักษณะประจำตัวซึ่งบุคคลต้องมีก่อนที่จะได้มาซึ่งสิทธิหรือตำแหน่ง (ราชบัณฑิตยสถาน 2523 : 248)

คุณสมบัติของหัวหน้ามหาวิทยาลัย หมายถึง คุณความดี ลักษณะประจำตัวของบุคลากร ตำแหน่งหัวหน้ามหาวิทยาลัย เช่น บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และองค์ประกอบอื่น ๆ ที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของหัวหน้ามหาวิทยาลัยให้ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

ในการเลือกสรรบุคคลเข้ารับตำแหน่งใด ๆ ก็ตาม จำเป็นจะต้องพิจารณาคุณสมบัติของผู้ที่จะได้รับตำแหน่งนั้น ๆ ว่าเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ มีบุคลิกลักษณะเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ของกิจการใดกำหนดไว้หรือไม่ กรมสามัญศึกษา (2522 : 3) ได้กำหนดคุณสมบัติของหัวหน้ามหาวิทยาลัยไว้ 5 ข้อ ดังนี้

1. มีวุฒิและตำแหน่ง ดังนี้

ก. มีวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีหรือเทียบเท่า โดยมีวิชาเอกหรือโทตรงกับวิชาในมหาวิทยาลัยที่จะได้รับการแต่งตั้ง และไต่ดำรงตำแหน่งไม่ต่ำกว่าอาจารย์ 1 หรือเทียบเท่ามาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี หรือ

ข. มีวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีหรือเทียบเท่า โดยเคยทำการสอนวิชาในหมวดวิชาที่จะได้รับแต่งตั้งมาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี และได้ดำรงตำแหน่งไม่ต่ำกว่าอาจารย์ 1 หรือเทียบเท่ามาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี หรือ

ค. มีวุฒิปริญญาตรีหรือเทียบเท่า โดยเคยทำการสอนวิชาในหมวดวิชาที่จะได้รับแต่งตั้งมาแล้วไม่น้อยกว่า 4 ปี และได้ดำรงตำแหน่งไม่ต่ำกว่าอาจารย์ 1 หรือเทียบเท่ามาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี

2. เป็นผู้มีความสามารถเหมาะสมที่จะเป็นผู้นำทางวิชาการของสถานศึกษาได้ และสามารถนิเทศงานวิชาการวิชาใดวิชาหนึ่งในหมวดวิชาที่รับผิดชอบได้เป็นอย่างดี

3. มีลักษณะเป็นผู้นำที่ดี

4. เป็นที่เคารพนับถือของข้าราชการในสถานศึกษานั้น

5. เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี

คุณสมบัติบางข้อของหัวหน้าหมวดวิชาที่กรมสามัญศึกษากำหนดไว้ เป็นคุณสมบัติที่รวมคุณสมบัติย่อย ๆ ไว้ เช่น คุณสมบัติผู้นำ การมีมนุษยสัมพันธ์ เป็นต้น คุณสมบัติเหล่านี้เป็นคุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารหรือหัวหน้างานโดยทั่วไป เช่นเดียวกับที่ อุทัย หิรัญโค (2515 : 15-18) แสดงความคิดเห็นไว้ว่า การบริหารองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การนั้น บุคคลที่จะเป็นหัวหน้าคนจำเป็นต้องมีคุณสมบัติบุคลิกภาพที่เด่นเป็นพิเศษ มีใช้ใช้แต่อำนาจบงการ หากแต่ต้องทำให้บุคคลอื่นรู้จักตัวเอง ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ดังนั้นผู้ที่จะเป็นหัวหน้าสมควรมีคุณสมบัติอันจำเป็น ดังนี้

1. ต้องมีความสามารถในการเขียน การพูด และการพูดในที่ชุมชน
2. ต้องมีความสนใจต่อทุกสิ่งทุกอย่างและกว้างขวางพอ
3. ต้องมีความสามารถในการเกลี้ยกล่อม
4. ต้องมีความกระตือรือร้น
5. ต้องมีความอดทน มานะ บากบั่น
6. ต้องมีความแข็งแกร่งทางกายและจิตใจ

7. ต้องมีความเด็ดขาด
8. ต้องมีน้ำใจ เบิกเงินและถอมตัว

คุณสมบัติของหัวหน้างานดังกล่าว จะมีคุณสมบัติของผู้นำ และมนุษยสัมพันธ์ร่วมด้วย หัวหน้าหมวดวิชาเป็นหัวหน้างานระดับหนึ่งที่จะต้องมีความรู้ความสามารถเหล่านั้น กรมวิสามัญศึกษา (2509 : ไม่ปรากฏ เลขหน้า) ได้กำหนดคุณสมบัติของหัวหน้าสายวิชาไว้ 5 ประการ ดังนี้

คุณสมบัติของหัวหน้าสายวิชา และรองหัวหน้าสายวิชา

1. เป็นผู้มีความยุติธรรม และมีขันติธรรม
2. เป็นผู้มนุษยสัมพันธ์ดี สามารถปกครองดูแลรวมงานได้
3. เป็นผู้มีความประพฤติดี เป็นตัวอย่างที่ดีทางระเบียบวินัย
4. เป็นผู้มีความรับผิดชอบต่องาน เต็มใจอุทิศเวลาเพื่อราชการ และประโยชน์

ส่วนรวม

5. เป็นผู้มีความเมตตาในสายวิชานั้น ๆ หมั่นศึกษาค้นคว้าหาความรู้อยู่เสมอและมีความคิดริเริ่มดี

หนังสือ ศึกษาค้นคว้า (2512 : 39) กล่าวถึง คุณสมบัติของหัวหน้าแผนกวิชาที่ส่งผลการปฏิบัติงานในโรงเรียน ไว้ว่า "คุณสมบัติที่สำคัญของหัวหน้าแผนกวิชา คือความสามารถในการปกครองคน เป็นผู้ที่ถูกมองเต็มใจให้ความช่วยเหลือ หัวหน้าแผนกวิชาจะทองเก่งในด้านการสอน วิชาที่สอน และการนิเทศการสอน ส่วนความสามารถในเชิงวิชาการนั้นเป็นสิ่งจำเป็นแต่ดูเหมือนจะน้อยกว่าความสามารถในการปกครองคนในแผนกของคน เพราะถ้าหัวหน้าปกครองคนในแผนกของตนไม่ได้แล้ว งานของแผนกนั้น ๆ ก็ย่อมจะเจริญไม่ได้"

หนังสือ ศึกษาค้นคว้า ได้ให้ความสำคัญในด้านการปกครองของหัวหน้าสายวิชามากกว่าด้านอื่น ส่วน นพรัตน์ จันทรปรารณิก (2509 : ไม่ปรากฏ เลขหน้า) มีความคิดเห็นว่า หัวหน้าสายวิชาควรมีความสามารถทางวิชาการควบคู่กับทักษะด้านอื่น ๆ เพราะตำแหน่งหัวหน้าสายวิชาเป็นตำแหน่งที่สำคัญ มีครูอยู่ในสายวิชาบางรายบาง ตามขนาดของโรงเรียน จึงต้องเลือกผู้มีความรู้ในการบริหารหมู่คณะ มีทักษะในการเป็นผู้นำ และมีมนุษยสัมพันธ์ดี การเลือกหัวหน้าสายวิชาอาจจะเลือกโดยวิธีการประชาธิปไตยหรือวิธีแต่งตั้งก็ได้

แต่หัวหน้าสายวิชาควรเป็นผู้ที่มีหลักวิชาดี เพื่อนร่วมงานยอมรับนับถือ ถ้าอาจารย์ใหญ่จะเป็นผู้แต่งตั้งหัวหน้าสายวิชา อาจารย์ใหญ่ก็ต้องพิจารณาตัวบุคคลหลาย ๆ ด้านด้วยความรอบคอบ เพราะถ้าหัวหน้าสายวิชาคนใดทำงานช้า หรือทำไม่ดี สายวิชานั้นก็จะไม่ก้าวหน้า และดวงสายอื่น ๆ อีกด้วย

Douglass (1963 : 28-29) โกลาถึงหลักในการเลือกหัวหน้าหมวดวิชา *ในสังคมไทย*

ในต่างประเทศ นิยมเลือกผู้ที่มีคุณวุฒิปริญญาโทในวิธีสอน มีความสามารถในการบริหาร เป็นที่รู้จักและยอมรับในระหว่างเพื่อนในหมวดคุณู่นำ และควรจะได้ปริญญาในสาขาวิชาชีพที่ตนรับผิดชอบ นอกจากนี้ ยังต้องมีความสามารถในวิธีสอน รู้เข้าใจเด็ก มีบุคลิกดี มีวินัย มีความสามารถในการหาคำตอบจากผู้อื่น มีความสามารถในการปรับปรุงหลักสูตร มีน้ำใจในการให้ความร่วมมือ สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และยังคงจะเป็นผู้ที่ไวต่อการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ อีกด้วย

จันทน์ อโศกยานนท์ (2522 : 76-77) ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติของหัวหน้าหมวดวิชา ไว้ว่า

1. ควรีอายุระหว่าง 31 - 35 ปี ทำหน้าที่สอนมาอย่างน้อย 5 ปี และมีการศึกษาระดับปริญญาตรี
2. ควรมีลักษณะนิสัยที่เข้มแข็ง มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความรับผิดชอบ มีเหตุผล ตรงต่อเวลา และมีใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
3. ควรมีลักษณะทางอารมณ์ที่มั่นคง หนักแน่น และเยือกเย็น
4. ควรมีความสามารถ ด้านการควบคุม ครูอาจารย์ในหมวดวิชา ในการตัดสินใจ และคานมนุษย์สัมพันธ์
5. ควรมีลักษณะในการทำงานดังนี้ คือ มีระเบียบในการทำงาน สามารถแบ่งงาน ใ้ตรงความถนัดของแต่ละคน อุทิศเวลาเพื่อส่วนรวมเสมอ เปิดโอกาสให้ทุกคนได้ทำงานเต็มความสามารถ และปรับปรุงอยู่เสมอ
6. ควรมีความประพฤติดังนี้ คือ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ใ้หาวิชาความรู้ อยู่เสมอ หนักเอาเบาสู้ง่าย ไม่ทอดทิ้ง และมีความยุติธรรม

7. ลักษณะทั่วไปที่ควรมี คือ บุคลิกภาพดี มีลักษณะความเป็นผู้นำ เป็นที่เชื่อถือ
ของทุกคน และมีทัศนคติที่คึกคักวิชาชีพ

สมศรี ช่างนก (2513 : 139) ได้กล่าวถึงหัวหน้าสายวิชาว่า ควรประกอบด้วย
คุณลักษณะดังต่อไปนี้

1. มีมนุษยสัมพันธ์ดี สามารถปกครองผู้ร่วมงานในสายวิชาได้ และประสานงาน
กับสายวิชาอื่น ๆ ได้เป็นอย่างดี
2. มีความยุติธรรม มีความจริงใจต่อทุกคน
3. มีความรับผิดชอบต่องาน สู้อภัยสละ อุทิศตนเพื่องาน
4. มีความสามารถหรือถนัดในสายวิชาอย่างแท้จริง
5. มีความคิดริเริ่มดีและหมั่นศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ

พิมลพรรณ เกษะเจริญ (2509 : 29) ได้เสนอคุณสมบัติของหัวหน้าหมวดวิชาไว้
10 ประการ คือ

1. มีความรู้สามัญอย่างต่ำปริญญาตรีและเรียนวิชาเอกในวิชาที่ได้รับมอบหมาย
สำหรับหัวหน้าหมวดวิชาในระดับมัธยมศึกษา
2. มีคุณวุฒิอย่างต่ำ ป.ม. , กศ.บ. หรือ ค.บ. สำหรับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น
และมัธยมศึกษาตอนปลาย
3. มีความชำนาญการสอนในวิชานั้นอย่างน้อย 5 ปี
4. มีความรับผิดชอบในหน้าที่ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำงานโดยมีจุดหมาย
5. มีผลการสอนดีเกินเป็นที่น่าพอใจ
6. มีความขยันหมั่นเพียรในการทำงาน มีภาวะครอบครัวปกติสมบูรณ์
7. มีความรู้ด้านจิตวิทยาเด็กพอสมควร มีความรักนักเรียน
8. มีมนุษยสัมพันธ์ดี รู้วิธีปกครอง มีความมั่นใจในตนเอง
9. มีประสิทธิภาพในการทำงานสูง รู้จักแบ่งงานให้เหมาะสมแก่ตัวครู
10. มีความรู้ในด้านการวัดผล และการวิจัยในงานที่ได้รับมอบหมายใหม่ปฏิบัติ

ในปี ค.ศ. 1960 Howard Frankin Aldmon (1953 : 100-102) ได้วิจัย

งานวิจัย สังกัด...

เรื่อง "พฤติกรรมที่สำคัญของหัวหน้ามหาวิทยาลัย โดยมีชื่อภาษาอังกฤษว่า "Critical Behavioral Requirements of Heads of Departments" โดยแจกแบบสอบถามไป

ยังอาจารย์ในสถาบันชั้นอุดมศึกษา 3 แห่ง ให้ผู้ตอบบรรยายพฤติกรรมหรือสถานการณ์ที่หัวหน้าแผนกวิชาใช้ในการปฏิบัติต่อพวกเขา ในการให้บริการและกิจกรรมต่าง ๆ และให้เหตุผลด้วยว่า ทำไมเขาจึงรู้สึกว่าเป็นพฤติกรรมที่ใช่ไคผลดีมีประสิทธิภาพมากที่สุดหรือน้อยที่สุด เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลจากคำตอบได้พฤติกรรมที่ครูต้องการ 7 ข้อ ดังนี้

1. หัวหน้าแผนกวิชาจะต้องกระทำการต่าง ๆ อย่างตรงไปตรงมา ซื่อสัตย์ สุจริต และแสดงให้เห็นว่า มีอารมณ์มั่นคงในการดำเนินงานค่านบริหาร
2. หัวหน้าแผนกวิชาต้องจัดให้มีการวางแผนร่วมกัน โดยจัดให้มีบุคคลทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมเพื่อจัดวางนโยบาย จัดกิจกรรมต่าง ๆ
3. หัวหน้าแผนกวิชาต้องแสดงความเห็นอกเห็นใจต่อบุคคลอื่น จะต้องเห็นคุณค่าของความพยายาม และประโยชน์จากบุคคลในแผนกและในโรงเรียน
4. หัวหน้าแผนกวิชาต้องแสวงหาวิธีการแก้ปัญหาโดยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ และส่งเสริมผู้อื่นให้ใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ในการแก้ปัญหาด้วย
5. หัวหน้าแผนกวิชาต้องตระหนักว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งหลีกเลี่ยงไม่ได้ และควรพยายามให้การเปลี่ยนแปลงนั้น เป็นไปตามความต้องการของแผนกวิชา อย่างไรก็ตาม ควรเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไปดีกว่าเปลี่ยนแปลงโดยทันทีทันใด
6. หัวหน้าแผนกวิชาติดต่อกับทุกคนได้อย่างเสรีและอย่างมีประสิทธิภาพ โดยตระหนักว่าการที่จะปฏิบัติงานใหม่บรรลุผลสำเร็จไคควยคั้นนั้น จะคงใหญ่ที่เกี่ยวข้องไครับทราบบทบาทหน้าที่และเรื่องราวต่าง ๆ โดยทั่วถึงกัน
7. หัวหน้าแผนกวิชาให้ความมั่นคงทางค่านเงินทุนเพียงพอ แบ่งปันความรับผิดชอบต่าง ๆ และจัดโปรแกรมสวนตัวให้คั้น โดยจะไม่บั่นทอนการให้บริการที่สำคัญ ๆ ในงานของแผนกวิชา

จะเห็นไคว่าคุณสมบัติของหัวหน้ามหาวิทยาลัยดังกล่าวไคแก่ คุณวุฒิ ประสพการณ์ใน

หมวดวิชาที่รับผิดชอบ บุคลิกลักษณะ ลักษณะของผู้นำ การมีมนุษยสัมพันธ์และความสามารถด้านวิชาการ เป็นสำคัญ เช่น เกี่ยวกับการเลือกหัวหน้าหมวดวิชาในต่างประเทศ ซึ่งนิยมเลือกผู้ที่มีความรู้ดีปริญญาโทในวิธีสอน มีความสามารถในการบริหาร เป็นที่รู้จักและยอมรับในระหว่างเพื่อนในหมวดวิชา และควรได้รับปริญญาในสาขาวิชาที่รับผิดชอบ นอกจากนี้ยังต้องมีความรู้ความสามารถในวิธีสอน รู้จักเข้าใจเด็ก มีบุคลิกดี มีวินัย มีความสามารถในการหาคำตอบจากผู้อื่น มีความสามารถในการปรับปรุงหลักสูตร มีน้ำใจในการให้ความร่วมมือสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และยังคงจะเป็นผู้ที่ไวต่อการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ อีกด้วย

Daugtass 1963 : 28-29)

เนื่องจากหัวหน้าหมวดวิชาทำหน้าที่สอนประจำในหมวดวิชา เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครูอาจารย์ และช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของครูอาจารย์ในหมวดวิชา จึงขอเสนอผลการศึกษา วิจัย และความคิดเห็นของท่านผู้รู้ เกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้ที่คิด ดังต่อไปนี้

เพพ การะเกด (2505 : 23-24) ได้สรุปผลจากการศึกษาคนควว่า ครูที่ดีจะต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้

1. มีบุคลิกภาพดี
2. มีศรัทธาในการสั่งสอนอบรม
3. กระตือรือร้นในการทำงาน
4. เชื้อมั่นในคุณค่าของงาน
5. ดำรงตนอยู่ในที่อันเหมาะสม
6. ปรับปรุงตนเองอยู่เสมอทุกด้าน
7. รอบรู้วิถีทางการงาน
8. ศึกษาหาความชำนาญรอบด้าน
9. เป็นผู้นำที่ดี
10. มีธรรมจริยาสูง
11. พร้อมที่จะให้คำแนะนำ และไปหาความรู้อยู่เสมอ
12. สนใจการวิวัฒนาการ และประเมินผลงานของตนอยู่เสมอ
13. พร้อมที่จะรับแนวคิดใหม่ ๆ มาใช้



14. ศึกษาเด็กให้เข้าใจลึกซึ้ง
15. ใช้จิตวิทยาในการสอน
16. ใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์ต่องานอาชีพ

เดลีว บริกกี (2520 : 368), ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับลักษณะครูดี จากคำถาม ปลายเปิด พบลักษณะที่จำเป็นของครูที่ดี จาก 60 ข้อ รวมเป็นข้อใหญ่ ๆ ดังนี้

1. มีความเที่ยงตรง
2. มีความซื่อสัตย์สุจริต
3. ตรงต่อเวลาและรับผิดชอบงาน
4. มีความประพฤติดี
5. ยึดมั่นในสถาบันชาติ ศาสนาและพระมหากษัตริย์
6. คนควหาความรู้อยู่เสมอ
7. มีความสามารถในการสื่อสาร

Hignet (1951 : 8-56) มีความคิดเห็นว่า ครูดีจะต้องประกอบด้วยลักษณะ ดังต่อไปนี้ คือ วิชาที่สอนเป็นอย่างดี ชอบวิชาที่สอน ชอบเด็ก รู้จักเด็ก ใจกว้าง ความรู้ กว้างขวาง มีอารมณ์ขัน มีความจำแนม มีความหวังและมีเมตตาธรรม

ในปี ค.ศ. 1947 Witty (Troyer 1944 : 146) ได้วิเคราะห์ลักษณะของ ครูที่ดีจากจดหมายนักเรียนชั้นประถมและมัธยม 12,000 ฉบับ มีความเห็นว่าลักษณะ 12 ประการต่อไปนี้สำคัญที่สุด คือ

1. มีทัศนคติที่ดีต่อประเทศไทย
2. เมตตากรุณาและสนใจเด็ก
3. อคทน
4. ความสนใจกว้างขวาง
5. ลักษณะท่าทางดี
6. ยุติธรรมไม่แบ่งพวก
7. มีอารมณ์ขัน

8. ประพฤติดี
9. สนใจปัญหาของเด็ก
10. สามารถปรับแก้และยืดหยุ่นได้
11. รู้จักการยอมรับและยกย่อง
12. มีวิธีการแปลก ๆ ใหม่ ๆ มาสอน

คุณสมบัติของครูที่ดีดังกล่าว เป็นคุณสมบัติที่ส่งเสริมการปฏิบัติงาน และการเป็นแบบอย่างที่ดีของนักเรียน ใฝ่แก่ การมีคุณธรรม เมตตาธรรม ความประพฤติ ความรอบรู้ทางวิชาการและพื้นฐานทั่วไป ตลอดจนความรับผิดชอบในหน้าที่ เป็นต้น

ในฐานะที่หัวหน้าหมวดวิชาเป็นผู้ที่มีหน้าที่ทำกรนิเทศงานวิชาการในหมวดวิชา จึงควรมีคุณสมบัติคล้ายคลึงกับศึกษานิเทศก์ จึงขอนำคุณสมบัติของศึกษานิเทศก์ที่ท่านครูเสนอแนะไว้ และจากระเบียบต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ ดังนี้

กฤษฎีกา ส.ร. (2519 : 275) ใ้กล่าวถึง คุณสมบัติของผู้นิเทศการศึกษา ภายในโรงเรียน ไว้ว่า

1. มีความรู้และมีความเข้าใจตัวนักเรียนเป็นอย่างดี
2. มีความรู้และมีความเข้าใจวิธีให้ความรู้แก่นักเรียนเป็นอย่างดี
3. มีความรู้และมีความเข้าใจสภาพสังคมของโรงเรียน ครู และนักเรียนที่ตนรับหน้าที่ไปนิเทศเป็นอย่างดี
4. มีความรับผิดชอบต่องานนิเทศการศึกษา ซึ่งมีความมุ่งหมายสำคัญอยู่ที่การก่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างกว้างขวาง และอย่างดองแท้ในหมู่นักเรียน
5. ใช้วิธีการนิเทศการศึกษาควยเหตุผล และสติปัญญา ที่ปฏิบัติจริงได้

หน่วยศึกษานิเทศ กรมสามัญศึกษา (2519 : 10-11) ได้วางกฎเกณฑ์และระเบียบในการแสวงหาและคัดเลือกบุคคลที่จะเป็นศึกษานิเทศก์ไว้ดังนี้

1. ใ้ได้รับปริญญาตรีทางการศึกษาหรือปริญญาวิชาอื่น ซึ่งครูสภารับรองว่าเป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งข้าราชการครู และทำการสอนให้สถานศึกษามาแล้ว ไม่น้อยกว่า 4 ปี หรือ

2. ใ้ได้รับปริญญาโทขึ้นไปทางการศึกษา หรือปริญญาวิชาชีพอื่นที่เทียบได้ไม่ต่ำกว่านี้ ซึ่งครูสภารับรองว่าเป็นคุณสมบัติเฉพาะ สำหรับตำแหน่งข้าราชการครูและทำการสอนในสถานศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี และมีคุณสมบัติอื่น ๆ ประกอบด้วยกันนี้

2.1 มีประสบการณ์ในการสอนวิชาที่จะนิเทศมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี หรือ มีคุณวุฒิในงานที่จะนิเทศ หรืองานบริหารการศึกษา

2.2 มีประวัติการปฏิบัติงานดีเยี่ยม

2.3 มีบุคลิกลักษณะที่ดี เหมาะสมที่จะทำหน้าที่ผู้นำทางวิชาการ และบริหารการศึกษา เช่น เป็นผู้ที่มีความสามารถสูง มีผลงานในวิชาที่จะนิเทศ ปรากฏมีความคิดริเริ่มดี มีมนุษยสัมพันธ์ดี เป็นต้น

2.4 มีความประพฤติดี เหมาะสมที่จะเป็นแบบอย่างของครูได้

2.5 เป็นผู้ที่ครูเลื่อมใส ศรัทธาในความรู้ ความสามารถ โดยยึดถือผลงาน

เป็นเกณฑ์

Swearingen (1962 : 6) โคลลาวไวสัน ๆ ว่า ผู้นิเทศถ้าจะมองอย่างกว้าง ๆ ก็จะต้องว่า ผู้นิเทศก็คือ ผู้นำทางการเรียนการสอน และถ้าจะมองให้เฉพาะลงไปก็คือ บุคคลซึ่งสามารถทุ่มเทเวลาและพลัง เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน

กรมสามัญศึกษา (2521 : 45) ใ้ระบุถึงคุณลักษณะของศึกษานิเทศก์ ทางด้านเกี่ยวกับความรู้อันเป็นหลักใหญ่สำหรับผู้นิเทศก์ ไว้ดังนี้

1. ความรู้ในเรื่องปรัชญาของการศึกษาคือ เข้าใจวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา อย่างน้อยที่สุดก็เท่าที่กำลังปฏิบัติอยู่ในท้องถิ่นของตน
2. ความรู้ในคานหลักสูตรและประมวลการสอน
3. ความรู้ในคานพัฒนาการ เด็กและจิตวิทยาผู้ใหญ่
4. ความรู้ในคานระเบียบวิธีสอน
5. ความรู้ในคานการนิเทศและการบริหารการศึกษา
6. ความรู้ในคานการประเมินผล

ซารี มณีสรี (2521 : 40-45) โลกกล่าวถึงคุณสมบัติทางด้านความรู้ของผู้ที่
การศึกษาไว้ดังนี้

1. มีความรู้พื้นฐานอย่างกว้างขวาง
2. ใ้รับการศึกษาด้านวิชาการขั้นต้นระดับปริญญาตรี
3. มีทักษะในการสอน
4. เข้าใจบทบาทของงานการศึกษา
5. มีความรู้เกี่ยวกับวัสดุการสอนและวิธีสอน
6. มีความสามารถในการวัดผล
7. ตระหนักถึงความเจริญก้าวหน้าทางวิชาการ
8. มีประสิทธิภาพในการทดลองและการวิจัย
9. มีความกระตือรือร้นที่จะปรับปรุงตัวอยู่เสมอ

เมื่อพิจารณาคณะสมบัติของศึกษานิเทศก์ จะเห็นได้ว่ามีความสอดคล้องกับคุณสมบัติของหัวหน้าหมวดวิชาหลายประการ เช่น การเข้าใจเด็ก บุคลิกลักษณะดี มีมนุษยสัมพันธ์ มีความสำเร็จในการปฏิบัติงานมาก่อน รู้และเข้าใจหลักสูตร รู้ระเบียบวิธีวัดผลประเมินผล การเรียน วิธีสอน มีพื้นความรู้กว้างขวาง และมีการค้นคว้ากระตือรือร้นที่จะแสวงหาความรู้อยู่เสมอ

ในการสรรหาก็คัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน จะใช้วิธีใดก็ตามแต่มีจุดประสงค์เช่นเดียวกัน คือการให้ใครมาซึ่งคนดี มีความสามารถ นั่นคือ การสรรหากคนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ หัวหน้าหมวดวิชาในฐานะเป็นผู้บริหารระดับหนึ่งในโรงเรียน จึงจำเป็นต้องพิจารณาคณะสมบัติเป็นพิเศษเช่นเดียวกับผู้บริหารโดยทั่วไป คุณสมบัติของผู้บริหารหรือผู้นำโดยทั่วไป มีผู้กล่าวไว้ ดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน (2521 : 293-296) ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติที่จำเป็นของผู้บริหาร ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ คือ

1. ด้านภูมิหลังและประสบการณ์ (Background and Experience) ทำให้ผู้บริหารสามารถคาดการณ์เกี่ยวกับธุรกิจได้ ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีคุณสมบัติในด้านการศึกษา

วินิจฉัยสั่งการ วางแผน ความสามารถในการปฏิบัติงาน และความสามารถด้านเทคนิคและบริหาร

2. ด้านสติปัญญาและคุณภาพสมอง (Intellectual and Mental Qualities)

มีความสำคัญต่อหน้าที่ของผู้บริหารมาก ได้แก่ ความสามารถทางด้านภาษา ความสามารถทางด้านเหตุผล ความสามารถจรรยา ความสามารถด้านความรู้ทั่วไป ความสามารถในการวินิจฉัยและความสามารถในการยืดหยุ่น

3. ด้านคุณลักษณะทางร่างกาย (Physical Attributes) ผู้บริหารต้องมี

ร่างกายสมบูรณ์ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหาร โดยเฉพาะเป็นที่ยอมรับนับถือของผูร่วมงานว่าเป็นผู้เข้มแข็ง ออกทน เป็นที่ดึงดูดใจบุคคลอื่น หรือเป็นคุณลักษณะที่จะให้ผู้อื่นเชื่อถือในความพร้อมทางร่างกายได้

4. ด้านบุคลิกภาพและความสนใจ (Personality and Interests)

ได้แก่ความสนใจ ความเชื่อมั่น เป็นผู้บรรลุจุดหมายทางอารมณ์มีระดับความปรารถนาสูงในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลและมีคุณค่า ระดับความปรารถนานี้จะเป็นแรงผลักดันให้ผู้นำสละแรงกายแรงใจแก่การปฏิบัติงานอย่างเต็มที่

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2522 : 102-103) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารที่ดีและจะประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงานนั้น ควรมีคุณลักษณะ 2 ประการ คือ คุณสมบัติเบื้องต้นและคุณสมบัติในการปฏิบัติงาน

คุณสมบัติเบื้องต้นของนักบริหาร คือ มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด มีไหวพริบดี มีความสามารถในการวิเคราะห์ สามารถในการพิจารณาเหตุการณ์ มีความคิดริเริ่มและเป็นผู้รอบรู้เป็นที่พึ่งแก่ผู้น้อยและเชื่อถือไว้วางใจได้ ตัดสินใจแน่นอนไม่รวนเร รู้จักปรับตัวและเปลี่ยนแปลงตามความเหมาะสม จิตใจมั่นคงไม่เอาแต่อารมณ์ มีบุคลิกลักษณะและความประพฤติส่วนตัวดี มีคุณสมบัติของผู้นำ

คุณสมบัติในการปฏิบัติงาน ได้แก่การมีความริเริ่มและมีความคิดใหม่ ๆ อยู่เสมอ ใจกว้าง รู้จังหวะเวลา รู้ว่าจะไร้รับควนไม่รับควน รับฟังและรู้จักเลือกความเห็นที่ดี หนักเอาเบาสู หนักแน่นออกทนไม่ท้อถอย สามารถในการสร้างสรรค์ สามารถในการปรับปรุงงาน รู้จักพิจารณาพันฝ่าอุปสรรค

สำหรับผู้บริหารโรงเรียนที่ดี วิจิตร วรุตบางกูร และ สุพิชญา ชีระกุล (2523 : 72-74) ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติที่จำเป็นไว้ 5 ประการ คือ

1. ความเป็นผู้นำ (Leadership) คือ เป็นผู้ที่มีอิทธิพลสูงกว่าบุคคลในกลุ่ม สามารถชักนำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานได้ภายใน ภาย คุณสมบัติด้านนี้ประกอบด้วยลักษณะต่าง ๆ คือ ความมีจิตใจร่าเริงแจ่มใส มีความรับผิดชอบ มีความฉลาดและไหวพริบดี มีความขยันขันแข็ง มีความเสียสละ มีบุคลิกภาพดี ความเป็นประชาธิปไตย
2. มีความรู้และประสบการณ์ (Knowledge and Experience) เป็นคุณสมบัติที่เกี่ยวข้องกับงานในอาชีพของผู้บริหารโดยเฉพาะ เป็นคุณสมบัติที่สำคัญยิ่ง ได้แก่ความรู้เกี่ยวกับวิชาการศึกษา ความรู้เท่าทันเหตุการณ์ ความรู้และประสบการณ์ในวิชาการบริหาร
3. มีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relationship) ผู้บริหารจะต้องทำงานร่วมกับบุคคลทั้งนอกและในโรงเรียน ดังนั้นผู้บริหารต้องเป็นคนที่ยิ้มแย้มแจ่มใส มีความเสมอต้นเสมอปลาย รู้จักยกย่องชมเชย รู้จักรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น มีความยืดหยุ่น เปิดเผยมุมมองและเป็นกันเอง
4. มีคุณธรรมสูง (Virture) คุณธรรมเป็น เครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจของผู้บริหาร ให้ประพฤติแต่ในสิ่งที่ดีงาม ได้แก่มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความจงรักภักดี มีศีลธรรม
5. มีสุขภาพดี (Healthy) หมายถึงสุขภาพทางกาย (Physical Healthy) และสุขภาพจิต (Mental Healthy) สุขภาพจะเป็น เครื่องสร้าง เสริมการปฏิบัติงานให้ถูกต้องและสม่ำเสมอ

คุณสมบัติที่จำเป็นในการปฏิบัติงานโดยทั่วไปอาจจะแบ่งออกได้เป็น 2 ประการใหญ่ ๆ ตามความคิดเห็นของผู้นานาชาติ เช่น อภิรมย์ ณ นคร (2521 : 12-13) ได้กล่าวไว้ว่า "ความเจริญของโรงเรียนต้องอาศัยผู้บริหารโรงเรียนที่มีสมรรถภาพทั้งทางส่วนตัวและทางวิชาชีพ" เช่นเดียวกับ พันัส หันนาคินทร์ (2512 : 45-49) ได้แยกคุณสมบัติของครูใหญ่เป็น 2 ประการ คือ คุณสมบัติส่วนตัวและคุณสมบัติทางอาชีพ และได้อธิบายไว้ดังนี้

คุณสมบัติส่วนตัว (Personal Qualification)

บุคคลที่จะเป็นครูใหญ่จะประกอบด้วยคุณสมบัติดังต่อไปนี้

1. มีสุขภาพดี งานครูใหญ่เป็นงานหนักจะต้องอาศัยความอดทนทั้งทางร่างกาย และจิตใจอยู่ตลอดเวลา คุณสมบัติประการแรกที่จะต้องคำนึงถึงก็คือ สุขภาพ ถึงแม้ว่าจะ เก่งกล้าสักเพียงไร ถ้าสุขภาพไม่ดีความเก่งก็ทำเป็นประโยชน์อันใดไม่ ตามความเป็นจริงแล้วไม่ว่าจะเป็นงานอาชีพใดก็ตาม ความเป็นผู้มีสุขภาพอันดีจะเป็นหลักประกันประการแรกในการทำงานนั้น ๆ
2. ความเฉลียวฉลาด (Intelligent) หากหัวหน้างานขาดความเฉลียวฉลาดก็ย่อมจะเป็น เครื่องเล่นของลูกน้อง การตัดสินใจในปัญหาต่าง ๆ ก็คงทำด้วยความยากลำบาก
3. มีความมั่นคง ความเป็นผู้ใหญ่ ถ้าผู้บริหารมีอารมณ์ไม่มั่นคง ก็คงต้องบริหาร ควบคุมอารมณ์มากกว่าควบคุมหลักการและเหตุผล คราวใดที่ผู้บริหารบริหารงานควบคุม อารมณ์นั้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับช้ชาก็ดำเนินไปด้วยดีได้ยากยิ่ง และ เกิดความไม่ราบรื่นในการบริหารงาน..
4. มีความประพฤติดี มีคุณธรรมสูง ครูใหญ่เป็นทั้งผู้นำในโรงเรียนและเป็น ผู้นำในชุมชน จำเป็นต้องมีความประพฤติดีเสมือนกับผู้ที่จะดำเนินการให้การศึกษาแก่บุคคล ในชุมชนนั้น ๆ
5. ความสามารถในการแสดงออกซึ่งความคิด กล่าวคือ ความสามารถในการพูด สามารถโน้มน้าวจิตใจคนใด หรือพูดให้ผู้อื่นให้เข้าใจในความคิดเห็นของตนเองได้ตามที่ตั้งใจไว้
6. คุณลักษณะอื่น ๆ เช่น ความไม่เห็นแก่ตัว การรู้จักเกรงใจผู้อื่น ความมีไหวพริบ ฯลฯ เหล่านี้เป็นคุณลักษณะที่จะทำให้ครูใหญ่เป็นบุคคลที่น่านับถือและน่าเลื่อมใสยิ่งขึ้น

คุณสมบัติทางวิชาชีพ (Professional Qualification)

ในฐานะที่ครูใหญ่เป็นผู้ควบคุมโรงเรียน ซึ่งเป็นสถาบันทางวิชาการโดยตรง

ความรู้ทางวิชาการและวิชาชีพ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอีกประการหนึ่ง ได้แก่

1. ความรู้ทางวิชาการ ประกอบด้วย

ก. ความรู้ทางด้านวิชาการทั่วไป (General Education)

ข. ความรู้ทางด้านวิชาชีพ (Professional Education)

2. ประสบการณ์และระดับความรู้ ซึ่งเกี่ยวกับงานที่จะต้องปฏิบัติ

3. การฝึกอบรมในระหว่างประจำทำงาน (In-service education)

เพื่อให้เป็นคนทันต่อเหตุการณ์อยู่เสมอ เช่น การอ่านเขียนตำรา การประชุมทางวิชาการ การไปปฏิบัติงาน การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างครูด้วยกัน เป็นต้น

✓ Magnuson (1971 : 133-A) ได้ทำการศึกษาพบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนนั้น ประกอบด้วยคุณลักษณะทางด้านส่วนตัวและทางวิชาชีพ ดังนี้

1. คุณลักษณะส่วนตัว ได้แก่ มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์ มีความรอบรู้ มีอารมณ์มั่นคง มีความซื่อสัตย์และจริงใจ มีความเป็นกันเอง มีอารมณ์ขัน เปิดเผย เขาใจง่าย มีความมั่นคงและมีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น

2. คุณลักษณะด้านวิชาชีพ ได้แก่ มีความสามารถในการติดต่อกับผู้อื่นได้ดี มีความรู้ในวิชาการบริหารที่ รู้จักมอบหมายงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี และมีความสามารถในการตัดสินใจดี

สรุปได้ว่า คุณสมบัติของผู้บริหารที่สำคัญ ซึ่งใช้ประกอบเป็นคุณสมบัติของหัวหน้าหมวดวิชาใด ก็คือ คุณลักษณะของผู้นำ การมีมนุษยสัมพันธ์ ความรู้พื้นฐานทั่วไป ความรู้ความสามารถในการบริหาร ความรู้ความสามารถในวิชาชีพ ความประพฤติ ความซื่อสัตย์ สุจริต อดิธรรม ความพร้อมทางร่างกาย สติปัญญา และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

เมื่อประมวลคุณสมบัติของหัวหน้าหมวดวิชาจาก คุณสมบัติที่กำหนดไว้ในระเบียบกรมสามัญศึกษา ผลงานวิจัย ความคิดเห็นของท่านครู คุณสมบัติของครูที่ดี คุณสมบัติของ

ศึกษานิเทศก์และคุณสมบัติของผู้บริหาร สรุปได้ว่า หัวหน้าหมวดวิชาควรมีคุณสมบัติที่สำคัญ ๆ ดังนี้

1. คุณสมบัติเฉพาะตัว ประกอบด้วย
 - 1.1 มีลักษณะของผู้นำ
 - 1.2 มีมนุษยสัมพันธ์
 - 1.3 มีคุณธรรมและความประพฤติดี
 - 1.4 มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร
 - 1.5 เป็นผู้มีระเบียบวินัย และมีความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน
 - 1.6 มีความรู้ความเข้าใจในหลักการบริหาร และการจูงใจคน
 - 1.7 มีความสามารถในการวิเคราะห์สิ่ง เกราะห้และการแก้ปัญหา
 - 1.8 มีสุขภาพดีทั้ง ทางร่างกายและจิตใจ
 - 1.9 เป็นผู้ส่งเสริมการทำงานแบบประชาธิปไตย
 - 1.10 มีความละเอียด รอบคอบในการปฏิบัติงาน และสนใจปรับปรุงงานของตน
 - 1.11 มีความกระตือรือร้นที่จะแสวงหาความรู้ วิทยาการใหม่ ๆ
 - 1.12 มีความอดทน พากเพียร เสียสละ และอุทิศตนให้กับงานได้
 - 1.13 เป็นที่ไว้วางใจและยอมรับนับถือของผู้ร่วมงาน
2. คุณสมบัติด้านวิชาชีพ ประกอบด้วย
 - 2.1 มีวุฒิและประสบการณ์
 - 2.2 มีพื้นความรู้ทั่วไปกว้างขวาง
 - 2.5 มีความสามารถในการสอน และการถ่ายทอดความรู้
 - 2.4 มีความรอบรู้ในสาขาวิชาที่รับผิดชอบเป็นอย่างดี
 - 2.5 มีความสามารถในการนิเทศงานวิชาการ
 - 2.6 มีวิธีการทำงานที่เป็นระบบระเบียบมาตั้งแต่มีงานสอน
 - 2.7 มีความรู้ความสามารถในการวางแผนและการประเมินผลโครงการงาน

อยู่เสมอ

วิชาการ

2.8 มีความรู้ความเข้าใจและสนับสนุนการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร และให้ความร่วมมือกับบริการแนะแนวในโรงเรียน

2.9 มีความรู้ในงานธุรการ การจัดซื้อ จัดทำวัสดุประกอบการเรียน

2.10 มีความรู้และเข้าใจในระเบียบวิธีการวัดผลประเมินผลการเรียน การจัดทำข้อสอบแบบต่าง ๆ

2.11 มีความสามารถในการปรับปรุง ส่งเสริม เผยแพร่ และพัฒนางานวิชาการ



ศูนย์วิทยพัทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย