



วรรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง "การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูภาษาไทยเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าหมวดวิชาภาษาไทย ในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 5" ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าและรวบรวมวรรณคดี และงานวิจัยต่าง ๆ ทั้งของไทย และของต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้เป็นจำนวนมาก ซึ่งผู้วิจัยได้คัดเลือกมานำเสนอตามลำดับหัวข้อต่อไปนี้

ก. วรรณคดีที่เกี่ยวข้อง

1. ความสำคัญของหัวหน้าหมวดวิชา
2. คุณสมบัติของหัวหน้าหมวดวิชา
3. หน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าหมวดวิชา
4. ความรู้ความสามารถของหัวหน้าหมวดวิชา
5. ทักษะที่จำเป็นของหัวหน้าหมวดวิชา
6. ลักษณะนิสัยของหัวหน้าหมวดวิชา

ข. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ
2. งานวิจัยต่างประเทศ

วรรณคดีที่เกี่ยวข้อง

1. ความสำคัญของหัวหน้าหมวดวิชา

ตำแหน่งหัวหน้าหมวดวิชา เริ่มมีขึ้นในโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นครั้งแรกในประเทศไทย เมื่อปี พ.ศ. 2475 และถือว่าโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา เป็นโรงเรียนแรก

ที่ได้นำวิธีการนี้เทศภายในโรงเรียนมาโฮ (ม.ล.บุญเหลือ เทพยลสุวรรณ 2516 : 63) และในปี พ.ศ. 2509 กรมสามัญศึกษา (ในสมัยนั้นเรียกกรมวิสามัญศึกษา) เป็นหน่วยงานแรกทีออกคำสั่ง เรื่อง การแต่งตั้งหัวหน้าสายวิชา และรองหัวหน้าสายวิชาขึ้น ได้มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน ตำแหน่งหัวหน้าหมวดวิชามีชื่อเรียกต่างกันตามระดับการศึกษา เช่น ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษา เรียกว่า หัวหน้าหมวดวิชาบ้าง หัวหน้าสายวิชาบ้าง ส่วนในระดับมหาวิทยาลัยขึ้นไปเรียกว่า หัวหน้าภาควิชา (ศิริพันธ์ ศิริโชติ 2525 : 52) ในปัจจุบันระดับประถมศึกษา และมัธยมศึกษาใช้คำว่าหัวหน้าหมวดวิชาเช่นเดียวกัน

ในการบริหารงานของโรงเรียนสหังผู้บริหารแม้จะมีความรู้ความสามารถในกิจการต่าง ๆ เทียบพร้อมเพียงใดก็ตาม แต่ผู้บริหารแต่เพียงผู้เดียวไม่สามารรถจะปฏิบัติงานในโรงเรียนให้สำเร็จด้วยดีได้ จึงมีความจำเป็นต้องอาศัยผู้ร่วมงานเป็นกำลังคอยช่วยเหลือ ได้แก่ ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายต่าง ๆ และหัวหน้าหมวดวิชาดังกล่าวของ ธรรมรส โยติภุช (2519 : 2) ที่ว่า "นักบริหารคือผู้ทำให้หน่วยงานได้รับความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ แต่นักบริหารไม่ได้เป็นผู้ปฏิบัติงานนั้นโดยตรง จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือ ร่วมแรง และร่วมใจของผู้ที่บังคับบัญชาขึ้นรองลงไปปฏิบัติแทน"

งานของหมวดวิชา เป็นงานที่ต้องการผู้มีความรู้ความสามารถ และได้รับการฝึกอบรมมาโดยเฉพาะ ผู้ที่จะเป็นหัวหน้าหมวดวิชานอกจากจะเป็นผู้มีความรู้ความสามารถที่ได้รับการฝึกอบรมมาเป็นพิเศษแล้ว ยังต้องมีประสบการณ์ในการทำงาน และมีลักษณะเป็นผู้นำอยู่ด้วย ทั้งนี้เพราะหัวหน้าหมวดวิชาถือเป็นผู้บริหารงานวิชาการของโรงเรียนที่อยู่ในขั้นปฏิบัติ หากงานในหมวดวิชาล้มเหลว หรือขาดประสิทธิภาพ งานวิชาการของโรงเรียนทั้งหมดก็จะล้มเหลวไปด้วย ดังนั้นหัวหน้าหมวดวิชาจึงเป็นผู้ที่มีสำคัญยิ่งคนหนึ่งโรงเรียนดังกล่าวของ ม.ล.บุญเหลือ เทพยลสุวรรณ (2519 : 12) ที่ว่า "ครูที่ไม่มีผู้นำที่ดีในโรงเรียนเขาเล่นให้เต็มที่ไม่ได้ จำเป็นต้องมีครูใหญ่และหัวหน้าหมวดวิชาที่ครูฟังพาได้ มนุษย์จำเป็นต้องอาศัยผู้นำเหมือนสัตว์ต้องอาศัยเจ้าฝูง" และในทำนองเดียวกัน ประณี บุญยม (2528 : 1) ได้กล่าวเปรียบเทียบความสำคัญ ของหัวหน้าหมวดวิชาไว้ว่า "หากโรงเรียนเป็นกองทัพ หัวหน้าหมวดวิชาก็คือยอดขุนพลแห่งกองทัพนั่นเอง ดังนั้นหัวหน้าหมวดวิชาจึงมีความสำคัญ"

หัวหน้าหมวดวิชา เป็นผู้ที่มีความสำคัญยิ่งในการบริหารงานวิชาการ และพัฒนางาน วิชาการของโรงเรียน เพราะหัวหน้าหมวดวิชา เป็นผู้ดูแล และใกล้ชิดกับครูในหมวดวิชาที่ตนเอง รับผิดชอบมากที่สุด ถ้าหัวหน้าหมวดวิชา มีความรู้ ความสามารถ และเอาใจใส่ในหน้าที่ เป็นอย่างดี งานวิชาการก็จะมีประสิทธิภาพ เพราะหัวหน้าหมวดวิชา มีสิทธิ์ เต็มที่ ในการควบคุมดูแลครูผู้สอน ให้ปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้หัวหน้าหมวดวิชา ยังต้องทำหน้าที่ในการสอน ซึ่งมีความจำเป็นที่จะต้องมีความรู้ในหลักการสอน วิธีสอน มีทักษะ และเทคนิคในการสอน และ ยังต้องมีสมรรถภาพในการสอนในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านวิชาการ หลักสูตร ด้าน มนุษยสัมพันธ์ ด้านเจตคติของความเป็นครู และการดำเนินการสอนเพื่อที่จะได้เป็นแบบอย่าง ที่ดี และสามารถให้การปรึกษา แนะนำแก่ครูในหมวดวิชาได้ (บุพิน พิพิธกุล 2527 : 107) และงานที่สำคัญยิ่งอีกประการหนึ่งที่หัวหน้าหมวดวิชา จำเป็นจะต้องปฏิบัติ เพื่อพัฒนางานวิชาการ ก็คือ งานนิเทศภายในโรงเรียน เพราะถือว่าหัวหน้าหมวดวิชา เป็นผู้ใกล้ชิดกับครูในหมวดวิชา มากที่สุด ดังนั้นหัวหน้าหมวดวิชา ต้องมีความรู้ ความสามารถในการนิเทศ เช่น รู้หลักการนิเทศ วิธีการนิเทศ มีทักษะในการนิเทศ และมีเทคนิคในการนิเทศ ทั้งนี้เพื่อให้งานวิชาการของ โรงเรียนมีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ส่วน ฮาร์ล อาร์ ดักลาส (Harl R. Donglass 1963 : 28) กล่าวถึงความสำคัญของหัวหน้าหมวดวิชาในโรงเรียนไว้ว่า ครูในโรงเรียนจะเชื่อถือหัวหน้าหมวดวิชา เพราะหัวหน้าหมวดวิชา เป็นผู้ให้คำปรึกษาหารือ ให้คำแนะนำ และเป็นผู้บริหารงานในหมวดวิชา ตลอดจนประสานงานกับหมวดวิชาอื่น ๆ

จากคำกล่าวข้างต้นแสดงให้เห็นว่า หัวหน้าหมวดวิชา เป็นผู้ที่มีความสำคัญ และมีความ จำเป็นอย่างยิ่งในโรงเรียนมัธยมศึกษา เพราะหัวหน้าหมวดวิชา เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการ บริหารงาน และพัฒนางานวิชาการของโรงเรียน ซึ่งอาจสรุปความสำคัญของหัวหน้าหมวดวิชาได้ 5 ประการดังนี้

1. เป็นผู้ช่วย เหลือในการบริหารงานของหัวหน้าสถานศึกษาในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะ งานด้านวิชาการ
2. เป็นผู้นำในการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3. เป็นผู้ให้คำปรึกษา แนะนำ และช่วยเหลือตลอดจนแก้ไขปัญหา การเรียนการสอนของครูอาจารย์ในมหาวิทยาลัย
4. เป็นผู้ประสานงานวิชาการระหว่างมหาวิทยาลัย ระหว่างครูอาจารย์กับผู้บริหาร
5. เป็นผู้ควบคุมดูแลการเรียนการสอนในมหาวิทยาลัยที่ได้รับผิดชอบให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร

ฉะนั้นหัวหน้ามหาวิทยาลัยจึง เป็นกลไกที่สำคัญในการส่งเสริมการบริหารงานด้านต่าง ๆ ในโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การบริหารงานวิชาการ ในปัจจุบันได้มีการศึกษาค้นคว้า วิจัยเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของหัวหน้ามหาวิทยาลัยไว้อย่างกว้างขวาง และมีระเบียบกำหนดคุณสมบัติอำนาจ หน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้ามหาวิทยาลัยไว้อย่างชัดเจน ทั้งนี้แสดงให้เห็นว่าตำแหน่งหัวหน้ามหาวิทยาลัยมีความสำคัญโดยแท้จริง

2. คุณสมบัติของหัวหน้ามหาวิทยาลัย

คำว่า คุณสมบัติ มีความหมายว่า คุณความดี หรือลักษณะประจำตัวซึ่งบุคคลต้องฝึกฝนที่จะได้มีเชิงสิทธิ หรือตำแหน่ง (ราชบัณฑิตยสถาน 2525 : 187) ดังนั้นคุณสมบัติของหัวหน้ามหาวิทยาลัยจึงหมายถึง สิ่งที่ยึดให้ถึงความดี หรือลักษณะประจำตัวของหัวหน้ามหาวิทยาลัยอันจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ผู้ที่จะดำรงตำแหน่งหัวหน้ามหาวิทยาลัยจะต้องมีคุณสมบัติบางอย่างเพื่อจะได้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในเรื่องนี้กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2522 : ไม่ปรากฏเลขหน้า) ได้ออกระเบียบกรมสามัญศึกษาว่าด้วยการแต่งตั้งหัวหน้ามหาวิทยาลัย และรองหัวหน้ามหาวิทยาลัย พ.ศ. 2522 ลงวันที่ 8 ตุลาคม 2522 มีใจความว่า ย้ำรายการครูที่จะได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งหัวหน้ามหาวิทยาลัยต้องมีคุณสมบัติดังนี้คือ

1. มีวุฒิ และตำแหน่ง ดังนี้

- ก. มีวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีหรือเทียบเท่า โดยมีวิชาเอก หรือวิชาโทตรงกับวิชาที่จะได้ดำรงตำแหน่งไม่ต่ำกว่าอาจารย์ 1 หรือเทียบเท่ามาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี หรือ
- ข. มีวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรี หรือเทียบเท่า โดยเคยทำการสอนวิชาในมหาวิทยาลัยที่ได้รับการแต่งตั้งมาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี และได้ดำรงตำแหน่งอาจารย์ 1 หรือเทียบเท่ามาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี หรือ

ค. มีวุฒิอนุปริญญา หรือเทียบเท่า โดยเคยทำการสอนวิชา ในหมวดที่จะได้รับการแต่งตั้งมาแล้วไม่น้อยกว่า 4 ปี และได้ดำรงตำแหน่งไม่ต่ำกว่าอาจารย์ 1 หรือเทียบเท่ามาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี

2. เป็นผู้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมที่จะเป็นผู้นำทางวิชาการของสถานศึกษา และสามารถนิเทศงานวิชาการวิชาใดวิชาหนึ่งในหมวดวิชาที่รับผิดชอบเป็นอย่างดี
3. มีลักษณะเป็นผู้นำที่ดี
4. เป็นที่เคารพนับถือของข้าราชการในสถานศึกษานั้น
5. เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

คุณลักษณะของหัวหน้าหมวดวิชาที่กรมสามัญศึกษาได้กำหนดไว้จะเห็นได้ว่าเป็นการกำหนดคุณลักษณะในด้านวุฒิ ตำแหน่ง และประสบการณ์เป็นส่วนใหญ่ นอกจากนี้ยังมิผู้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของหัวหน้าหมวดวิชาไว้เช่น พิศลพรรณ เกษะเจริญ (2509 : 29) ได้เสนอคุณลักษณะของหัวหน้าหมวดวิชาไว้ที่น่าสนใจ คือ

1. มีความรู้อย่างต่ำปริญญาตรี และเรียนวิชาเอกในวิชาที่ได้รับมอบหมายสำหรับหัวหน้าหมวดวิชาในระดับมัธยมศึกษา
2. มีคุณวุฒิครูอย่างต่ำ ป.ม. หรือปริญญาตรี
3. มีความชำนาญในการสอนในวิชานั้นอย่างน้อย 5 ปี
4. มีความรับผิดชอบในหน้าที่ดี และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำงานโดยมีจุดมุ่งหมาย
5. มีผลการสอนดีเด่นเป็นที่น่าพอใจ
6. มีความขยันหมั่นเพียรในการทำงาน มีภาวะครอบครัวปกติสมบูรณ์
7. มีความรู้ด้านจิตวิทยาเด็กพอสมควร มีความรักนักเรียน
8. มีมนุษยสัมพันธ์ รู้วิธีการปกครอง มีความสนใจในตนเอง
9. มีประสิทธิภาพในการทำงานสูง รู้จักแบ่งงานให้เหมาะสม
10. มีความรู้ในด้านการวัดผล การวิจัย ในงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ

นอกจากนี้ ทนลี่ หันนาคินทร (2524 : 154) กล่าวถึงคุณลักษณะอันสำคัญที่หัวหน้าหมวดวิชาฯ เป็นจะต้องมี คือความสามารทางวิชาการในหมวดวิชาที่ตนรับผิดชอบอยู่ เป็นต้นว่า ความสามารทางด้าน การสอน การวัดผล การนิเทศการสอน และคุณลักษณะของหัวหน้าหมวดวิชาที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ ความสามารในการปกครองครูในหมวดวิชา เพราะถ้าหัวหน้าหมวดวิชาปกครองคนในหมวดวิชาของตนไม่ได้แล้ว งานของหัวหน้าหมวดวิชาก็ย่อมจะ เจริญไม่ได้ ดังนั้นใน ฐานะที่หัวหน้าหมวดวิชา เป็นหัวหน้างาน หรือผู้นำที่สำคัญยิ่งในการบริหารงาน และพัฒนา งานของหมวดวิชาที่ตนเองรับผิดชอบอยู่ เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ในเรื่องนี้ วิญญู อังคณาจารย์ (2522 : 1-6) กล่าวถึงคุณลักษณะของหัวหน้างานที่ดีไว้ว่า หัวหน้างานต้องมีคุณลักษณะพื้นฐานซึ่งเป็นคุณลักษณะทั่วไปที่อยู่ในตัวของหัวหน้างาน คือ มีความเฉลียวฉลาด มีความแข็งแรงของร่างกาย มีความเข้มแข็งทางศีลธรรม และจะมีคุณลักษณะพิเศษ ที่จะทำให้หัวหน้างานเจริญก้าวหน้าสืบต่อไปคือ มีความสนใจในงานอย่างแท้จริง รักบุคคลอื่น มีกำลังหรืออำนาจแห่งบุคลิกภาพ และมีจิตใจแบบนักวิทยาศาสตร์ คือรู้จักใช้เหตุผล รู้จักคิด และวิจัย ส่วน ลีปนนท์ เกตุทัต (2527 : 42) ได้เสนอรูปแบบของผู้บริหารการพัฒนาไว้ว่า ข้าราชการที่จะเป็นผู้บริหารการพัฒนาที่ดีนั้นควรมีคุณลักษณะ 4 ประการคือ

1. เป็นบุคคลที่มีความซื่อสัตย์สุจริต ไม่เกียจคร้าน
2. หมั่นศึกษาหาความรู้ทางวิชาการโดยประยุกต์ความรู้ทางเทคนิค สามารถนำไปใช้กับสังคมไทยได้
3. การตัดสินใจต่าง ๆ ต้องมุ่งประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก
4. มุ่งบริหารประยาชนมากกว่ามุ่งทำงานระเบียบ

จากการที่ได้ศึกษาคุณลักษณะและคุณลักษณะของหัวหน้าหมวดวิชา และหัวหน้างาน จาก ระเบียบของกรมสามัญศึกษา และจากนักการศึกษาพอสรุปได้ว่า หัวหน้าหมวดวิชาควรมีคุณลักษณะ ด้วยกัน 2 ด้านคือ

1. คุณลักษณะเฉพาะตัว ซึ่งประกอบไปด้วย มีลักษณะผู้นำ มีมนุษยสัมพันธ์ มีคุณธรรม มีความประพฤติดี เป็นผู้มีระเบียบ มีความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แลแสวงหาความรู้ในวิทยาการใหม่ ๆ เป็นที่วางใจและยอมรับนับถือของผู้ร่วมงาน มีสุขภาพดี

ทั้งทางร่างกาย และจิตใจ มีความสามารถในการปกครอง และลงใจคน เสียละอู่กู่เวลา เพื่อส่วนรวม และมีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพ

2. คุณสมบัติทางด้านวิชาชีพ ประกอบด้วย คุณวุฒิ และประสบการณ์ในการทำงานสูง มีทั้งความรู้ทั่วไปอย่างกว้างขวาง มีความสามารถในการสอน และถ่ายทอดความรู้ มีความสามารถในการนิเทศงานทางวิชาการ และมีความรู้ในสาขาวิชาที่ตนรับผิดชอบเป็นอย่างดี

3. หน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าหมวดวิชา

คำว่า "หน้าที่" หมายถึง กิจที่ควรทำ หรือกิจที่จะต้องทำ (ราชบัณฑิตยสถาน 2525 : 333) ดังนั้นหน้าที่ของหัวหน้าหมวดวิชาจึงหมายถึงภาระกิจหรืองานที่หัวหน้าหมวดวิชาจะต้องปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ

คนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหาร เพราะคนเป็นผู้ใช้ปัจจัยอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็น เงิน วัสดุ และวิธีการจัดการ (สلمان รั้งสิโยภฤษฎี 2523 : 1-2) หากได้คนที่มีประสิทธิภาพ มาปฏิบัติงานแล้วย่อมนำมาผลสำเร็จมาสู่หน่วยงานได้ง่าย และรวดเร็ว การโยกคนให้เหมาะสมกับงาน และตำแหน่งหน้าที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานประสพผลสำเร็จยิ่งขึ้น ดังนั้นการบรรจุแต่งตั้งคนเข้าทำงานใด ๆ ก็ตาม จำเป็นจะต้องระบุนานาหน้าที่ความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน และงานของหัวหน้าหมวดวิชาก็เช่นเดียวกัน ต้องมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบไว้ ในเรื่องอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบนี้กรมสามัญศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ กรมสามัญศึกษา 2522 : ไม่ปรากฏเลขหน้า) ได้ออกระเบียบว่าด้วยการแต่งตั้งหัวหน้าหมวดวิชา และรองหัวหน้าหมวดวิชา โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของหัวหน้าหมวดวิชาไว้ดังนี้

1. ทำการสอนในหมวดวิชาที่รับผิดชอบสัปดาห์ละไม่น้อยกว่า 10 คาบ
2. ช่วยหัวหน้าสถานศึกษาจัดโครงการ เรียน และกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะเลือกเรียนโครงการนั้น



3. ควบคุมดูแลการเรียนการสอนในหมวดวิชาที่รับผิดชอบให้เป็นไปตามหลักสูตรและรายการสอน
 4. สัตทำโครงการงบประมาณรายจ่ายของหมวดวิชาที่รับผิดชอบ
 5. วิเคราะห์หลักสูตร ข้อสอบวิชาต่าง ๆ ในหมวดวิชาที่รับผิดชอบเพื่อให้สอนได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร
 6. นิเทศงานวิชาการในหมวดวิชาที่รับผิดชอบ เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน และใช้วัสดุอุปกรณ์ของข้าราชการในหมวดวิชานั้น
 7. ดำเนินการจัดหาสื่อการเรียน เช่นหนังสืออุเทศ วัสดุฝึก เอกสารประกอบการเรียนการสอน สำหรับใช้ในหมวดวิชาที่รับผิดชอบ
 8. ศึกษาค้นคว้า ประเมินผล วิเคราะห์ และวิจัย เพื่อหาแนวทางปรับปรุงแก้ไขปัญหาทางวิชาการในหมวดวิชาที่รับผิดชอบ
 9. ดำเนินการทดสอบ กำหนดแนวออกข้อสอบ และตรวจสอบความถูกต้องของข้อสอบวิชาต่าง ๆ ในหมวดวิชาที่รับผิดชอบ
 10. ติดต่อประสานงานทางด้านวิชาการกับข้าราชการครูทั้งในสถานศึกษา และนอกสถานศึกษา
 11. ปฏิบัติงานอื่นตามที่หัวหน้าสถานศึกษามอบหมาย
- ต่อมากองการมัธยมศึกษา (2527 : 115) ได้กำหนดหน้าที่ และบทบาทเกี่ยวกับงานของหัวหน้าหมวดวิชาที่จะต้องปฏิบัติและรับผิดชอบคือ
1. กำหนดผู้สอนประจำรายวิชาต่าง ๆ
 2. ดำเนินการให้มีการจัดทำแผนการสอน จุดประสงค์การสอน และเครื่องมือวัดผลประจำวิชา
 3. กำหนดแนวการสอน และประเมินผลให้ถูกต้องตามหลักเกณฑ์และให้เข้าใจตรงกัน
 4. ควบคุมการสอนให้เป็นไปตามหลักสูตร และวัตถุประสงค์ที่ตกลงกันไว้
 5. ดำเนินการสอนซ่อมเสริม และแก้ไขผลการเรียนที่ต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนด

6. ประสานงานกับมหาวิทยาลัยอื่น ๆ ให้การเรียนการสอนและกิจกรรมมีลักษณะ เสริมและสอดคล้องกัน และประสานงานกับฝ่ายส่งเสริมการอ่าน เพื่อให้การเรียนการสอน ดีขึ้น เช่น ฝ่ายแนะแนว ห้องสมุด ฝ่ายโลหิตภัณฑ์ศึกษา ฯลฯ

7. ส่งเสริมให้มีการสร้างสื่อการเรียนการสอนขึ้นในมหาวิทยาลัย

8. เตรียมข้อมูลให้พร้อมที่จะรับการตรวจสอบ และให้ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนางาน วิชาการ

จากการศึกษาอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบของหัวหน้ามหาวิทยาลัยในโรงเรียน มัธยมศึกษา จะเห็นได้ว่า ในปัจจุบันหัวหน้ามหาวิทยาลัยมีอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบที่จะต้องปฏิบัติในหลาย ๆ ด้าน กล่าวคือ มีทั้งงานสอน งานควบคุมดูแล งานนิติศาสตร์การเรียนการสอน งานวิเคราะห์วิจัย การประเมินผลงานโครงการ และงบประมาณ รวมถึงงานอื่น ๆ ตามที่ กล่าวมาแล้วนั้น เป็นการศึกษาถึงอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบของหัวหน้ามหาวิทยาลัยตามคำสั่ง และระเบียบของหน่วยงานต้นสังกัด ยังมีนักการศึกษา และท่านผู้รู้ได้กล่าวถึงอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบของหัวหน้ามหาวิทยาลัยไว้อีกหลายท่านซึ่งมีความคิดเห็นที่คล้ายคลึงกัน เป็นส่วนใหญ่ น่าจะได้ศึกษา เพื่อจะได้ทราบถึงอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของหัวหน้ามหาวิทยาลัยให้ชัดเจนยิ่งขึ้น ดังเช่น ชัยยุทธ ศรีสขร และคณะ (2523 : 6-7) ได้เสนองานในหน้าที่ ความรับผิดชอบของ หัวหน้ามหาวิทยาลัยไว้ดังนี้คือ

1. รับผิดชอบในการควบคุมการสอนและให้คำแนะนำการดำเนินงานด้านการเรียน การสอนวิชาต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยของตน
2. พิจารณาสมัครอาจารย์เข้าสอนในวิชาต่าง ๆ ร่วมกับฝ่ายวิชาการ
3. วางโครงการและดำเนินการปรับปรุงการเรียนการสอนภายในมหาวิทยาลัย
4. สืบหางบประมาณประจำปีในมหาวิทยาลัยของตน เสนอต่อฝ่ายวิชาการ
5. ประสานงานระหว่างมหาวิทยาลัยของตนกับหน่วยงานอื่น ๆ ภายในโรงเรียน
6. รับผิดชอบในการประเมินผลการศึกษาในมหาวิทยาลัยของตนให้เป็นไปตามระเบียบ โดยประสานงานกับแผนกวัดผล

7. สัตให้มีตำราและเอกสารประกอบการเรียนการสอนวิชาต่าง ๆ ในหมวดวิชา
ของตน
8. ดำเนินการเกี่ยวกับการทำข้อสอบ เก็บตัวอย่างข้อสอบเพื่อการค้นคว้าให้เป็น
หมวดหมู่
9. สัตมอบหมายงานให้ครูอาจารย์ในหมวดวิชา รวมทั้งการคัดลอกแทนในกรณี
ครูขาด
10. เลื่อนความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุงงานในหมวดวิชาต่อฝ่ายวิชาการ
11. ดูแลรักษาห้องประจำวิชา และครุภัณฑ์ วัสดุของหมวดวิชา
12. ควบคุมบัญชีครุภัณฑ์ของหมวดวิชา
13. ประเมินผลงานของหมวดวิชา สรุปรายงานการปฏิบัติงานและข้อคิดเห็นของ
ครูอาจารย์ในหมวดวิชาของตนส่งต่อผู้อำนวยการ โดยส่งผ่านฝ่ายวิชาการ
14. เลื่อนความคิดเห็นในการพิจารณาความดีความชอบของครูอาจารย์ในหมวดวิชา
15. วิเคราะห์หลักสูตร และข้อเสนอด่าง ๆ ในหมวดวิชาที่รับผิดชอบ เพื่อให้
สอนได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร
16. ศึกษาค้นคว้าประเมินผล วิเคราะห์ วิจัย เพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไขปัญหางาน
วิชาการในหมวด

เล่ณีย พัทธ์ธีรธพ และคณะ (2523 : 14-17) กล่าวถึงหน้าที่ในการดำเนินงาน
และความรับผิดชอบของหัวหน้าหมวดวิชาไว้ดังนี้

1. กำหนดบุคลากร โดยสัตอัตรากำลังครูในหมวดวิชา สัตครู เข้าสอนให้เหมาะสม
กับความรู้ความสามารถ และความต้องการของโรงเรียน สัตนิเทศครูใหม่ในหมวดวิชา ส่งเสริม
คุณภาพ และประสิทธิภาพในการทำงานของครู รวมทั้งพิจารณา เรื่องการวัดผลการเรียนร่วมกับครู
ในหมวดวิชา
2. รับผิดชอบในการเรียนการสอนในหมวดวิชาให้เป็นไปตามหลักสูตร และระเบียบ
ของกระทรวงศึกษาธิการ สัตทำโครงการสอนตลอดปี และเป็นรายภาค ปฏิบัติงานอื่น ๆ ให้เป็น
ไปตามความมุ่งหมายของหลักสูตร และเป้าหมายของโรงเรียน พิจารณาแบ่งงานของหมวดวิชาให้

ปฏิบัติตามความสามารถ และความถนัดของแต่ละบุคคล สัตครู เข้าสอนแทนครูที่ขาด ติดตามผลงานของครูแต่ละคน เพื่อให้ทราบระดับความสามารถของครู ให้ความช่วยเหลือแก่ครูที่ขาดประสิทธิภาพในการสอนด้วยวิธีที่เหมาะสม ประชุมครูในหมวดวิชาอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเตรียมงาน ปรับปรุงงาน หรือแก้ปัญหาการเรียนการสอน ช่วยแก้ปัญหาทางด้านวิชาการของครูในหมวดวิชา

3. พิจารณาหนังสือประกอบการสอนของครู และหนังสือประกอบการเรียนของนักเรียน สัตหาหนังสืออุเทศให้ครูได้ศึกษาเพิ่มเติมเพื่อเป็นการปรับปรุงความรู้ และวิธีการสอนให้ทันสมัย อยู่เสมอ ช่วยส่งเสริม ควบคุมกิจกรรมเสริมหลักสูตร ดูแลและรักษาห้องประจำวิชา และวัสดุ ครุภัณฑ์ ตลอดจนจัดหาอุปกรณ์การสอน ทั่วบัญชีวัสดุครุภัณฑ์อุปกรณ์การสอนให้เหมาะสม และร่วมเล่นความคิดเห็นต่อหัวหน้าสถานศึกษา โดยเสนอให้ทราบถึงการทำงานของครู เพื่อประกอบการพิจารณาความดีความชอบของครูในหมวดวิชา

4. การปรับปรุงการเรียนการสอนในหมวดวิชา โดยการนิเทศการเรียนการสอน ส่งเสริมให้ครูทดลอง วิธีสอนใหม่ ๆ เป็นผู้ทันต่อเหตุการณ์ทั่วไปและเหตุการณ์ทางหมวดวิชา มีความเป็นพหุสูตร หมั่นอ่านลำดับรับฟัง มีความรู้รอบตัว มีแผนการดำเนินงาน และดูแลครู ให้ปฏิบัติตามที่ตามแผนที่กำหนดไว้ รวมทั้งมีการประเมินผลงาน สรุปรายงานปฏิบัติงาน และเล่นขอความคิดเห็นของครูในหมวดวิชาให้หัวหน้าสถานศึกษาทราบ

5. การประสานงาน เป็นผู้ประสานงานติดต่อให้ครูในหมวดวิชาปฏิบัติงานร่วมกัน ด้วยดี ประสานงานกับผู้บริหารโรงเรียน และหัวหน้าหมวดวิชาอื่น ๆ วางแนวปฏิบัติงานของหมวดวิชาให้สอดคล้องกับโครงการของโรงเรียน และควรวางแผนให้ยืดหยุ่นได้ตามเหตุการณ์

นอกจากนี้ ยุทธิน พิพิธกุล (2527 : 92) ได้กล่าวถึงงานในหน้าที่ของหัวหน้าหมวดวิชาที่จะต้องรับผิดชอบสรุปได้ดังนี้คือ การร่วมงานกับบุคคลอื่น การบริการทางการศึกษา การพัฒนาหลักสูตร การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ และการประเมินผล

จากแนวคิดของนักวิชาการ และท่านผู้รู้เกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของหัวหน้าหมวดวิชาพอสรุปได้ว่า หัวหน้าหมวดวิชาควรนิยามที่ความรับผิดชอบดังนี้คือ

1. ด้านวิชาการ ได้แก่การควบคุมดูแล แนะนำ การดำเนินการเกี่ยวกับการเรียน การสอนให้แก่ครูในหมวดวิชาในด้านต่าง ๆ เช่น การพัฒนาหลักสูตร สัปดาห์โครงการสอน หนังสือเรียน หนังสือประกอบ วิธีวัดและประเมินผล วิเคราะห์ข้อสอบ สัปดาห์วัสดุอุปกรณ์ การสอน รวมทั้งการนัดประชุมเพื่อแก้ปัญหาเกี่ยวกับการเรียนการสอน
2. ด้านบุคลากรภายในหมวดวิชา ได้แก่ การสำรวจความต้องการของบุคลากร ในหมวดวิชา ประเมินเทคโนโลยีใหม่ สัปดาห์เข้าสอน มอบหมายแบ่งงานให้ครู บำรุงขวัญและให้กำลังใจ แก่ครู ประเมินผลงาน การรายงานการปฏิบัติงานของครูต่อผู้บริหารโรงเรียน
3. การประสานงาน เป็นผู้ประสานงาน และประสานความเข้าใจระหว่างครูใน หมวดวิชาด้วยกันเองระหว่างครูในหมวดวิชากับผู้บริหารโรงเรียน และระหว่างครูในหมวดวิชา กับหมวดวิชาอื่น ๆ หรือกับฝ่ายอื่นในโรงเรียน

โรสส์ แอล. เนกเลย์ และ ฮีเวน เอ็น ดิน (Ross L. Negley and Even N. Dean 1964 : 106-107) มีแนวคิดที่ว่าตำแหน่งหัวหน้าหมวดวิชาควรจะมีหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้คือ

1. ทำการสอนให้เป็นแบบอย่างที่ดี และสามารถสาธิตการสอนได้ด้วย
2. สัปดาห์ตำราและอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จะช่วยให้การสอนดีขึ้น
3. เยี่ยมห้องเรียน ทำงานร่วมกับครูอื่น ๆ แนะนำวิทยากรแขนงต่าง ๆ สัปดาห์มี ทัศนศึกษา
4. ร่วมกับครูในหมวดวิชาปรับปรุงหลักสูตรประมวลการสอนและตำรา
5. ช่วยเหลือในการประเมินเทคโนโลยีใหม่
6. สัปดาห์ครูเข้าสอนแทน เมื่อครูคนใดคนหนึ่งขาด
7. ถ้าหากมีการฝึกสอนภายในโรงเรียน ก็ควรให้ความช่วยเหลือแก่นิสิตฝึกสอน
8. ให้คำปรึกษาแก่ครูทั้งในด้านส่วนตัวและการสอน เป็นการบำรุงขวัญหรือกำลังใจ ทำให้การสอนมีประสิทธิภาพ

9. ยอมรับและส่งเสริมครูที่มีความคิดริเริ่มในด้านการสอนหรือด้านอื่น ๆ
10. ให้มีการประชุมครูในหมวดวิชาอย่างสม่ำเสมอ

จากการที่ได้ศึกษา เกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้าหมวดวิชาทั้งจากระเบียบของทางราชการ และนักการศึกษาทั้งในประเทศ และต่างประเทศ จะเห็นได้ว่า งานของหัวหน้าหมวดวิชาที่ต้องปฏิบัติส่วนใหญ่เป็นงานด้านวิชาการ นอกจากนี้ยังมีงานด้านบริหาร การศึกษา และงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารโรงเรียน งานที่ปฏิบัติล้วนแต่เป็นงานที่หัวหน้าหมวดวิชาต้องใช้ความรู้ ความสามารถ และจะต้องได้รับการศึกษาอบรมมาโดยเฉพาะ จึงจะทำให้การบริหารงาน การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ดังนั้นจึงสมควรที่จะศึกษาเกี่ยวกับความรู้ของหัวหน้าหมวดวิชา เพื่อเป็นการศึกษาถึงความรู้ที่จะปฏิบัติงานของหัวหน้าหมวดวิชาให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

4. ความรู้ความสามารถของหัวหน้าหมวดวิชา

หัวหน้าหมวดวิชาควรเป็นผู้บริหารระดับหนึ่งในโรงเรียนเมื่อเข้าสู่ตำแหน่งของผู้บริหารงานในหมวดวิชาแล้ว ต้องมีหน้าที่และความรับผิดชอบสูงมากกว่าครูในหมวดวิชา ดังนั้นหัวหน้าหมวดวิชาจึงจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถเช่นเดียวกับผู้บริหารการศึกษาโดยทั่ว ๆ ไป ไม่ว่าจะเป็นความรู้ทั่วไป ความรู้ในการบริหารงาน ความรู้ในการนิเทศ และความรู้เฉพาะเกี่ยวกับงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ สำหรับความรู้ความสามารถในด้านใดบ้างนั้นได้มีผู้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ไว้หลายท่านด้วยกันดังนี้

พนัส หันนาคินทร์ (2524 : 47-49) กล่าวถึงผู้บริหารการศึกษาว่าควรจะเป็นกำลังที่จะทำให้สถาบันนั้นเจริญหรือเสื่อมลง ดังนั้นผู้บริหารการศึกษาควรจะมีคุณลักษณะด้านความรู้ทางวิชาการคือ ความรู้ด้านวิชาการทั่วไป ได้แก่ความรู้หลักเบื้องต้นของวิชาการต่าง ๆ ที่สอนอยู่ในโรงเรียน เพื่อการตรวจตราควบคุม แนะนำให้แก่ครูอย่างถูกต้อง และต้องมีความรู้ด้านวิชาชีพ ได้แก่ ความรู้ที่จำเป็นแก่การบริหารงานในโรงเรียน และหลักการวัดผลและการให้การศึกษา หลักการวัดผลการศึกษา จิตวิทยา หลักการบริหารงาน การแนะแนว การจัดหลักสูตร ในทำนองเดียวกัน สัมบูรณ์ บรรณภาพ (2521 : 6) มีความเห็นสอดคล้องกับพนัส หันนาคินทร์ ที่กล่าวว่า

"ผู้บริหารควรจะมีควมรู้กว้างขวางในวิชาการต่าง ๆ คือความรู้ทั่วไป ที่เรียกว่าคิลปศาสตร์ และความรู้ทางวิชาชีพ"

นอกจากนี้ วิจิตร วรตบางกูร และสุภัชญา วีระกุล (2523 : 29-30) มีความเห็นว่า ผู้บริหารที่สามารถจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพได้นั้นจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ในด้านต่าง ๆ ดังนี้ คือ มีความรู้พื้นฐาน มีประสบการณ์ในการบริหารมาก่อน ความรู้ และประสบการณ์จะทำให้ผู้บริหารสามารถคาดคะเน มองเห็นปัญหาและงานที่จะต้องดำเนินการได้อย่างตลอด ผู้บริหารที่ดีควรมีทั้งความรู้และประสบการณ์ทั้งทางทฤษฎี และปฏิบัติ สามารถนำความรู้ที่นั้น ๆ มา ไข คำดำเนินงานทุกชนิด นอกจากนี้ยังต้องมีความรู้ทั่วไปกว้างขวางรู้เท่าทันเหตุการณ์ รอบรู้ในสิ่งที่ควรรู้ ทางด้าน นพพงษ์ บุญศิริราตุลย์ (2527 : 17-20) ได้แบ่งความรู้ และประสบการณ์ ของผู้บริหารในการเตรียมผู้บริหารเข้าสู่วิชาชีพ 3 ประการคือ

1. ความรู้ที่นำไปสู่ความคล่องตัว และควมมีเล่น्हของนักบริหารได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับงานธุรการงานสารบรรณ ความรอบคอบในการตรวจตราหนังสือ การจัดสำนักงานให้สวยงาม
2. ความรู้ที่นำไปสู่ความเป็นนักบริหารโดยวิชาชีพได้แก่ การศึกษาหาความรู้ด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม จิตวิทยา
3. ความรู้เมื่ออยู่กับคน ได้แก่ การศึกษาถึงพื้นเพภูมิหลังของคน นิสัยใจคอ บุคลิก ทำทางที่แสดงออก อุดมการณ์ สภาพเศรษฐกิจ ตลอดจนกลุ่มที่เข้าร่วมอยู่

จากการศึกษาความรู้ของหัวหน้าหมวดวิชาดังกล่าวมาแล้ว จะเห็นได้ว่า ความรู้ของหัวหน้าหมวดวิชาส่วนใหญ่เป็นความรู้ทั่วไป และความรู้ด้านวิชาชีพ และในฐานะที่หัวหน้าหมวดวิชาเป็นผู้บริหารงานวิชาการของโรงเรียน และเป็นผู้บริหารงานในหมวดวิชาที่ตนรับผิดชอบ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่หัวหน้าหมวดวิชาจะต้องมีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับงานที่หัวหน้าหมวดวิชารับผิดชอบ สำหรับในเรื่องนี้ กรมสามัญศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ กรมสามัญศึกษา 2528 : 2) ได้กำหนดขอบข่ายความรู้ของหัวหน้าหมวดวิชาไว้ดังนี้

1. มีความรู้ในหลักเกณฑ์การพิจารณาเพื่อกำหนดอัตราค่าจ้างครู
2. มีความรู้ในงานวิชาการของโรงเรียน และแนวการประเมินผลงานวิชาการ

3. มีความรู้เกี่ยวกับเกณฑ์มาตรฐานการประเมินผลงานทางวิชาการของ
โรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา

4. มีความรู้เกี่ยวกับสื่อ การสอน

5. มีความรู้ในวิธีการดำเนินการประเมินผลการเรียนการสอน

6. มีความรู้เกี่ยวกับบทบาทของกลุ่มโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการของ
โรงเรียน

7. มีความรู้ที่ส่งเสริมความรู้แก่ครูอาจารย์ในโรงเรียน

สำหรับความรู้ด้านการปฏิบัติงานในหน้าที่ของหัวหน้าหมวดวิชานั้น พัทภย์ เกิดคง
(2526 : 36-38) ได้เสนอแนะไว้ว่าหัวหน้าหมวดวิชาควรจะมีความรู้ในเรื่องต่อไปนี้

1. ความรู้ในการใช้และพัฒนาหลักสูตร

1.1 การวิเคราะห์ ปรับปรุง รายละเอียดเนื้อหาในหลักสูตร

1.2 การควบคุม จัดทำแผนการสอน บันทึกการสอน

1.3 จัดทำแผนการเรียน

1.4 ติดตามผลการเรียนของนักเรียน

2. ความรู้ในการนิเทศงานวิชาการ

2.1 แนะนำวิธีการสอน และมอบหมายงาน

2.2 ทดลองวิธีสอนแบบใหม่ ๆ

2.3 ประชุม ปรึกษา แก้ไขปัญหาการสอน

2.4 แนะนำ ส่งเสริม ช่วยเหลือ ครูอาจารย์ให้ได้มีโอกาสติดตามและศึกษา

วิทยาการใหม่ ๆ อยู่เสมอ

2.5 สัตหาวิทยาการมาให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับงานวิชาการใน

หมวดวิชา

2.6 แนะนำการใช้อุปกรณ์สื่อการเรียนต่าง ๆ

3. ความรู้ในการวัดผล และประเมินผลการเรียน

3.1 กำหนดรูปแบบข้อสอบ สร้างแบบทดสอบ

3.2 วิเคราะห์ข้อสอบ และจัดทำข้อสอบมาตรฐาน



- 3.3 กำหนดเกณฑ์การผ่านและตัดสินผลการเรียน
- 3.4 ควบคุมการวัดผลการเรียน
4. ความรู้ในการส่งเสริมงานวิชาการ
 - 4.1 สอนประจำในหมวดวิชา
 - 4.2 เป็นวิทยากรมาช่วยในการเรียนการสอน
 - 4.3 ศึกษา ค้นคว้า วิจัย เพื่อปรับปรุงแก้ไขปัญหาทางวิชาการ
 - 4.4 ส่งเสริมการใช้ห้องสมุดและแหล่งวิทยาการอื่น ๆ
 - 4.5 สดกกิจกรรมเสริมหลักสูตร แส่ตง และประกวดผลงานของนักเรียน
 - 4.6 วางโครงการปรับปรุง พัฒนางานในหมวดวิชา
 - 4.7 ติดตามการปฏิบัติงานของครูอาจารย์ในหมวดวิชา เพื่อร่วมมือกับครูอาจารย์แก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน
 - 4.8 ส่งเสริม เผยแพร่ งานวิชาการของครูอาจารย์
5. ความรู้ในการใช้อุปกรณ์และสื่อการเรียน
 - 5.1 พิจารณาคัดเลือกแบบเรียน หนังสือประกอบการเรียนการสอน
 - 5.2 สดทำตำรา เอกสารประกอบการเรียนการสอน
 - 5.3 สดเตรียม หนังสือประกอบการเรียนการสอน และคู่มือครู
 - 5.4 สดซื้อ สดทำ อุปกรณ์สื่อการเรียนร่วมกับครูอาจารย์ในหมวดวิชา
 - 5.5 สดทำบัญชีพัสดุ ครุภัณฑ์ในหมวดวิชา
 - 5.6 ควบคุมการใช้ พ้ลลุด ครุภัณฑ์ อุปกรณ์ สื่อการเรียน ห้องปฏิบัติการ
 - 5.7 สดทำงบประมาณประจำปีของหมวดวิชา
6. ความรู้ในการประสานงานและสนับสนุนการบริหารงานของโรงเรียน
 - 6.1 ประสานงานกับหมวดวิชาอื่น และบุคลากรในโรงเรียน
 - 6.2 ส่งเสริม สนับสนุน การดำเนินงานของสมาคมครูผู้ปกครอง
 - 6.3 รับฟังข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับการบริหารในโรงเรียนจากผู้ปกครองนักเรียน

6.4 นำวิทยาการใหม่ ๆ ออกเผยแพร่ให้ประชาชนในท้องถิ่นได้รับรู้และนำไปปฏิบัติ

6.5 ให้ความร่วมมือกับกิจกรรมต่าง ๆ ในท้องถิ่น

6.6 ช่วยเหลืองานอื่น ๆ ที่หัวหน้าสถานศึกษามอบหมาย

7. ความรู้ในการบริหารบุคลากรในหมวดวิชา

7.1 ประเมินเทคโนโลยีใหม่

7.2 เลื่อนความคิดเห็นแก่ผู้บริหารเกี่ยวกับการคัดเลือกครูใหม่

7.3 พัฒนาครูอาจารย์ในหมวดวิชา

7.4 สดอัตรากำส่งครูในหมวดวิชา

7.5 ติดตามผลการปฏิบัติงานของครูอาจารย์ในหมวดวิชา เพื่อประเมินความสามารถ

7.6 เลื่อนความคิดเห็นในการพิจารณาความดีความชอบของครูอาจารย์ในหมวดวิชา

ในทำนองเดียวกัน ทวีศักดิ์ สันทรสาร (2528 : 25-26) กล่าวถึงความรู้ของผู้บริหารการศึกษา ทั้งนี้รวมถึงหัวหน้าหมวดวิชาด้วยว่า ผู้บริหารการศึกษาที่จะปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพนั้นควรเป็นผู้มีความรู้ในด้านต่าง ๆ คือ

1. ความรู้ทั่วไป อันได้แก่ ความรู้ทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม

2. ความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่ ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ เช่น ความรู้ด้านธุรการ การเงิน วัสดุครุภัณฑ์ การบริหารงานบุคคล และความรู้เกี่ยวกับกฎหมายการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานการศึกษาที่รับผิดชอบ

3. ความรู้เกี่ยวกับการบริหารการศึกษา ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับหลักบริหารการศึกษา การวางแผนการศึกษา การพัฒนาหลักสูตร การเรียนการสอน ศติวิทยาการศึกษา ประสิทธิภาพการศึกษา การนิเทศการศึกษา การวิจัย การศึกษาเพื่อพัฒนา และการประชาสัมพันธ์

จะเห็นได้ว่าความรู้ของหัวหน้าหมวดวิชาจากระเบียบกรมสามัญศึกษา ย่อคิดเห็น
ของผู้บริหารการศึกษา และนักการศึกษาหลายท่าน หากจะประมวลความคิดเห็น จะเห็นว่า
หัวหน้าหมวดวิชาจำเป็นที่จะต้องมีความรู้ในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ความรู้ทั่วไป ได้แก่ความรู้ด้านบริหารการศึกษา จิตวิทยาการศึกษา ปรัชญา
การศึกษา การเมือง การปกครอง เศรษฐกิจ และสังคม
2. ความรู้ในการบริหารงาน เช่น การวางแผนการล่อน การเล่นของงบประมาณ
ของหมวดวิชา การตัดซื้อ การเก็บรักษาพัสดุครุภัณฑ์ การประสานงานกับหมวดวิชาอื่น และ
ช่วยเหลืองานอื่น ๆ ที่หัวหน้าสถานศึกษามอบหมาย
3. ความรู้ด้านการนิเทศ เช่นแนะนำวิธีการล่อน การทดลองวิธีการล่อนใหม่ ๆ
การประชุมปรึกษาหารือเพื่อแก้ปัญหาการเรียนการล่อน แนะนำสั่ง เสริมครูให้มีโอกาสศึกษาหา
ความรู้อยู่เสมอ และการจัดหาวิทยากรมาให้ความรู้เกี่ยวกับงานวิชาการ
4. ความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่ เช่น ความรู้ด้านหลักสูตร การใช้หลักสูตร การ
พัฒนาหลักสูตร วิธีการล่อน เทคนิคในการล่อน เนื้อหาวิชาที่ล่อน อุปกรณ์การเรียนการล่อน การ
วัดและประเมินผล

จากการศึกษาความรู้ของหัวหน้าหมวดวิชาในด้านต่าง ๆ แล้ว จะเห็นได้ว่าความรู้
เป็นสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับหัวหน้าหมวดวิชา แต่ถึงแม้ว่าหัวหน้าหมวดจะมีความรู้ดี มีความรู้สูง
สักเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าขาดทักษะในการบริหารงานแล้ว งานของหัวหน้าหมวดวิชาก็จะล้มเหลว
ไม่ประสบผลสำเร็จ ดังนั้นจึงต้องมีทักษะในการบริหารงานควบคู่ไปกับการความรู้

5. ทักษะที่จำเป็นสำหรับหัวหน้าหมวดวิชา

ความสามารถในการปฏิบัติงานของหัวหน้าหมวดวิชาจะมีมากน้อยเพียงใดนั้น มิใช่
จะดูกันแต่เพียงผิวเผินแต่เพียงบุคลิกภาพ รูปร่างหน้าตา เท่านั้น ควรอย่างยิ่งที่จะต้องดูให้ลึกกลง
ไปว่าการปฏิบัติงานของเขานั้นเป็นอย่างไร งานที่หัวหน้าหมวดวิชาต้องปฏิบัติล้วนแต่เป็นงานที่ต้อง
ใช้ความพยายามอย่างมาก เพราะเป็นการทำงานร่วมกับคน ไม่ว่าจะ เป็นการบริหาร การ

นี้เพื่อพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนให้เจริญก้าวหน้า ดังนั้นหัวหน้าหมวดวิชา
จำเป็นที่จะต้องมึทักษะในด้านต่าง ๆ เพื่อจะได้บริหารงาน และปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพ
อยู่เสมอ สำหรับในเรื่องทักษะนี้ วินัย เกษมเศรษฐ์ (2521 : -7-56) กล่าวว่าหัวหน้าผู้บริหาร
ที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานจะต้องมีทักษะ ทั้ง 4 ด้านซึ่งประกอบไปด้วย

1. ทักษะทางเทคนิค คือทักษะด้านการเงิน การบัญชี การซื้อ การจ้าง งานบริหาร
บุคคล และการจัดระบบงาน
2. ทักษะในการครองคน คือทักษะในการกระตุ้น หรือจูงใจให้ทำงานตามหน้าที่
และความรับผิดชอบ การติดต่อประสานงาน การแสดงสภาพผู้นำ การรู้จักประณีตประนอม และ
การสร้างขวัญ
3. ทักษะในการจัดการศึกษา คือทักษะในการจัดการเรียนการสอนให้เกิดผลใน
ทางปฏิบัติตามจุดหมายของการศึกษา ผู้บริหาร และผู้ใดที่จัดการศึกษาจะต้องมีทักษะในการ
พัฒนาหลักสูตร และนำหลักสูตรไปใช้ให้เกิดประโยชน์ และเกิดผลในทางปฏิบัติ
4. ทักษะในการสร้างความคิด คือ ทักษะในการคาดการณ์ล่วงหน้าในลักษณะที่
สามารถทำให้องค์กรปฏิบัติตามหน้าที่ และความรับผิดชอบได้อย่างสมบูรณ์

พริส ฮันนาคินท์ (2524 : 68) ได้เสนอว่าทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารในการ
บริหารงานให้ราบรื่น ผู้บริหารควรสร้างทักษะให้เกิดขึ้นเป็นลุ่มประจําตัว ซึ่งได้แก่ทักษะด้าน
ต่าง ๆ ดังนี้

1. ทักษะในกลวิธีการทำงาน คือรู้ว่างานที่จะต้องทำในหน้าที่ของตนมีอะไรบ้าง
และจะทำงานนั้น ๆ อย่างไร รวมถึงบทบาทที่จะต้องทำเพื่อให้งานสมบูรณ์
2. ทักษะความคิดรวบยอด คือการเข้าใจในโครงสร้างและความสัมพันธ์ระหว่าง
งานทั้งภายใน และภายนอกองค์การ การเข้าใจ การมองเห็นแนวโน้มของความเปลี่ยนแปลง
ต่าง ๆ ทั้งภายใน และภายนอกที่มีผลกระทบต่อการทำงาน
3. ทักษะมนุษยสัมพันธ์ คือรู้จักสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างหน่วยงานทั้งภายใน และ
ภายนอกองค์การ รู้จักที่จะใช้ความสามารถที่มีอยู่ในตัวครูให้เป็นประโยชน์ รู้จักประพฤติดุปฏิบัติ
ตนให้เป็นที่ยอมรับนับถือแก่บรรดาครู และบุคคลอื่นภายในโรงเรียน และในสังคมทั่วไป

คิมบอลล์ ไวลส์ (Kimball Wiles 1983 : 18-26) ได้กล่าวถึงทักษะของผู้บริหาร
การศึกษา และผู้นิติเทศการศึกษาไว้ดังนี้

1. ทักษะความเป็นผู้นำ

- 1.1 การส่งเสริมความเป็นผู้นำให้เกิดขึ้นกับบุคคลอื่น
- 1.2 การส่งเสริมให้ครูสามารถตัดสินใจ และแก้ปัญหาได้
- 1.3 การส่งเสริมให้ผู้อื่นได้ใช้ความสามารถที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่
- 1.4 การส่งเสริมให้ครูมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 1.5 การชักนำให้ผู้อื่นยอมรับวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกัน
- 1.6 การสร้างขวัญ กำลังใจ และศรัทธาที่ดีการให้แก่ผู้ร่วมปฏิบัติงาน
- 1.7 การสร้างความเป็นกันเอง เพื่อให้เกิดความรู้สึกรักใคร่ชอบพอกัน

และกัน

- 1.8 การแนะนำให้ครู เป็นผู้มีความรู้ในการปฏิบัติงาน
- 1.9 การเสนอแนะความคิดเห็นให้กลุ่มในการวางแผนปฏิบัติงาน
- 1.10 การเสนอแนวความคิด วิธีการสอนใหม่ ๆ ตลอดทั้งการแนะนำแหล่ง

วัสดุอุปกรณ์ให้แก่ครู

2. ทักษะมนุษยสัมพันธ์

- 2.1 การสร้างบรรยากาศที่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน
- 2.2 การสร้าง ความพอใจให้เกิดขึ้นในกลุ่มปฏิบัติงาน
- 2.3 การยอมรับนับถือบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล
- 2.4 การยอมรับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของครู
- 2.5 การสนใจในปัญหา และความต้องการของครู
- 2.6 การอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ร่วมงาน
- 2.7 การให้ความช่วยเหลือครูในด้าน การเรียนการสอน และแนะนำให้ครู

ได้ใช้ความสามารถในการแก้ปัญหา

- 2.8 การสร้างความเป็นกันเอง และความคุ้นเคยกับผู้ร่วมงาน
- 2.9 การแสดงความรู้สึกพอใจ อ่อนน้อมถ่อมตน และมีความจริงใจต่อผู้อื่น



3. ทักษะกระบวนการหมู่พวก

- 3.1 การสร้างวัตถุประสงค์ในการทำงานของกลุ่ม
- 3.2 การวางแผนการทำงานร่วมกัน
- 3.3 การตัดสินใจอย่างมีเหตุผล
- 3.4 การแบ่งงานให้สมาชิกในกลุ่มมีความรับผิดชอบร่วมกัน
- 3.5 การปรับปรุงวิธีการทำงานของกลุ่ม
- 3.6 การประเมินผลการทำงานของกลุ่ม

4. ทักษะการบริหารงานบุคคล

- 4.1 การสรรหาสมาชิกใหม่ของกลุ่มปฏิบัติงาน
- 4.2 การคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่การงาน
- 4.3 การให้คำปรึกษาแก่กลุ่มปฏิบัติงาน
- 4.4 การช่วยเหลือให้กำลังใจแก่กลุ่มปฏิบัติงาน
- 4.5 การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้ใช้ความสามารถของตนเองได้อย่างเต็มที่
- 4.6 การสับเปลี่ยนตัวบุคลากร
- 4.7 การจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะความสามารถของครู
- 4.8 การวิเคราะห์ปัญหาในการวางแผนปฏิบัติงานครั้งต่อไป

5. ทักษะการประเมินผลงาน

- 5.1 การประเมินผลตามกระบวนการในการทำงาน
- 5.2 การเก็บรวบรวมหลักฐานต่าง ๆ อย่างมีระบบ
- 5.3 การประเมินผลตามวัตถุประสงค์
- 5.4 การช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานประเมินผลการทำงานของกลุ่มได้
- 5.5 การช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานตัดสินใจในการปรับปรุงกระบวนการทำงานของ

กลุ่มให้ดีขึ้น

- 5.6 การช่วยเหลือสนับสนุนให้กำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานนำผลที่ประเมินได้มา

ปรับปรุงการทำงานของตนเอง

5.7 ส่งเสริมการประเมินผลตนเอง

5.8 การประเมินผลความสามารถของคนในกลุ่มเพื่อปรับปรุงวิธีการทำงาน

ให้ดีขึ้น

ฮาโรลด์ สเปียร์ส (Harold Spears 1963 : 163) ได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ มนุษยสัมพันธ์ว่า ผู้บริหารและผู้ที่ทำหน้าที่ในการนิเทศ ควรจะได้รับความสนใจจากบุคคลอื่น มีความยุติธรรม พบปะติดต่อได้ง่าย ยอมรับนับถือบุคคลอื่น เห็นอกเห็นใจผู้อื่น รู้สึกสนุกในการทำงาน ตามหน้าที่ มีจิตโลกกว้างขวาง และมีทัศนคติในการที่จะช่วยเหลือผู้อื่น

เดล เอล ซี (Dale S. Beach 1965 : 55) ได้กำหนดขอบเขตหรือกิจกรรม การบริหารงานบุคคลสรุปได้ดังนี้คือ การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน การปฐมนิเทศ การจัดการ ผูกอบรม การสร้างภาวะความเป็นผู้นำให้เกิดขึ้นในตัวบุคคล การให้คำแนะนำแก่ผู้ปฏิบัติงาน การสร้างแรงจูงใจและสวัสดิการให้แก่บุคลากร

ดังที่กล่าวมาแล้วเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นของหัวหน้าหมวดวิชา แสดงให้เห็นว่าการที่จะบริหารให้สำเร็จ และมีประสิทธิภาพนั้น หัวหน้าหมวดวิชาจำเป็นต้องมีทักษะด้านต่าง ๆ ทั้งนี้ เพื่อจะช่วยให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์ และการที่จะให้ผู้ร่วมงานเกิดศรัทธา เลื่อมใสและเป็น ที่เคารพนับถือ ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความร่วมมือ ร่วมแรง และร่วมใจในการปฏิบัติงาน สิ่งที่เป็น และสำคัญยิ่งอีกประการหนึ่งก็คือ ลักษณะนิสัยของหัวหน้าหมวดวิชา

6. ลักษณะนิสัยของหัวหน้าหมวดวิชา

นิสัย คือความประพฤติที่เคยชิน เช่นทำจนเป็นนิสัย ที่ฟัง ที่พักพิง ที่อาศัย (ราชบัณฑิตยสถาน 2525 : 445)

ลักษณะนิสัยที่พึงประสงค์ของหัวหน้าหมวดวิชาคือความประพฤติที่เคยชิน ที่พึงประสงค์ของ หัวหน้าหมวดวิชา หรืออาจกล่าวได้ว่า เป็นความประพฤติที่เคยชินของหัวหน้าหมวดวิชาที่ผู้ ร่วมงาน หรือผู้อื่นต้องการให้ปฏิบัติ เพื่อให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่การงานซึ่งหัวหน้าหมวด รับผิดชอบอยู่

ลักษณะนิสัยของผู้บริหาร และหัวหน้าหมวดวิชา ได้มีผู้ให้แนวคิดไว้หลายท่านด้วยกัน ซึ่งพอที่จะประมวลความคิดได้ดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 73) กล่าวถึงลักษณะนิสัยและความเคยชินในการปฏิบัติงานไว้ว่า

นิสัยและความเคยชินเป็นอุปสรรคและปัจจัยสำคัญต่อการศึกษากฎการ การบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเทศที่กำลังพัฒนา เพราะบุคคลขึ้นมาถือว่าเป็นกลุ่มกำลังของชาติที่ว่านี้คือข้าราชการ การที่คนในชาติมีลักษณะนิสัยขยันขันแข็งต่องาน ย่อมเป็นผลดีต่อการบริหารราชการของชาติ ทั้งนี้เพราะลักษณะนิสัย และความสามารของคนในชาติเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งในการบริหาร

เชสเตอร์ ไอ บาร์นาร์ด (Chester I. Barnard อ้างถึงใน วิทยุ สาร 2526 : 264-265) กล่าวถึงบุคคลที่จะเป็นผู้นำว่าจำเป็นต้องมีคุณสมบัติพิเศษที่ขาดเสียไม่ได้ 5 ประการ เป็นการเพิ่มไปจากลักษณะอย่างอื่น คือ

1. ความมีชีวิตชีวา และทนทาน คุณสมบัติชนิดนี้ไม่ได้หมายถึง ลุ่ยภาพดี แม้ว่าลู่ยภาพดีจะมีส่วนสำคัญก่อให้เกิดคุณสมบัติดังกล่าว แต่ความมีชีวิตชีวา หมายถึง ความคล่องแคล่วว่องไว ตื่นตัวอยู่เสมอ พร้อมอยู่เสมอที่จะรับสถานการณ์ทุกชนิด ปรับตัวได้ ร่าเริงแจ่มใสอยู่เสมอ ความทนทาน คือการทำงานต่อเนื่องกันได้ ทนต่อความลำบาก โดยไม่ปริกบั่น หรือแสดงอาการท้อแท้ให้ผู้ใดพบเห็น

ความคล่องตัว ว่องไว แจ่มใส ร่าเริง ทำให้ผู้นำมีเสน่ห์ดึงดูดใจคน ความทนทานทำให้ผู้นำมีโอกาสหาประสบการณ์ได้มาก เรียนรู้ได้ตลอดเวลา โดยไม่ต้องหยุดยั้ง ทำให้ทันโลกทันเหตุการณ์ และทำให้ได้รับความสำเร็จในงานได้ง่าย เพราะงานบางอย่างไม่อาจหยุดชะงักหรือทิ้งระยะให้พักผ่อนได้ ความร่วมมือของบุคลากรขึ้นอยู่กับความเอาใจจริงของผู้นำในการทำงานด้วยเหมือนกัน ดังนั้นความทนทานจึงมีความจำเป็นสำหรับผู้นำ

2. ความสามารถในการตัดสินใจ ผู้นำที่ดีต้องตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง ตัดสินใจได้เร็ว และเต็มใจ เสมอที่จะตัดสินใจด้วยตนเอง ในเมื่อมีปัญหาการรู้จักตัดสินใจ เป็นลักษณะหนึ่งของความเชื่อมั่นในตนเอง ถ้าผู้นำมีความเชื่อมั่นในตนเองก็จะตัดสินใจได้ดี การตัดสินใจได้ถูกต้อง รวดเร็ว ทำให้การแก้ปัญหาต่าง ๆ กระทำได้ทันทั่วทั้ง

3. ความสามารถในการจูงใจคน ความสามารถนี้ถ้าผู้นำขาดเสียแล้ว แม้จะมี
 ความสามารถอย่างอื่นมากเพียงใดก็ตาม ยากที่จะนำคนจำนวนมาก ๆ ได้ยาก ที่จะทำงานให้
 สำเร็จ เพราะงานของหน่วยงานจะดำเนินไปได้ก็โดยได้รับความร่วมมือจากคนหมู่มาก ผู้นำที่
 สามารถจูงใจให้ผู้อื่นร่วมมือกับตนได้เท่านี้ก็จะได้รับความสำเร็จ ความสามารถในการจูงใจคน
 หมายถึงความสามารถในการสนทนา ความเป็นนักพูดความสามารถในการเขียนบทความ และ
 ย่อเขียนอย่างอื่น สื่อมวลชน รู้จักเอาใจคน รู้สัดขัดในชั้นควร นอกจากนี้ยังต้องเป็นคนที่สามารถ
 ใช้ภาษาได้ดี ผู้อื่นเข้าใจง่าย เป็นคนตรงไปตรงมา สุภาพเรียบร้อย และแสดงความรู้สึกจริงใจ
 ของตนให้คนอื่นเห็นได้ชัด

4. ความรับผิดชอบ หมายถึง สภาพทางอารมณ์ของบุคคลที่มีความรู้สึกเสียใจ ไม่พอใจ
 เมื่อไม่ได้ทำในสิ่งอันควรทำ หรือไม่ได้ละเว้นสิ่งอันควรละเว้น เป็นความรู้สึกของตนเองว่า สิ่งใดถูก
 สิ่งใดควรในเชิงศีลธรรม และคุณธรรม ตามสภาพสังคมที่บุคคลเป็นสมาชิกอยู่ ผู้นำที่ดีย่อมยินดี
 รับผิดชอบ เมื่อผิดพลาด และเต็มใจรับคำตำหนิ ขณะเดียวกันเมื่อรับหน้าที่ได้มาแล้วจะบากบั่นทำ
 หน้าที่อย่างดีที่สุด โดยไม่ทอดทิ้งแม้จะมีอุปสรรคนานาประการมาเกี่ยวข้อง ความรับผิดชอบเป็น
 ลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้นำทุกคน

5. ความฉลาดมีไหวพริบ สมองเฉียบแหลม เต็มไปด้วยความรู้ หันโลก หัน
 เหตุการณ์ เป็นสิ่งที่จำเป็นที่สุดสำหรับผู้นำคนจำนวนมาก ๆ ไม่มีใครอยากได้ผู้นำที่โง่ ๆ ไม่หันคน
 ไม่มีใครอยากตามผู้นำที่เสียที่ผู้อื่นอยู่เสมอ ความฉลาด ไหวพริบ จำเป็นที่สุดสำหรับผู้นำทุก
 ประเภท ความฉลาดไหวพริบจะมีได้ต่อเมื่อ ผู้นำเป็นคนมีความรู้ดี ฐานะ ฐานะนโยบาย และวัตถุ
 ประสงค์ของงานแจ่มชัด รู้กระบวนการบริหารงาน มีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการ เป็นคน
 พหุสูตร คือรอบรู้ และสนใจในเรื่องต่าง ๆ รอบด้าน มีความคิดริเริ่ม และที่สำคัญที่สุด คือ ร่างกาย
 สติใจ และอารมณ์สมบูรณ์ เพราะถ้าร่างกายอ่อนแอ สติใจอ่อนแอ อารมณ์ไม่มั่นคง ไม่ว่าจะ
 เข้าวิจัยยาลูกเพียงใด การใช้สมอง และเข้าวิจัยยาอ้อมบกร่องผิดพลาดได้เสมอ

วิญญู สาร (2526 : 265-266) กล่าวถึงผู้นำในสังคมไทย หรือผู้นำที่ดีแบบไทย ๆ
 ควรจะมีลักษณะต่อไปนี้เพิ่มเติม คือ

1. ใจกว้าง ใจดี ไม่ตระหนี่ต่อการเลี้ยงดูและให้รางวัล
2. มีพรหมวิหารสี่ คือเมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ในสถานที่ สถานการณ์ และ

ในเวลาอันเหมาะสม

3. หนักแน่น ไม้ทู่เบา รับฟังจากทุกฝ่าย
4. มีความยุติธรรม และให้ความเสมอภาคกับทุกคน
5. ซื่อสัตย์ และสุจริต
6. ตรงต่อเวลา
7. ยืนยัน และอุทิศเวลาให้แก่งาน
8. กล้ารับผิดชอบ
9. มีความจริงใจในการพูด และการกระทำทุกชนิด
10. อ่อนหวาน อ่อนน้อม และสุภาพ
11. เอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้เกี่ยวข้องอยู่เสมอ
12. รู้จักเลือกใช้คน
13. อดทน เยือกเย็นต่อคำพูดที่ขัดแย้ง หรือไม่เป็นมิตรทุกชนิด
14. ติดตามคำสั่งที่สั่งการไปแล้วอยู่เสมอ
15. ฉลาดที่จะกระตุ้นเตือนเมื่อผู้น้อยล่าช้า และผิดพลาด
16. หมั่นอบรมผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความสามารถ ความรู้ในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม
17. ให้ผู้น้อยพบปะโดยง่าย
18. ง่ายง่าย อยู่ง่าย ไม่ถือตัว เข้ากับคนทุกชั้นได้
19. ช่มคนเป็น และขยันช่ม
20. ไม่ดูต่ำ หรือกล่าวพร่ำว่าทใด ๆ ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาต่อหน้าคนอื่น
21. ให้เกียรติเจ้าของความคิด หรือเจ้าของโครงการใหม่ ๆ เสมอ
22. ไม่โลเล เปลี่ยนใจง่าย
23. สั่งการเป็น ถูกจังหวะ เหมาะกับคนที่รับงานไปปฏิบัติ
24. เป็นตัวอย่างที่ดีทุกด้านของผู้น้อย
25. รักษาระเบียบปฏิบัติงานตามข้อบังคับ และกฎหมายโดยเคร่งครัดทุกโอกาส

26. ละเว้นการประพฤติชั่ว ซึ่งจะทำให้สังคมรังเกียจตามสภาพของวัฒนธรรมไทย
27. มีความเด็ดขาด เด็ดเดี่ยว มั่นคง แน่นนอน
28. รู้จักถนอมหน้าใจคน
29. รู้จักสร้าง และระวังรักษาบุคลิกลักษณะของตนอยู่เสมอ

ในทำนองเดียวกัน สัมพงศ์ เกษมสิน (2526 : 296-297) สรุปว่า การที่จะเป็นผู้นำที่ดี อาจสร้างคุณสมบัตินตนเองได้ และผู้นำที่ดีควรมีคุณสมบัตินี้คือ

1. ต้องซาบซึ้งถึงนโยบาย อำนาจ หน้าที่ และกิจการงานในหน่วยงานของตน
2. ต้องมีแผนในการดำเนินงาน และหมั่นเอาใจใส่ปรับปรุงอยู่เสมอ
3. ต้องหมั่นศึกษาหาความรู้ ปรับปรุงตนเองให้ทันสมัยอยู่เสมอ
4. ต้องฉลาดให้ระบบติดต่อกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพ
5. ต้องรู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงาน
6. ต้องมีความซื่อสัตย์
7. ต้องติดตามงานอยู่เสมอ หากพบข้อบกพร่องต้องรีบแก้ไข
8. ต้องรู้จักพิจารณาลำดับความสำคัญของงาน งานด่วนต้องรีบทำก่อน
9. ต้อง เป็นผู้ประหม่าวิหจริต
10. ต้องมีความมยุติธรรม
11. ต้องเป็นคนตรงต่อเวลา
12. ต้องหมั่นอบรมผู้ใต้บังคับบัญชา ให้มีความสามารถในการทำงาน
13. ต้อง เป็นคนมีความคิดริเริ่ม และสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความคิดริเริ่มด้วย
14. ต้องกระตุ้น และสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น และหาทางปรับปรุงงานของหน่วยงานของตนอยู่เสมอ
15. ต้องเป็นคนใจกว้าง และมีใจหนักแน่นต่อสภาวะการณ์ และคำพูดที่ขัดแย้งหรือไม่เป็นมิตร
16. อย่า เป็นคนหูเบาต้องฟังความคิดเห็นทุกด้านก่อนแล้วจึงสั่งการ
17. ต้อง เป็นคนกล้ายอมรับผิด
18. ต้องให้ความสนใจ และเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา

19. ต้องขยันในงาน อุทิศเวลาให้แก่หน้าที่การงาน
20. จงยกย่อง ชื่นชมเย้ยผู้กระทำความดีและควรทำต่อหน้าผู้อื่นเมื่อมีโอกาส
21. จงดู หรือเล่นงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเจียบ ๆ อย่าให้ใครได้ยิน
22. ต้องแสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่า ความก้าวหน้าของเขาขึ้นอยู่กับผลแห่งการ

ปฏิบัติงาน

23. ต้องให้เกียรติผู้เสนอความคิดเห็น
24. อย่าเป็นคนโลเลหรือเปลี่ยนใจบ่อย ๆ
25. ต้องเป็นผู้สั่ง และอำนวยความสะดวกที่ดี
26. จงเป็น "ผู้นำ" ของผู้ใต้บังคับบัญชา มิใช่ถือหลักอยู่เบื้องหลัง
27. ต้องประพฤติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดี

นอกจากนี้ บุญมาก พรหมพวย (2527 : 127) กล่าวถึง นักบริหารที่จะประสบความสำเร็จว่า จะต้องมีความประพฤติที่เป็นแบบอย่างที่ดีของบุคคลอื่น คือจะต้องปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ทางสังคม และศีลธรรม ซึ่งเป็นที่ยึดถือกันอยู่ในชุมชนของตน เช่นอุปนิสัยในการทำงาน ความสุภาพ ความตรงต่อเวลา ความตรงไปตรงมา ความซื่อสัตย์สุจริต และความสำเร็จ ในการทำงานให้เสร็จจะกลายเป็นแบบอย่างของคนทั้งองค์การ

ส่วนในต่างประเทศ เบอร์ตัน ดับบลิว เครทอน (Burton W. Kreitton 1960 :

81) ได้กล่าวถึงลักษณะผู้นำที่ดี ต้องประกอบด้วยบัญญัติ 21 ประการคือ

1. ต้องมีความรู้ดี
2. มีลักษณะรูปร่างใจผู้พบเห็น
3. มีใจเยือกเย็นเมื่อประสบปัญหา
4. นอบน้อม
5. ตัดสินปัญหาหันทั่วๆ
6. เป็นกลางโดยไมเอนเอียง
7. เปลี่ยนแปลงปรับปรุงได้
8. มีความกล้าหาญ

9. เป็นผู้ร่ำ เรืองมอง โลกในแง่ดี
10. เตรียมใจที่จะรับงานหนัก
11. มีอารมณ์มั่นคง
12. มีเมตตาจิต
13. เป็นผู้มีความกระตือรือร้น
14. เล่มอต้น เล่มอปลาย
15. มีความสามารถในการจัดการประชุม
16. รักงานที่ทำ
17. ไม่หมกมัวสังใจง่าย ๆ
18. มีความสามารถทำงานได้ดี
19. มีพลังแห่งความคิดคำนึง
20. ซื่อสัตย์และตรงไปตรงมา
21. ต้องมีศีลธรรม

จากการศึกษาความคิดเห็นของท่านผู้และนักการศึกษา เกี่ยวกับลักษณะนิสัยของผู้บริหาร แล้ว
ต่างก็มีความคิดเห็นสอดคล้องกัน และข้อที่ความคิดเห็นสอดคล้องกันนั้น พอสรุปได้ดังนี้

1. ความซื่อสัตย์
2. ละเว้นจากการประพฤติชั่ว
3. มีพรหมวิหารสี่
4. มีความยุติธรรม
5. ตรงต่อเวลา
6. มีความขยัน และอุทิศเวลาให้แก่งาน
7. มีความอดทน
8. หมั่นศึกษาหาความรู้ และปรับปรุงตนเองให้ทันสมัยอยู่เสมอ
9. มีความกระตือรือร้น
10. มีจิตใจ เป็นประชาธิปไตย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

งานวิจัยในประเทศได้มีผู้วิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะ บทบาท และงานในหน้าที่ของหัวหน้าหมวดวิชา ผู้วิจัยได้รวบรวมไว้ดังต่อไปนี้

ประยุทธ กุศลสาร (2517 : 78-85) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "บทบาทของหัวหน้าหมวดวิชาภาษาไทยในวิทยาลัยครู" โดยส่งแบบสอบถามไปยังหัวหน้าหมวดวิชาภาษาไทยในวิทยาลัยครู 29 แห่ง แห่งละ 1 คน รวม 29 คน และครูอาจารย์ในหมวดวิชาภาษาไทยอีกแห่งละ 9 คน รวม 261 คน ผลการวิจัยพบว่า ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ และความรับผิดชอบของหัวหน้าหมวดวิชาภาษาไทยที่ทำด้วยตัวหัวหน้าหมวดวิชาเองและทำร่วมกับผู้อื่น คือ งานติดต่อประสานงาน งานธุรการ และงานบริหารบุคลากรทางวิชาการในหมวดวิชา งานที่หัวหน้าหมวดทำร่วมกับผู้อื่นส่วนใหญ่เป็นงานเตรียมการก่อนเปิดภาคเรียน งานส่งเสริมประสิทธิภาพของครูอาจารย์ในหมวดวิชา งานส่งเสริมการเรียนวิชาภาษาไทยของนักเรียน และนักศึกษา งานวัดผลและประเมินผลการเรียน งานจัดบริการวัสดุอุปกรณ์ งานที่หัวหน้าหมวดไม่มีการจัดทำ คืองานนิเทศการสอน และปรับปรุงการสอนของครูอาจารย์ งานควบคุมการสอนของครูอาจารย์ งานติดตาม และประเมินผลงานของครูอาจารย์ในหมวดวิชา

✓ ฐิติ อาศัยบุญ (2518 : 90-96) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "บทบาทของหัวหน้าหมวดวิชาในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ใช้หลักสูตรกว้าง" โดยส่งแบบสอบถามไปยังผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 15 คน หัวหน้าหมวดวิชาจำนวน 162 คน และครูจำนวน 258 คน ในจำนวนโรงเรียน 17 โรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะงานของหัวหน้าหมวดวิชาเป็นงานบริหารการศึกษา 3 ด้านคือ งานวิชาการ งานด้านบริหารบุคคล และงานธุรการ การเงิน และอาคารสถานที่ และพบว่าความเห็นของอาจารย์ใหญ่กับครู ในเรื่องบทบาทของหัวหน้าหมวดวิชามีความเห็นสอดคล้องกันในงาน 4 ด้านคือ ด้านความสัมพันธ์กับชุมชน งานวิชาการ งานการบริหาร งานบุคคล และงานธุรการ การเงิน และอาคารสถานที่

／ สันหนิ โธโทยานนท (2523 : 31-35) ไต้ทำการวิจัยเรื่อง "บทบาทของหัวหน้าหมวดวิชาพลานามัยในโรงเรียนมัธยมศึกษาในลั่วนภูมิภาค" โดย ลังแบบลอบถามไปยังหัวหน้าหมวดวิชา และครุในหมวดวิชาพลานามัยในลั่วนภูมิภาค เป็นลันวน 426 คน ผลการวิจัยพบว่า บทบาท และหน้าที่ลัสำคัญมากที่สุดของหัวหน้าหมวดวิชา คือร่วมมือกับครุอาจารย์ในการลัวางแผนการลัสอนของหมวดวิชา ลัศครุ เข้ลัสอนตามความถนัดในแต่ละวิชาที่เป็ดลัสอน ลัศครุอาจารย์ เข้ลัสอนแทน เป็ดโอกาสให้ครุอาจารย์ไปศึกษาต่อ อบรม ประชุม และดูงานเพิ่มเติม ติดตามผลงานที่ไต้มอบหมายให้ครุอาจารย์แต่ละคนรับผิดชอบ เป็ดโอกาสให้ครุอาจารย์ไต้แสดงความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงงานวิชาการ แบ่งงานให้ครุอาจารย์ตรงตามความลัสามารถ ยกย่อง และ เล่นอความดีความชอบของครุอาจารย์ต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อเป็นกำลังใจในการทำงาน ลัง เลัริมให้ลักเรียนเข้ลัร่วมกิจกรรม ดูแลเก็บรักษาวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ให้อยู่ในลัภาพที่ดี

／ บุญนา เลาลลัถิตย (2525 : 95-100) ไต้ทำการวิจัยเรื่อง "บทบาทของหัวหน้าหมวดวิชาโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ในเขตการศึกษา 5" โดยไต้แบบลอบถามถามผู้บริหารโรงเรียนลันวน 18 คน หัวหน้าหมวดวิชา ลันวน 133 คน และครุลันวน 245 คน ผลการวิจัยพบว่า หัวหน้าหมวดวิชามีบทบาทในงานบริหารการศึกษาอยู่ในเขตลั้น้อย หัวหน้าหมวดวิชาปฏิบัติงานด้นธุรการ การเงิน อาคารลัถานที่มากที่สุด รองลงมาคืองานการบริหารบุคคล และ ลัดับลัสุดท้ายคือ งานลัสัมพันธ์กับชุมชน

／ ลัลลลล สันทรลัเจริญ (2526 : 132-138) ไต้ทำการวิจัยเรื่อง "ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าหมวดวิชา และครุ เกี่ยวกับลัสมรรถภาพในการบริหารงานวิชาการของหัวหน้าหมวดวิชา โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ลังกัถกรรมลัมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 1" โดย ลังแบบลอบถามไปยังผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าหมวดวิชา และครุ ลันวน 453 คน ลัจากลันวนโรงเรียน 24 โรงเรียน โดยแบ่งงานวิชาการออกเป็น 7 ด้น คือ ด้นหลักลัถรและเอกลัารการใช้หลักลัถร วิธิลัสอน และตารางลัสอน อุปกรณ์การเรียนการลัสอน การนิเทศงานวิชาการ การลัศดการเรียนการลัสอน การวัดผล และประเมินผล และการวางแผนปรับปรุงงานวิชาการ ผลการวิจัยพบว่า หัวหน้าหมวดวิชาลัสมรรถภาพในการบริหารงานวิชาการอยู่ในระดับปานกลาง งานที่หัวหน้าหมวดวิชาลัสมรรถภาพอยู่ในระดับลั่งไต้แก่ งานด้นวิธิลัสอน และตารางลัสอน อุปกรณ์การเรียน

การล่อน และการจัดการ เรียบการล่อน ส่วนการนิเทศงานทางวิชาการ เป็นงานที่หัวหน้าหมวดวิชา มีสัมรรถภาพต่ำสุด

พิทักษ์ เกิดคง (2526 : 116-119) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียน หัวหน้าหมวดวิชา และครูอาจารย์เกี่ยวกับคุณลัษณ์ที่ดีที่พึงประสงค์ของหัวหน้าหมวดวิชาใน โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ในเขตการศึกษา 12" โดยส่งแบบสอบถามไปยังผู้บริหาร โรงเรียน จำนวน 24 คน หัวหน้าหมวดวิชา จำนวน 132 คน และครูอาจารย์จำนวน 341 คน รวมทั้งสิ้น 497 คน จากจำนวนโรงเรียน 25 โรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า คุณลัษณ์ที่ดีด้านเฉพาะตัวของหัวหน้าหมวด วิชาในเรื่อง บุคลิกลักษณะ อุปนิสัย ลักษณะผู้นำ การมีมนุษยสัมพันธ์ คุณธรรม ความรับผิดชอบ และ การเป็นที่ยอมรับนับถือของครูอาจารย์ในหมวดวิชาอยู่ในระดับเห็นด้วย ความคิดเห็นเกี่ยวกับการ เป็นผู้มี ความกระตือรือร้นคล่องแคล่วในการปฏิบัติงาน เป็นผู้มี ความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นผู้มี ความซื่อสัตย์สุจริต และยุติธรรมอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง และความคิดเห็นอยู่ในระดับไม่แน่ใจ คือ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์สูง เมื่อเทียบกับครูอาจารย์ในหมวดวิชา ส่วนคุณลัษณ์ด้านวิชาชีพของหัวหน้าหมวด วิชาในด้าน วุฒิ ประสบการณ์ ความรู้ทั่วไป ความรู้ทางวิชาชีพ และความสามารถในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับเห็นด้วย

สุพงษ์ วรรณดี (2528 : 79-81) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ความคิดเห็นของ ผู้บริหาร โรงเรียน และครู คณิตศาสตร์ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของหัวหน้าหมวดวิชา คณิตศาสตร์ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร" โดยส่งแบบสอบถามไปยัง ผู้บริหาร โรงเรียน จำนวน 41 คน และครู คณิตศาสตร์ จำนวน 214 คน รวมทั้งสิ้น 255 คน จากจำนวนโรงเรียน 50 โรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า การปฏิบัติงานตามหน้าที่ในด้านวิชาการเกี่ยวกับงาน การวางแผนเตรียมงานสำหรับภาคเรียนใหม่ การจัดการ เรียบการล่อน การวัดผล และ การประเมินผล หัวหน้าหมวดวิชาปฏิบัติอยู่ในระดับมาก งานเกี่ยวกับหลักสูตร และ เอกสารการ ใช้หลักสูตร และการนิเทศการ เรียบการล่อนอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนการปฏิบัติงานตามหน้าที่ ในด้านบริหาร เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การประสานงานนโยบาย การประสานงานธุรการ การเงิน หัวหน้าหมวดวิชาปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และงานเกี่ยวกับการประสานงานอาคารสถานที่

และวัสดุอุปกรณ์อยู่ในระดับกลาง เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอนวิชาคณิตศาสตร์เกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของหัวหน้าหมวดวิชา รวมทั้งงานด้านวิชาการ และด้านบริหารในทุกงาน พบว่า ความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

ทวิศักดิ์ สันทรสาร (2528 : 87-88) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ความคิดเห็นของคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งยาดิ และผู้บริหารการศึกษา เกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด" โดยส่งแบบสอบถามไปยังคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งยาดิ จำนวน 343 คน และผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจำนวน 400 คน รวมทั้งสิ้น 743 คน ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดตามความคิดเห็นของคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งยาดิ และผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่ได้จากแบบสอบถามปลายเปิดสรุปได้ดังนี้

1. ลักษณะที่พึงประสงค์ด้านความรู้ของผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดมีผู้ตอบมากที่สุด 10 อันดับแรก จากแบบสอบถามจำนวน 25 ข้อดังนี้คือ

- 1.1 มีความรู้ด้านอื่น ๆ นอกเหนือจากวิชาชีพของตนอย่างกว้างขวาง เช่น คณิตศาสตร์ การเมือง เศรษฐกิจ เศรษฐศาสตร์ และจิตวิทยา
- 1.2 สันใจใฝ่หาความรู้ และวิทยาการใหม่ ๆ อยู่เสมอ
- 1.3 มีความรอบรู้ในเรื่องกฎหมาย
- 1.4 ทันต่อเหตุการณ์ปัจจุบัน
- 1.5 รู้หลักการทางศาสนา
- 1.6 มีประสบการณ์ด้านบริหาร หรือผ่านการอบรมด้านนี้มาแล้ว
- 1.7 มีวุฒิปริญญาตรี เป็นอย่างน้อย
- 1.8 สันใจ หรือพูดภาษาต่างประเทศได้
- 1.9 รู้ภาษาท้องถิ่น
- 1.10 มีความรู้ในเรื่องการศึกษา เพื่อพัฒนาชนบท

2. ลักษณะที่พึงประสงค์ด้านทักษะของผู้อำนวยความสะดวกการประถมศึกษาจังหวัดที่มีผู้ตอบมากที่สุด 8 อันดับแรก จากแบบสอบถามจำนวน 23 ข้อ ดังนี้คือ

- 2.1 ปฏิบัติงานได้คล่องแคล่ว รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ
- 2.2 แก้ปัญหาได้ถูกต้อง เต็ดขาด และฉับไว
- 2.3 ติดตามงานสม่ำเสมอ
- 2.4 สามารถแนะนำแนวทางการทำงานให้ผู้อื่นได้
- 2.5 มีการประชาสัมพันธ์
- 2.6 มีการประสานงานกับหน่วยงานอื่น
- 2.7 มีศิลปะในการพูด
- 2.8 สามารถทำการนิเทศการศึกษาได้

3. ลักษณะที่พึงประสงค์ด้านลักษณะนิสัยของผู้อำนวยความสะดวกการประถมศึกษาจังหวัดที่มีผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด 10 อันดับแรก จากแบบสอบถามจำนวน 25 ข้อ ดังนี้คือ

- 3.1 ยึดมั่นในคุณธรรม และหลักธรรมในการปฏิบัติงาน
- 3.2 เป็นที่พึ่ง และมีความเห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา
- 3.3 มีความรับผิดชอบ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม
- 3.4 รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
- 3.5 ไม่เจ้าชู้
- 3.6 ไม่เล่นการพนัน และดื่มสุรา
- 3.7 มีฐานะการเงินมั่นคง
- 3.8 ไม่เย่อหยิ่ง โอ้อวด
- 3.9 ประหยัด
- 3.10 มีความประณีตระนอม

พวงพยอม ศรีหาบัต (2529 : 110-115) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การปฏิบัติงานนิเทศการศึกษาของหัวหน้าหมวดวิชาภาษาไทยตามการรับรู้ของตนเอง และครูผู้สอนภาษาไทยในโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ" โดยส่งแบบสอบถามไปยังหัวหน้าหมวดวิชา

ภาษาไทย จำนวน 154 คน ครูภาษาไทย 402 คน ในจำนวนโรงเรียน 85 โรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า หัวหน้าหมวดวิชาภาษาไทยและครูภาษาไทยเห็นว่า หัวหน้าหมวดวิชาภาษาไทยปฏิบัติมากเกี่ยวกับงานนิเทศทางวิชาการด้านหลักสูตร จุดประสงค์ เนื้อหา และหนังสือเรียน กิจกรรมประกอบการสอน กิจกรรมเสริมหลักสูตร การวัดและประเมินผล และด้านความก้าวหน้าทางวิชาการ แต่เห็นว่าหัวหน้าหมวดวิชาภาษาไทยปฏิบัติงานนิเทศทางวิชาการด้านวิธีสอนน้อย ส่วนด้านสื่อการสอน ครูภาษาไทยเห็นว่าหัวหน้าหมวดวิชาภาษาไทยปฏิบัติงานนิเทศทางวิชาการด้านนี้น้อย แต่หัวหน้าหมวดวิชาภาษาไทยเห็นว่าตนเองปฏิบัติมากสำหรับงานในด้านนี้

เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของหัวหน้าหมวดวิชาภาษาไทยและครูภาษาไทย เกี่ยวกับการปฏิบัติงานนิเทศทางวิชาการของหัวหน้าหมวดวิชาภาษาไทยในด้านหลักสูตร เนื้อหา หนังสือเรียน กิจกรรมประกอบการสอน และกิจกรรมเสริมหลักสูตร การวัดผลการประเมินผล และความก้าวหน้าทางวิชาการของครู ปรากฏว่าไม่แตกต่างกันที่ระดับความมีนัยสำคัญ 0.05 แต่ความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานนิเทศทางวิชาการของหัวหน้าหมวดวิชาภาษาไทยด้านวัตถุประสงค์ วิธีสอน ด้านสื่อการสอนแตกต่างกันที่ระดับความมีนัยสำคัญ 0.05

งานวิจัยต่างประเทศ

งานวิจัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับหัวหน้าหมวดวิชา ผู้วิจัยได้รวบรวม และเสนอขอเป็นสังเขปดังนี้

โฮวาร์ด แฟรงกิน ฮัลคิมอน (Howard Frankin Aldmon 1960 : 4320-A) ได้วิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมสำคัญที่จำเป็นสำหรับหัวหน้าหมวดวิชา กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยอาจารย์ในสถาบันการศึกษา 3 แห่ง โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย ผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมของหัวหน้าหมวดวิชาที่อาจารย์ต้องการสรุปได้ 7 ข้อดังนี้คือ

1. หัวหน้าหมวดวิชาจะต้องกระทำกรต่าง ๆ อย่างตรงไปตรงมา สื่อสัตย์สุจริต และแสดงให้เห็นว่ามีอารมณ์มั่นคงในการดำเนินงานด้านบริหาร
2. หัวหน้าหมวดวิชาต้องจัดให้มีการวางแผนร่วมกัน ซึ่งหัวหน้าหมวดวิชาจะทำการวางแผนโดยจัดให้มีบุคคลทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมเพื่อจัดวางนโยบายสถิติกิจกรรม หรือโปรแกรมต่าง ๆ



3. หัวหน้าหมวดวิชาต้องแสดงความเห็นอกเห็นใจต่อบุคคลอื่น ๆ จะต้องเห็นคุณค่าของความพยายาม และประโยชน์จากบุคคลในหมวดวิชา และในโรงเรียน
4. หัวหน้าหมวดวิชาต้องแสวงหาวิธีการแก้ปัญหา โดยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ และส่งเสริมผู้อื่นให้ใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ในการแก้ปัญหาด้วย
5. หัวหน้าหมวดวิชาต้องตระหนักว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และควรพยายามให้การเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นไปตามความต้องการของหมวดวิชา และควรเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป
6. หัวหน้าหมวดวิชาควรติดต่อกับทุกคนได้อย่างเสรี และอย่างมีประสิทธิภาพโดยตระหนักว่า การที่ละบรรลุผลของความพยายามสูงสุดได้ ก็โดยที่ทุกคนที่เกี่ยวข้องได้รับทราบเรื่องราวโดยทั่วถึงกัน
7. หัวหน้าหมวดวิชาควรให้ความมั่นคงทางด้านเงินทุน หรืองบประมาณ และแบ่งปันความรับผิดชอบต่าง ๆ และสนับสนุนการให้บริการที่สำคัญ ๆ ของงานในหมวดวิชา

ต่อมา เรโฮ ฟรานซิส ธอรัม (Reho Francis Thorum 1969 : 2502-A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์และการประเมินคุณค่าของหัวหน้าหมวดวิชาในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ โดยสิ่งแบบลอบตามไปยังอาจารย์ใหญ่และครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา 333 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า

1. ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ไม่ปรากฏว่ามีการจัดสายงานแบบอื่น ๆ นอกเหนือไปจากการจัดเป็นหมวดวิชา
2. การบริหารโดยแบ่งครูเป็นกลุ่มเล็ก ๆ ไม่ค่อยนิยมใช้กันในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่
3. ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ใหม่ ๆ เริ่มมีการเปลี่ยนแปลงการบริหารโดยการรวบรวมครูในกลุ่มเล็ก ๆ และจัดเป็นหมวดวิชา
4. มีความสัมพันธ์น้อยมากระหว่างปริมาณงานของหัวหน้าหมวดวิชา กับ เวลาที่ทำงานนั้น

5. อาจารย์ใหญ่มักจะคิดว่า หัวหน้าหมวดวิชา เป็นคนที่มีความสามารถหลายด้าน และเป็นบุคคลที่สามารถรับผิดชอบได้ทุกด้าน

6. ทั้งโรงเรียนเก่า และโรงเรียนใหม่ ในด้านความคิดในการบริหารแบบหมวดวิชา โดยให้หัวหน้าหมวดวิชา มีอำนาจควบคุมดูแลหมวดวิชา โรงเรียนใหม่มีการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติ ผิดไปจากโรงเรียนเก่า เพียงเล็กน้อย

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศแล้ว พอสรุปได้ว่า ลักษณะงานในอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของหัวหน้าหมวดวิชานั้น นอกจากหัวหน้าหมวดวิชา จะมีหน้าที่ทำการสอนแล้ว ยังมีงานอื่น ๆ ที่หัวหน้าหมวดวิชาต้องรับผิดชอบอีก เป็นต้นว่างานด้าน วิชาการศึกษา เช่น การวางแผนเตรียมงานก่อนเปิดภาคเรียนใหม่ งานหลักสูตร และเอกสารการใช้ หลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การวัดและประเมินผลการเรียนการสอน และการนิเทศการเรียน การสอน ส่วนงานด้านบริหาร เช่น งานบริหารบุคคล งานธุรการ การเงิน งานเกี่ยวกับวัสดุ อุปกรณ์ต่าง ๆ การประสานงาน และงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารโรงเรียน