



บทที่ 2

## วรรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิชาการเป็นหัวใจของสถานศึกษา และเป็นงานที่มีขอบข่ายกว้างขวางจึงจำเป็นต้องมีผู้ช่วยฝ่ายวิชาการและหัวหน้าแผนกวิชาเป็นผู้ช่วยในการบริหารวิชาการ เพราะได้มีการแยกวิชาต่าง ๆ เป็นแผนกวิชา หรือหมวดวิชา ดังนั้นหัวหน้าแผนกวิชาจึงต้องเป็นผู้นำในการบริหารงานวิชาการของครูในสาขาวิชาเฉพาะต่าง ๆ และต้องเป็นผู้มีความสามารถ หรือสมรรถภาพในการบริหารวิชาการในระดับสูง เพราะหัวหน้าแผนกวิชาเป็นผู้รับผิดชอบงานด้านวิชาการรองมาจากผู้อำนวยการวิทยาลัยและผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ และยังเป็นผู้ใกล้ชิดกับครูผู้สอนมากที่สุด หัวหน้าแผนกวิชาจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่จะช่วยให้งานบริหารวิชาการดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ใน พ.ศ. 2509 กรมวิสามัญศึกษา (2509 : ไม่ปรากฏเลขหน้า) ได้เห็นความสำคัญของการมีตำแหน่งหัวหน้าวิชาจึงได้ปรับปรุงการบริหารงานวิชาการ โดยจัดให้มีหัวหน้าวิชาขึ้นในโรงเรียนมัธยมศึกษาทั่วไปอย่างเป็นทางการกรมวิสามัญศึกษาได้มีคำสั่งเกี่ยวกับวิธีแต่งตั้งหัวหน้าแผนกวิชา และรองหัวหน้าแผนกวิชาโดยกำหนดคุณสมบัติ หน้าที่ และความรับผิดชอบของหัวหน้าแผนกวิชา สรุปใจความได้ดังนี้

คุณสมบัติของหัวหน้าแผนกวิชา และรองหัวหน้าแผนกวิชา

1. เป็นผู้มีความยุติธรรม และมีขันติธรรม
2. เป็นผู้มนุษยสัมพันธ์ดี สามารถปกครองผู้ร่วมงานได้
3. เป็นผู้มีความประพฤติดี เป็นตัวอย่างที่ดีทางระเบียบวินัย
4. เป็นผู้มีความรับผิดชอบต่องาน เต็มใจอุทิศเวลาเพื่อราชการและประโยชน์

ส่วนรวม

5. เป็นผู้มีความแน่นหนาในสายวิชานั้น ๆ หมั่นศึกษาค้นคว้าหาความรู้อยู่เสมอ และมีความคิดริเริ่มดี

## หน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้าแผนกวิชา

1. วางแผนการสอนและการปฏิบัติงานอื่น ๆ ของสายวิชาร่วมกับครูในสายให้ เป็นไปตามความมุ่งหมายของหลักสูตรและนโยบายของโรงเรียน
2. ให้อำนาจหรือนิเทศครูในสายเรื่องหลักสูตร ประมวลการสอน หนังสือแบบเรียน หนังสืออ่านประกอบ
3. ควบคุมดูแลเรื่องการพัฒนาให้เป็นไปตามระเบียบให้ถูกหลักวิชา และจุดมุ่งหมายของการสอนวิชานั้น ๆ และรวบรวมสถิติผลการสอบของนักเรียนไว้เป็นหลักฐาน
4. ควบคุมดูแลครูในสายวิชาให้ดำเนินงานไปตามแผนงานที่วางไว้ และจัดครูสอนแทนในกรณีที่ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่มอบหมาย
5. ประชุมครูในสายวิชาโดยสม่ำเสมอ อย่างน้อยเดือนละครั้ง เพื่อปรับปรุงหรือช่วยกันแก้ปัญหาเกี่ยวกับการเรียน การสอน การวัดผล ระเบียบวินัยของโรงเรียนและอื่น ๆ
6. ส่งเสริมให้ครูในสายวิชาได้มีโอกาสพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความสามารถเพิ่มขึ้นอยู่เสมอ ทั้งนี้โดยไม่เสียราชการ
7. ประสานงานกับผู้บริหาร ครูหัวหน้าสายวิชาอื่น ๆ ศึกษานิเทศก์ ชุมชน และแหล่งวิทยาการที่ให้ความช่วยเหลือทางวิชาการ
8. ดูแลรักษาท้องประจำวิชาและพัสดุครุภัณฑ์ ตลอดจนหาอุปกรณ์การสอนในสายวิชานั้น ๆ
9. ประเมินผลงานของสายวิชา สรุปรายงานการปฏิบัติงาน และเสนอข้อคิดเห็นของครูในสายให้ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ทราบ
10. มีส่วนร่วมเสนอความคิดเห็นต่อครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ เพื่อประกอบการพิจารณาความดีความชอบของครูในสายวิชา

ต่อมาในปี พ.ศ. 2522 กรมสามัญศึกษา (2522 : ไม่ปรากฏเลขหน้า) ได้มีคำสั่งเกี่ยวกับการแต่งตั้งหัวหน้าสายวิชาชั้นใหม่ เรียกว่า "ระเบียบกรมสามัญศึกษาว่าด้วยการแต่งตั้งหัวหน้าหมวดวิชา และรองหัวหน้าหมวดวิชา พ.ศ. 2522" (โดยได้ยกเลิกคำสั่งกรมวิสามัญศึกษาที่ 253/2509 ลงวันที่ 9 สิงหาคม 2509) สรุปใจความได้ดังนี้

ข้าราชการครูที่จะได้รับแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้าหมวดวิชา ต้องมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

1. มีวุฒิและตำแหน่งดังนี้

ก. มีวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีหรือเทียบเท่า โดยมีวิชาเอกหรือวิชาโทตรงกับวิชา  
ในหมวดวิชาที่จะได้รับแต่งตั้ง และได้ดำรงตำแหน่งไม่ต่ำกว่าอาจารย์ 1 หรือเทียบเท่ามา  
แล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี หรือ

ข. มีวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีหรือเทียบเท่า โดยเคยทำการสอนวิชาในหมวดที่  
ได้รับแต่งตั้งมาแล้วไม่น้อยกว่า 4 ปี และได้ดำรงตำแหน่งไม่ต่ำกว่าอาจารย์ 1 หรือเทียบเท่า  
มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี

ค. มีวุฒิปริญญาตรีหรือเทียบเท่า โดยเคยทำการสอนวิชาในหมวดที่จะได้รับแต่งตั้ง  
มาแล้วไม่น้อยกว่า 4 ปี และได้ดำรงตำแหน่งไม่ต่ำกว่าอาจารย์ 1 หรือเทียบเท่ามาแล้ว  
ไม่น้อยกว่า 2 ปี

2. เป็นผู้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมที่จะเป็นผู้นำทางวิชาการของสถานศึกษาได้  
และสามารถนิเทศงานวิชาการวิชาใดวิชาหนึ่งในหมวดวิชาที่รับผิดชอบได้เป็นอย่างดี

3. มีลักษณะเป็นผู้นำที่ดี

4. เป็นที่เคารพนับถือของข้าราชการในสถานศึกษานั้น

5. เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี

เกณฑ์การแต่งตั้งหัวหน้าหมวดและรองหัวหน้าหมวดวิชา (ยกเว้นหมวดวิชากิจกรรม)

สถานศึกษาใดมีข้าราชการครูในหมวดวิชาใดตั้งแต่ 4 คนขึ้นไป ให้แต่งตั้งหัวหน้า  
หมวดวิชานั้นได้ 1 คน

สถานศึกษาใดมีข้าราชการครูในหมวดวิชาใดตั้งแต่ 8 คนขึ้นไป ให้แต่งตั้ง  
รองหัวหน้าหมวดวิชานั้นได้ 1 คน

สถานศึกษาใดมีข้าราชการครูในหมวดวิชาใดตั้งแต่ 16 คนขึ้นไป ให้แต่งตั้ง  
รองหัวหน้าหมวดวิชานั้นได้ 2 คน

สถานศึกษาใดมีข้าราชการครูในหมวดวิชาใดตั้งแต่ 24 คนขึ้นไปให้แต่งตั้ง  
รองหัวหน้าหมวดวิชานั้นได้ 3 คน

การแต่งตั้งหัวหน้าหมวดวิชา รองหัวหน้าวิชา และการสั่งให้หัวหน้าหมวดวิชา  
และรองหัวหน้าหมวดวิชานั้นพ้นจากหน้าที่ เป็นอำนาจของหัวหน้าสถานศึกษา

เมื่อมีการแต่งตั้งหรือสั่งให้พ้นจากหน้าที่ตามวรรคหนึ่ง ให้หัวหน้าสถานศึกษา  
รายงานต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับ จนถึงอธิบดีกรมสามัญศึกษา

เนื่องจากความสำคัญของหัวหน้าสายวิชาเป็นที่ยอมรับกันว่ามีความสำคัญในการบริหารทาง  
วิชาการในปีเดียวกัน กรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2522 : 8-9) ได้ออกระเบียบ  
เรียกว่า " ระเบียบกรมอาชีวศึกษาว่าด้วยการบริหารสถานศึกษา พ.ศ. 2522 " ได้กล่าวถึง  
หน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าแผนกวิชา ดังต่อไปนี้

1. ทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานหลักสูตร จัด ควบคุม และดูแลให้การเรียนการสอน  
ทั้งทฤษฎีและภาคปฏิบัติให้เป็นไปตามหลักสูตร ประมวลการสอน และไปงาน
  2. ประสานงานกับแผนกพัสดุ ในการกำหนดคลังหน้า ถึงลักษณะและความต้องการ  
ของวัสดุครุภัณฑ์ที่จะนำมาใช้ในการเรียนการสอน
  3. ปกครอง ควบคุม ดูแล ครู-อาจารย์ เจ้าหน้าที่ นักเรียน นักศึกษา และ  
ผู้เข้ารับการฝึกอบรมของแผนกให้ปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบแบบแผนของราชการ
  4. ดูแล บำรุง รักษาและรับผิดชอบทรัพย์สินของสถานศึกษาที่ได้รับมอบหมาย
  5. เสนอรายงานการปฏิบัติงานในหน้าที่ต่อหัวหน้าคณะวิชา
  6. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย
- สำหรับมูลเหตุในการมีตำแหน่งหัวหน้าหมวดวิชา พนัส หนันาคินทร์ (2513 : 26)

ได้กล่าวไว้ว่า หัวหน้าหมวดวิชาจำเป็นต้องมีในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยเฉพาะในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ทั้งนี้เพราะวิชาที่สอนมีลักษณะเฉพาะยิ่งขึ้นกว่าในระดับประถมศึกษาหรือมัธยมศึกษาตอนต้น ครูคนเดียวอาจสอนได้ทุกวิชา เนื่องจากลักษณะวิชาเป็นพื้นความรู้ทั่วไปมากกว่าที่จะแบ่งแยกออกเป็นวิชาเฉพาะ ส่วนในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ครูคนเดียวไม่สามารถจะเก่งได้ทุกวิชา เพราะวิชาที่สอนมีลักษณะเฉพาะดังกล่าวแล้ว จึงต้องแบ่งแยกเป็นแขนงวิชาต่าง ๆ เพื่อจะได้มีการควบคุมรับผิดชอบในแขนงวิชานั้น ๆ ให้มากยิ่งขึ้น โดยมีหัวหน้าหมวดวิชา เป็นผู้ควบคุมงานในหมวดวิชานั้น ๆ ดังนั้นตำแหน่งหัวหน้าหมวดวิชาจึงต้องมีดังกล่าว

การเรียกชื่อตำแหน่งมักเรียกแตกต่างกันออกไป ในโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษามักเรียกตำแหน่งนี้ว่า "หัวหน้าสายวิชา" วิทยาลัยครูสังกัดกรมฝึกหัดครูเรียกว่า "หัวหน้าหมวดวิชา" วิทยาลัยในสังกัดกรมอาชีวศึกษาเรียกว่า "หัวหน้าแผนกวิชา"

แม้ว่าจะมีการเรียกชื่อตำแหน่งดังกล่าวนี้แตกต่างกันไปอย่างไรก็ตาม แต่หน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งนี้มีลักษณะคล้ายกัน ส่วนตำแหน่งหัวหน้าแผนกวิชา หรือ หัวหน้าหมวดวิชาในภาษาอังกฤษ ซึ่ง พน์ส ทั่นาคินทร์ (2513 : 38) กล่าวว่า มี 2 ความหมายคือ Department และ Chairman of the Department

คำว่า Head ในความหมายแรก หมายถึงหัวหน้าวิชาผู้มีอำนาจในการบริหารอย่างเต็มที่ อาจใช้การบริหารแบบอิตาเลียน หรือประชาธิปไตยก็ได้ ส่วนคำว่า Chairman ในความหมายที่สอง หมายถึงแนะนำให้คิดถึงการทำงานเป็นคณะ ตัวหัวหน้า (Chairman) ถือหลักการทำงานโดยวิธีประชาธิปไตย การตัดสินใจต่าง ๆ กระทำโดยปรึกษาหารือกันระหว่างคณะอาจารย์ด้วยกัน คำว่า Chairman มักจะสงวนไว้ใช้ในระดับแผนกวิชา เช่น แผนกวิชาฟิสิกส์ เคมี ประวัติศาสตร์ มากกว่าคณะวิชา เช่น คณะวิทยาศาสตร์ เป็นต้น

เสวต จิ่งเจริญญ์ L.W Kunelins ประทุม เตโซชัยวัฒน์ และจีรพันธ์ ศิริโชติ (2515 : 52-53) ร่วมกันศึกษาเกี่ยวกับหน้าที่และความรับผิดชอบของครูหัวหน้าสายวิชาที่ปฏิบัติจริงในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ของรัฐบาลทั่วประเทศ โดยส่งแบบสอบถามไปยังโรงเรียนรัฐบาลส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค มีทั้งโรงเรียนมัธยมศึกษาธรรมดาและโรงเรียนมัธยมแบบประสมรวม 50 โรงเรียน ได้รับคำตอบคืน 37 โรงเรียน จากจำนวนครูหัวหน้าสายวิชาที่ตอบคำถามทั้งสิ้น 221 คน จากผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ครูหัวหน้าสายวิชาทำงานในฐานะหัวหน้าสายวิชาโดยอย่างน้อยวันละ 2 ชั่วโมง มีเพียงร้อยละ 25
  2. ครูหัวหน้าสายวิชาที่มีชั่วโมงสอน เหมือนครูธรรมดา คือ ประมาณ 15 ถึง 22 ชั่วโมงมีจำนวนถึงร้อยละ 77
  3. ครูหัวหน้าสายวิชาจัดให้มีการประชุมตามหน้าที่และความรับผิดชอบของครูหัวหน้าสายวิชาที่กรมวิสามัญกำหนดขึ้นอย่างน้อยเดือนละครั้ง มีจำนวนร้อยละ 19
  4. ครูหัวหน้าสายยังไม่เข้าใจหน้าที่และความรับผิดชอบบางข้อที่กรมวิสามัญศึกษา กำหนดไว้
  5. ปัญหาของครูหัวหน้าสายวิชาเกี่ยวกับปัญหาปริมาณครูในสายไม่เพียงพอ ทำให้สอนมากชั่วโมง และขาดวัสดุอุปกรณ์
  6. ส่วนใหญ่ของครูหัวหน้าสายวิชาเห็นความสำคัญของข้อ 1, 2 และ 3 ในหน้าที่และความรับผิดชอบของครูหัวหน้าสายวิชา ที่กรมวิสามัญศึกษากำหนดขึ้น และได้ปฏิบัติต่อครูใหญ่ ส่วนข้อ 10, 8, 6 ได้ให้ความสำคัญน้อยที่สุด ส่วนข้อ 2, 4 และ 7 เป็นภาระหนักที่สุด
  7. ครูหัวหน้าสายวิชาเห็นว่า งานของศึกษานิเทศก์กรมวิสามัญศึกษา มีประโยชน์ต่อครูมากในด้านวัสดุ และกระบวนการสอน
- เกี่ยวกับหน้าที่และความรับผิดชอบของครูหัวหน้าสาย จีรพันธ์ ศิริโชติ (2515:54-55) ได้เขียนหลังจากไปศึกษาและดูงานในโรงเรียนต่าง ๆ ในประเทศแคนาดา ซึ่งมีส่วนเกี่ยวกับการปรับการสอนดังนี้
1. เยี่ยมชั้นเรียนของครูทุกคนในสายวิชา เพื่อให้คุ้นกับความเก่ง อ่อนของครูเหล่านั้น และจะได้ครูที่จัดเจนใช้ความสามารถของตนได้อย่างเต็มที่ด้วย
  2. จัดให้มีการเยี่ยมชั้นเรียนระหว่างครูกันเอง เพื่อจะได้แลกเปลี่ยนความคิดและเทคนิคในการสอน
  3. ให้ความช่วยเหลือแก่ครูในสายวิชาเมื่อครูขอร้อง หรือเมื่อหัวหน้าสายวิชาเห็นว่า

จำเป็น

4. ประสานงานในการรับ และส่งต่อหน่วยการเรียนรู้ในแขนงวิชานั้น ๆ ให้ครูในสายวิชาทราบ
5. ช่วยเหลือครูในสายวิชาเกี่ยวกับการจัดเอกสารประกอบการสอน หรือวัสดุอุปกรณ์การสอน ให้สมบูรณ์แก่คุณภาพของนักเรียน
6. ร่วมกับครูในสายวิชา จัดระเบียบการประเมินผลงานของนักเรียน
7. จัดให้มีการสาธิตการสอน
8. ร่วมกับครูในสายวิชาจัดโปรแกรมเสริมทักษะหรือสอนว่าในแขนงวิชานั้น ๆ
9. ส่งเสริมให้ครูในสายวิชาใดรวมในกิจกรรมของผู้เชี่ยวชาญในสายวิชานั้น ๆ
10. ส่งเสริมความก้าวหน้าทางอาชีพของครูในสายวิชา โดยจัดเอกสารและวารสารเกี่ยวกับวิชานั้น ๆ โดยตรงไว้ให้ครูอ่าน
11. ศึกษาวิจัยงานของสายวิชา
12. ใส่ใจในปัญหาของนักเรียน

รอส เอล เนกลี และ อีแวนส์ เอน คีน (Ross L. Neagley and Evans N. Dean 1964 : 106-107) กล่าวว่าตำแหน่งหัวหน้าหมวดวิชาเป็นตำแหน่งที่มีคุณค่าทางด้านแนะนำและควบคุม ควบคุมหน้าที่และความรับผิดชอบดังต่อไปนี้

1. ทำการสอนให้เป็นตัวอย่างที่ดี และสามารถสาธิตการสอนได้
2. จัดทำตำราและอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จะช่วยให้การสอนดีขึ้น
3. เยี่ยมห้องเรียน ทำงานร่วมกับครูอื่น ๆ แนะนำวิทยากรแขนงต่าง ๆ จัดให้มีทัศนศึกษาจัดทำโสตทัศนวัสดุให้ตามความเหมาะสม
4. ร่วมกับครูในหมวดวิชาปรับปรุงหลักสูตร ประมวลการสอนและตำรา

5. ช่วยเหลือในการปฐมพยาบาล
6. ช่วยแนะนำจัดหาครูแทน เมื่อครูใดคนหนึ่งขาด
7. ถ้าหากมีการฝึกสอนภายในโรงเรียน ก็ควรให้ความช่วยเหลือแก่นิสิตฝึกสอน
8. ให้คำปรึกษาแก่ครูทั้งในด้านส่วนตัวและการสอนเป็นการบำรุงขวัญหรือกำลังใจ  
ให้มีประสิทธิภาพ

9. ยอมรับและส่งเสริมครูที่มีความคิดริเริ่มในด้านการสอนหรือด้านอื่น ๆ
10. ให้มีการประชุมครูในหมวดวิชาอย่างสม่ำเสมอ
11. รับหน้าที่เป็นสื่อกลางติดต่อภายในหมวดวิชา
12. ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานในหมวดวิชาทำการค้นคว้าวิจัย
13. ช่วยเหลือกิจกรรมพิเศษนอกเหนือจากการเรียนการสอน โดยการช่วยเหลือกิจกรรมและให้ความสะดวก เช่น กิจกรรมของชุมชน โปรแกรมของชุมชน และการศึกษานอกระบบ

14. ให้ความช่วยเหลือแก่ครูที่มีปัญหาเรื่องระเบียบวินัย

15. ช่วยเหลือนักเรียนในการตัดสินใจเลือกวิชาเรียนภายในหมวดของตน

16. ให้ความช่วยเหลือแก่โครงการแนะแนว

17. เป็นผู้นำในการเตรียมการวางแผนการทดสอบ

สว่าง ปานมัน (2522 : 70) กล่าวถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้าหมวดวิชา  
คล้ายคลึงกับกรมสามัญศึกษากำหนดไว้ คือ

1. กำหนดงานสอนให้แก่ครูในหมวดวิชา
2. ประชุมครูในหมวดวิชาชี้แจงงาน



3. ประมุขเทศครูใหม่
4. นิเทศและสาธิตการสอนแก่ครูในหมวดวิชา
5. ควบคุมการทำโครงการสอนและแผนการสอนของครูในหมวดวิชา
6. จัดครูสอนแทนเมื่อครูในหมวดวิชาขาด
7. ควบคุมและจัดทำการประเมินผลการสอนในหมวดวิชา
8. สนับสนุนปรัชญาของโรงเรียนและนโยบายของโรงเรียนโดยให้ครูในหมวดวิชา  
ดำเนินการสอนและจัดกิจกรรมสนองปรัชญาและนโยบายนั้น ๆ
9. กำหนดรูปแบบข้อสอบ และจัดทำข้อสอบวิชาในหมวดวิชา
10. ทำสถิติความก้าวหน้าของนักเรียนในการเรียนในหมวดวิชา
11. กำหนดเกณฑ์มาตรฐานที่จะให้นักเรียนผ่านแต่ละรายวิชาในหมวดวิชา
12. ร่วมพิจารณาตัดสินผลการสอบรายวิชาในหมวดวิชา
13. ติดต่อประสานงานกับผู้บริหาร ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการเกี่ยวกับหนังสือ อุปกรณ์การ  
สอน ฯลฯ อันจำเป็นในการเรียนการสอน
14. จัดทำรายการหนังสือ อุปกรณ์การสอนในหมวดวิชา
15. จัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปีของหมวดวิชา

อุบล หุระนันท์ (2514 : 72 - 73) กล่าวถึงหน้าที่ของหัวหน้าแผนกวิชาไว้

12 ประการคือ

1. ควบคุมวิธีสอนของวิชา
2. ปรับปรุงหลักสูตรและเนื้อหาของตัววิชา

3. จัดแบ่งหมึกนักเรียนตามความสามารถ
4. จัดทำหนังสือตำราเรียนและหนังสืออ่านประกอบ
5. จัดควบคุมอุปกรณ์ของวิชา เช่น ห้องปฏิบัติการ
6. จัดที่เฉพาะวิชาในห้องสมุด เพื่อให้นักเรียนสะดวกในการอ่านหนังสือ
7. จัดกิจกรรมของแผนกวิชา
8. ประสานงานกับแผนกวิชาอื่น ๆ
9. จัดประชุมครูในแผนกวิชา
10. การทำรายงาน
11. การสร้างแบบเรียนและแบบทดสอบ
12. นิเทศและสาธิตการสอนของแผนกวิชา

จะเห็นได้ว่าส่วนใหญ่เป็นงานด้านวิชาการ งานด้านอื่น ๆ จะเป็นเพียงส่วนเสริมงานวิชาการให้บรรลุผลสำเร็จเกือบทั้งสิ้น ชัยยุทธ ศรีขจร และคนอื่น ๆ (2523 : 6 - 7) ได้เสนอว่างานในหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าหมวดวิชาไว้กว้าง ๆ คือ

1. รับผิดชอบในการควบคุมการสอนและให้คำแนะนำการดำเนินงานด้านการเรียนการสอนวิชาต่าง ๆ ในหมวดวิชาของตน
2. พิจารณาจัดครูอาจารย์เข้าสอนในวิชาต่าง ๆ ร่วมกับฝ่ายวิชาการ
3. วางโครงการและดำเนินการปรับปรุงการเรียนการสอนภายในหมวดวิชา
4. จัดทำงบประมาณประจำปีในหมวดวิชาของตนเสนอต่อฝ่ายวิชาการ
5. ประสานงานระหว่างหมวดวิชาของตนกับหน่วยงานอื่น ๆ ภายในโรงเรียน

6. รับผิดชอบในการประเมินผลการศึกษาในหมวดวิชาของตนให้เป็นไปตามระเบียบ  
โดยประสานงานกับแผนกวัดผล
7. จัดให้มีตำราและเอกสารประกอบการเรียนการสอนวิชาต่าง ๆ ในหมวดวิชา  
ของตน
8. ดำเนินการเกี่ยวกับการทำข้อสอบ เก็บตัวอย่างข้อสอบเพื่อการค้นคว้าให้เป็น  
หมวดหมู่
9. จัดมอบหมายงานให้ครูอาจารย์ในหมวดวิชา รวมทั้งการจัดสอนแทนในกรณี  
ครูขาด
10. เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุงงานในหมวดวิชา ต่อฝ่ายวิชาการ
11. ดูแลรักษาห้องประจำวิชา และครุภัณฑ์ พัสดุของหมวดวิชา
12. ควบคุมบัญชีครุภัณฑ์ของหมวดวิชา
13. ประเมินผลงานของหมวดวิชา สรุปรายงานการปฏิบัติงานและขอความเห็นของครู  
อาจารย์ในหมวดวิชาของตนส่งต่อผู้อำนวยการ โดยส่งผ่านฝ่ายวิชาการ
14. เสนอความคิดเห็นในการพิจารณาความดีความชอบของครูอาจารย์ในหมวดวิชา
15. วิเคราะห์หลักสูตรและข้อสอบต่าง ๆ ในหมวดวิชาที่รับผิดชอบ เพื่อให้สอดคล้อง  
ตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร
16. ศึกษาค้นคว้าประเมินผล วิเคราะห์วิจัย เพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไขปัญหา  
วิชาการในหมวด

สำหรับกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการได้ระบุหน้าที่ของหัวหน้าหมวดวิชาของ  
โรงเรียนมัธยมศึกษา (2522 : ไม่ปรากฏเลขหน้า) ไว้ดังนี้

1. ทำการสอนวิชาในหมวดวิชาที่รับผิดชอบ ดังนี้

ก. ระดับอนุบาลหรือประถมศึกษา สัปดาห์ละไม่น้อยกว่าหนึ่งในสามของจำนวน  
เวลาเรียน

ข. ระดับมัธยมศึกษา สัปดาห์ละไม่น้อยกว่า 10 คาบ

2. ช่วยหัวหน้าสถานศึกษาจัดโครงการการเรียน และกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะเลือก  
เรียนโครงการนั้น

ในแนวความคิดของ จี.บี. เอ็ดมันสัน (G.B. Edmonson 1953 : 100-102)  
เกี่ยวกับหัวหน้าหมวดวิชาที่จะกล่าวต่อไปนี้ เป็นความรับผิดชอบที่เป็นงานบริหารและงานนิเทศ  
ผสมผสานกันอยู่ด้วย เช่น

1. แจกจ่ายและระวังรักษาแบบเรียนที่ตีพิมพ์
2. กำหนดหนังสือประกอบการเรียน
3. รวบรวมรายชื่อและเครื่องมือที่ใช้ในหมวดวิชา
4. มีความรับผิดชอบเกี่ยวกับเรื่อง
  - 4.1 วิชาที่สอนในหมวด
  - 4.2 วิชาที่สัมพันธ์กับหมวดอื่น
  - 4.3 สํารวจและเสนอแนะแบบเรียนใหม่ ๆ
  - 4.4 เสนอแนะงานที่ครูจะให้เด็กทำ
  - 4.5 แนะนำครูใหม่ในหมวดวิชา
  - 4.6 สร้างความสัมพันธ์ระหว่างครูกับเด็กและผู้ปกครองในการแก้ปัญหาและตอบคำถาม
  - 4.7 จัดและควบคุมการประชุมของหมวด
  - 4.8 ตัดสินมาตรฐานและประเมินผลวิชาการในหมวด

#### 4.9 นิเทศการสอนวิชาในหมวด

หน้าที่และความรับผิดชอบต่าง ๆ เหล่านี้อาจจะสรุปได้เป็น 3 ข้อใหญ่ ๆ คือ

1. หัวหน้าหมวดควรเป็นทั้งผู้นำและผู้ให้เทศ คือเป็นทั้งผู้บริหารและนิเทศ เทคนิค และศิลปการสอน ดังนั้นหัวหน้าหมวดวิชาควรได้รับการฝึกฝนมาอย่างดี และเข้าใจเรื่องเกี่ยวกับโรงเรียนทั้งหมดอย่างกว้างขวาง

2. หัวหน้าหมวดควรเป็นผู้รับผิดชอบในด้านการบริหาร คือเป็นกรรมการบริหารของโรงเรียน

3. เป็นหัวหน้าและผู้ประสานงานทั้งในด้านการพัฒนาหลักสูตร และพัฒนาบุคคลในด้านการพัฒนาตามสัมพันธ์ระหว่างชุมชนและโรงเรียนให้ดีขึ้น ซึ่งจำเป็นต้องใช้ผู้ประสานงาน

เกี่ยวกับประโยชน์ของการมีหัวหน้าหมวดวิชา หรือหัวหน้าแผนกวิชา  
พนัส ทัศนาคินทร์ (2512 : 57) กล่าวว่าประโยชน์อยู่ 2 ประการ คือ

1. ช่วยส่งเสริมการสอนในแผนกวิชาของตนให้ดียิ่งขึ้น หัวหน้าแผนกวิชาย่อมมีประสบการณ์ในการสอนมากกว่า จึงสามารถให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ครูในแผนกของตนได้ดี

2. ช่วยประสานงานระหว่างแผนกต่าง ๆ ในสายเดียวกัน เช่น ความรู้ทางคณิตศาสตร์ย่อมเป็นรากฐานอันสำคัญของการเรียนวิชาฟิสิกส์ ดังนั้น การสอนในแผนกคณิตศาสตร์ จะต้องให้สอดคล้องกับความต้องการที่จะเอาไปใช้ในการเรียนวิชาฟิสิกส์ ถ้านักเรียนไม่เคยเรียน วิชาตรีโกณมิติ การสอนวิชากลศาสตร์ เรื่องการรวมแรงและแยกแรงก็คงจะเป็นไปได้โดยยาก

นอกจากนี้ พนัส ทัศนาคินทร์ ยังได้กล่าวเพิ่มเติมอีกว่า คุณสมบัติที่สำคัญของหัวหน้าแผนกวิชา คือความสามารถในการปกครอง เป็นผู้ที่ยู่งานองเต็มใจให้ความช่วยเหลือ หัวหน้าแผนกจะต้องเก่งในด้านวิธีสอน วิธีวัดผลและการนิเทศการสอนและความสามารถในการเชิงวิชาการนั้นเป็นสิ่งจำเป็น

งานด้านการนิเทศก็ถือว่าเป็นงานหน้าที่หนึ่งของหัวหน้าหมวดวิชาซึ่ง เบน เอ็ม แฮร์ริส (Ben M. Harris 1963 : 16-18) ได้เขียนไว้ 10 ประการ คือ

1. งานพัฒนาหลักสูตร วางโครงการสอน กำหนดตัวอาจารย์สำหรับสอน ระยะเวลาในการใช้หลักสูตร และกำหนดวิชาสอน พัฒนาคู่มือครู เค้าโครงการสอนของแต่ละวิชา และโครงการที่ส่งเสริมงานด้านนี้
2. จัดเตรียมการเรียนการสอน จัดกลุ่มนักเรียนและวางแผนในการจัดชั้นเรียน
3. คณะอาจารย์ คัดเลือกอาจารย์ผู้สอนให้เหมาะสมกับความสามารถ จัดทำระเบียบสมรส ทดสอบบุคคลประเมินผลงานอาจารย์ ทำประวัติอาจารย์แต่ละคน
4. จัดสวัสดิการ อำนวยความสะดวกในการใช้อุปกรณ์การสอน
5. จัดหาวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ในการเรียนการสอน
6. จัดส่งเสริมให้มีการค้นคว้าหาความรู้ความงอกงามของอาจารย์ในหมวดวิชา เช่น การให้เข้ารับการอบรม หรือ ศึกษาต่อ
7. นิเทศอาจารย์ใหม่
8. ให้ความช่วยเหลืออาจารย์ในหมวดในเรื่องต่าง ๆ แม้เรื่องส่วนตัว
9. สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน
10. ประเมินผลการทำงานของหมวดวิชา

ดักลาส ฮาร์ล (Douglass Harl 1963 : 28-29) ได้เน้นความสำคัญของหัวหน้าหมวดเกี่ยวกับหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าแผนกวิชาในโรงเรียนมัธยม หัวหน้าแผนกวิชานั้นเป็นผู้ให้คำปรึกษาให้คำแนะนำ และเป็นผู้บริหารด้วย ฉะนั้นจึงเป็นบุคคลที่ครูในแผนกควรจะเชื่อฟัง อาจารย์ใหญ่จะต้องส่งเสริมให้หัวหน้าแผนกให้ความสนในในสาขาวิชาของตน และร่วมกันประสานงานกับหัวหน้าแผนกวิชาอื่น ๆ

สำหรับหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้าแผนกวิชาพอจะกล่าวได้คือ

1. ให้ความรู้ แนะนำ ช่วยเหลือครูใหม่ให้ทราบเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ระเบียบข้อบังคับ กฎต่าง ๆ ตลอดจนหลักสูตร และประมวลการสอน
2. ช่วยเหลือครูในแผนกในการวางแผนการเรียนการสอน และการทดลองอันเป็นประโยชน์ต่อการศึกษา
3. แนะนำ จัดหา หนังสือ ที่เป็นประโยชน์แก่ครูในแผนกวิชา
4. เป็นผู้นำในการอภิปรายให้ความคิดเห็นแก่ครูในการใช้วิธีสอน การเลือกอุปกรณ์ กฎเกณฑ์ ระเบียบวินัยทั้งรายบุคคลและส่วนรวม
5. เป็นผู้ช่วยครูใหญ่ในการวางแผนการใช้วัสดุอุปกรณ์
6. พิจารณานั่งส้อมแบบเรียน หนังสือประกอบอื่น ๆ ที่จัดให้มีขึ้นในห้องสมุด
7. ช่วยพิจารณาเลือกครูใหม่
8. พิจารณาปรับปรุงแก้ไขประมวลการสอน
9. ให้ความร่วมมือในการทำบัญชีเกี่ยวกับการจัดเครื่องมือและตำราเรียน
10. ช่วยเหลือในการทำตารางสอนของแผนกวิชา

นพรัตน์ จันทรปรณิก (2506 : 9 - 15) เขียนบทความเรื่อง "งานของหัวหน้าสายวิชาในโรงเรียนมัธยมศึกษา" สรุปใจความได้ดังนี้

งานของหัวหน้าสายวิชาเป็นงานใหญ่ บางคนเมื่อได้รับแต่งตั้งเป็นหัวหน้าสายวิชาแล้วก็ไม่ทราบลักษณะงานชั่วโมงสอนก็ยิ่งเท่าเดิม มีที่อยู่ประจำคนเดียวคือได้ลงจรรยาบรรณของตนเสนอความดีความชอบโดยถือว่าเป็นงานพิเศษ บางคนก็นึกว่า หัวหน้าสายวิชาจะต้องมีลักษณะเด่นพิเศษจากผู้อื่น ตามบทบาทที่เป็นจริงนั้น หัวหน้าสายวิชาจะต้องเป็นผู้ส่งเสริมและคุมงานด้านวิชาการในสายวิชา จะต้องเป็นผู้สนับสนุนความคิดริเริ่ม ยอมรับและเผยแพร่

กลวิธีสอนที่ดี ให้ความคิดเห็นใหม่ ๆ แก่ครูในสายวิชา วางโครงการทำงานให้เกิดความก้าวหน้า เพื่อรักษามาตรฐานการศึกษาของโรงเรียน ซึ่งหมายรวมถึงการรับผิดชอบด้านข้อสอบด้วย นอกจากนี้ยังต้องเป็นผู้แทนฝ่ายบริหารช่วยเหลือให้ครูในสายวิชา ปรับปรุงตนเองและงานในหน้าที่ของตนเสมอ ในขณะที่เดียวกันก็ปฏิบัติหน้าที่แนะแนวทางในฐานะเพื่อนครูด้วย ในเมื่อครูในสายวิชาต้องการความช่วยเหลือ และขอคำแนะนำไปปฏิบัติได้ อีกทั้งหัวหน้าสายวิชาครูเป็นผู้ที่สนใจและเข้าใจงานของตนอย่างแท้จริง

ผลดีของการมีหัวหน้าสายวิชาคือ ครูได้มีโอกาสปรับปรุงการสอนโดยเฉพาะ หัวหน้าสายวิชาต้องปรับปรุงตนเองก่อนผู้อื่น เพื่อเป็นตัวอย่างและให้เกิดความสามารถ จึงจะปรับปรุงการสอนของคนอื่นในสายวิชาของตนได้ ทำให้หัวหน้าสายวิชามีความรับผิดชอบมากขึ้น นอกจากนี้ยังต้องเข้าสอนแทนเมื่อครูประจำวิชาลาหรือขาด

เมื่อมีการอบรมหัวหน้าสายวิชาต้องเข้าร่วมด้วยเสมอ เพื่อให้มีความรู้กว้างขวางขึ้น และให้ได้ความคิดเห็นใหม่ ๆ ทำให้เกิดความคิดดี ๆ

ปัญหาบางประการเกี่ยวกับหัวหน้าสายวิชาคือ หัวหน้าสายวิชาบางคนมีวุฒิทางวิชาการน้อยกว่าครูในสายวิชาของตน ทำให้เกิดปมค้อยเพราะไม่อาจตอบคำถามทางวิชาการได้ ทำให้ขาดศรัทธา และความร่วมมือจากครูในสายวิชา แต่หัวหน้าสายวิชาต้องเอาใจใส่งานการสอนของครู คูการสอน สวัสดิการสอนจัดลำดับความดีความชอบของครูในสายวิชา วัตถุประสงค์ของตนเองและให้บริการต่าง ๆ เทาที่จะทำได้

เกี่ยวกับงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้าแผนกวิชานั้น ธนู แสงศักดิ์ ได้กล่าวไว้ว่า มีหน้าที่ความรับผิดชอบทางวิชาการของโรงเรียนในสาขาวิชาต่าง ๆ หมวดวิชาหนึ่งมีหัวหน้าคนหนึ่ง เพื่อทำหน้าที่คอยให้ความช่วยเหลือทางด้านวิชาการ แก่ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดจากการปฏิบัติงานของครูภายในสาขาของตน เนื่องจากงานวิชาการเป็นงานที่มีขอบเขตกว้างขวาง มุ่งหมายที่จะจัดประสบการณ์ ให้นักเรียนมีความรู้ ทักษะ ทศนคติ และกิจนิสัยการทำงานที่ดี สามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมของหน่วยงานและของสังคมได้เป็นอย่างดี ครูหัวหน้าแผนกวิชาจะต้องมีการเตรียมการมากมายหลายประการซึ่งจะนำมาเสนอแนะเป็นแนวทางไว้ดังต่อไปนี้



1. การเตรียมการก่อนเปิดภาคเรียน เช่น ทำรายงาน จัดซื้ออุปกรณ์การสอนเสนอต่อครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ร่วมในการจัดตารางสอน กำหนดชั้นเรียน ห้องเรียน จัดเตรียมครูให้เข้าสอนตามตารางสอน พิจารณาเลือกแบบเรียน ประชุมครูในสายวิชา เพื่อปรึกษาหารือเกี่ยวกับการทำโครงการสอน เตรียมการสอน การใช้อุปกรณ์การสอน และการวัดผลของนักเรียน

2. การนิเทศการสอนให้แก่ครูในแผนกวิชา เช่น ประมุขเทศครูใหม่ให้รู้งาน ระเบียบการสอน และแนวทางปฏิบัติต่าง ๆ ในสายวิชาหรือในโรงเรียน ประชุมครูในสายวิชา เพื่อซักซ้อมความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตร ประมวลการสอนและวิธีสอน จัดครูพี่เลี้ยงเพื่อช่วยเหลือครูใหม่ นิเทศวิธีสอนที่ถูกต้องและได้ผลแก่ครูในสายวิชาหรือแผนก พาครูไปสังเกตการสอนในโรงเรียนอื่น ๆ เข้าไปสังเกตการสอนของครูในชั้นเรียนตามโอกาส ช่วยเหลือคำปรึกษาหารือแก่ครูในสายวิชาเกี่ยวกับปัญหาส่วนตัวตามสมควร

3. การควบคุมดำเนินการสอน เช่น จัดให้มีสมุดหรือแบบพิมพ์สำหรับเตรียมการสอน ตรวจสอบการสอนของครู จัดครูเข้าสอนแทน จัดให้มีการสอนชดเชย ดูแลให้ครูสอนตรงตามเวลา

4. การจัดวัสดุอุปกรณ์การสอน ศึกษาอุปกรณ์ใหม่ ๆ ในท้องตลาด ส่งเสริมให้ครูสร้างอุปกรณ์การสอนที่สามารถทำได้เอง ให้ความสะดวกกับครูในการใช้อุปกรณ์การสอน ทำบัญชีอุปกรณ์การสอน

5. การอบรมแนะนำนักเรียน เช่น ชี้แจงแนะนำนักเรียนในเรื่องการเรียนการสอน และอธิบายเนื้อหาหลักสูตรให้นักเรียนเข้าใจก่อนเริ่มต้นเรียน อบรมความประพฤตินักเรียน ช่วยเหลือนักเรียนที่ลาหลังโดยการสอนเสริมพิเศษ ฯลฯ

6. การวัดผลนักเรียน เช่น รับผิดชอบในการจัดสอบย่อย สอบกลางปี การจัดเก็บคะแนนระหว่างปีควบคุมดูแลการออกข้อสอบของครูโดยการตรวจ แก้ไขและให้คำแนะนำดูแลการเก็บ การคิดคะแนนการรอกคะแนนระหว่างปีก่อนส่งเจ้าหน้าที่จัดทำ ต. 2 ก. ร่วมในการจัดทำข้อสอบคัดเลือกนักเรียนใหม่

7. การจัดค้ำนธุรการ คูแลการจ้คทำสมุคประจ้จ้ชั้น บัญชีเรียกชื่อใหม่และงาน เอกสารซึ่งรวมกับแผนกแฉแฉว ประสานงานกับหัวหน้าสายวิชาอื่นเพื่อขอความช่วยเหลือทาง วิชาการ ประสานงานกับบรรณารักษ์ จ้คทำพัศคบัญชีสิ่งของ ติดตอกับศึกษานิเทศก์ เพื่อขอ ความช่วยเหลือทางวิชาการ ฯลฯ

8. การประเมินผลงานของครุในแผนก ประเมินผลงานประจ้จ้ปี ประเมินคุณภาพ ในการทำงานของครุ เพื่อประโยชน์ในการเลื่อนชั้น เลื่อนเงินเดือนเสนอความคิดความชอบ โดยอาศัยการประเมินผลงานของครุ ฯลฯ

9. การส่งเสริมครุในแผนก เช่น ให้ความสนใจ เป็นกำลังใจและเป็นที่ยังของครุ ในสายวิชาหรือแผนกวิชา ทำงานร่วมกับครุในสาย โดยการใ้กระบวนกรหมุพวก ส่งเสริมใ้ ครุใ้เลื่อนวิทยฐานะโดยการไปเรียนตอ เข้ารับการอบรม จ้คหาหนังสือและวารสารต่าง ๆ ทางวิชาการใ้ครุใ้ค้อนและศึกษาค้นคว้เพิ่มเติม

10. การบริหารงานบุคคล เช่น ใ้ครุใ้ค้อนออก เสนอความคิดเห็นในการ ปรับปรุงการเรียนการสอนและงานในสายวิชาหรือแผนก ส่งเสริมใ้ครุในสายวิชาใ้ความคิด ริเริ่มและสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานยกของครุในสายของตคตอผู้บังคับบัญชาหรือผู้อื่น ในโอกาส ที่เหมาะสม ฯลฯ

11. การใ้รางวัลและลงโทษนักเรียน เช่น ชมเชยนักเรียนที่ประพฤติดี มีความดี ความชอบในที่ประชุม ใ้รางวัลสิ่งของเครื่องมือเครื่องใช้ ตำรา ทุนการศึกษาแก่นักเรียนดีและ ประพฤติดี ใ้สิทธิพิเศษแก่นักเรียนที่ประพฤติดีและช่วยเหลืองานของโรงเรียน

พิมลพรรณ เกทะเจริญ (2509 : 29-32) ใ้เสนอแนวทางใ้หัวหน้าแผนกวิชา ทราบถึงหน้าที่ของตค และแนวทางปรับปรุงการเรียนการสอนในสายวิชา ทั้งในค้ำนตัวครุและ ค้ำนนักเรียนโดยกล่าวถึงหน้าที่ของหัวหน้าแผนกวิชาใ้ค้อนไปนี้

## 1. งานเตรียมการกอนเปิดภาคเรียน

1.1 พิจารณาศึกษารายละเอียดของหลักสูตร ประมวลการสอนหนังสือแบบเรียน และหนังสืออ่านประกอบ

2.2 ช่วยดูแลนักเรียนฝึกสอน ทั้งในด้านการสอนและการปกครอง

2.3 แนะนำครูในสายวิชาเกี่ยวกับการใช้หลักสูตร ประมวลการสอน และหนังสือ

แบบเรียน

2.4 สาคติการสอนแก่ครูในสิ่งที่ครูยังสอนไม่คล่อง

2.5 ติดต่อวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิในสายวิชาให้มาแนะนำ บรรยาย อภิปราย  
ชี้แจง แก่ครูผู้สอนและแก่นักเรียน โดยหัวหน้าสายเป็นผู้กำหนดหัวข้อเรื่องให้

3. งานด้านควบคุมดูแลการสอนของครูในสายวิชา

3.1 แนะนำครูเกี่ยวกับความมุ่งหมายของหลักสูตร วิธีสอน วิธีวัดผล การเก็บ

คะแนน

3.2 หาวิทยากรชาวต่างประเทศมาให้ความรู้แก่ครูและนักเรียนเป็นการเพิ่มเติม

นอกเวลาเรียน

3.3 เข้าสอนแทนเมื่อครูในสายวิชาขาด

4. งานและกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดบริการวัสดุอุปกรณ์

4.1 ร่วมจัดทำอุปกรณ์การสอนกับครูในสายวิชา

4.2 ซื้อหนังสือประกอบการเรียนการสอนและหนังสือสารคดีไว้ในห้องประจำ

สายวิชา

4.3 จัดภาพสไลด์ เทปบันทึกเสียง เครื่องทดลองและแนะนำวิธีใช้แก่ครูผู้สอน

ด้วย

5. งานด้านส่งเสริมการเรียนของนักเรียน

5.1 แนะนำครูผู้สอนตรวจสอบคุณภาพงานของนักเรียน เพื่อทราบความเคลื่อนไหวใน  
ด้านการเรียนของนักเรียน และวิธีการสอนของครู

5.2 แนะนำวิธีตรวจงาน และการให้นักเรียนทำแบบฝึกหัด หรือทดลองปฏิบัติให้  
มากขึ้นเพื่อให้นักเรียนรู้วิธีการสอนของครู

5.3 ส่งเสริมการใช้ห้องสมุด มอบหมายให้ครูช่วยแนะนำและส่งเสริมการอ่าน  
และติดตามผลงานด้วย

5.4 จัดการประกวดผลงาน เช่น การประกวดเขียนเรียงความ การทดลอง การประดิษฐ์ การสร้างเครื่องมือ ให้นักเรียนแต่ละห้องได้แข่งขันและค้นคว้าความรู้อยู่เสมอ

5.5 มีเวลาตรวจสอบงานของนักเรียนในสายวิชาเดือนละครั้ง

6. งานและกิจกรรมเกี่ยวกับการติดต่อและงานด้านธุรการ

6.1 ติดตามความเคลื่อนไหวด้านวิชาการจากหน่วยศึกษานิเทศก์จากกรม และ กองที่ตนสังกัด

6.2 เข้ารับการอบรมเกี่ยวกับงานในหน้าที่ เพื่อนำมาปรับปรุงวิชาการของ โรงเรียนให้ดำเนินไปอย่างทันสมัยทันกับเหตุการณ์

6.3 เป็นสื่อกลางติดต่อระหว่างครูใหญ่กับครู และติดต่อระหว่างกระทรวงกับ โรงเรียนในด้านวิชาการ

6.4 ส่งเสริมสมาคมครูผู้ปกครอง

7. ความคิดเห็นทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

7.1 รับฟังความคิดเห็นของครูผู้สอนและนักเรียน

7.2 มอบหมายและแบ่งงานสอน แต่ละชั้นให้ครูสอนตามความถนัดและความสามารถของครู

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผลของการวิจัยในประเทศ

พีรศักดิ์ ทองมาก (2519 : 122-126) ได้ทำการวิจัยเรื่อง " ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นผู้นำ และความสามารถในการบริหารงานวิชาการของหัวหน้าฝ่ายวิชาการในวิทยาลัยครู " เมื่อปี พ.ศ. 2519 โดยมุ่งศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำระดับความสามารถในการบริหารงานวิชาการ และความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการบริหารงานวิชาการกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าฝ่ายวิชาการในวิทยาลัยครู กลุ่มประชากร ได้แก่

ผู้บริหารและอาจารย์ในวิทยาลัยครู 15 แห่ง โดยสุ่มประชากรมาวิทยาลัยครูละ 32 คน แบ่งเป็นผู้อำนวยการ 1 คน หัวหน้าฝ่ายวิชาการ 1 คน และอาจารย์ 30 คน รวมประชากรทั้งสิ้น 480 คน ผลการวิจัยในส่วนของความสามารถในการบริหารงานวิชาการของหัวหน้าฝ่ายวิชาการในวิทยาลัยครู ปรากฏว่าหัวหน้าฝ่ายวิชาการมีความสามารถในการบริหารงานวิชาการในระดับปานกลาง คุณภาพของการเป็นผู้นำในแง่ความสามารถจึงยังไม่สูงพอความสำเร็จของงานที่รับผิดชอบดำเนินการอยู่ยอมสำเร็จสมบูรณ์ได้ยาก การบริหารงานวิชาการและความสามารถในการบริหารงานวิชาการนี้เป็นเรื่องสำคัญมาก เพราะเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาแต่กลับไม่ได้รับความสนใจเท่าที่ควร

ชาญชัย เรื่องขจร (2523 : 134-136) ได้ทำการวิจัยเรื่อง " ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์ที่มีต่อสมรรถภาพการปฏิบัติงานของอาจารย์พลศึกษาในวิทยาลัยครู " เมื่อปี 2523 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถภาพการปฏิบัติงานของอาจารย์พลศึกษาในวิทยาลัยครู ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มี 3 กลุ่ม คือ ผู้บริหารวิทยาลัยครูจำนวน 180 คน อาจารย์ในคณะวิทยาศาสตร์ยกเว้นภาควิชาพลศึกษาและสหนาการจำนวน 288 คน และอาจารย์พลศึกษาจำนวน 72 คน รวมทั้งสิ้น 540 คน ผลของการวิจัยพอสรุปได้ดังนี้

ผู้บริหารวิทยาลัยครูมีความคิดเห็นว่า อาจารย์พลศึกษามีสมรรถภาพการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ มากทุกด้านแต่เมื่อพิจารณาโดยละเอียดแต่ละส่วนพบว่า สมรรถภาพในส่วนที่มีการปฏิบัติงานน้อยได้แก่ ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างศิษย์เก่ากับศิษย์ปัจจุบัน การหาข้อมูลและแหล่งที่ประกอบอาชีพให้แก่นักศึกษา

อาจารย์วิชาการทั่วไป มีความเห็นว่าอาจารย์พลศึกษามีสมรรถภาพการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ มากทุกด้านได้แก่ สมรรถภาพการปฏิบัติงานในหน้าที่หัวหน้าภาควิชาพลศึกษาและสหนาการ การสอนตลอดถึงการประเมินผลและเพื่อพิจารณาอย่างละเอียดพบส่วนที่มีสมรรถภาพการปฏิบัติงานน้อยได้แก่ ความสามารถในการรักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างสถาบันกับศิษย์เก่า การแนะแนว เป็นต้น

อาจารย์พลศึกษามีความคิดเห็นว่าตนเองมีสมรรถภาพในการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ มากทุกด้าน เมื่อพิจารณาโดยละเอียดพบว่า สมรรถภาพที่ปฏิบัติงานน้อยได้แก่ ความสามารถในการเสนองบประมาณด้านอาคารสถานที่ การใช้วัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัยได้ เหมาะสมกับ

## เนื้อหาวิชาและการปฏิบัติหน้าที่แผนกอนามัยและสุขาภิบาล

กาญจนา จงรักษ์ (2513 : 116) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "บทบาทผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ ฝ่ายวิชาการในโรงเรียนรัฐบาลระดับมัธยมศึกษาสายสามัญในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา" เมื่อปี 2513 ได้วิจัยพบว่าหัวหน้าหมวดวิชาในโรงเรียนมัธยมศึกษาสายสามัญในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา เป็นหญิงมากกว่าชาย ส่วนมากสมรสแล้ว อายุเฉลี่ย 41 ปี ระยะเวลาที่ทำงานด้านการศึกษาอยู่ระหว่าง 9-10 ปี วุฒิสุงสุดคือ ปริญญาโท คำสุคคือ ประกาศนียบัตร มีหัวหน้าหมวดวิชาส่วนน้อยไม่มีวุฒิศูร ชั่วโมงสอนของหัวหน้าหมวดวิชาเฉลี่ยแล้ว 17 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ ชั่วโมงการทำงานในหน้าที่ของหัวหน้าหมวดวิชาเฉลี่ยแล้ว 11 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ หัวหน้าหมวดวิชาบางคนนอกจากจะทำงานสอนและปฏิบัติงานในหน้าที่หัวหน้าหมวดวิชาแล้ว ยังต้องทำงานด้านอื่น ๆ ด้วย เช่น งานประจำชั้น งานด้านธุรการ และงานปกครอง อุปสรรคในการทำงานในหน้าที่ของหัวหน้าหมวดวิชา คือ โรงเรียนมีสวัสดิการที่ยังไม่ดีพอ ไม่มีการประสานงานที่ดีในการบริหารงานด้านวิชาการระหว่างอาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ ฝ่ายวิชาการและหัวหน้าหมวดวิชา นอกจากนี้ไม่มีความร่วมมือและประสานงานในการปฏิบัติหน้าที่ด้านวิชาการระหว่างหมวดวิชาอื่น ๆ สำหรับความเห็นด้านอื่น ๆ ได้แก่ อาจารย์ใหญ่และผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ฝ่ายวิชาการ หัวหน้าหมวดวิชาและครูผู้สอนควรจะได้ร่วมมือกันวางโครงการและแผนงานเป็นประจำทุกปี เมื่อวางโครงการแล้ว ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ฝ่ายวิชาการควรที่จะวางแผนงานร่วมกับหัวหน้าหมวดวิชาแล้วมอบอำนาจให้ทำโดยเด็ดขาดและในการเลือกครู-อาจารย์ ขึ้นเป็นหัวหน้าหมวดวิชานั้น ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ฝ่ายวิชาการควรมีสติเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถและมีลักษณะที่เหมาะสมกับตำแหน่งหัวหน้าหมวด เสนอต่ออาจารย์ใหญ่และควรจะได้ชี้แจง เพื่อที่จะไม่ได้เป็นการตั้งตำแหน่งหัวหน้าหมวดวิชาไว้สำหรับเป็นผลงานในการเลื่อนขั้นของครู-อาจารย์ผู้อาวุโสเท่านั้น และจะช่วยให้การปฏิบัติงานด้านวิชาการบังเกิดผลดี

สมศรี ขวักนก (2513:114) ได้ทำการวิจัยเรื่อง " บทบาทของหัวหน้าสายสังคมศึกษาในโรงเรียนรัฐบาลระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา " โดยส่งแบบสอบถามไปยังหัวหน้าสายวิชาสังคมศึกษา จำนวน 35 คน และครูผู้สอนวิชาสังคมศึกษาจำนวน 144 คน ในโรงเรียนรัฐบาลระดับมัธยมศึกษาสายสามัญ ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา " รวม 35 โรงเรียน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าสายวิชาสังคมศึกษาในโรงเรียนรัฐบาลระดับมัธยมศึกษา สายสามัญ ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา และสำรวจความ

คิดเห็นของครูผู้สอนวิชาสังคมศึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของหัวหน้าสายวิชา ผลของการวิจัยพบว่า

การปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้าสายวิชาสังคมศึกษาโดยเฉลี่ยแล้ว หัวหน้าสายวิชาส่วนใหญ่ทำร่วมกับผู้อื่น คุณภาพการปฏิบัติงานของหัวหน้าสายวิชาสังคมศึกษา ตามความเห็นของครูผู้สอนวิชาสังคมศึกษา โดยเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์พอใช้ และงานที่มีคุณภาพการปฏิบัติงานต่ำสุด ได้แก่งานด้านนิเทศการสอน

ปัญหาในการปฏิบัติงานก็คือ ผู้บริหารไม่ได้วางโครงการเกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้าสายวิชาไว้อย่างแน่นอน ทำให้หัวหน้าสายวิชาสังคมศึกษาปฏิบัติงานไม่ได้ผลเต็มที่ เพราะเกรงจะไปก้าวกายงานของผู้บริหาร และหัวหน้าสายวิชาสังคมศึกษาเอง ก็ยังไม่เข้าใจกระจ่างในหน้าที่ของตนว่ามีอะไรบ้าง เวลาปฏิบัติงานในหน้าที่หัวหน้าสายวิชามีน้อย เพราะมีชั่วโมงสอนมาก และครูให้ความร่วมมือน้อย เพราะหัวหน้าสายวิชาไม่มีอำนาจบังคับบัญชา

อุบล หุระนันท์ (2513 : 15 - 16) ได้เรียบเรียงวิทยานิพนธ์เรื่อง " การบริหารการศึกษาระดับมัธยมศึกษา " และกล่าวถึงหัวหน้าแผนกวิชาไว้ว่า ในโรงเรียนมัธยมศึกษาตัววิชาต่าง ๆ ก็ยังแยกออกเป็นแผนก ๆ แต่ในการสอนก็ยังไม่พยายามเกี่ยวโยงความรู้เข้าด้วยกัน ในการบริหารก็ต้องมีหัวหน้าแผนกวิชาขึ้น เพื่อควบคุมให้งานของแต่ละแผนกวิชาดำเนินไปโดยเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ เพราะจะต้องมีครูมากกว่า 1 คน สอนวิชาที่เกี่ยวข้องกัน ตามปกติแผนกวิชานั้น ๆ จะมีครูประมาณ 5-10 คน สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก สำหรับโรงเรียนขนาดใหญ่ย่อมมีมากขึ้นไป

หน้าที่ของอาจารย์หัวหน้าแผนกวิชามีดังนี้

1. ควบคุมวิธีสอนของวิชา
2. ปรับปรุงหลักสูตรและเนื้อหาของตัววิชา
3. จัดแบ่งหมุ่กันเรียนตามความสามารถ
4. จัดหนังสือตำราเรียนและหนังสืออ่านประกอบ



5. จัดควบคุมอุปกรณ์ของวิชา เช่น ห้องปฏิบัติการ
6. จัดที่เฉพาะวิชาในห้องสมุด เมื่อให้นักเรียนสะดวกในการอ่านหนังสือ
7. จัดกิจกรรมของแผนกวิชา
8. ประสานงานกับแผนกวิชาอื่น
9. การประชุมครูในแผนก
10. การทำงานรายงาน
11. การสร้างแบบเรียนและแบบทดสอบปรนัย
12. นิเทศและสาธิตการสอนของแผนก

สมทรง ภัทรชาคร (2514 : 124-137) ได้ทำการวิจัยเรื่อง " บทบาทหัวหน้าหมวดวิชาภาษาอังกฤษในโรงเรียนรัฐบาลระดับมัธยมศึกษา สายสามัญในจังหวัดพระนครและธนบุรี " เพื่อศึกษาบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าหมวดวิชาภาษาอังกฤษ โดยใช้แบบสอบถามที่ได้สร้างขึ้นเอง ใช้ตามหัวหน้าหมวดวิชาภาษาอังกฤษจำนวน 40 คน ครูผู้สอนวิชาภาษาอังกฤษจำนวน 220 ในโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐบาล จำนวน 40 โรงเรียน ผลของการวิจัยด้านการปฏิบัติงานวิชาการของหัวหน้าหมวดวิชาปรากฏว่างานที่ได้คุณภาพงานเป็นผลดี มีด้านเดียวคือ การวัดผลและประเมินผลทางการศึกษา งานที่ไม่ได้จัดทำคือ งานนิเทศและปรับปรุงการสอน

ชูจิต อาศัณฺณ (2518 : 93-94) ได้ทำการวิจัยเรื่อง " บทบาทของหัวหน้าหมวดวิชาในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ใช้หลักสูตรแบบกว้าง ใช้แบบสอบถามอาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยม 15 คน หัวหน้าหมวดวิชา 162 คนครู 258 คน ผลของการวิจัยในด้านวิชาการปรากฏว่าสิ่งที่หัวหน้าหมวดมีการปฏิบัติน้อยได้แก่ การสาธิตการสอนหรือจัดหาผู้เชี่ยวชาญมาสาธิตการสอน และการจัดให้ครูได้มีโอกาสสังเกตการเรียนการสอนในห้องเรียน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในการส่งเสริมให้ครูมีโอกาสพัฒนาตนเองซึ่งผลของการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับการวิจัยของสมศรี ชำกนก ซึ่งค้นพบว่างานที่หัวหน้าหมวดวิชาส่งคัมภีร์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา



สายสามัญในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ไม่มีการจัดทำในเรื่องการนิเทศการสอน ซึ่งเป็นงานที่สำคัญมาก

บุญนำ เลาสถิตย์ (2525 : 95) ได้ทำการวิจัยเรื่อง " บทบาทของหัวหน้าหมวดวิชาโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ในเขตการศึกษา 5 " เมื่อปี 2525 ได้ใช้แบบสอบถามผู้บริหารโรงเรียน 18 คน หัวหน้าหมวดวิชา 133 คน ครู 245 คน ผลของการวิจัยในด้านวิชาการปรากฏว่า หัวหน้าหมวดวิชามีการปฏิบัติในด้านวิชาการน้อย ซึ่งได้แก่การสาธิตการสอนแก่ครูในหมวดวิชา การรวมกับครูวิเคราะห์ข้อสอบรายวิชาต่าง ๆ ของหมวดวิชา แต่ในส่วนที่กลุ่มประชากรทั้งสามกลุ่มมีความเห็นพ้องกันว่า ปฏิบัติมากได้แก่ การร่วมมือกับฝ่ายวิชาการในการจัดแผนการเรียน และจัดตารางสอนของโรงเรียนในส่วนที่หัวหน้าหมวดและครูเห็นว่า หัวหน้าหมวดปฏิบัติน้อยได้แก่ การวิเคราะห์และวิจัยเพื่อหาแนวทางแก้ไขและปรับปรุงงานวิชาการของหมวดวิชา การรวมกับฝ่ายแนะแนว ประมุขเทศนิกเรียนในด้านวิชาการ และการรวมกับครูวิเคราะห์หลักสูตรของหมวดวิชา

สังจา จันทรเจริญ (2526 : 134) ได้ทำการวิจัยเรื่อง " ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าหมวดวิชาและครู เกี่ยวกับสมรรถภาพในการบริหารงานวิชาการของหัวหน้าหมวดวิชาโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 " ปี พ.ศ. 2526 ได้ใช้แบบสอบถามผู้บริหารโรงเรียน 48 คน หัวหน้าหมวดวิชา 129 คน และครู 333 คน จาก 24 โรงเรียน แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 7 ด้านคือ หลักสูตรและเอกสาร การใช้หลักสูตรวิธีสอนและตารางสอน อุปกรณ์การเรียนการสอน การนิเทศงานวิชาการ การจัดการเรียนการสอน การวัดผลและประเมินผล การวางแผนปรับปรุงงานวิชาการ สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพในการบริหารงานวิชาการของหัวหน้าหมวดวิชา โดยส่วนรวมของประชากรและกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่ม อยู่ในระดับปานกลาง ผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชามีความเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพในการบริหารงานวิชาการของหัวหน้าหมวดวิชาสอดคล้องกันในระดับมาก ส่วนครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพในการบริหารงานวิชาการของหัวหน้าหมวดวิชาในระดับปานกลาง

2. ผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าหมวดวิชาและครู มีความคิดเห็นส่วนรวมระดับมากใน

ด้านวิธีสอนและตารางสอน อุปกรณ์การเรียนการสอนและการจัดการเรียนการสอน ส่วนด้านที่เหลื้อมีความคิดเห็นโดยส่วนรวมระดับปานกลาง คือ ด้านหลักสูตรและเอกสารการใช้หลักสูตร การนิเทศงานวิชาการ การวัดผลและประเมินผล และการวางแผนปรับปรุงงานวิชาการ

3. ผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าหมวดวิชาและครูมีความคิดเห็นตรงกันว่า หัวหน้าหมวดวิชาที่มีสมรรถภาพในการบริหารงานวิชาการระดับปานกลางในด้านกรนิเทศงานวิชาการ ด้านที่ผู้บริหารโรงเรียนและหัวหน้าหมวดวิชามีความคิดเห็นสอดคล้องกันในระดับมาก แต่ครูมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง คือ ด้านหลักสูตรและเอกสารการใช้หลักสูตร วิธีสอนและตารางสอน อุปกรณ์การเรียนการสอน การจัดการเรียนการสอน การวัดผลและประเมินผล และการวางแผนปรับปรุงงานวิชาการ

4. เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าหมวดวิชา และครูเป็นด้าน ๆ ทั้ง 7 ด้าน พบว่าในทุกด้านความคิดเห็นของประชากรและกลุ่มตัวอย่างแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 และเมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าหมวดวิชา และครูเกี่ยวกับสมรรถภาพในการบริหารงานวิชาการของหัวหน้าหมวดวิชาทุกด้านรวมกัน พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผู้บริหารโรงเรียนและหัวหน้าหมวดวิชามีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนผู้บริหารโรงเรียนและครู และหัวหน้าหมวดวิชาและครู มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งขัดแย้งกับสมมติฐานของการวิจัย

#### ผลของการวิจัยในต่างประเทศ

ผลของการวิจัยในต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยครั้งนี้มีดังต่อไปนี้

เรโอ ฟรานซิส ธอร์ม (Reho Francis Thorum 1969 : 2502 A) ได้ทำการศึกษาวิเคราะห์และประเมินคุณค่าของหัวหน้าหมวดวิชาในโรงเรียนมัธยมศึกษาใหญ่ ๆ ที่เป็นที่ยอมรับว่าตำแหน่งหัวหน้าหมวดวิชาควรจะเป็นตำแหน่งสำคัญ และปรากฏผลดังนี้

1. ในโรงเรียนมัธยมศึกษาใหญ่ ไม่ปรากฏว่ามีการจัดสายงานแบบอื่น ๆ นอกเหนือไปจากจัดเป็นหมวดวิชา

2. การบริหารโดยแบ่งครูให้เป็นกลุ่มวิชาเล็ก ๆ ไม่ไครนิยมใช้กันในโรงเรียน

มัธยมขนาดใหญ่

3. ในโรงเรียนมัธยมขนาดใหญ่ใหม่ ๆ เริ่มมีการเปลี่ยนแปลงการบริหารโดยการรวบรวมกลุ่มครูในกลุ่มวิชาเล็ก ๆ และจัดเป็นหมวดวิชา
4. มีความสัมพันธ์น้อยมากระหว่างปริมาณงานของหัวหน้าหมวดวิชา กับ เวลาที่ทำงานนั้น
5. อาจารย์มักคิดว่า หัวหน้าหมวดวิชาเป็นคนที่มีความสามารถหลายด้านและเป็นคนที่มีความรับผิดชอบได้ทุกด้าน
6. ไม่มีข้อบกพร่องระหว่างโรงเรียนเก่าและโรงเรียนใหม่เกี่ยวกับความคิดในการบริหารแบบหมวดวิชา โรงเรียนคงดำเนินต่อไปที่ ทำให้หัวหน้าหมวดวิชา มีอำนาจควบคุมและดูแลหมวดวิชา โรงเรียนใหญ่ ๆ มีการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติให้ผิดไปจากโรงเรียนเก่าเล็กน้อยเท่านั้น

ก่อนปี 1959 มหาวิทยาลัยมิสซิสซิปปี ด้วยความช่วยเหลือของ Kellogg Research Foundation ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของ Associated Programs in Educational Administration ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมที่แสดงออกถึงสมรรถภาพในการบริหารงานวิชาการ โดยได้ทำการสอบถามผู้บริหารการศึกษาทั่วประเทศจำนวน 708 คน จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามตามวิธีการ ผลปรากฏว่า พฤติกรรมต่อไปนี้แสดงถึงการมีสมรรถภาพในการบริหารงานวิชาการ วิลเลียม ที. บูช (William T. Bush 1970:286-288) คือ

1. ส่งเสริมให้ครูใช้เทคนิคการสอนหลาย ๆ วิธี
2. ให้คณะครูมีส่วนร่วมในการวางแผนการจัดอบรม
3. ใช้วิธีสาธิตการสอน เพื่อให้ครูคุ้นเคยกับวิธีสอนแบบต่าง ๆ
4. อภิปรายปัญหาการปรับปรุงการสอนในที่ประชุม
5. ใช้ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยในการประชุมอภิปรายปัญหาการสอน ประธานไม่พูดอยู่คนเดียว

6. มีโครงการวิจัยในสาขาวิชาต่าง ๆ ทุกระดับชั้นเพื่อปรับปรุงการสอน
7. จัดโครงการให้ครูในโรงเรียนสับเปลี่ยนกับเยี่ยมชั้นเรียนและสังเกตการสอน
8. จัดหาวิทยากรมาช่วยในการประชุมปฏิบัติการและการประชุมเกี่ยวกับปัญหาการ

สอน

9. จัดหาและใช้ข้อสอบมาตรฐาน เพื่อประเมินผลการเรียนการสอน
10. ประเมินผลและติดตามผลการประชุมปฏิบัติงาน การประชุมปรึกษาและการ

สาธิตการสอน

11. ส่งเสริมการแบ่งกลุ่มนักเรียนเพื่อจัดสอนตามความแตกต่างระหว่างบุคคล
12. จัดหาอุปกรณ์การสอนใหม่ ๆ เพื่อให้การสอนรายวิชาที่น่าสนใจยิ่งขึ้น
13. จัดปฐมนิเทศเพื่อช่วยเหลือครูใหม่

14. เสนอแนะให้มีกิจกรรมพิเศษ เพื่อส่งเสริมการศึกษา เช่น จัดนิทรรศการ  
วิทยาศาสตร์ โครงการออมทรัพย์ของนักเรียน การศึกษานอกสถานที่ ฯลฯ

15. จัดเตรียมคู่มือครู เฉลย และแบบฝึกหัดต่าง ๆ ไว้ช่วยครูในการปรับปรุง

การสอน

16. เสนอแนะวิธีการแก้ปัญหาทางวินัยในชั้นเรียนให้ครูเลือกหลาย ๆ แบบ
17. หาวิธีวิจารณ์งานของครูแบบดีเพื่อก่อโดยไม่ให้เสียกำลังใจ
18. สาธิตการใช้สื่อทัศนอุปกรณ์ที่มีประสิทธิภาพ
19. ให้ครูมีเวลาว่างพอที่จะที่รวมอภิปรายปัญหาการสอนได้
20. อธิบายวิธีการสอนใหม่ ๆ ให้ผู้ปกครองเข้าใจเพื่อจะได้ให้การสนับสนุน
21. ใช้ทรัพยากรในท้องถิ่นให้เป็นประโยชน์
22. ให้ครูได้มีเวลาสำหรับงานสอนมากขึ้น โดยให้รับผิดชอบงานธุรการน้อยลง
23. ให้ครูมีส่วนร่วมในการเลือกทัศนวัสดุและอุปกรณ์การสอนอื่น ๆ
24. แบ่งเวลาสำหรับการสังเกตและนิเทศการสอนให้พอเพียง

25. จัดให้มีการอบรมความรู้เกี่ยวกับวิชาการศึกษาเพิ่มเติมแก่คณะครู
26. ติดตามผลความก้าวหน้าของนักเรียนที่จบไปแล้ว
27. อภิปรายปัญหาการให้การบ้านนักเรียนกับคณะครู
28. ส่งเสริมให้ครูอ่านหนังสือหรือบทความเกี่ยวกับวิชาครู เพื่อปรับปรุงเทคนิค

#### การสอน

29. ส่งเสริมให้ครูใช้โครงการสอนเพื่อปรับปรุงการสอน
30. ประชุมครูเพื่อประเมินผลการเยี่ยมห้องเรียน
31. จ่ายเงินค่าเบี้ยเลี้ยง พาหนะ และค่าที่พักให้แก่ครูที่ไปประชุมอบรมทาง

#### วิชาการ

32. ขยายเวลาเรียนเพื่อปรับปรุงการสอน
33. เตรียมระเบียบวาระการประชุมให้เรียบร้อย ก่อนการประชุมเกี่ยวกับการสอน

#### จะเริ่มตน

34. จัดทำเครื่องมือสำหรับประเมินผลการสอน

สมรรถภาพในการบริหารงานวิชาการทั้ง 34 ข้อนี้ ครอบคลุมงานวิชาการทั้งหมดของสถานศึกษา ซึ่งเป็นสมรรถภาพในบทบาทของหัวหน้าสถานศึกษาโดยตรง จากการศึกษาวิจัยอันเป็นแบบครั้งนี้นำให้เกิดความตื่นตัว ศึกษา ค้นคว้า และวิจัย ความสามารถในการบริหารในด้านต่าง ๆ เป็นอันมากในระยะเวลาต่อมา

วิลเลียม ยูจีน คอลลินส์ (William Eugene Collins 1975 : 6963-A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "Components of Administrative Competency as Determined by Tennessee Superintendents" การวิจัยครั้งนี้ได้ทำการสุ่มตัวอย่างประชากรต่าง ๆ จำนวน 27 คน คือ จากบุคลากรของแผนกการศึกษาของรัฐ สภาคณบดีกรรมการการศึกษา โรงเรียนของรัฐเทนเนสซี และจากคณาจารย์ แผนกวิชาบริหารและนิเทศการศึกษาของมหาวิทยาลัยเทนเนสซี การรวบรวมข้อมูลใช้วิธีส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ 3 ครั้ง ไปยังตัวอย่างประชากร ครั้งแรกและครั้งที่ 2 มีผู้ตอบกลับมา 25 คน ครั้งที่ 3 23 คน ผู้วิจัยต้องการเปรียบเทียบการจัดอันดับความสำคัญของความสามารถในการบริหารการศึกษาทั้ง 3 ครั้ง จึงใช้ข้อมูลจากตัวอย่างประชากรเพียง 23 คน มาทำการวิเคราะห์ ปรากฏว่า

ครั้งที่ 2 และครั้งที่ 3 นั้น การจัดอันดับที่มีแนวโน้มที่ใกล้เคียงกันมาก เฉพาะครั้งที่ 3 ได้จัดอันดับความสำคัญของสมรรถภาพ 11 อย่าง ดังนี้การสร้างความสัมพันธ์ระหว่าง  
 ศึกษานิเทศก์กับคณะกรรมการการศึกษา ประชาสัมพันธ์ การเงิน หลักสูตร การวางแผน  
 มนุษย์สัมพันธ์อื่น ๆ กฎหมายบริหารการศึกษา การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร  
 การประเมินผลในเรื่องอื่น ๆ และการบริหารบุคลากร

จะเห็นได้ว่าสมรรถภาพในเรื่องหลักสูตร ซึ่งเป็นงานสำคัญของการบริหารงาน  
 วิชาการ ถูกจัดไว้ในอันดับ 4 ซึ่งการวิจัยในครั้งนี้ส่วนใหญ่เป็นเรื่องเกี่ยวกับสมรรถภาพ  
 หรือความสามารถทั่ว ๆ ไปของผู้บริหารการศึกษามากกว่าจะเป็นสมรรถภาพหรือความสามารถ  
 ในการบริหารงานวิชาการโดยตรง

เคลทีส ทีโอคอ เจสคิว (Cletis Theodore Eskew 1960 : 4347) ได้ทำ  
 การวิจัยเรื่อง "The Academic Dean and His Roles in the Improvement of  
 Instruction" โดยส่งแบบสอบถามไปยังคณบดีฝ่ายวิชาการในวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยที่  
 เปิดสอนถึงขั้นปริญญาโทในสหรัฐอเมริกาจำนวน 219 คน ได้รับแบบสอบถามคืนร้อยละ 78  
 ผลของการวิจัยปรากฏดังนี้ คือ

คณบดีฝ่ายวิชาการ มีความเห็นแตกต่างกันในแง่การใช้วิธีการปรับปรุงการสอน  
 และการประเมินผลงาน และมีความสนใจอย่างกว้างขวางเกี่ยวกับการปรับปรุงการสอน งาน  
 ด้านปรับปรุงการสอนนี้จะอาศัยผลของการวิจัยที่เกี่ยวข้องเป็นหลัก นอกจากนี้แล้วคณบดีฝ่าย  
 วิชาการโดยยกย่องวิธีการปรับปรุงการสอนที่ใช้อยู่ในปัจจุบันมากกว่าวิธีที่ไม่เคยใช้มาก่อน และ  
 ประการสำคัญที่คณบดีฝ่ายวิชาการเห็นว่า เป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพสำหรับการปรับปรุงการ  
 เรียนการสอนก็คือ การให้รางวัลแก่ครูอาจารย์ที่สอนดี สำหรับการประเมินผลการสอนมักทำ  
 ตามระเบียบที่กำหนดเท่านั้น ปัญหาก็คือ คณบดีฝ่ายวิชาการยังขาดความเป็นผู้นำในโครงการ  
 ปรับปรุงการสอน

ผู้วิจัยได้เสนอแนะว่า สำหรับวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยที่สนใจจะปรับปรุงการสอนให้  
 ดีขึ้น ควรปฏิบัติดังนี้คือ ค้นคว้าและศึกษาปัญหาในการปฏิบัติงาน จัดให้อาจารย์ส่วนใหญ่ มี  
 ส่วนร่วมในการวางแผน และจัดทำโครงการปรับปรุงการสอน และส่งเสริมและจัดสภาพการณ์

ต่าง ๆ ตามที่กำหนดไว้ในหลักเกณฑ์

โครงการปรับปรุงการสอนที่ผู้วิจัยเสนอให้คณะคณาจารย์ใช้สำหรับปรับปรุงการสอบในสถาบันของตนประกอบด้วยข้อปฏิบัติ 18 ประการ คือ

1. จัดให้มีบริการแนะแนวแก่คณะครุอาจารย์
2. จัดทำสิ่งเขียนเนื้อหาวิชาที่จัดสอบ
3. ศึกษาปัญหาของสถาบันด้วยตนเอง
4. เปิดการสัมมนาแบบสมัครใจ เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น
5. จัดให้คณาจารย์ในวิทยาลัยมีการทัศนศึกษาร่วมกันในระหว่างปิดภาคฤดูร้อน
6. ให้อาจารย์ได้มีโอกาสลาศึกษาต่อโดยได้รับเงินเดือนเต็ม
7. ส่งเสริมให้อาจารย์เข้าเป็นสมาชิกของสมาคมผู้มีความรู้ และได้เข้าร่วมการประชุมเกี่ยวกับวิชาชีพ
8. ให้มีเสมีนเพื่อเหลืออาจารย์ในการปฏิบัติงาน
9. จัดหาวัสดุอุปกรณ์การสอนตามความต้องการของอาจารย์
10. จัดแบ่งชั่วโมงสอนของอาจารย์ให้เหมาะสม
11. ให้มีการวิจัยเพื่อหาข้อคิดเห็นเกี่ยวกับระเบียบของสถาบัน
12. จัดชั้นเรียนให้มิจำนวนนักเรียนที่เหมาะสม
13. ให้หัวหน้าหมวดวิชาทำหน้าที่ให้ความช่วยเหลืออาจารย์เกี่ยวกับอุปกรณ์การสอน
14. ให้คณะอาจารย์มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของสถาบัน
15. จัดให้มีการคัดเลือกอาจารย์ใหม่
16. ยกย่องให้เกียรติแก่อาจารย์ที่สอนดี
17. ให้อาจารย์มีอิสระในการปฏิบัติงานด้านวิชาการ
18. ฝ่ายบริหารควรให้ความสนใจและให้กำลังในการปฏิบัติงาน