

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา ได้จัดแบ่งกลุ่มวิชาหรือเป็นหมวดวิชาเพื่อให้ผู้สอนกลุ่มวิชาเดียวกัน รายวิชาเดียวกันได้จัดกระบวนการเรียนการสอนให้สัมพันธ์สอดคล้องกัน สามารถปรึกษาหารือและวางแผนการสอนร่วมกันได้โดยสะดวก คล่องตัว เนื่องจากธรรมชาติและลักษณะของวิชาที่ต่างกลุ่ม ต่างหมวดวิชาจะไม่เหมือนกัน ซึ่งการรวมเป็นกลุ่มเป็นหมวดวิชา จะช่วยให้การเรียนการสอนบรรลุผลตามจุดมุ่งหมายหลักสูตร การจัดการศึกษาเป็นหมวดวิชาจำเป็นต้องมีหัวหน้าหมวดวิชา ทำหน้าที่บริหารงานของหมวดวิชา เพื่อให้ครูอาจารย์ในหมวดวิชาปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การจัดการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาจะสำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารงานของหัวหน้าหมวดวิชาเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่ง

ในบทนี้จะกล่าวถึง หลักการ ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหัวหน้าหมวดวิชาในฐานะที่เป็นผู้บริหาร ผู้นำ หัวหน้างานในโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วยหัวข้อดังต่อไปนี้

- 2.1 การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
- 2.2 แนวปฏิบัติและวิธีการกำหนดมาตรฐานปฏิบัติของข้าราชการครู กรมสามัญศึกษา
- 2.3 การจัดโครงสร้างองค์การของการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
- 2.4 การกำหนดตำแหน่งข้าราชการครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา
- 2.5 บทบาทหน้าที่ของตำแหน่งต่าง ๆ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา
- 2.6 หน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้าหมวดวิชา
- 2.7 คุณลักษณะของหัวหน้าหมวดวิชา
- 2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

2.1.1. ความหมายของการบริหารโรงเรียน

การบริหารโรงเรียน ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

สมบูรณ์ (2521) สรุปว่า การบริหารโรงเรียน หมายถึง การดำเนินงานของกลุ่มบุคคลเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ ความรับผิดชอบของโรงเรียน ให้การบริการทางการศึกษาแก่สมาชิกของสังคมให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

วิจิตร (2520) ได้สรุปว่า การบริหารโรงเรียนหมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อให้การศึกษาแก่เยาวชนและผู้สนใจ เพื่อให้เกิดการพัฒนาด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ ค่านิยม พฤติกรรมและคุณธรรมต่าง ๆ เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของสังคมและประเทศชาติ

นิพนธ์ (2523) ได้ให้ความหมายการบริหารโรงเรียน หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ในการดำเนินงานของกลุ่มบุคคล ซึ่งเราเรียกว่าผู้บริหาร เพื่อให้บริการทางการศึกษาแก่สมาชิกในสังคม การดำเนินการต่าง ๆ จะต้องเป็นไปตามระบบที่สังคมกำหนดไว้

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่าการบริหารโรงเรียนเป็นการดำเนินงานของกลุ่มบุคคลหรือผู้บริหาร เพื่อให้บริการทางการศึกษาและพัฒนาระบบการให้การศึกษาแก่สมาชิกของสังคม โดยมีวัตถุประสงค์ให้เป็นสมาชิกที่ดีในสังคม และของประเทศชาติ

2.1.2. การมัธยมศึกษา

แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2535 ได้อธิบายการศึกษาระดับมัธยมศึกษาไว้ดังต่อไปนี้

การศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น เป็นการศึกษาที่มุ่งส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนาคุณธรรม ความรู้ความสามารถและทักษะต่อจากระดับประถมศึกษา ให้ผู้เรียนได้ค้นพบความต้องการ ความสนใจ และความถนัดของตนเองทั้งในด้านวิชาการและวิชาชีพ ตลอดจนมีความสามารถในการประกอบการทำงานอาชีพตามควรแก่วัย

การศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย เป็นการศึกษามุ่งส่งเสริมให้ผู้เรียนได้ศึกษาตามความถนัดและความสนใจ เพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาเพื่อให้เพียงพอแก่การประกอบการทำงานและอาชีพที่ตนถนัดทั้งอาชีพอิสระและรับจ้าง รวมทั้งส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และทักษะทางสังคมที่จำเป็นสำหรับการประกอบการทำงานและอาชีพและการอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีความสุข

Good, (1973) ให้ความหมายของการมัธยมศึกษาไว้ว่า การมัธยมศึกษาคือ การศึกษาที่วางแผนไว้สำหรับเยาวชนในวัย 12-17 ปี เน้นหนักเพื่อให้เป็นเครื่องมือให้กับการเรียนรู้ แสดงออกและทำความเข้าใจกับสภาพความเป็นจริงของชีวิต และเป็นการพัฒนาทัศนคติในการคิด คำนึง และสารอันเกี่ยวกับสังคม ร่างกาย และสติปัญญา

2.1.3. ความมุ่งหมายของการมัธยมศึกษา

ความมุ่งหมายของการมัธยมศึกษาตามหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้น พุทธศักราช 2521 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2533) ได้กำหนดไว้ดังนี้

- (1) เพื่อให้มีความรู้และทักษะในวิชาสามัญและทันต่อความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการต่าง ๆ
- (2) เพื่อให้สามารถปฏิบัติตนในการรักษาและเสริมสร้างสุขภาพอนามัยของตนเองและชุมชน
- (3) เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ปัญหาของชุมชน และเลือกแนวทางแก้ปัญหาให้สอดคล้องกับข้อจำกัดต่าง ๆ
- (4) ให้มีการภูมิใจในความเป็นไทย สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข เต็มใจช่วยเหลือผู้อื่นตามความสามารถของตน
- (5) มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถสร้างและปรับปรุงแนวทางปฏิบัติที่จะทำให้เกิดความเจริญแก่ตนเองและชุมชน
- (6) มีทัศนคติที่ดีต่อสังคมทุกชนิด มีนิสัยรักการทำงาน และมีความสามารถในการเลือกอาชีพที่เหมาะสมกับความถนัดและความสนใจของตนเอง

(7) มีทักษะพื้นฐานในการประกอบสัมมาชีพ มีความสามารถในการจัดการและสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้

(8) เข้าใจสภาพและความเปลี่ยนแปลงของสังคมในชุมชน สามารถเสนอแนวทางพัฒนาชุมชน ภูมิใจในการปฏิบัติตามบทบาทและหน้าที่ในฐานะสมาชิกที่ดีของชุมชน ตลอดจนอนุรักษ์และเสริมสร้างสิ่งแวดล้อม ศิลปะ วัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับชุมชนของตน

โกวิท (2531) ได้กำหนดทิศทางการจัดการศึกษาของกรมสามัญศึกษา เพื่อให้บุคคลในสังกัดกรมสามัญศึกษาและหน่วยงานตลอดจนผู้เกี่ยวข้อง ได้ยึดเป็นแนวทางในการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาไว้ 4 ประการคือ

(1) ให้ถือว่านักเรียนเป็นหัวใจของการศึกษา จะต้องสอนให้นักเรียนคิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาได้ ให้เป็นคนร่าเริงแจ่มใส มีวินัย มีความรับผิดชอบ มีความกตัญญู ซื่อสัตย์ ประหยัด เห็นช่องทางในการประกอบอาชีพ พึ่งตนเองได้ และสามารถมีส่วนร่วมในการปกครองของประเทศตามระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข

(2) ให้นับบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน เพราะถือว่าบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนเป็นครูที่พูดไม่ได้ บรรยากาศที่ดีของโรงเรียนจะเป็นสิ่งช่วยให้โรงเรียนร่มรื่น สวยงาม นักเรียนจะมีจิตใจร่าเริง แจ่มใส ส่งเสริมต่อบรรยากาศทางวิชาการได้เป็นอย่างดี

(3) โรงเรียนจะต้องไม่แปลกแยกจากชุมชน โดยจะต้องมีส่วนร่วมในการพัฒนา ร่วมคิดและร่วมแก้ไขปัญหาของชุมชนด้วย ตลอดจนการอาศัยภูมิปัญญาท้องถิ่นให้ความรู้แก่นักเรียน

(4) จะต้องนิเทศติดตามผล เพื่อให้การสนับสนุน ให้ครู อาจารย์และนักเรียนมีขวัญ กำลังใจ จะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ

จากทิศทางการจัดการศึกษาดังกล่าว กรมสามัญศึกษาได้กำหนดจุดเน้นที่เป็นความประสงค์ของกรมสามัญศึกษาอีก 4 ประการคือ

(1) มุ่งเน้นคุณธรรมของนักเรียนด้านความซื่อสัตย์ ประหยัด ซื่อสัตย์ กตัญญู ความรับผิดชอบการพึ่งตนเอง และการมีวินัย โดยให้มีการจัดกิจกรรม จัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมในการดำรงชีวิตโดยเฉพาะชีวิตความเป็นอยู่ภายในโรงเรียน ให้เอื้อต่อการเสริมสร้างคุณธรรม

(2) มุ่งเน้นให้นักเรียนประกอบอาชีพ มีรายได้ระหว่างเรียน ตามสภาพเวลา กำลัง และความสามารถโดยผ่านกิจกรรมสหกรณ์ หรือการรวมกลุ่มประกอบอาชีพอิสระตามความเหมาะสม

(3) มุ่งส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิทยาศาสตร์ และการใช้เทคโนโลยีตามความเหมาะสมกับการดำรงชีวิตในสังคมปัจจุบัน และเป็นพื้นฐานสำหรับนักเรียนจำนวนหนึ่งที่จะพัฒนาเพื่อการศึกษาในระดับที่สูงขึ้นไปอีก เพื่อจะเป็นกำลังของประเทศในด้านวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีต่อไป

(4) มุ่งส่งเสริมดนตรี กีฬา ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ทั้งในด้านความเข้าใจใน แนวความคิด กิจกรรม และการส่งเสริมบรรยากาศ สิ่งแวดล้อม เพื่อให้ประสานกลมกลืน เป็นส่วนหนึ่งของชีวิต

Mc Cleary และ Mencley (อ้างอิงใน ภิญโญ, 2514) ได้สรุปหน้าที่หลักของ โรงเรียนมัธยมศึกษา จากงานวิจัยของนักศึกษาในอเมริกา คือ

- (1) พัฒนาเชาว์ปัญญา อุปนิสัย และบุคลิกภาพของนักเรียน
- (2) ให้ความรู้ที่สำคัญและความคิดต่าง ๆ อันเกี่ยวกับสังคมและวัฒนธรรมของประเทศตนเองและของประเทศอื่นด้วยพร้อม ๆ กันไปแก่นักเรียน
- (3) ทำนุบำรุงรักษา ยึดมั่นและจงรักภักดีต่อระบบการเมือง และระบบสังคม ประชาธิปไตยของประเทศไว้ไม่ให้เสื่อมสูญ
- (4) ให้ความรู้ความชำนาญในการประกอบอาชีพตามความเหมาะสมกับบุคคลและสังคม
- (5) ส่งเสริมสุขภาพของนักเรียนทั้งสุขภาพทางกายและสุขภาพทางจิต
- (6) ปรับปรุงคลังอำนาจส่วนบุคคลทุกชนิด ในการที่จะให้มีความรู้ความสามารถในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอไม่หยุดยั้ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้นักเรียนวัยเรียนรู้จักใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ทั้งแก่ตนเองและสังคม

2.2 แนวปฏิบัติและวิธีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้าราชการครู กรมสามัญศึกษา

กรมสามัญศึกษา ได้กำหนดแนวปฏิบัติและวิธีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของ ข้าราชการครูในสังกัด ปี พ.ศ. 2535 เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายขยายโอกาสทางการศึกษาและ นโยบายจำกัดการเพิ่มอัตรากำลังข้าราชการ และเพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ

แนวทางการพิจารณาเพื่อกำหนดอัตรากำลังข้าราชการครูในสถานศึกษา

2.2.1 ขนาดโรงเรียน

กำหนดตามจำนวนห้องเรียน ดังนี้

ขนาดของโรงเรียน	จำนวนห้องเรียน
ขนาดเล็ก	1-12 ห้องเรียน
ขนาดกลาง	13-36 ห้องเรียน
ขนาดใหญ่	37-60 ห้องเรียน
ขนาดใหญ่พิเศษ	61 ห้องเรียนขึ้นไป

2.2.2 เวลาปฏิบัติงาน

ข้าราชการครูจะต้องมีเวลาปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการเรียนการสอน และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย ทั้งนี้ให้เป็นไปตามกำหนดเวลาปฏิบัติงานปกติของสถานศึกษา ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ (พ.ศ. 2526) โดยระดับหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้น กำหนดเวลาทำงานปกติสัปดาห์ละ 35 ชั่วโมง และมัธยมศึกษาตอนปลายสัปดาห์ละ 38 ชั่วโมง

2.2.3 คาบการสอน

กำหนดให้ครูคนหนึ่งสอนได้อย่างน้อย 2 หมวดวิชา และกำหนดจำนวนคาบการสอน โดยรวมคาบกิจกรรมนักเรียนตามที่กำหนดในหลักสูตร ดังนี้

- (1) ครูผู้สอน ต้องสอนคนละไม่น้อยกว่า 20 คาบ/สัปดาห์
- (2) หัวหน้าหมวดวิชา ต้องสอนไม่น้อยกว่า 12 คาบ/สัปดาห์

- (3) รองหัวหน้าหมวดวิชา ต้องสอนไม่น้อยกว่า 16 คาบ/สัปดาห์
- (4) ครูฝ่ายสนับสนุนการสอน (ส) ต้องสอนไม่น้อยกว่า 5 คาบ/สัปดาห์
- (5) หัวหน้างานต่าง ๆ ต้องสอนไม่น้อยกว่า 16 คาบ/สัปดาห์

2.2.4 ผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหาร

ผู้บริหารกำหนดมีได้ในสถานศึกษาละ 1 ตำแหน่ง ส่วนตำแหน่งผู้ช่วยผู้บริหารเป็นตาม
เกณฑ์ดังนี้

จำนวนห้องเรียน	จำนวนผู้ช่วยผู้บริหารที่มีได้
9-17 ห้อง	1 คน
18-26 ห้อง	2 คน
27-41 ห้อง	3 คน
42 ห้องขึ้นไป	4 คน

2.2.5 หัวหน้าหมวดวิชา และรองหัวหน้าหมวดวิชา

กำหนดให้มีตามเกณฑ์ ดังนี้

ครูในหมวด	หัวหน้าหมวด	รองหัวหน้าหมวด
4 คนขึ้นไป	1	-
8 คนขึ้นไป	1	1
16 คนขึ้นไป	1	2

2.2.6 ครูฝ่ายสนับสนุนการสอน (ส)

ตำแหน่งครูฝ่ายสนับสนุนการสอน (ส) มีได้ตามขนาดของโรงเรียน โดยกำหนดให้ มี 12 ตำแหน่ง ดังนี้

- (1) ครูการเงินและบัญชี
- (2) ครูธุรการ
- (3) ครูพัสดุ
- (4) ครูทะเบียนวัดผล
- (5) ครูแนะแนว
- (6) ครูบรรณารักษ์
- (7) ครูกิจกรรมนักเรียน
- (8) ครูอนามัยโรงเรียน
- (9) ครูโภชนาการ
- (10) ครูโสตทัศนศึกษา
- (11) ครูแผนงาน และประเมินผล
- (12) ครูปกครอง

2.2.7 ครูฝ่ายปฏิบัติการสอน

จำนวนข้าราชการครูฝ่ายปฏิบัติการสอน กรมสามัญศึกษาให้โรงเรียนคิดอัตราครูในหมวดวิชา ตามรายวิชาที่เปิดสอนโดยให้นำจำนวนคาบเรียนรวมของแต่ละหมวดวิชาใน 1 สัปดาห์ ไปด้วยคาบสอนของหัวหน้าหมวดวิชา รองหัวหน้าหมวดวิชา ครูสนับสนุนการสอน และหัวหน้างานอื่น ๆ หารด้วยคาบการสอนของครูผู้สอนต่อสัปดาห์ (20 คาบ) จะมีครูในหมวดวิชานั้น ๆ ที่คำนวณได้

2.2.8 หัวหน้างาน

นอกเหนือจากหัวหน้าหมวดวิชา รองหัวหน้าหมวดวิชาแล้ว หัวหน้าสถานศึกษาอาจจะแต่งตั้งข้าราชการครูให้ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานต่าง ๆ ซึ่งชื่อของงานอาจไม่เหมือนกัน แต่หน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ปฏิบัติคล้ายคลึงกัน ได้แก่

- (1) หัวหน้างานสำนักงานผู้บริหาร
- (2) หัวหน้างานอาคารสถานที่
- (3) หัวหน้างานปกครองนักเรียน หัวหน้าตึก หัวหน้าคณะสี หัวหน้าระดับ
- (4) หัวหน้างานทะเบียนนักเรียน
- (5) หัวหน้างานสารสนเทศ
- (6) หัวหน้างานแผนงาน
- (7) หัวหน้างานส่งเสริมจริยธรรม
- (8) หัวหน้างานชุมชน
- (9) หัวหน้างานประชาสัมพันธ์
- (10) และหัวหน้างานอื่น ๆ ตามความเป็นจริงและเหมาะสม

จำนวนหัวหน้างาน หัวหน้าสถานศึกษาสามารถแต่งตั้งหัวหน้างานได้ตามความจำเป็น โดยให้อยู่ในเกณฑ์ดังนี้

จำนวนห้องเรียน	จำนวนตำแหน่งที่แต่งตั้งให้ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างาน
1-12 ห้องเรียน	2 ตำแหน่ง
13-36 ห้องเรียน	4 ตำแหน่ง
37-60 ห้องเรียน	6 ตำแหน่ง
61 ห้องเรียนขึ้นไป	9 ตำแหน่ง

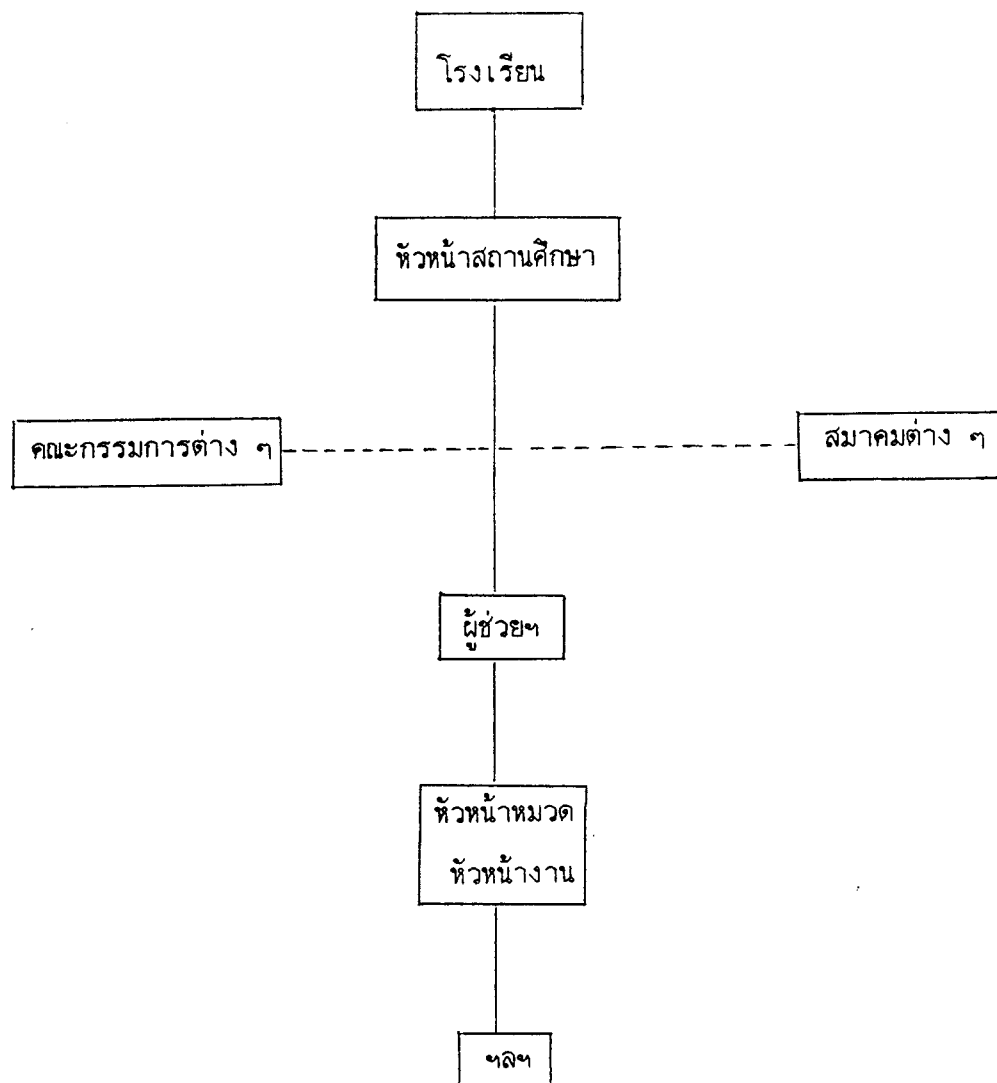
2.3 การจัดโครงสร้างองค์การของการบริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา

โครงสร้างของการบริหารโรงเรียนคือ แผนงานการบังคับบัญชาที่แสดงให้เห็นถึงสายการบริหารงาน และช่องทางเดินของงาน (สมบูรณ์, 2521)

สุวรรณ (2522) กล่าวว่า การจัดโครงสร้างขององค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยทั่วไปมักจัดองค์การในโรงเรียนแบบสายบังคับบัญชาสายเดียว งานทุกอย่างขึ้นอยู่กับหัวหน้าสถานศึกษาโดยตรง โดยไม่มีหน่วยงานที่ปรึกษา ดังนั้นครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการโรงเรียนจึงเป็นผู้รับผิดชอบสูงสุดในการบริหารโรงเรียน โดยมีผู้ช่วยและหัวหน้าหมวดวิชาต่าง ๆ รับผิดชอบลดหลั่นกันไป

โดยสถานที่เป็นจริง โรงเรียนจะสามารถจัดตั้งที่ปรึกษาได้หลายกลุ่มหลายคณะเป็นกรรมการที่ปรึกษา เช่น สมาคมศิษย์เก่า สมาคมผู้ปกครองและครู เป็นต้น ดังนั้นการจัดองค์การในโรงเรียนจึงมีลักษณะเป็น 2 สายงานคือ สายงานหลัก และสายงานประกอบ หรือสายงานที่ปรึกษา

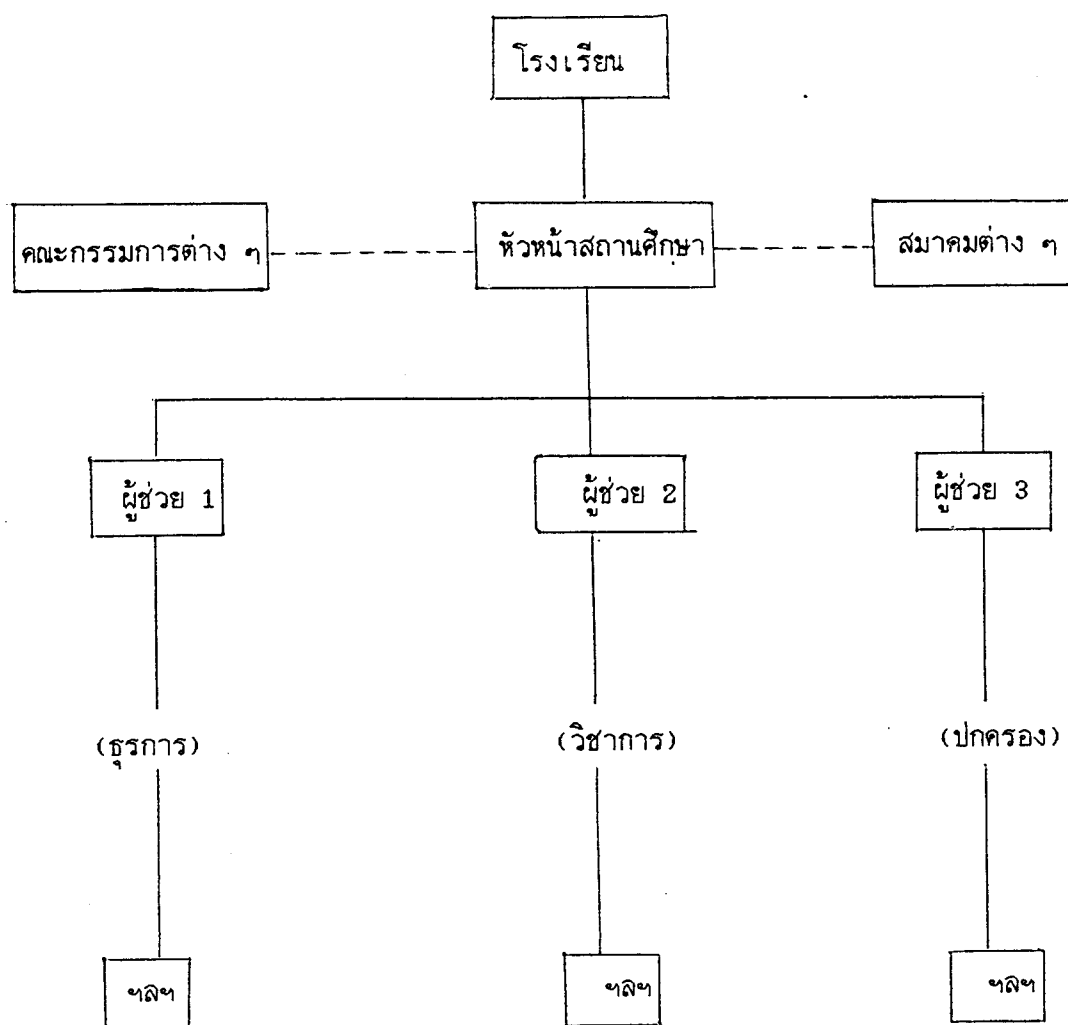
กรมสามัญศึกษา (2522) ได้กำหนดรูปแบบการจัดตั้งองค์การการบริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา ดังแผนภูมิต่อไปนี้



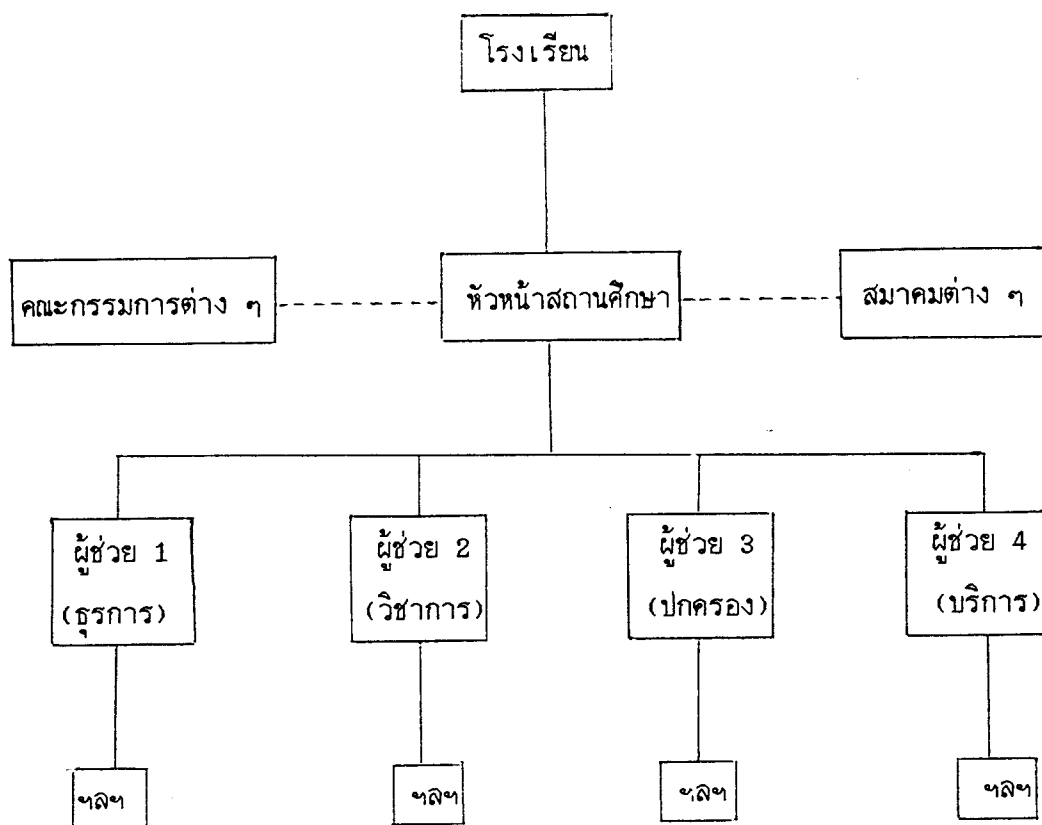
————— หมายถึง สายบังคับบัญชา

----- หมายถึง สายที่ปรึกษา

แผนภูมิที่ 1 การจัดองค์การของการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก



แบบภูมิที่ 2 การจัดองค์การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง



แผนภูมิที่ 3 การจัดองค์การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่

ประพันธ์ (2533) ได้จำแนกสายงานออกเป็น 3 ประเภทคือ

(1) สายงานหลัก (Line) คืองานหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์โดยตรง ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการปฏิบัติงานสายงานหลัก จะมีผลโดยตรงต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ

(2) สายงานประกอบ (Staff) ได้แก่งาน หรือกิจกรรมที่ส่งเสริมให้การปฏิบัติหน้าที่ของสายงานหลักเป็นไปอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพสูง หรือมีความสะดวกรวดเร็ว

(3) สายงานเฉพาะ (Functional) เป็นการจัดโครงสร้างองค์การที่แบ่งสายงานสัมพันธ์กันตามหน้าที่การงานของแต่ละบุคคล และตามลักษณะสำคัญของงานแต่ละบุคคลด้วย

เพื่อให้โครงสร้างองค์การของโรงเรียนเป็นเครื่องมือทางการบริหาร ผู้บริหารจะต้องพิจารณากำหนดรูปแบบการจัดโครงสร้างขององค์การให้เหมาะสมกับสภาพโรงเรียน ที่แตกต่างกันไปตามขนาด และสภาพภูมิประเทศ

2.4 การกำหนดตำแหน่งข้าราชการครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ตำแหน่งข้าราชการครูในสถานศึกษามี 3 กลุ่มได้แก่

2.4.1 ตำแหน่งบริหาร

หมายถึงผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหารในสถานศึกษา มีลักษณะงานเกี่ยวกับการวางแผน การดำเนินงาน การประสานงาน การควบคุมดูแล และการนิเทศงาน ตลอดจนติดตามและการประเมินผลงานในด้านต่าง ๆ เช่นด้านวิชาการ ด้านปกครอง ด้านบริการ และด้านธุรการ เป็นต้น ตำแหน่งบริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาได้แก่

- (1) ผู้ช่วยครูใหญ่
- (2) ครูใหญ่
- (3) ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่
- (4) อาจารย์ใหญ่
- (5) ผู้ช่วยผู้อำนวยการ
- (6) ผู้อำนวยการ

2.4.2 ตำแหน่งปฏิบัติการสอน

หมายถึง ครู อาจารย์ที่มีหน้าที่โดยตรง ในด้านการสอน และยังทำหน้าที่อื่น ๆ พร้อมไปด้วยเช่น การปกครองดูแลให้คำแนะนำ การบริการสังคม การศึกษาวิจัย เป็นต้น ตำแหน่งปฏิบัติการสอน ได้แก่ ครู 1 ครู 2 อาจารย์ 1 อาจารย์ 2 อาจารย์ 3

2.4.3 ตำแหน่งสนับสนุนการสอน

หมายถึง ครูที่ได้รับบรรจุเข้ามาในโรงเรียนมัธยมศึกษาในหน้าที่งานสนับสนุนการเรียนการสอนไม่มีหน้าที่โดยตรงในด้านการสอน แต่จะปฏิบัติงานอื่น ๆ เช่น ครูแนะแนว ครูโสตทัศนศึกษา ครู อนามัยโรงเรียน ฯลฯ

ตำแหน่งต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้นของกรมสามัญศึกษาจะมีองค์การของรัฐคือ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (กค.) เป็นผู้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานของแต่ละตำแหน่ง (กรมสามัญ, 2527)

2.5 บทบาทหน้าที่ของตำแหน่งต่าง ๆ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

2.5.1 หน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน

กรมสามัญศึกษา (2519) ได้กล่าวถึงเรื่องการบริหารงานในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ผู้บริหารควรทราบ คือ

- 1) การกำหนดแผนปฏิบัติงานและแผนพัฒนาโรงเรียน
- 2) การบริหารงานวิชาการ
- 3) การบริหารกิจกรรมนักเรียน
- 4) การบริหารงานบุคคล
- 5) การบริหารงานอาคารสถานที่
- 6) การบริหารงานเกี่ยวกับชุมชนและประชาสัมพันธ์
- 7) การบริหารกิจกรรมเสริมหลักสูตร

ภิญโญ (2523) กล่าวถึงหน้าที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องทำ 8 ประการคือ

- 1) การบริหารบุคลากรในโรงเรียน
- 2) การปกครองและการแนะแนวนักเรียน
- 3) การบริหารงานวิชาการ
- 4) การบริหารงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับชุมชน

- 5) การจัดระบบบริหารโรงเรียน
- 6) การจัดเกี่ยวกับอาคารสถานที่
- 7) การบริหารงานธุรการ
- 8) การประเมินผล

Fayol (อ้างอิงในกิตติมา) ได้กล่าวถึงหลักการบริหารว่า ผู้บริหารจะต้องกระทำ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ประการคือ

- 1) การวางแผน (Planning)
- 2) การจัดองค์การ (Organizing)
- 3) การบังคับบัญชา (Commanding)
- 4) การประสานงาน (Coordinating)
- 5) การควบคุม (Controlling)

Smith (1961) ได้แบ่งงานที่ผู้บริหารรับผิดชอบไว้อย่างกว้าง ๆ ได้ชัดเจนดังนี้

- 1) งานวิชาการ 40 %
- 2) งานบริหารบุคคล 20 %
- 3) งานบริการกิจกรรมนักเรียน 20 %
- 4) งานการเงิน 5 %
- 6) งานสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน 5 %
- 7) งานธุรการอื่น ๆ 5 %

จากหน้าที่ของผู้บริหารที่กล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าภารกิจหลักของผู้บริหารโรงเรียน ทำหน้าที่ในด้านการวางแผนการดำเนินงานของโรงเรียน เพื่อให้บุคลากรในโรงเรียนได้ยึดเป็นแนวทางของการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน โดยเฉพาะงานด้านวิชาการเป็นงานหลักที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องให้ความสำคัญมากที่สุด

2.5.2 หน้าที่ของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน

พนัส (2513) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนไว้ดังนี้

- 1) ควบคุมการสอน การจัดการการสอน การจัดครูเข้าสอน
- 2) ควบคุมงานทะเบียน บัญชีของ โรงเรียนตลอดจนพัสดุ
- 3) ควบคุมความประพฤติและวินัยของนักเรียน
- 4) จัดการเกี่ยวกับการบริการนักเรียน
- 5) ทำหน้าที่แทนผู้บริหารเมื่อผู้บริหารไม่อยู่

กนก (2535) ได้กล่าวถึงหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ

1) หน้าที่ทั่วไป

ปฏิบัติงานในฐานะ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการโรงเรียน เป็นที่ปรึกษาของผู้
ผู้อำนวยการเกี่ยวกับงานวิชาการของสถานศึกษา และติดตามดูแลบริหารงานวิชาการช่วย
ผู้อำนวยการควบคุมติดตามผล ดูแล การเรียนการสอน การปฏิบัติงานด้านวิชาการของครู
อาจารย์ผู้สอนและช่วยงานในฝ่ายวิชาการ ตรวจสอบตราดูแลพฤติกรรม และการปฏิบัติงานของ
บุคลากร ครู อาจารย์ คนงานภารโรงให้อยู่ในสภาพเรียบร้อย มีอำนาจในการวินิจฉัยสั่งการที่
จำเป็นในกรณีที่เกิดปัญหาเฉพาะหน้า เพื่อเป็นการแก้ปัญหาของโรงเรียน แทนผู้บริหารโรงเรียน

2) หน้าที่ประจำ

- (1) งานบริหารศูนย์วิชาการ
- (2) งานแผนงานโรงเรียนและติดตามผล
- (3) งานหมวดวิชา
- (4) งานพัฒนาการเรียนการสอน
- (5) งานทะเบียนวัดผล
- (6) งานวัดผลประเมินผลการเรียน
- (7) งานนวัตกรรมและเทคโนโลยี

3) หน้าที่พิเศษ

- (1) รักษาการในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน

4) อำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

- (1) เป็นกรรมการพิจารณาความดีความชอบของครู อาจารย์ในโรงเรียน
- (2) เป็นผู้เสนอพิจารณาโทษบุคลากรในโรงเรียน
- (3) งานการตรวจโรงเรียนประจำวัน
- (4) ช่วยผู้บริหารดูแลสวัสดิภาพและความเป็นอยู่ของครู อาจารย์ นักเรียน บุคลากรในโรงเรียน
- (5) ให้บริการทางวิชาการ
- (6) งานอื่น ๆ ที่มีลักษณะเป็นงานวิชาการ
- (7) ปฏิบัติงานตามที่โรงเรียนมอบหมาย

Edmonson (อ้างอิงใน อุบล, 2514) กล่าวไว้ในหนังสือ The Administration of the Modern Secondary School ว่าหน้าที่สำคัญของผู้ช่วยผู้บริหารไว้ 12 ประการคือ

- 1) ดูแล ควบคุมวินัยโดยทั่ว ๆ ไป
- 2) เก็บรักษาทรัพย์สินและพัสดุต่าง ๆ
- 3) กำหนดงานประจำวัน
- 4) งานปรับปรุงช่วยเหลือนักเรียนทุกประการ
- 5) งานธุรการต่าง ๆ
- 6) งานสื่อสารและประชุม
- 7) ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาของนักเรียน
- 8) จัดกีฬา กรีฑา
- 9) อำนวยความสะดวกเกี่ยวกับกิจกรรมนักเรียน
- 10) จัดงานเกี่ยวกับการซื้อขายต่าง ๆ
- 11) บริหารงานต่าง ๆ ที่ไม่ใช่หน้าที่ของผู้ใด
- 12) ทำหน้าที่แทนผู้บริหารเมื่อผู้บริหารไม่อยู่

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าผู้ช่วยผู้บริหารมีหน้าที่ในด้านการบริหารโรงเรียน รองลงมาจากผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยบริหารให้การสนับสนุนให้มีการปฏิบัติงานของครู อาจารย์

ในโรงเรียนได้เป็นไปตามเป้าหมาย สร้างขวัญกำลังใจให้เกิดแก่คณะครู และเป็นผู้ประสานระหว่างครู อาจารย์กับผู้บริหารโรงเรียน

2.6 หน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้าหมวดวิชา

กนก (2535) ได้อธิบายถึงอำนาจหน้าที่ของหัวหน้าหมวดวิชาดังนี้

- 1) ทำการสอนในหมวดวิชาที่ตนเองรับผิดชอบอย่างน้อย 12 คาบ/สัปดาห์
- 2) ช่วยฝ่ายวิชาการในการวิเคราะห์แผนการเรียน และหาทางส่งเสริมให้นักเรียนได้เรียนตามแผนการเรียน
 - 3) ควบคุมดูแลการเรียนการสอนในหมวดวิชาของตนเอง
 - 4) จัดอัตรากำลังของหมวดวิชา
 - 5) จัดให้ครูในหมวดวิชาทุกคนมีแผนการสอนรายวิชา และจัดทำบันทึกการสอนรายคาบทุกวิชา
 - 6) ช่วยวางแผนงานวิชาการ จัดทำแผนปฏิบัติการ
 - 7) วิเคราะห์จุดหมาย หลักการ หลักสูตร และวิเคราะห์จุดประสงค์การเรียนรู้ในหมวดวิชาที่รับผิดชอบ
 - 8) นิเทศงานวิชาการที่ตนเองรับผิดชอบ
 - 9) รับผิดชอบจัดหาสื่อการสอนต่าง ๆ ให้บริการแก่ครูให้พร้อมกับความต้องการของครู
 - 10) จัดให้มีระบบควบคุมสื่อการสอนต่าง ๆ ให้บริการแก่ครูให้พร้อมกับความต้องการ
 - 11) ส่งเสริมให้ครูในหมวดวิชาของตนเองได้พัฒนาทางด้านวิชาการอยู่เสมอ
 - 12) จัดให้มีการสอนแบบกรณีครูในหมวดของตนหยุดราชการหรือขาด
 - 13) จัดให้มีการสอนซ่อมเสริมในรายวิชาต่าง ๆ ที่หมวดตนเองรับผิดชอบ
 - 14) ตรวจสอบหลักฐานต่าง ๆ ทางด้านงานวิชาการของครูในหมวดวิชาของตนเอง
 - 15) ควบคุมการวัดผลประเมินผลของครูให้เป็นไปตามระเบียบ
 - 16) จัดให้ครูในหมวดได้ทำการวิเคราะห์ข้อสอบ ปรับปรุงข้อสอบอยู่เสมอ
 - 17) จัดให้มีการประชุมครูในหมวดเป็นประจำทุกเดือนหรือมากกว่าเดือนละครั้ง
 - 18) ติดตาม ควบคุมเกี่ยวกับการสอนซ่อม หรือเรียนซ้ำ



0๗
๒๘
ส.ค.๖๓
4๒-1



พ.ร.บ. ๖๓
หอสมุดกลาง

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

25

- 19) ควบคุมดูแลการจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนการสอน
- 20) ควบคุมดูแลการใช้ห้องพิเศษต่าง ๆ ที่หมวดรับผิดชอบให้อีกต่อการใช้อยู่เสมอ
- 21) จัดให้มีระบบข้อมูลสถิติ ทำเอกสาร สารสนเทศของหมวดวิชา
- 22) ติดตามดูแลการประเมินผลของหมวดวิชา
- 23) ติดตามดูแลการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู อาจารย์ในหมวดวิชา
- 24) ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่โรงเรียนมอบหมาย

จากที่กล่าวมาพอจะสรุปกว้าง ๆ ได้ว่าหัวหน้าหมวดวิชาทำหน้าที่ควบคุม บริหารงานของหมวดวิชาที่ตนเองรับผิดชอบ ให้ครูอาจารย์ในหมวดสามารถปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมาย จุดประสงค์หลักสูตร โดยหัวหน้าหมวดจะมีหน้าที่ในด้านต่อไปนี้

- 1) ด้านงานวิชาการของหมวดวิชาที่ตนรับผิดชอบ
- 2) ด้านงานการบริหารหมวดวิชาของตนเองที่รับผิดชอบ
- 3) ด้านสร้างความสมานฉันท์ในหมวดวิชาโดยหัวหน้าหมวดจะต้องมีมนุษยสัมพันธ์
- 4) ด้านการปฏิบัติตัวให้เป็นผู้นำที่ดีของหมวด คือบุคลากรในหมวดให้การยอมรับ

2.7 คุณลักษณะหัวหน้าหมวดวิชา

ตำแหน่งหัวหน้าหมวดวิชาเป็นตำแหน่งที่โรงเรียนตั้งขึ้นให้ทำหน้าที่บริหารงานหมวดวิชา งานหมวดวิชาจะสำเร็จได้จะต้องอาศัยองค์ประกอบต่าง ๆ เข้าช่วยส่งเสริม ต้องอาศัยผู้บริหารโรงเรียนให้การสนับสนุน และต้องอาศัยครู อาจารย์ในหมวดวิชา ครู อาจารย์เหล่านั้นต้องพึงพอใจทำงานให้หมวดวิชา และมีความสุขในการทำงาน ดังนั้นหัวหน้าหมวดวิชาต้องมีคุณลักษณะตามความคาดหวังของทั้งผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน และครู อาจารย์ในหมวดวิชา คุณลักษณะหัวหน้าหมวดวิชา จากแนวคิด ทฤษฎี หลักการ ภารกิจที่เกี่ยวกับหัวหน้าหมวดวิชา พอจะสามารถสรุปได้ดังนี้

2.7.1 คุณลักษณะต้องงานด้านวิชาการ

หัวหน้าหมวดวิชาเป็นผู้ทำหน้าที่บริหารชั้นต้น รับผิดชอบ ควบคุมดูแล แนะนำครูในหมวดของตน ในด้านที่เกี่ยวกับงานวิชาการได้แก่

กิตติมา (2532) กำหนดหน้าที่หัวหน้าหมวดวิชาไว้ดังนี้

- 1) วางแผนการสอนเป็นระยะร่วมกับครูในหมวดวิชาให้เป็นไปตามหลักสูตร
- 2) ให้คำแนะนำหรือนิเทศครูในหมวดเรื่องหลักสูตรการสอน หนังสือแบบเรียน การใช้อุปกรณ์การสอน วิธีสอน และจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร
- 3) ควบคุมดูแลการเรียนการสอนในหมวดวิชาที่ตนรับผิดชอบ ให้เป็นไปตามโครงการและจัดครูสอนแทนในกรณีที่มีผู้บริหารมอบหมาย
- 4) ประชุมครูในหมวดวิชาโดยสม่ำเสมอ เพื่อเสนอแนะให้คำปรึกษาหรือช่วยแก้ไขด้านวิชาการ
- 5) ส่งเสริมให้ครูในหมวดวิชาได้เข้าอบรม ให้มีความรู้เพิ่มขึ้นอยู่เสมอ
- 6) จัดทำ สร้าง ดัดแปลงอุปกรณ์ให้มีใช้ในการสอนวิชานั้น พร้อมดูแลห้องประจำวิชา
- 7) ประสานงานกับหัวหน้าหมวดวิชาอื่น ๆ ศิษยานุศิษย์ สถาบันอื่น
- 8) จัดนิทรรศการ สาธิตกิจกรรม สนับสนุนการจัดตั้งชุมนุมทางวิชาการ
- 9) จัดทำข้อสอบวัดผล ควบคุมเรื่องการวัดผลให้เป็นไปตามระเบียบ
- 10) ประเมินผลการเรียนการสอนของหมวดวิชา สรุปรายงานการปฏิบัติงาน เสนอ

ข้อคิดเห็น

- 11) เสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหมวดและโรงเรียน
 - 12) เสนอผลงานของครูในหมวดต่อผู้บริหาร เพื่อประกอบการพิจารณาความดีความชอบ
- หัวหน้าหมวดวิชาในฐานะผู้บริหารงานหมวดวิชา จึงต้องให้ความสำคัญกับงานวิชาการของหมวดวิชา พยายามสรุปคุณลักษณะหัวหน้าหมวดวิชาในด้านวิชาการได้ดังนี้

- (1) มีความรอบรู้ ทั้งหลักการและทฤษฎี โดยเฉพาะการดำเนินงานทางด้านวิชาการ กฎระเบียบต่าง ๆ เกี่ยวกับงานวิชาการ หัวหน้าหมวดวิชาจะต้องสามารถแนะนำ บอกกล่าว และปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีถูกต้องให้ครูอาจารย์ในหมวดได้ทำตามแบบอย่าง

- (2) ท้นต่อการเปลี่ยนแปลงทางด้านวิทยาการอยู่เสมอ เนื่องจากความรู้ ทฤษฎี หลักสูตร มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ หัวหน้าหมวดวิชาจะต้องเป็นผู้มีความรู้ที่ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง
- (3) กระตือรือร้นต่องานด้านวิชาการ หัวหน้าหมวดวิชาจะต้องเป็นผู้สร้างความรู้ ความก้าวหน้าทางวิชาการให้แก่สมาชิกในหมวด
- (4) มีผลงานทางด้านวิชาการ หัวหน้าหมวดวิชาจะเป็นแบบอย่างด้านวิชาการที่ดี ได้หัวหน้าหมวดจะต้องสร้างผลงานทางด้านวิชาการ และเป็นที่ยอมรับทั่วไป
- (5) นำบุคลากรในหมวดวิชาให้มีความกระตือรือร้น และมีใจรักต่อการศึกษาค้นคว้าความรู้อยู่เสมอ

2.7.2 คุณลักษณะด้านบริหารงาน

หัวหน้าหมวดวิชาเป็นผู้บริหารที่สำคัญคนหนึ่งที่มีหน้าที่เป็นผู้บริหารระดับหมวดวิชาจะต้องมีความรู้ ความสามารถในการจัดการบริหารทั้งทฤษฎีและหลักการเกี่ยวกับการบริหาร ได้แก่

1) การบริหารตามแนววิทยาศาสตร์ (Scientific Management) เป็นการบริหารงานที่หวังผลงานเป็นหลัก (Task Centered) ซึ่ง Taylor ถือว่าเป็นบิดาแห่งการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ (อ้างอิงใน ประพันธ์, 2532) ซึ่งมีขั้นตอนแบ่งได้ 3 ขั้นตอนดังนี้

- (1) หลักการพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้น (Develop Principles of work)
- (2) วางมาตรฐานในการทำงาน (Standard of work)
- (3) กำหนดเครื่องมือในการทำงาน (Control of work)

หน้าที่ของผู้บริหารตามแนวคิด Taylor ประกอบด้วย

- (1) พัฒนาวิธีการทางวิทยาศาสตร์มาใช้ในการทำงานของคนแทนที่จะใช้วิธีเก่า ๆ ที่ไม่มีหลักเกณฑ์อะไรเลย
- (2) จะต้องมีการคัดเลือก การฝึกอบรม และการพัฒนาคนงานด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์
- (3) จะต้องมีการทำงานร่วมกับคนงาน เพื่อเป็นหลักประกันว่างานต่าง ๆ ได้กระทำตามหลักวิทยาศาสตร์ที่ได้พัฒนาแล้ว

- (4) มีการแบ่งงานและความรับผิดชอบเกือบเท่า ๆ กัน ระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายคนงาน ฝ่ายบริหารรับผิดชอบงานทั้งที่เหมาะสมดีกว่าคนงาน สมัยก่อนนั้นงานกับความรับผิดชอบอยู่กับคนงานเกือบทั้งหมด

2) การบริหารแนวมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation)

เป็นแนวคิดทางการบริหารที่ Mayo ได้ศึกษาทดลองซึ่งเรียกว่า Hawthorne พอจะสรุปสาระสำคัญของแนวคิดกลุ่มมนุษยสัมพันธ์ ได้ดังนี้

- (1) เงินมิใช่สิ่งล่อใจที่สำคัญเพียงอย่างเดียว ในการจูงใจให้คนทำงานอย่างเต็มที่
- (2) คนงานจะรวมกันกำหนดเงื่อนไขปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน และกำหนดมาตรฐานการทำงาน แทนที่จะคอยรับฟังคำสั่งจากเบื้องบนแต่อย่างเดียว
- (3) อิทธิพลของกลุ่มออรุณัย (Informal group) มีความสำคัญยิ่งต่อการดำเนินงานขององค์การ

Mayo ได้กล่าวถึงกฎที่หัวหน้างานระดับสูง หรือนักบริหารชั้นสูง จะต้องคำนึงถึงเมื่ออยู่กับผู้ใต้บังคับบัญชาคือ

- (1) ผู้บังคับบัญชาควรจะต้องพึงสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาพูดเสมอ
- (2) ควรระงับความรู้สึกไว้ แม้การบริหารงานจะถูกวิพากษ์วิจารณ์และควรพยายามตั้งคำถามเพื่อให้ผู้นั้นระบายความในใจออกมา
- (3) ผู้บังคับบัญชาหลีกเลี่ยงการโต้เถียงกับผู้ใต้บังคับบัญชา
- (4) ผู้บังคับบัญชาควรสนใจคำพูดและเจตนาของของผู้ใต้บังคับบัญชามีใช้อย่างใดอย่างหนึ่งเพียงอย่างเดียว

แนวคิดของมนุษยสัมพันธ์จะเน้นเรื่องความสัมพันธ์บุคคลในกลุ่ม โดยเชื่อว่ากฎเกณฑ์ที่องค์การตั้งขึ้นเพื่อควบคุมการประพฤติปฏิบัติของคนงานจะมีความสำคัญน้อยกว่าทัศนคติของกลุ่ม

3) การบริหารแนวพฤติกรรม (Behavioral Science)

นักพฤติกรรมศาสตร์เห็นว่าการบริหารตามแนวมนุษยสัมพันธ์เน้นคนมากเกินไป แท้จริง ความเข้าใจเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต้องอาศัยแนวคิดด้านอื่น ๆ ที่มนุษย์เข้าไปสัมพันธ์เกี่ยวข้องมาประกอบด้วย

เป็นผู้ที่มีชื่อเสียงมากในเชิงการบริหารแนวพฤติกรรม เขาเชื่อว่าความร่วมมือเป็นสิ่งสำคัญต่อความอยู่รอดขององค์การ ความอยู่รอดขององค์การนั้นเขาได้อธิบายว่าสมาชิกแต่ละคนต้องมีความสามารถและมีผลงาน สิ่งที่แสดงผลงานของสมาชิกมี 3 ประการคือ

- (1) ความมุ่งหมายโดยส่วนรวมบรรลุเป้าหมาย
- (2) ความมุ่งหวังส่วนบุคคลต้องสัมฤทธิ์ผล
- (3) วิธีการติดต่อสื่อสาร ต้องประสานประโยชน์ขององค์การและประโยชน์ของสมาชิก

ให้ความเห็นว่าคนจะเป็นผู้นำได้จะต้องมีคุณสมบัติสำคัญ 5 ประการคือ

- (1) ความมีชีวิตชีวาและทนทาน (Vitality and Endurance)
- (2) ความสามารถในการตัดสินใจ (Decisiveness)
- (3) ความสามารถในการจูงใจคน (Persuasiveness)
- (4) ความรับผิดชอบ (Responsibility)
- (5) ความเฉลียวฉลาด (Intellectual Capacity)

หลักการเกี่ยวกับการบริหาร

การบริหารตามหลักของ Luther C. Gulick (อ้างอิงในประพันธ์, 2533) การบริหารนี้ได้แก่ POSDCoRB ซึ่งประกอบด้วย

P = Planning	คือการวางแผน
O = Organizing	คือการจัดองค์การ
S = Staffing	คือการจัดสรรบุคคลให้ทำงาน
D = Directing	คือการสั่งการ
Co = Coordinating	คือการประสานงาน
R = Reporting	คือการรายงานผลงาน
B = Budgeting	คือการจัดสรรงบประมาณ

หลักการบริหาร 14 ข้อของ Fayol

- (1) การแบ่งงานกันทำตามความถนัด
- (2) อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ
- (3) ระเบียบวินัย

- (4) การมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว
- (5) การมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน
- (6) ผลประโยชน์ส่วนตน ควรจะเป็นรองผลประโยชน์ส่วนรวม
- (7) การให้ผลตอบแทน
- (8) การรวมอำนาจ
- (9) สายการบังคับบัญชา
- (10) ความเป็นระเบียบเรียบร้อย
- (11) ความเสมอภาค
- (12) ความมั่นคงของงาน
- (13) ความคิดริเริ่ม
- (14) ความสามัคคี

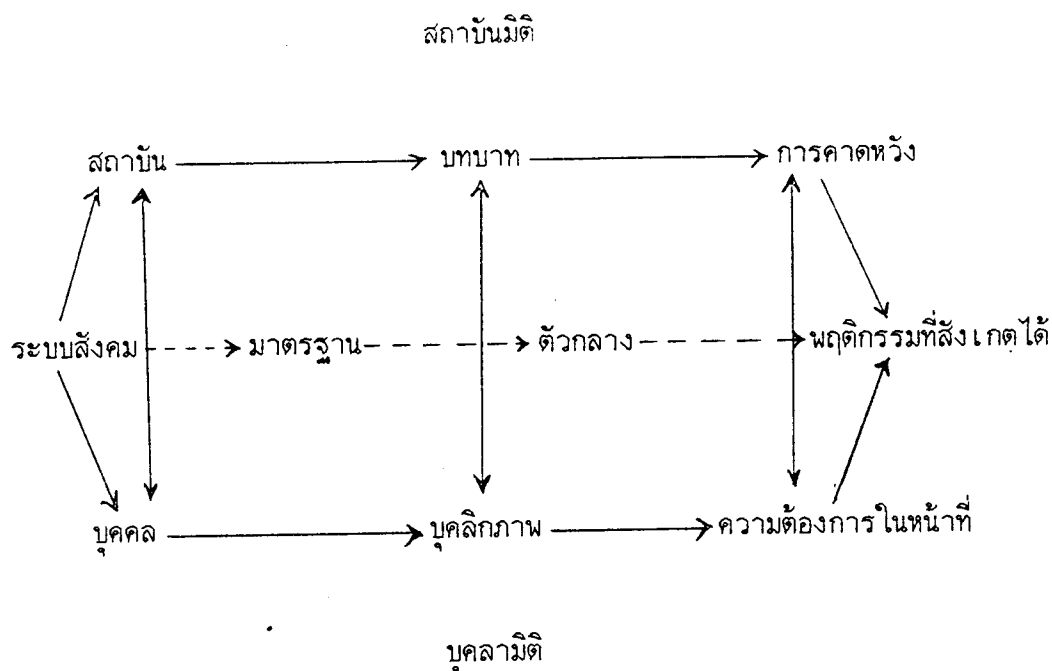
ทฤษฎีของ Getzels และ Guba

แบ่งการบริหารออกเป็น 2 ฝ่ายคือ

1. ฝ่ายสถาบัน (Monothetic dimension)
2. ฝ่ายบุคคล (Idiographic dimension)

ทั้งสองฝ่ายมีลักษณะเฉพาะของตนเอง ซึ่งสามารถเขียนเป็นแผนภูมิปฏิสัมพันธ์ระหว่าง

2 สถาบันได้ดังนี้



ตามปกติเป้าประสงค์ขององค์การมักจะขัดแย้งกับเป้าประสงค์ของบุคคล นักบริหารที่ดีจะต้องพยายามก่อให้เกิดความพอดี รักษาความต้องการ ความมุ่งหวังขององค์การและของบุคคลให้เป็นไปด้วยกันให้ใกล้ชิดมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

ทฤษฎีและหลักการทางการบริหารได้มีนักวิชาการทางการบริหารเสนอไว้มากมาย แต่สิ่งสำคัญมีใช้อยู่ที่ความรู้ในทฤษฎีหลักการ หากแต่อยู่ที่ความมีศิลปะในการเลือกใช้ทฤษฎีและหลักการทางการบริหารให้สอดคล้อง เหมาะสมกับหน่วยงาน เหตุการณ์ และปัจจัยต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับองค์การ

หัวหน้าหมวดวิชาในฐานะเป็นผู้บริหารหมวดวิชาจะต้องมีความสามารถเชิงบริหารงานของหมวดวิชา จากภารกิจ แนวคิดต่าง ๆ สามารถสรุปคุณลักษณะหัวหน้าหมวดวิชาด้านการบริหารงานได้ดังนี้

- (1) การวางแผนปฏิบัติงานต่าง ๆ ของหมวดวิชา หัวหน้าหมวดวิชาจะต้องมีความรู้ ความสามารถในการวางแผน ให้สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ผลอย่างเต็มที่

- (2) มีความสามารถในการจัดองค์การ หมวดวิชาประกอบด้วยบุคลากรมากน้อยตามขนาดของหมวด หัวหน้าหมวดวิชาจะต้องสามารถจัดบุคลากรในหมวดให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็วมีประสิทธิภาพ
- (3) มีความสามารถในการแนะนำสั่งการ เพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคลากรในหมวดวิชาเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บังเกิดผลตามหลักสูตร และจุดมุ่งหมายของโรงเรียน
- (4) มีความสามารถในการมอบหมายงาน ให้ตรงกับความสามารถของบุคลากรในหมวดแต่ละคนได้ปฏิบัติ เพื่อให้แต่ละคนได้ทำงานตามความถนัด
- (5) มีความสามารถในการประสานงาน ทั้งประสานงานกับสมาชิกในหมวดและประสานงานกับต่างหมวด หรือแม้แต่ประสานงานกับฝ่ายบริหารโรงเรียน
- (6) มีความสามารถในการรายงานผล เพื่อเป็นการเผยแพร่ผลงานของหมวดวิชา และสามารถสรุปผลงานการปฏิบัติงานตามโครงการ งานต่าง ๆ เมื่อได้ดำเนินงานเสร็จเรียบร้อยแล้วตามแผน หรือโครงการ
- (7) มีความสามารถในการจัดสรรงบประมาณ งบประมาณของหมวดวิชาได้จากเงินบำรุงการศึกษา หรือเงินอื่น ๆ ที่อยู่ในความรับผิดชอบของหมวด หัวหน้าหมวดจะต้องบริหารงบประมาณให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และแผนงานที่วางไว้ และได้ผลงานให้คุ้มค่ากับงบประมาณที่ใช้จ่าย

2.7.3 คุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์

หัวหน้าหมวดวิชาจะต้องปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา หรือบุคลากรในหมวดวิชา จึงจำเป็นต้องมีหลักมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

ประไพพรณและคณะ (2535) ให้ความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์พอสรุปได้ดังนี้ มนุษยสัมพันธ์เป็นปัจจัยอันสำคัญยิ่งประการหนึ่งในการบริหารไม่ว่าในองค์การธุรกิจ หรือองค์การของรัฐก็ตาม หน่วยงานใดก็ตามที่มีคนงานร่วมกันเพื่อความสำเร็จขององค์การอย่างใดอย่างหนึ่ง หัวหน้างาน หรือผู้บริหารย่อมจะตระหนักได้ดีว่า มนุษยสัมพันธ์เป็นปัจจัยอันดับแรกที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของงานที่ตนเองรับผิดชอบอยู่

หลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน

เป็นการจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหาร ในการที่จะทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปตามเป้าหมาย เราอยู่โลกนี้คนเดียวไม่ได้ เราต้องอยู่ในสังคม ต้องทำงานกับคน เมื่อเราต้องอยู่กับคนต้องทำงานกับคน ความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลที่เราเกี่ยวข้อง จะทำให้การปฏิบัติงานของเราและองค์การสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์ วิธีที่จะทำให้เกิดสัมพันธ์ที่ดีระหว่างตัวเรากับบุคคลที่เกี่ยวข้อง ในองค์การ ควรมีหลักในการปฏิบัติดังนี้

- (1) เราต้องศึกษาและทำความรู้จักตนเอง เข้าใจตนเองให้ดีกว่าก่อน
- (2) ต้องรู้หลักการและวิธีการสร้างสัมพันธ์ภาพกับบุคคลในหน่วยงาน
- (3) ต้องคำนึงถึงการมีประโยชน์ร่วมกัน
- (4) ต้องมีความเชื่อในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์
- (5) ต้องรู้จักสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดขึ้น

วิลาวรรณ (2535) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของมนุษยสัมพันธ์ไว้ดังนี้

- (1) ระหว่างบุคคลต่อบุคคล
- (2) ระหว่างคนในกลุ่ม
- (3) ระหว่างองค์การกับคนงาน
- (4) ทางด้านการเมือง
- (5) ทางด้านสังคม

มนุษยสัมพันธ์ลดความขัดแย้ง คนเข้าใจกันดี เกิดสันติมีกำลังร่วมใจกัน ทำงานให้เกิดประโยชน์ทั้งส่วนตัวและส่วนรวม ทำให้เกิดผลผลิตมากขึ้น ใช้ทรัพยากรได้เต็มที่ และทุกคนมีรายได้เพิ่มขึ้น

มนุษยสัมพันธ์ของการเป็นหัวหน้าที่ดี

- (1) มีความยุติธรรม
- (2) สอนลูกน้องได้
- (3) พุดจาไพเราะ
- (4) มีความจริงใจ

- (5) มีคุณธรรม
- (6) ให้การช่วยเหลือ
- (7) ยิ้มแย้มแจ่มใส

2.7.3 มีคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ

เสริมศักดิ์ (2525) ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จไว้ 9 ประการสรุปได้ดังนี้

1. การเลือกที่รักมักที่ชัง
2. ความสนิทชิดชอบกับบางคนเป็นพิเศษ
3. การวิพากษ์วิจารณ์ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล
4. การไม่ยอมรับความผิดความตาย
5. การหลงอำนาจ
6. การขึ้นสูงโดยเหยียบศีรษะผู้อื่น
7. ขาดหลักยึดในการทำงาน
8. ขาดความเชื่อมั่นในตนเอง
9. ชอบใช้อำนาจ

อาจมีสาเหตุอื่นอีกหลายประการ ที่มีส่วนทำให้ผู้นำไปสู่ความล้มเหลว ผู้นำดีหรือเลวขึ้นอยู่กับ ทิศทางการนำ และผลที่ปรากฏ ความไม่ประมาท การไม่หลงตัวเอง การหมั่นสำรวจตัวเอง และการรู้จักดู "เงา" ย่อมเป็นสิ่งที่อาจดูยิ่ง เตือนสติผู้นำ มิให้ออกนอกทิศทางที่พึงปรารถนาได้

กิติพันธ์ (2529) ให้ความหมายของคุณลักษณะของผู้นำ หมายถึง ลักษณะความสามารถในการนำ และดำเนินกิจกรรมให้กลุ่มไปสู่เป้าหมายตามที่กำหนด รวมทั้งความสามารถในการนำกลุ่มเพื่อแก้ปัญหาและความสามารถในการสร้างขวัญ กำลังใจให้เกิดแก่กลุ่มด้วย ซึ่งคุณลักษณะผู้นำเกี่ยวกับองค์ประกอบที่สำคัญ 7 ประการ คือ

- (1) การมีสุขภาพร่างกายที่ดี ผู้นำที่ดีควรจะมีสุขภาพสมบูรณ์ แข็งแรง มีความอดทน อยู่ในสภาพที่พร้อมเสมอ เพื่อเผชิญกับงานที่ต้องรับผิดชอบ ผู้มีร่างกายแข็งแรงดีอยู่เสมอย่อมเป็นผู้มีบุคลิกภาพดี ซึ่งช่วยเสริมให้มีลักษณะเด่นให้กลายเป็นผู้นำที่ดีได้ง่าย

(2) อารมณ์ ผู้นำที่ดีจะต้องมีอารมณ์ที่ดีด้วย เพราะอารมณ์เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวที่มีผลต่อจิตใจ โดยอารมณ์คนเราจะเกิดขึ้นจากประสาททั้ง 5 คือ รูป รส กลิ่น เสียง และสัมผัส เมื่อประสาทรับรู้สิ่งใดก็จะก่อให้เกิดอารมณ์ ก็จะบังคับหรือควบคุมจิตใจ ให้ทำอะไรตามความประสงค์ ถ้าผู้นำสามารถบังคับอารมณ์ได้ ผู้นำสามารถบังคับตนเองได้ และเมื่อสามารถบังคับตนเองได้ แล้วผู้นำก็จะสามารถบังคับผู้อื่นได้

(3) สติปัญญาทางสมอง ผู้นำที่ดีควรมีความสามารถในการที่จะศึกษาและเข้าใจประสบการณ์ต่าง ๆ ที่ได้ผ่านพบมา มีความสามารถที่จะใช้สมอง เช่าวินิจฉัย ไหวพริบ และสติปัญญาวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง สำหรับองค์ประกอบทางด้านสติปัญญาและคุณภาพสมองแบ่งออกได้เป็น 7 ด้านคือ

- 3.1 ด้านภาษา
- 3.2 ด้านเหตุผล
- 3.3 ด้านการจดจำ
- 3.4 ด้านการรอบรู้ทั่วไป
- 3.5 ด้านการวินิจฉัย
- 3.6 ด้านการปรับตัว
- 3.7 ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

(4) ภูมิหลังทางสังคม และประสบการณ์ ผู้นำที่ดีควรมีภูมิหลังที่สะอาด ทรงเกียรติ และมีประสบการณ์กว้างขวางลึกซึ้ง ทั้งด้านเทคนิคและกลวิธี มีทักษะในด้านต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินการในด้านต่าง ๆ

(5) บุคลิกภาพและความสนใจ ผู้นำที่ดีควรมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีการสมาคมที่ดี มีใจกว้างขวาง เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีความเกรงใจ ความซื่อสัตย์ ความกระตือรือร้น มีความกล้าหาญ ความร่าเริง มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง มีอารมณ์ขัน และจะต้องมีกิริยา ความประพฤติ คีลธรรม จรรยา ความสุภาพ ความอ่อนโยน และความไม่เห็นแก่ตัว

(6) ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน ผู้นำที่ดีควรมีความปรารถนาที่จะทำดีที่สุด และมีความปรารถนาที่จะรับผิดชอบงาน ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค สนุกกับงานที่ทำ

(7) ลักษณะทางสังคม ผู้นำที่ดีควรเป็นผู้ที่มีความปรารถนาที่จะร่วมมือกับคนอื่นเป็นผู้ที่มีเกียรติ เป็นที่ยอมรับในหมู่สังคม เข้าสังคมได้ดี มีความเฉลียวฉลาดในการเข้าร่วมสังคม

ธีระ (2535) กล่าวถึงลักษณะที่ดีของผู้นำ ประกอบด้วย

- (1) ทรงไว้ซึ่งความยุติธรรม
- (2) ตั้งอยู่ในพรหมวิหาร 4
- (3) มีความเป็นกันเองอย่างมีขอบเขต
- (4) เชื่อมั่นในตนเอง ยินดีรับฟังความคิดเห็น
- (5) รู้จักให้กำลังใจและรักษาผลประโยชน์ของผู้ร่วมงาน
- (6) มีเหตุผลยอมรับความจริง
- (7) รู้จักวางตัวให้เหมาะสม คือให้เกียรติผู้ร่วมงานและยกย่องในกาลอันควร
- (8) วางมาตรฐานการทำงานให้ชัดเจน
- (9) ใจเย็น อุดหนุน ให้เวลา ให้โอกาส
- (10) ปฏิบัติเป็นตัวอย่างที่ดีแก่คนทั่วไปในทุกโอกาส

Tead (1935) ได้จำแนกคุณลักษณะของผู้นำที่ดีไว้ 10 ประการคือ

- 1) เป็นผู้มีความเข้มแข็งทั้งทางกายและใจ
- 2) รู้จักวัตถุประสงค์และแนวทางในการดำเนินงานดี
- 3) มีความกระตือรือร้นในการทำงาน
- 4) ให้ความเป็นเพื่อนและเอื้อเฟื้อ เอื้ออารีต่อผู้ร่วมงาน
- 5) มีความซื่อตรง
- 6) มีความเด็ดขาด
- 7) มีความรู้ความสามารถสูง
- 8) เป็นผู้เฉลียวฉลาด
- 9) เป็นผู้มีความสามารถในการสั่งงานลูกน้อง
- 10) เป็นผู้มีความเชื่อมั่น และศรัทธาต่อความสำเร็จในการทำงาน

Stadt, and other (1973) ได้สรุปว่า ลักษณะของผู้นำที่ดีมีดังนี้

- 1) คำนึงถึงมาตรฐานในการทำงาน
- 2) เป็นที่พึ่งของคนอื่นหรือพึ่งพาอาศัยได้

- 3) มีความกล้า กล้าที่จะคิด กล้าที่จะเสี่ยง
- 4) มีความรับผิดชอบ
- 5) มีความสามารถที่จะแบ่งงานให้ผู้อื่นช่วยปฏิบัติ
- 6) มีวินัยในตนเอง
- 7) มีมโนภาพ
- 8) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
- 9) มีความสามารถในการสื่อความคิด
- 10) แข็งแรงและสุขภาพดี
- 11) มีสติปัญญา
- 12) มีความสามารถในการจัดรูปงาน
- 13) มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล

ลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ

Stogdill (1974) ได้สรุปผลจากงานวิจัยหลายฉบับ สรุปผลได้ดังนี้

1. บุคคลที่ดำรงตำแหน่งการเป็นผู้นำมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้มากกว่าส่วนเฉลี่ยของกลุ่ม
 - (1) สติปัญญา
 - (2) การศึกษาเล่าเรียน
 - (3) ความรับผิดชอบ
 - (4) การมีส่วนร่วมในกิจกรรมและสังคม
 - (5) สถานะทางเศรษฐกิจและสังคม
2. บุคคลที่ดำรงตำแหน่งการเป็นผู้นำจะมีลักษณะดังต่อไปนี้มากกว่าส่วนเฉลี่ยของสมาชิก

ของกลุ่ม

- (1) รู้จักการเข้าสมาคม
- (2) มีความคิดริเริ่ม
- (3) มีความเพียรพยายาม
- (4) รู้จักวิธีที่จะทำงานให้สำเร็จ
- (5) มีความเชื่อมั่นในตนเอง

- (6) ตื่นตัวและหยิ่งรู้ในสถานการณ์
- (7) มีความร่วมมือ
- (8) เป็นที่นิยมของปวงชน
- (9) มีความสามารถในการปรับตัว
- (10) มีความสามารถในการพูด

3. คุณสมบัติที่มีความสัมพันธ์สูงกับการเป็นผู้นำก็คือ ความคิดริเริ่ม การเป็นที่นิยมของปวงชน ความสามารถในการเข้าสังคม การตัดสินใจ ความปรารถนาที่จะทำดีที่สุด การมีอารมณ์ขัน การมีความร่วมมือกับคนอื่น ความสามารถในทางกีฬา

4. องค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นผู้นำ แยกเป็น 5 ประเภทคือ

- (1) ความสามารถ รวมถึงสติปัญญา ความกระตือรือร้น ความสามารถในการพูด ความคิดริเริ่ม การตัดสินใจ
- (2) ความสำเร็จ ทางการศึกษา ความรู้ การกีฬา
- (3) ความรับผิดชอบ เป็นที่พึ่งของคนอื่น ความเพียรพยายาม ความเชื่อมั่นในตนเอง ความปรารถนาที่จะทำดีที่สุด
- (4) สถานะ รวมทั้งสถานะทางสังคม และการเป็นที่นิยมของคนอื่น
- (5) สถานการณ์ ได้แก่ ทักษะ ความต้องการและความสนใจของผู้ตาม จุดประสงค์ที่ต้องการจะบรรลุถึง

จากงานวิจัยต่าง ๆ เกี่ยวกับผู้นำ Stogdill จึงสรุปลักษณะของผู้นำที่ดีมีดังนี้

- 1. ลักษณะทางกาย ผู้นำเป็นผู้มีร่างกายแข็งแรง เป็นสง่า
- 2. ภูมิหลังทางสังคม เป็นผู้มีการศึกษา มีลักษณะทางสังคมดี
- 3. สติปัญญา เป็นผู้มีความรู้สูง การตัดสินใจดี มีทักษะในการสื่อความหมายและ

การพูด

4. บุคลิกภาพ เป็นผู้ตื่นตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีจริยธรรม มีความเชื่อมั่นในตนเอง

5. ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน มีความปรารถนาจะทำดีที่สุด ปรารถนาที่จะรับผิดชอบ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค มุ่งทำงาน

6. ลักษณะสังคม เป็นผู้ปรารถนาจะร่วมมือกับคนอื่น มีเกียรติ เป็นที่ยอมรับของสมาชิก และคนอื่น ๆ เข้าสังคมได้เก่ง มีความเฉลียวฉลาดในการสังคม

ลักษณะของผู้นำมีมากมายหลายประการ แตกต่างกันไปแล้วแต่โลกทัศน์ ลักษณะของผู้นำจึงแตกต่างกันไปตามสภาพสังคม ค่านิยม และวัฒนธรรม รวมทั้งสถานการณ์ต่าง ๆ ผู้นำที่ดีต้องดีกับตัวเองได้ด้วย ผู้นำควรเป็นตัวแทนที่จะยกระดับความปรารถนา และจุดมุ่งหมายของกลุ่มให้สูงขึ้น จากการศึกษาแนวคิดของท่านผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหลาย พอจะสรุปลักษณะผู้นำที่ดีได้ว่าควรประกอบด้วย

- 1) รู้กาลเทศะ
- 2) คิดเป็น พูดเป็น ทำเป็น และฟังเป็น
- 3) ใฝ่หาความรู้ ไม่ยอมให้ปัญญา "ย่ำ" อยู่กับที่
- 4) ยินดีรับฟังคำวิพากษ์วิจารณ์ รู้จักประเมินและวิเคราะห์ตนเอง
- 5) รู้จักทำความเห็นให้ถูกทาง มีสมาธิ และสัมมาทิฐิ
- 6) กล้าแสดงออก มีส่วนร่วมในกิจกรรมและสังคม
- 7) มีศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน
- 8) มีความรักในมนุษย์ รักงาน และรับผิดชอบในหน้าที่
- 9) มีสมรรถนะทางสรีระ ปัญญา และจิต
- 10) เชื่อในธรรมคำสอนของศาสนา
- 11) มีความเชื่อมั่นในตนเอง และกล้าตัดสินใจ
- 12) มีมนุษยสัมพันธ์ อ่อนโยน ยืดหยุ่น และมีทักษะในการประสานงาน

จากที่ได้กล่าวมาพอจะสรุปคุณลักษณะหัวหน้าหมวดวิชาที่ดี น่าจะประกอบด้วย 2 ส่วน

1. คุณลักษณะเฉพาะคือ คุณลักษณะในด้าน

(1) เพศ ผู้เป็นหัวหน้าหมวดที่เพศต่างกันจะมีแนวทางปฏิบัติงานที่ไม่เหมือนกัน เพศหญิงมักจะเป็นแบบเรียบง่าย ไม่เสี่ยงต่อปัญหาความยุ่งยาก แต่เพศชายมักจะเป็นไปแบบรวดเร็ว ฉับไว และมักชอบเสี่ยงต่อปัญหาความยุ่งยากที่จะตามมามากกว่า

(2) อายุ หัวหน้า ผู้นำ หรือผู้บริหารที่มีอายุต่างกัน จะมีเทคนิค และกลวิธีการบริหารงานที่แตกต่างกัน ผู้สูงอายุมีประสบการณ์มากมักจะมีมารอบคอบ รัดกุมในการดำเนินงาน แต่ผู้วัยต่ำกว่ามักจะร้อนวิชาจึงขาดความปราณีต ความรอบคอบ

(3) ประสบการณ์ในการทำงาน ประสบการณ์ช่วยเหลือสมาคมรู้ ความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ ทำให้มีความรอบรู้กว้างขวาง

(4) วุฒิการศึกษา เป็นเครื่องบ่งชี้ถึงระดับสติปัญญาที่เป็นรูปธรรม

(5) ภูมิปัญญา อาจมีส่วนช่วยในการบริหารงาน หากมีภูมิปัญญาในพื้นที่ของหน่วยงานที่ปฏิบัติอยู่ก็จะได้รับความร่วมมือจากสังคมกว่าหัวหน้า หรือผู้นำ ที่มาจากต่างถิ่น

(6) สถานศึกษาที่สำเร็จการศึกษา เป็นสิ่งที่สังคมกำหนดเป็นค่านิยม โดยเชื่อว่าสถานศึกษาบางแห่งมีคุณภาพสูงกว่าบางแห่ง

(7) วิธีการเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหมวดวิชา ระยะเวลาของการดำรงตำแหน่ง หัวหน้าหมวดวิชา วาระของการอยู่ในตำแหน่งติดต่อกัน ตลอดจนคุณลักษณะในเรื่องบุคลิก สภาพร่างกาย การแต่งตัว และสภาพเศรษฐกิจ สิ่งเหล่านี้ถือว่าเป็นลักษณะเฉพาะ

2. คุณลักษณะทั่วไปที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้าหมวดวิชา ได้แก่

(1) คุณลักษณะทางด้านวิชาการ คือมีความสามารถหรือสมรรถภาพในงานวิชาการ โดยเฉพาะของหมวดวิชาที่ตนเองรับผิดชอบ

(2) คุณลักษณะทางด้านบริหาร บทบาทหนึ่งของหัวหน้าหมวดวิชาคือ เป็นผู้บังคับบัญชาในหมวดวิชา จึงต้องมีความสามารถในการบริหารทั้งในเรื่องของงานและงานเรื่องของคน

(3) คุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์ หัวหน้าหมวดจะต้องทำงานกับบุคลากรภายในหมวด จึงต้องมีความสามารถเข้ากับคนได้ดี ต้องรู้และเข้าใจหลักของการสร้างมนุษยสัมพันธ์ เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าหมวดวิชา

(4) คุณลักษณะด้านการเป็นผู้นำ หัวหน้าหมวดเป็นผู้นำที่โรงเรียนแต่งตั้งแต่จะมีภาวะของการเป็นผู้นำ ได้หัวหน้าหมวดจะต้องมีความสามารถในการสร้างภาวะผู้นำให้แก่ตนเอง

หัวหน้าหมวดวิชาที่มีคุณลักษณะต่าง ๆ ดังได้กล่าวมาแล้วเป็นอย่างดี จะช่วยให้หัวหน้าหมวดวิชามีความเหมาะสมต่อการปฏิบัติหน้าที่ ช่วยให้อุทิศเวลาในโรงเรียนมัธยมศึกษาในหมวดวิชาต่าง ๆ มีความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย มีขวัญกำลังใจในการทำงาน เกิดความรู้สึก ย้ำเกรง เชื่อถือ ศรัทธา และเกิดพฤติกรรมยอมตาม ซึ่งจะส่งผลให้ผลงานต่าง ๆ ของหมวดวิชาสำเร็จไปด้วยความเรียบร้อย และมีประสิทธิภาพอย่างยิ่ง

2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วุฒิ (2520) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือส่วนใหญ่ปฏิบัติงานวิชาการน้อยทุกด้าน อันดับแรกได้แก่ การนิเทศการศึกษา รองลงมาได้แก่ การใช้ทรัพยากรแหล่งวิชาในท้องถิ่น การวางแผนปรับปรุงงาน งานหลักสูตรและเอกสาร การใช้หลักสูตร งานวัดผลและประเมินผล วัสดุอุปกรณ์การสอน ห้องสมุด กระบวนการบริหาร งานวิชาการ งานแนะแนว กิจกรรมนักเรียน ส่วนปัญหาสำคัญคือ ผู้บริหารโรงเรียนยังให้ความสำคัญต่องานวิชาการไม่มากเท่าที่ควร ผู้บริหารงานวิชาการยังขาดความรู้ ความสามารถในการนิเทศและการวางแผนแก้ปัญหาขาดแคลนวัสดุอุปกรณ์ห้องเรียน และบุคลากร สภาพท้องถิ่นยังไม่อำนวยที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการเรียนการสอนเท่าที่ควร โดยเฉพาะท้องถิ่นชนบท

ชีวะวลย์ (2522) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 8 พบว่า งานที่ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติเรียงตามลำดับ จากมากไปหาน้อยคือ งานบริหารบุคลากร กิจกรรมนักเรียน งานธุรการ งานวิชาการ และงานสัมพันธ์กับชุมชน

วินัย (2523) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารกิจการนักเรียนของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 10 ผลการวิจัยพบว่า โครงสร้างของการบริหารกิจการนักเรียนส่วนใหญ่ประกอบด้วยผู้ช่วยผู้บริหาร 3 ฝ่ายคือ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปกครอง ฝ่ายธุรการ และงานกิจการนักเรียน โรงเรียนมัธยมศึกษาปฏิบัติงานกิจการนักเรียนอยู่ในระดับมาก 9 ด้าน คือ การรับและการแบ่งกลุ่มนักเรียน การประชุมนิเทศนักเรียน การรักษาระเบียบวินัยของโรงเรียน การทำทะเบียน และการรายงานเกี่ยวกับตัวนักเรียน และปฏิบัติงานในเกณฑ์น้อย 3 ด้านคือ การบริการสุขภาพและอนามัยโรงเรียน การจัดบริการแนะแนว และการจัดให้ทุนการศึกษา ส่วนปัญหาสำคัญในการบริหารงานกิจการนักเรียนคือ

1. โรงเรียนส่วนมากรับนักเรียนไม่ได้ตามแผนที่วางไว้
2. ผู้ปกครองให้ความสนใจและมาร่วมกิจกรรมที่โรงเรียนจัดกันขึ้นมาก
3. ครู-อาจารย์ไม่ค่อยให้ความร่วมมือในกิจกรรมที่จัดขึ้น

4. ชัดแคลงงบประมาณ อาคารสถานที่และขาดแคลนบุคลากรที่มีความสามารถในด้านสุขภาพอนามัยและด้านแนะแนว

5. ไม่มีทุนการศึกษาสำหรับนักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็ก

ประถม (2524) ได้วิจัยเรื่อง ลักษณะของผู้บริหารที่คนไทยพึงประสงค์ โดยวิเคราะห์ความคิดเห็นและเจตคติของครู อาจารย์ ผู้ปกครอง และนักเรียน นักศึกษา ระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษา และอุดมศึกษา จากประชากรทุกภาค ทุกระดับ พบว่าผู้บริหารที่คนไทยพึงประสงค์

10 อันดับแรก ได้แก่

- 1) กล้ายอมรับผิดเมื่อทราบว่สิ่งที่กระทำนั้น ไม่ถูกต้อง
- 2) มีความสามารถและกล้าหาญ
- 3) โอบอ้อมอารี รู้จักเสียสละ ไม่เอารัดเอาเปรียบผู้อื่น
- 4) มีความสุขุมรอบคอบในการตัดสินใจ
- 5) มีความคิดลึกซึ้งกว้างขวางมองการณ์ไกล
- 6) มีความเชื่อมั่นในตนเอง
- 7) มีไหวพริบ ความจำและสติปัญญาดี
- 8) มีความกระตือรือร้นในการทำงาน
- 9) ไม่รับสินบนหรืออาศัยอำนาจหน้าที่ในการแสวงหาผลประโยชน์
- 10) ไม่ทุเบา เชื่อคำยุแหย่ โดยไม่สอบสวนข้อเท็จจริง

เฉลิม (2524) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของผู้บริหาร และอาจารย์ ในเขตการศึกษา 11 ได้ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจากแบบสอบถามปลายเปิด สรุปได้ดังนี้

1) ความคิดเห็นของผู้บริหาร เกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา 10 อันดับแรก คือ

- (1) ความเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี เข้ากับชุมชนได้
- (2) ควรเป็นผู้มีความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
- (3) ควรเป็นผู้มีคุณธรรมประจำใจ
- (4) ควรเป็นผู้ที่ตัดสินใจได้รวดเร็วถูกต้อง แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี

- (5) ควรเป็นผู้มีความรู้ดี
- (6) ควรเป็นผู้มีความประพฤติดี ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างแก่ผู้ได้บังคับบัญชา
- (7) ควรเป็นผู้มีความซื่อสัตย์สุจริต
- (8) ควรเป็นผู้มีความเสียสละ ไม่เห็นแก่ตัว เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่า
- (9) ควรเป็นผู้มีสุขภาพดี ทั้งร่างกายและจิตใจ
- (10) ควรเป็นผู้มีประชาธิปไตย ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของคนอื่น

2) ความคิดเห็นของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร 10

อันดับแรก ได้แก่

- (1) ควรเป็นผู้มีความยุติธรรมแก่ผู้ได้บังคับบัญชา
- (2) ควรเป็นผู้มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
- (3) ควรเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี
- (4) ควรเป็นผู้มีน้ำใจ มีความเสียสละ ไม่เห็นแก่ตัว
- (5) ควรเป็นผู้มีความประพฤติ วางตัวเหมาะสม ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างแก่ผู้ร่วมงานได้
- (6) ควรเป็นผู้มีความเข้าใจ เห็นใจ ท่วงโย ให้กำลังใจ ให้ความอบอุ่นแก่ผู้ได้บังคับบัญชา
- (7) ควรเป็นผู้มีความซื่อสัตย์สุจริต
- (8) ควรเป็นผู้มีความมั่นคง หนักแน่น ไม่หวั่นไหว
- (9) ควรเป็นผู้มีบุคลิกภาพดี มีลักษณะของความเป็นผู้นำ
- (10) ควรเป็นผู้มีความเข้มแข็ง เด็ดขาด กล้าตัดสินใจ

สมบัติ (2529) ได้วิจัยเรื่อง การใช้กระบวนการบริหารงานของผู้ช่วยผู้อำนวยการ ตามทัศนะของหัวหน้าหมวดวิชาและผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่เขตการศึกษา 10 ผลการวิจัยพบว่า ผู้ช่วยผู้อำนวยการได้ใช้กระบวนการบริหารงานโดยเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ปานกลางทุกฝ่าย สำหรับผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร หัวหน้าหมวดวิชาเห็นว่าปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ปานกลางทุกด้าน ส่วนผู้อำนวยการเห็นว่าปฏิบัติงานด้านการประสานงานอยู่ในเกณฑ์มาก ส่วนด้านอื่น ๆ อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง

มุนีดิน (2532) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สมรรถภาพด้านความรู้ ปัญหา ความต้องการ และ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดขอนแก่น พบว่า

- 1) ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้ความเข้าใจในการบริหารโรงเรียนอยู่ในระดับ "ต่ำ"
- 2) ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความแตกต่างกันในด้านความรู้ ความเข้าใจ พื้นฐานในการบริหารโรงเรียน
- 3) ผู้ช่วยผู้บริหารมีปัญหาในการปฏิบัติงานมากในด้าน การจัดกิจกรรมส่งเสริมการ ประกอบอาชีพของประชาชนในท้องถิ่น ด้านการจัดดูแลสวัสดิภาพ และด้านความเป็นอยู่ของนักเรียน ครูอาจารย์ และเจ้าหน้าที่อื่น ๆ
- 4) ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนมีความต้องการในการปฏิบัติงานของผู้ช่วยผู้บริหาร อยู่ใน ระดับมาก ได้แก่ ความต้องการฝึกอบรม สัมมนา เพื่อเพิ่มพูนความรู้
- 5) ในด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร และครูโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความเห็นว่า คุณลักษณะที่สำคัญและ จำเป็นสำหรับผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้บริหาร 5 คุณลักษณะแรก ได้แก่
 - (1) เป็นผู้ประสานงานระหว่างผู้บริหารกับครู
 - (2) มีอารมณ์หนักแน่น มั่นคง ไม่หวั่นไหวง่าย
 - (3) ปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานด้วยความจริงใจและเปิดเผย
 - (4) เป็นที่เชื่อถือและไว้วางใจของผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน
 - (5) สนใจศึกษาหาความรู้ประสบการณ์เพิ่มเติมให้ทันสมัย และนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์

Edmonson and other (1953) ได้วิจัยเรื่อง คุณลักษณะผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ควรมีคุณลักษณะที่ดีดังนี้

- 1) เป็นผู้มีความวิไลวรรณ
- 2) เป็นผู้มีความคิดและมองการณ์ไกล
- 3) มีความสามารถในเชิงบริหาร
- 4) มีความสามารถในการกระตุ้นบุคคลอื่น

- 5) มีความสนใจบุคคลอื่น
- 6) มีความเป็นนักวิชาการ
- 7) มีความรู้ในวิชาชีพ
- 8) มีอุดมการณ์ในวิชาชีพและการปฏิบัติงาน

William (1972) ได้วิจัยงานในหน้าที่ของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาในรัฐอินเดียนา ในด้านการประชาสัมพันธ์ของโรงเรียน พบว่า ครูใหญ่ไม่ค่อยใช้ครูและนักศึกษาให้เป็นประโยชน์ ต่องานประชาสัมพันธ์ของโรงเรียน การติดต่อระหว่างผู้ปกครองกับโรงเรียนโดยการเยี่ยมมีน้อย

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่น่าเสนอมานี้ พอจะสรุปได้ว่างานของโรงเรียนมัธยมศึกษา งานที่สำคัญสูงสุดคืองานด้านวิชาการ และบุคคลที่จะต้องเกี่ยวข้องกับงานด้านนี้ก็คือบุคลากรทุกคนในโรงเรียน โดยมีการจัดสายงานของโรงเรียนให้เหมาะสมกับขนาดของโรงเรียนและสภาพความต้องการของโรงเรียน ในด้านวิชาการจะมี ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายวิชาการและหัวหน้าหมวดวิชา ทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยเหลือผู้บริหารโรงเรียนในการให้ครูอาจารย์ได้ปฏิบัติการด้านการเรียนการสอนให้บังเกิดผลตามวัตถุประสงค์ ความมุ่งหมายของหลักสูตร เฉพาะอย่างยิ่งหัวหน้าหมวดวิชาจะมีส่วนสำคัญค่อนข้างสูง เนื่องจากหัวหน้าหมวดวิชาเป็นบุคคลที่อยู่ใกล้ชิดกับครู ปฏิบัติการสอนมากกว่าผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหาร ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาสภาพทั่วไปของคุณลักษณะปัจจุบันของผู้ที่เป็นหัวหน้าหมวดวิชา และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าหมวดวิชา ตามความเห็นของผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายวิชาการ และครู อาจารย์ ที่เป็นประชากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ในจังหวัดอุดรธานี เนื่องจากบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าหมวดวิชาในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่จะชัดเจนและมีความสำคัญต่อการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนอย่างยิ่ง ผลจากการวิจัยจะทำให้ทราบถึงคุณลักษณะปัจจุบัน และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าหมวดวิชา เพื่อเป็นข้อมูลเบื้องต้นในการกำหนดคุณสมบัติที่เหมาะสมต่อตำแหน่งหัวหน้าหมวดวิชา สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ในโอกาสต่อไป และสามารถนำผลของการวิจัยเป็นข้อมูลในการจัดโครงการพัฒนาหัวหน้าหมวดวิชา ให้สามารถปฏิบัติงาน เพื่อให้บังเกิดผลดีสูงขึ้น