

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง " การศึกษาสมรรถภาพของหัวหน้าหมวดวิชาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเลย " ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พอสรุปได้ดังนี้

2.1 การบริหารโรงเรียน

2.2 แนวปฏิบัติและวิธีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดกองการมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา พ.ศ. 2535

2.3 หน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าหมวดวิชา

2.4 สมรรถภาพของหัวหน้าหมวดวิชา

2.4.1 คุณสมบัติของหัวหน้าหมวดวิชา

2.4.2 คุณลักษณะของหัวหน้าหมวดวิชา

2.4.3 ทักษะในการปฏิบัติงานของหัวหน้าหมวดวิชา

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 การบริหารโรงเรียน

ประเทศไทยได้ให้ความสำคัญของการศึกษาเป็นอย่างมาก ดังจะเห็นได้จากการที่รัฐบาลได้กำหนดแนวนโยบายการศึกษาของรัฐไว้ว่า " รัฐพึงส่งเสริมและบำรุงการศึกษา โดยถือว่าเป็นสิ่งบริการสังคมและเป็นหน้าที่ของรัฐในการที่จะต้องจัดให้แก่ประชาชนทั่วไปให้มีโอกาสรับการศึกษาอย่างต่อเนื่องและทั่วถึง

อุทัย บุญประเสริฐ (2529) กล่าวไว้ว่า การที่ประเทศใดจะพัฒนาก้าวหน้าขึ้นการพัฒนานี้จะเป็นไปด้วยดีหรือรวดเร็วมากน้อยเพียงใด ย่อมต้องอาศัยปัจจัยสำคัญหลายประการและในบรรดาปัจจัยสำคัญเหล่านั้น ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human resource) นับได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งที่จะ

ละเลยไม่ได้และเครื่องมือสำคัญของสังคมแต่ละสังคมที่มีบทบาท ทำให้มนุษย์กลายเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าต่อการพัฒนา ก็คือการศึกษา การจัดการศึกษาในประเทศไทยจัดแบ่งเป็นระดับต่าง ๆ ได้ 4 ระดับ คือระดับก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษา มัธยมศึกษา และระดับอุดมศึกษา การศึกษาระดับมัธยมศึกษา เป็นการศึกษาต่อจากประถมศึกษา ที่มุ่งให้ผู้เรียนมีความรู้ทางวิชาการและวิชาที่เหมาะสมกับวัย ตามความต้องการ ความสนใจและความถนัด เพื่อให้แต่ละบุคคลเข้าใจและรู้จักเลือกประกอบอาชีพที่เป็นประโยชน์ต่อตนเองและสังคม การศึกษาระดับมัศึกษานี้แบ่งเป็น 2 ตอน คือ มัธยมศึกษาตอนต้น และมัธยมศึกษาตอนปลาย โดยใช้เวลาเรียนตอนละ 3 ปีและมีเป้าหมายในการจัดอยู่ 2 ประการ คือ เพื่อให้ประชาชนได้รับการศึกษาที่สูงขึ้นกว่าระดับประถมศึกษาให้มีความรู้ความชำนาญ และเป็นกำลังคนระดับกลางของประเทศประการหนึ่ง และมุ่งผลิตคนเพื่อป้อนเข้าสู่ระดับอุดมศึกษา เพื่อเป็นกำลังคนระดับสูงที่เข้าศึกษาต่อในระดับวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยอีกประการหนึ่ง กรมการศึกษานอกโรงเรียน และโรงเรียนสาธิตจากมหาวิทยาลัยต่าง ๆ และยังมี การจัดโดยเอกชนซึ่งได้แก่โรงเรียนราษฎร์ทั้งหลาย ด้วย แม้ว่าการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาจะยังไม่สามารถขยายเป็นการศึกษาภาคบังคับได้ในเวลานี้ แต่มีจุดมุ่งหมายในการจัดการศึกษาที่เป็นบริการให้กับประชาชนทุกคนโดยเสมอภาคไม่ว่าจะเป็นภูมิปัญญา ฐานะ ความถนัด หรือความสนใจที่แตกต่างกัน ทั้งนี้เป็นการจัดในรูปแบบของการศึกษาเพื่อมวลชน (Universal secondary education)

การศึกษาในระดับมัธยมศึกษา จัดได้ว่า เป็นการศึกษาช่วงสุดท้ายที่เด็กได้มีโอกาสศึกษาอยู่ในโรงเรียนและอยู่ในความปกครองดูแลของครูอาจารย์ หลังจากนั้นแล้วเด็กจะต้องออกไปศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น หรือออกไปประกอบอาชีพ ซึ่งต้องดูแลตนเองในฐานะที่เป็นผู้ใหญ่แล้ว ด้วยเหตุดังกล่าว การมัธยมศึกษาจึงเป็นการจัดการศึกษาสำหรับวัยรุ่น ซึ่งเป็นวัยที่มีความแตกต่างไปจากวัยอื่น ๆ เป็นการจัดการศึกษาเพื่อบุคคลที่มีความเป็นเด็กและผู้ใหญ่อยู่ในคน ๆ เดียวและถือว่าเป็นวัยที่จัดการศึกษาเพื่อสนองความต้องการได้ยากยิ่ง

2.1.1 ความหมายของการบริหารโรงเรียน

การบริหารโรงเรียน ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

นิพนธ์ ศศิธร (2523) ได้ให้ความหมายของการบริหารโรงเรียนไว้ว่า หมายถึงกระบวนการต่าง ๆ ในการดำเนินงานของกลุ่มบุคคลในโรงเรียน ซึ่งเรียกว่าผู้บริหารเพื่อให้การบริหารทางการศึกษาแก่มวลสมาชิกในสังคมและการดำเนินการต่าง ๆ จะต้องเป็นไปตามระบบที่สังคมกำหนดไว้

สมบูรณ์ พรหมภาพ(2521) ได้ให้ความหมายของการบริหารโรงเรียนไว้ดังนี้ การบริหารโรงเรียน หมายถึงการดำเนินงานของกลุ่มบุคคลเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบของโรงเรียน ให้การบริการทางการศึกษาแก่สมาชิกของสังคมให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

วิจิตร วรตบางกูร(2520)ได้ให้ความหมายของการบริหารโรงเรียนว่า หมายถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการให้การศึกษาแก่เยาวชน และผู้สนใจเพื่อให้เกิดการพัฒนา ด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะค่านิยม พฤติกรรม และคุณธรรมต่าง ๆ เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของสังคมและประเทศชาติ

จากความหมาย ของการบริหารโรงเรียนดังกล่าวมาจะเห็นว่าการบริหารโรงเรียนเป็นการดำเนินงานของกลุ่มบุคคลหรือผู้บริหาร เพื่อให้บริการทางการศึกษา และเพื่อพัฒนากระบวนการให้การศึกษาแก่สมาชิกของสังคม โดยมีวัตถุประสงค์ให้บุคคลเป็นสมาชิกที่ดีในสังคม และประเทศชาติในอนาคตต่อไป

2.1.2 การมัธยมศึกษา

การมัธยมศึกษา ได้แบ่งระดับออกเป็น 2 ระดับคือระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และมัธยมศึกษาตอนปลาย การศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น เป็นการศึกษาที่มุ่งส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนาคุณธรรม ความรู้ ความสามารถและทักษะต่อจากระดับประถมศึกษา ให้ผู้เรียนได้ค้นพบความต้องการ ความสนใจ และความถนัดของตนเองทั้งในด้านวิชาการและวิชาชีพ ตลอดจนมีความสามารถในการประกอบการทำงาน อาชีพตามควรแก่วัย การศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายเป็นการศึกษาที่มุ่งส่งเสริมให้ผู้เรียนได้ศึกษาตามความถนัดและความสนใจเพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา เพื่อให้เพียงพอแก่การประกอบการทำงานและอาชีพที่ตนถนัด ทั้งอาชีพอิสระและรับจ้าง รวมทั้งส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนาคุณธรรม จริยธรรมและทักษะทางสังคมที่จำเป็นสำหรับการประกอบการทำงานและอาชีพและการอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีความสุข

Carter V. Good (1973) ได้ให้ความหมายของการมัธยมศึกษาไว้ว่าการมัธยมศึกษา คือ การศึกษาที่วางแผนไว้สำหรับเยาวชนในวัย 12 - 17 ปี โดยเน้นเพื่อให้เป็นเครื่องมือให้กับการเรียน การแสดงออก และทำความเข้าใจกับสภาพความเป็นจริงของชีวิตและเป็นการพัฒนาทัศนคติในการคิดค้น นิสัยและสภาวะอันเกี่ยวกับสังคม ร่างกายและสติปัญญา

2.1.3 ความมุ่งหมายของการมัธยมศึกษา

ตามหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้น พุทธศักราช 2521 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ.2533) ได้กำหนดความมุ่งหมายของการมัธยมศึกษาไว้ ดังนี้

- 1) เพื่อให้มีความรู้และทักษะในวิชาสามัญและทันต่อความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการต่างๆ
- 2) เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในการรักษา ดูแล และเสริมสร้างสุขภาพอนามัยของตนเองและชุมชน
- 3) เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ปัญหาของชุมชน และเลือกแนวทางแก้ปัญหาให้สอดคล้องกับข้อจำกัดต่าง ๆ
- 4) ให้มีความภูมิใจในความเป็นไทย สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข และเต็มใจช่วยเหลือผู้อื่นตามความสามารถของตน
- 5) มีความคิดสร้างสรรค์สามารถสร้างและปรับปรุงแนวทางปฏิบัติที่จะทำให้เกิดความเจริญแก่ตนเองและชุมชน
- 6) มีทักษะที่ดีต่อสังคมในทุกชนิด มีนิสัยรักการทำงานและมีความสามารถในการเลือกอาชีพที่เหมาะสมกับความถนัดและความสนใจของตนเอง
- 7) มีทักษะพื้นฐานในการประกอบสัมมาชีพ มีความสามารถในการจัดการและสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้
- 8) เข้าใจสภาพและความเปลี่ยนแปลงของสังคมในชุมชนสามารถเสนอแนวทางพัฒนาชุมชนภูมิใจในการปฏิบัติตามบทบาท และหน้าที่ในฐานะสมาชิกที่ดีของชุมชน ตลอดจนอนุรักษ์และเสริมสร้างสิ่งแวดล้อม ศิลปวัฒนธรรมที่เกี่ยวกับชุมชนของตน

ภกวิท วรพัฒน์ (2531) ได้กำหนดทิศทางการจัดการศึกษาของกรมสามัญศึกษา เพื่อยึดเป็นแนวทางในการจัดการศึกษาสำหรับระดับมัธยมศึกษาไว้ 4 ประการ คือ

- (1) ให้ถือว่านักเรียนเป็นหัวใจของการศึกษา จะต้องสอนให้นักเรียน คิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาได้ ให้รู้เรื่อง แจ่มใส มีวินัย มีความรับผิดชอบ มีความกตัญญู ขยัน ประหยัด และเห็นช่องทางในการประกอบอาชีพพึ่งตนเองได้ และสามารถมีส่วนร่วมในการปกครองประเทศตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข

(2) ให้นับบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน ถือว่าบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนเป็นครูที่หัดไม่ได้ บรรยากาศที่ดีของโรงเรียนจะเป็นสิ่งที่ช่วยให้โรงเรียนร่มรื่น สวยงาม นักเรียนมีจิตใจร่าเริง แจ่มใส ส่งเสริมต่อบรรยากาศทางวิชาการได้อย่างดี

(3) โรงเรียนจะต้องไม่แปลกแยกจากชุมชน โดยจะต้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาความคิด และร่วมแก้ไขปัญหของชุมชนด้วยตลอดจนอาศัยภูมิปัญญาท้องถิ่นให้ความรู้แก่นักเรียน

(4) จะต้องนิเทศติดตามผล เพื่อให้การสนับสนุนให้ครูอาจารย์และนักเรียนมีขวัญกำลังใจ จะทำให้การปฏิบัติงานมีคุณภาพ

จากทิศทางการจัดศึกษาดังกล่าว กรมสามัญศึกษาได้กำหนดจุดเน้นที่สำคัญในการดำเนินการมัธยมศึกษา 4 ประการ คือ

1) มุ่งเน้นคุณธรรมของนักเรียนด้านความซื่อสัตย์ ประหยัด ซื่อสัตย์ กตัญญู มีความรับผิดชอบ การพึ่งพาตนเองและการมีวินัย โดยให้มีการจัดกิจกรรมจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมในการดำรงชีวิต โดยเฉพาะชีวิตความเป็นอยู่ภายในโรงเรียนให้เอื้อต่อการเสริมสร้างคุณธรรม

2) มุ่งเน้นให้นักเรียนประกอบอาชีพมีรายได้ระหว่างเรียนตามสภาพเวลา กำลังและความสามารถโดยผ่านกิจกรรมสหกรณ์หรือการร่วมกลุ่มประกอบอาชีพอิสระตามความเหมาะสม

3) มุ่งส่งเสริมการเรียนรู้ทางวิทยาศาสตร์และการใช้เทคโนโลยีตามความเหมาะสมกับการดำรงชีวิตในสังคมปัจจุบัน และเป็นพื้นฐานสำหรับนักเรียนจำนวนหนึ่งที่จะพัฒนา เพื่อการศึกษาในระดับสูงขึ้นไปอีก เพื่อจะเป็นกำลังของประเทศในด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

4) มุ่งส่งเสริมกีฬา ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ทั้งในด้านความเข้าใจในแนวความคิด กิจกรรม และการส่งเสริมบรรยากาศ สิ่งแวดล้อมเพื่อให้ประสานกลมกลืนเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต

McCleary และ Henciey (อ้างอิงในบุญญา สาธิต, 2519) ได้สรุปหน้าที่หลักของโรงเรียนมัธยมศึกษาจากงานวิจัยของนักศึกษานิเทศก์ในอเมริกาว่า หน้าที่ของโรงเรียนมัธยมศึกษาคือ

(1) พัฒนาเข้าวินัย ภูมิปัญญา อุดมคติ และบุคลิกภาพของนักเรียน

(2) ให้ความรู้ที่สำคัญและความคิดต่างๆ อันเกี่ยวข้องกับสังคมและวัฒนธรรมของประเทศตนเองและของประเทศอื่นพร้อมๆ กันไปกับนักเรียน

(3) ทำนุบำรุงรักษา ยึดมั่น จงรักภักดีต่อระบอบการเมือง และระบบสังคมประชาธิปไตยของประเทศไว้ไม่ให้เสื่อมสูญ

- (4) ให้ความรู้ความชำนาญในการประกอบอาชีพตามความเหมาะสมกับบุคคล และสังคม
- (5) ส่งเสริมสุขภาพของนักเรียนทั้งสุขภาพทางกายและทางจิตใจ
- (6) ปรับปรุงพลังอำนาจส่วนบุคคลทุกชนิดในการที่จะให้มีความรู้ ความสามารถในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอและไม่หยุดยั้ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้นักเรียนในวัยเรียนรู้จักใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ทั้งแก่ตนเองและสังคม

2.2 แนวปฏิบัติและวิธีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดกองการมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา พ.ศ. 2535

กรมสามัญศึกษา ได้กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้าราชการครู ในสังกัดกรมสามัญศึกษา เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลในการขยายโอกาสทางการศึกษา แนวการจัดอัตรากำลังคนตามสภาพการปฏิบัติงาน ได้มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจนยิ่งขึ้น และเพื่อการปรับอัตรากำลังครูให้เหมาะสม รวมไปถึงการให้ข้าราชการครูได้ทราบแนวปฏิบัติดังนี้

2.2.1 แนวการพิจารณาเพื่อจัดอัตรากำลังข้าราชการครูในสถานศึกษา

1) ขนาดของโรงเรียน

ในการกำหนดขนาดของโรงเรียน ตามเกณฑ์ของกรมสามัญศึกษา โดยใช้เกณฑ์จำนวนห้องเรียน จัดแบ่งออกเป็น 4 ระดับ ดังนี้

- (1) ขนาดเล็ก
- (2) ขนาดกลาง
- (3) ขนาดใหญ่
- (4) ขนาดใหญ่พิเศษ

ได้ปรากฏรายละเอียดตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ขนาดโรงเรียนและจำนวนห้องเรียนตามเกณฑ์ของกรมสามัญศึกษา

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

2) เวลาปฏิบัติงาน

ข้าราชการครู จะต้องใช้เวลาปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการสอนและปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย ทั้งนี้ให้เป็นไปตามกำหนดเวลาการปฏิบัติงานปกติของสถานศึกษา ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยกำหนดเวลาทำงานและวันหยุดราชการของสถานศึกษา (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2526 ซึ่งให้สถานศึกษาที่ทำการสอนตามหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้น กำหนดเวลาทำงานปกติสัปดาห์ละ 25 ชั่วโมง และมัธยมศึกษาตอนปลายสัปดาห์ละ 38 ชั่วโมง

3) คาบการสอน

กำหนดให้ครูคนหนึ่งสอนได้อย่างน้อย 2 หมวดวิชา และกำหนดคาบการสอนโดยรวมกิจกรรมนักเรียนตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตรด้วย ดังนี้

- (1) ครูผู้สอนต้องสอนคนละไม่น้อยกว่า 20 คาบต่อสัปดาห์
- (2) หัวหน้าหมวดวิชาต้องสอนไม่น้อยกว่า 12 คาบต่อสัปดาห์
- (3) รองหัวหน้าหมวดวิชาต้องสอนไม่น้อยกว่า 16 คาบต่อสัปดาห์
- (4) ครูฝ่ายสนับสนุนการสอน (ส) ต้องสอนคนละไม่น้อยกว่า 5 คาบต่อสัปดาห์
- (5) หัวหน้างานต่าง ๆ ต้องสอนไม่น้อยกว่า 16 คาบต่อสัปดาห์

4) จำนวนหัวหน้าหมวดวิชาและรองหัวหน้าหมวดวิชา

ตารางที่ 2 จำนวนครูในหมวด หัวหน้าหมวดวิชาและรองหัวหน้าหมวดวิชา ตามเกณฑ์ของ
กรมสามัญศึกษา

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

สำหรับการแต่งตั้งและอำนาจหน้าที่ ให้เป็นไปตามระเบียบกรมสามัญศึกษา ว่าด้วย
การแต่งตั้งหัวหน้าหมวดวิชาและรองหัวหน้าหมวดวิชา พ.ศ.2522

2.3 หน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าหมวดวิชา

หัวหน้าหมวดวิชา เป็นผู้มีความสำคัญยิ่งในการบริหารงานของหมวดวิชา ได้มีผู้ทำการศึกษา
ไว้ดังนี้

กิติมา ปรีดีติลล (2532) ได้กำหนดหน้าที่ของหัวหน้าหมวดวิชาไว้ดังนี้

- 1) วางแผนการสอนเป็นระยะร่วมกับครูในหมวดวิชาให้เป็นไปตามหลักสูตร
- 2) ให้คำแนะนำหรือนิเทศครูในหมวด เรื่องหลักสูตรและการสอน หนังสือ แบบเรียน
การใช้อุปกรณ์การสอน วิธีสอน และจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร
- 3) ควบคุมดูแลการเรียนการสอนในหมวดวิชาที่ตนรับผิดชอบ ให้เป็นไปตามโครงการและ
จัดครูสอนแทนในกรณีที่ผู้บริหารมอบหมาย

4) ประชุมครูในมหาวิทยาลัยโดยสม่ำเสมอ เพื่อเสนอแนะให้คำปรึกษาหรือช่วยแก้ไขใน
ด้านวิชาการ

5) ส่งเสริมให้ครูในมหาวิทยาลัยได้เข้ารับอบรมให้มีความรู้เพิ่มขึ้นอยู่เสมอ

6) จัดทำ จัดสร้าง จัดแปลงอุปกรณ์ให้ดีขึ้นในการสอนวิชานั้น พร้อมทั้งการดูแลห้อง
ประจำวิชา

7) ประสานงานกับหัวหน้าวิชาอื่น ๆ ศึกษานิเทศก์ และสถาบันอื่น

8) จัดนิทรรศการ สาธิตกิจกรรม สนับสนุนการจัดตั้งชุมนุมทางวิชาการ

9) จัดทำข้อสอบวัดผล ความคุมเรื่องการวัดผลของมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามระเบียบ

10) ประเมินผลการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัย สรุปรายงานการปฏิบัติงานเสนอข้อคิดเห็น

11) เสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหมวดและโรงเรียน

12) เสนอผลงานของครูในหมวดต่อผู้บริหารเพื่อประกอบการพิจารณาความดีความชอบ

ฐจิต อาศัยบุญ (2519) ได้กล่าวถึงหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้ามหาวิทยาลัยไว้ดังนี้

1) ด้านความสัมพันธ์กับชุมชน

งานบริหารด้านความสัมพันธ์กับชุมชนในส่วนของหัวหน้ามหาวิทยาลัย เข้าไปมีส่วนร่วมได้แก่

(1) การเป็นผู้ประสานงานให้แก่วิทยากรในท้องถิ่น เข้าร่วมกิจกรรมในมหาวิทยาลัยที่ตน

รับผิดชอบ

(2) การเผยแพร่ข่าวที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยให้ผู้ปกครองนักเรียนทราบ

(3) การรับฟังความคิดเห็นของผู้ปกครองนักเรียนมาปรับปรุงการเรียนการสอน

(4) การติดต่อกับผู้ปกครองเมื่อนักเรียนมีปัญหา

(5) การสนับสนุนให้ครูในมหาวิทยาลัยไปเยี่ยมเยียนนักเรียนและผู้ปกครองที่บ้าน

(6) การเข้าร่วมกิจกรรมของสมาคมผู้ปกครองและครูหรือสมาคมนักเรียนเก่าของ

นักเรียน

2) ด้านวิชาการ

หัวหน้าหมวดวิชา นอกจากจะเป็นผู้นำครูในการปรับปรุงงานด้านต่าง ๆ แล้ว ยังต้องให้การสนับสนุนให้เกิดกิจกรรมด้านต่าง ๆ อันเป็นส่วนหนึ่งของกิจการนักเรียน เพื่อให้เป็นการส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนอีกด้วย เช่น

- (1) การสนับสนุนชุมนุมต่าง ๆ ร่วมกับแผนกแนะแนว
- (2) บริการให้คำแนะนำในการเลือกวิชาเรียนกับนักเรียน
- (3) เป็นผู้กำหนดจำนวนกลุ่มหรือจำนวนชั้นของวิชาเลือกในหมวดวิชาที่รับผิดชอบ
- (4) เป็นผู้ดูแลการทำสมุดประจำชั้น บัญชีเรียกชื่อและงานเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับนักเรียน

3) ด้านการบริหารงานบุคคล

งานที่หัวหน้าหมวดวิชารับผิดชอบต่อบุคลากรในหมวดวิชาของตน ได้แก่

- (1) การปฐมนิเทศครูใหม่
- (2) การให้คำปรึกษาแก่ครูในด้านวิชาการหรืองานส่วนตัว
- (3) การสำรวจความพึงพอใจในการทำงานของครูในหมวด
- (4) การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูในหมวด
- (5) การเสนอความดีความชอบของครูในหมวดต่อผู้บริหารเพื่อพิจารณา

4) ด้านบริหารงานธุรการและการเงิน และงานอาคารสถานที่

ในระดับหัวหน้าหมวดวิชา งานบริหารงานธุรการและการเงิน และงานอาคารสถานที่นั้น หัวหน้าหมวดวิชารับผิดชอบภารกิจดังกล่าวเฉพาะให้หมวดวิชาของตน เช่น

- (1) การดูแลรักษาห้องประจำวิชาตลอดจนวัสดุอุปกรณ์และครุภัณฑ์ของหมวด
- (2) การจัดทำบัญชีวัสดุอุปกรณ์และครุภัณฑ์ของหมวด
- (3) การทำงบประมาณรายจ่ายของหมวดเสนอต่อผู้บริหาร
- (4) การประสานงานการจัดซื้อควบคุมพัสดุ

สำหรับหมวดวิชาที่รับผิดชอบ ซึ่งสอดคล้องกับระเบียบของกรมสามัญศึกษา กระทรวง
ศึกษาธิการ (2522) ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของหัวหน้าหมวดวิชาไว้ว่า

(1) ทำการสอนในหมวดวิชาที่รับผิดชอบ ดังนี้

ก. ระดับอนุบาลหรือประถมศึกษา ทำการสอนสัปดาห์ละไม่น้อยกว่าหนึ่งในสาม
ของจำนวนเวลาเรียนหรือ

ข. ระดับมัธยมศึกษา ทำการสอนสัปดาห์ละไม่น้อยกว่า 10 คาบ

(2) ช่วยหัวหน้าสถานศึกษาจัดโครงการเรียน และกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะเลือก
เรียนโครงการนั้น ๆ

(3) ควบคุมดูแลการเรียนการสอนในหมวดวิชาที่รับผิดชอบ ให้เป็นไปตามหลักสูตร
และรายการสอน

(4) จัดทำโครงการงบประมาณรายจ่ายในหมวดวิชาที่รับผิดชอบ

(5) วิเคราะห์หลักสูตรและข้อสอบวิชาต่าง ๆ ในหมวดวิชาที่รับผิดชอบ เพื่อให้สอน
ได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร

(6) นิเทศงานวิชาการในหมวดวิชาที่รับผิดชอบเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน และ
การใช้วัสดุอุปกรณ์ของข้าราชการครูในหมวดวิชานั้น

(7) ดำเนินการจัดหาสื่อการเรียน เช่น หนังสืออุเทศ วัสดุฝึก เอกสารประกอบ
การเรียนการสอน สำหรับใช้ในหมวดวิชาที่รับผิดชอบ

(8) ศึกษา ค้นคว้า ประเมินผล วิเคราะห์ และวิจัยเพื่อหาแนวทางปรับปรุงแก้ไข
ปัญหาทางวิชาการในหมวดวิชาที่รับผิดชอบ

(9) ดำเนินการทดสอบ กำหนดแนวออกข้อสอบ และตรวจสอบความถูกต้องของ
ข้อสอบรายวิชาต่าง ๆ ในหมวดวิชาที่รับผิดชอบ

(10) ติดต่อประสานงานทางด้านวิชาการกับข้าราชการครูทั้งในสถานศึกษา และนอก
สถานศึกษา

(11) ปฏิบัติงานอื่นตามที่หัวหน้าสถานศึกษามอบหมาย

สว่าง ปานันท์ (2522) กล่าวถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้าหมวดวิชาไว้ว่า
หัวหน้าหมวดวิชามีหน้าที่รับผิดชอบในการ

- 1) กำหนดงานสอนให้แก่ครูในหมวดวิชา
- 2) ประชุมครูในหมวดวิชาเพื่อชี้แจงงาน
- 3) ประเมินผลครูใหม่
- 4) นิเทศและสังเกตการสอนแก่ครูในหมวดวิชา
- 5) ควบคุมการทำโครงการสอนและแผนการสอนของครูในหมวดวิชา
- 6) จัดครูสอนแทนเมื่อครูในหมวดวิชาขาด
- 7) ควบคุมและจัดทำการประเมินผลการสอนในหมวดวิชา
- 8) สนับสนุนปรัชญาของโรงเรียนและนโยบายของโรงเรียน โดยให้ครูในหมวดวิชา

ดำเนินการสอนและจัดกิจกรรมสนองปรัชญาและนโยบายนั้น

- 9) กำหนดรูปแบบข้อสอบและจัดทำข้อสอบรายวิชาในหมวดวิชา
- 10) ทำสถิติความก้าวหน้าของนักเรียน ในการเรียนในหมวดวิชา
- 11) กำหนดเกณฑ์มาตรฐานที่จะให้นักเรียนผ่านในแต่ละรายวิชาในหมวดวิชา
- 12) ร่วมพิจารณาตัดสินผลการสอบรายวิชาในหมวดวิชา
- 13) ติดต่อประสานงานกับผู้บริหารหรือผู้ช่วยฝ่ายวิชาการเกี่ยวกับหนังสืออุปกรณ์การสอน

ที่จำเป็นในการเรียนการสอน

- 14) จัดทำรายการหนังสือ อุปกรณ์การสอนในหมวดวิชา
- 15) จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของหมวดวิชา

ชัยยุทธ ศรีขจร และคณะ (2523) ได้กล่าวถึงหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้า
หมวดวิชาไว้เช่นเดียวกันว่า หัวหน้าหมวดวิชามีหน้าที่

- 1) รับผิดชอบในการควบคุมการสอนและให้คำแนะนำการดำเนินงานด้านการเรียน
การสอนวิชาต่าง ๆ ในหมวดวิชาของตน
- 2) พิจารณาจัดครูอาจารย์เข้าสอนในวิชาต่าง ๆ ร่วมกับฝ่ายวิชาการ
- 3) วางโครงการและดำเนินการปรับปรุงการเรียนการสอนภายในหมวดวิชา

- 4) จัดทำงบประมาณประจำปีในหมวดวิชาของตนเสนอต่อฝ่ายวิชาการ
- 5) ประสานงานระหว่างหมวดวิชาของตนกับหน่วยงานอื่น ๆ ภายในโรงเรียน
- 6) รับผิดชอบในการประเมินผลการเรียนการสอนในหมวดวิชาของตน ให้เป็นไปตาม

ระเบียบโดยประสานงานกับฝ่ายวัดผล

- 7) จัดให้มีตำราและเอกสารประกอบการเรียนการสอนวิชาต่าง ๆ ในหมวดวิชาของตน
- 8) ดำเนินการเกี่ยวกับการทำข้อสอบเก็บตัวอย่างข้อสอบเพื่อการค้นคว้าให้เป็นหมวดหมู่
- 9) จัดมอบหมายงานให้ครูอาจารย์ในหมวดวิชารวมทั้งการจัดการสอนแทนในกรณีที่ครูขาด
- 10) เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุงงานในหมวดวิชาต่อฝ่ายวิชาการ
- 11) ดูแลรักษาห้องประจำวิชาและครุภัณฑ์ วัสดุของหมวดวิชา
- 12) ควบคุมบัญชีครุภัณฑ์ของหมวดวิชา
- 13) ประเมินผลงานของหมวดวิชา สรุปรายงานการปฏิบัติงาน และข้อคิดเห็นของครู

อาจารย์ในหมวดวิชาของตนต่อผู้อำนวยการโดยเสนอผ่านฝ่ายวิชาการ

- 14) เสนอความคิดเห็นในการพิจารณาความดีความชอบของครูอาจารย์ในหมวดวิชา
- 15) วิเคราะห์หลักสูตรและข้อสอบต่าง ๆ ในหมวดวิชาที่รับผิดชอบเพื่อให้สอนได้ตรงตาม

วัตถุประสงค์ของหลักสูตร

- 16) ศึกษาค้นคว้า ประเมินผล วิเคราะห์วิจัย เพื่อหาวิธีปรับปรุงแก้ไขปัญหางานวิชาการ

ในหมวด

พิทักษ์ เกิดคง (2526) ได้สรุปหน้าที่ของหัวหน้าหมวดวิชาเกี่ยวกับงานด้านต่างๆ ไว้ดังนี้

- 1) ด้านการใช้และพัฒนาหลักสูตร
 - (1) การวิเคราะห์ ปรับปรุงรายละเอียดเนื้อหาวิชาในหลักสูตร
 - (2) การควบคุม จัดทำแผนการสอน บันทึกการสอน
 - (3) จัดทำแผนการเรียน
 - (4) ติดตามผลการเรียนของนักเรียน

2) ด้านการนิเทศงานวิชาการ

- (1) แนะนำวิธีการสอนและมอบหมายงาน
- (2) ทดลองวิธีการสอนใหม่
- (3) ประชุมปรึกษา แก้ไขปัญหาการสอน
- (4) แนะนำ ส่งเสริม ช่วยเหลือครูอาจารย์ในหมวดวิชาให้ได้มีโอกาสติดตาม

ศึกษาวิทยาการใหม่ ๆ อยู่เสมอ

3) ด้านการวัดและประเมินผลการเรียน

- (1) กำหนดรูปแบบข้อสอบ สร้างแบบทดลอง
- (2) วิเคราะห์ข้อสอบและจัดทำข้อสอบมาตรฐาน
- (3) กำหนดเกณฑ์การผ่านและตัดสินผลการเรียน
- (4) ความคุมการวัดผลการเรียน

4) ด้านการส่งเสริมงานวิชาการ

- (1) สอนประจำหมวดวิชา
- (2) เชิญวิทยากรมาช่วยในการเรียนการสอน
- (3) ศึกษา ค้นคว้า วิจัยเพื่อปรับปรุงแก้ไขปัญหาทางวิชาการ
- (4) ส่งเสริมการใช้ห้องสมุดและแหล่งวิทยาการอื่น ๆ
- (5) จัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรแสดงและประกวดผลงานนักเรียน
- (6) ติดตามการปฏิบัติงานของครูอาจารย์ในหมวดวิชา เพื่อร่วมมือกันแก้ไข

ข้อบกพร่องต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน

- (7) วางโครงการปรับปรุงและพัฒนางานในหมวดวิชา
- (8) ส่งเสริม เผยแพร่งานวิชาการของครูอาจารย์

5) ด้านส่งเสริมอุปกรณ์และสื่อการสอน

- (1) ศึกษาคัดเลือกแบบเรียน หนังสือประกอบการเรียนการสอน
- (2) จัดทำตำรา เอกสารประกอบการเรียนการสอน
- (3) จัดเตรียมหนังสือประกอบการเรียนการสอน
- (4) จัดซื้อ จัดทำอุปกรณ์สื่อการเรียนการสอนและคู่มือครู

(5) จัดทำบัญชีวัสดุครุภัณฑ์ในหมวดวิชา

(6) ควบคุม ดูแล รักษา การใช้วัสดุ ครุภัณฑ์ อุปกรณ์ สื่อการเรียนการสอน และห้องปฏิบัติการ

(7) จัดทำงบประมาณประจำปีของหมวดวิชา

6) ด้านการประสานงานและสนับสนุนการบริหารงานของโรงเรียน

(1) ประสานงานกับหมวดวิชาอื่น ๆ และบุคลากรในโรงเรียน

(2) ส่งเสริม สนับสนุนการดำเนินงานของสมาคมผู้ปกครองและครู

(3) รับฟังข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนจากผู้ปกครอง

นักเรียน

(4) นำวิทยาการใหม่ ๆ ออกเผยแพร่ให้ประชาชนในท้องถิ่นได้รับรู้และปฏิบัติ

(5) ให้ความร่วมมือกับกิจกรรมต่าง ๆ ในท้องถิ่น

(6) ช่วยเหลืองานอื่น ๆ ที่หัวหน้าสถานศึกษามอบหมาย

7) ด้านการบริหารบุคลากรในหมวดวิชา

(1) ประเมินประสิทธิภาพ

(2) เสนอความคิดเห็นแก่ผู้บริหารเกี่ยวกับการคัดเลือกบุคลากรต่างๆ

(3) พัฒนาครูอาจารย์ในหมวดวิชา

(4) จัดอัตรากำลังครูในหมวดวิชา

(5) ติดตามผลการปฏิบัติงานของครูอาจารย์ในหมวดวิชา เพื่อประเมินความ

สามารถ

(6) เสนอความคิดเห็นต่อผู้บริหารในการพิจารณาความดีความชอบ ของครู

อาจารย์ในหมวดวิชา

กนก จันทร์ขจร (2535) ได้อธิบายถึงอำนาจหน้าที่ของหัวหน้าหมวดวิชา ไว้ในคู่มือ การปฏิบัติงานครูอาจารย์และหัวหน้าหมวดวิชา โดยกำหนดให้หัวหน้าหมวดวิชาจะต้องทำหน้าที่

(1) ทำการสอนในหมวดวิชาที่ตนรับผิดชอบอย่างน้อย 12 คาบ/สัปดาห์

(2) ช่วยฝ่ายวิชาการในการวิเคราะห์แผนการเรียนและหาวิธีการส่งเสริมให้

นักเรียนได้เรียนตามแผนการเรียน

- (3) ควบคุมดูแลการเรียนการสอนในหมวดวิชาของตน
- (4) จัดอัตรากำลังของหมวดวิชา
- (5) จัดให้ครูในหมวดวิชาทุกคนมีแผนการสอนรายวิชาและจัดทำบันทึกการสอน

รายงานทุกวิชา

- (6) ช่วยวางแผนงานวิชาการจัดทำแผนปฏิบัติการ
- (7) วิเคราะห์จุดหมาย หลักการ หลักสูตรและวิเคราะห์จุดประสงค์การเรียนรู้

รายวิชาในหมวดวิชาที่รับผิดชอบ

- (8) นิเทศงานวิชาการที่ตนรับผิดชอบ
- (9) รับผิดชอบการจัดหาสื่อการเรียนการสอนต่าง ๆ เพื่อบริการแก่ครูให้พร้อม

และเพียงพอแก่ความต้องการ

- (10) จัดให้มีระบบควบคุมสื่อการเรียนการสอนต่าง ๆ เพื่อบริการแก่ครูให้พร้อม

และเพียงพอกับความต้องการ

- (11) ส่งเสริมให้ครูอาจารย์ในหมวดวิชาของตนได้พัฒนางานด้านวิชาการเสมอ
- (12) จัดให้มีการสอนแทนกรณีครูอาจารย์ในหมวดวิชาหยุดราชการหรือขาด
- (13) จัดให้มีการสอนซ่อมเสริมในรายวิชาต่าง ๆ ที่หมวดของตนรับผิดชอบ
- (14) ตรวจสอบหลักฐานต่าง ๆ ด้านงานวิชาการของครูอาจารย์ในหมวดวิชา
- (15) ควบคุมดูแลการวัดผลและประเมินผลของครูอาจารย์ให้เป็นไปตามระเบียบ
- (16) จัดให้ครูอาจารย์ในหมวดได้ทำการวิเคราะห์ข้อสอบปรับปรุงข้อสอบเสมอ
- (17) จัดให้มีการประชุมครูอาจารย์ในหมวดเป็นประจำทุกเดือน หรือมากกว่า

เดือนละครั้ง

- (18) ติดตาม ควบคุมเกี่ยวกับการสอนซ่อมหรือการเรียนซ้ำของนักเรียน
- (19) ควบคุมดูแลการจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนการสอน
- (20) ควบคุมดูแลการใช้ห้องพิเศษต่าง ๆ ที่หมวดวิชารับผิดชอบ ให้เอื้อต่อการ

ใช้เสมอ

- (21) จัดให้มีระบบข้อมูลสถิติ ทำเอกสาร สารสนเทศของหมวดวิชา
- (22) ติดตามดูแลการประเมินผลของหมวดวิชา

(23) ติดตามดูและการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูอาจารย์ในมหาวิทยาลัย

(24) ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่โรงเรียนมอบหมาย

สมศักดิ์ สุวรรณ (2537) ได้อธิบายคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้ามหาวิทยาลัย โดยกำหนดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้ามหาวิทยาลัยไว้ดังนี้

(1) มีความรู้ทางด้านวิชาการ คือมีความรู้ความเข้าใจในหลักสูตร มีความรู้เรื่อง การวัดผลประเมินผลตามหลักสูตร

(2) มีความสามารถในการบริหาร รู้ระบบการบริหารของโรงเรียนและสามารถ บริหารงานที่ได้รับมอบหมาย

(3) เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานและสมาชิกในหมวด

(4) มีความสามารถในการเป็นผู้นำ

(5) มีประชาธิปไตยในการทำงาน รับฟังความคิดเห็นจากผู้ร่วมงานในมหาวิทยาลัย

(6) เป็นมีความเสียสละต่องานหรือต่อส่วนรวม

(7) มีคุณธรรมช่วยเหลือ แนะนำสมาชิกในหมวดได้

(8) มีความสามารถในการกำหนดหน้าที่แก่สมาชิกในหมวดตามความเหมาะสมกับ ความรู้ความสามารถ

(9) มีความซื่อสัตย์

(10) มีความรู้ความสามารถในการปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานของหมวด

(11) มีความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา

(12) มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนการสอน โครงการสอน บันทึก การสอน การจัดทำสื่อและการใช้สื่อ

(13) สนับสนุนและส่งเสริมให้ครูอาจารย์ในมหาวิทยาลัย เพื่อจัดทำผลงานทางวิชาการ อันเป็นการพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพ

(14) ให้นำการสนับสนุนและส่งเสริมครูในมหาวิทยาลัยได้รับความรู้โดยเชิญวิทยากรมาให้ความรู้ หรือให้ครูในหมวดอบรมหรือไปทัศนศึกษาดูงานนอกสถานศึกษา

Edmonson และคณะ (1953) ได้กล่าวถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้าหมวดวิชาไว้ ซึ่งสามารถนำมาอ้างได้ว่า หัวหน้าหมวดวิชาจะมีหน้าที่ในการ

- (1) แจกจ่ายและระวังรักษาแบบเรียนที่ได้รับมา
- (2) กำหนดหนังสือประกอบการเรียนการสอน
- (3) ประดิษฐ์เครื่องมือเครื่องใช้ สื่อการเรียนการสอนในหมวดวิชา
- (4) อำนวยความสะดวกในการใช้ห้องสมุด อุปกรณ์โสตทัศนศึกษา
- (5) รับผิดชอบรายวิชาที่เปิดสอนในหมวดวิชา
- (6) รับผิดชอบรายวิชาที่มีความสัมพันธ์กับรายวิชาต่าง ๆ ในหมวดวิชาอื่น ๆ
- (7) สืบหาและเสนอแนะแบบเรียนใหม่ ๆ
- (8) เสนอแนะงานที่ได้รับมอบหมาย ให้ครูอาจารย์ในหมวดวิชา
- (9) แนะนำครูใหม่ในหมวดวิชา
- (10) รับผิดชอบเกี่ยวกับปัญหาในหมวดวิชาของนักเรียน ผู้ปกครองและครู
- (11) จัดให้มีการประชุมหมวดวิชาและความคุมดูแลการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด
- (12) กำหนดมาตรฐานการประเมินผลงานทางวิชาการในหมวดวิชา
- (13) นิเทศการสอนในหมวดวิชา

จากที่กล่าวมาแล้ว สามารถสรุปหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้าหมวดวิชาได้ดังนี้

- 1) วางแผนการเรียนการสอนเป็นระยะร่วมกับครูอาจารย์ในหมวดวิชา ให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรและสอดคล้องกับนโยบายการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนอยู่ในระดับสูง
- 2) ให้คำแนะนำหรือนิเทศครูอาจารย์ในหมวดวิชา เกี่ยวกับเรื่องของหลักสูตร การประเมินผลการสอน หนังสือแบบเรียน หนังสืออ่านประกอบ การใช้อุปกรณ์การสอน วิธีสอน และการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรที่สัมพันธ์กับหมวดวิชานั้น
- 3) จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของหมวดวิชา
- 4) ควบคุม ติดตาม ดูแล การเรียนการสอนในหมวดวิชาที่ตนรับผิดชอบให้เป็นไปตามแผนงานและโครงการที่กำหนด รวมทั้งการจัดครูสอนแทนในกรณีครูขาด หรือได้รับการกิจที่ผู้บริหารโรงเรียนมอบหมายให้ไปดำเนินการ

- 5) จัดทำงบประมาณประจำปีของมหาวิทยาลัย
- 6) ประชุมครูในมหาวิทยาลัยอย่างน้อยเดือนละครั้ง เพื่อเสนอแนะให้คำปรึกษาหรือช่วยแก้ปัญหาด้านวิชาการ
- 7) จัดหา จัดสร้าง ดัดแปลงอุปกรณ์ให้มีขึ้น เพื่อใช้ในการสอนและจัดทำวัสดุอุปกรณ์ครุภัณฑ์ของมหาวิทยาลัยรวมทั้งดูแลรักษาห้องประจำวิชา
- 8) จัดทำข้อสอบวัดผล ความคุมเรื่องการวัดผลให้เป็นไปตามระเบียบการวัดผล
- 9) จัดนิทรรศการ สาธิตกิจกรรม สนับสนุนการจัดตั้งชุมนุมทางวิชาการ เพื่อให้นักเรียนเกิดทักษะประสบการณ์
- 10) ประเมินผลการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัย สรุปรายงานการปฏิบัติงาน และเสนอข้อคิดเห็นของครูอาจารย์ในมหาวิทยาลัยต่อผู้ช่วยฝ่ายวิชาการและผู้บริหารโรงเรียน
- 11) ประสานงานกับหัวหน้ามหาวิทยาลัย และสถาบันอื่นที่จะให้ความช่วยเหลือทางวิชาการหรืออุปกรณ์ต่าง ๆ
- 12) ส่งเสริมให้ครูอาจารย์ในมหาวิทยาลัยได้เข้ารับการอบรม เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์อยู่เสมอ
- 13) เสนอผลงานของครูในมหาวิทยาลัยต่อผู้บริหารโรงเรียน เพื่อประกอบการพิจารณาความดีความชอบประจำปี
- 14) เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในมหาวิทยาลัยและบุคลากรในโรงเรียน

2.4 สมรรถภาพของหัวหน้ามหาวิทยาลัย

สมรรถภาพ เป็นดัชนีบ่งชี้ความสำเร็จของการบริหารงาน การที่หัวหน้ามหาวิทยาลัยมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่การบริหารงานในมหาวิทยาลัย จะง่ายต่อความสำเร็จในการบริหารงานในมหาวิทยาลัยที่ตนเองรับผิดชอบ ซึ่งจะส่งผลไปสู่การพัฒนาการศึกษาและการพัฒนาประเทศชาติโดยได้มีนักการศึกษาและนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ ได้กล่าวถึงสมรรถภาพของหัวหน้ามหาวิทยาลัยในการเรียนรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทางด้านต่าง ๆ หลายท่านดังนี้

Bloom (1976) กล่าวถึงการเรียนรู้ในแต่ละครั้งนั้นมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น 3 ประการ จึงจะเรียกว่าเป็นการเรียนรู้ที่สมบูรณ์

ก. การเปลี่ยนแปลงทางด้านความรู้ ความคิด ความเข้าใจ (Cognitive Domain) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสมอง เช่น ความคิดรวบยอด

ข. การเปลี่ยนแปลงทางด้านอารมณ์หรือความรู้สึก (Affective Domain) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงทางด้านจิตใจ เช่นความเชื่อ เจตคติ ค่านิยม

ค. การเปลี่ยนแปลงทางการเคลื่อนไหวของร่างกายเพื่อให้เกิดทักษะและความชำนาญ เช่น (Psychomotor Domain) การว่ายน้ำ การเล่นกีฬา การเรียนรู้มีพฤติกรรม 2 ส่วนคือ

1. พฤติกรรมเดิมก่อนให้การเรียนรู้
2. พฤติกรรมหลังจากให้ความรู้แล้ว

คำนิยามของการเรียนรู้กระบวนการที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากพฤติกรรมเดิมไปเป็นพฤติกรรมใหม่ที่ค่อนข้างถาวร เป็นผลที่ได้จากประสบการณ์ ผลจากการตอบสนองตามธรรมชาติที่เกิดขึ้นโดยบังเอิญ เป็นการเปลี่ยนแปลงทั้งความรู้ ความรู้สึก และทักษะ

Carter V. Good (1973) ให้ความหมายของคำว่า สมรรถภาพ (Competency) ไว้ว่า สมรรถภาพ คือ ทักษะ (Skill) มโนทัศน์ (Concept) และเจตคติ (Attitude) ที่บุคคลต้องใช้ในการปฏิบัติงาน และสามารถที่จะนำเอาวิธีการ และความรู้พื้นฐานประยุกต์ใช้กับสถานการณ์ที่ตนเผชิญอยู่ได้

2.4.1 คุณสมบัติของหัวหน้าหมวดวิชา

ตำแหน่งหัวหน้าหมวดวิชาในประเทศไทย เริ่มจะมีการกำหนดคุณสมบัติหน้าที่และความรับผิดชอบกันขึ้นเมื่อ พ.ศ.2509 นี้เอง (จิรพันธ์ ศิริโชติ, 2515) ซึ่งในขณะนั้นในระดับมัธยมศึกษา เรียกว่าหัวหน้าสาขาวิชา (กานดา ดาระสวัสดิ์ และคณะ, 2517) สำหรับโรงเรียนที่ใช้หลักสูตรแบบกว้าง เรียกว่า หัวหน้าหมวดวิชา (ชูจิต อาศัยบุญ, 2519) แต่ในปัจจุบันโรงเรียนมัธยมศึกษาทุกแห่ง เรียกตำแหน่งนี้ว่า หัวหน้าหมวดวิชา ส่วนในโรงเรียนประถมศึกษา เรียกว่าหัวหน้ากลุ่มประสบการณ์ และโรงเรียนประถมศึกษาที่เปิดสอนระดับมัธยมศึกษาตอนต้น เรียกว่า หัวหน้าหมวดวิชา เหมือนกันกับโรงเรียนมัธยมศึกษา เนื่องจากใช้หลักสูตรและระเบียบการวัดผลอย่างเดียวกัน



หอสมุดกลาง

มหาวิทยาลัยขอนแก่น

วพ
LB
ท 65360 0186 25

จากระเบียบของกรมสามัญศึกษา (2509) ได้กำหนดคุณสมบัติของหัวหน้าหมวดวิชาไว้ ดังนี้

- 1) เป็นผู้มีลักษณะเป็นผู้นำที่ดี
- 2) เป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์มาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปีบริบูรณ์
- 3) เป็นผู้มีความรู้หรือ ป.ม. หรือเทียบเท่าและเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการนิเทศการสอนในหมวดวิชานั้น ๆ ได้ดี

4) ต้องทำการสอนในหมวดวิชานั้น ๆ ไม่น้อยกว่าสัปดาห์ละ 10 ชั่วโมง สำหรับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายและไม่น้อยกว่าสัปดาห์ละ 12 ชั่วโมงสำหรับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น

ต่อมาในปี พ.ศ. 2522 กรมสามัญศึกษา (2522) ได้มีคำสั่งเกี่ยวกับการแต่งตั้งหัวหน้าหมวดวิชาขึ้นใหม่เรียกว่า "ระเบียบกรมสามัญศึกษา ว่าด้วยการแต่งตั้งหัวหน้าหมวดวิชาและรองหัวหน้าหมวดวิชา พ.ศ. 2522" โดยให้ยกเลิกคำสั่งกรมสามัญศึกษาที่ 253/2509) มีใจความว่า ข้าราชการครูที่จะได้รับแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้าหมวดวิชา ต้องมีคุณสมบัติดังนี้

1) มีวุฒิและตำแหน่งดังนี้

(1) มีวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีหรือเทียบเท่า โดยมิวิชาเอกหรือวิชาโทตรงกับวิชาในหมวดวิชาที่จะได้รับแต่งตั้งและดำรงตำแหน่งไม่ต่ำกว่าอาจารย์ 1 หรือเทียบเท่ามาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี หรือ

(2) มีวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีหรือเทียบเท่าโดยเคยทำการสอนวิชาในหมวดวิชาที่ได้รับแต่งตั้งมาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี และดำรงตำแหน่งอาจารย์ 1 หรือเทียบเท่ามาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี หรือ

(3) มีวุฒิปริญญาหรือเทียบเท่าโดยเคยทำการสอนวิชาในหมวดวิชาที่จะได้รับแต่งตั้งมาแล้วไม่น้อยกว่า 4 ปี และได้ดำรงตำแหน่งไม่ต่ำกว่าอาจารย์ 1 หรือเทียบเท่ามาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี

2) เป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเหมาะสมที่จะเป็นผู้นำทางวิชาการของสถานศึกษาและสามารถนิเทศงานวิชาการใดวิชาหนึ่งในหมวดวิชาที่รับผิดชอบได้เป็นอย่างดี

3) มีลักษณะเป็นผู้นำที่ดี

4) เป็นที่เคารพนับถือของข้าราชการในสถานศึกษานั้น

5) เป็นผู้มีความซื่อสัตย์สุจริต

พนัส หันนาคินทร์ (2526) กล่าวว่า คุณสมบัติสำคัญของหัวหน้าหมวดวิชา คือความสามารถในการปกครองคน เป็นผู้ที่ลูกน้องเต็มใจให้ความร่วมมือ หัวหน้าหมวดวิชาจะต้องเก่งในด้านวิธีสอน วิธีวัดผลและการนิเทศ ส่วนความสามารถในเชิงวิชาการนั้นเป็นสิ่งจำเป็นอย่างน้อยหัวหน้าหมวดวิชาจะต้องเป็นที่พึ่งของครูในหมวดวิชานั้นๆ ได้ แต่ดูเหมือนจะน้อยกว่าความสามารถในการปกครองคนในหมวดวิชาของตน เพราะหากหัวหน้าหมวดวิชาปกครองคนในหมวดวิชาของตนไม่ได้แล้ว งานของหมวดวิชาย่อมจะเจริญไม่ได้

พิทักษ์ เกิดคง (2526) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าหมวดวิชาและครูอาจารย์ เกี่ยวกับคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของหัวหน้าหมวดวิชาในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ในเขตการศึกษา 12 โดยส่งแบบสอบถามไปยังผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าหมวดวิชา และครูอาจารย์ เพื่อสอบถามความคิดเห็น เกี่ยวกับคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของหัวหน้าหมวดวิชา สรุปโดยเรียงลำดับคุณสมบัติที่มีความอยู่ในลำดับสูงกว่าข้ออื่น ๆ ได้ดังนี้

1) คุณสมบัติเฉพาะตัว

- (1) มีมนุษยสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและบุคลากรอื่น ๆ
- (2) มีความรับผิดชอบสูงและเป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน
- (3) มีความยุติธรรม ซื่อสัตย์ สุจริต โอบอ้อมอารี เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่
- (4) มีบุคลิกลักษณะดีและคล่องแคล่ว ว่องไวในการปฏิบัติงาน

2) คุณสมบัติด้านวิชาชีพ

- (1) มีความรู้และมีประสบการณ์สูงพอที่จะให้คำปรึกษา แนะนำเพื่อนร่วมงานเกี่ยวกับงานในหมวดวิชา
- (2) มีวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีและตรงตามสาขาวิชาที่รับผิดชอบ
- (3) มีความรู้พื้นฐานในวิชาชีพของตนเป็นอย่างดี
- (4) เคยผ่านการสอนมาหลายระดับชั้น
- (5) เคยทำการสอนมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี
- (6) เป็นผู้ที่สนใจการเปลี่ยนแปลงทางวิทยาการใหม่ ๆ เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของตนเองอยู่เสมอ

จากที่ได้กล่าวมา สามารถสรุปได้ว่าหัวหน้าหมวดวิชาควรมีคุณสมบัติดังนี้

1) คุณสมบัติเฉพาะตัว ประกอบด้วย

- (1) มีลักษณะของผู้นำ
- (2) มีมนุษยสัมพันธ์
- (3) มีคุณธรรมและประพฤติดี
- (4) เป็นผู้มีระเบียบและมีความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน
- (5) เป็นผู้มีความริเริ่มและกระตือรือร้นที่จะแสวงหาความรู้วิทยาการใหม่ ๆ
- (6) เป็นที่ไว้วางใจและยอมรับนับถือของผู้ร่วมงาน

2) คุณสมบัติด้านวิชาการ

- (1) มีความรู้และมีประสบการณ์สูงพอที่จะให้คำปรึกษา แนะนำเพื่อนร่วมงานเกี่ยวกับงานในหมวดวิชา
- (2) มีวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีและต้องตรงตามสาขาวิชาที่รับผิดชอบ
- (3) มีความรู้พื้นฐานในวิชาชีพของตนเป็นอย่างดี
- (4) เคยผ่านการสอบมาหลายระดับชั้น
- (5) เคยทำการสอนมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี
- (6) เป็นผู้สนใจในการเปลี่ยนแปลงทางวิทยาการใหม่ๆ เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของตนอยู่เสมอ

จากที่ได้กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่าหัวหน้าหมวดวิชาควรมีคุณสมบัติดังนี้

1) คุณสมบัติเฉพาะตัว ประกอบด้วย

- (1) มีลักษณะของผู้นำ
- (2) มีมนุษยสัมพันธ์
- (3) มีคุณธรรมและประพฤติดี
- (4) เป็นผู้มีระเบียบและมีความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน
- (5) มีความคิดริเริ่มและกระตือรือร้นที่จะแสวงหาความรู้วิทยาการใหม่ ๆ
- (6) เป็นที่ไว้วางใจและยอมรับนับถือของผู้ร่วมงาน

- (7) เป็นผู้ส่งเสริมการทำงานแบบประชาธิปไตย
 - (8) มีสุขภาพดีทั้งร่างกายและจิตใจ
 - (9) มีความสามารถในการปกครองและจูงใจคน
 - (10) เสียสละ อดทนเวลาเพื่อส่วนรวม
 - (11) มีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพ
- 2) คุณสมบัติด้านวิชาการ ประกอบด้วย
- (1) มีวุฒิและประสบการณ์
 - (2) มีพื้นความรู้ทั่วไปอย่างกว้างขวาง
 - (3) มีความสามารถทางการสอนและถ่ายทอดความรู้
 - (4) มีความสามารถในการนิเทศงานวิชาการ
 - (5) มีความรู้ในสาขาวิชาที่รับผิดชอบเป็นอย่างดี

2.4.2 คุณลักษณะของหัวหน้าหมวดวิชา

เป็นที่ทราบกันแล้วว่าตำแหน่งหัวหน้าหมวดวิชา เป็นตำแหน่งที่โรงเรียนแต่งตั้งขึ้นเพื่อให้ทำหน้าที่บริหารงานในหมวดวิชา งานของหมวดวิชาจะสำเร็จลงได้ด้วยความสำเร็จ ต้องอาศัยปัจจัยและองค์ประกอบต่าง ๆ เช่นผู้บริหารโรงเรียนจะต้องให้ความสำคัญ ให้ความสำคัญครู อาจารย์ในหมวดวิชาจะต้องยอมรับและร่วมมือปฏิบัติภารกิจที่หมวดวิชารับผิดชอบจะต้องมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบของบุคคลที่เป็นผู้นำในหมวดวิชา คือ หัวหน้าหมวดวิชานั้นเอง ดังนั้นหัวหน้าหมวดวิชาจึงจะต้องมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามความคาดหวังของบุคลากรทั้งหลายดังที่ได้กล่าวมาแล้วทั้งสิ้น คุณลักษณะของหัวหน้าหมวดวิชาจากแนวคิด ทฤษฎี หลักการ และภารกิจที่เกี่ยวกับหน้าที่หัวหน้าหมวดวิชา ที่จะกล่าวถึงดังนี้

1) คุณลักษณะต่องานด้านวิชาการ

หัวหน้าหมวดวิชาถือได้ว่า เป็นผู้บริหารระดับต้นที่รับผิดชอบควบคุมดูแล แนะนำครูในหมวดวิชาของตนในด้านวิชาการ ในฐานะเป็นผู้บริหารงานในหมวดวิชา จึงต้องให้ความสำคัญกับงานวิชาการของหมวดวิชา ซึ่งพอจะสรุปคุณลักษณะของหัวหน้าหมวดวิชาการได้ดังนี้

(1) มีความรอบรู้ทั้งหลักการและทฤษฎี โดยเฉพาะการดำเนินงานด้านวิชาการ กฎระเบียบต่าง ๆ เกี่ยวกับงานวิชาการ หัวหน้าหมวดวิชาจะต้องสามารถแนะนำบอกกล่าวและปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ถูกต้องให้ครูอาจารย์ในหมวดได้ทำตามแบบอย่าง

(2) ทนต่อการเปลี่ยนแปลงด้านวิชาการอยู่เสมอ เนื่องจากความรู้ ทฤษฎี หลักสูตร มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เพื่อให้เป็นผู้มีความรู้ก้าวหน้าทันต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ

(3) กระตือรือร้นต่องานวิชาการ หัวหน้าหมวดวิชาจะต้องเป็นผู้สร้างความรู้ ความก้าวหน้าทางวิชาการให้แก่สมาชิกในหมวดวิชา

(4) มีผลงานทางด้านวิชาการ หัวหน้าหมวดวิชาจะเป็นแบบอย่างที่ดีทางวิชาการได้ จะต้องสร้างผลงานด้านวิชาการให้เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป

(5) นำบุคลากรในหมวดวิชาให้มีความกระตือรือร้นและมีใจรักต่อการศึกษาหาความรู้ และประสบการณ์อยู่เสมอ

2) คุณลักษณะด้านบริหารงาน

หัวหน้าหมวดวิชาเป็นบุคคลที่อยู่ในฐานะเป็นผู้บริหารที่สำคัญบุคคลหนึ่ง ที่ทำหน้าที่ในการบริหารงานระดับหมวดวิชา ซึ่งจำเป็นจะต้องมีความรู้ความสามารถในเชิงบริหารทั้งทฤษฎี และหลักการเกี่ยวกับการบริหาร

ในการบริหารงานบุคคล ได้มีนักวิชาการทางการบริหารหลายท่านได้เสนอหลักการและทฤษฎีไว้อย่างมากมาย แต่ความสำคัญมิได้อยู่ที่การมีความรู้ในทฤษฎีและหลักการของการบริหารเท่านั้น หากแต่อยู่ที่ความศิลปะในการเลือกใช้ทฤษฎีและหลักการทางการบริหาร โดยให้สอดคล้องเหมาะสมกลมกลืนกับภารกิจของหน่วยงาน สถานการณ์ ตลอดจนปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับองค์การ

หัวหน้าหมวดวิชา ในฐานะที่เป็นผู้บริหารงานของหมวดวิชา จะต้องมีความสามารถเชิงบริหารเป็นอย่างดี จากภารกิจ แนวคิดต่าง ๆ จึงสามารถสรุปคุณลักษณะของหัวหน้าหมวดวิชา ในด้านการบริหารงานได้ดังนี้

(1) การวางแผนปฏิบัติงานต่าง ๆ ของหมวดวิชา หัวหน้าหมวดจะต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการวางแผน สามารถนำไปสู่การปฏิบัติตามแผนได้อย่างบรรลุผล

(2) มีความสามารถในการจัดองค์การ ซึ่งในหมวดวิชาจะประกอบด้วยบุคคลมากน้อย

ตามขนาดของหมวด หัวหน้าหมวดวิชาจะต้องสามารถจัดบุคลากรในหมวดให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

(3) มีความสามารถในการมอบหมายงานของหมวดวิชา ให้ตรงกับความสามารถของบุคลากรในหมวดเพื่อให้แต่ละคนสามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามความถนัด

(4) มีความสามารถในการให้คำแนะนำ สั่งการ เพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคลากรในหมวดวิชาเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บังเกิดผลตามหลักสูตรและจุดมุ่งหมายของโรงเรียน

(5) มีความสามารถในการประสานงาน ทั้งการประสานงานกับสมาชิกในหมวดและประสานงานกับต่างหมวด รวมไปถึงการประสานงานกับฝ่ายบริหารของโรงเรียน

(6) มีความสามารถในการรายงานผลเพื่อเป็นการเผยแพร่ผลงานความก้าวหน้าของหมวดวิชาและสามารถสรุปผลงานการปฏิบัติงานตามโครงการ

(7) มีความสามารถในการจัดสรรเงินงบประมาณ ซึ่งเป็นงบประมาณที่ได้จากเงินบำรุงการศึกษาหรืออื่นๆ ที่อยู่ในความรับผิดชอบของหมวด หัวหน้าหมวดวิชาจะต้องสามารถบริหารเงินงบประมาณให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และแผนงานที่วางไว้ และบริหารงานให้ได้ผลประโยชน์คุ้มค่ากับเงินงบประมาณที่จ่ายได้เป็นอย่างดี

3) คุณสมบัติด้านมนุษยสัมพันธ์

ความมีมนุษยสัมพันธ์ เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการอยู่ร่วมกันของบุคคลในสังคม โดยที่หัวหน้าหมวดวิชาจะต้องปกครองบังคับบัญชาบุคลากรในหมวดวิชาของตน จึงเป็นความจำเป็นที่หัวหน้าหมวดวิชาจะต้องมีหลักมนุษยธรรมที่ดี

ประไพพรรณ เวชรัตน์ (2535) ได้ให้ความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์ไว้พอจะสรุปได้ว่า " มนุษยสัมพันธ์เป็นปัจจัยอันสำคัญยิ่งประการหนึ่งในการบริหารไม่ว่าจะเป็นองค์การธุรกิจ หรือองค์การอย่างใดอย่างหนึ่ง หัวหน้างานหรือผู้บริหารย่อมจะตระหนักได้ดีว่า มนุษยสัมพันธ์จัดว่าเป็นปัจจัยอันดับแรกที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของงานที่ตนรับผิดชอบอยู่ " หลักในการสร้างมนุษยสัมพันธ์มีดังนี้

หลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน

ในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายนั้น มีความจำเป็นที่หัวหน้าหมวดวิชา จะต้องทำงานร่วมกับคน ซึ่งอาจมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับขนาดของหมวดวิชา หัวหน้าหมวดวิชาที่มีความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลที่เกี่ยวข้อง จะส่งผลให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและสำเร็จตรงตามวัตถุประสงค์ และวิธีการที่จะทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหัวหน้าหมวดวิชากับบุคคลที่เกี่ยวข้อง ควรมีหลักยึดถือในการปฏิบัติดังนี้

- (1) ต้องรู้หลักการและวิธีการสร้างสัมพันธ์ภาพกับบุคคลในหน่วยงาน
- (2) จะต้องศึกษาและทำความเข้าใจตนเอง เข้าใจตนเองให้ดีเสียก่อน
- (3) ต้องคำนึงถึงการมีประโยชน์ร่วมกัน
- (4) ต้องมีความเชื่อในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์
- (5) ต้องรู้จักสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดขึ้น

ความมีมนุษยสัมพันธ์ของบุคคลสามารถลดความขัดแย้งต่าง ๆ ทำให้เกิดความเข้าใจที่ดีต่อกัน เกิดสันติ มีพลังในการทำงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดประโยชน์ทั้งส่วนตัวและส่วนรวม ในแง่ของธุรกิจจะทำให้ผลผลิตเกิดมากขึ้น มีการใช้ทรัพยากรอย่างเต็มที่ส่งผลให้มีรายได้เพิ่มสูงขึ้น

วิลาวรรณ รัตนเศรษฐากุล (2535) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของมนุษยสัมพันธ์ไว้ว่า มนุษยสัมพันธ์

- (1) มีประโยชน์ระหว่างบุคคลต่อบุคคล
- (2) มีประโยชน์ระหว่างบุคคลในกลุ่ม
- (3) มีประโยชน์ระหว่างองค์การกับคนงาน
- (4) มีประโยชน์ในการดำเนินกิจกรรมทางการเมือง
- (5) มีประโยชน์ในสังคมและการดำเนินชีวิตในสังคม

(4) มีประโยชน์ในการดำเนินกิจกรรมทางการเมือง

(5) มีประโยชน์ในสังคมและการดำเนินชีวิตในสังคม

4) คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ

กิตติพันธ์ รุจิรกุล(2529) ได้ให้ความหมายของคุณลักษณะของผู้นำว่า หมายถึงลักษณะความสามารถในการนำ และการดำเนินกิจกรรมให้กลุ่มไปสู่เป้าหมายตามที่กำหนด รวมทั้งความสามารถในการนำกลุ่มเพื่อแก้ปัญหา และความสามารถในการสร้างขวัญกำลังใจให้เกิดแก่กลุ่ม ซึ่งคุณลักษณะผู้นำเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบที่สำคัญ 7 ประการ คือ

(1) การมีสุขภาพร่างกายที่ดี ผู้นำที่ดีควรมีสุขภาพสมบูรณ์แข็งแรงมีความอดทนอยู่ในสภาพที่พร้อมเสมอ เพื่อเผชิญกับงานที่ต้องรับผิดชอบ ผู้นำที่มีร่างกายแข็งแรงอยู่เสมอเป็นผู้มีบุคลิกภาพดี ซึ่งจะช่วยให้มีลักษณะเด่นกลายเป็นผู้นำที่ดีได้ง่าย

(2) อารมณ์ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้มีอารมณ์ดีด้วย อารมณ์เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวที่มีผลต่อจิตใจ หากผู้นำสามารถบังคับอารมณ์ได้จะสามารถบังคับตนเองได้และจะสามารถบังคับผู้อื่นได้

(3) สติปัญญา ผู้นำที่ดีควรมีความสามารถที่จะศึกษาและเข้าใจประสบการณ์ต่าง ๆ ได้ดี มีความสามารถในการใช้สมอง เชวชาญปัญญา มีไหวพริบ มีสติและวิจรรณญาณในการวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง องค์ประกอบทางด้านปัญญาและคุณภาพสมองแบ่งได้ 7 ด้าน คือ

ก. ด้านภาษา

ข. ด้านเหตุผล

ค. ด้านการจดจำ

ง. ด้านความรู้ทั่วไป

จ. ด้านการวินิจฉัย

ฉ. ด้านการปรับตัว

ช. ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

(4) ภูมิหลังทางสังคมและประสบการณ์ ผู้นำที่ดีควรมีภูมิหลังที่สะอาด มีเกียรติ มีประสบการณ์กว้างขวางลึกซึ้งทั้งด้านเทคนิคและกลวิธี มีทักษะในด้านต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินการด้านต่าง ๆ

(5) บุคลิกภาพและความสนใจ ผู้นำที่ดีควรมีความเชื่อมั่นในตนเอง และมีใจกว้างขวาง มีการสมาคมที่ดี รู้จักเชื่อเพื่อนฝูง มีความเกรงใจ มีความซื่อสัตย์ กระตือรือร้น กล้าหาญ ร่าเริง มีแรงจูงใจในสัมฤทธิ์สูง มีอารมณ์ขัน และจะต้องมีกิริยา ความประพฤติที่ดี มีศีลธรรมจรรยา มีความสุภาพอ่อนโยนและไม่เห็นแก่ตัว

(6) ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน ผู้นำที่ดีควรมีความปรารถนาที่จะทำให้อะไรให้ดีที่สุด และมีความปรารถนาที่จะรับผิดชอบงาน ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค สนุกกับงานที่ทำ

(7) ลักษณะทางสังคม ผู้นำที่ดีควรเป็นผู้ที่มีความปรารถนาที่จะร่วมมือกับผู้อื่นและเป็นผู้ที่มีเกียรติ เป็นที่ยอมรับในสังคม เข้ากับสังคมได้ดี และมีความเฉลียวฉลาดในการเข้าร่วมสังคม

จันทน์ อิมพยานนท์ (2523) ได้ทำการวิจัยเรื่องบทบาทของหัวหน้าหมวดวิชาพลานามัย ในโรงเรียนมัธยมศึกษาในส่วนภูมิภาค โดยส่งแบบสอบถามไปยังหัวหน้าหมวดวิชาและครูอาจารย์ในหมวดวิชาพลานามัย สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของหัวหน้าหมวดวิชาพบว่า หัวหน้าหมวดวิชาควรมีลักษณะ ดังนี้

(1) ควรมีลักษณะนิสัยที่เข้มแข็ง มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความรับผิดชอบ มีเหตุมีผล ตรงต่อเวลา และมีใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

(2) ควรมีลักษณะอารมณ์ที่มั่นคง หนักแน่นและเยือกเย็น

(3) ควรมีความสามารถด้านการควบคุมครูอาจารย์ในหมวดวิชา ในการตัดสินใจ และด้านมนุษยสัมพันธ์

(4) ควรมีลักษณะในการทำงาน ดังนี้ มีความเป็นระเบียบในการทำงาน แบ่งงานได้ตรงตามความถนัดของแต่ละคน อดิศเวลาเพื่อส่วนรวมเสมอ เปิดโอกาสให้ทุกคนได้ทำงานเต็มความสามารถและปรับปรุงอยู่เสมอ

(5) ควรมีความประพฤติ ดังนี้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ใฝ่หาวิชาความรู้ อยู่เสมอ หนักเอาเบาสู้ไม่ทอดทิ้ง และมีความยุติธรรม

(6) ควรมีลักษณะทั่วไป ดังนี้ มีบุคลิกดี มีลักษณะความเป็นผู้นำ เป็นที่เชื่อถือของทุกคน และเป็นผู้มีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพ

ธีระ ฤกษ์เจริญ (2535) ได้กล่าวคุณลักษณะของผู้นำที่ว่า ประกอบด้วย

- (1) ทรงไว้เพื่อความยุติธรรม
- (2) ตั้งอยู่ในพรหมวิหารสี่
- (3) มีความเป็นกันเองอย่างมีขอบเขต
- (4) เชื่อมมั่นในตนเอง ยินดีรับฟังความคิดเห็น
- (5) รู้จักให้กำลังใจ และรักษาผลประโยชน์ของเพื่อนร่วมงาน
- (6) มีเหตุผล ขอมรับความจริง
- (7) รู้จักวางตัวให้เหมาะสม ให้เกียรติผู้ร่วมงาน และยกย่องในการอันควร
- (8) วางมาตรฐานการทำงานให้ชัดเจน
- (9) ใจเย็น อุดหนุน ให้เวลา ให้โอกาส
- (10) ปฏิบัติให้เป็นตัวอย่างที่ดีแก่คนทั่วไปทุกโอกาส

Tead (1953) ได้จำแนกคุณลักษณะของผู้นำที่ดีไว้ 10 ประการ คือ

- (1) เป็นผู้มีความเข้มแข็งทั้งกายและใจ
- (2) รู้จักวัตถุประสงค์และแนวทางในการดำเนินงานดี
- (3) มีความกระตือรือร้นในการทำงาน
- (4) ให้ความเป็นเพื่อนและเอื้อเฟื้อเอื้ออารีต่อเพื่อนร่วมงาน
- (5) มีความซื่อตรง
- (6) มีความเด็ดขาด
- (7) มีความรู้ความสามารถสูง
- (8) เป็นผู้เฉลียวฉลาด
- (9) เป็นผู้มีความสามารถในการสั่งงาน
- (10) เป็นผู้มีความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อความสำเร็จของงาน

ดังได้กล่าวมา จะเห็นได้ว่า ลักษณะของผู้นำหลายประการซึ่งแตกต่างกันตามสภาพสังคม ค่านิยม และวัฒนธรรม รวมทั้งสถานการณ์ต่าง ๆ ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นตัวแทนที่จะยกระดับความปรารถนาและจุดมุ่งหมายของกลุ่มให้สูงขึ้น ซึ่งจากที่ได้ศึกษาแนวคิด หลักการของบุคคล

หลายท่าน พอจะสรุปลักษณะของผู้นำที่ดีได้ว่า ควรจะประกอบด้วย

- (1) รู้จักกาลเทศะ
- (2) คิดเป็น พูดเป็น ทำเป็น และฟังเป็น
- (3) ฝ่าฟันความรู้
- (4) ยินดีรับฟังคำวิพากษ์วิจารณ์ รู้จักประเมินและวิเคราะห์ตนเอง
- (5) รู้จักหาความเห็นให้ถูกทาง มีสมาธิและสัมมาทิฐิ
- (6) กล้าแสดงออก มีส่วนร่วมในกิจกรรมของสังคม
- (7) มีศาสตร์และมีศิลป์ในการบริหารงาน
- (8) มีความรักในมนุษย์ รักงาน รับผิดชอบในหน้าที่
- (9) มีสมรรถนะทางสรีระ ปัญญาและจิตใจ
- (10) เชื่อในธรรม คำสอนของพระพุทธเจ้า
- (11) มีความเชื่อมั่นในตนเองและกล้าตัดสินใจ
- (12) มีมนุษยสัมพันธ์ ย่อมโยน ยืดหยุ่นและมีทักษะการประสานงาน

มีสาเหตุอยู่หลายประการ ที่สามารถทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จและความล้มเหลวในการปฏิบัติงาน ผู้นำจะได้ชื่อว่าเป็นผู้นำที่ดีหรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับทิศทาง วิถีแห่งการนำองค์กร และผลงานที่ได้ปรากฏ ความไม่หลงตัวเอง ไม่ประมาท การทำความรู้จักตนเอง โดยการนั้นสำรวจตรวจตราตนอยู่เสมอ เป็นสิ่งที่สามารถเตือนสติ ไม่ประพฤติดนนอกกลุ่มนอกทางที่เหมาะสมกับภาวะความเป็นผู้นำได้

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2525) ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จและล้มเหลวที่ผู้นำไม่ควรปฏิบัติ พอสรุปได้ดังนี้

- (1) ชอบใช้อำนาจ
- (2) ขาดความเชื่อมั่นในตนเอง
- (3) ขาดหลักยึดในการทำงาน
- (4) การเลือกที่รักมักที่ชัง
- (5) การให้ความสนิทชิดชอบกับบุคคลหนึ่งบุคคลใดเป็นพิเศษ

- (6) การวิพากษ์วิจารณ์ผู้ได้บังคับบัญชา
- (7) การไม่ยอมรับความผิดความตาย
- (8) การหลงอำนาจ
- (9) การขึ้นสู่ที่สูงโดยเหยียบศีรษะของผู้อื่น

จากที่ได้กล่าวมา คุณลักษณะของหัวหน้าหมวดวิชาซึ่งถือว่าเป็นผู้นำในหมวดวิชา น่าจะประกอบด้วยคุณลักษณะอีก 2 ประการ คือ

- (1) คุณลักษณะเฉพาะ คือ คุณลักษณะในด้าน

ก. เพศ ผู้ที่เป็นหัวหน้าหมวดวิชาที่เพศต่างกัน มีแนวทางในการปฏิบัติงานไม่เหมือนกัน เพศหญิงมักจะเป็นน้ำแบบเรียบง่าย ไม่เสี่ยงต่อปัญหาความยุ่งยาก ในขณะที่หัวหน้าหมวดวิชาที่เป็นเพศชาย มักจะเป็นแบบรวดเร็ว ฉับไว และชอบเสี่ยงต่อปัญหาความยุ่งยากที่จะตามมามากกว่า

ข. อายุ หัวหน้า ผู้นำหรือผู้บริหาร ที่มีอายุต่างกันจะมีเทคนิค วิธีการบริหารที่แตกต่างกัน ผู้สูงอายุจะมีประสบการณ์มากกว่า มักจะมีความรอบคอบรัดกุม ในการดำเนินงาน แต่ผู้อยู่น้อยต่ำกว่า มักจะร้อนวิชา ขาดความประณีต ขาดความรอบคอบ

ค. ประสบการณ์ในการทำงาน ประสบการณ์ช่วยสะสมความรู้ ความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ ทำให้มีความรู้กว้างขวาง

ง. วุฒการศึกษา เป็นเครื่องบ่งชี้ถึงระดับสติปัญญาที่เป็นรูปธรรม

จ. ภูมิลาเนา อาจมีส่วนช่วยในการบริหารงาน หากมีภูมิลาเนาอยู่ในพื้นที่ของหน่วยงานที่ปฏิบัติอยู่ ก็มักจะได้รับความร่วมมือที่ดีจากสังคมมากกว่าหัวหน้าหรือผู้นำที่มาจากต่างถิ่น

ฉ. สถานศึกษาที่สำเร็จการศึกษา เป็นสิ่งที่สังคมกำหนด เป็นค่านิยม โดยเชื่อว่าสถานศึกษาบางแห่งมีคุณภาพสูงกว่าบางแห่ง

ช. วิธีการเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหมวดวิชา ระยะเวลาของการดำรงตำแหน่ง หัวหน้าหมวดวิชา วาระของการอยู่ในตำแหน่งติดต่อกัน ตลอดจนทั้งคุณลักษณะในเรื่องบุคลิกภาพ สภาพร่างกาย การแต่งตัว สภาพเศรษฐกิจ สิ่งเหล่านี้ถือว่าเป็นลักษณะเฉพาะ

(2) คุณลักษณะทั่วไปเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในสถานะหัวหน้าหมวดวิชา ได้แก่

ก. คุณลักษณะทางด้านวิชาการ คือ มีความสามารถหรือสมรรถภาพในงานวิชาการโดยเฉพาะในหมวดวิชาที่ตนรับผิดชอบ

ข. คุณลักษณะด้านการบริหาร ซึ่งบทบาทหนึ่งของหัวหน้าหมวดวิชา คือเป็นผู้บังคับบัญชาในหมวดวิชา จึงต้องมีความสามารถในการบริหารทั้งในเรื่องของงานและเรื่องของคน

ค. คุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์ หัวหน้าหมวดวิชานั้นจะต้องทำงานกับบุคลากรภายในหมวดวิชา จึงต้องมีความสามารถเข้ากับคนได้ดี จะต้องรู้และเข้าใจหลักของการสร้างมนุษยสัมพันธ์เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าหมวดวิชา

ง. คุณลักษณะด้านการเป็นผู้นำ หัวหน้าหมวดวิชาเป็นผู้นำที่โรงเรียนแต่งตั้ง การที่จะมีลักษณะของการเป็นผู้นำได้ หัวหน้าหมวดวิชาจะต้องมีความสามารถในการสร้างสภาวะผู้นำให้แก่ตนเอง

คุณลักษณะดังที่ได้กล่าวมาแล้ว หากหัวหน้าหมวดวิชามีคุณลักษณะต่าง ๆ เหล่านี้จะเป็นสิ่งที่จะช่วยให้หัวหน้าหมวดวิชามีความเหมาะสมต่อการปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าหมวดวิชา ช่วยให้บุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาและในหมวดวิชาต่าง ๆ มีความรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมาย มีขวัญกำลังใจในการทำงาน เกิดความเชื่อถือศรัทธาและเกิดพฤติกรรมการยอมรับ ซึ่งส่งผลให้ภารกิจของหมวดวิชาสำเร็จลงด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ

2.4.3 ทักษะในการปฏิบัติงานของหัวหน้าหมวดวิชา

สมรรถภาพของหัวหน้าหมวดวิชา มิได้ขึ้นอยู่กับบุคลิภาพ รูปร่าง หน้าตา ท่าทาง ที่เห็นเพียงผิวเผินภายนอกเท่านั้นสิ่งที่จะชี้ชัดให้เห็นถึงความสามารถในการปฏิบัติงานของหัวหน้าหมวดวิชา ก็คือ ทักษะทางการบริหารนั่นเอง และทักษะที่จำเป็นสำหรับหัวหน้าหมวดวิชาได้มีผู้เสนอไว้หลายประการ ดังนี้

Kimball Wiles (1955) กล่าวว่า ทักษะทางการบริหาร ได้แก่

- (1) ทักษะในความเป็นผู้นำ (Skill in Leadership)
- (2) ทักษะในมนุษยสัมพันธ์
- (3) ทักษะในกระบวนการกลุ่ม
- (4) ทักษะในการบริหารบุคคล
- (5) ทักษะในการประเมินผล

Robert L. Katz (1955) กล่าวว่า ผู้บริหารมีความจำเป็นต้องมีทักษะทั้ง 3 ด้านและควรจะพัฒนาทักษะเหล่านี้ให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ ดังนี้

- (1) ทักษะด้านความคิด
- (2) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์
- (3) ทักษะด้านเทคนิควิธี

Ben M. Harris (1963) ได้นำเอาทฤษฎี 3 ทักษะของ Robert L. Katz มาขยายความว่า ทักษะคล้ายกับกระบวนการแต่มีความแน่นอน ง่ายกว่าและใช้ได้กับงานทั้งหลาย เช่น ทางด้านการบริหาร ทางด้านการนิเทศการศึกษาและได้แยกแยะให้เห็นในรายละเอียดของแต่ละทักษะ ดังนี้

- 1) ทักษะทางด้านความคิด (Conceptual Skill) ประกอบด้วย
 - (1) การมองเห็นภาพพจน์โดยรวม
 - (2) การวิเคราะห์
 - (3) การวินิจฉัย
 - (4) การวิพากษ์วิจารณ์
 - (5) การรู้จักถามคำถาม
- 2) ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) ประกอบด้วย
 - (1) ความเข้าใจเข้าใจ
 - (2) การรู้จักวิธีสัมภาษณ์
 - (3) การรู้จักสังเกต

- (4) การรู้จักงานการอภิปราย
 - (5) ความสามารถสะท้อนความรู้สึกและความคิดออกมา
 - (6) การมีส่วนร่วมในการอภิปราย
 - (7) การปรับตัวให้เข้ากับเหตุการณ์และสภาพแวดล้อมได้เหมาะสม
- 3) ทักษะทางด้านเทคนิควิธี (Technical Skill) ประกอบด้วย
- (1) รู้จักการอ่าน เขียน พูด
 - (2) จัดลำดับเรื่องเป็น
 - (3) สำนึกได้
 - (4) เขียนแผนภูมิและวาดภาพได้
 - (5) คำนวณเป็น
 - (6) เป็นประธานที่ประชุมได้

Robert Brandt (1873) ได้ให้ข้อสันนิษฐานว่า ผู้บริหารทุกคนย่อมปรารถนา และต้องการที่จะเป็นผู้ประสบความสำเร็จในการบริหารกันทุกคน แต่แนวทางในการบริหารงาน นั้นไม่ได้มีเพียงวิธีใดวิธีหนึ่งเพียงวิธีเดียว การบริหารงานที่ประสบผลสำเร็จนั้น ยังมีคุณลักษณะ บางอย่างซึ่งสามารถช่วยบริหารงานได้ ซึ่งสิ่งเหล่านี้คือ

- 1) ความจริงใจ
- 2) ความเห็นอกเห็นใจ
- 3) การแสดงความคิดเห็นและการยอมรับจากผู้อื่น

คุณสมบัติดังกล่าวมาเหล่านี้ มิใช่เป็นคุณสมบัติที่ติดตัวหัวหน้าหมวดวิชามาแต่กำเนิด หากแต่เกิดจากความคิด การพัฒนา การศึกษาค้นคว้าเปลี่ยนแปลงมาเรื่อย ๆ เพื่อผลในการ ทำงานให้ประสบความสำเร็จร่วมกับผู้ร่วมงานหรือบุคคลอื่น ๆ

Elwood Cubberly (1961) ได้ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับตัวผู้บริหาร คือ ผู้บริหาร ที่ดีจะต้องเป็นผู้ที่มีร่างกายและจิตใจสะอาด เป็นคนมีอารมณ์ดี รู้จักผ่อนหนักผ่อนเบา มีศิลปะในการพูด ขื่อสัตย์ ยุติธรรม ตรงไปตรงมา ยอมรับในความเป็นเอกัตบุคคล ให้เกียรติผู้อื่นมีความ สันติและพยายามศึกษาข้อบกพร่องต่าง ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขในการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น

Glenn A. Basset (1966) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารว่า
ผู้บริหารที่จะประสบผลสำเร็จนั้น ควรจะใช้ลักษณะและทักษะดังต่อไปนี้

- 1) ต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลแต่ละคนในที่ทำงาน
- 2) ความสัมพันธ์กับองค์การก็เป็นสิ่งที่ควรคำนึง
- 3) พยายามใช้เทคนิคการบริหารงานต่าง ๆ กับการทำงาน
- 4) แก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่ประสบอย่าละเลยทิ้งไป
- 5) จัดลำดับความสำคัญของปัญหา
- 6) จัดลำดับการให้แรงจูงใจกับพฤติกรรมในลักษณะต่าง ๆ กัน
- 7) สร้างบรรยากาศที่ดี นำทีมงานขึ้นภายในหน่วยงาน
- 8) ควบคุมอารมณ์ ความรู้สึกของตนเองให้ได้ยามจำเป็น
- 9) ให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงาน เมื่อมีความจำเป็นเกิดขึ้น
- 10) แก้ไขข้อขัดแย้งต่าง ๆ
- 11) มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ
- 12) สังเคราะห์รูปแบบการบริหาร ทักษะการทำงานต่าง ๆ โดยนำมาประสม

ประสานกัน

เฉลิม รัชชนะกุล (2525) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับผู้บริหารไว้ว่า

- 1) เป็นผู้มนุษยสัมพันธ์ดี เข้ากับชุมชนได้
- 2) เป็นผู้มีความยุติธรรมแก่ผู้ได้บังคับบัญชา
- 3) เป็นผู้มีความประพฤติประจักษ์
- 4) เป็นผู้ตัดสินใจรวดเร็ว ถูกต้อง แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี มีไหวพริบ
- 5) เป็นผู้มีความรู้ดี
- 6) เป็นผู้มีความประพฤติดี ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างแก่ผู้ได้บังคับบัญชา
- 7) เป็นผู้มีความซื่อสัตย์สุจริต
- 8) เป็นผู้มีความเสียสละ ไม่เห็นแก่ตัว เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่า

ประโยชน์ส่วนตัว

9) เป็นผู้มีความสุขทั้งกายและจิตใจ

10) เป็นผู้มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ใจกว้างและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

วิจิตร ศรีสอ้าน (2523) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้บริหารว่าผู้บริหารจะทำหน้าที่ของตนได้ดีเพียงใด ประสพผลสำเร็จมากน้อยขึ้นอยู่กับทักษะ 3 ทักษะ คือ

1) ทักษะเชิงเทคนิควิธี (Technical skill) หมายถึงความสามารถในการใช้เทคนิควิธีการที่เหมาะสมในการบริหารให้บรรลุผล ทักษะเชิงเทคนิคที่สำคัญที่ผู้บริหารจะต้องมี ได้แก่

(1) ทักษะทางด้านวางแผน (Planning skill)

(2) ทักษะทางด้านกระบวนการกลุ่มและการติดต่อสื่อความหมาย (Group process and communication skill)

2) ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ (Human skill) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการทำงานในฐานะสมาชิกของกลุ่ม และความสามารถในการเสริมสร้างพลังความร่วมมือระหว่างสมาชิกของหน่วยงาน ผู้บริหารจะต้องพัฒนาตนเองให้มีทักษะทางด้านนี้ คือ จะต้องรู้จักตนเองมีความมั่นใจและมั่นคงในอารมณ์จะต้องรู้จักและพยายามเข้าใจผู้อื่นมีใจกว้างและรับฟังความคิดของผู้ร่วมงานต้องยึด "รู้จักตนเข้าใจคน เพื่อผลของงาน"

3) ทักษะเชิงความคิด (Conceptual skill) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการเข้าใจหน่วยงานในลักษณะเห็นความสัมพันธ์ระหว่างส่วนงานและกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงานรวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานที่ตนบริหารกับหน่วยงานอื่น ๆ ทักษะเชิงความคิดที่สำคัญ ได้แก่

(1) การตัดสินใจ (Making decisions)

(2) การขจัดความขัดแย้ง (Managing conflict)

นอกจากทักษะทั้ง 3 ประการดังกล่าวแล้ว หัวหน้าหมวดวิชาที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจะต้องมีความรู้พื้นฐานอีกดังนี้

1) มีความรู้พื้นฐานและประสบการณ์ในการบริหารมาก่อน (Background and experience) ความรู้และประสบการณ์ จะทำให้หัวหน้าหมวดวิชาสามารถคาดการณ์มองเห็นปัญหา และงานที่จะต้องดำเนินการได้อย่างตลอด หัวหน้าหมวดวิชาที่ดีควรมีพื้นฐานความรู้ และประสบการณ์ ทั้งทางทฤษฎีและปฏิบัติ และสามารถนำความรู้นั้น ๆ มาใช้ดำเนินงานทุกชนิดได้

2) มีความรอบรู้ทั่วไป (General mental ability) หมายความว่า หัวหน้าหมวดวิชาจะต้องมีความรู้อย่างกว้างขวางเกี่ยวกับธรรมชาติของงาน งานในหน้าที่และรู้เท่าทันกับเหตุการณ์ตลอดจนมีความสามารถในการวิเคราะห์และวิจัยเป็นอย่างดี สรุปแล้วหัวหน้าหมวดวิชาจะต้องเป็นผู้ที่มีภูมิรู้ คือ รู้หลักบริหารรู้เรื่องที่จะบริหารและรอบรู้ในสิ่งที่ควรรู้

3) มีทักษะและความสามารถทางด้านภาษา (Verbal ability) เนื่องจากหัวหน้าหมวดวิชาต้องทำงานเกี่ยวกับบุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ การใช้ถ้อยคำในการพูด อ่านเขียนและรายงานทั้งในหน่วยงานและในที่สาธารณะจึงมีความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่ง

4) มีความจำดี (Memory ability) คือสามารถจดจำสิ่งต่าง ๆ รวมทั้งชื่อผู้ร่วมงาน และลักษณะของงานได้ดี เพื่อให้ผู้ร่วมงานเกิดศรัทธาเลื่อมใส และภาคภูมิใจในงานที่หามาทำขึ้น

ทักษะต่าง ๆ ดังกล่าวนี้ เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับหัวหน้าหมวดวิชา แต่หัวหน้าหมวดวิชาจะต้องรู้จักเลือกหรือพิจารณาให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสถานการณ์ เมื่อนำไปใช้ก็จะก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์ทุกประการ

จึงพอฟังได้ว่า หัวหน้าหมวดวิชาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาที่มีสมรรถภาพนั้น จำเป็นอย่างยิ่งต้องมีทักษะในการปฏิบัติงาน คือทักษะเชิงเทคนิควิธี (Technical skill) ทักษะเชิงความคิด (Conceptual skill) นอกจากนั้นแล้วต้องเป็นผู้มีความรอบรู้และความสามารถครอบคลุมหลายด้าน เช่นความรู้ทางด้านงานวิชาการ งานวิเคราะห์วิจัยประเมินผล อีกทั้งยังต้องเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำสูง สามารถเป็นผู้นำทางด้านวิชาการได้เป็นอย่างดีอีกด้วย จึงจะถือว่าเป็นผู้ที่มีทักษะในการปฏิบัติงาน

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.5.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศ

ผิรบุษ นิยมไพโรจน์ (2528) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "พฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าหมวดวิชาวิทยาศาสตร์ ตามการรับรู้ของผู้บริหารโรงเรียน และอาจารย์ผู้สอนวิชาวิทยาศาสตร์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 11" พบว่า พฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าหมวดวิชาวิทยาศาสตร์ที่ควรจะเป็นด้านมิตรสัมพันธ์ระหว่างการบริหารโรงเรียน กับอาจารย์ผู้สอนวิชาวิทยาศาสตร์ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่พฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นด้านกิจสัมพันธ์

ระหว่างการรับรู้ของผู้บริหารโรงเรียน กับอาจารย์ผู้สอนวิชาวิทยาศาสตร์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และพฤติกรรมของหัวหน้าหมวดวิชาวิทยาศาสตร์ที่เป็นอยู่จริงด้านกิจสัมพันธ์และด้านมิตรสัมพันธ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งตามการรับรู้ของผู้บริหารโรงเรียน และอาจารย์ผู้สอนวิชาวิทยาศาสตร์ โดยที่ค่ามัธยฐานเลขคณิตของพฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นสูงกว่าค่ามัธยฐานเลขคณิตของพฤติกรรมผู้นำที่เป็นอยู่จริงทุกข้อ

บุญรัตน์ แสงดี (2532) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การประเมินสมรรถภาพ และผลของการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน ในจังหวัดนครราชสีมา" ผลการวิจัยพบว่า เมื่อทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของสมรรถภาพการบริหาร จำแนกตามวุฒิระยะเวลาดำรงตำแหน่ง และลักษณะของโรงเรียน พบว่า ด้านความรู้ความเข้าใจในการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนจำแนกตามวุฒิ ระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง และลักษณะของโรงเรียนไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

มาลี อังคนานุวัติ (2533) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีโรงเรียนประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ" ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ดำรงตำแหน่งครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ และผู้อำนวยการโรงเรียนต่าง ๆ ปรากฏเป็นแบบนักพัฒนาเหมือนกัน

มนตรี แสนวิเศษ (2535) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การประเมินคุณลักษณะ และพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาเขตการศึกษา 9" ผลการวิจัยพบว่า โดยส่วนรวมปรากฏว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9 แต่ละตำแหน่ง ประเมินคุณลักษณะของตนเองในด้านความเป็นผู้นำด้านวิชาการ และด้านบุคลิกภาพ อยู่ในระดับ "ดี" ส่วนผู้ได้บังคับบัญชาประเมินผู้บริหารออกมาอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างดี พฤติกรรมการบริหารในด้านการบริหารทั่วไป งานธุรการ งานวิชาการ งานปกครอง นักเรียน งานบริการและโรงเรียนกับชุมชน ผู้บริหารประเมินตนเองมีการปฏิบัติในระดับ "มาก" ส่วนผู้ได้บังคับบัญชาประเมินผู้บริหาร อยู่ในระดับ "ค่อนข้างมาก" ในด้านความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะและพฤติกรรมการบริหารมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งในภาพรวมที่ผู้บริหารประเมินตนเองและผู้ได้บังคับบัญชาประเมินผู้บริหาร

บำรุง ดวงโต (2536) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การเปรียบเทียบประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในเมือง และในที่ก้นดาร์ : ด้านเฉพาะกรณีโรงเรียน

สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบูรณ์ ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษามีประสิทธิภาพ "มาก" ในด้านการบริหารงานธุรการ และการเงิน มีประสิทธิภาพ "ปานกลาง" ในด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารบุคลากร ด้านการบริหารกิจการนักเรียน ด้านการบริหารอาคารสถานที่ และด้านการบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

สมศักดิ์ สุวรรณ (2537) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การศึกษาคุณลักษณะของหัวหน้าหมวดวิชาในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ จังหวัดอุดรธานี" ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะปัจจุบันของหัวหน้าหมวดวิชาโดยส่วนรวมทุกด้าน คือด้านงานวิชาการ ด้านงานบริหาร ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านการเป็นผู้นำ มีคุณลักษณะในระดับสูงและเมื่อพิจารณารายด้านปรากฏว่างานด้านวิชาการ งานด้านบริหารอยู่ในระดับ "ปานกลาง" ส่วนด้านมนุษยสัมพันธ์ และความเป็นผู้นำ อยู่ในระดับ "สูง" การศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าหมวดวิชา โดยเฉพาะด้านคุณลักษณะทั่วไปพบว่า กลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่ม ต้องการคุณลักษณะในแต่ละด้าน "สูงสุด" ได้แก่ งานด้านวิชาการ คือ ยอมรับคำแนะนำเสนอแนะทางวิชาการจากเพื่อนร่วมงานมีความรู้ความเข้าใจหลักสูตร การวัดผลประเมินผลตามหลักสูตร สามารถให้คำอธิบายแก่สมาชิกในหมวดวิชาได้ งานด้านการบริหารคือ มีความรู้ความเข้าใจ และมีความสามารถในการระบบบริหารของโรงเรียนและของหมวดวิชามอบหมายงาน และกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้สมาชิกได้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถด้านมนุษยสัมพันธ์ คือ สามารถให้การช่วยเหลือสมาชิกในหมวดวิชาได้ และปฏิบัติต่อสมาชิกในหมวดวิชาเป็นธรรมเสมอกันมีความสามารถสร้าง และพัฒนาทีมงานมีความเสียสละเพื่อหมวดวิชาเพื่อนร่วมงานหรือส่วนรวม ด้านความเป็นผู้นำ คือเป็นผู้มีเหตุผลยึดตัวเองเป็นหลัก และยอมรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในหมวดวิชา

2.5.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากต่างประเทศ

Edmonson และคณะ (1953) ได้วิจัยเรื่อง "คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา" ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีคุณลักษณะที่ดี คือ เป็นผู้ที่มีคุณธรรม มีความคิดและมองการณ์ไกลมีความสามารถในการบริหารมีความสามารถในการกระตุ้นบุคคลอื่นมีความเป็นนักวิชาการ มีความรู้ในวิชาชีพและมีอุดมการณ์ในอาชีพและการปฏิบัติงาน

Sparks (1960) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การศึกษาการปฏิบัติการกิจของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายในมลรัฐเคนตักกี สหรัฐอเมริกา" ผลการวิจัย พบว่า ครูใหญ่ใช้เวลาในการปฏิบัติการมากที่สุด ตามลำดับดังนี้ คือ การนิเทศการสอนการแนะแนว การประชาสัมพันธ์ การศึกษาวิชาการต่าง ๆ งานธุรการ กิจกรรมเสริมหลักสูตร การควบคุมระเบียบวินัย และการสอน

Russell (1967) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "คุณลักษณะที่คาดหวังของครูใหญ่ในโรงเรียนประถมศึกษาในเมือง" ผลการวิจัยพบว่า ความสามารถของครูใหญ่ขึ้นอยู่กับความรู้ความเข้าใจในงานนั้น ๆ ซึ่งงานแต่ละอย่างต้องการความรู้ความเข้าใจต่างกัน นอกเหนือจากนี้ยังพบว่าทักษะในการสื่อความหมาย เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเป็นผู้นำการบริหารโรงเรียน

Dool (1968) ได้สรุปการวิเคราะห์งานวิจัยมากกว่า 100 เรื่อง ที่เกี่ยวกับลักษณะการเป็นผู้บริหารว่า ผู้บริหารทางการศึกษามีลักษณะดังนี้ คือ เป็นคนที่มีลักษณะเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีความรู้สึกไวต่อความต้องการหรืออารมณ์ของสมาชิกในกลุ่มของผู้ใต้บังคับบัญชา ในฐานะที่เป็นคนมีชีวิตจิตใจมีความต้องการส่วนตัวเป็นคนที่มีความกระตือรือร้น มีความตื่นตัวอยู่เสมอ แจ่มใสร่าเริง นอกจากนี้ผู้บริหารควรจะได้รับคำยอมรับจากสมาชิกว่าเป็นสมาชิกของกลุ่ม มีความคิดไม่แตกต่าง หรือห่างจากความคิดของกลุ่มมากนักเป็นที่พึ่งของสมาชิกสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ เป็นผู้มีสติปัญญา สنجใจ รับผิดชอบต่อหน้าที่เป็นอย่างดีและมีความรับผิดชอบสูง

Partin (1969) ได้ทำการศึกษารายงานเกี่ยวกับ "พฤติกรรมการบริหารของอาจารย์ใหญ่ในโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้น" ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการบริหารที่ช่วยให้อาจารย์ใหญ่ประสบความสำเร็จ เรียงลำดับความสำคัญได้จากความเป็นผู้นำในการริเริ่มให้การสนับสนุนแก่คณะครู นักเรียนให้เจริญก้าวหน้า และให้สมาชิกในหน่วยงานได้มีส่วนเกี่ยวข้องในการวางแผน และตัดสินใจเพื่อจัดกิจกรรมส่วนพฤติกรรมการบริหารที่ไม่ช่วยให้อาจารย์ใหญ่ประสบความสำเร็จ ได้แก่ การขาดเหตุผล ขาดความรอบคอบในการปฏิบัติงาน ขาดความเชื่อมั่นในตนเอง และขาดการติดต่อความคิดเห็นในการปรับปรุงพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร เรียงลำดับความสำคัญจากผู้บริหารควรมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีการตัดสินใจรวดเร็วถูกต้อง มีการปรับปรุงตนเองเพื่อให้มีความรู้ความชำนาญในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ และเปิดโอกาสให้นักบุคลากรในหน่วยงานได้ติดต่อกับฝ่ายบริหารให้มากขึ้น

Magnuson (1971) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานธุรการโรงเรียน" ผลการศึกษา พบว่า คุณลักษณะทางด้านส่วนตัวของผู้บริหาร ได้แก่ มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์ มีอารมณ์มั่นคง มีความรอบรู้ มีความเป็นกันเอง มีอารมณ์ขันเปิดเผย เข้าใจง่ายมีความเอื้อเฟื้อ และเห็นใจผู้อื่น ส่วนคุณลักษณะด้านวิชาชีพ ได้แก่ มีความสามารถติดต่อกับผู้อื่นได้ดี มีความสามารถในการตัดสินใจ มีความสามารถต่อการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีการวางแผนและการจัดหน่วยงานที่ดี ให้ความสนใจต่อผู้ร่วมงาน รู้จักใช้อำนาจอย่างเหมาะสม

Stogdill (1969) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "คู่มือของผู้นำ การสำรวจทฤษฎีและการวิจัย" ผลการวิจัยพบว่า บุคคลที่จะดำรงตำแหน่งเป็นผู้นำบริหารจะมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้มากกว่าสมาชิกของกลุ่ม คือ รู้จักการเข้าสังคม มีความคิดริเริ่ม มีความเพียรพยายามรู้จักวิธีที่จะทำงานให้สำเร็จ มีความเชื่อมั่นในตนเอง ตื่นตัวและหยั่งรู้ในสถานการณ์ มีความร่วมมือเป็นที่ยอมรับของปวงชน

จากผลงานวิจัยสรุปได้ว่า บุคคลที่ดำรงตำแหน่งเป็นผู้นำบริหารหรือหัวหน้าหมวดวิชาควรจะมีสมรรถภาพด้านความรู้ความสามารถ ด้านทักษะในการปฏิบัติงาน และด้านคุณลักษณะ คือมีความเป็นผู้นำ มีมนุษยสัมพันธ์ มีเจตคติที่ดี