

เอกสารอ้างอิงและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตามที่ได้อธิบายแล้วว่า โรงเรียนมัธยมศึกษาที่ใช้หลักสูตรแบบกว้าง มีจำนวนรายวิชามากมายซึ่งอาจารย์ใหญ่ไม่อาจบรรลเป็นผู้นำครูในวิชาเฉพาะที่มีอยู่มากมายได้ทุกวิชา จำนวนครูก็เช่นกัน มีมากเกินกว่าที่อาจารย์ใหญ่จะประสานงานกับครูได้อย่างใกล้ชิดและทั่วถึง จำเป็นต้องมีหัวหน้าหมวดวิชา ซึ่งไม่ได้เป็นแค่ผู้นำครูในสาขาวิชาเฉพาะเหล่านั้นเท่านั้น ยังช่วยในการปกครองครูในหมวดวิชาที่รับผิดชอบอีกด้วย หัวหน้าหมวดจึงเป็นบุคคลสำคัญในการบริหารงานการศึกษาระดับโรงเรียนอย่างมาก บทบาทของหัวหน้าหมวดวิชาในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ใช้หลักสูตรแบบกว้างจึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจ ทั้งตำแหน่งหัวหน้าหมวดวิชาในประเทศไทยเพิ่งจะมีการกำหนดบทบาทหน้าที่กันเมื่อ พ.ศ. 2509 นี้เอง¹ โดยกรมสามัญศึกษา (ในสมัยนั้นเรียกว่ากรมวิสามัญศึกษา) เป็นกรมแรกที่มีคำสั่งเรื่องการแต่งตั้งหัวหน้าหมวดวิชา และมีการกำหนดหน้าที่และควมรับผิดชอบขึ้นตาม ตำแหน่งหัวหน้าหมวดวิชาที่ชื่อเรียกต่าง ๆ กันตามระดับการศึกษา เช่นระดับประถมศึกษา เรียกว่า หัวหน้าหมวดวิชา ระดับมัธยมศึกษา เรียกว่า หัวหน้าสายวิชาบาง หัวหน้าหมวดวิชาบาง ในวิทยาลัยครู เรียกว่า หัวหน้าหมวดวิชา และตั้งเป็นระดับวิทยาลัยขึ้นไป เรียกว่า หัวหน้าแผนกวิชา แต่สำหรับในโรงเรียนมัธยมที่ใช้หลักสูตรแบบกว้าง โดยทั่วไปนิยมเรียกว่า หัวหน้าหมวดวิชา ซึ่งต้องมีความสามารถในหลาย ๆ ด้าน เช่น วิธีสอน รู้จักเข้าใจเด็ก มีความสามารถในการทำงานร่วมกับคนอื่น เป็นต้น เพื่อให้ได้หัวหน้าหมวดวิชาที่มีความสามารถที่จะบริหารงานของหมวดไปสู่จุดมุ่งหมายของหลักสูตรได้ จึงควรจะไตร่ตรองถึงคุณสมบัติของหัวหน้าหมวดวิชา และหักเกณฑ์ในการแต่งตั้งก่อนดังต่อไปนี้

¹ จีรพันธ์ กิริยโสดิ, "หัวหน้าสายวิชากับการปรับปรุงการสอน" วารสารวิสามัญศึกษา, (มิถุนายน, 2515), 52.

คุณสมบัติของหัวหน้าหมวดวิชาและหลักเกณฑ์ในการแต่งตั้ง

กรมวิสามัญศึกษา² ได้กำหนดคุณสมบัติของหัวหน้าหมวดวิชาและรองหัวหน้าหมวดวิชาสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา ไว้ตาม คำสั่งที่ 253/2509 ลงวันที่ 9 สิงหาคม 2509 ดังนี้

1. เป็นผู้ที่มีลักษณะผู้นำที่ดี
2. เป็นผู้ที่มีเวลารับราชการมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปีบริบูรณ์
3. เป็นผู้ที่มีวุฒิปริญญา หรือ ป.ม. หรือเทียบเท่า และเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการนิเทศการสอนในหมวดวิชานั้นๆ ได้ดี
4. ต้องทำการสอนในหมวดวิชานั้นๆ ไม่น้อยกว่าสัปดาห์ละ 10 ชั่วโมง สำหรับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย และไม่น้อยกว่าสัปดาห์ละ 12 ชั่วโมง สำหรับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น
5. โรงเรียนที่จะแต่งตั้งหัวหน้าหมวดวิชาได้นั้น ต้องมีครูที่ทำการสอนในหมวดวิชานั้นๆ ดังนี้ คือ ครูหัวหน้าหมวดวิชา 1 คน มีครูในหมวดวิชานั้น ไม่น้อยกว่า 3 คน

ในคํานกรมนี้กฎหัดครู³ หลักเกณฑ์การแต่งตั้งและคุณสมบัติของหัวหน้าหมวดวิชา มีดังต่อไปนี้

1. หลักเกณฑ์การแต่งตั้งหัวหน้าหมวดวิชา
 - 1.1 เป็นผู้ที่มีบุคลิกที่ดี เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่หัวหน้าหมวดวิชานั้นๆ
 - 1.2 มีเวลารับราชการไม่น้อยกว่า 5 ปี กำหนดเวลา 5 ปีให้ลดลงเหลือ 3 ปี สำหรับผู้ได้รับปริญญา หรือประกาศนียบัตรจากต่างประเทศที่เทียบเท่าปริญญา

²กรมวิสามัญศึกษา, “วิธีการแต่งตั้งหัวหน้าสายวิชาและรองหัวหน้าสายวิชา” คำสั่งที่ 253/2509 ลงวันที่ 9 สิงหาคม, 2509 (อัครสำเนา)

³กรมการฝึกหัดครู, “การมอบอำนาจให้หัวหน้าสถานศึกษาแต่งตั้งหัวหน้าหมวดวิชา” คำสั่งที่ 61/2509 ลงวันที่ 1 ตุลาคม 2509 (อัครสำเนา).

- 1.3 มีวุฒิปริญญาตรี หรือเป็นผู้มีความรู้ความชำนาญในการสอนวิชานั้นๆ
- 1.4 หมวดวิชาใดที่มีครูสอนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ให้สถานศึกษาแต่งตั้งหัวหน้าหมวดวิชาใด
- 1.5 ต้องทำการสอนในหมวดวิชานั้นๆ ไม่น้อยกว่าสัปดาห์ละ 8 ชั่วโมง
- 1.6 สถานศึกษาขนาดเล็ก มีผู้สอนหมวดวิชาละ 1 คน ให้สถานศึกษาแต่งตั้งหัวหน้าหมวดวิชารับผิดชอบหมวดวิชาที่เกี่ยวข้องกัน ตั้งแต่ 2 หมวดขึ้นไปได้ เจน ตั้งให้เป็นหัวหน้าหมวดวิชาคณิตศาสตร์กับวิทยาศาสตร์
- 1.7 ในหมวดวิชาใด มีผู้สอนตั้งแต่ 4 คนขึ้นไป ให้ตั้งรองหัวหน้าหมวดวิชาใด

2. คุณสมบัติของหัวหน้าหมวดวิชา

- 2.1 เป็นผู้มีความรู้ความชำนาญในหมวดวิชานั้นๆ
- 2.2 เป็นผู้มีความรู้ในราชการ
- 2.3 เหมือนข้อ 1.1
- 2.4 เป็นที่เชื่อถือของบรรดาคณาจารย์

คุณสมบัติของหัวหน้าหมวดวิชาที่กำหนดไว้ข้างต้นของทั้ง 2 กรม เป็นการกำหนด ค่านคุณวุฒิและประสบการณ์ เป็นส่วนใหญ่ และจะไม่เป็นการเพียงพอในด้านการปฏิบัติหน้าที่จริง เพื่อป้องกันปัญหาอันเกิดจากคุณสมบัติของหัวหน้าหมวดวิชาที่ทำให้เกิดข้อบกพร่องในหน้าที่ของหัวหน้าหมวดวิชา พิมลพรรณ เคนเจริญ⁴ จึงได้เสนอคุณสมบัติของหัวหน้าหมวดวิชาไว้ดังนี้

1. มีความรู้สามัญอย่างต่ำ ปริญญาตรี และเรียนวิชาเอกในวิชาที่ได้รับมอบหมายสำหรับหัวหน้าหมวดวิชาในระดับมัธยมศึกษา
2. มีวุฒิกูอย่างต่ำ ป.ม. และ กศ.บ. หรือ ค.บ. สำหรับชั้น มัธยมศึกษาตอนต้นและมัธยมศึกษาตอนปลาย

⁴พิมลพรรณ เคนเจริญ, "คุณลักษณะ และหน้าที่ของหัวหน้าหมวดวิชา" วารสาร วิสามนัญศึกษา, (กรกฎาคม, 2509), 29.

3. มีความชำนาญการสอนในวิชานั้นอย่างน้อย 5 ปี
4. มีความรับผิดชอบในหน้าที่ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทำงานโดยมีจุดมุ่งหมาย
5. มีผลการสอนดีเด่นเป็นที่น่าพอใจ
6. มีความขยันหมั่นเพียรในการงาน มีภาวะครอบครัวปกติสมบูรณ์
7. มีความรู้ด้านจิตวิทยาเด็กพอควร มีความรักนักเรียน
8. มีมนุษยสัมพันธ์ รู้วิธีปกครอง มีความมั่นใจในตนเอง
9. มีประสิทธิภาพในการทำงานสูง รู้จักแบ่งงานให้เหมาะสมแก่ตัวครู
10. มีความรู้ในด้านการวัดผล การวิจัยในงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ

หลักในการเลือกหัวหน้าหมวดวิชาในต่างประเทศ นิยมเลือกผู้ที่มีคุณวุฒิปริญญาโท ในวิศสอน มีความสามารถในการบริหาร เป็นที่รู้จักและยอมรับในระหว่างเพื่อนในหมวด ผู้นำ และควรจะได้ปริญญาในสาขาวิชาที่ตนรับผิดชอบ นอกจากนี้ ยังต้องมีความสามารถ ในวิศสอน รู้เข้าใจเด็ก มีบุคลิกดี มีวินัย มีความสามารถในการหาคำตอบจากผู้อื่น มีความสามารถในการปรับปรุงหลักสูตร มีน้ำใจในการให้ความร่วมมือ สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และยังคงจะเป็นผู้ที่เฝ้าต่อการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ อีกด้วย

ในค่านหลักเกณฑ์การแต่งตั้งหัวหน้าหมวดวิชา นอกจากของกรมการฝึกหัดครู ซึ่งยึดจำนวนครูในหมวดเป็นหลักในการแต่งตั้งหัวหน้าหมวดครั้งที่ใกล้เข้ามาแล้ว เกณฑ์ ในการแต่งตั้งหัวหน้าหมวดวิชาของกรมสามัญศึกษา คือหลักที่แตกต่างออกไป ก็ยังจะเห็น ได้จากรายแสดง เกณฑ์การแต่งตั้งหัวหน้าหมวดวิชา และรองหัวหน้าหมวดวิชาของ กรมวิสามัญศึกษา ตามคำสั่งที่ 253/2509⁶

002706

5

Harl R. Douglass, Modern Administration of Secondary School
2nd ed. (New York: Blaisdell Publishing Company, 1963) pp.28-29.

กรมวิสามัญ, เรื่องเดียวกัน หน้าเดียวกัน.

ตารางที่ 1

เกี่ยวกับการแต่งตั้งหัวหน้าหมวดวิชาและรองหัวหน้าหมวดวิชา ของกรมสามัญศึกษา

อันดับ	จำนวนห้องเรียน ตั้งแต่ - ขึ้นไป	มีหัวหน้าหมวดวิชาและ รองหัวหน้าหมวดวิชาได้ไปกี่คน
1	3	1
2	5	2
3	8	3
4	11	4
5	14	5
6	17	6
7	20	7
8	23	8
9	26	9
10	29	10
11	32	11
12	35	12
13	38	13
14	41	14
15	44	15
16	47	16
17	50	17
18	53	18
19	56	19
20	59	20
21	62	21

ตารางที่ 1 (ต่อ)

อันดับ	จำนวนห้องเรียน ตั้งแต่ - ขึ้นไป	มีหัวหน้าหมวดวิชาและรอง หัวหน้าหมวดวิชาได้ไม่เกิน
22	65	22
23	68	23
24	72	24
25	76	25
26	80	26

หมายเหตุ

1. การแต่งตั้งหัวหน้าหมวดวิชาและรองหัวหน้าหมวดวิชาให้อยู่ในดุลยพินิจของอาจารย์ใหญ่และครูใหญ่ที่จะเสนอแต่งตั้งได้ตามความเหมาะสม แต่ทั้งนี้ ต้องเป็นไปตามคำสั่งของกรมวิสามัญที่ 253/2509

2. การแต่งตั้งรองหัวหน้าหมวดวิชาจะแต่งตั้งได้เมื่อมีหัวหน้าหมวดวิชาครบ 8 หมวดแล้ว และโปรดดูคำแนะนำในการพิจารณาแต่งตั้งด้วย

ตารางที่ 2

ขอแนะนำในการพิจารณาแต่งตั้งหัวหน้าหมวดวิชาและรองหัวหน้าหมวดวิชา

จำนวนห้อง	จำนวนหัวหน้าหมวดวิชา	ควรเป็นหมวดวิชาตามลำดับดังนี้
3	1	คือ ภาษาไทย-อังกฤษ หรือคณิตศาสตร์-วิทยาศาสตร์
5	2	คือ 1. ภาษาไทย-อังกฤษ

ตารางที่ 2 (ต่อ)

จำนวนห้อง	จำนวนหัวหน้าหมวดวิชา	ควรเป็นหมวดวิชาตามลำดับดังนี้
11	4	2. คณิตศาสตร์-วิทยาศาสตร์ 3. สังคมศึกษา คือ 1. ภาษาไทย 2. ภาษาอังกฤษ 3. คณิตศาสตร์-วิทยาศาสตร์ 4. สังคมศึกษา
14	5	คือ 1. ภาษาไทย 2. ภาษาอังกฤษ 3. คณิตศาสตร์ 4. วิทยาศาสตร์ 5. สังคมศึกษา
17	6	คือ 1. ภาษาไทย 2. ภาษาอังกฤษ 3. คณิตศาสตร์ 4. วิทยาศาสตร์ 5. สังคมศึกษา 6. ศิลปศึกษา
20	7	คือ 1. ภาษาไทย 2. ภาษาอังกฤษ 3. คณิตศาสตร์ 4. วิทยาศาสตร์ 5. สังคมศึกษา 6. ศิลปศึกษา 7. พลานามัย

ตารางที่ 2 (ต่อ)

จำนวนห้อง	จำนวนหัวหน้าหมวดวิชา	ควรเป็นหมวดวิชาตามลำดับดังนี้
23	8	คือ 1. ภาษาไทย 2. ภาษาอังกฤษ 3. คณิตศาสตร์ 4. วิทยาศาสตร์ 5. สังคมศึกษา 6. ศิลปศึกษา 7. พละนามัย 8. วิชาชีพ
26	9	เมื่อจัดแต่งตั้งหัวหน้าหมวดวิชา ครบ 8 หมวดแล้ว ให้เพิ่มรอง หัวหน้าหมวดวิชาตามหมวดที่สำคัญ และความจำเป็น 1 คน
29	10	" 2 คน
32	11	" 3 คน
35	12	" 4 คน
38	13	" 5 คน
41	14	" 6 คน
44	15	" 7 คน
47	16	" 8 คน
50	17	ตั้งแต่ 50 ห้องเรียนขึ้นไปเพื่อ รองหัวหน้าหมวดวิชาได้อีก แต่ ไม่ให้เพิ่มทางวิชาศิลปศึกษา และพละนามัย
53	18	โรงเรียนใดที่เปิดสอนภาษา

ตารางที่ 2 (ต่อ)

จำนวนห้อง	จำนวนหัวหน้าหมวดวิชา	ควรเป็นหมวดวิชาตามลำดับดังนี้
		ต่างประเทศที่ 2 ตั้งแต่ 16 ห้องเรียน มีหัวหน้าหมวดวิชา ในหมวดนั้นได้
56	19	
59	20	
68	23	
72	24	
76	25	
80	25	

ตามหลักเกณฑ์และคุณสมบัติของหัวหน้าหมวดวิชาตามที่ได้อธิบายมาแล้ว
ข้างต้น พอสรุปไปว่าการแต่งตั้งหัวหน้าหมวดวิชาในกรมสามัญศึกษาถือเกณฑ์
จำนวนห้องเรียนเป็นหลักแต่ในกรณีหักครุ ถือเกณฑ์จำนวนครูผู้สอนในหมวดวิชานั้น
นั้น ๆ เป็นหลัก เมื่อรวมถวบบวกเข้าด้วยกัน เกณฑ์การแต่งตั้งหัวหน้าหมวดวิชา
มีสิ่งที่จะยึดถือให้เป็นเกณฑ์ได้อีกอย่างหนึ่งคือ จำนวนชั่วโมงสอนในแต่ละหมวดวิชา
เพราะในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในบางหมวดนักเรียนอาจจะเลือกเรียนมาก จำนวน
ชั่วโมงสอนย่อมมาก บางหมวดเด็กอาจไม่สนใจในวิชาที่หมวดเปิดสอน จำนวน
ชั่วโมงสอนก็น้อย ปริมาณงานของแต่ละหมวดไม่เท่ากัน จึงควรยึดจำนวนชั่วโมงสอน
เป็นหลัก เช่น หมวดใดมีจำนวนชั่วโมงสอนของครูในหมวดทุกคนรวมกันได้ตั้งแต่
50 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ขึ้นไป ให้แต่งตั้งหัวหน้าหมวดวิชาในหมวดนั้นได้ 1 คน และถ้า
มีจำนวนชั่วโมงสอนในหมวดรวมกันได้ตั้งแต่ 100 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ขึ้นไป ก็ควรจะ
ให้แต่งตั้งรองหัวหน้าหมวดเพิ่มขึ้นได้อีก 1 คน หลักในการเลือกหัวหน้าหมวดหรือ
รองหัวหน้าหมวดควรที่จะยึดคุณสมบัติต่อไปนี้คือ

1. มีความรู้สามัญอย่างคำปริญญาศรีในสาขาวิชาที่รับผิดชอบ
2. มีวุฒิครูอย่างคำปริญญาศรี .

3. มีประสิทธิภาพในการสอนหมวดวิชานั้นมาแล้วอย่างน้อยเป็นเวลา 5 ปี

4. มีมนุษยสัมพันธ์และมีบุคลิกเป็นผู้นำ

5. ชยันและสามารถอุทิศเวลาให้ราชการได้

คุณสมบัติของหัวหน้าหมวดวิชาตามที่ได้อธิบายแล้วข้างต้นจะเป็นส่วนประกอบอย่างหนึ่งที่ช่วยในการทำงานในหน้าที่ของหัวหน้าหมวดวิชาให้สำเร็จด้วยดี แต่อย่างไรก็ตามควรจะได้ศึกษาหน้าที่ของหัวหน้าหมวดวิชาตามที่กรมกำหนด และตามที่นักบริหารที่เกี่ยวข้องของทั้งหลายได้อธิบายไว้ก่อนที่จะศึกษาถึงบทบาทของหัวหน้าหมวดวิชาต่อไป

หน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าหมวดวิชา

โดยอาศัยคำสั่งที่ 253/2509 ลงวันที่ 9 สิงหาคม 2509 กรมวิสามัญได้กำหนดหน้าที่หัวหน้าหมวดวิชาไว้ดังนี้

1. วางแผนการสอน และปฏิบัติงานอย่างอื่น ๆ ของหมวดวิชาร่วมกับครูในหมวดให้เป็นที่ไปตามความมุ่งหมายของหลักสูตรและนโยบายของโรงเรียน
2. แนะนำหรือนิเทศครูในสายเรื่องหลักสูตร ประมวลการสอน หนังสือแบบเรียน หนังสืออ่านประกอบ การเลือกอุปกรณ์การสอน วิธีสอน และจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรที่สัมพันธ์กับวิชานั้น
3. ควบคุมดูแลเรื่องการจัดสอน ให้เป็นที่ไปตามระเบียบให้ถูกหลักวิชา วัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมายของการสอนวิชานั้น ๆ และรวบรวมสถิติผลการสอนของนักเรียนไว้เป็นหลักฐาน
4. ควบคุมในหมวดให้ดำเนินงานไปตามแผนที่วางไว้ และจัดครูสอนแทนในกรณีที่ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่มอบหมาย
5. ประชุมครูในหมวดวิชาโดยสม่ำเสมออย่างน้อยเดือนละครั้ง เพื่อปรับปรุงงานหรือช่วยแก้ปัญหา เกี่ยวกับการเรียนการสอน การวัดผล ระเบียบวินัยของโรงเรียนและอื่น ๆ

6. ส่งเสริมครูในหมวดใหม่โอกาสพัฒนาตนเอง ให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้นอยู่เสมอ ทั้งนี้โดยไม่เสียราชการ
 7. ประสานงานกับผู้บริหาร ครูหัวหน้าหมวดวิชาอื่น ๆ ศึกษานิเทศก์ ชุมชนและแหล่งวิทยาการที่จะให้ความช่วยเหลือทางวิชาการ
 8. ดูแลรักษาห้องประจำวิชา และพัสดุครุภัณฑ์ ตลอดจนจัดหาอุปกรณ์การสอนในหมวดวิชานั้น ๆ
 9. ประเมินผลงานของหมวดวิชา สรุปรายงานการปฏิบัติงาน เสนอข้อคิดเห็นของครูในหมวดให้ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ทราบ
 10. มีส่วนร่วมเสนอความคิดเห็นต่อครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ เพื่อประกอบพิจารณาความดีความชอบของครูในหมวด
- เพื่อศึกษาหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าหมวดวิชาในกระทรวง ศึกษาธิการที่ต่างระดับกรมออกไป ให้ได้งานในหน้าที่ของหัวหน้าหมวดวิชาอย่างครบถ้วน จึงนำเอาหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าหมวดวิชาในวิทยาลัยครู มาศึกษาด้วยดังต่อไปนี้
1. รับผิดชอบในการวางโครงการสอน การทดสอบ การวัดผลการศึกษา และอื่น ๆ
 2. ควบคุมอาจารย์ในหมวดวิชาและจัดให้มีการประชุมปรึกษาหารือพร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะ และเป็นที่ปรึกษาแก่ครูอาจารย์ผู้สอนวิชาในหมวด
 3. ประสานงานกับหัวหน้าหมวดวิชาอื่น ๆ ในสถานศึกษา
 4. พิจารณารับสมัคร ลงทะเบียนในการเลือกวิชาเรียนของหมวดวิชาทุกภาคเรียน
 5. ควบคุมและปรับปรุงการสอนวิชาในหมวด
 6. นำข้อเสนอแนะการปรับปรุงหลักสูตร เกี่ยวกับวิชาในหมวด
 7. ส่งเสริมความรู้ความสามารถของครูอาจารย์ที่สอนวิชาในหมวด
 8. จัดทำบัญชีพัสดุและอุปกรณ์ของหมวด
 9. ใจและดูแลรักษาอุปกรณ์การสอนให้เป็นไปตามข้อตกลงที่รับมอบหมาย

10. แนะนำและสาธิตการสอนวิชาในหมวด
11. มีชั่วโมงสอน 2 ใน 3 ของอาจารย์อื่น ๆ ในหมวด
12. จัดงบประมาณรับจ่ายของหมวด เสนอสถานศึกษา ตามเวลาที่กำหนด
13. จัดกิจกรรมวิชาในหมวด เพื่อเสริมหลักสูตร⁷

จากงานของหัวหน้าหมวดวิชาของกรมฝึกหัดครู จะพบว่าหัวหน้าหมวดวิชาในกรมฝึกหัดครูต้องรับผิดชอบนอกเหนือไปจากหัวหน้าหมวดวิชา ระดับมัธยมศึกษา เกี่ยวข้องเรื่องการบริหารและการลงทะเบียนเลือกวิชาเรียนของหมวดวิชา และการทำงบประมาณรายจ่ายของหมวด ทั้งนี้อาจจะเนื่องมาจากโรงเรียนมัธยมศึกษาในสมัยแรกไม่มีวิชาเลือกเรียนอย่างโรงเรียนมัธยมศึกษาในสมัยปัจจุบันที่ใช่วิธีหลักสูตรแบบกว้าง และยังไม่มีการมอบอำนาจให้หัวหน้าหมวดวิชาอย่างแท้จริง ทั้งการกำหนดหน้าที่ของหัวหน้าหมวดวิชา ระดับมัธยมศึกษาของกรมสามัญศึกษายังไม่ชัดเจน ซึ่งในด้านการปฏิบัติ พิฆาตพรณ เกทเจริญ ได้เสนอแนะงานที่หัวหน้าหมวดวิชา ระดับมัธยมศึกษาจะต้องทำมีมากมาย และที่ผู้เขียนเห็นว่าทางไปจากหน้าที่ในระเบียบที่กรมสามัญกำหนดไว้มีเกี่ยวกับเรื่อง

1. สาธิตการสอนแก่ครูในสิ่งที่ครูสอนไม่คล่อง
2. มอบหมายและแบ่งงานสอนให้ครูแต่ละชั้น ตามความถนัดและความสามารถ
3. ช่วยครูผู้สอนดูแลทุกข์ของนักเรียน เพื่อทราบความเคลื่อนไหวด้านการเรียนของนักเรียนและวิธีการสอนของครู แนะนำให้มีการตรวจงานหรือทดลองปฏิบัติใหม่มากขึ้น เพื่อให้นักเรียนมีโอกาสแสดงออก
4. ส่งเสริมการใช้ห้องสมุด มอบหมายให้ครูช่วยแนะนำส่งเสริมการอ่านและติดตามผลงานด้วย

⁷ กรมฝึกหัดครู, เรื่องเดิม, หน้า ๒๕ ฉบับ.

5. ติดต่อกับวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิในสายวิชาให้มาแนะนำ บรรยาย อภิปราย ชี้แจง แก่ครูผู้สอน และ แก่นักเรียนโดยหัวหน้าหมวดวิชาเป็นผู้กำหนดหัวข้อเรื่องให้
6. ร่วมจัดทำอุปกรณ์การสอน ชื่อหนังสือประกอบ การเรียน การสอนและ หนังสือสารคดี เข้าห้องตามหมวดวิชา จักรภาพ สไลด์ แผ่นเสียง เครื่องทดลอง แนะนำวิธีใช้แก่ครูผู้สอนด้วย
7. เข้ารับการอบรมด้านวิชาการตามหมวด เพื่อปรับปรุงวิชาการของโรงเรียนให้ดำเนินไปอย่างทันกับเหตุการณ์
8. รับฟังความคิดเห็นของครูผู้สอน และนักเรียน ส่งเสริมสมาคมครูและผู้บริหาร
9. ช่วยดูแลนักเรียนฝึกสอนทั้งในด้านการทำบันทึกการสอนและปฐมนิเทศครูใหม่
10. เสนอการจัดตัวครูสอนในแต่ละชั้น และ เสนอความดีความชอบของครูในหมวดวิชาให้อาจารย์ใหญ่ได้พิจารณา เพราะเป็นผู้ใกล้ชิดกว่า⁸

๑๓๓

ในต่างประเทศ ตำแหน่งหัวหน้าหมวดวิชาเป็นตำแหน่งที่ได้ให้ความสำคัญและมีการกำหนดหน้าที่อย่างชัดเจนมานานแล้ว ก่อนปี พ.ศ. 2507 เนกเลย์และดีน⁹ (Negley and Dean) อธิบายว่า ตำแหน่งหัวหน้าหมวดวิชาเป็นตำแหน่งที่มีคุณค่าทางด้านการแนะนำ และ ควบคุม ควรจะมีหน้าที่และความรับผิดชอบดังต่อไปนี้

1. ทำการสอนให้เป็นตัวอย่างที่ดี และสามารถสาธิตการสอนได้ด้วย
2. จัดทำตำราและอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จะช่วยให้นักเรียนดีขึ้น

⁸ พิมลพรรณ เกษเจริญ, เรื่องเดิม, หน้า 30 - 32.

⁹ Ross L. Negley and Evan N. Dean, Handbook for Effective Supervision and Instruction (Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, Inc., 1964), pp. 106-107.

3. เยี่ยมห้องเรียน ทางสนร่วมกับครูอื่น ๆ แนะนำวิทยากรแขนงต่าง ๆ จัดให้มีทัศนศึกษา จัดทำโสตทัศนวัสดุให้ตามความเหมาะสม

4. ร่วมกับครูในหมวดวิชาปรับปรุงหลักสูตร ประมวลการสอนและตำรา

5. ช่วยเหลือในการประมุนิเทศครูใหม่

6. ช่วยแนะนำจัดหาครูแทน เมื่อครูคนหนึ่งคนใดขาด

7. ถ้าหากมีการฝึกสอนภายในโรงเรียน ก็ควรให้ความช่วยเหลือแก่นิสิตฝึกสอน

8. ให้คำปรึกษาแก่ครูทั้งในชั้นส่วนตัว และการสอนเป็นการบำรุงขวัญ หรือกำลังใจ ทำให้การสอนมีประสิทธิภาพ

9. ยอมรับและส่งเสริมครูที่มีความกิริเริ่มในชั้นการสอน หรือชั้นอื่น ๆ

10. ให้มีการประชุมครูในหมวดวิชาอย่างสม่ำเสมอ

11. รับหน้าที่เป็นสื่อกลางติดต่อภายในหมวดวิชา

12. ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานในหมวดวิชา ทำการค้นคว้าวิจัย

13. ช่วยเหลือกิจกรรมพิเศษนอกเหนือการเรียนการสอน โดยการช่วยเหลือกิจกรรมและให้ความสะดวก เช่น กิจกรรมของชุมนุม โปรแกรมของชุมนุม และการปรึกษาแนวอาชีพ

14. ให้ความช่วยเหลือแก่ครูที่มีปัญหาเรื่องระเบียบวินัย

15. ช่วยเหลือนักเรียนในการตัดสินใจเลือกวิชาเรียนภายในหมวดของตน

16. ให้ความช่วยเหลือแก่โครงการแนะแนว

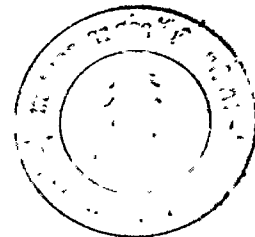
17. เป็นผู้ดำเนินการเตรียมการวางแผนการทดสอบ

จากความคิดของเนกเลย์และดีน (Negley and Dean) เรื่องหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าหมวดวิชา ส่วนใหญ่เป็นเรื่องของการนิเทศการสอน งานปรับปรุงวิชาการ จะมีเรื่องของการช่วยเหลือครูในหมวดอยู่บ้างเพียงเล็กน้อย แต่ในความคิดของ เอ็ดมันสัน¹⁰

¹⁰ J.B. Edmonson, The Administration of the Modern Secondary School (4th, ed., (New York : Macmillan Company, 1953), pp. 100-102.

(Edmonson) ที่จะกล่าวถึงต่อไปนี้เป็นความรับผิดชอบที่เป็นงานบริหารและงาน
นิเทศผสมผสานกันอยู่ด้วย เช่น

1. แจกจ่ายและระหวังรักษาแบบเรียนที่ไคฟรี
2. กำหนดหนังสือประกอบการเรียน
3. รวบรวมรายชื่อและเครื่องมือที่ใช้ในหมวดวิชา
4. มีความรับผิดชอบเกี่ยวกับเรื่อง
 - 4.1 วิชาที่สอนในหมวด
 - 4.2 วิชาที่สัมพันธ์กับหมวดอื่น
 - 4.3 สัรวางและเสนอแนะแบบเรียนใหม่ๆ
 - 4.4 เสนอแนะงานที่ครูจะให้เด็กทำ
 - 4.5 แนะนำครูใหม่ในหมวดวิชา
 - 4.6 สัรวางความสัมพันธ์ระหว่างครูกับเด็กและผู้ปกครอง ในการแก้ปัญหา
และตอบคำถาม
 - 4.7 จัดและควบคุมการประชุมของหมวด
 - 4.8 ตัดสินมาตรฐานและประเมินผลวิชาการในหมวด
 - 4.9 นิเทศการสอนวิชาในหมวด



หน้าที่และความรับผิดชอบต่างๆเหล่านี้ อาจสรุปได้เป็น 3 ข้อใหญ่ๆ คือ

1. หัวหน้าหมวดควรเป็นทั้งผู้นำและผู้นำนิเทศ คือ เป็นทั้งผู้บริหาร และนิเทศ
เทคนิคและศิลปการสอน ดังนั้น หัวหน้าหมวดวิชาควรได้รับการฝึกฝนมาอย่างดี และ
เข้าใจเรื่องเกี่ยวกับโรงเรียนทั้งหมดอย่างกว้างขวาง
2. หัวหน้าหมวดควรเป็นผู้รับผิดชอบในด้านการบริหาร คือ เป็นกรรมการบริหาร
ระบบหนึ่งของโรงเรียน โดยมีอาจารย์ใหญ่กับหัวหน้าหมวดวิชา
3. เป็นหัวหน้าและผู้ประสานงานทั้งในด้านการพัฒนาหลักสูตร และพัฒนาบุคคล
ในด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างชุมชนและโรงเรียนให้ดีขึ้น ซึ่งจำเป็นต้องใช้ผู้ประ
สานงาน

จากการที่ได้ศึกษาถึงหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าหมวดวิชาทั้งในและต่างประเทศ พอจะประมวลได้ว่า ความรับผิดชอบของหัวหน้าหมวดวิชามีทั้งในด้านการนิเทศ การศึกษาและการบริหารการศึกษา แต่ทั้งหมดที่เสนอมานี้เป็นเรื่องทางทฤษฎี เพื่อที่จะศึกษาถึงหน้าที่และความรับผิดชอบที่แท้จริงของหัวหน้าหมวดวิชาให้ชัดเจนยิ่งขึ้น ควรจะได้ศึกษาถึงงานที่ปฏิบัติจริงของหัวหน้าหมวดวิชาอันเป็นผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหัวหน้าหมวดวิชา ดังต่อไปนี้

บทบาทหัวหน้าหมวดวิชาคณิตศาสตร์ ในชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย สายอาชีพ ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา เพ็ญเพียร¹¹ มีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาการปฏิบัติหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าหมวดวิชาคณิตศาสตร์ โดยใช้แบบสอบถาม ถามความคิดเห็นของหัวหน้าหมวดวิชา จำนวน 22 คน ครูสอนวิชาคณิตศาสตร์ 65 คน ในโรงเรียน 22 โรงเรียน ผลของการวิจัยค่านสภาพของหัวหน้าหมวดวิชาคณิตศาสตร์ ปรากฏว่า หัวหน้าหมวดวิชาคณิตศาสตร์ส่วนมากเป็นผู้หญิง อายุเฉลี่ยประมาณ 33 ปี มีวุฒิปริญญาตรี ก่อนเป็นหัวหน้าหมวดวิชาเคยสอนในหมวดเดียวกันนี้ 1-6 ปี ผลของการวิจัยค่านหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าหมวดวิชา ปรากฏว่า งานที่หัวหน้าหมวดวิชาทำเองส่วนมากเป็นงานด้านการวัดผลการศึกษา งานที่ทำน้อยที่สุด คืองานด้านนิเทศการสอนให้ครูในหมวดวิชาของตน เกี่ยวกับเพศของหัวหน้าหมวดวิชาไม่ทำให้การทำงานในหน้าที่ของหัวหน้าหมวดต่างกัน

ในปี 2512 จีรพันธ์ ศิริโชค¹² กับคณะ ได้ร่วมกันทำการวิจัยเกี่ยวกับหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าหมวดวิชาที่ได้ปฏิบัติจริง ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่

¹¹ เพ็ญเพียร "บทบาทหัวหน้าหมวดวิชาคณิตศาสตร์ในชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายสายอาชีพ ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา" วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2509 (อัคราเนา) หน้า 172-175

¹² จีรพันธ์ ศิริโชค, เรื่องเดียวกัน หน้าเดียวกัน.

ของรัฐบาลทั่วประเทศที่มีนักเรียนระหว่าง 400-2000 คน ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค จำนวน 37 โรง โดยประสงค์จะถามในเรื่อง หน้าที่และความรับผิดชอบที่กรมฯ กำหนด จำนวนชั่วโมงสอน ปัญหาและความคิดเห็นของครูหัวหน้าหมวดวิชา ผลของการวิจัยปรากฏว่า ครูหัวหน้าหมวดวิชาที่มีจำนวนชั่วโมงสอนเหมือนนครุธรรมคา คือระหว่าง 15-22 ชั่วโมง ครูหัวหน้าหมวดวิชายังไม่เข้าใจในหน้าที่และความรับผิดชอบที่กรมฯ รับผิดชอบ ปัญหาของหัวหน้าหมวดวิชา คือ มีปริมาณครูไม่พอ ขาดวัสดุอุปกรณ์ ครูหัวหน้าหมวดวิชาต้องปฏิบัติงานอื่นที่ไม่ใช่งานโดยตรงของหัวหน้าหมวดวิชา เช่น ช่วยสอนวิชาอื่น ช่วยการเงิน เป็นครูประจำชั้น ฯลฯ

นางนุช สารภรณ์¹³ ได้ศึกษาลักษณะงานของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาในส่วนกลาง ที่เปิดสอนตั้งแต่ ม.ศ. 1-ม.ศ. 5 จำนวน 38 โรง ใช้ครูจำนวน 464 คน อาจารย์ใหญ่จำนวน 38 คน เป็นตัวอย่างประชากร ผลการวิจัยเกี่ยวกับความรับผิดชอบและสภาพส่วนตัวของหัวหน้าหมวดวิชา ปรากฏว่า หัวหน้าหมวดวิชาส่วนใหญ่ มีอายุระหว่าง 31-45 ปี เฉลี่ยแล้วหัวหน้าหมวดวิชาอาวุโสกว่าครู คือ อายุเฉลี่ยประมาณ 39 ปี มีระยะเวลาทำการสอนมาแล้ว 6-20 ปี ไม่มีหัวหน้าหมวดวิชาคนใดมีประสบการณ์ด้านการสอนน้อยกว่า 5 ปี จำนวนชั่วโมงสอนของหัวหน้าหมวดวิชาอยู่ระหว่าง 8-26 ชั่วโมง ต่อสัปดาห์ ส่วนใหญ่จะสอนประมาณ 18 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ เมื่อัดการทำงานด้านอื่น เช่น งานธุรการ แะแนว กิจกรรมต่างๆ ประมาณสัปดาห์ละ 26 ชั่วโมง

สมทรง ภัทรชากร¹⁴ ได้ทำการวิจัย บทบาทหัวหน้าหมวดวิชาภาษาอังกฤษในโรงเรียนรัฐบาล ระดับมัธยมศึกษา สายสามัญ ในจังหวัดพระนครและธนบุรี เพื่อศึกษาบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าหมวดวิชาภาษาอังกฤษ โดยใช้แบบสอบถามที่ได้

¹²นางนุช สารภรณ์ " การศึกษาลักษณะงานของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาในส่วนกลาง " วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2513 (อัสสาเนา) หน้า 105-111

¹⁴สมทรง ภัทรชากร " บทบาทหัวหน้าหมวดวิชาภาษาอังกฤษในโรงเรียนรัฐบาลระดับ มัธยมศึกษา สายสามัญ ในจังหวัดพระนครธนบุรี " วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2514 (อัสสาเนา) หน้า 72-78

สร้างขึ้นมาเอง ใช้ตามหัวหน้าหมวดวิชาภาษาอังกฤษ จำนวน 40 คน ครูผู้สอนวิชาภาษาอังกฤษ จำนวน 220 คน ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ของรัฐบาล จำนวน 40 โรงเรียน ผลของการวิจัย ปรากฏว่า ในด้านสถานภาพของหัวหน้าหมวดวิชา หัวหน้าหมวดวิชา ส่วนมากเป็นชาย มีอายุเฉลี่ย 37 ปี โดยเฉลี่ยแล้วสอนสัปดาห์ละ 17 ชั่วโมง การปฏิบัติงานของหัวหน้าหมวดวิชาที่ไ้ค้คณภาพของงานเป็นผลดี มีค่าเฉลี่ย คือการวัดผล และประเมินผลทางการศึกษา งานที่ไม่ได้จัดทำ คืองานนิเทศและปรับปรุงการสอน อุปสรรคในการทำงานของหัวหน้าหมวดวิชาภาษาอังกฤษ ได้แก่การมีจำนวนชั่วโมงสอน มากเกินไป และขาดหนังสือ อุปกรณ์การสอนที่จำเป็น

สมศรี ช่างนก¹⁵ ใ้ค้ค้ศึกษา บทบาทของ หัวหน้าหมวดวิชาสังคม - ศึกษาในโรงเรียนรัฐบาล ระดับมัธยมศึกษา สายสามัญ ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา และชลบุรี เพื่อสำรวจข้อคิดเห็น และปัญหาของหัวหน้าหมวดวิชาสังคมศึกษา โดยใช้แบบสอบถาม ส่งไปยังหัวหน้าหมวดวิชาสังคม จำนวน 35 คน ครูผู้สอนวิชาสังคม จำนวน 144 คน สิ่งที่ค้นพบจากการวิจัยครั้งนี้ คือ หัวหน้าหมวดวิชาสังคมศึกษาเป็นหญิงมากกว่าชาย และส่วนมากเป็นผู้ที่สมรสแล้ว อายุเฉลี่ย 41 ปี ทำงานด้านการศึกษาอยู่ระหว่าง 8-21 ปี วุฒิสูงสุด คือปริญญาตรีทางวิชาการและมีวุฒิศูนย์ วุฒิต่ำสุด คือประกาศนียบัตรทางการศึกษา หัวหน้าหมวดวิชาทุกคนมีวุฒิศูนย์ มีชั่วโมงสอนเฉลี่ยแล้ว 16 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ และไม่มีหัวหน้าหมวดวิชาคนใดที่ไม่ต้องทำการสอน ชั่วโมงในการปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าสายวิชาเฉลี่ยแล้ว 12 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ ในด้านการปฏิบัติงานในหน้าที่ ส่วนใหญ่หัวหน้าหมวดวิชาสังคมศึกษาร่วมกับผู้อื่น งานที่ทำคือ การเตรียมการก่อนเปิดภาค แต่งานในด้านการบริหารบุคลากร เป็นงานที่หัวหน้าหมวดวิชาทำด้วยตนเอง เป็นส่วนใหญ่ สำหรับงานที่หัวหน้าหมวดวิชาสังคมไม่มีการจัดทำได้แก่ งานด้านนิเทศการสอน

15 สมศรี ช่างนก บทบาท หัวหน้าหมวดวิชาสังคมศึกษาในโรงเรียนรัฐบาล ระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา วิทยานิพนธ์ ปริญญาโท สาขาบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัย 2514 (วัดสัวเขา), หน้า 124-137.

ซึ่งในความเป็นจริง เป็นงานที่มีความสำคัญมาก สำหรับความคิดเห็นในเรื่องงานในหน้าที่ของหัวหน้าหมวดวิชา เห็นว่า หัวหน้าหมวดวิชายังมีความเข้าใจเกี่ยวกับงานด้านนิเทศการสอนน้อย จึงให้ความสำคัญและความสนใจแก่งานด้านนี้น้อย และไม่พยายามจัดทำสำหรับผู้สอนก็ยังไม่เห็นความจำเป็นของงานด้านนี้ ข้อค้นพบอีกอย่างหนึ่ง คือ อาจารย์ใหญ่ไม่ได้อ่างโครงการของหัวหน้าหมวดวิชาไว้อย่างแน่นอนจึงทำให้หัวหน้าหมวดวิชาส่งคัมภีร์ปฏิบัติหน้าที่ได้ไม่เต็มที่ เพราะเกรงว่าจะเป็นการก้าวล่วงงานของผู้บริหารทั้งหัวหน้าหมวดวิชาเองก็ยังไม่เข้าใจในหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเองว่ามีอะไรบ้างอย่างกระฉ่างแจ่มนัก นอกจากนี้ ครูผู้สอนยังถือว่า ผู้บังคับบัญชาสูงสุด คืออาจารย์ใหญ่ ส่วนหัวหน้าหมวดวิชาเป็นแค่เพียงผู้ประสานงาน และช่วยเหลือครูในด้านการบริหารของหมวดเท่านั้น ไม่มีอำนาจบังคับบัญชาและเสนอความคิดความชอบเพื่อขอเลื่อนขั้นเงินเดือน ดังนั้น การให้ความร่วมมือของครูแก่หัวหน้าหมวดวิชาส่งคัมภีร์จึงมีน้อย

ในเรื่องเกี่ยวกับหัวหน้าหมวดวิชานี้ กาญจนา จงรักษ์ ได้วิจัยบทบาทของผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ฝ่ายวิชาการในโรงเรียนรัฐบาล ระดับมัธยมศึกษา สายสามดู่ ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ได้สรุปผลของการวิจัยในส่วนที่เกี่ยวข้องกับหัวหน้าหมวดวิชาไว้ว่า หัวหน้าหมวดวิชาเป็นหญิงมากกว่าเป็นชาย ส่วนมากสมรสแล้ว อายุเฉลี่ย 41 ปี ระยะเวลาที่ทำงานด้านการศึกษาอยู่ระหว่าง 9-20 ปี วุฒิสูงสุด คือปริญญาโท คำสุคือ ประกาศนียบัตร มีหัวหน้าหมวดวิชาส่วนน้อยที่ไม่มีวุฒิศึก วิชาโมงสอนของหัวหน้าหมวดวิชาเฉลี่ยแล้ว 17 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ ชั่วโมงการทำงานในหน้าที่ของหัวหน้าหมวดเฉลี่ยแล้ว 11 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ หัวหน้าหมวดวิชาบางคนนอกจากจะทำการสอนและปฏิบัติงานในหน้าที่หัวหน้าหมวดวิชาแล้ว ยังต้องทำงานในหน้าที่ด้านอื่นๆ ด้วย เช่น งานประจำชั้น งานด้านธุรการ และงานด้านปกครอง อุปสรรคในการทำงานในหน้าที่

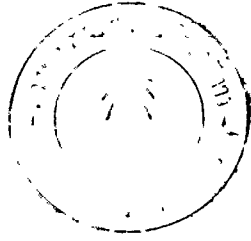
¹⁶ กาญจนา จงรักษ์ "บทบาทผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ฝ่ายวิชาการในโรงเรียนรัฐบาล ระดับมัธยมศึกษา สายสามดู่ ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา" วิทยานิพนธ์ปริญญาโท มหาวิทยาลัยบูรพา 2513 (อัครสาเนา), หน้า 116.

ของหัวหน้าหมวดวิชาคือ โรงเรียนมีสวัสดิการที่ยังไม่เพียงพอ ไม่มีการประสานงานที่ดีในการบริหารงานด้านวิชาการระหว่างอาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ฝ่ายวิชาการ และหัวหน้าหมวดวิชา นอกจากนี้ยังไม่มีความร่วมมือและประสานงานในการปฏิบัติหน้าที่ด้านวิชาการระหว่างหมวดวิชาอื่น ๆ สำหรับความเห็นค้านอื่น ๆ ได้แก่ อาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ฝ่ายวิชาการ หัวหน้าหมวดวิชา และครูผู้สอน ควรจะได้ร่วมมือกันวางโครงการและแผนงานเป็นประจำทุกปี เมื่อวางโครงการแล้ว ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ฝ่ายวิชาการ ควรที่จะวางแผนงานร่วมกับหัวหน้าหมวดวิชาแล้วมอบอำนาจให้ทำโดยเด็ดขาด และในการเลือกครูอาจารย์ขึ้นเป็นหัวหน้าหมวดวิชานั้น ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ฝ่ายวิชาการควรมีสิทธิ์เลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถและมีลักษณะที่เหมาะสมกับตำแหน่งหัวหน้าหมวดเสนอต่ออาจารย์ใหญ่ และควรจะได้ชี้แจง เพื่อที่จะไม่ได้เป็นการตั้งตำแหน่งหัวหน้าหมวดวิชาไว้สำหรับเป็นผลงานในการเลื่อนขั้นของครูอาจารย์ผู้อาวุโสเท่านั้น และจะช่วยให้การปฏิบัติงานด้านวิชาการบังเกิดผลดี

ในต่างประเทศ ธอร์รัม (Thorum) ¹⁷ ทำการศึกษาเกี่ยวกับหัวหน้าหมวดวิชาในด้านการวิเคราะห์และประเมินคุณค่าของหัวหน้าหมวดวิชาในโรงเรียนมัธยมศึกษาใหญ่ ๆ ที่เป็นที่ยอมรับว่า ตำแหน่งหัวหน้าหมวดวิชาควรจะเป็นตำแหน่งสำคัญ โดยเลือกสำรวจโรงเรียนใหญ่ ๆ ที่อยู่ในเมืองใหญ่ ที่มีพลเมืองประมาณ 3 แสนคน กับโรงเรียนมัธยมขนาดใหญ่วิทยาลัยที่เพิ่งขึ้นใหม่ได้ 2 - 3 ปี ผลของการวิจัยมีดังต่อไปนี้คือ

1. ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ไม่ปรากฏว่ามีการจัดสายงานแบบอื่น ๆ นอกเหนือไปจากการจัดเป็นหมวดวิชา
2. การบริหาร โดยแบ่งครูให้เป็นกลุ่มวิชาเล็ก ๆ ไม่ใคร่นิยมใช้กันในโรงเรียน

¹⁷ Reho Francis Thorum, "The Emerging Concepts of The Department Head in Large School", Dissertation Abstracts, The Humanistic and Social Science Abstract of Dissertation Reproduction (February, 1969, Vol, 29, No.8), p.2502 A.



มัธยมขนาดใหญ่

3 ในโรงเรียนมัธยมขนาดใหญ่ๆ ใหม่ๆ เริ่มมีการเปลี่ยนแปลงการบริหาร โดยการรวมกลุ่มครูในกลุ่มวิชาเล็กๆ และจัดเป็นหมวดวิชา

4 มีความสัมพันธ์น้อยมากระหว่างปริมาณงานของหัวหน้าหมวดวิชา กับเวลาที่ทำงานนั้น

5 อาจารย์มักคิดว่า หัวหน้าหมวดวิชาเป็นคนที่มีความสามารถหลายด้าน และเป็นคนที่มีความรับผิดชอบใ้ทุกด้าน

6 ไม่มีข้อบกพร่องระหว่างโรงเรียนเก่าและโรงเรียนใหม่ เกี่ยวกับความคิดในการบริหารแบบหมวดวิชา โรงเรียนคงดำเนินต่อไปที่ว่า ให้หัวหน้าหมวดวิชา มีอำนาจควบคุมดูแลหมวดวิชา โรงเรียนใหม่มีการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติ ให้ผิดไปจากโรงเรียนเก่าเพียงเล็กน้อยเท่านั้น

ความที่ได้อั้ศึกษา บทบาทหน้าที่ หรือความรับผิดชอบ ของหัวหน้าหมวดวิชา ทั้งทางทฤษฎี และผลการวิจัยในทางปฏิบัติมาแล้ว พอจะประมวลได้ว่า งานของหัวหน้าหมวดวิชา ประกอบด้วยงานเกี่ยวกับ หลักสูตร แบบเรียน และการเรียนการสอนภายในหมวดวิชาที่รับผิดชอบ ซึ่งหัวหน้าหมวดวิชาจะต้องศึกษา วิเคราะห์ และปรับปรุงเรื่องเหล่านี้ เพื่อผลิตผลงานด้านการเรียนการสอน ออกไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้นักเรียน ได้เรียนและสามารถนำความรู้ ไปใช้ในชีวิตประจำวัน นอกจากนี้ยังมีงานเกี่ยวกับ บุคลากรภายในหมวด ซึ่งหัวหน้าหมวดวิชาจะต้องทำการนิเทศ อบรม จะด้วยการทำด้วยตนเอง หรือมีส่วนร่วมในการจัดทำก็ตาม เป็นสิ่งที่จำเป็น ทั้งยังต้อง ประเมินผลงานของครู ภายในหมวดวิชาที่รับผิดชอบ และยังมีงานเกี่ยวกับด้านการเงิน งบประมาณ อาคารสถานที่ พัสดุครุภัณฑ์ต่างๆ ของหมวด รวมทั้งการประสานงานระหว่างครูในหมวด

กับหมวดวิชาอื่นๆ ภายในโรงเรียน และบุคคลอื่นๆ ภายนอกโรงเรียนอีกด้วย งานเหล่านี้แม้จะมีเป็นจำนวนน้อย เป็นแรงงานแคบคือภายในหมวดวิชาหนึ่งๆ ที่รับผิดชอบ แต่เมื่อได้พิจารณาแล้ว จะพบว่า งานที่หัวหน้าหมวดวิชารับผิดชอบอยู่มีลักษณะเป็นงานบริหารการศึกษา จึงควรจะได้มีการศึกษาถึงเรื่องงานบริหารการศึกษา จากทฤษฎีบริหารการศึกษาซึ่งมีนักวิชาการได้ทำการศึกษาและเขียนไว้หลายท่าน พอจะยกมาเป็นตัวอย่างประกอบการศึกษาในเรื่องนี้ ดังต่อไปนี้

งานวิจัยของมหาวิทยาลัยแห่งนครนิวยอร์ก ซึ่งได้จากการสัมภาษณ์ศึกษานิเทศกรจังหวัด จำนวน 20 คน สรุปได้ว่า มีงานบริหารการศึกษาที่ผู้บริหารการศึกษา หรือผู้บริหารโรงเรียนจะต้องทำมีอยู่ 5 ประเภท คือ

1. การทำงานประสานกับประชาชน
 - 1.1 ในชุมชน
 - 1.2 ในสถานการศึกษาประจำท้องถิ่น
 - 1.3 กับเจ้าหน้าที่ต่างๆ ในส่วนการศึกษาของจังหวัด
 - 1.4 กับนักเรียน
2. การบริหารงานธุรการต่างๆ ในโรงเรียน
3. การบริหารและพัฒนาอาคารสถานที่ และบริเวณโรงเรียนต่างๆ ตลอดจนการซ่อมแซมและการจัดหาวัดวัสดุ ครุภัณฑ์สำหรับอาคาร สถานที่ และบริเวณโรงเรียนเหล่านั้น
4. การบริหารด้านวิชาการ ได้แก่ หลักสูตร ประมวลการสอน โครงการสอน และโครงการวิชาการอย่างอื่นของโรงเรียน
5. การให้บริการแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องกับวงการศึกษาโดยทั่วไป และการช่วยเหลือพัฒนาวิชาการศึกษา ตลอดจนอาชีพนักบริหารให้ก้าวหน้าเป็นที่นิยมนับถือ¹⁸

¹⁸ ภิญญา สาคร, หลักบริหารการศึกษา : พิมพ์ครั้งที่ 2, (พระนคร: วัฒนาพานิช, 2516), หน้า 63-64.

แรมเซเยอร์กับคณะ¹⁹ (Ramseyer et al) ทำการวิจัยให้ฝ่ายการศึกษาของรัฐต่าง ๆ ในภาคใต้ของสหรัฐ สรุปงานบริหารการศึกษาไว้ได้ 8 ประเภท คือ

1. การพัฒนาการสอนและหลักสูตร
2. การปกครองนักเรียน
3. การเป็นผู้นำของชุมชนในโรงเรียนที่ตั้งอยู่
4. การบริหารงานบุคคล ซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ของฝ่ายการศึกษา ทั้งที่เป็นครู และตำแหน่งอย่างอื่นที่ไม่ใช่ครู
5. การบริหารอาคาร สถานที่ และบริเวณโรงเรียน
6. การจัดการเกี่ยวกับรถ หรือเรือ หรือถนนหนทางที่นักเรียนต้องใช้ในการมาโรงเรียนและกลับบ้าน
7. การจัดระบบบริหารการศึกษาระบบบริหารโรงเรียนให้ถูกต้องตามวิธีและ การบริหารการศึกษาที่ดี และมีประสิทธิภาพ
8. การบริหารงานธุรการ การเงิน และการบริการต่าง ๆ ของโรงเรียน

ฟิสก์ (Fisk)²⁰ สรุปว่า งานบริหารการศึกษามีเพียง 4 ชนิด คือ การบริหารงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่ การบริหารงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการขยายหรือปรับปรุงโอกาสทางการศึกษา หรือด้านวิชาการ การบริหารงานบุคคลทุกชนิด ตั้งแต่ การแสวงหา บรรจุ พัฒนา และปรับปรุงครู เจ้าหน้าที่และนักเรียน ตลอดจนการให้ พ้นจากงาน หรือโรงเรียนของบุคคลทุกชนิด และการบริหารธุรการ การเงิน อาคาร สถานที่ บริเวณและบริการต่าง ๆ

¹⁹John A. Ramseyer, and others, Factors Affecting Educational Administration. (Columbus, Ohio: College of Education, Ohio State University, 1955), pp 18-56.

²⁰Robert S. Fisk, "The Task of Educational Administration", Administration Behavior in Education R.F.Campbell and R.T.Gregg eds., (N.Y. : Harper and Row, 1957), pp.211-225.

ผู้ที่มีความเห็นคล้ายพิสค์ แต่ต่างไปบ้างเล็กน้อย คือ เคมเบลล์²¹ (Campbell) เห็นว่างานบริหารการศึกษา มี 6 อย่าง คือ งานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน งานเกี่ยวกับหลักสูตรและการสอน งานบุคลากรค่านักเรียน งานบุคลากรค่านครุ งานเกี่ยวข้องกับเครื่อง ใช้อำนวยความสะดวกต่างๆ ที่ใช้ในโรงเรียน และงานบริหารค่านธุรกิจและการเงิน

ภิญโญ สาธร²² ได้สำรวจความคิดเห็นจากผู้ว่าราชการจังหวัด ศึกษาธิการจังหวัด กับผู้บริหารในส่วนกลางระดับหัวหน้ากอง ถึงปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และในกระทรวงมหาดไทย สรุปงานบริหารการศึกษาได้เป็น 5 อย่าง คือ

1. งานที่เกี่ยวกับประชาชน แม้จะไม่นิยมให้ประชาชนมีส่วนในการวางแผนนโยบายการศึกษาก็ตาม แต่ผู้บริหารต้องการที่จะให้โรงเรียนสนใจในสวัสดิการของประชาชน และช่วยพัฒนาชุมชน

2. เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ผู้บริหารทั้ง 3 กลุ่ม ต้องการให้ ศึกษาธิการจังหวัด เคารพระเบียบแบบแผนมากกว่าเห็นแก่หน้าคน

3. เกี่ยวกับหลักสูตรและการสอนในโรงเรียน โดยต้องการให้ศึกษาธิการจังหวัดเป็นผู้นำในการพัฒนาหลักสูตร

4. เกี่ยวกับงานบริหารบุคคล โดยการหาหนทางปรับปรุงคุณภาพของครูภายในจังหวัด

5. เกี่ยวกับงานธุรการ การเงินและบริการต่างๆ โดยการถือเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของศึกษาธิการจังหวัดที่จะพยายามทุกวิถีทางที่จะบริหารงานให้โรงเรียนครู และนักเรียนได้รับบริการและความเป็นอยู่ที่ดีที่สุด

²¹Roald F, Campbell, John E. Corbally and John A. Ramseyer, Introduction to Education Administration 3rd ed. (Boston : Allyn and Bacon Inc., 1968), p.96.

จากทฤษฎีการบริหารการศึกษาซึ่งที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ทฤษฎีของ ฟิสค์ (risk) กล่าวได้สั้นและกระชับกว่าในทุกทฤษฎีที่กล่าวมา และมีส่วนใกล้เคียงกับงานในควมรับผิดชอบของหัวหน้าหมวดวิชามาก งานบริหารการศึกษาที่ว่่านี้ ได้แก่ งานเกี่ยวข้องกับชุมชน งานปรับปรุงโอกาสทางการศึกษา งานบุคคล ทั้งที่เป็นเจ้าหน้าที่และครูและนักเรียน งานธุรการ การเงินและอาคารสถานที่ สำหรับเกี่ยวกับกิจการนักเรียนต่างๆ ในส่วนที่เป็นกิจกรรมเสริมหลักสูตร จะรวมอยู่ใน งานปรับปรุงโอกาสทางการศึกษา แต่กิจการนักเรียนในด้านอื่นๆ เช่น แนะแนว ทะเบียน สวัสดิการต่างๆ เป็นส่วนที่รวมอยู่ในงานบุคคลหมดแล้ว จึงเรียกได้ว่า ทฤษฎีของฟิสค์ เป็นทฤษฎีที่กระชับและเหมาะสมที่สุด จึงขอนำแต่ละลักษณะงานมากล่าวดังต่อไปนี้

งานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน

ตามความเห็นของฟิสค์²³ โรงเรียนเป็นผู้นำชุมชน จึงควรมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน ขณะเดียวกัน โรงเรียนก็ยอมรับว่าประชาชนมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของโรงเรียนและเป็นผู้อนุมัติโรงเรียน จึงต้องยอมรับความช่วยเหลือต่างๆ จากชุมชนด้วยเช่นกัน โรงเรียนจึงควรมีความรับผิดชอบต่อชุมชนในเรื่องต่อไปนี้

1. ปรับปรุงชุมชนให้ดีขึ้น
2. แสดงความต้องการทางการศึกษา
3. ทำงานร่วมกับสภาการศึกษาของท้องถิ่น
4. แพลนโปรแกรมการศึกษาให้ประชาชนทราบ และให้ประชาชนได้ทราบว่าโรงเรียนทำอะไร หรือไม่ทำอะไรบ้าง ซึ่งสิ่งนั้นมาจากความต้องการของชุมชน
5. กระตุ้นให้ชุมชนเกื้อกูลการศึกษา โดยโรงเรียนต้องทราบถึงความสามารถของชุมชนที่จะสนับสนุนโปรแกรมการศึกษาที่โรงเรียนต้องการ
6. เป็นฝ่ายอธิบายบทบาทของหน่วยงานอื่น ทั้งที่เป็นของรัฐและไม่ใช่ของรัฐในทุกระดับให้ประชาชนได้ทราบโดยโรงเรียนเป็นฝ่ายประสานสัมพันธ์

๗. ตั้งหน่วยสื่อสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน โดยตระเอาเทคนิคในการสื่อสารอย่างคี่ที่คี่ออกมาใช้

เพื่อให้บรรลุถึงความรับผิดชอบดังกล่าวข้างต้น จำเป็นต้องมีการจัดกิจกรรมที่จะสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน โดยวิธีการต่างๆ เช่น การจัดเอกสารสิ่งพิมพ์ออกเผยแพร่ โดยจัดให้มีบริการชาวถึงบ้าน การจัดนิทรรศการภายในโรงเรียน จัดโครงการเยี่ยมเยียนผู้ปกครองถึงบ้าน ตั้งสมาคมนักเรียนเก่า สมาคมผู้ปกครองและครู ทำรายงานประจำปี เขารวมกิจกรรมของท้องถิ่น เช่น งานตามประเพณีต่างๆ ฯลฯ²⁴ อีกวิธีหนึ่งในการปรับปรุงความสัมพันธ์กับระหว่างครูกับชุมชน ซึ่งจะช่วยให้ผู้ปกครองและประชาชนมีความเข้าใจในเป้าหมายของโรงเรียน และยินดีให้ความร่วมมือในการพัฒนาเด็กให้ไปในแนวเดียวกัน อาจทำได้โดยการจัดโปรแกรมของโรงเรียนให้สนองความต้องการของชุมชน หรือการอธิบายให้ผู้ปกครองนักเรียนเข้าใจว่าการให้การบ้านเด็กเป็นไปเพื่อช่วยสร้างเสริมสิ่งที่เด็กเรียนไม่ใช่เป็นการเพิ่มภาระแก่เด็ก นอกจากนี้ อาจทำได้โดยการรับฟังความคิดเห็น คำติชมจากผู้ปกครองไปใช้ในการสร้างสรรค์และแก้ไขปรับปรุงเด็กรวมกันไปด้วย²⁵

เรื่องการมีบทบาทในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชนนี้ ไม่ใช่เป็นงานของผู้บริหารเท่านั้น หัวหน้าหมวดวิชาและครูต่างๆไปมีส่วนร่วมด้วยมาก ถ้าครูจะได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับชุมชนอย่างถ่องแท้ในเรื่องเกี่ยวกับ ประวัติความเป็นมา ขนบธรรมเนียมประเพณี ลัทธิศาสนา สถานภาพทางภูมิศาสตร์ สภาพเศรษฐกิจ แหล่งวิทยาการ ฯลฯ แล้วนำผลประโยชน์มาใช้ในการปรับปรุงหลักสูตร หรือใช้แหล่งวิทยาการต่างๆที่มีอยู่ในชุมชน ทั้งที่เป็นวัสดุ สถานที่และบุคคลเพื่อการศึกษาได้อย่างเต็มที่ นอกจากนี้ การเขารวมเป็นกรรมการ หรือสมาชิกขององค์การการ

²⁴Paul B. Jacobson, and others, The Effective School Principle (New York: Prentice-Hall Inc., 1963), pp.466-478.

²⁵Glenn Byers Blair, Educational Psychology 3rd ed. (New York : The Macmillan Company, 1968), p.602.

บุคคลต่างๆ ในชุมชนที่อาศัยอยู่ เป็นการเพิ่มสัมพันธภาพระหว่างโรงเรียนกับชุมชนได้²⁶
 สรุป ในโรงเรียนมัธยมศึกษา งานบริหารด้านความสัมพันธ์กับชุมชนในส่วนที่
 หัวหน้าหมวดวิชาเข้ามีส่วนร่วมด้วย ได้แก่ งานต่อไปนี้คือ การเป็นผู้ประสานงานให้
 วิทยากรในท้องถิ่นเข้าร่วมจัดกิจกรรมในหมวดวิชาที่ตนรับผิดชอบ การเผยแพร่ข่าวที่เกี่ยวข้อง
 ของกับหมวดวิชาให้ผู้ปกครองนักเรียนได้ทราบ การรับฟังความคิดเห็นของผู้ปกครองมา
 ปรับปรุงการเรียนการสอนของครู การติดต่อกับผู้ปกครองเมื่อนักเรียนมีปัญหา การสนับสนุน
 สนุนให้ครูในหมวดวิชาไปเยี่ยมเยียนนักเรียน ผู้ปกครองนักเรียนถึงที่บ้าน การเข้าร่วม
 กิจกรรมของสมาคมผู้ปกครองและครู หรือสมาคมนักเรียนเก่าของโรงเรียน เป็นต้น

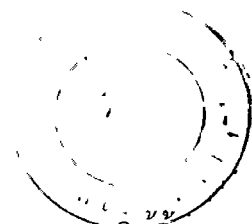
งานบริหารเกี่ยวกับการขยายหรือปรับปรุงโอกาสทางการศึกษา หรืองาน
 วิชาการ

ในเรื่องเกี่ยวกับงานวิชาการนี้ ความรับผิดชอบของโรงเรียนเริ่มตั้งแต่การแสดง
 ปรึกษา และจุดมุ่งหมายทางการศึกษาของโรงเรียน โดยคำนึงถึงชุมชนและบุคคลในอาชีพ
 ต่างๆ ของชุมชนเป็นพื้นฐาน ไปจนถึงเรื่องระเบียบวินัยโปรแกรมทางการศึกษาอย่าง
 ต่อเนื่อง และกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวข้องในเรื่องนั้นๆ²⁷ งานวิชาการจึงไม่ได้หมายถึง
 การเรียนการสอนในห้องเรียนเท่านั้น แต่ยังหมายถึงกิจกรรมทุกอย่างภายในโรง-
 เรียนที่ก่อให้เกิดการเรียนรูทางการศึกษาของเด็กอีกด้วย ดังนั้น เมื่อพูดถึงการส่งเสริม
 วิชาการจึงหมายถึง การส่งเสริมให้การเรียนการสอนในชั้นเรียนให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น
 ด้วย และรวมทั้งกิจกรรมอื่นๆทั้งหมดให้แก่ครูและนักเรียนภายในขอบเขตความรับผิดชอบ
 ของโรงเรียนอีกด้วย²⁸ ดังนั้นจึงควรทราบหลักสำคัญบางประการในการปรับปรุงงาน

²⁶ สุจิต เพียรชอบ, "บทบาทครูในสังคม" วารสารครูศาสตร์ (เมษ.-
 พค., 2514), 104.

²⁷ Fisk , op.cit., p. 214.

²⁸ สุมิตร คุณานุกร การส่งเสริมวิชาการในโรงเรียนและความเข้าใจเกี่ยว
กับหลักสูตร เอกสารอบรมครูใหญ่ สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด, หน้าที่ 6 (อัสสาเนา),
 2517, หน้า 2.



วิชาการ ดังต่อไปนี้

1. พิจารณาหลักสูตรที่ ขอบั้ให้รอบคอบ ใ้ห้รู้วัตถุประสงค์สำคัญของการสอน รายวิชา ู้เนื้อหาของวิชาที่จะตอง เสนอถามหลักสูตรว่ามีอะไรบ้าง มีกิจกรรมอะไร บ้างที่ควรนำมาปฏิบัติในการสอนเพื่อเสริมหลักสูตร หรือเพื่อส่งเสริมความรู้ความเข้าใจ วิชาอื่นๆ ของนักเรียน

2. พิจารณาแบบเรียนและหนังสืออ่านประกอบโดยรอบคอบ ู้ว่าเนื้อหาของแบบ เรียน หรือหนังสืออ่านประกอบตรงกับหลักสูตรเพียงใด ตอนใดขาดตกบกพร่องจะได้หา ทางเพิ่มเติมเท่าที่ควร

3. ในกรณีที่มีประมวลการสอนอยู่แล้ว ครูจะต้องร่วมกันพิจารณาความเหมาะสม และความสมบูรณ์ ของประมวลการสอน โดยพิจารณาเปรียบเทียบกับทางปฏิบัติด้วย

4. พิจารณาข้อสอบวิชาต่างๆ ที่เคยจัดสอบมาแล้ว เพื่อทราบแนวทางของแนว ข้อสอบ เพราะข้อสอบจะแสดง วัตถุประสงค์ของ วิชาอื่นๆ ออกมาชัดเจนกว่าหลักสูตรเสีย อีก แนวข้อสอบจะช่วยครูได้มากในการสอนให้ถูกทิศทาง

5. การเปลี่ยนแปลงหลักสูตร หรือเปลี่ยนแปลงแบบเรียน จะไม่มีประโยชน์เลย ถ้าครูไม่ยอมเปลี่ยนวิธีสอนให้เหมาะสมกับนักเรียน และสภาพแวดล้อม การปรับปรุงการ สอนของครูมีความสำคัญเหนือกว่าการปรับปรุงหลักสูตร แบบเรียน ดังนั้น การอบรมครู ใ้รู้วิธีใหม่ๆ โดยครูใหญ่ควรจัดใ้ให้มีการแสดงปาฐกถาในค่านวิชาการจากผู้ทรงคุณวุฒิ เฉพาะวิชานั้นๆ จึงจะได้ผล

6. ในค่านนักเรียน อาจารย์ใ้ควรจัดใ้ผู้ทรงคุณวุฒิซึ่ง เป็นที่รู้จักกันทั่วไปมา บรรยายวิธีการเรียนที่จะก่อให้เกิดผลดีเป็นครั้งคราว เพื่อกระตุ้นใจ หรือบำรุงขวัญใ้ นักเรียนขยันขันแข็งในการเรียนได้มากขึ้น

7. การกำหนดใ้ครูในโรงเรียนผลัดเปลี่ยนเป็นบรรยายพิเศษในการประชุม นักเรียนบางชั้นทั้งโรงเรียน ซึ่งจัดใ้เป็นครั้งคราว จะช่วยใ้ให้นักเรียนใ้ได้รับความรู้ พิเศษเพิ่มเติมได้มาก

8. ควรนำผลการสอบของแต่ละวิชา แต่ละชั้นมาวิเคราะห์ทุกสิ้นปีการศึกษา เพื่อครูจะได้รู้ว่าการสอนวิชานั้นๆ ได้ผลเพียงใด ในปีการศึกษาถัดไปอาจารย์ใหญ่จะได้

ตักเตือนครูผู้สอนวิชานั้นๆ ให้แก้ไขปรับปรุงการสอนเสียใหม่

9. อาจารย์ใหญ่ควรชักจูงให้ครูทุกคนอ่านหนังสือ หรือตำราวิชาครูเสียบ้าง เป็นครั้งคราว แม้จะเคยเรียนมาแล้ว แต่เมื่อเวลาผ่านไป ความรู้ทางวิชาการครูอาจจะบกพร่องไปก็ได้ หนังสือวิชาครูของผู้ทรงคุณวุฒิต่างๆ ควรมีประจำครูหนังสือสำหรับครู ให้ครูหยิบฉวยมาอ่านได้สะดวกทุกเวลา

10. ควรมีการประชุมครู เพื่ออภิปรายร่วมกัน เกี่ยวกับการสอนและการเรียนของนักเรียนเสียบ้าง อย่างน้อยภาคเรียนหนึ่งควรทำได้สัก 2 ครั้ง

11. อาจารย์ใหญ่ควรไปเยี่ยมห้องเรียนขณะครูสอน เพื่อให้รู้ว่าในโรงเรียนครูเขาสอนกันอย่างไรบ้าง และควรทำเป็นประจำจนครูรู้สึกเป็นธรรมดาที่อาจารย์ใหญ่มาชอการสอน

12. อาจารย์ใหญ่ควรชักจูงครูที่มีชั่วโมงว่าง เข้าไปนั่งคุยเพื่อนครูสอนเสียบ้าง จะได้ช่วยกันตักเตือนแก้ไขวิธีสอนให้ดีขึ้น บางทีอาจเกิดความคิดดีๆ นำมาแก้ไขปรับปรุงตนเองก็ได้

13. อาจารย์ใหญ่ไม่ควรแสดงการสอนให้ครูกัดช่วยตนเอง เพราะอาจผิดพลาดได้ แต่ถ้อยคำให้ครูเห็นวิธีการดีๆ ก็อาจเชิญครูที่เห็นว่ามีความสามารถมาแสดงให้ดูก็ได้ และพึงระลึกเสมอว่า วิธีสอนของใครก็ของคนนั้น ยากที่จะเลียนแบบกันได้

14. ในระหว่างหยุดภาคเรียนปลายปี โรงเรียนควรจัดให้มีการสัมมนาของคณะครูทั้งโรงเรียน เพื่อให้ครูมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการสอนในบรรยากาศทางวิชาการ ซึ่งโรงเรียนอาจเชิญผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกมาสมทบก็ได้

15. ส่งครูไปอบรมที่คุรุสภา วิทยาลัย มหาวิทยาลัย หรือหน่วยงานอื่นจัดให้สูงขึ้นเป็นครั้งคราวเสียบ้าง เป็นการเปิดโอกาสให้ครูได้เปิดหูเปิดตาเห็นโลกกว้าง แทนที่จะเห็นแต่โรงเรียนของตนเองเพียงอย่างเดียว

สำหรับบทบาทของหัวหน้าหมวดวิชาในการปรับปรุงการเรียนการสอนนี้ อาจจะทำได้ดังต่อไปนี้

1. เยี่ยมชั้นเรียนของครูทุกคนในหมวดวิชา เพื่อให้คุ้นกับความเก่งอ่อนของครูเหล่านั้น และจะได้ให้ครูที่จัดเจเนิ ความสามารถของตนได้อย่างเต็มที่
2. จัดให้มีการเยี่ยมชั้นเรียนระหว่างครูกันเอง เพื่อจะได้แลกเปลี่ยนความคิดและเทคนิคในการสอน
3. ให้ความช่วยเหลือแก่ครูในหมวดวิชา เมื่อครูขอร้อง หรือเมื่อหัวหน้าหมวดวิชาเห็นว่าจำเป็น
4. ประสานงานในการส่งเสริมการเรียนต่อหน่วยการเรียนในแขนงวิชานั้น ๆ
5. ช่วยเหลือครูในหมวดเกี่ยวกับการจัดเอกสารประกอบการสอน หรือวัสดุอุปกรณ์การสอนให้สนอง เอกภาพของนักเรียน
6. ร่วมกับครูในหมวดวิชาจัดระเบียบและประเมินผลงานของนักเรียน
7. จัดให้มีการสาธิต และสาธิตการสอน
8. ร่วมกับครูในหมวด จัดโปรแกรมเสริมทักษะ หรือสอนซ่อมในแขนงวิชาต่างๆ
9. ส่งเสริมให้ครูในหมวดวิชาได้ร่วมมือในกิจกรรมของผู้เชี่ยวชาญในสายวิชานั้นๆ
10. ส่งเสริมความก้าวหน้าทางอาชีพของครูในหมวดวิชา โดยจัดเอกสารและวารสารเกี่ยวกับวิชานั้นๆ โดยตรงไว้ให้ครูอ่าน
11. ศึกษาวิจัยงานของหมวดวิชา
12. ใส่ใจในปัญหาของนักเรียน³⁰

หัวหน้าหมวดวิชาในโรงเรียนมัธยมศึกษา นอกจากจะเป็นผู้นำครูในการปรับปรุงงานที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ยังต้องสนับสนุนให้เกิดกิจกรรมต่างๆ อันเป็นส่วนหนึ่งของกิจการนักเรียน เพื่อเป็นการส่งเสริมการเรียนรู้นักเรียนอีกด้วย เช่น การสนับสนุน

³⁰ จีรพันธ์ สิริโชค, เรื่องเดิม, หน้า 52-56.

ชุมนุมต่าง ๆ ร่วมกับฝ่ายแนะแนวบริการให้คำแนะนำในการเลือกวิชาเรียนของนักเรียน และเป็นผู้กำหนดจำนวนกลุ่ม หรือจำนวนชั้นของวิชาเลือกในหมวดที่รับผิดชอบ นอกจากนี้ ยังเป็นผู้ดูแลการทำสมุดประจำชั้น บัญชีเรียกชื่อ และงานเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับนักเรียนอีกด้วย

การบริหารงานบุคคล

ภิญโญ สาธร³¹ มีความเห็นว่า งานที่ผู้บริหารจะต้องทำในเรื่องนี้ ได้แก่ การวางนโยบายในเรื่องเกี่ยวกับพัฒนาบุคคล การมุ่งใจในการทำงาน การกำหนดเงินเดือน การเลื่อนชั้น การให้ออกจากงาน การลาพัก ฯลฯ นอกจากเรื่องนโยบายแล้ว ผู้บริหารยังต้องทำในเรื่องการพัฒนาทางอาชีพของครู การประเมินผลการทำงาน และการสำรวจความพึงพอใจในการทำงานด้วย

งานบุคลากรในระดับโรงเรียนส่วนใหญ่เป็นหน้าที่ของอาจารย์ใหญ่ ขอบข่ายของงานบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน จะมีอยู่ 4 ลักษณะ คือ การให้โอกาส การบำรุงรักษา การพัฒนา และการให้พ้นจากงาน ซึ่งถ้าจะพิจารณาโดยละเอียดแล้ว จะมี 22 ลักษณะคือ

1. การวางนโยบาย และการออกกระเปียบข้อบังคับเกี่ยวกับตัวบุคคลเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโรงเรียน
2. การวางแผนเกี่ยวกับการจัดกำลังคน และการมอบอำนาจหน้าที่ให้แก่บุคลากร เพื่อให้ทำงานได้สะดวกตามแผนงานที่วางไว้
3. การวางโครงการต่าง ๆ ตามแผนงานที่วางไว้
4. การกำหนดคุณสมบัติและหน้าที่ ที่ควรมอบหมายให้แก่ผู้ปฏิบัติ ซึ่งจะมารับตำแหน่งต่าง ๆ
5. การจัดชั้นและตำแหน่งภายในโรงเรียน

³¹ภิญโญ สาธร, เรื่องเดิม, หน้า 173 - 174.

6. การกำหนดอัตราเงินเดือนและค่าจ้าง
7. การแสวงหาคนเข้ามาทำงาน การคัดเลือก และการสอบคัดเลือก
8. การบรรจุแต่งตั้ง
9. การประเมินโทษ และการทดลองปฏิบัติงาน
10. การทำและการรวบรวมทะเบียนประวัติ ตลอดจนผลการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ
11. การย้าย และการโอน
12. การฝึกอบรมในระหว่างปฏิบัติงาน
13. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ
14. การพิจารณาความดีความชอบ
15. การเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง หรือการให้สิ่งตอบแทนความดีความชอบอย่างอื่น
16. การรักษาสุขภาพพลานามัย และการให้ความปลอดภัยในการทำงาน
17. การจัดสวัสดิการ
18. การปกครองบังคับบัญชา
19. การศึกษาวินัย
20. การให้พ้นจากงาน
21. การให้บำนาญ หรือสิ่งตอบแทนอย่างอื่นเมื่อพ้นจากงานตามวาระ
22. การวิจัยและค้นคว้า เพื่อหาข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับบุคลากร

สำหรับในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ อาจารย์ใหญ่ไม่สามารถจะประสานงานกับครูได้อย่างใกล้ชิด งานบุคลากรในบางส่วน เช่น การพัฒนา และการบำรุงรักษา จะได้รับการมอบหมายให้หัวหน้าหมวดวิชาทำเป็นบางส่วน งานที่หัวหน้าหมวดวิชาได้รับผิดชอบต่อบุคลากรภายในหมวดของตน ได้แก่ การประเมินเทศครูใหม่ การให้คำปรึกษาแก่ครูในด้านวิชาการ หรืองานส่วนตัว การสำรวจความพึงพอใจในการทำงาน

ของครูภายในหมวด การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูในหมวด การเสนอความดีความชอบของครูภายในหมวด ต่ออาจารย์ใหญ่เพื่อพิจารณา เป็นต้น

งานบริหารธุรการ การเงิน บริการและอาคารสถานที่

ดังได้กล่าวมาแล้วในข้างต้นว่า ฟิสก์³² (Fisk) ได้แบ่งงานบริหารการศึกษาออกเป็น 4 อย่าง และงานในอย่างใด 4 นี้คือ งานบริหารการเงิน งานธุรการ บริการ และอาคารสถานที่ ในเรื่องนี้ ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถด้านเทคนิคในการทำงานต่างๆ เช่น หลักและทฤษฎีการเงินของโรงเรียน การจัดทำค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของโรงเรียน การหางบประมาณ การลงบัญชี การจัดซื้อและควบคุมพัสดุ ฯลฯ และยังเป็นผู้ตัดสินใจระหว่างเงินทุน และเครื่องเอื้ออำนวยความสะดวกอีกด้วย

สำหรับในประเทศไทย งานธุรการฯของโรงเรียนในด้านปฏิบัติจริง จะแบ่งออกเป็น 6 ลักษณะ คือ

1. งานธุรการโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วยงาน 7 อย่าง ได้แก่
 - 1.1 การจัดโรงเรียน ซึ่งจะมีส่วนเกี่ยวกับการเรียนการสอน และงานเอกสาร
 - 1.2 กิจกรรมนักเรียน อันประกอบด้วย การบริการชาวเกี่ยวกับตัวนักเรียน การลงเวลามาเรียนของนักเรียน การรายงานถึงผู้ปกครอง และระเบียบวินัยของโรงเรียน
 - 1.3 บุคลากร ได้แก่ ครู คนงาน ภารโรง ซึ่งโรงเรียนจะต้องจัดทำประวัติ หรือหลักฐานอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับเขาเหล่านั้น
 - 1.4 หลักสูตรแบบเรียนและอุปกรณ์การสอน
 - 1.5 กิจกรรมต่าง ๆ

1.6 ชุกรการอื่นๆ เช่น เรื่องเกี่ยวกับงานสารบรรณ งบประมาณ บัญชี การเงิน และพัสดุครุภัณฑ์ต่างๆ

1.7 การจัดทำหลักฐานเพื่อแสดงประสิทธิภาพของโรงเรียน เช่น รายงาน การศึกษา ทะเบียนครู ทะเบียนนักเรียน ฯลฯ

2. งานสารบรรณ หรืองานเกี่ยวกับหนังสือราชการของโรงเรียน

3. การเงินของโรงเรียน ซึ่งแบ่งเป็นเงินตามงบประมาณ และเงินบำรุงการศึกษา ผู้บริหารจะต้องทราบถึงอำนาจหน้าที่ และระเบียบว่าด้วย การรับ-จ่าย การเก็บรักษาเงินของโรงเรียนตามฐานะของโรงเรียนอย่างถี่

4. การจัดสำนักงานโรงเรียน ซึ่งไม่ได้หมายถึงสำนักงานธุรการเท่านั้น แต่รวมถึงสำนักงานอื่นๆ เช่น ห้องพัสดุ ห้องพยาบาล ห้องประชุม ห้องเรียน เป็นต้น ซึ่งจะต้องมีวัสดุ อุปกรณ์ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการใช้สำนักงาน เป็นงานที่ผู้บริหารจะต้องจัดทำ และจัดให้อยู่ในบริเวณที่เหมาะสมด้วย

5. การบริหารอาคารสถานที่และบริเวณโรงเรียนนั้น สิ่งที่จะต้องทำ คือ พยายามให้โรงเรียนมีความน่าอยู่และคล้ายบ้านมากที่สุด

6. บริการต่างๆ ของโรงเรียน โดยถือว่าโรงเรียนเป็นศูนย์ประชาคม จึงควรเปิดให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการใช้อุปกรณ์ อาคาร และสถานที่พักผ่อนหย่อนใจของโรงเรียนได้ด้วย³³

ในระบอบหัวหน้าหมวดวิชา งานบริหารธุรการ การเงิน บริการและอาคารสถานที่นั้น หัวหน้าหมวดวิชารับผิดชอบสิ่งเหล่านี้เฉพาะในหมวดวิชาของตน เช่น การดูแลรักษาห้องประจำวิชา ตลอดจนวัสดุอุปกรณ์ และครุภัณฑ์ของหมวด การจัดทำบัญชี วัสดุอุปกรณ์ และครุภัณฑ์ของหมวด การทำงบประมาณรายจ่ายของหมวดเสนออาจารย์ใหญ่ จัดซื้อและควบคุมพัสดุสำหรับหมวดวิชาที่รับผิดชอบ เป็นต้น

สรุป

จากเอกสารอ้างอิงและงานวิจัยที่กล่าวมาแล้ว แสดงให้เห็นว่า งานในหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าหมวดวิชาเป็นงานกว้าง แม้จะมีความสำคัญระดับหมวดวิชาก็ตาม แต่เป็นหัวใจของงานบริหารการศึกษา เพราะเป็นฝ่ายที่ต้องติดต่อกับตรง กับนักเรียน อันเป็นผลผลิตของการศึกษา ผลผลิตจะมีประสิทธิภาพเพียงใดขึ้นอยู่กับ การควบคุมในการสอน และการวัดผลของหัวหน้าหมวดวิชา ความรับผิดชอบของหัวหน้า หมวดวิชาซึ่งประมวลได้จากเอกสารและงานวิจัยที่ได้ค้นคว้ามาทั้งหมดนี้ สามารถที่จะ วิเคราะห์ตามหลักงานบริหารการศึกษา 4 อย่าง ของ ฟิสค์ (Fisk) ได้ดังต่อไปนี้

1. งานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน หัวหน้าหมวดเป็นฝ่ายเสาะแสวงหาแหล่ง วิทยาการต่างๆ ในชุมชน มาใช้เป็นประโยชน์ต่อหมวดวิชา ย่อมจะมีโอกาสฟังความ คิดเห็นของประชาชน จึงต้องเป็นผู้ประสานงานในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียน กับชุมชน
2. งานด้านวิชาการ ซึ่งนอกเหนือไปจากเรื่องที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรและการเรียน การสอนแล้ว กิจกรรมนักเรียนต่างๆ ยังเป็นงานแฝงอยู่ในงานวิชาการด้วยทั้งสิ้น
3. งานบริหารบุคลากร อันได้แก่ ครู ในหมวดวิชาที่ได้รับผิดชอบ ทั้งในด้านการควบคุมและการนิเทศ หัวหน้าหมวดวิชามีส่วนทั้งในการพัฒนา บำรุงรักษาครูเหล่านั้นให้เจริญก้าวหน้า
4. งานธุรการ การเงินและอาคารสถานที่ ในส่วนที่หัวหน้าหมวดวิชารับผิดชอบ ในส่วนที่เป็นของหมวด ได้แก่ ห้องประจำวิชา วัสดุ ครุภัณฑ์ อุปกรณ์ในการสอน จัดทำ งบประมาณ จัดซื้อ และควบคุมพัสดุเหล่านั้น

ผู้วิจัยจึงได้ยึดหลักงานบริหารการศึกษาของ ฟิสค์ (Fisk) มาเป็นเกณฑ์ในการ ศึกษาเกี่ยวกับบทบาทของหัวหน้าหมวดวิชาในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ใช้หลักสูตรแบบกว้าง