



หลักการและแนวความคิดในการศึกษางานในหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าคณะวิชา

ในการศึกษา เพื่อให้ได้แนวคิดเชิงทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์สัจงานในหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าคณะวิชานั้น มีความรู้และหลักการพื้นฐานในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องหลายด้านด้วยกัน เช่น ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีองค์การ ทฤษฎีบทบาทและพฤติกรรมองค์การ บทบาทของวิทยาลัยครูและบทบาทของคณาจารย์ในวิทยาลัยครู โครงสร้างระบบบริหารของวิทยาลัยครู งานในหน้าที่ของบุคคลในระดับหัวหน้างานในวิทยาลัยครู หลักและแนวความคิดในการกำหนดภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคคลภายในหน่วยงานต่าง ๆ สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้สามารถประมวลแนวความคิดเชิงหลักการหรือเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับงานและความรับผิดชอบของบุคคลในระดับหัวหน้างาน ซึ่งเป็นระดับหัวหน้าคณะวิชา ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น รายละเอียดความรู้และหลักการในแต่ละเรื่องจะเสนอเป็นลำดับดังต่อไปนี้

1. แนวความคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การ

ในการศึกษา เรื่องทฤษฎีองค์การนั้น ได้มีผู้หลายท่านกล่าวถึงองค์การในประเด็นต่าง ๆ กัน ในที่นี้จะนำเสนอเฉพาะส่วนที่เป็นแนวความคิดเบื้องต้นทั่วไป พอเป็นที่เข้าใจถึงลักษณะเฉพาะทั่วไปขององค์การ เมื่อกล่าวถึงองค์การ (Organization) หรือโครงสร้างระบบบริหารนั้น คงจะไม่มีใครละเลยไม่กล่าวถึง แมกซ์ เวบเบอร์ (Max Weber) ท่านนี้ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับองค์การไว้ว่า องค์การคือหน่วยของสังคมหรือหน่วยงานซึ่งมีบุคคลกลุ่มหนึ่งร่วมมือกันให้บริการและดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ รวมทั้งการกระทำที่เกี่ยวข้องเนื่องกับวัตถุประสงค์ในการผลิต คำว่าองค์การมักหมายความว่า อาคาร วัสดุ อุปกรณ์ แรงงานมนุษย์และการจัดบริการกิจการของอาคารนั้น ๆ ให้บรรลุเป้าหมาย¹ สัมพันธ์ เกษมสิน ได้ให้นิยามคำว่า "องค์การ" ไว้ใกล้เคียงกับของแมกซ์ เวบเบอร์

¹ Max Weber, The Theory of the Social and Economic Organization

(New York : The Free Press, 1966), pp. 221-222.

โดยกล่าวว่า การจัดการหมายถึง กระบวนการที่จัดตั้งขึ้นเพื่อความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่จะสามารถทำให้การประกอบการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้¹ ส่วนภิญโญ สาร ได้กล่าวถึงการจัดการไว้ว่า หมายถึง กระบวนการจัดระบบการทำงานทั้งหมดภายในองค์การหรือในสำนักงาน โดยกำหนดลักษณะของตำแหน่งและกำหนดงาน กำหนดวิธีการปฏิบัติ ตลอดจนขอบเขตอำนาจหน้าที่และการประสานงานระหว่างตำแหน่งต่าง ๆ ให้แน่นอน เพื่อให้การทำงานขององค์การดำเนินไปอย่างมีระบบระเบียบ²

จากความเห็นของท่านดังกล่าวพอจะสรุปได้ว่า การจัดการนั้นก็คือ การจัดระบบการทำงานให้เด่นชัดเพื่อความสะดวกในการสั่งการ การเสนอรายงาน และการบังคับบัญชา ทั้งยังเป็นการกำหนดขอบเขตแห่งอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบของบุคลากรในองค์การนั้น ๆ ให้ชัดเจน เพื่อจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ หลักในการจัดการนั้น สมพงษ์ เกษมสิน ได้สรุปเป็นหลักการต่าง ๆ ไว้ดังนี้

1. มีนโยบายอันชัดเจน คือในการปฏิบัติงานนั้น ผู้ร่วมงานจะต้องรู้ถึงนโยบายและจุดประสงค์ขององค์การว่ามีอย่างไร
2. มีศูนย์กลางอำนาจการ คือในการบริหารงานจะต้องมีผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบและอำนาจการโดยตรง
3. ระบุหน้าที่การงานอย่างกระจ่างแจ้ง คือต้องมีการแบ่งแยกงานกันปฏิบัติให้เหมาะสมชัดเจน
4. จัดให้มีระบบการทำงานอย่างเหมาะสม
5. มีการอำนวยความสะดวก หมายถึง การจัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ
6. จัดให้องค์การสามารถสนองต่อภาวะการอันผันแปรได้³

¹ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร (พระนคร : ไทวัฒนาพาณิช, 2517), หน้า 103.

² ภิญโญ สาร, หลักบริหารการศึกษา (กรุงเทพฯ : วัฒนาพาณิช, 2519), หน้า 120.

³ สมพงษ์ เกษมสิน, เรื่องเดิม, หน้า 103-107.

ในเรื่องขององค์การนั้นได้มีนักทฤษฎีองค์การอีกผู้หนึ่งชื่อ จาร์คอบ ดับบลิว เกทเซลส์ (Jacob W. Getzels) ท่านได้เสนอทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารซึ่งมองการบริหารเป็นกระบวนการทางสังคม ระบบสังคมตามแนวคิดของท่านเป็นเพียงความเข้ามาเกี่ยวข้องกับปรากฏการณ์ 2 อย่าง อันแรกได้แก่ สถานการณ์ที่มีส่วนโดยตรงในการกำหนดบทบาทและความคาดหวังต่าง ๆ ไว้ค่อนข้างแน่นอนชัดเจน เพื่อนำไปสู่เป้าหมายของระบบงานนั้น ๆ อีกด้านหนึ่งคือบุคคลผู้ปฏิบัติงานในสถานการณ์นั้น ๆ ซึ่งแต่ละคนก็มีบุคลิกภาพและความต้องการ (Need Disposition) ต่าง ๆ ปฏิกริยาระหว่างปรากฏการณ์ทั้งสองนั้นก่อให้เกิดพฤติกรรมทางสังคมขึ้นภายในองค์การ¹ ถ้าบุคคลยอมรับความเป็นจริงของตนเองตลอดจนถึงบทบาทของสถานการณ์ และในขณะที่เดียวกับสถานการณ์ก็ยอมรับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวบุคคลที่อยู่ในสถานการณ์นั้น ปัญหาจึงจะไม่เกิดขึ้น งานของสถานการณ์จะดำเนินไปสู่เป้าหมายอย่างราบรื่น แต่ในสภาพการณ์ที่เป็นจริงแล้ว ส่วนใหญ่บุคคลมักมีบุคลิกภาพเป็นของตนเองและมีความต้องการ เป็นส่วนของตนเอง ซึ่งในบางครั้งจะขัดแย้งกับบทบาทและความคาดหวังของสถานการณ์นี้เองมักจะทำให้สถานการณ์หรือองค์การนั้นประสบปัญหาในการปฏิบัติงานนั้น อันจะส่งผลถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การนั้นด้วย

การศึกษาพฤติกรรมของบุคคลที่อยู่ภายในองค์การนี้ จะให้แนวทางในการวิเคราะห์งานของบุคคลในระดับต่าง ๆ ภายในองค์การ รวมทั้งบุคคลในระดับหัวหน้างานซึ่งจะให้แนวความคิดพื้นฐานในการศึกษาวิจัย เรื่องนี้ได้เป็นอย่างดี

ในการศึกษาพฤติกรรมของบุคคลภายในองค์การนั้น ควรต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1. ตำแหน่ง หมายถึง บุคคลที่ดำรงตำแหน่งไปตามระบบสังคมกำหนด
2. ความคาดหวัง หมายถึง มาตรฐานที่บุคคลที่ดำรงตำแหน่งมีความรับผิดชอบต่องาน

ในหน้าที่ของตนตามที่องค์การกำหนด

¹Jacob W. Getzels, อ้างจาก ธีระ รุญเจริญ, การบริหารโรงเรียนประถมศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2520 หน้า 171.

3. บทบาท หมายถึง กลุ่มความคาดหวังต่อพฤติกรรมของผู้ที่ดำรงตำแหน่งในระบบสังคมซึ่งถูกจำกัดโดยหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งที่เขาดำรงอยู่ ทำให้เขาต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นในระบบสังคมที่เขาอยู่

4. ผู้ที่ดำรงตำแหน่ง หมายถึง บุคคลที่มีสำนักงาน และดำรงตำแหน่งหนึ่งตำแหน่งใดในวาระหนึ่ง

5. Alter Group หมายถึง กลุ่มของบุคคลซึ่งมีบทบาทอีกอย่างหนึ่งในสถาบัน ซึ่งอาจจะหมายถึง "Counter Position" หรือ "Referent Group"¹

ซึ่งบุคคลที่ดำรงตำแหน่งอยู่จะแสดงบทบาทไปตามตำแหน่งที่ตนดำรงอยู่ ขณะเดียวกันบุคคลนั้นก็มีความต้องการเป็นของตนเอง และอาจแสดงบทบาทไปตามความต้องการของตน ซึ่งถ้าพฤติกรรมทั้งสองประการนำไปสู่เป้าหมายของสถาบันก็จะไม่ประสบปัญหาแต่อย่างใด แต่ถ้ากลุ่มบุคคลซึ่งมีบทบาทอีกอย่างหนึ่งภายในองค์การคาดหวังบทบาทของบุคคลที่ดำรงตำแหน่งอยู่เอาไว้ และเมื่อพฤติกรรมที่แสดงออกไม่ตรงกับที่กลุ่มบุคคลคาดหวังเอาไว้ ก็จะทำให้องค์การนั้นประสบปัญหา หัวหน้าคณะวิชาในวิทยาลัยครูก็เช่นกัน อาจจะมีบทบาทของตนเองในลักษณะที่คนอื่น ๆ คาดหวังเอาไว้ แต่อธิการ รองอธิการ และคณาจารย์อาจมีทัศนะว่าหัวหน้าคณะวิชาควรจะทำหน้าที่ที่มีต่อสถาบันให้ประสบผลสำเร็จอย่างไร ฉะนั้นความรู้เรื่องทฤษฎีองค์การที่นำมาเล่นจะช่วยอธิบายบทบาทของบุคคลในระดับต่าง ๆ ขององค์การ และบทบาทของเขาตรงกับความคาดหวังของกลุ่มบุคคลอื่น ๆ ภายในองค์การหรือไม่

ความรู้จากทฤษฎีองค์การจะช่วยให้เขาได้แนวทางการศึกษาพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ อันจะทำให้ได้แนวทางในการวิเคราะห์งานของบุคลากรในระดับต่าง ๆ ภายในองค์การ

¹ Stephen J. Knezevich, Administration of Public Education (New York : Harper & Row, Publishers, 1969), pp. 105-106.

ในการศึกษาพฤติกรรมของบุคคลในองค์การนั้น ต้องดูบทบาทของบุคคลเป็นสำคัญ ซึ่งบทบาทของบุคคลคงตรวจสอบได้จากบทบาทที่เป็นความคาดหวัง และบทบาทที่ปรากฏจริง และความรู้ในเรื่องเหล่านี้จะมีส่วนสนับสนุนการวิจัยเรื่องนี้ต่อไป

2. แนวความคิดในการศึกษาบทบาทของบุคคล

ได้มีผู้ศึกษาเกี่ยวกับบทบาทไว้หลายท่าน ดังเช่น ในด้านความหมายของคำว่า "บทบาท" ฮารีเกอร์สท์ (Harvighurst) และนูการ์เตน¹ (Nugarten) ให้คำจำกัดความไว้ว่า หมายถึง แบบแผนของพฤติกรรมที่เหมือน ๆ กันของคนที่ตั้งวางตำแหน่งเดียวกัน แสดงถึงแบบแผนพฤติกรรมที่ผูกพันหรือขึ้นอยู่กับความคาดหวังของสมาชิกอื่น ๆ ในสังคมด้วย

ทองคอง หงส์พันธุ์² ได้ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในงานโดยตรง และงานพิเศษที่ควรกระทำ

ส่วนวิทยุญ สาร³ กล่าวว่า บทบาทและหน้าที่เป็นของคู่กัน ซึ่งกำหนดไว้ควบคู่กัน ซึ่งกำหนดไว้ควบคู่กับตำแหน่งที่บุคคลผู้นั้นได้รับบทบาทและหน้าที่ ในที่นี้ได้รวมถึง หน้าที่หรือเงื่อนไขที่จะต้องกระทำ และบรรดาสถิติต่าง ๆ ที่ได้รับมาพร้อมกับตำแหน่ง สถิติและหน้าที่ประจำเกี่ยวกับพันธุกรรมและหน้าที่ของตำแหน่งอื่นที่เกี่ยวข้องในแบบสังคมเดียวกัน

¹ Eric Hoyle, The Role of the Teacher (London : Routledge and Kegan Paul, 1969), p. 36.

² ทองคอง หงส์พันธุ์, "บทบาทของหัวหน้าฝ่ายปกครองและสวัสดิการของสถาบันฝึกหัดครู" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2513), หน้า 7.

³ วิทยุญ สาร, "การฝึกหัดครูกับการรับใช้สังคม," การประชุมทางวิชาการ กรมการฝึกหัดครู (พระนคร : เจริญวิทยการพิมพ์, 2518), หน้า 3.

เซคอร์ด (Secord) และแบคแมน¹ (Backman) กล่าวว่า บทบาทคือการมีปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ระหว่างพฤติกรรมที่คาดหวังของบุคคล 2 ฝ่าย ฝ่ายหนึ่งคือ ผู้ดำรงตำแหน่ง และอีกฝ่ายหนึ่งคือบุคคลอื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับตำแหน่งนั้น และ เดวิส² (Keith Davis) ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบไว้ว่า การที่บุคคลจะดำรงตำแหน่งหนึ่งตำแหน่งใดต้องสืบบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ กำหนดไว้ควบคู่กับตำแหน่งนั้นเสมอ บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบที่กำหนดไว้จะต้องเป็นที่รู้และเข้าใจกันระหว่างบุคคลผู้ดำรงตำแหน่งกับบุคคลอื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

จากแนวคิดข้างต้นอาจสรุปความหมายของบทบาทได้ดังนี้

1. บทบาทที่ได้มาพร้อมกับตำแหน่ง เป็นบทบาทที่เกิดขึ้นมาพร้อมกับตำแหน่ง เมื่อบุคคลใดดำรงตำแหน่งใด ก็จะต้องแสดงบทบาทตามกฎหมาย ระเบียบ ภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบ และสิทธิที่กำหนดไว้ เป็นบรรทัดฐาน

2. บทบาทที่เป็นความคาดหวังของบุคคลที่เกี่ยวข้อง เป็นบทบาทที่บุคคลที่เกี่ยวข้องคาดว่าบุคคลที่เข้าไปดำรงตำแหน่งนั้นจะต้องมีแบบแผนพฤติกรรมอย่างหนึ่ง ซึ่งอาจจะตรงกับแบบแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ ค่านิยม ทัศนคติ ประสบการณ์ และการศึกษาอบรมของผู้ที่เกี่ยวข้อง

เนื่องจากบทบาทเกิดขึ้นมาพร้อมกับตำแหน่ง ฉะนั้นจึงต้องตรวจสอบบทบาทของบุคคลจากตำแหน่งด้วย ตามแนวคิดเชิงทฤษฎีบทบาท เมื่อบุคคลดำรงตำแหน่งใดก็จะแสดงบทบาทตามกฎหมาย ระเบียบต่าง ๆ และยังคงแสดงบทบาทที่บุคคลอื่นเกี่ยวข้องคาดว่า เขาจะต้องมีพฤติกรรมตามความคาดหวังของบุคคลที่เกี่ยวข้องด้วย ในการศึกษางานในหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าคณะวิชา ในวิทยาลัยครู ผู้วิจัยได้อาศัยแนวความคิดหลักจากทฤษฎีบทบาทเป็นเครื่องช่วยกำหนดแนวทางในการ

¹Paul F. Secord and Carl W. Backman, Social Psychology (New York : McGraw-Hill Book Co., 1964),, p. 454.

²Keith Davis, Human Relation of Work (New York : McGraw-Hill Book Co., 1962), p. 40.

วิจัยครั้งนี้ทั้งสองแนวทาง คือ จะศึกษาบทบาทที่หัวหน้าคณะวิชาแสดงออกตามลักษณะของงานในหน้าที่และความรับผิดชอบ ซึ่งระบุไว้ตามตัวบทกฎหมาย ระเบียบ ข้อกำหนด ข้อตกลง หรือประเพณีที่ปฏิบัติสืบต่อกันมา และศึกษาบทบาทตามความคาดหวังของผู้ที่เกี่ยวข้องว่า งานในหน้าที่และความรับผิดชอบนั้น ๆ หัวหน้าคณะวิชาได้ปฏิบัติในเรื่องใดหรือไม่ มากน้อยเพียงใด

3. บทบาทของ วิทยาลัยครูและคณาจารย์ของ วิทยาลัยครู

วิทยาลัยครู เป็นสถาบันการผลิตครูที่สำคัญ เพราะการที่จะได้ครูดี มีคุณภาพ มีอุดมคติ รักอาชีพการ เป็นครู และอุทิศตนเพื่อการศึกษาของชาติอย่างแท้จริงนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับสถาบันการผลิตครู คือ วิทยาลัยครู ซึ่งมีหน้าที่สำคัญ ๆ อยู่ 2 ประการคือ

1. ดำเนินการผลิตครูให้โรงเรียนและสถานศึกษาทั่วราชอาณาจักร
2. อบรมครูที่ขาดวิทยฐานะทางครู ให้มีวุฒิครู ส่งเสริมอบรมครูประจำการ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการเรียนการสอนให้สูงขึ้น ทั้งนี้ตลอดจนการค้นคว้าวิจัยเกี่ยวกับการฝึกหัดครู ตามนโยบายของรัฐบาล และกระทรวงศึกษาธิการ¹

เอ็มเมนส์² (Emens) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของสถาบันฝึกหัดครูไว้ว่า วิทยาลัยครูมีหน้าที่รับผิดชอบในการตระเตรียมนักเรียนครูให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในอาชีพของตน และเป็นผู้ที่เทียบพร้อมไปด้วยคุณธรรมและจรรยา เพื่อจะได้เป็นครูที่ดีของเด็กในอนาคต

¹ กรมการฝึกหัดครู, หน้าที่ งาน และโครงการของกรมการฝึกหัดครู (พระนคร : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2516), หน้า 28.

² John R. Emens, "Administrative Organization of Student Personnel Services" Student Personnel Services (Washington D.C. : AACTE, 1959), pp. 24-25.

ภิญโญ สาร¹ ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องการบริหารการฝึกหัดครูในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการรับใช้สังคมว่า การฝึกหัดครูปัจจุบันถือว่าเป็นระดับอุดมศึกษา และการบริหารงานของการฝึกหัดครูจะต้องยึดหลักปรัชญาของอุดมศึกษาที่ว่าด้วยหน้าที่หลัก 4 ประการคือ

1. หน้าที่ในการวิจัย หรือค้นคว้าหาความรู้ใหม่ โดยเฉพาะอาจารย์ในวิทยาลัยครูจะต้องค้นคว้าวิจัย เขียนตำรา และต้องทำอย่างกว้างขวาง และอาจารย์ในวิทยาลัยครูทุกคนจะต้องถือว่าตนเป็น Knowledge Produce ซึ่งข้อนี้แตกต่างจากอาจารย์ในมัธยมและประถม ซึ่งเป็น Knowledge Consumer

2. หน้าที่ในการสอน

3. หน้าที่ในการบริการทางวิชาการแก่สังคม การให้บริการทางวิชาการถือว่าเป็นหน้าที่โดยตรงของสถาบันระดับอุดมศึกษา

4. หน้าที่ในการธำรงรักษา วัฒนธรรมและประเพณีอันดีงามของชาติ

อรุณ ประทีป² ได้กล่าวไว้ว่า พระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ. 2518 ได้ระบุหน้าที่ของวิทยาลัยครูออกให้เห็นเด่นชัดคือ

1. ผลิตครู
2. ทำการวิจัย
3. ส่งเสริมวิทยฐานะครู
4. ทำนุบำรุง วัฒนธรรม และ
5. ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

¹ ภิญโญ สาร, "การฝึกหัดครูกับการรับใช้สังคม" การประชุมทางวิชาการ กรมการฝึกหัดครู. (พระนคร : เจริญวิทย์การพิมพ์, 2518), หน้า 37.

² อรุณ ประทีป, "แนวทางการพัฒนาคุณภาพของอาจารย์ในวิทยาลัยครู" ครูปริทัศน์ 11 (พฤศจิกายน, 2522) : 27.

จากความเห็นดังกล่าวข้างต้นจะเห็นว่า โดยหลักการแล้วบทบาทที่สำคัญของวิทยาลัยครู ได้แก่ การผลิตครูให้โรงเรียนและสถานศึกษาทั่วราชอาณาจักร ทำการวิจัย ล່อนเพื่อให้ผู้เรียน เป็นครูที่ดีของ เด็กในอนาคต อบรมครูประจำการให้มีความรู้ทางครูสูงยิ่งขึ้น ให้บริการทางวิชาการแก่ สังคมและธำรงไว้ซึ่ง วัฒนธรรมและประเพณีอันดีงาม

เมื่อพิจารณาบทบาทของวิทยาลัยครูอย่างละเอียดแล้วจะเห็นว่า หน้าที่ของวิทยาลัยครู นั้นก็คือ หน้าที่ที่อาจารย์ในวิทยาลัยครูทุกคนต้องปฏิบัติตามนั่นเอง ในเรื่องนี้ สวัสดิ์ ทรัพย์จำนงค์¹ ได้กล่าวไว้ว่า งานของวิทยาลัยครูมี 5 ประการใหญ่ ๆ ตามที่กฎหมายกำหนด อาจารย์วิทยาลัย ครูเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดงานดังกล่าว ก็ควรจะได้อบรมปฏิบัติงานทั้ง 5 ประการนั้นด้วย

ได้มีการสัมมนา เรื่องแนวใหม่ของการฝึกหัดครูในปี 2520 ผลจากการสัมมนาครั้งนี้ได้ ให้ข้อเสนอแนะว่า อาจารย์ในวิทยาลัยครูควรมีบทบาทและความรับผิดชอบในด้าน

1. การล່อน
2. การนิเทศการล່อน
3. การเป็นที่ปรึกษาทางวิชาการ
4. ทำการวิจัย
5. ทำกิจกรรมเสริมหลักสูตร
6. การให้บริการชุมชนและสังคม
7. หน้าที่พิเศษอื่น ๆ¹

¹ สวัสดิ์ ทรัพย์จำนงค์, แนวคิดและแนวปฏิบัติการพัฒนาการฝึกหัดครู เพื่อพัฒนาประเทศ ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติระยะที่ 4 (2520-2524) หน้า 38-39 (อட்சาเนา)

² กรมการฝึกหัดครูและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, รายงานการสัมมนา เรื่องแนวใหม่ของการฝึกหัดครู (กรุงเทพมหานคร : กรมการฝึกหัดครูและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2520), หน้า 29.

นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยอื่น ๆ ที่อาจให้แนวความคิดเกี่ยวกับการพิจารณาถึงบทบาทของ อาจารย์ทั้งในสถาบันอุดมศึกษาและในวิทยาลัยครู เช่น

รศ. สุวรรณะชญ์ ได้ศึกษาถึงคุณสมบัตินี้ของอาจารย์ หน้าที่และสิทธิตามลำดับความ สำคัญมากน้อย รวมทั้งค่าแห่งความคับข้องใจในการปฏิบัติหน้าที่ของอาจารย์ โดยใช้กลุ่มตัว อย่างประชากรในการวิจัย เป็นผู้บริหาร อาจารย์ และนิสิตจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ อาจารย์ ผู้บริหาร และนักศึกษา มีความเห็นว่า อาจารย์มหาวิทยาลัยควรมีคุณสมบัตินี้ที่สำคัญ คือ เป็นนักวิชาการ มีศีลธรรม มีความสามารถในการ ล່อน มีมนุษยสัมพันธ์ มีความสนใจในการล່อน มีความสนใจและความสามารถในการวิจัย และมี ประสิทธิภาพในงานที่ต้องใช้ความรู้ความชำนาญในสาขาที่ได้ฝึกฝนมาโดยเฉพาะ และสาขาวิชา อื่นที่เกี่ยวข้อง หน้าที่ของอาจารย์มหาวิทยาลัยที่สำคัญมีดังนี้ ล່อน วิจัย และเขียนบทความ เอกสาร ตำรา ให้คำแนะนำแก่นักศึกษา ศึกษาค้นคว้าหาความรู้ใหม่ ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่นัก- ศึกษา ให้บริการวิชาการแก่สังคม ให้ความร่วมมือในการพัฒนามหาวิทยาลัยและให้ความร่วมมือใน การบริหารมหาวิทยาลัย อาจารย์และผู้บริหารส่วนใหญ่มีความเห็นคล้ายกันว่า อาจารย์ในมหา- วิทยาลัยควรมีหน้าที่ล່อน วิจัย และเขียนบทความ เอกสาร ตำรา และให้คำแนะนำแก่นักศึกษา เป็นหน้าที่ที่สำคัญมากกว่าหน้าที่อื่น ๆ แต่ที่นักศึกษาส่วนใหญ่เห็นว่าหน้าที่สำคัญ 3 ประการแรกของ อาจารย์ คือ ล່อน ให้คำแนะนำแก่นักศึกษา และศึกษาค้นคว้าหาความรู้ใหม่¹

อุพิน ศิริพละ ได้ทำการวิจัยเรื่องบทบาทและความรับผิดชอบของอาจารย์ในวิทยาลัยครู ในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

¹รศ. สุวรรณะชญ์, "The Thai Professorial Role : An Assessment of Role Expectations" ผลงานวิจัยทางการศึกษา (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์และทำปกเจริญผล, 2522), หน้า 418-422.

1. บทบาทและความรับผิดชอบที่สำคัญของอาจารย์ในวิทยาลัยครูในกรุงเทพมหานคร คือ บทบาทด้านการสอน การนิเทศการสอน การเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาทางวิชาการ การเป็นที่ปรึกษากิจกรรมเสริมหลักสูตร การวิจัย การให้บริการชุมชนและสังคม และหน้าที่พิเศษอื่น ๆ ตามลำดับ

2. บทบาทและความรับผิดชอบของอาจารย์ในวิทยาลัยครูในกรุงเทพมหานคร ในส่วนที่ปฏิบัติจริง ปรากฏว่า มีการปฏิบัติมาก/น้อย ตามลำดับดังนี้ บทบาทด้านการสอน การเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาทางวิชาการ การเป็นอาจารย์ที่ปรึกษากิจกรรมเสริมหลักสูตร การนิเทศการสอน การให้บริการชุมชนและสังคม การวิจัย และหน้าที่พิเศษอื่น ๆ

3. เกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของอาจารย์ในวิทยาลัยครูในกรุงเทพมหานคร ปรากฏว่า มีปัญหาและอุปสรรคมากในด้านการวิจัย เนื่องมาจากการขาดงบประมาณในการดำเนินงานและขาดความรู้และประสบการณ์ในด้านการวิจัย ตลอดจนมีงานในความรับผิดชอบมาก ส่วนการปฏิบัติงานด้านอื่น ๆ ผลปรากฏว่า มีปัญหาและอุปสรรคน้อย¹

จากการศึกษา เอกสารและงานวิจัยต่าง ๆ ดังกล่าว จะเห็นว่า บทบาทและความรับผิดชอบของวิทยาลัยครูในฐานะเป็นสถาบันอุดมศึกษาและคณาจารย์มีขอบเขตกว้างขวางมาก หัวหน้าคณะวิชาในฐานะที่เป็นผู้รับผิดชอบงานวิชาการในคณะวิชา สำคัญต้องปฏิบัติภาระกิจต่าง ๆ ตามหน้าที่ของวิทยาลัยครู และขณะเดียวกันก็ต้องปฏิบัติหน้าที่ในฐานะเป็นอาจารย์คนหนึ่ง ในวิทยาลัยครูให้ลุ่มบูรณ์ด้วย เพื่อให้งานของวิทยาลัยบรรลุเป้าหมาย หัวหน้าคณะวิชาต้องมีหลักยึดในการปฏิบัติภาระกิจ นั่นคือต้องรู้และเข้าใจในงานบริหารการศึกษา

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

¹ยูทิม ศิริพละ, "บทบาทและความรับผิดชอบของอาจารย์ในวิทยาลัยครูในกรุงเทพมหานคร" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2521), หน้า จ.

ความเห็นเกี่ยวกับงานบริหารการศึกษานั้น ได้มีผู้ให้แนวคิดไว้หลายท่าน เช่น ฟิชค์¹ (Fisk) กล่าวว่า งานบริหารการศึกษาที่สำคัญมีเพียง 4 ประการเท่านั้น ได้แก่

1. การบริหารงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียนที่โรงเรียนตั้งอยู่
2. การบริหารงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการขยาย หรือปรับปรุง โอกาสทางการศึกษา

หรืองานในด้านวิชาการ

3. การบริหารงานบุคคลทุกชนิด ตั้งแต่ แสวงหา บรรจุ พัฒนา คุ้มครองรักษา จนกระทั่งให้พ้นจากงาน

4. การบริหารงานธุรการ การเงิน และบริการต่าง ๆ¹

รามเซเยอร์ (Ramseyer) และคณะ² ได้ทำการวิจัยและสรุปว่า งานบริหารการศึกษาในสถานศึกษามี 8 ประการคือ

1. การเลื่อน กิจกรรมประกอบการเลื่อน การดีความ หรือขยายความหลักสูตร และประมวลการเลื่อน

2. การปกครองนักเรียนและการแนะแนว,

3. การเป็นผู้นำของผู้เรียนที่โรงเรียนนั้น ๆ ตั้งอยู่

4. การบริหารงานบุคคล ได้แก่ ครูและเจ้าหน้าที่ต่าง ๆ ของโรงเรียน

5. การบริหารเกี่ยวกับอาคารสถานที่

6. การจัดระบบบริหารโรงเรียน การแบ่งฝ่ายงานและการมอบอำนาจหน้าที่

¹ Robert S. Fisk, The Task of Educational Administration (New York : Harper and Row, 1961), pp. 211-225.

² John A. Ramseyer, and Others, Factors Affecting Educational Administration CPEA Series (Columbus, Ohio : College of Education, Ohio State University, 1955), pp. 18-56.

7. การบริหารธุรการและการเงิน

8. การติดตามประเมินผล เพื่อแก้ไข ปรับปรุงกิจการบริหารต่าง ๆ

แอนเดอร์สัน (Anderson) และคณะ ได้ทำการวิจัยโดยสัมภาษณ์ศึกษาราชการจำนวน 20 คน และได้สรุปว่า งานบริหารการศึกษาที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องทำมีอยู่ 5 ประเภทคือ

1. การทำงานประสานกับประชาชน
2. การบริหารธุรการต่าง ๆ ในสำนักงานศึกษาราชการหรือในโรงเรียน
3. การบริหารและพัฒนาอาคารสถานที่ และบริเวณต่าง ๆ ตลอดจนการซ่อมแซมและจัดทาสีอาคารสถานที่ สำหรับอาคารสถานที่
4. การบริหารด้านวิชาการ ได้แก่ หลักสูตร ประมวลการสอน โครงการสอน และโครงการทางวิชาการอย่างอื่นของโรงเรียน
5. การให้บริการแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานการศึกษาโดยทั่วไป และการช่วยเหลือพัฒนาวิชาการศึกษา ตลอดจนอาชีพนักบริหารให้ก้าวหน้า เป็นที่นิยมนับถือ¹

ส่วนสมิธ (Smith) และคณะ ได้แบ่งงานที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องรับผิดชอบว่ามี 7 ประเภท ซึ่งมิได้แตกต่างไปจากความเห็นของคนอื่น ๆ ดังได้กล่าวมาข้างต้นแต่อย่างใด พร้อมกับได้เขาได้ให้อธิบายและไว้ด้วยว่า ควรจะทำงานแต่ละประเภทมากน้อยเพียงใด คือ

- | | |
|-------------------------------------|-----|
| 1. งานในหน้าที่ทั่ว ๆ ไปที่ควรจะทำ | 5% |
| 2. งานบริหารครูและเจ้าหน้าที่อื่น ๆ | 20% |
| 3. งานบริหารวิชาการ | 40% |
| 4. งานบริหารการเงิน | 5% |

¹Walter A. Anderson, and Others, Responsibility of School Administrators (New York : Department of Administration and Supervision, New York University, 1952), p. 135.

- | | |
|----------------------------|------------------|
| 5. งานบริหารอาคารสถานที่ | 5% |
| 6. งานบริหารกิจการนักเรียน | 20% ¹ |

จากความเห็นของบุคคลดังกล่าวข้างต้น อาจสรุปได้ว่า งานในหน้าที่ของบุคลากรในวิทยาลัยครูนั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรในระดับผู้บริหาร ซึ่งต้องแสดงบทบาทถึง 2 อย่าง คือ ในฐานะผู้บริหารกับในฐานะอาจารย์ ในฐานะผู้บริหารนี้หน้าจะปฏิบัติในด้าน การบริหารบุคคล งานบริหารวิชาการ งานธุรการ-การเงิน งานด้านกิจการนักศึกษา และด้านความสัมพันธ์กับชุมชน ส่วนในฐานะเป็นอาจารย์คนหนึ่งของวิทยาลัย งานที่ควรปฏิบัติได้แก่ งานสอน เขียนตำรา งานวิจัย งานบริการชุมชน ให้คำแนะนำแก่นักศึกษา และค้นคว้าหาความรู้ใหม่ ๆ

4. โครงสร้างระบบบริหารของวิทยาลัยครู

ในการที่จะศึกษา งานในหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าคณะวิชาในวิทยาลัยครูให้ชัดเจนได้นั้น จำเป็นต้องรู้จักโครงสร้างของการบริหารงานภายในวิทยาลัยครูเสียก่อน ซึ่งการแสดงโครงสร้างนี้จะช่วยให้เข้าใจสายงานการบังคับบัญชา การติดต่อสื่อสารภายในวิทยาลัยครู เป็นอย่างดี และจะแสดงถึงตำแหน่งหัวหน้าคณะวิชาว่าอยู่ในระดับใด

การบริหารงานในวิทยาลัยครูอยู่ภายใต้พระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ. 2518 และมีสภาการฝึกหัดครูคอยควบคุมอีกทีหนึ่ง วิทยาลัยครูแต่ละแห่งจะมีอธิการ เป็นผู้บังคับบัญชา รับผิดชอบ และมีคณะกรรมการประจำวิทยาลัย เป็นที่ปรึกษา ให้มีรองอธิการซึ่งอาจมีหนึ่งคน หรือหลายคนก็ได้ เพื่อทำหน้าที่รับผิดชอบตามที่อธิการจะมอบหมาย ส่วนใหญ่จะมีรองอธิการถึง 3 ฝ่าย ได้แก่ รองอธิการฝ่ายบริหาร รองอธิการฝ่ายวิชาการ และรองอธิการฝ่ายกิจการนักศึกษา และในวิทยาลัย

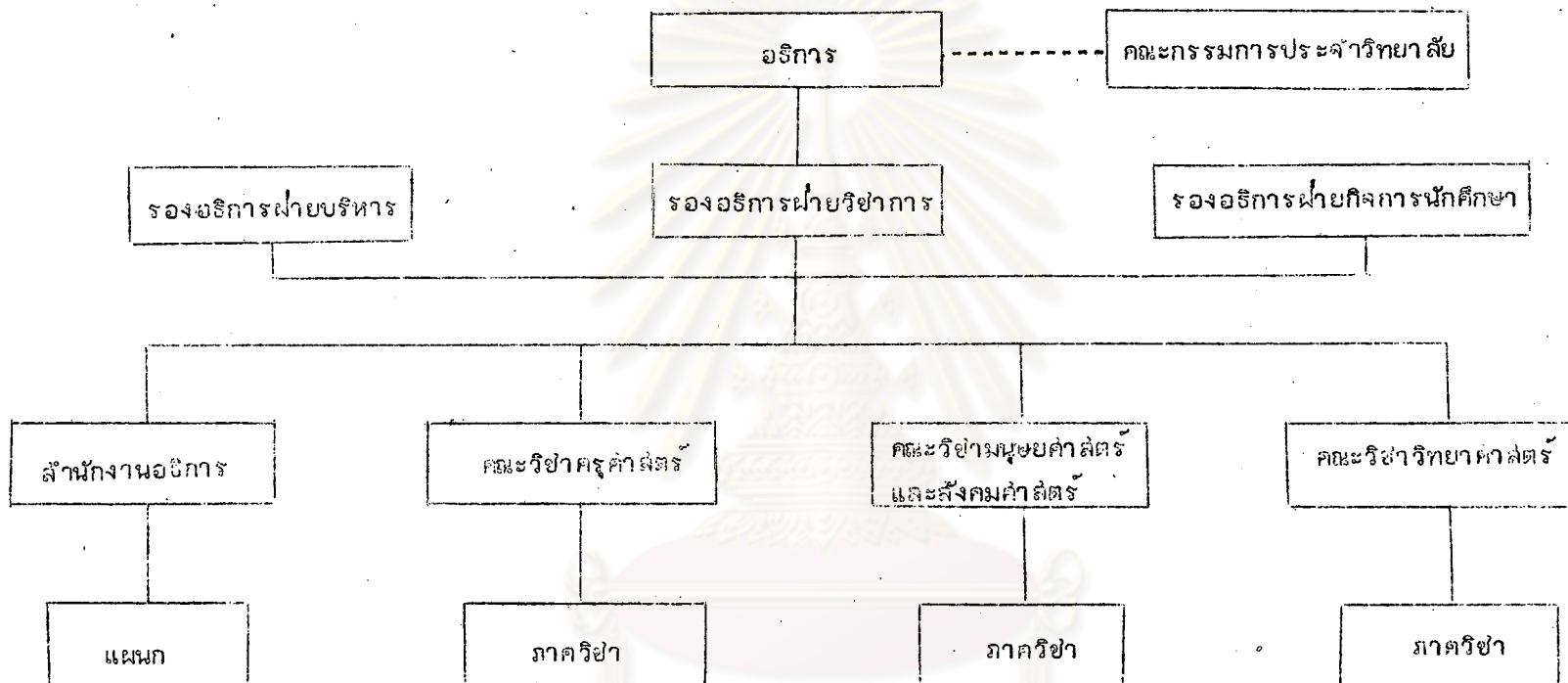
¹ Edward W. Smith, Stanley W. Krowx, and Mark M. Alkinson, The Educators Encyclopedia (New York : Prentice Hall, Inc., 1961), p.

แต่ละแห่งจะมีส่วนราชการตั้งนี้คือ สำนักงานอธิการและคณะวิชา ซึ่งสำนักงานอธิการก็จะแบ่งออกเป็นแผนกต่าง ๆ ตามที่พระราชบัญญัติกำหนด ส่วนคณะวิชาก็มี 3 คณะวิชา ได้แก่ คณะศึกษาศาสตร์ คณะศึกษามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ และคณะวิชาวิทยาศาสตร์ แต่ละคณะวิชาจะแบ่งออกไปเป็นภาควิชา ส่วนใหญ่อธิการมีมอบอำนาจให้รองอธิการฝ่ายวิชาการดูแลเกี่ยวกับคณะวิชาต่าง ๆ รองอธิการฝ่ายบริหารดูแลด้านสำนักงานอธิการ และรองอธิการฝ่ายกิจการนักศึกษาที่ดูแลในส่วนที่เกี่ยวข้องกับนักศึกษาและการปฏิบัติงานจะดำเนินการไปตามลำดับชั้นของสายการปฏิบัติงาน ดังแผนภูมิที่ 1 และ 2



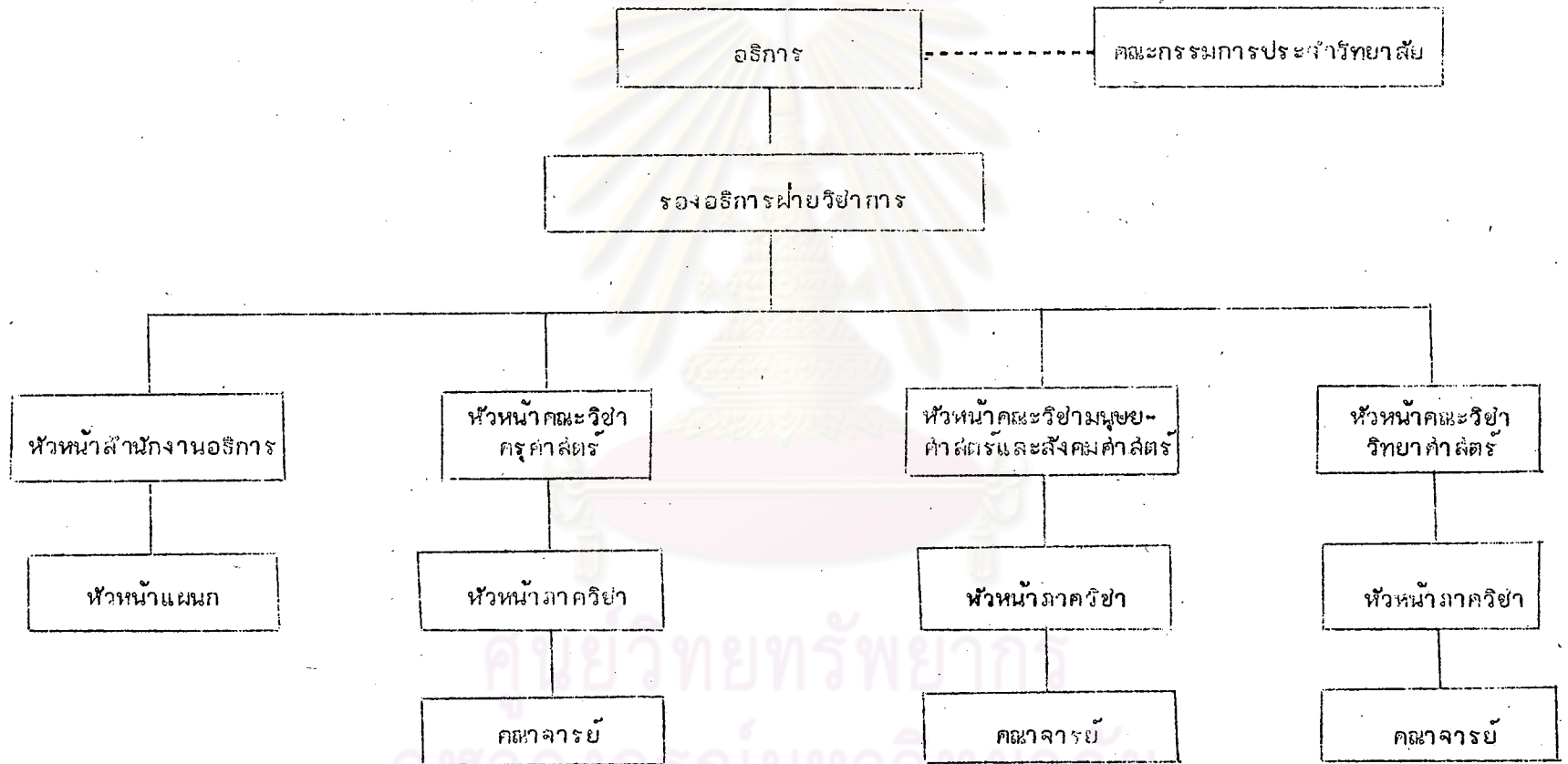
ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 1 แผนผังแสดง โครงสร้างการบริหารงานในวิทยาลัยครู



ศูนย์วิทยพัชการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 2 แผนผังการบริหารงานของฝ่ายวิชาการ



5. งานในหน้าที่ของบุคคลในระดับหัวหน้างานในวิทยาลัยครู

ระดับผู้บริหารสูงสุดของสถานศึกษา

ในการบริหารงานของวิทยาลัยครูนั้น อธิการเป็นบุคคลสำคัญยิ่งที่จะทำให้การบริหารงานในวิทยาลัยครู เป็นไปตามเป้าหมายที่ได้ตั้งเอาไว้ วิทยาลัยครูจะเจริญก้าวหน้าไปเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารงานด้านต่าง ๆ ของอธิการ ซึ่งงานในหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคคลในระดับหัวหน้างาน หรือผู้บริหารในสถาบันต่าง ๆ มีหลายประการด้วยกัน

วิทยุ โสธร¹ ได้กล่าวถึงงานบริหารของผู้บริหารการศึกษาที่สำคัญที่สุดมีเพียงอย่างเดียว คือ การบริหารงานบุคคล ขอบข่ายในการบริหารงานด้านนี้มีอยู่ 4 สักกะณะใหญ่ ๆ คือ การให้ได้มา การทำนุบำรุงและรักษา การพัฒนา และการให้พ้นจากงาน แต่เมื่อพิจารณาในชั้นรายละเอียดจะพบว่า มีถึง 22 สักกะณะด้วยกัน คือ

1. การวางนโยบาย และการออกระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับตัวบุคคล เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโรงเรียน
2. การวางแผนเกี่ยวกับการจัดกำลังคน และการมอบอำนาจหน้าที่ให้แก่บุคลากร เพื่อให้ทำงานได้สะดวกตามแผนงานที่ได้วางไว้
3. การวางโครงการของงานต่าง ๆ ให้บุคลากรปฏิบัติตามแผนที่ได้วางไว้
4. การกำหนดคุณสมบัติและหน้าที่ซึ่งควรมอบให้แก่ผู้ปฏิบัติที่มารับตำแหน่งต่าง ๆ
5. การจัดลำดับบังคับบัญชางาน และตำแหน่งภายในโรงเรียน
6. การดำเนินการเกี่ยวกับอัตราเงินเดือนและค่าจ้าง
7. การแสวงหาคนเข้ามาทำงาน การคัดเลือก และการลอบคัดเลือก

¹ วิทยุ โสธร, หลักบริหารการศึกษา (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์วัฒนาพานิช, 2519), หน้า 157-158.

8. การบรรจุแต่งตั้ง

9. การปฐมนิเทศครูใหม่ หรือ ครูที่รับโอนย้ายมาใหม่ และการทดลองปฏิบัติงานของครูใหม่ดังกล่าว

10. การทำและรวบรวมทะเบียนประวัติ ตลอดจนผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ

11. การโอนและการย้าย

12. การฝึกอบรมในระหว่างปฏิบัติงาน

13. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ

14. การพิจารณาความดีความชอบ

15. การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือการให้สิ่งตอบแทนความดีความชอบอย่างอื่น

16. การรักษาลู่มาพลาณามัย และการให้ความปลอดภัยในการทำงาน

17. การจัดสวัสดิการ

18. การปกครองบังคับบัญชา

19. การรักษาภัย

20. การให้พ้นจากงาน

21. การให้บำเหน็จบำนาญ หรือสิ่งตอบแทนอย่างอื่น เมื่อต้องพ้นจากงานตามวาระ

22. การวิจัยและค้นคว้า เพื่อหาข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับบุคลากร

พินิจ หันนาคินทร¹ ได้กล่าวถึงหน้าที่ของครูใหญ่ว่า ต้องหาครูที่ดีมาสอน จัดแบ่งหน้าที่การทำงาน มีการปฐมนิเทศครูใหม่ สร้างน้ำใจในการทำงานให้แก่คณะครู ส่งเสริมให้ครูมีความสามารถยิ่งขึ้น พิจารณาความดีความชอบของครู จัดให้มีการประชุมครูและนิเทศการสอน ส่วน

¹ พินิจ หันนาคินทร, หลักการบริหารโรงเรียน (พระนคร : โรงพิมพ์วัฒนาพานิช, 2513), หน้า 49.

งานที่เกี่ยวกับหลักสูตรและการสอนนั้น ครูใหญ่มีหน้าที่เลือกเนื้อหาของหลักสูตร แบ่งและจัดทำ
ประมวลการสอน จัดทำตารางสอน เลือกแบบเรียน จัดห้องสมุด และทำการวัดผลการสอน

รอส แอด เนจลีย์ (Ross L. Neagley) และ เอ็น ดีน อีแวนส์¹ (N. Dean
Evans) ให้ความเห็นว่า หน้าที่และความรับผิดชอบของครูใหญ่ (Principal) มีดังนี้

1. พยายามสร้างบรรยากาศให้คณะครูรู้สึกเป็นอิสระที่จะใช้สติปัญญาสร้างสรรคของตนให้เป็นประโยชน์ และแลกเปลี่ยนแนวความคิดซึ่งกันและกันเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน
2. ทำงานร่วมกับคณะครูในการกำหนดปรัชญา และบริหารปรัชญาการศึกษาให้ตรงกับปรัชญาของเขตท้องถิ่น
3. ทำงานร่วมกับคณะครูในการพัฒนา เป้าหมายของการสอนให้ตรงกับเป้าหมายของท้องถิ่น รวมทั้งขอบข่ายของหลักสูตรด้วย
4. เป็นผู้นำในการจัดหาโปรแกรมการพัฒนาหลักสูตรต่อเนื่องไป ในขณะที่เดียวกันก็จะสร้างการพัฒนาหลักสูตรระดับท้องถิ่นอื่น
5. เป็นผู้รับผิดชอบในโปรแกรมการนิเทศ
6. ร่วมกับคณะครูในการพัฒนาและบริหารระบบของ โปรแกรมการวัดผลและประเมินผล
7. ให้คณะผู้เกี่ยวข้องช่วยในการสอนใช้ เวลาและมีปัญญาให้เป็นประโยชน์และมีประสิทธิภาพมากที่สุด
8. ให้มีความรับผิดชอบภายในขอบข่ายงานของโครงการท้องถิ่นในการจัดโปรแกรม การศึกษานอกระบบสำหรับลมาชิก
9. ร่วมกับคณะครูในการพัฒนา การนำไปใช้ และการนิเทศโปรแกรม

¹ Ross L. Neagley and N. Dean Evans, Handbook for Effective Supervision of Instruction (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice - Hall, 1964), pp. 105-106.



10. ทำงานร่วมกับคณะครูในการตั้งปัญหาและบริหารนโยบายของท้องถิ่น ตามความ สัมพันธ์กับฐานะของนักเรียน คณะแผน ายงาน และ การเลื่อนชั้น

11. สัดการแลกเปลี่ยนข่าวสารและแนวความคิดระหว่างคณะครูและบุคลากรอื่น ๆ

12. ว่านายความสะดวกเกี่ยวกับ เครื่องมือ เครื่องใช้ หนังสือ และจัดหาแหล่งการ เรียนรัฐอื่น ๆ

13. พัฒนาการศึกษาใหม่ให้ไปพร้อม ๆ กันระหว่างท้องถิ่น และระดับชาติ ขณะเดียว กันให้คณะครูได้รับทราบด้วย

ส่วนแอนเดอร์สัน (Lester W. Anderson) และแวนไดค¹ (Lauren A. Van Dyke) เห็นว่าครูใหญ่ควรจะมีหน้าที่ดังนี้

1. เป็นผู้นำในการวางแผนหลักสูตร
2. ศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีทางการศึกษา โดยเฉพาะ
3. สัดโปรแกรมให้เหมาะสมลุ่มกับความต้องการของนักเรียน ชุมชุมชน และเหมาะสมลุ่มกับ ความต้องการของประเทศ
4. งานบริหาร ครูใหญ่ควรพิจารณา งาน การแนะแนว การบริการครู นักเรียน ให้ได้ รับความสะดวกในการ เรียนการล่อนอย่างเต็มที่
5. งานเกี่ยวกับการคัดเลือกครู สัดหาครูเข้าล่อนในล่ายวิชาต่าง ๆ เพื่อให้เกิดคุณภาพ ทางการล่อน

จากความเห็นของนักการศึกษาเหล่านี้ ทำให้มองเห็นว่า หน้าที่และการบริหารงานของ บุคคลในระดับหัวหน้าล่อนศึกษานั้นกว้างขวางมาก ในฐานะหัวหน้าล่อนศึกษาต้องมีความรู้ในด้าน

¹Lester W. Anderson and Lauren A. Van Dyke, Secondary School Administration (Boston : Houghton Mifflin Company, 1963), pp. 10-11.

หลักผู้ตรวจการ ระเบียบการสอน การนิเทศการสอน การวัดผล การบริหารงานบุคคล ตลอดจนสิ่งที่เกี่ยวข้องกับนักศึกษา และอาคารสถานที่

ระดับรองผู้บริหารสูงสุดของสถาบัน

ตามพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ. 2518 มาตรา 16 ให้มีรองอธิการคนหนึ่ง หรือหลายคนก็ได้ เพื่อทำหน้าที่และรับผิดชอบตามที่อธิการจะมอบหมาย¹ ซึ่งวิทยาลัยครูส่วนใหญ่จะมีรองอธิการถึง 3 คน ได้แก่ รองอธิการฝ่ายบริหาร รองอธิการฝ่ายวิชาการ และรองอธิการฝ่ายกิจการนักศึกษา เพื่อทำหน้าที่แบ่งเบาภาระในการบริหารงานของอธิการ แต่อธิการยังคงมีอำนาจตัดสินใจสั่งการในชั้นสุดท้ายอยู่ ซึ่งได้มีผู้กล่าวถึงหน้าที่ของตำแหน่งรองผู้บริหารระดับสูง ดังนี้

กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ² ได้กำหนดหน้าที่ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการว่า

1. วางโครงการดำเนินงานด้านการศึกษา ระเบียบการสอนและรับผิดชอบการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายของโรงเรียน
2. ควบคุมดูแลการศึกษารายสอน
3. จัดให้มีการทำโครงการสอนให้เป็นไปตามหลักสูตรและปรับปรุงให้ใช้ได้อยู่เสมอ
4. ระวังเมื่อกับหัวหน้าหมวดวางแผนนโยบายเกี่ยวกับการเรียนการสอนโดยทั่วไป และสนับสนุนให้มีการค้นคว้า ทดลอง ปรับปรุงการเรียนการสอนให้ดียิ่งขึ้น
5. อบรมชี้แจงครูภายในโรงเรียนให้เข้าใจวิธีการปฏิบัติทางวิชาการเกี่ยวกับการเรียนการสอนและวัดผล
6. จัดทำคู่มือครู และคู่มือการเรียนของนักเรียน
7. จัดให้มีโครงการในกิจกรรมทางวิชาการ เพื่อเสริมความรู้ให้นักเรียน

¹ "พระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ. 2518" ราชกิจจานุเบกษา 92 (27 กุมภาพันธ์ 2518) หน้า 31.

² กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2519), หน้า 209-210.

8. พิจารณาหนังสือแบบเรียน คู่มือ อุปกรณ์ต่าง ๆ ที่เห็นว่า เป็นประโยชน์ในการสอน และจัดให้มีเอกสารต่าง ๆ ประกอบความรู้

9. เสนอแนะในการแต่งตั้งหัวหน้าหมวดวิชา

10. จัดสรรและควบคุมเงินที่จะใช้ทางวิชาการ

11. ควบคุมการตัดซื้อ การเก็บรักษา และการใช้อุปกรณ์

12. เสนอความคิดเห็นต่อผู้บริหารในการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากรในฝ่าย
วิชาการ

หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมการฝึกหัดครู¹ ได้กล่าวถึง อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ
ของหัวหน้าฝ่ายวิชาการทั้งหมด 18 ประการดังนี้

1. ควบคุมดูแลการจัดตารางสอน
2. จัดอัตราค่าจ้างของครูอาจารย์ที่เข้าสอนทุกหมวดวิชา
3. ควบคุมการวัดผลและระเบียบการวัดผล
4. ประสานงานระหว่างหมวดวิชา
5. ประสานงานระหว่างอาจารย์ที่ปรึกษาทางวิชาการของนักเรียน
6. เป็นผู้ดำเนินการงานจัดนิทรรศการ
7. เป็นผู้จัดการอบรมครูประจำการ
8. ควบคุมดูแลการดำเนินการลงทะเบียน การขอเปลี่ยนแปลงและการขอลถอนวิชา
9. จัดทำคู่มือการเรียนของนักเรียน
10. จัดให้มีการปฐมนิเทศ์และปัจฉิมนิเทศ์
11. ให้ความปรึกษาแก่ครูอาจารย์ทางวิชาการ

¹กรมการฝึกหัดครู, หน่วยศึกษานิเทศก์, เอกสารการสัมมนา ผู้อำนวยการ อาจารย์ใหญ่และผู้ช่วยฝ่ายวิชาการของสถานศึกษา สังกัดกรมการฝึกหัดครู 10-23 มกราคม 2509

12. ให้อัตนอแนะในการแต่งตั้งหัวหน้าหมวดวิชา
13. ให้ความร่วมมือแก่หน่วยงานอื่น ๆ ทางวิชาการ
14. สัดสรรเงินที่จะใช้ในทางวิชาการ
15. กวบรวมการสัดซื้อ การเก็บรักษาและการใช้อุปกรณ์การสอน
16. ดำเนินงานร่วมกับอาจารย์ทหน้าวิจัยเกี่ยวกับการเรียนการสอน
17. ร่วมกับหัวหน้าสถานศึกษา วางนโยบายเกี่ยวกับการเรียนการสอนโดยทั่วไป
18. เสนอความคิดเห็นแก่สถานศึกษาในการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากร

ฝ่ายวิชาการ

กาญจนา จงรักษ์¹ ทำการวิจัยเกี่ยวกับผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ฝ่ายวิชาการในโรงเรียน
รัฐบาล ระดับมัธยมศึกษาลัยสำมัญ ในจังหวัดพระนครและธนบุรี พบว่า

1. ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ฝ่ายวิชาการ มีชั่วโมงสอนเฉลี่ยแล้ว 8 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ ชั่วโมงปฏิบัติงานในหน้าที่เฉลี่ยแล้ว 15 ชั่วโมงต่อสัปดาห์
2. งานในหน้าที่และความรับผิดชอบที่ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ ส่วนมากมักสัดทำด้วยตนเอง ได้แก่ การบริหารบุคลากรฝ่ายวิชาการ การนิเทศการสอน การควบคุมดูแล การสอนของครู-อาจารย์ การวัดผลนักเรียน การติดตามผลและประเมินผล การสัดต่อและประสานงาน และการดูแลการฝึกสอนของนิสิต ส่วนงานที่ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการมักมอบให้ผู้อื่นสัดทำ ได้แก่ การสัดหาและสัดซื้ออุปกรณ์การสอนและการส่งเสริมการเรียนของนักเรียน
3. เพื่อให้ได้ผลงานด้านวิชาการที่ดี หัวหน้าลัยวิชาลัยจำนวนมากมีความเห็นว่าเป็นว่า ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ฝ่ายวิชาการควรวางแผนร่วมกับตน แล้วมอบหมายอำนาจให้โดยเด็ดขาด นอกจากนี้

¹กาญจนา จงรักษ์, "บทบาทของผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ฝ่ายวิชาการ ในโรงเรียนรัฐบาล ระดับมัธยมศึกษาลัยสำมัญ ในจังหวัดพระนครธนบุรี," (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษ แผนกวิชา มัธยมศึกษา วิทยาลัยวิชาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2513), หน้า 120-128.

นี้ควรติดตามผลงานอย่างใกล้ชิด

4. ลักษณะสำคัญของผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ฝ่ายวิชาการที่หัวหน้าฝ่ายวิชาต้องการคือ มีความรู้ดีและพยายามหาความรู้ใหม่ตัวอยู่เสมอ เพื่อพร้อมที่จะให้คำปรึกษาแก่ครู-อาจารย์ในแง่ต่าง ๆ ทางวิชาการได้ และมีความจริงใจในการพูดคุยยกย่อง หรือติชมอย่างเหมาะสม และรู้จักทำในโอกาสอันควร

จําแนกรรณํ ลํกษณํพํนํ¹ ได้ทำการวิจัย โดยศึกษาบทบาทและงานในหน้าที่ของหัวหน้าฝ่ายวิชาการของสํถาบันฝํกหัดศร จากการใช้วิธีสำรวจข้อเท็จจริงและความคิดเห็นของผู้อํานวยการอาจารย์ใหญ่ กับหัวหน้าฝ่ายวิชาการ ทั้งในดํานบรหการ บรการ หน้ที่ประจํา และหน้ที่พิเศษ มีดังต่อไปนี้

1. เวลาที่ใช้ในการบริหารงานของหัวหน้าฝ่ายวิชาการของสํถาบันฝํกหัดศรขนาดใหญ เป็นเวลา 26.7 ชั่วโมงต่อสัปดาห์
2. สดการอบรมแก่ครูนอกสถานศึกษาปีละ 3 ครั้งโดยเฉลี่ย
3. สดกิจกรรมทางวิชาการโดยเฉลี่ยไม่เกินปีละ 5 ครั้ง
4. สดประชุมหัวหน้าฝ่าย หัวหน้าหมวดวิชา เฉลี่ยเทอมละ 3 ครั้ง
5. หัวหน้าฝ่ายวิชาการ เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการต่าง ๆ ในสถานศึกษา เทอมละ 5 ครั้ง
6. งานพิเศษอื่น ๆ ที่ต้องทำ เฉลี่ยแล้วเทอมละ 7 - 8 ครั้ง

สรุปได้ว่างานสำคัญ ๆ ของรองอธิการฝ่ายวิชาการน่าจะได้แก่ วางโครงการด้านการเรียนการสอนให้เป็นไปตามเป้าหมายของสํถาบัน สดอัตราค่าจ้างอาจารย์เข้าสอนในแต่ละคณะวิชา

¹จําแนกรรณํ ลํกษณํพํนํ, "บทบาทของหัวหน้าฝ่ายวิชาการของสํถาบันฝํกหัดศร", (วิทยานิพนธ์ ครุคําสตรํมหาบัณรหิต จุฬาลงกรณมหา วิทยาลัย, 2508), หน้ 107.

ควบคุมดูแลการลงทะเบียนวิชา เรียบเรียงนักศึกษ และ การวัดผลประเมินผล จัดให้มีกิจกรรมทาง วิชาการและประสานงานระหว่างหัวหน้าคณะวิชาและอธิการ รองอธิการฝ่ายบริหารควบคุมปฏิบัติ งานในด้านบริหารบุคคล เช่น การพิจารณาความดีความชอบ การลา การขอจบประมาณ ตลอดจน การออกคำสั่งต่าง ๆ ส่วนรองอธิการฝ่ายกิจการนักศึกษา ก็จะทำในส่วนที่ เกี่ยวข้องกับนักศึกษา เช่น การจัดกิจกรรมต่าง ๆ การแนะแนว เป็นต้น รองอธิการทั้ง 3 ฝ่ายต้องประสานงาน กับหัวหน้าคณะวิชาในงานส่วนที่ตนเกี่ยวข้อง

หัวหน้าคณะวิชา

หัวหน้าคณะวิชา เป็นตำแหน่งที่เกิดมาจากการประกาศใช้พระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ. 2518 กำหนดให้วิทยาลัยครูแต่ละแห่งมีส่วนราชการ 2 ส่วน คือ สำนักงานอธิการและคณะวิชา มาตรา 23 กล่าวว่า "ในคณะวิชา ให้มีหัวหน้าคณะวิชาคนหนึ่ง เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ" หัวหน้าคณะวิชานั้นได้มา โดยการคัดเลือกจากคณะกรรมการประจำของวิทยาลัยครู และให้ดำรง ตำแหน่งสี่ปี ตำแหน่งหัวหน้าคณะวิชา เป็นตำแหน่งใหม่ที่ไม่ได้มีการกำหนดงานในหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานไว้ให้ ในพระราชบัญญัติฉบับนี้ และมีใ้มีกฎมีระเบียบการปฏิบัติงาน หรือ ข้อกำหนดต่าง ๆ ระบุไว้เป็นทางการอย่างชัดเจน วิทยาลัยครูบางแห่งจึงได้เขียนข้อกำหนด ลักษณะงาน (Job Description) ของหัวหน้าคณะวิชาไว้ต่าง ๆ กัน เช่น

กลุ่มวิทยาลัยครูภาคกลาง¹ ได้เสนอแนะอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้า คณะวิชาไว้ 3 ด้านด้วยกัน คือ

1. งานด้านบริหาร

- 1.1 บังคับบัญชาอาจารย์ในคณะวิชา ให้ปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ
- 1.2 เสนอแต่งตั้งอาจารย์ในคณะวิชา ให้ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับงานราชการต่าง ๆ

¹ กลุ่มวิทยาลัยครูภาคกลาง, รายงานการประชุมคณะกรรมการดำเนินงานฝ่ายบริหาร กลุ่มวิทยาลัยครูภาคกลาง ครั้งที่ 3 24 ธันวาคม 2520 (เอกสารอัดโรเนียว), หน้า 8-10.

1.3 เสนอเรื่องราวเพื่อพิจารณาความดีความชอบ และรายงานการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบ

1.4 ประสานงานกับหัวหน้าสำนักงานอธิการ หัวหน้าคณะวิชา และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

1.5 วางแผนจัดอัตรากำลังในคณะวิชา

1.6 ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามคำสั่งอธิการ

1.7 ตรวจสอบและควบคุมการใช้เงินนอกงบประมาณที่ได้รับอนุมัติจากสภาการฝึกหัดครูเพื่อการขอซื้อวัสดุ ครุภัณฑ์ และรายจ่ายอื่นของคณะฯ รวมทั้งควบคุมดูแลการเก็บรักษา และการใช้วัสดุครุภัณฑ์ต่าง ๆ

1.8 เล่นอโครงการ เพื่อของบประมาณประจำปีการศึกษา

1.9 ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่งานของคณะฯ ให้หน่วยงานอื่นทั้งภายในและนอกวิทยาลัยได้ทราบความเคลื่อนไหวและเกิดความเข้าใจดีต่อกัน

1.10 ประเมินผลโครงการ และการดำเนินงานของคณะฯ ตลอดจนรวบรวมรายงานผลการดำเนินงานและโครงการต่าง ๆ เสนอต่อวิทยาลัยในเวลาที่กำหนด

2. งานด้านวิชาการ

2.1. วางแผนและทำโครงการซึ่ง เป็นหน้าที่ของหัวหน้าคณะวิชาต้องรับรู้และมีส่วนร่วม เช่น แผนและโครงการด้านการเรียนการสอน การวัดผล การนิเทศและการฝึกสอน วางแผนเพื่อพัฒนาคณะวิชา ได้แก่ พัฒนาความรู้ตลอดจนความสามารถของอาจารย์ในคณะฯ เพื่อเพิ่มพูนสมรรถภาพการปฏิบัติงานของอาจารย์ให้สูงขึ้น วางแผนเพื่อบริการชุมชนด้านวิชาการ

2.2 การปฏิบัติงานประจำ เช่น ดูแลการเรียนการสอน การวัดผลในคณะวิชาของตน ดูแลการฝึกอบรมอาจารย์ในคณะฯ ดูแลและให้ความร่วมมืองานวิจัย ทั้งของอาจารย์ในคณะวิชาและนอกคณะวิชา นอกสถาบัน ควบคุมดูแลการผลิตตำราและอุปกรณ์การสอน ควบคุมดูแลการตีพิมพ์นิตยสารและกิจการทางวิชาการของคณะวิชา จัดและส่งเสริมการให้การศึกษาและฝึกอบรมครูประจำการ หรือเจ้าหน้าที่ทางการศึกษา เพื่อส่งเสริมวิทยฐานะ ทำหน้าที่ด้านการสอนและหน้าที่อื่น เหมือนอาจารย์ประจำวิชา

3. งานกิจการนักศึกษา

รับผิดชอบดำเนินงานกิจกรรมด้านจริยศึกษา พลศึกษา และวัฒนธรรมให้แก่นักศึกษา

วิทยาลัยครูเพชรบุรี¹ ได้มีคำสั่งมอบหมายหน้าที่ให้หัวหน้าคณะวิชาดังต่อไปนี้

1. รับนโยบายของสภาการฝึกหัดครูและวิทยาลัยมาปฏิบัติ
2. บริหารงานวิชาการในคณะวิชาและประสานงานวิชาการกับหน่วยงานอื่น และให้มีอำนาจในการเปิดหมู่เรียนในรายวิชาในภาควิชาต่าง ๆ อนุญาตเพิ่มและถอนรายวิชาในสังกัด การเปลี่ยนแปลง เวลาสอนของอาจารย์ (ที่ไม่ได้เป็นหลักฐานในการเบิกจ่าย) การเปลี่ยนแปลงหมู่เรียนของนักศึกษา เป็นต้น
3. บริหารงานบุคคลในทางวิชาการในคณะวิชา
4. อนุญาตการลาป่วยและการลาจึกของอาจารย์ตามอำนาจของหัวหน้ากอง
5. ควบคุม ดูแลมอบหมาย ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ในคณะวิชาให้เป็นไปตามนโยบายและแบบแผนของทางราชการ
6. แก้ปัญหาและให้คำปรึกษา เกี่ยวกับการเรียนการสอนในคณะวิชา
7. ดำเนินการวิจัยและจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร เพื่อปรับปรุงงานในคณะวิชา
8. จัดทำงบประมาณของคณะวิชา
9. เล่นอคความเห็นในการจัดอัตราค่าจ้าง และพิจารณาโยกย้ายเปลี่ยนแปลงหน้าที่ของอาจารย์
10. ประสานงานให้ความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นในวิทยาลัย
11. อนุญาตให้อาจารย์ออกไปปฏิบัติราชการนอกสถานที่

¹วิทยาลัยครูเพชรบุรี, "มอบหมายหน้าที่ให้หัวหน้าคณะวิชาปฏิบัติราชการ" คำสั่งที่

12. งานนโยบาย งานโครงการ ส่งเสริมการ เรียนของส่วนรวม และงานริเริ่มที่สำคัญ ให้ปรึกษาหารือการก่อน

วิทยาลัยครูส่วนลุ่มนั้นทา ได้แบ่งงานในหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าคณะวิชาไว้ 4 ด้านคือ งานระดับวิทยาลัย งานวิชาการศึกษา งานบริหาร และงานพิเศษ¹ วิทยาลัยครูบ้านสมเด็จเจ้าพระยา แบ่งงานไว้ตามลักษณะของคณะวิชาคือ คณะวิชาครูค่าสมัครกำหนดว่านางหน้าที่ไว้ 11 ข้อ ไม่แบ่งเป็นด้าน ๆ คณะวิชามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ งานบริหาร งานวิชาการศึกษา งานธุรการ งานเกี่ยวกับกิจกรรมนักศึกษา และงานบริการชุมชน คณะวิชาวิทยาศาสตร์แบ่งออกเป็น 3 ด้านคือ งานด้านวิชาการศึกษา งานด้านบริหาร และงานกิจกรรมและบริการ² วิทยาลัยครูสวนดุสิตได้แบ่งงานไว้ 5 ด้านคือ ด้านวิชาการศึกษา ด้านบริหารบุคคล ด้านธุรการและการเงิน ด้านกิจการนักศึกษา และด้านเกี่ยวกับชุมชน³

งานด้านวิชาการของหัวหน้าคณะวิชาของวิทยาลัยครูส่วนลุ่มนั้นทา วิทยาลัยครูสวนดุสิต และวิทยาลัยครูบ้านสมเด็จเจ้าพระยา สรุปได้ดังนี้

1. ควบคุมให้การ เปิดวิชาให้ครูให้เป็นไปตามแผนการ เปิดวิชา เรียน
2. พิจารณาให้อาจารย์ผู้สอนลับเปลี่ยน โยกย้ายชั่วโมงสอน และห้องสอน ตลอดจน การขออนุญาตสอนชุดเขย
3. ควบคุมดูแลการมาปฏิบัติงานการสอนของอาจารย์

¹วิทยาลัยครูส่วนลุ่มนั้นทา "Job Description" (กรุงเทพมหานคร : วิทยาลัยครู ส่วนลุ่มนั้นทา, 2522), หน้า 1 (อัดสำเนา)

²วิทยาลัยครูบ้านสมเด็จเจ้าพระยา "งานของหัวหน้าคณะวิชา" (กรุงเทพมหานคร : วิทยาลัยครูบ้านสมเด็จเจ้าพระยา, 2522), หน้า 1 - 11 (อัดสำเนา)

³วิทยาลัยครูสวนดุสิต "งานของหัวหน้าคณะวิชา" (กรุงเทพมหานคร : วิทยาลัยครู ส่วนดุสิต, 2522), หน้า 1 (อัดสำเนา)

4. ประสานงานการจัดทำร่างล้อน ตารางล้อน การเปลี่ยนแปลงวิชาของภาควิชา
ต่าง ๆ

5. จัดทำตารางล้อนรวมของคณะวิชา
6. พิจารณาล้างอาจารย์ออกนิตศการฝึกล้อน
7. ควบคุมดูแลให้อาจารย์ที่ปรึกษาปฏิบัติงานให้คำปรึกษาแก่นักศึกษา
8. จัดอาจารย์เข้าล้อนวิชาต่าง ๆ ให้เข้ากับหลักสูตร
9. มอบหมายให้หัวหน้าภาควิชารับผิดชอบในแต่ละภาควิชา
10. ร่วมกับฝ่ายวิชาการวางแผนจัดเตรียมเปิดวิชา เรียน
11. ควบคุมโปรแกรมวิชา เอกของคณะ
12. รับนโยบายจากวิทยาสิยมาปฏิบัติ
13. ควบคุมดูแลการออกข้อล้อน การล้อน ตลอดจนการประเมินผลการเรียนการล้อน

และสั่ง เล่มให้ยข้อล้อนมาตรฐาน

14. สั่ง เล่มการ เขียนตำรา
15. ประสานงานด้านวิชาการร่วมกันภายในคณะวิชา
16. จัดหาตำรา และหนังสือประกอบการค้นคว้าสำหรับอาจารย์และนักศึกษา
17. วางโครงการการเรียน การล้อนให้ล้อนคล้องกับนโยบายของวิทยาลัย และหลักสูตรการฝึกหัดครู

หลักสูตรการฝึกหัดครู

18. จัดทำปฏิทินปฏิบัติงานประจำปี
19. ประสานงานทางวิชาการระหว่างภาควิชา คณะวิชา และหน่วยงานภายนอก
20. สั่ง เล่มให้มีการพัฒนาการล้อน การวิจัย การสร้างตำรา และอื่น ๆ
21. สั่ง เล่มการพัฒนาบุคลากร ในด้านการ เจริญรู้ความรุ้ความสามารถทั้งคณาจารย์

นักศึกษา และบุคคลภายนอก

22. ดูแลการจัดทำล้อนข้อมูล การรวบรวมผลการปฏิบัติงานของคณะ
23. ควบคุมและประสานงานการประเมินผลให้เป็นไปตามระเบียบ
24. ให้คำปรึกษาแนะนำแก่ภาควิชา เพื่อแก้ปัญหาทางวิชาการต่าง ๆ

งานด้านบริหาร ดังต่อไปนี้

1. ตรวจสอบการมาลง เวลาปฏิบัติราชการของอาจารย์ในคณะ
2. ควบคุมดูแลการอยู่ปฏิบัติราชการของอาจารย์
3. พิจารณาอนุญาตให้อาจารย์ออกนอกสถานที่ในเวลาราชการ
4. สร้างความสามัคคีในหมู่อาจารย์
5. ตรวจสอบการปฏิบัติงานของหัวหน้าภาควิชา
6. พิจารณาอนุญาตให้อาจารย์ลาหยุดราชการ
7. ให้คำปรึกษาแก่คณะอาจารย์ในส่วนที่เกี่ยวกับงานราชการ
8. พิจารณาอนุญาตให้อาจารย์ไปอบรมสัมมนา
9. สัตว์ธรรมาภิบาลของคณะวิชา
10. พิจารณาความดีความชอบของอาจารย์ในคณะ
11. พิจารณาการโอน การย้าย ของอาจารย์ในคณะ และภายนอกคณะอื่นที่จะเกี่ยวข้องกับคณะ
12. ประชุมร่วมกับอธิการและฝ่ายบริหารในวิทยาลัย เพื่อวางแผน ปรึกษาหารือเกี่ยวกับการบริหารงานด้านต่าง ๆ และรับนโยบายมาปฏิบัติ
13. ประชุมปรึกษากับอาจารย์ในคณะวิชา เพื่อชี้แจงนโยบายของวิทยาลัย และจัดวางโครงการต่าง ๆ ของคณะ
14. สัตว์ตั้งงบประมาณของคณะ
15. ส่ง เสริมและสนับสนุนให้กำลังใจแก่คณาจารย์ในการปฏิบัติงาน
16. สนับสนุนให้คณาจารย์ศึกษาต่อ อบรม และดูงาน
17. ร่วมมือกับวิทยาลัยในภาวะจัดตารางสอน การล่อบ การจัดอบรม หรือเปิดสอนวิชาใหม่ การเปิดวิชา เอก-โท และงานบริหารอื่น ๆ
18. ควบคุมดูแลอาคารสถานที่ รวมทั้งคนงานภารโรงของคณะ
19. ควบคุมดูแลการประชาสัมพันธ์ของคณะ

ในด้านกิจการนักศึกษา นั้น สรุปลงได้ดังนี้

1. ให้คำปรึกษา แก่กลุ่มชมต่าง ๆ ที่มาขอคำปรึกษา
2. เป็นที่ปรึกษาทางวิชาการ
3. ให้ความร่วมมือกับทางวิทยาลัย ในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ
4. ส่งเสริมการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรต่าง ๆ

ส่วนด้านธุรการและการเงินนั้น สรุปลงได้ดังนี้

1. เล่นออเรื่องต่าง ๆ ของภาควิชาต่อวิทยาลัย
2. อนุญาตการขอใช้เงินในโครงการของภาควิชาที่ได้รับการอนุมัติแล้ว
3. ดูแลการปฏิบัติงานในสำนักงานคณะวิชาให้ดำเนินการไปด้วยความเรียบร้อย
4. ควบคุมดูแลรับผิดชอบให้การดำเนินงานของภาควิชา เป็นไปตามนโยบายของคณะวิชา
5. ควบคุมพัสดุครุภัณฑ์ของคณะ
6. ติดตามผลการปฏิบัติงานตามโครงการที่ได้รับการอนุมัติแล้วของภาควิชาต่าง ๆ ให้เสร็จ

ตามเวลา

7. ทำหนังสือติดต่อราชการภายในวิทยาลัย
8. ประสานงานกับคณะวิชาอื่น ๆ

งานด้านที่เกี่ยวกับชุมชนนั้น สรุปลงได้ดังนี้

1. เป็นวิทยากร หรือจัดอาจารย์ในคณะให้เป็นวิทยากรให้แก่ชุมชน
2. เป็นกรรมการการปรับปรุงการเรียนการสอนของโรงเรียนประถม โรงเรียนมัธยม

ในเขตจังหวัดที่วิทยาลัยครูรับผิดชอบ

3. เป็นกรรมการจัดนิทรรศการทางวัฒนธรรม
4. ร่วมเป็นคณะกรรมการในโครงการร่วมกับหน่วยงานอื่น เช่น โครงการปราบปราม

ยาเสพติด โครงการพัฒนาจริยธรรมและบุคลิกภาพ เป็นต้น

5. จัดโรงเรียนตัวอย่างให้แก่ชุมชน
6. ร่วมกิจกรรมของชุมชนเมื่อได้รับการร้องขอ และเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมด้วย

ส่วนวิทยาลัยครู สันทร เกษม ได้กำหนดงานของหัวหน้าคณะวิชาไว้ 11 ข้อ ซึ่งแตกต่างจากที่กล่าวไว้แล้ว มีดังนี้

1. บังคับบัญชารับผิดชอบกิจการทุกด้านของ คณะวิชา
2. ควบคุมดูแล และหาทางปรับปรุงสำนักงานคณะวิชาให้มีประสิทธิภาพ
3. ประสานงานและอำนวยความสะดวกแก่คณาจารย์และวิไลตูปกรณ์แก่ภาควิชาในสังกัด
4. ร่วมมือและประสานงานกับคณะวิชาหรือหน่วยงานอื่นในวิทยาลัย
5. วาง โครงการ และแผนการดำเนินงานของ คณะวิชา เพื่อแก้ไขปรับปรุงงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว
6. พิจารณางบประมาณประจำปีของ คณะวิชา เพื่อเสนอต่อวิทยาลัย
7. ควบคุมดูแลการ เรียบการสอน และการ วิชาผลของ อาจารย์ในคณะวิชา
8. ควบคุมการปฏิบัติงานของ อาจารย์ในคณะวิชา ให้เป็นไปตามนโยบายและคำสั่งของวิทยาลัย
9. หาผู้ทางพัฒนางาน และบุคลากรในคณะวิชา ให้ก้าวหน้าทันสมัยอยู่เสมอ
10. พิจารณาหาความดีความชอบประจำปีของบุคลากรในคณะวิชา
11. ปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่วิทยาลัยมอบหมาย¹

นอกจากนี้ สัมภาษณ์ ทนายบง หัวหน้าคณะวิชาวิทยาลัยครูบ้านลุ่มเต็จ-เจ้าพระยา ได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับงานของหัวหน้าคณะวิชาอีก คือ งานตามนโยบายโดยการรับนโยบายจากที่ประชุมมอบหมาย อธิการมอบหมาย และรองอธิการมอบหมาย งานเสนอโครงการ และงานพิจารณาความดีความชอบอาจารย์ในคณะวิชาโดยใช้ระบบคะแนน²

¹ วิทยาลัยครู สันทร เกษม การแบ่งส่วนราชการของวิทยาลัยครู สันทร เกษม (กรุงเทพมหานคร : วิทยาลัยครู สันทร เกษม, 2522), หน้า 13 (เอกสารโรเนียวเย็บเล่ม)

² สัมภาษณ์ สัมภาษณ์ ทนายบง, หัวหน้าคณะวิชาวิทยาลัยครูบ้านลุ่มเต็จ-เจ้าพระยา, 19 กุมภาพันธ์ 2523

จากการสัมภาษณ์อาจารย์ในคณะวิทยาศาสตร์¹ และอาจารย์ในคณะวิชามนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์² วิทยาลัยครูสุนทร เกษม ได้กล่าวถึงงานของหัวหน้าคณะวิชาว่า มีงานในหน้าที่ใหญ่ ๆ ดังนี้

1. ควบคุมการทำงานของภาควิชาให้ดำเนินไปตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้
2. บริหาร แลกเปลี่ยนงาน วางโครงการต่าง ๆ ร่วมกับคณาจารย์ในคณะวิชา และกำหนดนโยบายของคณะวิชา
3. ประสานงานกับหน่วยงานอื่นในวิทยาลัย และประสานงานภาควิชาต่าง ๆ ในคณะวิชานั้น
4. ส่งเสริมและกำหนดแผนงานด้านพัฒนาบุคลากร
5. ติดตามผลงานที่ได้รับมอบหมาย
6. ดูแลอาคารสถานที่ และจัดประชุมคณาจารย์ในคณะ

โดยสรุปแล้วหัวหน้าคณะวิชาควรจะต้องปฏิบัติงานในหน้าที่ทั้งในด้านวิชาการ การบริหารงานเกี่ยวกับบุคคล งานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับนักศึกษา งานด้านธุรการ การเงินและบริหารทั่วไป และขณะเดียวกันก็ต้องมีส่วนที่จะบริการชุมชนด้วย

หัวหน้าภาควิชา

หัวหน้าภาควิชา เป็นตำแหน่งใหม่ที่เกิดขึ้นตามพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ. 2518 ซึ่งมีหน้าที่ดูแลและจัดการเรียนการสอนภายในภาควิชาให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ ดังนั้นหัวหน้าภาควิชาจึงเป็นบุคคลสำคัญในการบริหารงานวิชาการ เพราะเป็นผู้ใกล้ชิด

¹ สัมภาษณ์ บุญช่วย ดาศรี, อาจารย์ประจำคณะวิชา วิทยาศาสตร์ วิทยาลัยครูสุนทร เกษม, 13 กุมภาพันธ์ 2523.

² สัมภาษณ์ พรวิไล อภิกฤษดา, อาจารย์ประจำคณะวิชามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ วิทยาลัยครูสุนทร เกษม, 13 กุมภาพันธ์ 2523.

กับอาจารย์ในแต่ละภาควิชามากที่สุด จึงทำให้สะดวกในการดูแลและติดตามผลการเรียนการสอนของอาจารย์ในภาควิชาได้อย่างเต็มที่ ตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาที่แท้จริงคือหัวหน้าหมวดวิชาในระบบของวิทยาลัยครูแต่เดิมนั่นเอง กรมการศึกษาดำเนินการ¹ ได้กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าหมวดวิชาในวิทยาลัยครูไว้ดังนี้

1. รับผิดชอบในการวางโครงการสอน การทดลอง การวัดผลการศึกษา
2. ควบคุมอาจารย์ในหมวดวิชา และจัดให้มีการประชุมปรึกษาหารือพร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะและเป็นที่ยกย่องแก่ครูอาจารย์ผู้สอนวิชาในหมวด
3. ประสานงานกับหัวหน้าหมวดวิชาอื่น ๆ ในสถานศึกษา
4. พิจารณารับสมัคร ลงทะเบียนในการเลือกวิชาเรียนของหมวดวิชาทุกภาคเรียน
5. ค้นคว้า และปรับปรุงการสอนวิชาในหมวด
6. ส่งเสริมความรู้ความสามารถของครูอาจารย์ที่สอนวิชาในหมวด
7. ส่งเสริมความรู้ความสามารถของครูอาจารย์ที่สอนวิชาในหมวด
8. จัดทำบัญชี ผลิต และอุปกรณ์ของหมวด
9. ไปและดูแลรักษาอุปกรณ์การสอนให้เป็นไปตามข้อตกลงที่ได้รับมอบหมาย
10. แนะนำและลำเลียงการสอนในหมวด
11. มีชั่วโมงสอน 2 ใน 3 ของอาจารย์อื่น ๆ ในหมวด
12. จัดงบประมาณรับจ่ายของหมวด เล่นนอกล้านศึกษาตามเวลาที่กำหนด
13. จัดกิจกรรมวิชาในหมวดเพื่อเสริมหลักสูตร

¹ กรมการศึกษาดำเนินการ, กระทรวงศึกษาธิการ, "การมอบอำนาจให้หัวหน้าสถานศึกษาแต่งตั้งหัวหน้าหมวดวิชา" คำสั่งที่ 61/2509 ลงวันที่ 1 ตุลาคม 2509 (อัตถ์สาเนา)

เนย์เลีย์ (Ross L. Neagley) และ อีแวนส์¹ (N. Dean Evans) ได้กล่าวถึงหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าหมวดวิชา (Department Head) ว่า

1. ให้ตัวอย่างที่ดีในการสอนและสำนึกการสอนเมื่อถูกขอร้อง
2. สืบหา เอกสารต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมการพัฒนาวิธีสอน
3. เยี่ยมชั้นเรียน ทำงานร่วมกับคณะครู และส่งเสริมให้คณะครูผู้แหล่งข่าวสำราญพิเศษ การศึกษาค้นคว้า และจัดหาอุปกรณ์การสอน
4. ทำงานร่วมกับคณะครูในการพัฒนา เอกสารหลักสูตรให้มีความหมายยิ่งขึ้น
5. ช่วยในการปฐมนิเทศครูใหม่
6. แนะนำ รักษา ปฐมนิเทศ และช่วยเหลือการหาครูทดแทน
7. ช่วยโปรแกรมการฝึกสอน ถ้ามี
8. ปรึกษาคณะครู เป็นการส่วนตัว เกี่ยวกับงานอาชีพ ซึ่งอาจมีผลต่อขวัญ และประสิทธิภาพการสอนของคณะครู
9. ยอมรับและส่งเสริมครูที่มีความคิดริเริ่มในด้านการสอน หรือด้านอื่น ๆ
10. ประชุมครูในหมวดวิชาสม่ำเสมอ
11. รับผิดชอบในการติดต่อสื่อสารระหว่างหมวดวิชา
12. ช่วยสมาชิกในหมวดวิชาค้นคว้า วิจัย
13. ช่วยในการเลือก การส่งเสริม และการนำไปใช้ของกิจกรรมพิเศษ เช่น กิจกรรมของชุมนุม โปรแกรมของชุมนุม และการปรึกษาทางอาชีพ
14. ช่วยเหลือครูที่มีปัญหาทางวินัย

¹ Ross L. Neagley and N. Dean Evans, Handbook for Effective Supervision of Instruction (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1964), pp. 127-128.

15. ช่วยเหลือในการตัดสินใจการเลือกวิชา เรียนในหมวด

16. ช่วยเหลือในโปรแกรมการแนะแนว

17. เป็นผู้นำในการวางแผนโปรแกรมการทดสอบ

กรมวิสามัญศึกษา¹ ได้กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าหมวดวิชา ไว้ดังนี้

1. วางแผนการสอนและปฏิบัติงานอย่างอื่น ๆ ของหมวดวิชา ร่วมกับครูในหมวดให้เป็นไปตามความมุ่งหมายของหลักสูตรและนโยบายของโรงเรียน
2. แนะนำหรือนิเทศครูในสายเรื่องหลักสูตร ประมวลการสอน หนังสือแบบเรียน หนังสืออื่นประกอบ การใช้อุปกรณ์การสอน วีซีดีและสื่อกิจกรรม เสริมหลักสูตรที่สัมพันธ์กับวิชานั้น
3. ควบคุมดูแลเรื่องการจัดผลให้เป็นไปตามระเบียบให้อุทิศเวลา จัดผล จุดมุ่งหมายของการสอนวิชานั้น ๆ และรวบรวมสถิติผลการสอนของนักเรียนไว้เป็นหลักฐาน
4. ควบคุมในหมวดให้ดำเนินงานไปตามแผนที่วางไว้ และสวดครูสอนแทนในกรณีที่ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่มอบหมาย
5. ประชุมครูในหมวดวิชาโดยสม่ำเสมอ อย่างน้อยเดือนละครั้ง เพื่อปรับปรุงงานหรือช่วยแก้ปัญหาเกี่ยวกับการเรียนการสอน การวัดผล ระเบียบวินัยของโรงเรียนและอื่น ๆ
6. ส่งเสริมครูในหมวดให้มีโอกาสพัฒนาตนเอง ให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้นอยู่เสมอ ทั้งนี้โดยไม่เสียราชการ
7. ประสานงานกับผู้บริหาร ครูหัวหน้าหมวดวิชาอื่น ๆ ศึกษานิเทศก์ ชุมนุมชน และแหล่งวิทยาการที่จะให้ความช่วยเหลือทางวิชาการ

¹ กรมวิสามัญศึกษา, "วิธีการแต่งตั้งหัวหน้าสายวิชา และรองหัวหน้าสายวิชา" คำสั่งที่

8. ดูแลรักษาห้องประจำวิชา และวัสดุครุภัณฑ์ ตลอดจนหาอุปกรณ์การสอนในหมวดวิชานั้น ๆ
9. ประเมินผลงานของหมวดวิชา ส่งรายงานการปฏิบัติงาน เสนอข้อคิดเห็นของครูในหมวดให้ครูใหญ่ทราบ
10. มีส่วนร่วมเสนอความคิดเห็นต่อครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ เพื่อประกอบพิจารณาความดีความชอบของครูในหมวด

สรพันธ์ ศิริโชติ¹ ได้กล่าวถึงหน้าที่และความรับผิดชอบของครูหัวหน้าสายวิชา ที่ได้จากการไปศึกษาและดูงานที่โรงเรียนต่าง ๆ ในประเทศแคนาดา ในส่วนที่เกี่ยวกับการปรับปรุงการสอน ซึ่งมีดังนี้

1. เยี่ยมชั้นเรียนของครูทุกคนในสายวิชา เพื่อให้คุ้นกับการแกง-อ่อนของครูเหล่านั้น และจะได้ให้ครูที่ชัดเจนไว้ความสำราญของตนได้อย่างเต็มที่ด้วย
2. จัดให้มีการเยี่ยมชั้นเรียนระหว่างครูกันเอง เพื่อจะได้แลกเปลี่ยนความคิดและเทคนิคการสอน
3. ให้ความช่วยเหลือแก่ครูในสายวิชา เมื่อครูขอร้อง หรือ เมื่อหัวหน้าสายวิชาเห็นจำเป็น
4. ประสานงานในการส่งต่อหน่วยการเรียนในแขนงวิชานั้น ๆ
5. ช่วยเหลือครูในสายวิชา เกี่ยวกับการจัดเอกสารประกอบการสอน หรือวัสดุอุปกรณ์ให้ตนเอง เอกศัพทของนักเรียน
6. ร่วมกับครูในสายวิชา จัดระเบียบการประเมินผลงานของนักเรียน

¹สรพันธ์ ศิริโชติ, "หัวหน้าสายวิชากับการปรับปรุงการสอน" วารสารวิสามัญศึกษา

7. จัดให้มีการสำรวจ และสำรวจการสอน
8. ร่วมกับครูในสายวิชาจัดโปรแกรมเสริมทักษะ หรือสอนซ่อมในแขนงวิชานั้น ๆ
9. ส่งเสริมให้ครูในสายวิชาได้ร่วมในกิจกรรมของผู้เชี่ยวชาญในสายวิชานั้น ๆ
10. ส่งเสริมความก้าวหน้าทางอาชีพของครูในสายวิชา โดยจัดเอกสารและวารสารเกี่ยวกับวิชานั้น ๆ โดยตรงไว้ให้ครูอ่าน
11. ศึกษาวิจัยงานของสายวิชา
12. ใส่ใจในปัญหาของนักเรียน

ในขณะที่เดียวกันยังได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าสายวิชา ในโรงเรียนมัธยมแบบประหลัดของรัฐบาลทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค จำนวน 37 โรงเรียน จำนวนครูหัวหน้าสายวิชาที่ตอบคำถามทั้งสิ้น 221 คน ผลการวิจัยปรากฏดังนี้

1. ครูหัวหน้าสายวิชาทำงานในฐานะหัวหน้าสายวิชาได้อย่างน้อยวันละ 2 ชั่วโมง มีเพียง 25%
2. ครูหัวหน้าสายวิชามีชั่วโมงสอนเหมือนครูธรรมดา (15-22 ชั่วโมง) มีเป็นจำนวนถึง 77%
3. ครูหัวหน้าสายวิชาจัดให้มีการประชุมตามหน้าที่และความรับผิดชอบของครูหัวหน้าสายวิชาที่กรมวิสามัญกำหนดขึ้นอย่างน้อยเดือนละครั้ง มีจำนวนเพียง 19%
4. ครูหัวหน้าสายวิชายังไม่เข้าใจหน้าที่และความรับผิดชอบบางข้อที่กรมวิสามัญกำหนดไว้
5. ปัญหาของครูหัวหน้าสายวิชาเกี่ยวกับปริมาณครูในสายไม่เพียงพอ ทำให้ล้นกันมาก ชั่วโมง และขาดวัสดุฝึก อุปกรณ์
6. ส่วนใหญ่ของครูหัวหน้าสายวิชาเห็นความสำคัญของข้อ 1, 2 และ 3 ในหน้าที่และความรับผิดชอบของครูหัวหน้าสายวิชา ที่กรมวิสามัญศึกษาที่กำหนดขึ้น และได้ปฏิบัติต่อครูใหม่ ส่วนข้อ 10, 8 และ 6 ได้ให้ความสำคัญน้อยที่สุด และข้อ 2, 4 และ 7 เป็นภาระหนักที่สุด

7. ครูหัวหน้าสายวิชา เห็นว่า งานของศึกษานิเทศก์ กรมวิสามัญศึกษามีประโยชน์ต่อครูมาก ในด้านวัสดุ และกระบวนการสอน¹

สำหรับในวิทยาลัยครูนั้น ประยูทร กุญลำคร² ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับบทบาทของหัวหน้าหมวดวิชาภาษาไทย โดยส่งแบบสอบถามไปยังหัวหน้าหมวดวิชาภาษาไทย จำนวน 29 คน และอาจารย์ผู้สอนวิชาภาษาไทยจำนวน 261 คน เพื่อศึกษาปัญหาและข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้าหมวดวิชาภาษาไทยว่า

งานที่หัวหน้าหมวดวิชาส่วนใหญ่ปฏิบัติทำด้วยตนเองและร่วมกับผู้อื่นคือ งานติดต่อประสานงานและธุรการ และงานบริหารบุคลากรทางวิชาการในหมวดวิชา

งานที่ทำร่วมกับผู้อื่น คือ งานเตรียมการก่อนเปิดเรียน งานส่งเสริมประสิทธิภาพของครู อาจารย์ในหมวดวิชา งานส่งเสริมการเรียนภาษาไทยของนักเรียนและนักศึกษา งานวัดและประเมินผลของนักเรียนและนักศึกษา งานจัดบริการวัสดุอุปกรณ์ และงานฝึกสอนของนักเรียนและนักศึกษา

งานที่ไม่มีมีการจัดทำได้แก่ งานนิเทศการสอนและปรับปรุงการสอนของครูอาจารย์ งานควบคุมดูแลการสอนของครูอาจารย์ในหมวดวิชา และงานติดตามและประเมินผลงานของครูอาจารย์ในหมวดวิชา

ปัญหาที่สำคัญในการปฏิบัติงานของหัวหน้าหมวดวิชาภาษาไทย คือ หัวหน้าหมวดวิชาและครูอาจารย์มีงานพิเศษอื่น ๆ ที่จะต้องปฏิบัติเป็นจำนวนมาก ซึ่งทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานของหมวดวิชาได้อย่างเต็มที่ นอกจากนี้ยังขาดการวางแผนงานร่วมกันระหว่างหัวหน้าหมวดวิชากับครู

¹ สรพันธ์ ศิริโชติ, เรื่องเดียวกัน, หน้า 53.

² ประยูทร กุญลำคร, "บทบาทของหัวหน้าหมวดวิชาภาษาไทยในวิทยาลัยครู" (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2517), หน้า จ-ฉ.

อาจารย์ในหมวดวิชา และอีกประการหนึ่งคือ ขาดงบประมาณในการจัดซื้อหนังสือ ตำรา และวัสดุ อุปกรณ์ต่าง ๆ สำหรับหมวดวิชา

จะเห็นว่าหัวหน้าหมวดวิชาหรือหัวหน้าภาควิชานั้นมีงานในหน้าที่ต้องปฏิบัติมากมาย โดยเฉพาะงานที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนของครูอาจารย์ หัวหน้าภาควิชา เป็นบุคคลที่ใกล้ชิดที่สุด ส่วนงานในด้านอื่น ๆ เช่น ด้านการบริหารบุคลากร ด้านธุรการ ด้านเกี่ยวกับนักศึกษา และด้านที่เกี่ยวข้องกับชุมชน หัวหน้าภาควิชา ก็มีส่วนสำคัญมาก หัวหน้าคณะวิชาจะปฏิบัติภาระกิจไปได้ตลอดก็ต้องอาศัยหัวหน้าภาควิชา เป็นสำคัญจึงจะทำให้งานของ วิทยาลัยครูบรรลุเป้าหมายได้

6. หลักการและแนวความคิดในการกำหนดภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรภายในหน่วยงานต่าง ๆ

ในการบริหารงานบุคคล การกำหนดตำแหน่ง เป็นเรื่องสำคัญและเป็นเรื่องที่จะต้องทำก่อนอื่น เพราะก่อนที่จะรับบุคคลเข้าทำงานในหน่วยงานใด ก็จะต้องกำหนดเสียก่อนว่า มีงานอะไรให้ทำ และผู้ที่ทำงานนั้นจะต้อง เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถด้านใด ระดับไหน พร้อมกับกำหนดค่าตอบแทนเป็นการล่วงหน้าว่าจะให้อย่างไรด้วย

ระบบการกำหนดตำแหน่งมีหลายระบบ ปัจจุบันที่นิยมใช้กันอยู่อย่างแพร่หลายมีดังต่อไปนี้

1. การกำหนดตำแหน่งตามขั้นยศ (Rank Classification หรือ R.C.) เป็นระบบที่ถือขั้นยศของตัวบุคคล เป็นแกนกลางในการบริหารงานบุคคล ซึ่งมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

(1) ถือขั้นยศประจำตัวบุคคล เช่น ข้าราชการพลเรือนสามัญของไทยในระบบเดิม จะมีขั้นประจำตัวโดยแบ่งออกเป็น 5 ขั้นคือ ขั้นสัตวาท์ ขั้นตรี ขั้นโท ขั้นเอก และขั้นพิเศษ ส่วนการปฏิบัติงานหรือตำแหน่งหน้าที่จะกำหนดกันในภายหลัง โดยถือขั้นยศเหล่านี้เป็นหลัก

(2) การรับเงินเดือนจะรับตามขั้น

(3) การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งจะต้อง เป็นไปตามขั้นและยศนั้น ๆ โดยกำหนดว่า ตำแหน่งใดจะต้องแต่งตั้งจากข้าราชการยศใดหรือขั้นใด

(4) การบริหารงานบุคคลต่าง ๆ เช่น การสอบ การบรรจุ การแต่งตั้ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน เป็นต้น จะถือขั้นยศเป็นสิ่งสำคัญ

2. การกำหนดตำแหน่งตามหน้าที่และความรับผิดชอบ หรือการจำแนกตำแหน่ง (Duty and Responsibility Classification หรือ P.C.) เป็นระบบที่ถือหน้าที่และความรับผิดชอบ หรือตำแหน่งเป็นแกนกลางในการบริหารงานบุคคล ซึ่งมีวิธีดำเนินการเป็นขั้นทั่ว ๆ ไปดังต่อไปนี้

- (1) สํารวจหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งต่าง ๆ
- (2) จำแนกตำแหน่งต่าง ๆ ออกเป็นสายงาน โดยถือหลักว่างานที่มีลักษณะและใช้วิชาชีพ หรือประสบการณ์ในการทำงานอย่างเดียวกันก็จะจัดอยู่ในสายงานเดียวกัน
- (3) เปรียบเทียบตำแหน่งต่าง ๆ ในแต่ละสายงานว่า ควรจะเป็นระดับใด โดยจะทำการวิเคราะห์ตามหัวข้อต่อไปนี้
 - ระดับความยากง่ายของงาน
 - ระดับความรับผิดชอบในหน้าที่
 - ระดับความรู้ความสามารถ หรือความชำนาญที่ต้องการสำหรับตำแหน่ง
 - ระดับการบังคับบัญชา
 - สภาพในการทำงาน
- (4) จัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ซึ่งในแต่ละมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง จะประกอบด้วยหัวข้อต่าง ๆ ดังต่อไปนี้
 - ชื่อ (และระดับ) ของตำแหน่ง
 - หน้าที่และความรับผิดชอบ
 - สักขณงานที่ปฏิบัติ
 - คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง
 - ความรู้ความสามารถที่ต้องการ

ระบบการกำหนดตำแหน่งโดยถือหน้าที่และความรับผิดชอบ เป็นหลักนี้จะมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

- (1) ถือหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งหรืองานเป็นหลัก โดยประสงค์ที่จะให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมเข้ามาปฏิบัติงานและให้ได้รับเงินเดือนที่เป็นธรรม คือ

ให้ตำแหน่งที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบระดับเดียวกันได้รับเงินเดือนเท่ากัน

(2) การรับเงินเดือน รับตามตำแหน่งหรือระดับตำแหน่ง

(3) การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งไม่ถือชั้นยศประจำตัวบุคคล หากจะถือตามความสามารถของบุคคลว่า จะสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ได้รับแต่งตั้งหรือไม่เพียงใด และต้องยึดคุณสมบัติตามที่กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง

(4) การบริหารงานบุคคลตามระบบ P.C. นี้ ถือความรู้ความสามารถของบุคคลเป็นสำคัญ

3. การกำหนดตำแหน่งตามคุณวุฒิ หรือคุณลักษณะของบุคคล (Qualification Classification หรือ Academic Rank Classification หรือ A.R.C.) เป็นระบบที่ถือความสามารถ หรือคุณวุฒิและประสบการณ์ของบุคคล เป็นแกนกลางในการบริหารงานบุคคล ดังจะเห็นได้จากตำแหน่งข้าราชการครู และอาจารย์ในมหาวิทยาลัย

ลักษณะสำคัญของการกำหนดตำแหน่งที่ยึดถือความสามารถ หรือคุณวุฒิและประสบการณ์ของบุคคลเป็นหลัก คือ

(1) ยึดถือคุณวุฒิของบุคคล เช่น สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี จะได้รับเงินเดือนอย่างหนึ่ง เป็นต้น

(2) ยึดถือประสบการณ์ของบุคคล โดยถือว่าถ้าปฏิบัติงานในหน้าที่หนึ่ง เป็นเวลานานพอสมควรย่อมมีประสบการณ์และมีความชำนาญมากขึ้น และย่อมปฏิบัติงานในหน้าที่นั้นได้ดีกว่าผู้มีประสบการณ์น้อย

4. การกำหนดตำแหน่งแบบผสม (Combined Method) เป็นระบบการกำหนดตำแหน่ง โดยถือคุณวุฒิและตำแหน่ง เป็นแกนกลางในการบริหารงานบุคคล¹

¹ปรับปรุงมาจาก การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร : สวัสดิการสำนักงาน ก.พ., 2521), หน้า 19-24.

เมื่อพิจารณาระบบการกำหนดตำแหน่งทั้ง 4 แบบข้างต้นแล้ว จะเห็นว่า ตำแหน่งหัวหน้าคณะวิชาในวิทยาลัยครูนั้นน่าจะสอดคล้องกับการกำหนดตำแหน่งแบบการลำแนกตำแหน่ง แต่เนื่องจากตำแหน่งหัวหน้าคณะวิชาที่เกิดขึ้นจากการตราพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ. 2518 อันใหม่ ซึ่งตามมาตราที่ 23 กล่าวว่า "ในคณะวิชา ให้มีหัวหน้าคณะวิชาคนหนึ่ง เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ"¹ พระราชบัญญัติกำหนดให้มีตำแหน่ง แต่ไม่ได้บ่งถึงงานในหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งเอาไว้ โดยหลักการแล้วเมื่อจะกำหนดงานในหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งใด ๆ จำเป็นต้องอาศัยกระบวนการต่าง ๆ ทางด้านการบริหารงานบุคคลโดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) การกำหนดลักษณะงาน (Job Description) การระบุงาน (Job Specification) และการประเมินค่างาน (Job Evaluation) ประกอบกัน การพิจารณาสิ่งเหล่านี้ประกอบกันจะช่วยให้การกำหนดภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งหนึ่งตำแหน่งใดเป็นไปอย่างชัดเจน ในที่นี้จะกล่าวถึงกระบวนการที่เกี่ยวข้องเฉพาะส่วนโดยย่อต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) คือการรวบรวมข้อมูลและรายละเอียดเกี่ยวกับงานซึ่งแสดงผลของงานทั้งหมด ตลอดจนประสิทธิภาพและคุณสมบัติของผู้ที่จะปฏิบัติงานนั้น ซึ่งจะต้องกล่าวถึง

1.1 ประเภทของงาน (Job) ระยะเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

1.2 พื้นความรู้ (Education) ของผู้ปฏิบัติ ได้แก่ การศึกษาระดับมัธยมศึกษา อาชีวศึกษา อุดมศึกษา หรือวิชาที่ศึกษาเป็นวิชาหลัก

1.3 สภาพการทำงาน (Working Condition) ได้แก่ สภาพการทำงานอย่างไร และงานชนิดไหนต้องการจะทำ หรืองานชนิดไหนไม่ต้องการจะทำ

¹ "พระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ. 2518" ราชกิจจานุเบกษา 92 (27 กุมภาพันธ์ 2518) หน้า 34.

1.4 ประสบการณ์ (Experience) ได้แก่ ประสบการณ์หรือความชำนาญในการทำงาน ตลอดจนการกำหนดเวลาที่จะต้องใช้เวลาสำหรับกรปฏิบัติงานใหม่ เช่น จะต้องใช้เวลาประมาณ 2 สัปดาห์ หรือ 2 เดือน เป็นต้น สำหรับกรที่จะศึกษาเรียนรู้การทำงานในหน้าที่ใหม่ได้

1.5 เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงาน (Office Equipment) เช่น ความสามารถในการใช้เครื่องมือ หรือ เครื่องจักรในการปฏิบัติงาน และความชำนาญในการใช้เครื่องมือแรง เกี่ยวกับหน่วยงานนั้น ๆ

1.6 อื่น ๆ (Other) ได้แก่ความคิดเห็นเพิ่มเติม¹

ข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับการวิเคราะห์งานนั้นอาจได้มาจากการสัมภาษณ์ (Interview) โดยการใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) ที่ส่งผู้สมัครของกลุ่มงานของพนักงานเจ้าหน้าที่และหัวหน้างาน หรือได้มาจากการสังเกต (Observation) จากเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน หรือจากการตรวจสอบเอกสาร หลักฐานที่บันทึกไว้²

2. การกำหนดลักษณะงาน (Job Description) ซึ่งโดยทั่ว ๆ ไปมักจะเรียกกันว่าการพรรณางาน คือการอธิบายหน้าที่และความรับผิดชอบของงาน ซึ่งจะช่วยให้หัวหน้างานมีความเข้าใจอันดีกับพนักงาน เจ้าหน้าที่เกี่ยวกับงานในตำแหน่ง และประเภทของบุคคลที่จะปฏิบัติงานนั้น ซึ่งจะประกอบด้วยข้อมูลและรายละเอียดต่าง ๆ ต่อไปนี้

- (1) ชื่อของงาน (Job Identification)
- (2) สรุปย่อหน้าที่ (Job Summary)
- (3) อธิบายหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ (Duties Performed)

¹ ล่มพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแบบใหม่ (ไทยวัฒนาพานิช : พระนคร, 2510), หน้า 175.

² ล่มพงษ์ เกษมสิน, แนววิเคราะห์การบริหาร (เอกสารประกอบการบรรยายวิชาการบริหารชั้นปริญญาโท สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2514), หน้า 78.

(4) ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน (Supervision Given and Received)

หมายถึงใคร เป็นหัวหน้าชั้นสูงขึ้นไป ใครเป็นลูกน้อง

(5) ความสัมพันธ์กับงานอื่น (Relation to Other Jobs)

(6) เครื่องมือและการควบคุมเครื่องจักรกลในการปฏิบัติงาน (Machines, Tools, and Materials)

(7) สภาพการทำงาน (Working Conditions)

(8) คำจำกัดความของศัพท์เฉพาะของงาน (Definition of Unusual Terms)

(9) ข้อแนะนำอื่น ๆ ที่เพิ่มเติม และทำให้การพรรณนางานกระจ่างขึ้น¹ (Comments Which Add to and Clarify the Above)

3. การระบุลักษณะของงาน (Job Specification) คือ การระบุลักษณะของงาน เป็นการพรรณาสลักษณะของงานที่มีความสัมพันธ์กับคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน และความสามารถรวมทั้งสถานการณ์ในการปฏิบัติงาน ข้อกำหนดสำหรับการปฏิบัติงาน อาลพิษารณาได้ดังนี้

(1) สภาพทางจิตใจ หรือ การศึกษา

(2) เทคนิคหรือความชำนาญ ประสบการณ์ และความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน

(3) สภาพทางร่างกาย เช่น ความสูง น้ำหนัก และอายุ

(4) ความรับผิดชอบในการใช้เครื่องมือ หรือ เครื่องจักร และความรับผิดชอบในการบริหารงาน²

¹Edwin B. Flippo, Principles of Personnel Management (New York : McGraw-Hill Inc., 1970), p. 107.

²Ibid., p. 110.

การพรรณางานและการระบุงานเป็นการเตรียมข้อมูลขั้นพื้นฐานในการประเมินค่าของงานและการกำหนดอัตราค่าจ้าง เงินเดือน ฉะนั้นการพรรณางานและการระบุงานควรประกอบด้วยข้อมูลที่ต้องแจ่มชัดและกระชับรัดกุม ลักษณะที่ดีของการพรรณางานมีดังนี้คือ

1. ใช้ถ้อยคำที่รัดกุม ใช้ภาษาที่ง่าย และพูดให้ตรง เป้าหมาย
2. ทุกประโยคควร เริ่มด้วยคำที่เป็นกริยา แสดงถึงหน้าที่ซึ่งพนักงานจะได้นำไปปฏิบัติ ได้อย่างถูกต้อง

3. ชื่องาน ควร เขียนด้วยอักษรตัวใหญ่
4. ควรกำหนดขอบเขตและเนื้อหาของงานให้ครบถ้วน
5. ควรกำหนดลักษณะความยากง่ายของงานรวมทั้ง การพิจารณาถึงความต้องการของงานและคุณภาพของงาน¹

4. การประเมินค่างาน (Job Evaluation) หมายถึง กระบวนการพิจารณาความสำคัญและคุณค่าของงาน มีวิธีการที่สำคัญอยู่ 4 วิธีคือ

1. วิธีจัดลำดับโดยการเปรียบเทียบกับงานอื่น (Ranking Plan or Job Comparison) ได้แก่ การพิจารณาจัดลำดับงานตามลักษณะดังต่อไปนี้
 - 1.1 ความยากง่ายและปริมาณงาน
 - 1.2 ขอบข่ายของความรับผิดชอบ
 - 1.3 ขอบข่ายของการฝึกฝนงาน หรือ การที่อยู่กับผู้อื่นมาเนิ่นนาน หรือ ปริมาณผู้อยู่ในบังคับบัญชา
 - 1.4 ความจำเป็นที่จะต้องมีความรู้ หรือ ระดับการศึกษาสูงต่ำเพียงใด ต้องมีประสบการณ์ผ่านงานในอดีตมามากน้อยเพียงใด

¹ สัมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ (พระนคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2516), หน้า 79.

- 1.5 สัมภาพของงานที่ต้องปฏิบัติ เช่น ความสะอาด หรือ ความยากง่าย
2. วิธีแบ่งประเภทงาน หรือ ตำแหน่งงาน (Job or Position Classification) คือ การจัดตำแหน่งงานเป็นกลุ่ม ๆ ตามลำดับตำแหน่งสูงต่ำ
3. วิธีกำหนดคะแนนประจำงานแต่ละอย่าง (Point System)
 - 3.1 กำหนดรายการ หรือ ปริมาณของงานที่ต้องทำ ซึ่งใครก็ตามที่มาปฏิบัติหน้าที่ต้องทำขึ้นให้แน่นอน พร้อมด้วยคะแนนกำกับ
 - 3.2 กำหนดคุณภาพของงานที่ต้องการตามข้อแรก ถ้ามีคุณภาพสูงสุด มีคะแนนสูงสุด คุณภาพปานกลาง มีคะแนนปานกลาง คุณภาพต่ำ คะแนนระดับต่ำ
 - 3.3 เอาคะแนนคุณภาพคูณด้วยคะแนนกำกับรายการตามปริมาณของงาน หรือ เอาข้อ (1) คูณกับข้อ (3) แล้วรวมคะแนนทั้งหมด
 - 3.4 จัดลำดับคะแนนรวม งานใด ใครทำได้คะแนนสูงสุด ก็พิจารณาความชอบตามคะแนน
4. วิธีหาตัวประกอบของงาน (Job Factors) คือการพิจารณางานที่ทำว่า ต้องการตัวประกอบอะไรบ้าง
 - 4.1 ยอบจ่ายแห่งความรับผิดชอบ
 - 4.2 ความชำนาญงานหรือประสบการณ์
 - 4.3 ความพากเพียรพยายามในการปฏิบัติงาน
 - 4.4 ระดับการศึกษาของผู้ปฏิบัติงานที่หน่วยงานต้องการ¹

จากกระบวนการในการวิเคราะห์งานในหน้าที่และความรับผิดชอบดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจะดำเนินการในตอนที่ 1 และตอนที่ 2 เท่านั้น คือ การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) และ

¹ วิทยุ สาร, หลักบริหารการศึกษา พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2519), หน้า 182-184.

การพรรณานงาน (Job Description) ของหัวหน้าคณะวิชา ในกลุ่มวิทยาลัยครุภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

สรุป

จากหลักการและแนวความคิดในการศึกษา งานในหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าคณะวิชา สรุปได้ดังนี้

1. วิทยาลัยครู เปรียบเสมือนสำนักงานหรือองค์การหนึ่ง ซึ่งประกอบด้วยบุคคลหลายฝ่าย หัวหน้าคณะวิชา เป็นผู้บริหารระดับหนึ่งของวิทยาลัย ที่จะต้องวางนโยบายและแนวการดำเนินงานร่วมกับ ผู้บริหาร และบุคคลอื่น ๆ ดังนั้นการเข้าใจถึงทฤษฎีองค์การ รวมทั้งพฤติกรรมของบุคคลภายในองค์การจะทำให้มองเห็นหนทางในการกำหนดกรอบความคิด (Conceptual Framework) เพื่อศึกษา งานในหน้าที่ของหัวหน้าคณะวิชา ได้ดีและเหมาะสมยิ่งขึ้น

2. ในการศึกษาทฤษฎีเกี่ยวกับบทบาทนั้น หัวหน้าคณะวิชา เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญคนหนึ่ง ในวิทยาลัย หัวหน้าคณะวิชาต้องรับผิดชอบดูแลภาควิชาต่าง ๆ ภายในคณะวิชา และเป็นผู้รับนโยบายมาปฏิบัติ ฉะนั้นบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าคณะวิชา จะต้องเกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่มีระดับสูงกว่า และภาควิชาซึ่งประกอบด้วย หัวหน้าภาควิชาและคณาจารย์ บทบาทหน้าที่ที่หัวหน้าคณะวิชา แล่ดงออกนั้น อาจจะทำให้เกิดความสัมฤทธิ์ผลของสำนักงาน แม้จะแต่ยวก็อาจจะขัดแย้งกับความรู้สึกความต้องการของตนเอง หรือขัดแย้งกับผู้อื่นที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นการศึกษา เรื่องบทบาททำให้ได้แนวความคิดว่า ถ้าจะศึกษาบทบาทเพื่อจะได้กำหนดงานและบทบาทให้ชัดเจนต่อไปนั้น จะต้องศึกษาตั้งแต่บทบาท พฤติกรรม และวัตถุประสงค์ขององค์การ ตลอดจนพฤติกรรมของหัวหน้าคณะวิชาตามทัศนคติของบุคคลที่เกี่ยวข้อง

3. โครงสร้างการบริหารงานของวิทยาลัยครู วิทยาลัยครูประกอบด้วยบุคคลหลายฝ่าย คือ อธิการ รองอธิการ หัวหน้าคณะวิชา หัวหน้าภาควิชา ตลอดจนคณาจารย์ในวิทยาลัย จากลักษณะโครงสร้างการบริหารงานนี้ ทำให้มองเห็นบทบาทของบุคลากรทุกฝ่ายในวิทยาลัย จะช่วยให้หัวหน้าวิชา เข้าใจสภาพการทำงานของตนเองได้ดี จากการศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร รายงาน ตลอดจนการสังเกตสัมภาษณ์ ทำให้สามารถสรุปให้เห็นว่า หัวหน้าคณะวิชา เป็นผู้ประสานงานระหว่างผู้บริหาร

ระดับสูงของวิทยาลัย หัวหน้าภาควิชา และคณาจารย์ ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นผู้ปฏิบัติงาน จึงจะทำ
 ให้งานในวิทยาลัยสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี อาจกล่าวได้ว่าหัวหน้าคณะวิชาจะต้องสามารถเป็นผู้
 บริหารได้ดี ในขณะที่เดียวกันต้องสามารถปฏิบัติงานได้ดีด้วย อย่างไรก็ตามการศึกษา ค้นคว้า ก็
 สามารถชี้ให้เห็นว่า หัวหน้าคณะวิชานั้นมีบทบาทหน้าที่ในด้านการระดมงานและปฏิบัติงานเกี่ยว
 กับงานวิชาการ งานบริหารบุคคล งานที่เกี่ยวข้องกับนักเรียน งานธุรการ-การเงินและงานบริ-
 หารทั่วไป และงานที่เกี่ยวข้องกับชุมชน

4. ในการกำหนดภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งใด ๆ นั้น การวิเคราะห์ห
 งานจะเป็นส่วนสำคัญที่สุด ทั้งนี้เนื่องจากการวิเคราะห์งาน เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูล รายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับงาน ซึ่งผลการวิเคราะห์หจะสามารถระบุประเภทของงาน สภาพการทำงาน
 ตลอดจนประสิทธิผลการที่เกี่ยวข้องกับงาน แต่ในการกำหนดงานนั้น จากโครงสร้างของวิธีการ
 วิเคราะห์หเพื่อกำหนดงานที่เป็นภาระหน้าที่ของหัวหน้าคณะวิชา จะช่วยให้การวิจัยครั้งนี้ได้แนวทาง
 ในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้กระชับ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย และสามารถสร้างแบบ
 กำหนดลักษณะงานและความรับผิดชอบของบุคคลที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าคณะวิชาได้เป็นอย่างดี

จากหลักการและแนวความคิด ในการศึกษางานในหน้าที่และความรับผิดชอบนี้ ทำให้
 ผู้วิจัยได้เกิดแนวความคิดที่สามารถนำไปใช้ในการกำหนดกรอบแนวความคิดในการวิจัย (Research
 Framework for Research) ขึ้นต่อไป

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย