

บทที่ 2

วรรณคดีที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง "สมรรถภาพของหัวหน้าหมวดวิชา ตามการรับรู้ของตนเอง และครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ กรุงเทพมหานคร" ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจาก เอกสาร ตำรา บทความและงานวิจัยต่าง ๆ และได้นำเสนอผลการค้นคว้าดังนี้

ตอนที่ 1 สมรรถภาพ คุณสมบัติ หน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าหมวดวิชา

ตอนที่ 2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 1 สมรรถภาพ คุณสมบัติ หน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าหมวดวิชา

เนื่องจากหัวหน้าหมวดวิชาเป็นทั้งครูผู้สอน และผู้บริหารระดับหมวดวิชา ได้มีผู้ให้ความหมาย และความเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพ และสมรรถภาพครู ดังนี้

คาร์เตอร์ วี กูด (Carter V. Good 1973: 121) ให้ความหมายของสมรรถภาพว่าหมายถึง ทักษะ (Skill) มโนทัศน์ (Concept) และทัศนคติ (Attitude) ที่จะต้องมีในการทำงานทุกชนิด และสามารถจะนำเอาวิธีการและความรู้พื้นฐานไปประยุกต์ใช้กับสถานที่ปฏิบัติจริง

สุดใจ เหล่าสุนทร (2525: 77) ให้ความหมายสมรรถภาพว่าหมายถึงความสามารถที่จะทำอะไรได้ตามที่ต้องการของแต่ละบุคคล สมรรถภาพนี้อาจจะเป็นของที่แต่ละบุคคลมีอยู่ หรืออาจ เป็นสิ่งที่ตนชวนขวายเป็นเพิ่มเติมให้มากขึ้นในตนเอง ซึ่งส่วนใหญ่จะ ได้มาจากการศึกษาทั้งทางตรง และทางอ้อม

ซิมพสัน กุญชร ณ อยุธยา (2519: 21) กล่าวว่า "สมรรถภาพของครูหมายถึง ความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ครูพึงมีในการที่จะช่วยให้เด็กเรียนได้พัฒนาทั้งร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา

จีน อี ฮอลล์และฮาร์วาร์ด แอล โจนส์ (Gene E. Hall and Harward L Jones 1776: 48-50) ได้จำแนกสมรรถภาพครูออกเป็น 5 ด้านคือ

1. สมรรถภาพด้านสติปัญญา (Cognitive Competencies) เน้นในด้าน ความรู้ เชาวน์ปัญญา ความแม่นยำในเนื้อหาวิชาที่สอน การวิเคราะห์โปรแกรมและหลักสูตร
2. สมรรถภาพด้านการปฏิบัติ (Performance Competencies) เป็น สมรรถภาพด้านการสอน และการจัดสื่อการสอน การตั้งคำถาม
3. สมรรถภาพด้านผลการสอน (Consequence or Product Competencies) เป็นสมรรถภาพที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ในตัวผู้เรียน
4. สมรรถภาพในด้านการศึกษาค้นคว้า (Exploration Competencies) เป็นสมรรถภาพที่ก่อให้เกิดประสบการณ์ที่มีคุณค่าในตัวครู
5. สมรรถภาพทางด้านอารมณ์และจิตใจ (Affective Competencies) เป็นสมรรถภาพเกี่ยวกับค่านิยม ทัศนคติ ความสนใจ และความซาบซึ้งในอาชีพครู

ในฐานะที่หัวหน้าหมวดวิชาต้องทำหน้าที่สอนด้วย จึงต้องมีลักษณะของครูที่ดีด้วย สหพันธ์อาชีพครูแห่งโลก ได้ลำดับคุณสมบัติที่ดีและเหมาะสมของครูไว้ดังต่อไปนี้ (อารักษ์ กาญจนพิทักษ์ 2517: 19)

1. ครูควรเป็นบุคคลที่มีความเข้าใจธรรมชาติ และจิตใจของมนุษย์ได้เป็นอย่างดี
2. ครูควรมีลักษณะริเริ่ม รับผิดชอบ มีอารมณ์ขัน ชัยแและเสียสละ

3. ครูควรเป็นบุคคลที่มีความสามารถที่จะพูด อธิบายสิ่งต่าง ๆ ให้ผู้อื่นเข้าใจได้ โดยแจ่มแจ้งชัดเจน

4. ครูควรมีสุขภาพทั้งทางกายและจิตใจดี
5. ครูควรมีความสามารถในการเข้าใจผู้อื่นเป็นอย่างดี
6. ครูควรมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ และมีสามัญสำนึก
7. ครูควรมีความรู้ในวิชาที่ตนสอนเป็นอย่างดี
8. ครูควรมีลักษณะที่น่าคบ และมีท่าทางที่น่านับถือ
9. ครูควรมีความสามารถที่จะปฏิบัติตามที่ตนสอน มีขันติธรรมและอดทน

บิดเดิล บรูซ เจ. (Biddle Bruce J. 1967: 346) ได้กล่าวถึงลักษณะของครูไว้ 3 ประการกว้าง ๆ ดังนี้

1. ด้านการปฏิบัติงาน เช่น งานสอน มีความรับผิดชอบ และสามารถสอนได้ดี มีประสิทธิภาพ
2. ด้านบุคลิกภาพ การแสดงออกทางกาย อารมณ์และสังคม
3. ด้านพฤติกรรม เช่น พฤติกรรมการสอน การมีส่วนร่วม

เกลน ไมเยอร์ แบลร์ (Glenn Myers Blair 1962: 588-606) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของครูที่ดีไว้หลายประการ ซึ่งเป็นเรื่องที่หัวหน้าหมวดวิชาควรรู้ไว้เป็นแนวทางในการปรับปรุงงาน ดังนี้

1. เป็นผู้ที่เรียนรู้อยู่เสมอ
2. ประเมินผลและปรับปรุงบุคลิกลักษณะของตน
3. รู้จักใช้วารสารทางวิชาการช่วยแก้ไขปัญหาทางวิชาขึ้น
4. สำนวจตนเองอยู่เสมอ
5. ปรับปรุงกิจกรรมในชั้น ในด้านต่าง ๆ คือ การมอบหมายงาน การควบคุมกิจกรรมการใช้แหล่งวิชาการ และการประเมินผลการเรียน
6. ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างครูกับครู



7. ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหาร
8. ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างครูกับชุมชน
9. โปรแกรมเพื่อการปรับปรุงครู คือ โปรแกรมจัดการอบรม และการฝึกอบรม และประชุมก่อนเปิดภาคเรียน

✓ สาโรช บัวศรี (อ้างถึงใน พโยม วรรณศิริ 2513: 42-46) กล่าวว่าวิชาชีพครู อยู่ในฐานะที่เป็นวิชาชีพชั้นสูง ผู้ที่จะเป็นครูจำเป็นต้องมีความรู้ในเรื่อง

1. วิชาสามัญทั่วไป (General Education)
2. วิชาสามัญ เอก โท เฉพาะตัว (Specialized Education)
3. วิชาการศึกษา (Professional Education)

สมรรถภาพของหัวหน้าหมวดวิชา

จากความหมายของสมรรถภาพ สมรรถภาพครูโดยทั่วไป สรุปได้ว่า "สมรรถภาพหัวหน้าหมวดวิชา" หมายถึง คุณลักษณะด้านความรู้ เจตคติ บุคลิกภาพ และมนุษยสัมพันธ์ และความสามารถในการปฏิบัติงานซึ่งหัวหน้าหมวดวิชาที่ดีควรมี เพื่อการปฏิบัติหน้าที่ได้สมบูรณ์

หลักเกณฑ์ในการแต่งตั้งหัวหน้าหมวดวิชา และคุณสมบัติของหัวหน้าหมวดวิชา

ตำแหน่งหัวหน้าหมวดวิชาในประเทศไทย เริ่มมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ เมื่อ พ.ศ. 2509 โดยกรมสามัญศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ กรมสามัญศึกษา 2509: ไม่ปรากฏเลขหน้า) ได้เล็งเห็นความสำคัญของการมีหัวหน้าหมวดวิชา จึงได้ออกคำสั่งกรมสามัญศึกษา ที่ 253/2509 ลงวันที่ 9 สิงหาคม 2509 เรื่องวิธีการแต่งตั้งหัวหน้าสายวิชา และรองหัวหน้าสายวิชา เกณฑ์ในการแต่งตั้งยึดถือจำนวนห้องเรียนเป็นหลัก โรงเรียนที่จะแต่งตั้งหัวหน้าหมวดวิชาได้นั้น หัวหน้าหมวดวิชา 1 คนต้องมีครูในหมวดวิชานั้น ไม่น้อยกว่า 3 คน

ต่อมากรมสามัญศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ กรมสามัญศึกษา 2522: ไม่ปรากฏ เลขหน้า) ได้ออกระเบียบกรมสามัญศึกษาว่าด้วยการแต่งตั้งหัวหน้าหมวดวิชา และ รองหัวหน้าหมวดวิชา พ.ศ. 2522 ลงวันที่ 14 พฤษภาคม 2522 โดยยกเลิกคำสั่งกรม วิสามัญศึกษาที่ 253/2509 ลงวันที่ 9 สิงหาคม 2509 มีหลักเกณฑ์ในการแต่งตั้งหัวหน้า หมวดวิชา พอสรุปได้คือให้มีหัวหน้าหมวดวิชาในสถานศึกษาไม่เกิน 15 หมวดวิชา

ต่อมาอีก 5 เดือน กรมสามัญศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ กรมสามัญศึกษา 2522: ไม่ปรากฏเลขหน้า) ก็ได้ออกระเบียบกรมสามัญศึกษาว่าด้วยการแต่งตั้งหัวหน้า หมวดวิชา และรองหัวหน้าหมวดวิชา (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2522 ลงวันที่ 8 ตุลาคม 2522 ขึ้นมาอีกฉบับหนึ่ง ระเบียบนี้ยกเลิกคุณสมบัติของหัวหน้าหมวดวิชาตามระเบียบเดิม และ กำหนดคุณสมบัติของหัวหน้าหมวดวิชาใหม่ เหลือ 5 ข้อ คือ

1. มีวุฒิ และตำแหน่งดังนี้

- ก. มีวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีหรือเทียบเท่า โดยมีวิชาเอกหรือวิชาโท ตรงกับวิชาในหมวดวิชาที่จะได้รับแต่งตั้ง และได้ดำรงตำแหน่งไม่ต่ำกว่าอาจารย์ 1 หรือ เทียบเท่ามาแล้ว ไม่น้อยกว่า 2 ปี หรือ
- ข. มีวุฒิ ไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีหรือเทียบเท่า โดยเคยทำการสอนในหมวดวิชา ที่จะได้รับแต่งตั้งมาแล้ว ไม่น้อยกว่า 3 ปี และได้ดำรงตำแหน่งไม่ต่ำกว่าอาจารย์ 1 หรือ เทียบเท่ามาแล้ว ไม่น้อยกว่า 2 ปี หรือ
- ค. มีวุฒินอปริญญาหรือเทียบเท่า โดยเคยทำการสอนวิชาในหมวดที่จะได้ รับแต่งตั้งมาแล้ว ไม่น้อยกว่า 4 ปี และได้ดำรงตำแหน่งไม่ต่ำกว่าอาจารย์ 1 หรือเทียบเท่า มาแล้ว ไม่น้อยกว่า 2 ปี

2. เป็นผู้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมที่จะเป็นผู้นำทางวิชาการของสถาน ศึกษาได้ และสามารถนิเทศงานวิชาการวิชาใดวิชาหนึ่ง ในหมวดวิชาที่รับผิดชอบได้ เป็น อย่างดี

3. มีลักษณะเป็นผู้นำที่ดี

4. เป็นที่เคารพนับถือของข้าราชการในสถานศึกษา
5. เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี

การแต่งตั้งหัวหน้าหมวดวิชา และการสั่งการให้หัวหน้าหมวดวิชาพ้นจากหน้าที่ เป็นอำนาจของหัวหน้าสถานศึกษา โดยให้หัวหน้าสถานศึกษารายงานต่อผู้บังคับบัญชาตาม ลำดับจนถึงอธิบดีกรมสามัญศึกษา

สำหรับการกำหนดคุณสมบัติของหัวหน้าหมวดวิชานั้น เป็นการกำหนดในด้านวุฒิ ตำแหน่งและประสบการณ์เป็นส่วนใหญ่ พินัส หัตถาคินทร์ (2524: 166) ได้ให้ความสำคัญ ทางการบริหารบุคคลของหัวหน้าหมวดวิชาไว้ว่า นอกจากความสามารถทางวิชาการใน หมวดวิชาที่ตนรับผิดชอบอยู่แล้ว คุณสมบัติของหัวหน้าหมวดวิชาที่สำคัญก็คือ ความสามารถในการปกครองครูในหมวดวิชา นอกจากนี้ นิมลพรรณ เคหะเจริญ (2509: 29) ได้เสนอ คุณสมบัติของหัวหน้าหมวดวิชาไว้คือ

1. มีความรู้สามัญอย่างต่ำปริญญาตรี และเรียนวิชาเอกในวิชาที่ได้รับมอบหมาย
2. มีวุฒิครูอย่างต่ำ ป.ม. หรือปริญญาตรี
3. มีความชำนาญการสอนในวิชาที่สอนอย่างน้อย 5 ปี
4. มีความรับผิดชอบในหน้าที่ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำงานโดยมีจุดมุ่งหมาย
5. มีผลการสอนดีเด่นเป็นที่น่าพอใจ
6. มีความขยันหมั่นเพียรในการทำงาน มีภาวะครอบครัวปกติสมบูรณ์
7. มีความรู้ด้านจิตวิทยาเด็กพอสมควร มีความรักนักเรียน
8. มีมนุษยสัมพันธ์ รู้วิธีปกครอง มีความมั่นใจในตนเอง
9. มีประสิทธิภาพในการทำงานสูง รู้จักแบ่งงานที่ได้รับมอบหมาย
10. มีความรู้ในด้านการวัดผล การวิจัยในงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ

จันทน์ อโศกยานนท์ (2522: 76-77) ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติของ หัวหน้าหมวดวิชาไว้ว่า

1. ควรมีอายุระหว่าง 31-35 ปี ทำหน้าที่สอนมาอย่างน้อย 5 ปี และมีการศึกษาระดับปริญญาตรี
2. ควรมีลักษณะนิสัยที่เข้มแข็ง มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความรับผิดชอบ มีเหตุผล ตรงต่อเวลาและมีใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
3. ควรมีลักษณะทางอารมณ์ที่มั่นคง หนักแน่น และเยือกเย็น
4. ควรมีความสามารถด้านการควบคุมครู-อาจารย์ในหมวดวิชา ในการตัดสินใจ และด้านมนุษยสัมพันธ์
5. ควรมีลักษณะในการทำงานดังนี้ คือมีระเบียบในการทำงาน สามารถแบ่งงานได้ตรงตามความถนัดของแต่ละคน อุทิศเวลาเพื่อส่วนรวมเสมอ เปิดโอกาสให้ทุกคนได้ทำงานเต็มความสามารถและปรับปรุงอยู่เสมอ
6. ควรมีความประพฤติดีนี้ คือมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ใฝ่หาวิชาความรู้ อยู่เสมอ หนักเอาเบาสู้ไม่ถอย และความยุติธรรม
7. ลักษณะทั่วไปที่ควรมี คือ บุคลิกภาพดี มีลักษณะความเป็นผู้นำ เป็นที่เชื่อถือของทุกคน และมีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพ

ซึ่งจะเห็นว่าหัวหน้าหมวดวิชาควรมีลักษณะความเป็นผู้นำด้วย ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของบาร์นาร์ด (Barnard 1926: 92-102, อ้างถึงในวิทยุ สาส 2516: 164) ว่าผู้ที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าหมวดวิชาจำเป็นต้องมีคุณสมบัติของผู้นำเป็นองค์ประกอบ ได้แก่ ความมีชีวิตชีวา และทนทาน (Validity and Endurance) ซึ่งหมายถึงความคล่องแคล่ว ว่องไว ตื่นตัวอยู่เสมอพร้อมที่จะรับสถานการณ์ทุกชนิดได้

พจน์ เพชรบุรณิน (2529: 63-65) กล่าวว่า ผู้นำหมายถึงบุคคลที่มีความสามารถ (Influence) ที่จะทำให้ผู้อื่นให้ความร่วมมือช่วยเหลือด้วยความเต็มใจ และภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึงศิลปะ (Art) ของการจูงใจและอำนาจการให้บุคคลอื่นปฏิบัติภารกิจได้สำเร็จด้วยความเชื่อฟัง มั่นใจ หนักแน่นและร่วมมือด้วยความจริงใจ และยังกล่าวถึงคุณลักษณะของความเป็นผู้นำ (Leadership Traits) ว่าผู้นำที่ดีจะต้องมีลักษณะอันมีคุณค่าที่จะช่วยเสริมสร้างความเป็นผู้นำในอันที่จะทำให้บุคคลอื่นมีความเชื่อฟัง มั่นใจหนักแน่น และร่วมมืออย่างจริงใจ เพื่อให้สามารถปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี



สำหรับคุณลักษณะของผู้นำที่จะกล่าวถึงนี้ ได้ถือลักษณะตามตัวอักษรของ LEADERSHIP เป็นหลัก ซึ่งประกอบด้วย

L - Love หมายถึงผู้นำจะต้องรักบุคคลอื่น ไม่ใช่รักแต่ตัวเอง การที่บุคคลรักแต่ตัวเองนั้น จะไม่มีความกล้าตัดสินใจ และมีแต่ความกลัว

E - Education and Experience ผู้นำจำเป็นจะต้องมีการศึกษาถึงระดับหนึ่ง แต่ไม่จำเป็นต้องเป็นระดับสูงสุด นอกจากนี้ผู้นำจะต้องมีประสบการณ์ต่าง ๆ อย่างเพียงพอด้วย

A - Adaptability ผู้นำจะต้องสามารถปรับตนเองให้เข้ากับบุคคลอื่น รวมทั้งภาวะแวดล้อมต่าง ๆ ได้ดี

D - Decisiveness ผู้นำจะต้องมีความกล้าในการตัดสินใจ หรือเป็นนักสู้ที่กล้าเผชิญต่อเหตุการณ์

E - Enthusiasm ผู้นำจะต้องมีความกระตือรือร้น และเป็นคนคล่องแคล่วอยู่เสมอ

R - Responsibility ผู้นำจะต้องมีความรับผิดชอบ แบ่งได้เป็นสองประการคือ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จ และความรับผิดชอบในตัวของผู้นำได้บังคับบัญชา

S - Sacrific and Sincerity ผู้นำจะต้องรู้จักเสียสละและมีความจริงใจต่องานและบุคคลอื่น

H - Harmoniz and Honesty ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการประสานงาน และสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันได้ นอกจากนี้ผู้นำยังจะต้องมีความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ การงานและบุคคลอื่นด้วย

I - Intellectual Capacity ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด รอบคอบ และ
รู้ทันคน ซึ่งสำคัญมาก

P - Persuasiveness ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการชักนำ จูงใจ หรือเกลี้ยกล่อมให้
บุคคลอื่นเห็นคล้อยตามได้ หรือสามารถที่จะทำให้บุคคลอื่นเชื่อฟังและไว้วางใจได้

วุฒิวัฒน์ อรรถจริยา (2527: 76-77 อ้างถึงในอำภา บุญช่วย 2529: 64)
ได้เสนอขั้นตอน 4 อย่าง เพื่อผู้นำจะได้ใช้เป็นรากฐานในการสร้างแนวทางสู่ความสำเร็จ
นั่นคือทฤษฎี KASH ซึ่งย่อมาจาก

K - Knowledge (ความรู้) หมายถึง ความรู้ในงานหรือกิจกรรมที่เราจะทำอยู่
ต้องวิเคราะห์ดูว่าเรามีข้อมูลเพียงพอแล้วหรือจะต้องสอบถาม หรือศึกษาทั้งทางด้านวิชาการ
และประสบการณ์จากผู้รู้หรือไม่

A - Attitude (เจตคติ) หมายถึง แนวความคิดหรือปรัชญาส่วนตัวที่เรามีต่อ
งานกิจกรรมที่เราทำอยู่ ต้องถามตัวเองว่าเรามีความชอบและพอใจ หรือมีแรงจูงใจที่จะ
กระทำอย่างต่อเนื่องจนบรรลุความสำเร็จหรือไม่ หรือมีเจตนั้นจะสร้างความสนใจกับมันได้
อย่างไร

S - Skill (ความชำนาญ) หมายถึง ความสามารถ และประสบการณ์ที่เรา
มีอยู่เพียงพอที่จะเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ อันอาจจะเกิดขึ้นได้หรือไม่ กิจกรรมที่ทำอยู่นั้น
เป็นงานใหญ่เกินความสามารถที่จะฟันฝ่าให้สำเร็จได้หรือไม่

H - Habit (นิสัย) หมายถึง ปัจจัยสำคัญของการเป็นผู้บริหารที่ดี ต้องสำรวจ
ดูว่าเรามีเป้าหมายที่แน่นอนหรือเปล่า มีความกระตือรือร้นที่จะเผชิญปัญหาต่าง ๆ อย่างไม่
หวาดหวั่น มีความสมถะที่จะใคร่ครวญไตร่ตรองถึงผลได้ผลเสียของการลงทุน ลงแรงใน
การทำงานมากพอหรือไม่

ในเรื่องของการเป็นผู้บริหารที่ดีนั้น หัวหน้าหมวดวิชาซึ่งนอกจากจะต้องมีความรู้ และได้รับการฝึกฝนอบรมมาเป็นพิเศษแล้ว ยังจะต้องมีประสบการณ์ในการทำงาน และมีลักษณะความเป็นผู้นำดังกล่าวแล้ว หัวหน้าหมวดวิชายังถือเป็นระดับผู้บริหารงานวิชาการ ของโรงเรียนที่อยู่ในขั้นปฏิบัติการอีกด้วย (ปราณี บุญคุ้ม 2528: 1)

คุณสมบัติที่สำคัญประการหนึ่งสำหรับผู้บริหารการศึกษาในแง่ของความรู้ คือวุฒิทางการศึกษา วุฒิทางการศึกษาจะเป็นเครื่องแสดงถึงความรู้ และความสามารถของคน ๆ นั้น และสังคมทั่วไปมักจะให้การยอมรับแก่ผู้ที่มีระดับการศึกษาหรือวุฒิการศึกษาสูง ดังที่อุทัย บุญประเสริฐ (2521: 11) ได้ให้ข้อสังเกตไว้ว่า

"ในวงราชการไทยปัจจุบันนี้ เราได้พบว่าระดับการศึกษาเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการบุกเบิกทางไปสู่การเป็นผู้นำ วุฒิหรือระดับชั้นทางการศึกษาเป็นสิ่งสำคัญที่มีส่วนส่งเสริมบทบาทในฐานะผู้นำ เป็นสิ่งที่ยอมรับนับถือในวงราชการทั่วไป โดยเฉพาะผู้ได้รับปริญญาเอกไม่ว่ามาจากสาขาใด มหาวิทยาลัยใด ประเทศใดก็ตาม สังคมและวงราชการไทยเตรียมพร้อมที่จะรับอยู่เสมอ ในการกระทำจะพูดจะเสนอความคิดเห็นมักจะได้รับเอาใจใส่จากทุกฝ่าย"

พนัส หันนาคินทร์ (2523: 47-49) มีความเห็นว่าครูใหญ่ หรือผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ควบคุมโรงเรียน ซึ่งเป็นสถาบันทางวิชาการโดยตรง จึงควรมีคุณสมบัติด้านวิชาชีพ (Professional Qualities) ดังนี้

1. ความรู้ทางวิชาการ ได้แก่

ก. ความรู้ทางวิชาการทั่วไป (General Education) ได้แก่การรู้หลักเบื้องต้นของวิชาต่าง ๆ ที่สอนอยู่ในโรงเรียน เพื่อให้การตรวจตรา ควบคุม และแนะนำแก่ครูเป็นไปอย่างถูกต้อง เช่นความรู้เกี่ยวกับเศรษฐกิจ การเมือง สังคม จิตวิทยา ความรู้นี้อาจจะได้มาจากการศึกษาโดยตรง หรือการให้ความสนใจเป็นพิเศษจากการอ่าน การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับคนทั่วไป

ข. ความรู้ทางด้านวิชาชีพ (Professional Education) ได้แก่ ความรู้ที่จำเป็นแก่การบริหารงานในโรงเรียน และหลักแห่งการจัดและให้การศึกษา เช่น วิชาปรัชญาการศึกษา หลักการมัธยมศึกษา การวัดผลการศึกษา จิตวิทยา หลักการบริหาร โรงเรียน การแนะแนว การจัดหลักสูตร หลักวิธีวิจัยการศึกษา เป็นต้น

2. ประสบการณ์และระดับความรู้

ระดับความรู้หมายถึง ปริญาที่ครูใหญ่ได้รับ ถึงแม้ว่าปริญญาจะไม่ใช่เป็น เครื่องประจักษ์ว่าคุณคนผู้นั้นจะสามารถทำงาน ได้ผลดีก็ตาม แต่ก็ เป็นเครื่องแสดงความ สามารถทางสติปัญญา และความรู้ที่จะนำมาประกอบการทำงาน ได้พอควร ประสบการณ์จะช่วยให้ เข้าใจปัญหาและสถานการณ์ตามความเป็นจริงดีขึ้น การได้ผ่านงานมาย่อมมีความรอบรู้มากกว่าคนที่ไม่เคยผ่านงานนั้น ๆ มาก่อนเลย ประสบการณ์บวกกับหลักการและหลักวิชาจะทำให้ การทำงานมีประสิทธิภาพดีขึ้น ผู้ที่จะเป็นครูใหญ่ควรจะต้องมีประสบการณ์ในการสอนมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี

3. การฝึกอบรมในระหว่างประจำทำงาน (In-Service Education) ครูใหญ่จะต้องคอยติดตามความเคลื่อนไหวทางการศึกษาอยู่เสมอ เนื่องจากวิชาการและเทคนิคในการทำงานเปลี่ยนแปลงและก้าวหน้าไม่หยุดยั้ง

จากผลการสัมมนาโครงการพัฒนาการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียนมัธยมศึกษา (กรมสามัญศึกษา 2527: 19-21) สรุปว่า หัวหน้าหมวดวิชาเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการเป็นผู้นำนิเทศ เพื่อให้งานวิชาการภายในโรงเรียนมีประสิทธิภาพ และเกิดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงขึ้น และควรมีความรู้ความสามารถ และคุณลักษณะในฐานะผู้นำนิเทศที่ดี ดังนี้

1. หัวหน้าหมวดวิชาซึ่งเป็นผู้นำนิเทศครูนั้น อยู่ในฐานะ "ครูของครู" จะต้องพยายามทำตัวให้เป็นผู้มีความสามารถให้มากพออยู่เสมอ ความรู้ความสามารถที่ผู้นำนิเทศควรมีนั้น ควรมีในเรื่องต่าง ๆ คือ

- ความรู้ ความสามารถในเรื่องหลักสูตร และการสอนในหมวดวิชาที่รับผิดชอบ คือ เข้าใจรายละเอียดของหลักสูตร รู้กระบวนการพัฒนาหลักสูตร และรอบรู้วิธีสอนวิชาเฉพาะในหมวดวิชานั้น ๆ รวมทั้งมีความชำนาญในการสอนด้วย

- ความรู้ ความสามารถในเชิงบริหารงาน คือความรู้ในวิธีการและความสามารถในการปฏิบัติเกี่ยวกับการวางแผน การจัดองค์การ หรือจัดสายงานในการทำงาน การบริหารหรือจัดบุคคลในการทำงาน การอำนวยการ การนำในการปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างราบรื่นและได้ผล และการควบคุมดูแลติดตามประเมินผลงาน

- ความรู้ ความสามารถเฉพาะในเทคนิคของการนิเทศ คือรู้วิธีการและมีความชำนาญในงานด้านธุรการ การจัดทำเผยแพร่เอกสาร การจัดประชุมอบรม การพูด การเขียน ที่สื่อความหมายได้ดี การกระตุ้นจูงใจให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน

2. คุณลักษณะของผู้นิเทศที่ดี นอกจากความรู้ ความสามารถดังกล่าวแล้ว ก็จะได้แก่คุณลักษณะของความเป็นผู้นำ หรือเป็นครูที่ดีในแง่ต่าง ๆ นั้นเอง เพราะผู้นิเทศจะต้องเป็นผู้ที่เป็นทั้งรูปแบบตัวอย่างของครู และเป็นผู้นำทางของครูให้ไปในแนวทางที่ดี นอกจากนี้ยังต้องมีลักษณะของผู้นำแบบประชาธิปไตย คือ ใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ทำงานโดยความร่วมมือช่วยเหลือกัน และใช้เหตุผล สติปัญญา ในการตัดสินใจอย่างรอบคอบ แต่อย่างไรก็ตามจะต้องมีคุณลักษณะของผู้บริหารงานที่มีระบบ ระเบียบ และเอาจริง เอาจึงในการปฏิบัติงาน

ในด้านบุคลิกภาพและมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นั้น สมพงษ์ เกษมสิน (2523: 293-296) เห็นว่า ผู้บริหารจะต้องมีรูปร่างสมบูรณ์ เพราะผู้มีรูปร่างกายสมบูรณ์จะมีสุขภาพจิตดี ผู้บริหารที่สุขภาพดีจะเป็นคุณลักษณะที่ดึงดูดใจบุคคลอื่นให้ยอมรับนับถือว่าเป็นผู้เข้มแข็ง อดทน จะสามารถฟันฝ่าและนำหมู่คณะได้ และต้องมีองค์ประกอบด้านบุคลิกภาพและความสนใจ ซึ่งเป็นแรงจูงใจให้ผู้อื่นให้ความร่วมมือและยอมรับนับถือ ปัจจัยสำคัญของบุคลิกภาพของนักบริหาร คือ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความเป็นผู้บรรลุฐานะทางอารมณ์ และความรับผิดชอบ และ ธนู แสงวงศ์ (2526: 244-245) ก็ให้ความเห็นว่าผู้นำที่ดีมีหลักวิชาควรมีคุณลักษณะดี พุดจามีหลักฐาน แต่งกายดีมีบุคลิกภาพ

เป็นที่น่าเลื่อมใส สามารถวางตนและครองตนได้ดี มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้น้อย ผู้ใหญ่ และเพื่อนร่วมงาน รู้จักผู้คนมาก

จุกา บุรีภักดี (2529: 22-25) ได้กล่าวถึงบุคลิกลักษณะและอุปนิสัยที่ดีไว้ดังนี้

1. ต้องเป็นผู้มีสุขภาพดี
2. ต้องเป็นผู้แต่งกายเรียบร้อย เหมาะสม และสวยงาม
3. ต้องรักษาความสะอาดของร่างกาย และเครื่องแต่งกาย
4. การปรากฏตน และวางตนให้เหมาะสม
5. การพูดจาและน้ำเสียง
6. มีความซื่อสัตย์ และภักดี
7. ความขยันหมั่นเพียรและไว้วางใจได้
8. เป็นผู้สุภาพ อ่อนน้อม และมีไหวพริบ
9. รู้จักเคารพยำเกรงต่อผู้ที่ควรเคารพ รับผิดชอบต่อหน้าที่ การติชม คำวิพากษ์วิจารณ์ และคำแนะนำของผู้อื่น
10. ให้ความร่วมมือกับผู้อื่น
11. มีความกระตือรือร้น และมานะในทางดี
12. สามารถที่จะสมาคมกับบุคคลทุกประเภท
13. มีความไว้วางใจได้

ดังนั้นการที่หัวหน้าหมวดวิชาจะควบคุมงานในหมวดวิชาให้ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและมีสมรรถภาพ จะต้องมีความสัมพันธ์ในด้านความรู้ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ บุคลิกภาพ มนุษยสัมพันธ์ และเจตคติที่ดีต่ออาชีพครูเป็นสำคัญ

หน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าหมวดวิชา

กรมสามัญศึกษา (2522: ไม่ปรากฏเลขหน้า) กำหนดอำนาจหน้าที่ของหัวหน้าหมวดวิชาไว้คือ



1. ทำการสอน ในหมวดวิชาที่ตนรับผิดชอบ สัปดาห์ละไม่น้อยกว่า 10 คาบ
2. ช่วยหัวหน้าสถานศึกษาจัดโครงการการเรียน และกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่เลือกเรียนโครงการนั้น
3. ควบคุมดูแลการเรียนการสอนในหมวดวิชาที่ตนรับผิดชอบให้เป็นไปตามหลักสูตรและรายการสอน
4. จัดโครงการงบประมาณรายจ่ายในหมวดวิชาที่รับผิดชอบ
5. วิเคราะห์หลักสูตร และข้อสอบวิชาต่าง ๆ ในหมวดวิชาที่รับผิดชอบเพื่อให้สอบได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร
6. นิเทศงานวิชาการในหมวดวิชาที่รับผิดชอบ เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนและการใช้วัสดุอุปกรณ์ของข้าราชการครูในหมวดวิชานั้น
7. ดำเนินการจัดหาสื่อการเรียน เช่น หนังสืออุเทศ วัสดุฝึก เอกสารประกอบการเรียนการสอนสำหรับใช้ในหมวดวิชาที่รับผิดชอบ
8. ดำเนินการทดสอบ กำหนดแนวออกข้อสอบ และตรวจสอบความถูกต้องของข้อสอบวิชาต่าง ๆ ในหมวดวิชาที่รับผิดชอบ
9. ศึกษาค้นคว้า ประเมินผล วิเคราะห์ และวิจัยเพื่อหาแนวทางปรับปรุงและแก้ไขปัญหางานวิชาการในหมวดวิชาที่รับผิดชอบ
10. ติดต่อประสานงานทางด้านวิชาการกับข้าราชการครูทั้งในสถานศึกษา และนอกสถานศึกษา
11. ปฏิบัติงานอื่นตามที่หัวหน้าสถานศึกษามอบหมาย

จากที่กรมสามัญศึกษา กำหนดหน้าที่ของหัวหน้าหมวดวิชาไว้ โดยเน้นหนักในด้านวิชาการ เช่น การสอน การนิเทศการสอน การวัดผลประเมินผล การจัดหาสื่อการเรียน การปรับปรุงงานวิชาการ การติดต่อประสานงานด้านวิชาการทั้งภายในและนอกโรงเรียน ตลอดจนงานอื่น ๆ ที่หัวหน้าสถานศึกษามอบหมายให้ หัวหน้าหมวดวิชาจึงต้องมีหน้าที่และความรับผิดชอบมากกว่าครู อาจารย์โดยทั่วไป

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการและท่านผู้รู้ทั้งหลายท่านได้กล่าวถึงหน้าที่ และ ความรับผิดชอบของหัวหน้าหมวดวิชาไว้ เช่น พิมลพรรณ เคหะเจริญ (2509: 30-32) ได้เสนอแนะงานที่หัวหน้าหมวดวิชาควรจะทำดังนี้

1. พิจารณาศึกษารายละเอียด และแนะนำครูเกี่ยวกับหลักสูตร ประมวลการสอนหนังสือแบบเรียน หนังสือประกอบ ตลอดจนวิธีวัดผล วิธีเก็บคะแนน
2. สาธิตการสอนแก่ครูในสิ่งที่ครูสอนไม่คล่อง เข้าสอนแทนเมื่อครูในสายวิชาขาดสอนได้เสมอ และช่วยดูแลนักศึกษาฝึกสอนทั้งในด้านบันทึกการสอน และการสอนในห้องเรียน
3. มอบหมายและแบ่งงานสอนให้แก่ครูตามความถนัดและตามความสามารถของครูแต่ละคน รวมทั้งตรวจดูสมุดงานของนักเรียนในบางโอกาส เพื่อทราบความเคลื่อนไหวในด้านการเรียนของนักเรียน และรู้การสอนของครู
4. รับฟังความคิดเห็นของครูผู้สอนและนักเรียน ส่งเสริมสมาคมครูและผู้ปกครอง
5. เป็นสื่อกลางติดต่อระหว่างครูกับครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่ และติดต่อระหว่างกระทรวงกับโรงเรียนในด้านวิชาการ
6. ร่วมมือกับครูผู้สอนจัดวางโครงการสอนให้แก่ครูทุกระดับ ติดตามความเคลื่อนไหวทางด้านวิชาการจากหน่วยศึกษานิเทศก์ เข้ารับการอบรมในด้านวิชาการตามสายงานเพื่อปรับปรุงงานวิชาการของโรงเรียนให้ดำเนินไปอย่างทันเหตุการณ์
7. ส่งเสริมการใช้ห้องสมุด ร่วมจัดทำอุปกรณ์การสอน จัดหาหนังสือประกอบการเรียนการสอน หนังสือสารคดีตามสายวิชา และติดต่อวิทยากรหรือผู้ทรงคุณวุฒิให้มาแนะนำบรรยาย อภิปราย
8. ประเมินผลงานเมื่อสิ้นปีการศึกษา ชี้แจงปัญหาและข้อเสนอแนะ ข้อควรแก้ไข ข้อบกพร่องในปีก่อน ร่วมวางแผนในปีต่อไปกับครูในสายวิชา
9. จัดประกวดผลงาน เช่นการทดลอง การประดิษฐ์การสร้างเครื่องมือให้นักเรียนแต่ละห้องได้แข่งขันและค้นคว้าหาความรู้
10. เสนอการจัดตัวครูเข้าสอนในแต่ละชั้น และเสนอความดีความชอบของครูในหมวดวิชาให้หัวหน้าสถานศึกษาได้พิจารณา เพราะเป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิดกับครูมากกว่า

อุบล หุวะนันท์ (2514: 72-73) กล่าวถึงหน้าที่ของหัวหน้าแผนกวิชาไว้ 12 ประการคือ

1. ควบคุมวิธีสอนของวิชา
2. ปรับปรุงหลักสูตรและเนื้อหาของตัววิชา
3. จัดแบ่งหมู่ฝึกเรียนตามความสามารถ
4. จัดทำหนังสือตำราเรียน และหนังสืออ่านประกอบ
5. จัดควบคุมอุปกรณ์ของวิชา เช่น ห้องปฏิบัติการ
6. จัดที่เฉพาะวิชาในห้องสมุด เพื่อให้ฝึกเรียนสะดวกในการอ่านหนังสือ
7. จัดกิจกรรมของแผนกวิชา
8. ประสานงานกับแผนกวิชาอื่น ๆ
9. จัดประชุมครูในแผนกวิชา
10. การทำรายงาน
11. การสร้างแบบเรียน และแบบทดสอบ
12. นิเทศ และสาธิตการสอนของแผนกวิชา

สว่าง ปานมัน (2522: 70) กล่าวถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้าหมวดวิชา คล้ายคลึงกับกรมสามัญศึกษากำหนดไว้ คือ

1. กำหนดงานสอนแก่ครูในหมวดวิชา
2. ประชุมครูในหมวดวิชาชี้แจงงาน
3. ประมุขนิเทศครูใหม่
4. นิเทศและสาธิตการสอนแก่ครูในหมวดวิชา
5. ควบคุมการทำโครงการสอน และแผนการสอนของครูในหมวดวิชา
6. จัดครูสอนแทนเมื่อครูในหมวดวิชาขาด
7. ควบคุมและจัดทำการประเมินผลการสอนในหมวดวิชา
8. สนับสนุนปรัชญาของโรงเรียนและนโยบายของโรงเรียน โดยให้ครูในหมวดวิชา ดำเนินการสอน และจัดกิจกรรมสนองปรัชญาและนโยบายนั้น ๆ

9. กำหนดรูปแบบข้อสอบ และจัดทำข้อสอบวิชาในหมวดวิชา
10. ทำสถิติความก้าวหน้าของนักเรียนในการเรียนในหมวดวิชา
11. กำหนดเกณฑ์มาตรฐานที่จะให้นักเรียนผ่านแต่ละรายวิชา ในหมวดวิชา
12. ร่วมพิจารณาตัดสินผลการสอบรายวิชาในหมวดวิชา
13. ติดต่อประสานงานกับผู้บริหาร ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ เกี่ยวกับหนังสือ อุปกรณ์การสอน ฯลฯ อันจำเป็นในการเรียนการสอน
14. จัดทำรายการหนังสือ อุปกรณ์การสอนในหมวดวิชา
15. จัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปีของหมวดวิชา

ชัยยุทธ ศรีขจร และคนอื่น ๆ (2523: 6-7) ได้เสนองานในหน้าที่ และความรับผิดชอบของหัวหน้าหมวดวิชาไว้กว้าง ๆ คือ

1. รับผิดชอบในการควบคุมการสอนและให้คำแนะนำการดำเนินงานด้านการเรียนการสอนวิชาต่าง ๆ ในหมวดวิชาของตน
2. พิจารณาจัดครูอาจารย์เข้าสอนในวิชาต่าง ๆ ร่วมกับฝ่ายวิชาการ
3. วางโครงการและดำเนินการปรับปรุงการเรียนการสอนภายในหมวดวิชา
4. จัดทำงบประมาณประจำปีในหมวดวิชาของตนเอง เสนอต่อฝ่ายวิชาการ
5. ประสานงานระหว่างหมวดวิชาของตนกับหน่วยงานอื่น ๆ ภายในโรงเรียน
6. รับผิดชอบในการประเมินผลการศึกษาในหมวดวิชาของตนให้เป็นไปตามระเบียบโดยประสานงานกับแผนกวัดผล
7. จัดให้มีตำรา และเอกสารประกอบการเรียนการสอนวิชาต่าง ๆ ในหมวดวิชาของตน
8. ดำเนินการเกี่ยวกับการทำข้อสอบ เก็บตัวอย่างข้อสอบเพื่อการค้นคว้าให้เป็นหมวดหมู่
9. จัดมอบหมายงานให้ครู อาจารย์ในหมวดวิชา รวมทั้งการจัดสอนแทนในกรณีครูขาด
10. เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุงงานในหมวดวิชาต่อฝ่ายวิชาการ

11. ดูแลรักษาห้องประจำวิชา และครุภัณฑ์วัสดุของหมวดวิชา
12. ควบคุมบัญชีครุภัณฑ์ของหมวดวิชา
13. ประเมินผลงานของหมวดวิชา สรุปรายงานการปฏิบัติงาน และข้อคิดเห็นของครู อาจารย์ในหมวดวิชาของตนส่งต่อผู้อำนวยการ โดยส่งผ่านฝ่ายวิชาการ
14. เสนอความคิดเห็นในการพิจารณาความดีความชอบของครู อาจารย์ในหมวดวิชา
15. วิเคราะห์หลักสูตร และข้อสอบต่าง ๆ ในหมวดวิชาที่รับผิดชอบ เพื่อให้สอนได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร
16. ศึกษาค้นคว้าประเมินผล วิเคราะห์วิจัย เพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไขปัญหา งานวิชาการในหมวด

เจ.บี. เอ็ดมอนสัน (J.B. Edmonson 1953: 100-102) กล่าวเกี่ยวกับความรับผิดชอบของหัวหน้าหมวดวิชา ที่เป็นงานบริหารและงานพิเศษผสมผสานกันดังนี้

1. แจกจ่ายและระวังรักษาแบบเรียนที่ได้ฟรี
 2. กำหนดหนังสือประกอบการเรียน
 3. รวบรวมรายชื่อและเครื่องมือที่ใช้ในหมวดวิชา
 4. มีความรับผิดชอบเกี่ยวกับเรื่อง
 - 4.1 วิชาที่สอนในหมวด
 - 4.2 วิชาที่สัมพันธ์กับหมวดอื่น
 - 4.3 สำรวจ และเสนอแนะแบบเรียนใหม่ ๆ
 - 4.4 เสนอแนะงานที่ครูจะให้เด็กทำ
 - 4.5 แนะนำครูใหม่ในหมวดวิชา
 - 4.6 สร้างความสัมพันธ์ระหว่างครูกับเด็ก และผู้ปกครองในการแก้ปัญหา
- และตอบคำถาม
- 4.7 จัดและควบคุมการประชุมของหมวด
 - 4.8 ตัดสินมาตรฐานและประเมินผลวิชาการในหมวด
 - 4.9 นิเทศการสอนวิชาในหมวด

พินัส หันนาคินทร์ (2524: 190-191) กล่าวถึงประโยชน์ของการมีหัวหน้าหมวดวิชาว่ามีประโยชน์สำคัญ ๆ อยู่ 3 ประการคือ

1. ช่วยส่งเสริมการสอนในหมวดวิชาของตนให้ดียิ่งขึ้น หัวหน้าหมวดวิชาย่อมมีประสบการณ์ในการสอนมากกว่า ดังนั้นจึงสามารถให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ในด้านการสอนแก่ครูในหมวดวิชาตนได้

2. ช่วยประสานงานระหว่างหมวดวิชาต่าง ๆ ในสายเดียวกัน เช่น ความรู้ทางคณิตศาสตร์ย่อมเป็นรากฐานอันสำคัญของการเรียนวิชาฟิสิกส์ ดังนั้นการสอนในหมวดวิชาคณิตศาสตร์จะต้องให้สอดคล้องกับความต้องการที่จะเอาไปใช้ในการเรียนวิชาฟิสิกส์ ถ้านักเรียนยังไม่เคยเรียนวิชาตรีโกณมิติ การสอนวิชากลศาสตร์ เรื่องการรวมและการแยกแรง ก็คงจะเป็นไปโดยยาก

3. ช่วยปกครองครูในหมวดวิชาที่รับผิดชอบ และทำงานธุรการของหมวดวิชา รวมทั้งการเก็บสถิติ และข้อมูลต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาหมวดวิชาของตน

นอกจากนี้ยังได้กล่าวว่าเพื่อให้บรรลุถึงประโยชน์ทั้ง 3 ประการดังกล่าว หัวหน้าหมวดวิชามีหน้าที่ คือ

1. ดำเนินการจัดทำประมวลการสอนในหมวดวิชาของตน
2. ดูแลความสัมพันธ์ทางวิชาการกับหมวดวิชาอื่น ๆ
3. ดูแลจัดหาตำราเรียน อุปกรณ์การสอน หรือหนังสือประกอบการเรียนการสอน
4. ช่วยเหลือแนะนำครูใหญ่ในการหาครูใหม่ในหมวดวิชา
5. กำหนดมาตรฐานและวิธีการประเมินผลการเรียนของนักเรียนในหมวดวิชา
6. ทำหน้าที่นี้เทศการสอนแก่ครูในหมวดวิชาของตน
7. ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของหมวดวิชาสำหรับการติดต่อกับหมวดวิชาอื่น ๆ
8. ทำหน้าที่ปกครองครูในหมวดวิชาของตน

และยังได้สรุปว่าจากการดูหน้าที่ของหัวหน้าหมวดวิชา จะเห็นว่าคุณสมบัติอันสำคัญของหัวหน้าหมวดวิชา คือ ความสามารถในการปกครองคน เป็นผู้ที่ถูกน้องเต็มใจให้

ความร่วมมือ หัวหน้าหมวดวิชาจะต้องเก่งในด้านวิธีสอน วิธีวัดผล และการนิเทศการสอน ส่วนความสามารถในเชิงวิชาการนั้นเป็นสิ่งจำเป็น อย่างน้อยหัวหน้าหมวดวิชาจะต้องเป็นที่พึ่งของครูในหมวดวิชานั้น ๆ ได้ แต่ดูเหมือนจะน้อยกว่าความสามารถในการปกครองคนในหมวดวิชาของตน เพราะหัวหน้าปกครองคนในหมวดวิชาของตนไม่ได้แล้ว งานของหมวดวิชานั้น ๆ ก็ย่อมจะเจริญไปไม่ได้

เสนีส์ พัทธอักษรธม และคณะ (2523: 14-17) กล่าวถึงการดำเนินงานและความรับผิดชอบของหัวหน้าหมวดวิชาไว้คือ

1. กำหนดบุคลากร โดย

- จัดอัตรากำลังครูในหมวดวิชา
- จัดครูเข้าสอนให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและความต้องการของโรงเรียน
- จัดนิเทศครูใหม่ในหมวดวิชา
- ส่งเสริมคุณภาพและประสิทธิภาพของครู โดยส่งครูเข้ารับการอบรมหรือจัดอบรมภายในโรงเรียนหรือให้ครูได้รับการศึกษาเพิ่มเติม
- ดูแลพิจารณาเรื่องการวัดผลการเรียนร่วมกับครูในหมวดวิชา

2. รับผิดชอบในการเรียนการสอนหมวดวิชานั้น ให้เป็นไปตามหลักสูตรและระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการ จัดทำโครงการสอนตลอดปี และเป็นรายภาค และการปฏิบัติงานอื่น ๆ ของหมวดวิชาให้เป็นไปตามความมุ่งหมายของหลักสูตรและเป้าหมายของโรงเรียน พิจารณาแบ่งงานของหมวดวิชาให้ครูปฏิบัติตามความสามารถและความถนัดของแต่ละบุคคล จัดครูสอนแทนครูที่ลาราชการ ติดตามผลงานของครูแต่ละคนเพื่อทราบระดับความสามารถของครูและให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ขาดประสบการณ์ในการสอนด้วย วิธีที่เหมาะสม ให้ประชุมครูในหมวดวิชาโดยสม่ำเสมอเพื่อเตรียมงานปรับปรุงงาน หรือแก้ไขปัญหาการเรียนการสอน ช่วยแก้ปัญหาทางด้านวิชาการของครูในหมวดวิชา



3. พิจารณาหนังสือประกอบการสอนของครูและหนังสือประกอบการเรียนของนักเรียนจัดหาหนังสืออุเทศ ให้ครูได้ศึกษาเพิ่มเติม เพื่อเป็นการปรับปรุงความรู้และวิธีสอนให้ทันสมัยอยู่เสมอ เป็นที่ปรึกษาของชุมชน ณ ที่ตนเป็นหัวหน้าหมวดวิชา และช่วยส่งเสริมควบคุมดูแลกิจกรรมเสริมหลักสูตร ดูแล จัดและรักษาห้องประจำวิชา วัสดุ ครุภัณฑ์ ตลอดจนจัดหาอุปกรณ์การสอน ทำบัญชีวัสดุ ครุภัณฑ์ อุปกรณ์การสอนให้เหมาะสม และร่วมเสนอความคิดเห็นต่อผู้อำนวยการ โดยเสนอให้ทราบถึงการทำงานของครูเพื่อประกอบการพิจารณาความดีความชอบของครูในหมวดวิชา

4. การปรับปรุงการเรียนการสอนในหมวดวิชา โดยนิเทศการสอนส่งเสริมให้ครูทดลองวิธีสอนแบบใหม่ ๆ เป็นผู้ทันต่อเหตุการณ์ทั่วไป และเหตุการณ์ทางด้านหมวดวิชา มีความเป็นพหุสูตร หมั่นอ่าน สดับตรับฟัง มีความรู้รอบตัวอยู่เสมอ มีแผนการดำเนินงาน และดูแลให้ครูปฏิบัติหน้าที่ตามแผนที่วางไว้ รวมทั้งมีการประเมินผลงาน สรุปรายงานการปฏิบัติงาน และเสนอข้อคิดเห็นของครูในหมวดวิชาให้ผู้อำนวยการทราบ

5. การประสานงาน เป็นผู้ประสานงานติดต่อให้ครูในหมวดวิชาปฏิบัติงานร่วมกันด้วยดี และประสานงานกับผู้บริหารโรงเรียนและหัวหน้าหมวดวิชาอื่น ๆ วางแนวปฏิบัติงานของหมวดวิชาให้สอดคล้องกับโครงการของโรงเรียน และควรวางแผนให้ยืดหยุ่นได้ตามเหตุการณ์

โรสส์ แอล เนเกลย์ และอีเวน เอ็น ดีน (Roos L. Negley and Even N. Dean 1964: 106-107) เสนอแนวความคิดว่าหัวหน้าหมวดวิชาควรมีหน้าที่และความรับผิดชอบดังต่อไปนี้

1. ทำการสอนให้เป็นตัวอย่างที่ดี และสามารถ
2. จัดทำตำรา และอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จะช่วยให้การสอนดีขึ้น
3. เยี่ยมห้องเรียน และร่วมกับครูในหมวดวิชาปรับปรุงหลักสูตรประมวลการสอน และตำรา

4. ช่วยเหลือในการปฐมนิเทศครูใหม่ ให้ความช่วยเหลือแก่นิสิตฝึกสอน
5. จัดครูสอนแทน เมื่อครูคนใดคนหนึ่งขาด
6. ให้คำปรึกษาแก่ครูทั้งในด้านส่วนตัวและการสอนเพื่อเป็นการบำรุงขวัญ

กำลังใจ

7. ยอมรับและส่งเสริมครูที่มีความคิดริเริ่มในด้านการสอนหรือด้านอื่น ๆ
8. มีการประชุมครูในหมวดวิชาอย่างสม่ำเสมอ
9. รับหน้าที่เป็นสื่อกลางในการติดต่อภายในหมวดวิชา และส่งเสริมช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานในหมวดวิชาทำการค้นคว้าวิจัย
10. ช่วยเหลือกิจกรรมพิเศษ เช่นกิจกรรมของชุมชน และให้ความช่วยเหลือแก่โครงการแนะแนว
11. เป็นผู้ดำเนินการเตรียมการวางแผนการทดสอบ

พิทักษ์ เกิดคง (2526: 36-38) ได้สรุปงานในหน้าที่ของหัวหน้าหมวดวิชาได้เป็น 7 ประการ คือ

1. การใช้และพัฒนาหลักสูตร
 - 1.1 การวิเคราะห์ ปรับปรุงรายละเอียดเนื้อหาวิชาในหลักสูตร
 - 1.2 การควบคุม จัดทำแผนการสอน บันทึกการสอน
 - 1.3 จัดทำแผนการเรียน
 - 1.4 ติดตามผลการเรียนของนักเรียน
2. การนิเทศงานวิชาการ
 - 2.1 แนะนำวิธีการสอน และมอบหมายงาน
 - 2.2 ทดลองวิธีสอนใหม่
 - 2.3 ประชุม ปรึกษา แก้ไขปัญหาการสอน
 - 2.4 แนะนำ ส่งเสริม ช่วยเหลือ ครู อาจารย์ให้ได้มีโอกาสติดตามศึกษา

วิทยาการใหม่ ๆ

หมวดวิชา

- 2.5 จัดหาวิทยากรมาให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับงานวิชาการใน
- 2.6 แนะนำการใช้อุปกรณ์สื่อการเรียนต่าง ๆ
3. การวัดผลและประเมินผลการเรียน
 - 3.1 กำหนดรูปแบบข้อสอบ สร้างแบบทดสอบ
 - 3.2 วิเคราะห์ข้อสอบและจัดทำข้อสอบมาตรฐาน
 - 3.3 กำหนดเกณฑ์การผ่าน และตัดสินผลการเรียน
 - 3.4 ควบคุมการวัดผลการเรียน
4. การส่งเสริมงานวิชาการ
 - 4.1 สอนประจำในหมวดวิชา
 - 4.2 เชิญวิทยากรมาช่วยในการเรียนการสอน
 - 4.3 ศึกษา ค้นคว้า วิจัย เพื่อปรับปรุงแก้ไขปัญหาทางวิชาการ
 - 4.4 ส่งเสริมการใช้ห้องสมุด และแหล่งวิชาการอื่น ๆ
 - 4.5 จัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร แสดงและประกวดผลงานของนักเรียน
 - 4.6 วางโครงการปรับปรุง พัฒนางานในหมวดวิชา
 - 4.7 ติดตามการปฏิบัติงานของครู อาจารย์ในหมวดวิชา เพื่อร่วมมือกับ
ครู อาจารย์ แก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ในการทำงาน
 - 4.8 ส่งเสริม เผยแพร่ งานวิชาการของครู อาจารย์
5. อุปกรณ์ และสื่อการสอน
 - 5.1 พิจารณา คัดเลือกแบบเรียน หนังสือประกอบการเรียนการสอน
 - 5.2 จัดทำตำรา เอกสารประกอบการเรียนการสอน
 - 5.3 จัดเตรียม หนังสือประกอบการเรียนการสอนและคู่มือครู
 - 5.4 จัดซื้อ จัดทำอุปกรณ์สื่อการเรียนร่วมกับครู อาจารย์ ในหมวดวิชา
 - 5.5 จัดทำบัญชีพัสดุ ครุภัณฑ์ในหมวดวิชา

- 5.6 ความคุ้มค่าการใช้วัสดุ ครุภัณฑ์ อุปกรณ์ สื่อการเรียน ห้องปฏิบัติการ
- 5.7 จัดทำงบประมาณประจำปีของหมวดวิชา

6. การประสานงาน และสนับสนุนการบริหารของโรงเรียน

- 6.1 ประสานงานกับหมวดวิชาอื่น และบุคลากรในโรงเรียน
- 6.2 ส่งเสริม สนับสนุนการดำเนินงานของสมาคมครูผู้ปกครอง
- 6.3 รับฟังข้อคิดเห็น เสนอแนะ เกี่ยวกับการบริหารในโรงเรียนจาก
ผู้ปกครองนักเรียน
- 6.4 นำวิทยาการใหม่ ๆ ออกเผยแพร่ให้ประชาชนในท้องถิ่นได้รับรู้
และนำไปปฏิบัติ
- 6.5 ให้ความร่วมมือกับกิจกรรมต่าง ๆ ในท้องถิ่น
- 6.6 ร่วมมือกับฝ่ายแนะแนว
- 6.7 ช่วยเหลืองานอื่น ๆ ที่หัวหน้าสถานศึกษามอบหมาย

7. การบริหารบุคลากรในหมวดวิชา

- 7.1 ประมุขนิเทศครูใหม่
- 7.2 เสนอความคิดเห็นแก่ผู้บริหารเกี่ยวกับการคัดเลือกครูใหม่
- 7.3 ผลิตภาคครู อาจารย์ในหมวดวิชา
- 7.4 จัดอัตรากำลังครูในหมวดวิชา
- 7.5 ติดตามผลการปฏิบัติงานของครู อาจารย์ในหมวดวิชา เพื่อประเมิน
ความสามารถ
- 7.6 เสนอความคิดเห็นในการพิจารณาความดี ความชอบของครู
อาจารย์ในหมวดวิชา

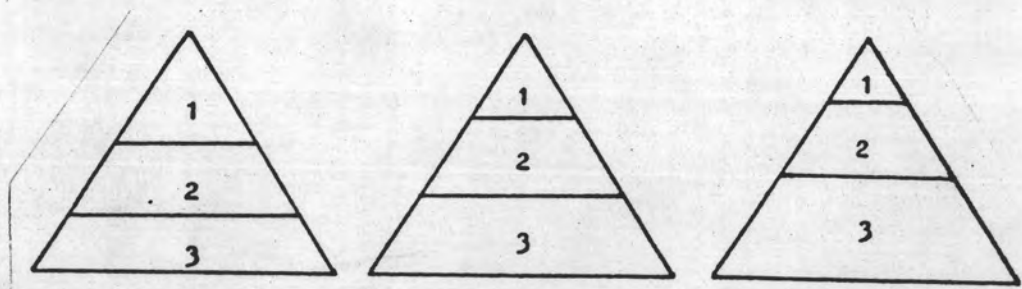
นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2527: 17-19) กล่าวถึงหัวหน้าหมวดวิชาว่าจำเป็น
ต้องมีทักษะของผู้บริหารอยู่ด้วย โดยได้กล่าวถึงทฤษฎี 3 ทักษะ ซึ่งจะช่วยให้เห็นถึงความ
สามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหารได้มากยิ่งขึ้น ซึ่งทักษะต่าง ๆ มีดังนี้

1. ทักษะในคตินิยม เป็นทักษะที่จะเข้าใจหน่วยงานของตนในทุกลักษณะ และเห็นความสัมพันธ์ของหน่วยงานของตนที่มีต่อหน่วยงานหรือวงการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องงานแต่ละงานจะขึ้นอยู่กับซึ่งกันและกัน หากมีการเปลี่ยนแปลงในหน้าที่หรือหน่วยงานย่อยส่วนใดส่วนหนึ่ง ก็จะมีผลกระทบต่อจนถึงส่วนอื่น ๆ ความรู้ที่จะสามารถทำให้เกิดทักษะนี้ได้ ได้แก่ ความรู้ทางด้านสังคมศาสตร์

2. ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ ผู้บริหารจำต้องทำงานที่สัมพันธ์กับบุคคลหลายประเภท ซึ่งมีความแตกต่างกันในด้านต่าง ๆ จึงต้องศึกษาและพยายามเข้าใจบุคคลทุกประเภทซึ่งจะศึกษาได้จากประสบการณ์ในการทำงาน และจากวิชาการทางสังคมศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับจิตวิทยา และสังคมวิทยา

3. ทักษะทางเทคนิค หมายถึงความสามารถในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมเฉพาะอย่าง ซึ่งเกี่ยวกับกระบวนการ และเทคนิค อาศัยความรู้ การวิเคราะห์ และรู้จักใช้เครื่องมือในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะเรียนรู้ได้ด้วยการปฏิบัติและการฝึกฝน

นอกจากนี้ยังได้เสนอแผนภาพที่แสดงถึงความมากน้อยของทักษะทั้ง 3 ที่จำเป็นสำหรับบุคคลต่าง ๆ ในสถาบันการศึกษา ดังนี้



ผู้บริหารโรงเรียน คณบดี

หัวหน้าหมวดวิชา

ครู อาจารย์

หัวหน้าภาควิชา

1. หมายถึง ทักษะในคตินิยม
2. หมายถึง ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์
3. หมายถึง ทักษะทางเทคนิค

จากแผนภาพแสดงให้เห็นว่าหัวหน้าหมวดวิชาจำเป็นต้องมีความรู้เรื่องการบริหารอยู่ในระดับสูงพอสมควร รองจากผู้บริหารโรงเรียน

ตอนที่ 2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวกับหลักเกณฑ์ คุณสมบัติ หน้าที่และความรับผิดชอบ และการปฏิบัติงานของหัวหน้าหมวดวิชา ในต่างประเทศพอจะสรุปได้ดังนี้

ในปี 1960 โฮวาร์ด แฟรงคิน อัลด์มอน (Howard Frankin Aldmon 1960: 4320-A) ได้วิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมที่จำเป็นสำหรับหัวหน้าหมวดวิชา กลุ่มตัวอย่างเป็นอาจารย์ในสถาบันศึกษา 3 แห่ง โดยใช้แบบสอบถาม พบว่า พฤติกรรมของหัวหน้าหมวดวิชาที่อาจารย์ต้องการ สรุปได้ 7 ข้อคือ

1. หัวหน้าหมวดวิชาจะต้องกระทำการต่าง ๆ อย่างตรงไปตรงมา ซื่อสัตย์ สุจริตและแสดงให้เห็นว่ามีอารมณ์มั่นคงในการดำเนินงานด้านบริหาร
2. หัวหน้าหมวดวิชาต้องจัดให้มีการวางแผนร่วมกัน ซึ่งหัวหน้าหมวดวิชา จะทำการวางแผน โดยจัด ให้มีบุคคลทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมเพื่อจัดวางนโยบายจัดกิจกรรม หรือโปรแกรมต่าง ๆ
3. หัวหน้าหมวดวิชาต้องแสดงความเห็นอกเห็นใจต่อบุคคลอื่น ๆ จะต้องเห็นคุณค่าของความพยายาม และประโยชน์จากบุคคลในหมวดวิชาและในโรงเรียน
4. หัวหน้าหมวดวิชาต้องแสวงหาวิธีการแก้ปัญหา โดยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ และส่งเสริมให้ผู้อื่นใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ในการแก้ปัญหาด้วย
5. หัวหน้าหมวดวิชาต้องตระหนักว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และควรพยายามให้การเปลี่ยนแปลงนั้น เป็นไปตามความต้องการของหมวดวิชาและควรเป็น การเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป
6. หัวหน้าหมวดวิชาควรติดต่อกับทุกคนได้อย่างเสรีและอย่างมีประสิทธิภาพ โดยตระหนักว่า การที่จะบรรลุผลของความพยายามสูงสุดได้ ก็โดยที่ทุกคนที่เกี่ยวข้องได้ รับทราบเรื่องราวโดยทั่วถึงกัน

7. หัวหน้าหมวดวิชาควรให้ความมั่นคงทางด้านเงินทุนหรืองบประมาณ และแบ่งปันความรับผิดชอบต่าง ๆ และสนับสนุนการให้บริการที่สำคัญ ๆ ของงานในหมวดวิชา

ในปีเดียวกัน คลีตีส ทีโอดอร์ เอสคิว (Cletis Theodore Eskew 1960: 4347-A) ได้ทำการวิจัยเรื่องคณบดีฝ่ายวิชาการ และบทบาทในการปรับปรุงการสอน โดยส่งแบบสอบถามไปยังคณบดีฝ่ายวิชาการในวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยที่เปิดสอนถึงชั้นปริญญาโทในสหรัฐอเมริกา จำนวน 291 คน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า

1. คณบดีฝ่ายวิชาการ มีความเห็นแตกต่างกันในแง่การใช้วิธีการปรับปรุงการสอนและการประเมินผลงาน
2. คณบดีที่ฝ่ายวิชาการ มีความสนใจอย่างกว้างขวางมากเกี่ยวกับการปรับปรุงการสอน
3. ความสนใจด้านการปรับปรุงการสอนนี้ มีความสอดคล้องกับการวิจัยที่เกี่ยวข้องมาก
4. คณบดีฝ่ายวิชาการ ได้ยกย่องวิธีการปรับปรุงการสอนที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน มากกว่าวิธีที่ไม่เคยใช้มาก่อน
5. คณบดีฝ่ายวิชาการ เห็นว่าการให้รางวัลแก่ครู อาจารย์ที่สอนดี เป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพ สำหรับการปรับปรุงการสอน

นอกจากนี้ยังพบว่า การประเมินผลการสอน รองคณบดีฝ่ายวิชาการมักทำตามระเบียบเท่านั้น สำหรับโครงการปรับปรุงการสอนก็ยังมีภาระที่ขาดความเป็นผู้นำอยู่และ ผู้วิจัยได้เสนอโครงการปรับปรุงการสอนด้วยข้อปฏิบัติ 18 ข้อ คือ

1. จัดให้มีบริการแนะนำแก่ครู อาจารย์
2. จัดทำสิ่งพิมพ์เนื้อหาวิชา
3. ทำการศึกษาสถาบันด้วยตนเอง
4. จัดให้มีการสัมมนาแบบสมัครใจ เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

5. จัดให้คณะอาจารย์ได้มีการทัศนศึกษาร่วมกัน ในระหว่างปิดภาคฤดูร้อน
6. ให้คณะอาจารย์ได้มีโอกาสลาเพื่อศึกษาต่อ โดยได้รับเงินเดือนเต็ม
7. ส่งเสริมให้คณะอาจารย์ได้เข้าเป็นสมาชิกของสมาคมผู้มีความรู้ และ
ร่วมประชุม อบรมเกี่ยวกับวิชาชีพ

8. จัดให้มีผู้ช่วยคณะอาจารย์ปฏิบัติงาน
9. จัดหาวัสดุการสอนตามความต้องการ
10. จัดชั่วโมงการสอนของคณะอาจารย์ให้เหมาะสม
11. จัดให้มีวิจัยในระเบียบของสถาบัน
12. จัดชั้นเรียน ให้มีจำนวนนักเรียนที่พอเหมาะ
13. ให้หัวหน้าหมวดวิชาช่วยเหลือเกี่ยวกับวัสดุการสอน
14. ให้คณะอาจารย์มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของสถาบัน
15. การคัดเลือกอาจารย์ใหม่ที่มีคุณภาพ
16. ยกย่องเกียรติคุณในการสอนที่ดีเลิศ
17. ให้คณะอาจารย์มีอิสระในการปฏิบัติงานด้านวิชาการ
18. ฝ่ายบริหารควรให้ความสนใจและส่งเสริมกำลังใจแก่คณะอาจารย์

ในปี 1969 เรโฮ ฟรานซิส ทอรัม (Reho Francis Thorum 1969: 2502-A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของหัวหน้าหมวดวิชาในโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่ โดยมุ่งศึกษาแบบแผนวิเคราะห์และประเมินคุณค่าของหัวหน้าหมวดวิชาในโรงเรียนมัธยมขนาดใหญ่ ที่เป็นที่ยกกันว่าตำแหน่งหัวหน้าหมวดวิชาเป็นตำแหน่งที่มีความสำคัญ ในการสำรวจได้เลือกโรงเรียนมัธยมขนาดใหญ่ที่มีอยู่ในเมืองใหญ่ ซึ่งมีพลเมืองราว 5 แสนคนหรือมากกว่านั้น กับโรงเรียนใหญ่ ๆ ที่ตั้งขึ้นได้ 2-3 ปี ผลการวิจัยสรุปว่า

1. ในโรงเรียนมัธยมขนาดใหญ่ ไม่ปรากฏว่ามีการจัดสายงานแบบอื่น ๆ นอกเหนือไปจากการจัดเป็นหมวดวิชา
2. การบริหารโดยแบ่งครูให้เป็นกลุ่มเล็ก ๆ ไม่ค่อยนิยมใช้กันในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่



3. ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ใหม่ ๆ เริ่มมีการเปลี่ยนแปลงการบริหารโดยการรวบรวมครูให้อยู่ในกลุ่มวิชาเล็ก ๆ และจัดเป็นหมวดวิชา
4. มีความสัมพันธ์น้อยมากระหว่างปริมาณงานของหัวหน้าหมวดวิชา กับเวลาที่ทำงานนั้น
5. อาจารย์ใหญ่มักจะคิดว่า หัวหน้าหมวดวิชาเป็นคนที่มีความสามารถหลายด้าน และเป็นบุคคลที่สามารถรับผิดชอบได้ทุกด้าน
6. เกี่ยวกับความคิดในการบริหารแบบหมวดวิชา โดยหัวหน้าหมวดวิชา มีอำนาจควบคุมดูแลหมวดวิชา โรงเรียนใหม่มีการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติต่างไปจากโรงเรียนเก่าเพียงเล็กน้อย

กอร์ดอน (Gordon 1969: 60-66) ได้กล่าวถึงการศึกษาวิจัยในสหรัฐอเมริกา ว่าสมาคมแนะแนวการศึกษาแห่งมลรัฐฟลอริดา ได้สร้างหลักเกณฑ์ในการวัดความสามารถในการปฏิบัติงานของครูที่สอนในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น เพื่อนำผลการวิจัยไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงคุณภาพของครู ซึ่งสภาการศึกษาแห่งมลรัฐฟลอริดา ร่วมกับมหาวิทยาลัยฟลอริดา ได้ปรับปรุงแก้ไขเครื่องมือดังกล่าว ผลการวิจัยสรุปได้ว่าลักษณะหรือคุณสมบัติที่ครูควรมี คือ

1. ด้านบุคลิกภาพ ได้แก่ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความมั่นคงในอารมณ์ ยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล มีความเป็นประชาธิปไตย รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความรับผิดชอบ มีความกระตือรือร้นที่จะปรับปรุงและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ให้คำแนะนำปรึกษาช่วยเหลือนักเรียน มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่น ตั้งใจอุทิศเวลาเพื่อการศึกษาและการเรียนของนักเรียนทั้งในเวลาและนอกเวลาเรียน
2. ความรู้ความเข้าใจ ได้แก่ มีความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาทางกาย และทางสมองมีความเข้าใจในกระบวนการเรียนการสอน เช่น ทฤษฎีการเรียนรู้ ขบวนการทำงานของกลุ่ม เข้าใจในการจัดการศึกษาของชาติ ความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น ๆ เข้าใจวิธีการวัดผล การปรับปรุงหลักสูตร ตลอดจนการสอน
3. ด้านทักษะการสอน ได้แก่ ทักษะในการ ฟัง พูด อ่าน และเขียน การใช้วัสดุทัศนูปกรณ์ มีเทคนิคในการแก้ปัญหา กำหนดวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมวินิจฉัย

แก้ปัญหาต่าง ๆ ของห้องเรียนมีการแนะแนวและใช้แหล่งวิทยาการให้เป็นประโยชน์ต่อการเรียนการสอน มีการประสานงานกับครูร่วมงานส่งเสริมให้นักเรียนตัดสินใจและประเมินตนเองฝึกให้นักเรียนเรียนรู้ด้วยตนเอง

2. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวกับหลักเกณฑ์ คุณสมบัติ หน้าที่และความรับผิดชอบและการปฏิบัติงานของหัวหน้าหมวดวิชา ในประเทศไทยพอจะสรุปได้ดังนี้

วิภา เพ็ญเพียร (2509: 172-175) ได้ทำการวิจัยเรื่องบทบาทของหัวหน้าหมวดวิชาคณิตศาสตร์ ในชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย สายอาชีพในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยสอบถามความคิดเห็นของหัวหน้าหมวดวิชาจำนวน 22 คน ครูผู้สอนวิชาคณิตศาสตร์จำนวน 65 คน ใน 22 โรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า งานที่หัวหน้าหมวดวิชาคณิตศาสตร์ชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายสายอาชีพ ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ทำเองเป็นส่วนใหญ่เป็นงานด้านการวัดผล การศึกษา งานที่ทำน้อยที่สุดคืองานด้านนิเทศการสอนให้ครูในหมวดวิชาของตน

เพ็ญแข บุญสิทธิ์ (2512: 39-42) ได้ทำการวิจัยเรื่องบทบาทของหัวหน้าหมวดวิชาในโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยส่งแบบสอบถามไปยังหัวหน้าหมวดวิชาจำนวน 292 คน ครูใหญ่จำนวน 57 คน พบว่าลักษณะงานในหน้าที่ของหัวหน้าหมวดวิชาแบ่งได้เป็น 10 ประเภท คือการเตรียมการก่อนเปิดภาคเรียน งานด้านนิเทศการสอน การควบคุมการสอน การจัดหาเก็บรักษาและบริการอุปกรณ์ การอบรม แนะนำ และส่งเสริมนักเรียน การวัดผล งานด้านวิชาการ การประเมินผลครู การส่งเสริมครู และการบริหารงานบุคคล

นงนุช สารภรณ์ (2513: 105-110) ทำการวิจัย เรื่อง การลักษณะงานของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาในสวนกลาง โดยศึกษาจากครูจำนวน 464 คน อาจารย์ใหญ่จำนวน 38 คน จากโรงเรียน 38 โรงเรียนเป็นกลุ่มตัวอย่างประชากร ผลการวิจัยพบว่าลักษณะงานของหัวหน้าหมวดวิชาเป็นงานสอนอยู่ระหว่าง 8-26 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ ส่วนใหญ่สอนประมาณ 18 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ และมีอัตราการทำงานด้านอื่น ๆ เช่น งานธุรการ แนะนำ กิจกรรมต่าง ๆ ประมาณสัปดาห์ละ 26 ชั่วโมง

กาญจนา จงรักษ์ (2513: 16) ได้วิจัยเรื่องบทบาทผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ฝ่ายวิชาการในโรงเรียนรัฐบาล ระดับมัธยมศึกษาสายสามัญ ในจังหวัดพระนคร ธนบุรี ได้ผลสรุปเกี่ยวกับหัวหน้าหมวดวิชาว่าหัวหน้าหมวดวิชา จะต้องทำงานในหน้าที่อื่น ๆ นอกเหนือจากการสอน ได้แก่ งานประจำชั้น งานด้านธุรการ งานด้านปกครอง อุปสรรคในการทำงานในหน้าที่หัวหน้าหมวดวิชาคือ โรงเรียนมีสวัสดิการยังไม่ดีพอ ไม่มีการประสานงานที่ดีในการบริหารด้านวิชาการระหว่างอาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ฝ่ายวิชาการและหัวหน้าหมวดวิชา นอกจากนี้ยังไม่มีความร่วมมือประสานงานในการปฏิบัติหน้าที่ด้านวิชาการระหว่างหมวดวิชาอื่น ๆ และผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ฝ่ายวิชาการได้ให้ความเห็นว่าอาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ฝ่ายวิชาการ และหัวหน้าหมวดวิชาการรวมทั้งครูผู้สอน ควรจะได้ร่วมมือกันวางโครงการและแผนงานเป็นประจำทุกปี เมื่อวางโครงการแล้ว ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ฝ่ายวิชาการ ควรที่จะวางแผนร่วมกับหัวหน้าหมวดวิชา แล้วมอบอำนาจให้โดยเด็ดขาดในการเลือกครู อาจารย์ขึ้นเป็นหัวหน้าหมวดวิชานั้น ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ฝ่ายวิชาการควรมีสิทธิ์เลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถและมีลักษณะที่เหมาะสมกับตำแหน่งหัวหน้าหมวดวิชาเสนอต่ออาจารย์ใหญ่ และควรจะได้ชี้แจงเพื่อมิให้เป็นการใช้ตำแหน่งหัวหน้าหมวดวิชาเป็นผลงานในการเลื่อนขั้นของครู อาจารย์อาวุโสเท่านั้น และยังจะช่วยให้การปฏิบัติงานด้านวิชาการบังเกิดผลดีอีกด้วย

สมทรง ภัทรชาคร (2514: 72-78) ได้ทำการวิจัยเรื่องบทบาทหัวหน้าหมวดวิชาภาษาอังกฤษในโรงเรียนรัฐบาลระดับมัธยมศึกษา สายสามัญในจังหวัดพระนคร ธนบุรี โดยสอบถามหัวหน้าหมวดวิชาภาษาอังกฤษจำนวน 40 คน ครูผู้สอนวิชาภาษาอังกฤษจำนวน 220 คน ในโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐบาลจำนวน 40 โรงเรียน พบว่าการปฏิบัติงานของหัวหน้าหมวดวิชาที่ได้คุณภาพ เป็นผลดีมีด้านเดียวกันคือการวัดผล และประเมินผลทางการศึกษา งานที่ไม่ได้จัดทำคือ งานนิเทศและปรับปรุงการสอน อุปสรรคในการทำงานของหัวหน้าหมวดวิชาภาษาอังกฤษ ได้แก่การมีจำนวนชั่วโมงสอนมากเกินไป และขาดหนังสืออุปกรณ์การสอนที่จำเป็น

ในปีเดียวกัน สมศรี ชำกนท (2514: 124-137) ได้ทำการวิจัย เรื่อง "บทบาทหัวหน้าหมวดวิชาสังคมศึกษาในโรงเรียนรัฐบาล ระดับมัธยมศึกษา ในจังหวัดพระนคร ธนบุรี" เพื่อสำรวจข้อคิดเห็นและปัญหาของหัวหน้าหมวดวิชาสังคมศึกษา โดยใช้แบบสอบถาม ถ้วยหัวหน้าหมวดวิชาสังคมศึกษา จำนวน 35 คน ครูผู้สอนวิชาสังคมศึกษาจำนวน 144 คน ผลการวิจัยที่ได้ คล้ายกับของสมทรง ภัทรชาคร คือ พบว่าการปฏิบัติงานในหน้าที่ส่วนใหญ่ หัวหน้าหมวดวิชาสังคมศึกษาทำร่วมกับผู้อื่นและงานที่ทำคือการเตรียมการก่อนเปิดภาค งาน ในด้านการบริหารบุคลากรเป็นงานที่หัวหน้าหมวดวิชาทำด้วยตนเองเป็นส่วนใหญ่ งานที่ หัวหน้าหมวดวิชาสังคมศึกษาไม่มีการจัดทำได้แก่งานด้านนิเทศการสอน การให้ความร่วมมือ ของครูแก่นักเรียนหัวหน้าหมวดวิชาสังคมศึกษา ยังให้ความร่วมมือในระดับต่ำ

ในปีต่อมา จีรพันธ์ ศิริโชติ กับคณะ (2515: 52) ได้ร่วมกันทำการวิจัย เกี่ยวกับหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าหมวดวิชาที่ได้ปฏิบัติจริงในโรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดใหญ่ของรัฐบาลทั่วประเทศ จำนวน 37 โรงเรียน ผลการวิจัย พบว่าหัวหน้าหมวดวิชายังไม่ เข้าใจในหน้าที่และความรับผิดชอบที่กรมวิสามัญศึกษากำหนด ปัญหาของหัวหน้าหมวดวิชาคือมี ปริมาณครูไม่พอ ขาดวัสดุอุปกรณ์ หัวหน้าหมวดวิชาต้องปฏิบัติงานด้านอื่นที่ไม่ใช่งานโดยตรง ของหัวหน้าหมวดวิชา เช่นช่วยสอนวิชาอื่น ช่วยงานการเงิน เป็นครูประจำชั้น เป็นต้น

ประยูทธ กุศลสาร (2517: 78-85) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับบทบาทของ หัวหน้าหมวดวิชาภาษาไทยในวิทยาลัยครู โดยส่งแบบสอบถามไปยังหัวหน้าหมวดวิชาภาษาไทย ในวิทยาลัย 29 แห่ง แห่งละ 1 คน รวม 29 คน และครู อาจารย์ในหมวดวิชาภาษาไทย อีกแห่งละ 9 คน รวม 261 คน พบว่าในเรื่องที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่และ ความรับผิดชอบของหัวหน้าหมวดวิชาภาษาไทยที่ทำด้วยตัวหัวหน้าหมวดวิชาเอง และร่วมทำ กับผู้อื่นคืองานติดต่อประสานงาน งานธุรการ และงานบริหารบุคลากรทางวิชาการในหมวด วิชา งานที่หัวหน้าหมวดวิชาส่วนใหญ่ทำร่วมกับผู้อื่นคืองานเตรียมการก่อนเปิดภาคเรียน งานส่งเสริมประสิทธิภาพของครู อาจารย์ในหมวดวิชา งานส่งเสริมการเรียนภาษาไทย ของนักเรียนและนักศึกษา งานวัดผลและประเมินผลการเรียน งานจัดบริการวัสดุอุปกรณ์ และงานฝึกสอน งานที่หัวหน้าหมวดวิชาส่วนใหญ่ไม่มีการจัดทำ คืองานนิเทศการสอนและ

ปรับปรุงการสอนของครู อาจารย์ งานควบคุมดูแลการสอนของอาจารย์ งานติดตามและประเมินผลงานของครู อาจารย์ในหมวดวิชา

ในปีต่อมา ชูจิต อาศัณฺญ (2518: 90-96) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "บทบาทของหัวหน้าหมวดวิชาในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ใช้หลักสูตรกว้าง" โดยส่งแบบสอบถามไปยังผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 15 คน หัวหน้าหมวดวิชาจำนวน 162 คน และครูจำนวน 258 คน ของโรงเรียนจำนวน 17 โรงเรียน พบว่าลักษณะงานของหัวหน้าหมวดวิชาเป็นงานบริหาร การศึกษา 3 ด้าน คืองานด้านวิชาการ งานด้านบริหารบุคคล และงานด้านธุรการ การเงิน และอาคารสถานที่ และพบว่าความเห็นระหว่างอาจารย์ใหญ่กับครูในเรื่องบทบาทของหัวหน้าหมวดวิชา ในงานทั้ง 4 ด้าน คือด้านความสัมพันธ์กับชุมชน งานวิชาการ งานการบริหาร งานบุคคล และงานธุรการ การเงินและอาคารสถานที่ มีความเห็นสอดคล้องกัน

จันทน์ อโศกยานนท์ (2522: 76-81) ได้ทำการวิจัยเรื่อง บทบาทของหัวหน้าหมวดวิชาพลานามัยในโรงเรียนมัธยมศึกษาในส่วนภูมิภาค โดยส่งแบบสอบถามไปยังหัวหน้าหมวดวิชาพลานามัย และครูในหมวดวิชาพลานามัยในส่วนภูมิภาคจำนวน 426 คน พบว่าหัวหน้าหมวดวิชาและครู อาจารย์ในหมวดมีความเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของหัวหน้าหมวดวิชา ดังนี้

1. ควรมีอายุระหว่าง 31-35 ปี ทำหน้าที่สอนมาอย่างน้อย 5 ปี และมี การศึกษาระดับปริญญาตรี
2. ควรมีลักษณะนิสัยที่เข้มแข็ง มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความรับผิดชอบ มีเหตุผล ตรงต่อเวลา และมีใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
3. ควรมีลักษณะทางอารมณ์ที่มั่นคง หนักแน่น และเยือกเย็น
4. ควรมีความสามารถด้านการควบคุมครู อาจารย์ในหมวดวิชาในการ ตัดสินใจ และด้านมนุษยสัมพันธ์
5. ควรมีลักษณะในการทำงานดังนี้ คือ มีระเบียบในการทำงาน สามารถ แบ่งงานได้ตรงความถนัดของแต่ละคน อุทิศเวลาเพื่อส่วนรวมเสมอ เปิดโอกาสให้ทุกคนได้ ทำงานเต็มความสามารถ และปรับปรุงอยู่เสมอ

6. ควรมีความประพฤติดังนี้คือ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ใฝ่หาวิชาความรู้ อยู่เสมอ หนักเอาเบาสู้ไม่ถอย และมีความยุติธรรม
7. ลักษณะทั่วไปที่ควรมีคือ มีบุคลิกดี มีลักษณะความเป็นผู้นำ เป็นที่เชื่อถือ ของทุกคน และเป็นผู้มีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพ

นอกจากนี้ยังพบว่าบทบาทหน้าที่ที่สำคัญมากที่สุดของหัวหน้าหมวดวิชาคือ ร่วมมือกับครู อาจารย์ในหมวดวิชาจัดวางแผนการสอนของหมวดวิชา จัดครูเข้าสอนตาม ความถนัดในแต่ละวิชาที่เปิดสอน จัดครูอาจารย์เข้าสอนแทน เปิดโอกาสให้ครูอาจารย์ไป ศึกษาต่อ อบรม ประชุม หรือดูงานเพิ่มเติม ติดตามผลงานที่มอบหมายให้ครูอาจารย์แต่ละคน รับผิดชอบ เปิดโอกาสให้ครูอาจารย์ได้แสดงความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงงานวิชาการ แบ่งงาน ให้ครูอาจารย์ตรงตามความสามารถโดยมอบอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบให้โดยตรง ยกย่องและเสนอความดีความชอบของครูอาจารย์ต่อผู้บังคับบัญชาหรือบุคคลอื่น ๆ เพื่อเป็น กำลังใจในการทำงาน ส่งเสริมให้นักเรียนเข้าร่วมกิจกรรม ดูแลเก็บรักษาสถานที่และอุปกรณ์ ต่าง ๆ ให้อยู่ในสภาพที่ดี และเสนอความคิดเห็นเพื่อพิจารณาความดีความชอบของครูอาจารย์ ในหมวดวิชาต่อฝ่ายบริหาร

บุญนำ เลาสลิตย์ (2525: 95-100) ได้ทำการวิจัยเรื่อง บทบาทของ หัวหน้าหมวดวิชาในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ในเขตการศึกษา 5 โดยใช้แบบสอบถาม ถามผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 18 คน หัวหน้าหมวดวิชาจำนวน 133 คน และครูจำนวน 245 คน ผลการวิจัยพบว่าหัวหน้าหมวดวิชา มีบทบาทในงานบริหารการศึกษาอยู่ในเกณฑ์น้อย หัวหน้าหมวดวิชาปฏิบัติงานในด้านธุรการ การเงิน อาคารสถานที่มากที่สุด รองลงมาคือ การบริหารบุคคล ลำดับสุดท้ายคือสัมพันธ์กับชุมชน

ในปีต่อมา สัจจา จันทรเจริญ (2526: 132-138) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าหมวดวิชาและครู เกี่ยวกับสมรรถภาพในการ บริหารงานวิชาการของหัวหน้าหมวดวิชา โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญ-ศึกษา เขตการศึกษา 1" ตัวอย่างประชากรเป็นผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าหมวดวิชา และครู

รวมจำนวน 453 คน จากโรงเรียน 24 โรงเรียน โดยแบ่งงานวิชาการออกเป็น 7 ด้าน คือ ด้านหลักสูตรและเอกสารการใช้หลักสูตร วิธีสอนและตารางสอน อุปกรณ์การเรียนการสอน การนิเทศงานวิชาการ การจัดการเรียนการสอน การวัดผลและประเมินผล และการวางแผนปรับปรุงงานวิชาการ ผลการวิจัยพบว่า หัวหน้าหมวดวิชาที่มีสมรรถภาพในการบริหารงานวิชาการอยู่ในระดับปานกลาง งานที่หัวหน้าหมวดวิชาที่มีสมรรถภาพอยู่ในระดับสูง ได้แก่ งานด้านวิธีสอนและตารางสอน อุปกรณ์การเรียนการสอน และการจัดการเรียนการสอน ส่วนงานนิเทศงานวิชาการเป็นงานที่หัวหน้าหมวดวิชาที่มีสมรรถภาพต่ำสุด

นอกจากนี้ยังได้สรุปอีกว่า ลักษณะงานในอำนาจหน้าที่ของหัวหน้าหมวดวิชา นั้น นอกจากจะมีงานสอนแล้ว หัวหน้าหมวดวิชายังมีงานอื่น ๆ ตามหน้าที่อีก ซึ่งพอจะสรุปได้ เป็น 2 ด้านใหญ่ ๆ คือ

1. งานวิชาการ ได้แก่ งานการวางแผนเตรียมงานก่อนเปิดภาคเรียนใหม่ งานหลักสูตรและเอกสารการใช้หลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การวัดผลและประเมินผลการเรียนการสอน และการนิเทศการเรียนการสอน
2. งานบริหาร ได้แก่ งานบริหารบุคคล งานธุรการ การเงิน งานด้านอาคารสถานที่ งานเกี่ยวกับอุปกรณ์และวัสดุต่าง ๆ งานความสัมพันธ์กับชุมชน

พิทักษ์ เกิดคง (2526: จ-ฉ) ได้วิจัยเรื่องความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าหมวดวิชา และครูอาจารย์เกี่ยวกับคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของหัวหน้าหมวดวิชา ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ในเขตการศึกษา 12 พบว่าความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าหมวดวิชา และครูอาจารย์ เกี่ยวกับคุณสมบัติด้านเฉพาะตัวของหัวหน้าหมวดวิชาในเรื่องบุคลิกลักษณะ อุปนิสัย ลักษณะของผู้นำ การมีมนุษยสัมพันธ์ คุณธรรม ความรับผิดชอบ และการเป็นที่ยอมรับนับถือของครูอาจารย์ในหมวดวิชา อยู่ในระดับเห็นด้วย แต่มีข้อที่ระดับความคิดเห็นแตกต่างออกไป 4 ข้อ คือ 1) เป็นผู้มีความกระฉับกระเฉง คล่องแคล่วในการปฏิบัติงาน 2) เป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง 3) เป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์ สุจริต และยุติธรรมในการปฏิบัติงาน ประชากรทั้ง 3 กลุ่ม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็น

ตัวอย่างยิ่ง และคุณสมบัติที่ทั้ง 3 กลุ่ม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับไม่แน่ใจ คือ 4) เป็นผู้
มีวิสัยสูงเมื่อเทียบกับครู อาจารย์ในหมวดวิชา

ความคิดเห็นของทั้ง 3 กลุ่ม เกี่ยวกับคุณสมบัติด้านวิชาชีพของหัวหน้าหมวด
วิชาในเรื่อง วุฒิ ประสบการณ์ ความรู้ทั่วไป ความรู้ทางวิชาชีพและความสามารถในการ
ปฏิบัติงานอยู่ในระดับเห็นด้วย แต่ข้อที่ประชากรทั้ง 3 กลุ่ม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับไม่แน่ใจ
คือ เป็นผู้ที่ได้ผ่านการศึกษาวิชาด้านการเมือง เศรษฐศาสตร์ และสังคมวิทยาในระดับอุดมศึกษา
มาแล้ว ไม่น้อยกว่าอย่างละ 1 รายวิชา

สุพงษ์ วรรณรัตน์ (2528: 78-81) ได้วิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของ
ผู้บริหารโรงเรียนและครูคณิตศาสตร์เกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของหัวหน้าหมวดวิชา
คณิตศาสตร์ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยสอบถามความคิดเห็นผู้บริหาร
โรงเรียนจำนวน 41 คน และครูคณิตศาสตร์จำนวน 214 คน จากโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด
กรมสามัญศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 50 โรงเรียน ผลการวิจัยสรุปได้ว่าผู้บริหาร
โรงเรียนเห็นว่า หัวหน้าหมวดวิชาคณิตศาสตร์ปฏิบัติงานตามหน้าที่ในด้านวิชาการเกี่ยวกับ
งานวางแผนเตรียมงานสำหรับภาคเรียนใหม่ การจัดการเรียนการสอน และการวัดผลและ
การประเมินผล อยู่ในระดับมาก ส่วนงานเกี่ยวกับหลักสูตรและเอกสารการใช้หลักสูตร
และการนิเทศการเรียนการสอน ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งผู้บริหารโรงเรียนและครู
เห็นว่าหัวหน้าหมวดวิชาคณิตศาสตร์ปฏิบัติงานตามหน้าที่ในด้านวิชาการอยู่ในระดับปานกลาง
และเมื่อพิจารณาการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของหัวหน้าหมวดวิชาคณิตศาสตร์รวมทั้งงานด้าน
วิชาการ และด้านบริหารแล้ว พบว่าผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่าหัวหน้าหมวดวิชาคณิตศาสตร์
ปฏิบัติงานตามหน้าที่อยู่ในระดับมาก แต่ครูคณิตศาสตร์เห็นว่าอยู่ในระดับปานกลาง

ประภม แสงสว่าง (2529: 69) ได้วิจัยลักษณะของผู้บริหารการศึกษาที่คน
ไทยพึงประสงค์ พบว่า คุณลักษณะที่สำคัญ เรียงตามลำดับคือ ด้านคุณธรรม ความประพฤติ
และความรับผิดชอบ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านการดำเนินงานและการปกครอง ด้านความคิด
ริเริ่มและสร้างสรรค์ ด้านบุคลิกภาพ และด้านธุรการ และลักษณะของนักบริหารการศึกษา
ที่คนไทยพึงประสงค์อย่างยิ่ง 10 ลำดับแรก คือ



1. กล้ารับผิดชอบเมื่อปรากฏว่าสิ่งที่ส่งไปไม่ถูกต้อง ไม่เป็นผู้คอยรับแต่ชอบ
แล้วโยนความผิดให้ผู้อื่น

2. มีความสามารถ กล้าแสดงความคิดเห็นในที่ประชุม
3. โอบอ้อมอารี รู้จักเสียสละ ไม่เอาวัดเอาเปรียบผู้อื่น
4. มีความคิดสุขุม รอบคอบในการตัดสินใจ
5. มีความคิดลึกซึ้งและกว้างขวาง มองการณ์ไกล
6. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
7. มีปฏิภาณไหวพริบ ความจำ สติปัญญาดี
8. กระตือรือร้นในการทำงาน
9. ไม่รับสินบน หรืออาศัยอำนาจหน้าที่หาประโยชน์ส่วนตัว
10. ไม่หุนหัน เชื่อหรือกระทำตามคำยุแหย่โดยไม่ได้สืบสวนข้อเท็จจริง