



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้บริหารการศึกษาในฐานะผู้ดำรงตำแหน่งสูงสุดภายในโรงเรียน มีภารกิจที่จะต้องปฏิบัติทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนมากมาย เพราะผู้บริหารโรงเรียนระดับหัวหน้าสถาบันต้องอยู่ในฐานะผู้นำ ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นกุญแจของโรงเรียนที่คอยเปิดเพื่อการศึกษามรรลุถึงความประสงค์ที่วางเอาไว้ ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้ควบคุมดูแลกิจการต่าง ๆ ในโรงเรียน เพื่อให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายทางการศึกษาดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องรู้อย่างแจ่มแจ้งว่า หน้าที่ในการบริหารงานโรงเรียนมีอะไรบ้าง และจะต้องเข้าใจในขอบเขตการบริหารโรงเรียนว่าจะดำเนินการอย่างไร จึงจะทำให้งานทุก ๆ ด้านบรรลุเป้าหมายอย่างดีที่สุด ภายใต้เงื่อนไขของความจำกัดเรื่องเวลา และปัจจัยในการบริหาร

จากแนวคิดของนักบริหารและนักการศึกษาหลาย ๆ ท่าน จะเห็นได้ว่า งานหรือหน้าที่ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนมัธยมจะต้องกระทำหรือรับผิดชอบ อาจสรุปเป็นด้านสำคัญ ๆ ได้ 5 ด้าน ซึ่งผู้วิจัยจะได้ทำการวิจัยการใช้เวลาในการบริหารงานทั้ง 5 ด้านของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาครั้งนี้คือ

1. งานด้านวิชาการ
2. งานด้านบุคลากร
3. งานด้านธุรการ การเงิน และอาคารสถานที่
4. งานด้านกิจการนักเรียน
5. งานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน

การบริหารงานด้านวิชาการ

ในการจัดการศึกษาทุกระดับ งานด้านวิชาการนับเป็นงานที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ทั้งนี้เพราะวิชาการต่าง ๆ จะช่วยเสริมสร้างหรือพัฒนาสติปัญญา ความรู้ ความคิดของผูเรียน ช่วยให้รู้จักคิดเป็น แก้ปัญหาต่าง ๆ เป็น และเป็นพื้นฐานในการเลือกสรรอาชีพ ตลอดจนการพัฒนาอาชีพของตนให้เกิดประโยชน์มากที่สุด เพื่อการดำรงชีวิตต่อไป

ความหมายและความสำคัญของการบริหารงานด้านวิชาการนี้ ญิญญู สาธร กล่าวว่าการบริหารงานด้านวิชาการหมายถึง การบริหารกิจกรรมทุกชนิดในโรงเรียนซึ่งเกี่ยวข้องกับการปรับปรุง พัฒนาการสอนการเรียนให้ได้นผลดีและมีประสิทธิภาพที่สุด ความจริง ผู้บริหารการศึกษาหรือครูใหญ่ทุกคนควรจะได้รับนิคชอบเป็นผู้นำครูในด้านวิชาการเป็นอันดับแรก เพราะหน้าที่ของโรงเรียนหรือสถาบันการศึกษาทุกแห่ง คือ การให้ความรู้แก่นักเรียนในด้านวิชาการโดยทำงานร่วมกับครู กระจกนเคื่อนครู แนนำครู และประสานงานให้ครูทุกคนทำงานร่วมกัน อย่างมีประสิทธิภาพในการสอน¹

สุคใจ เหล่าสุนทร โคกล่าวถึงหน้าที่ของผู้บริหารการศึกษาในด้านวิชาการไว้ว่า ผู้บริหารจะต้องควบคุมดูแลการสอน วิชสอน ว่าตรงตามหลักสูตรหรือไม่ ปรับปรุงมาตรฐานทางวิชาการอยู่เสมอ จัดหาอุปกรณ์โศคภัณฑ์วัสดุ โรงงาน หองเรียน หองปฏิบัติการ และหองสมุด แกไขอุปสรรคต่าง ๆ ในการสอน การปรับปรุงทางวิชาการ การไขหองทดลอง การสอนพลศึกษา และการฝึกสอน²

¹ญิญญู สาธร, หลักบริหารการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : วัฒนาพานิช, 2516), หน้า 252.

²สุคใจ เหล่าสุนทร, หลักการบริหารโรงเรียนด้านวิชาการ. (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์บรรณการ, 2505), หน้า 7-8.

จะเห็นได้ว่า การบริหารงานด้านวิชาการนี้มีขอบข่ายกว้างขวางมาก เพราะงานทุกอย่างที่เกี่ยวของกับการเรียนการสอนทั้งในห้องเรียนและนอกห้องเรียน ล้วนแต่เป็นงานวิชาการทั้งสิ้น นอกจากนี้งานด้านวิชาการมิใช่มีความหมายเพียงการให้เนื้อหาวิชาการเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการจัดสภาพการณ์ต่าง ๆ ให้ผู้เรียนได้รับประสบการณ์ในทุก ๆ ด้านที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ที่ลึกซึ้งด้วย

พนัส หันนาคินทร์ ได้แบ่งการบริหารงานด้านวิชาการออกเป็น 2 ด้านคือ

1. เกี่ยวกับตัวครู ได้แก่ การหาครูที่ดีมาทำการสอน การจัดแบ่งหน้าที่ การจัดปฐมนิเทศครูใหม่ การสร้างน้ำใจในการทำงานในหัตถะครู การส่งเสริมให้ครูมีความสามารถยิ่งขึ้น การพิจารณาความดีความชอบ การประชุมครู การปกครองครูโดยทั่วไป และการนิเทศการสอน
2. เกี่ยวกับหลักสูตรและการสอน ได้แก่ การเลือกเนื้อหาของหลักสูตร การแบ่งและการทำประมวลการสอน การจัดตารางสอน การเลือกหาแบบเรียน การจัดห้องสมุด การวัดผลการสอน เป็นต้น¹

จะเห็นได้ว่าแนวความคิดของ พนัส หันนาคินทร์ แตกต่างไปจาก สุดใจ เหล่าสุนทร ตรงที่ได้เพิ่มเรื่องเกี่ยวกับตัวครูผู้สอนไปด้วย เพราะถือว่าครูเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการดำเนินการด้านวิชาการที่จะให้ถึงจุดหมายใดหรือไม่

ทรงศักดิ์ ศรีกาพิสินธุ์ ได้กล่าวถึงการบริหารงานด้านวิชาการซึ่งแตกต่างออกไปคือ ควรกระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้แก่ผู้ทำหน้าที่งานวิชาการอย่างเต็มที่

¹พนัส หันนาคินทร์, หลักการบริหารโรงเรียน (กรุงเทพมหานคร : วัฒนาพานิช, 2513), หน้า 49-50.

เพื่อให้มีเสรีภาพทางวิชาการซึ่งจะส่งผลให้เกิดความรู้และวิธีการใหม่ ๆ ที่ได้ผลดีกว่าเดิม¹

สรุปข้อคิดความเห็นข้างต้นไควว่า งานวิชาการในโรงเรียนเป็นงานหลักที่สำคัญที่สุด มีขอบข่ายกว้างขวาง มีบุคคลรวมเกี่ยวของจำนวนมาก นอกจากการเรียนการสอนในห้องเรียนแล้ว ยังรวมถึงประสบการณ์ทุกอย่างนอกห้องเรียนด้วย เพราะมีส่วนร่วมในการพัฒนาการเรียนรู้อันของผู้เรียนทั้งสิ้น ปัจจัยที่ชี้ดำเนินการทางด้านวิชาการได้แก่หลักสูตร ประมวลการสอน การนิเทศการสอน กิจกรรมเสริมหลักสูตร และการวัดผลการเรียนการสอน

การบริหารงานคณาบุคลากร

เป็นที่ยอมรับกันว่า บุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญอีกอย่างหนึ่งที่จะทำให้งานขององค์การดำเนินไปได้ ส่วนจะประสบผลสำเร็จเพียงใดโดยขึ้นอยู่กับคุณภาพ ความรู้ ความสามารถ ซึ่งรวมเรียกว่าประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร และการที่บุคลากรจะมีประสิทธิภาพเพียงใดนอกจากจะอยู่ที่ตัวบุคลากรเองแล้ว ยังขึ้นอยู่กับการบริหารของผู้บริหารองค์การนั้นอย่างสำคัญอีกด้วย

สมพงษ์ เกษมสิน กล่าววว่า ทฤษฎีการบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งอย่างหนึ่งในการบริหารองค์การ นักบริหารรุ่นก่อน ๆ ต่างได้พยายามศึกษาคนควา ปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง เพื่อจะหาวิธีการบริหารบุคคลให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด และได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการบริหารบุคคลไว้ว่า การบริหารบุคคลคือ การจัดงานเกี่ยวกับบุคคล นับแต่การสรรหาบุคคล

¹ทรงศักดิ์ ศรีกาฬสินธุ์, การบริหารงานด้านวิชาการ เอกสารประกอบการสัมมนาเรื่องการบริหารการศึกษาและประชากรศึกษา, (มหาสารคาม : วิทยาลัยวิชาการศึกษามหาสารคาม, 2516), หน้า 18.

เข้าปฏิบัติงาน การดูแลบำรุงรักษา จนกระทั่งพ้นไปจากงาน¹

อมร รัชศาสตร์ กล่าวว่า การบริหารบุคคลหมายถึง งานที่เกี่ยวข้องกับบุคคล หรือเจ้าหน้าที่ในองค์การ นับตั้งแต่การสรรหา การรับสมัคร การสอบคัดเลือก การบรรจุ แต่งตั้ง การโอน การย้าย การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพิจารณาความดี ความชอบ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การจัดชั้นและตำแหน่งหน้าที่และระดับความรับผิดชอบ การกำหนดอัตราเงินเดือน ค่าจ้าง การจัดสวัสดิการ การปกครองบังคับบัญชา การดำเนินงาน ทางวินัย การให้พินจากตำแหน่ง การช่วยเหลืออำนวยความสะดวกต่าง ๆ แก่ผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนการให้สินน้ำใจ การให้รางวัล บำเหน็จบำนาญ หรือสมนาคุณใด ๆ เมื่อออกจากงาน²

สุกิจ จุลละนันท์ ได้ให้ความหมายใกล้เคียงกันคือ หมายถึงการเลือกคนเข้าทำงานตามความรู้ ความสามารถ ให้มีจำนวนเพียงพอแก่งาน และการใช้กำลังคนให้เกิดประโยชน์มากที่สุด ในการบริหารงานบุคคลนั้นจะต้องมีการวางแผนเพื่อพัฒนากำลังคนขึ้น ประกอบด้วย การเตรียมคนเข้าทำงาน ยกกระดับคนในระหว่างปฏิบัติงานให้มีตำแหน่งสูงขึ้น นอกจากนี้ยังจะต้องวางแผนเพื่อใช้กำลังคน โดยใช้ทุกคนที่มีอยู่ให้ทำงานให้ได้ประโยชน์อย่างเต็มที่ ด้วยการจัดคนให้ทำงานเหมาะสมกับความสามารถ การจำแนกตำแหน่งในหน่วยงาน มีความสำคัญสำหรับกำลังคนเป็นอย่างยิ่ง โดยจะต้องยึดหลักปริมาณและคุณภาพของงาน การบริหารบุคคลนี้ถ้าได้วางแผนไว้อย่างดีแล้ว จะสะดวกในการจัดหน่วยงาน สามารถควบคุมให้ทำงานในขอบเขตอันเหมาะสม สร้างความพึงพอใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน

¹สมพงศ์ เกษมสิน, การบริหารบุคคลแผนใหม่. (พระนคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2516), หน้า 6.

²อมร รัชศาสตร์, การบริหารงานบุคคลในประเทศไทย (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สำนักนายกรัฐมนตรี้, 2514), หน้า 15.

การติดต่อประสานงานก็มีระเบียบแบบแผน ทำให้เกิดคุณภาพและความยุติธรรม หมายถึงไม่เป็นเหตุให้บางคนมีงานมาก บางคนมีงานน้อย และมีอยู่หากการขาดแคลนกำลังคนจะไม่เกิดขึ้น¹

จะเห็นได้ว่าการบริหารงานบุคคลนั้น มีความสำคัญและมีความยุ่งยากซับซ้อนมาก เพราะบุคคลที่เรากล่าวถึงนี้เป็นสิ่งที่มีชีวิตจิตใจ มีความแตกต่างกันหลายประการ จึงเป็นการยากที่จะกำหนดกฎเกณฑ์ให้เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปใช้ได้กับทุกคน และทุกหน่วยงาน อย่างไรก็ตามเราก็สามารถจะกำหนดไว้เป็นหลักเกณฑ์ทั่ว ๆ ไป สำหรับให้เลือกใช้ โดยเหมาะสมกับแต่ละคน แต่ละแห่ง ดังเช่นที่ ภิญโญ สาคร ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล คือ การใช้คนให้ทำงานให้ได้ผลดีที่สุด ภายในเวลาอันสั้นที่สุด สิ้นเปลืองเงินทองและวัสดุ น้อยที่สุด ในขณะที่เดียวกัน คนที่เราใช้นั้นมีความสุข มีความพอใจที่จะให้ผู้บริหารใช้ พพอใจที่จะทำงานตามที่คุณบริหารต้องการ หรืออีกนัยหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาคือ การบริหารให้บรรดากิจการต่าง ๆ ของฝ่ายผู้ให้การศึกษาดำเนินไปด้วยดี และเกิดประโยชน์สมตามความมุ่งหมายของวงการศึกษ โดยอาศัยเทคนิคในการคัดเลือกบุคคลที่มาทำงานให้เหมาะสม และเทคนิคในการพัฒนาบุคคลที่มีอยู่แล้วให้มีความรู้ความสามารถที่จะทำงานให้เกิดประโยชน์ ขณะเดียวกันก็ส่งเสริมให้คนเหล่านั้นมีความเจริญก้าวหน้าและได้รับผลตอบแทนเป็นที่พอใจ และมีความสุขในการทำงาน²

เกี่ยวกับการบริหารบุคคลในโรงเรียน กิบสัน (Gibson) ได้เสนอหลักการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนไว้ว่า หมายถึงงานในหน้าที่ 3 ประการ คือ

¹ สุกิจ จุลละนันท์, "การบริหารงานบุคคลแผนใหม่," หลักบริหาร (กรุงเทพมหานคร : กรมการปกครอง, 2510), หน้า 118.

² ภิญโญ สาคร, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร : วัฒนาพานิช, 2517), หน้า 7.

1. การจ้าง เป็นหน้าที่เกี่ยวกับการกำหนดกฎเกณฑ์ และความต้องการบุคคลากร การพิจารณาตัดสินใจเลือกผู้ที่เหมาะสมกับตำแหน่ง และการแต่งตั้งเป็นทางการให้บุคคลเข้ารับตำแหน่ง

2. การมอบหมายงานให้ทำ เป็นหน้าที่เกี่ยวกับการจัดให้เขาทำงานตามหน้าที่ โดยมีการปฐมนิเทศให้เข้าใจระบบงาน และจัดสรรทรัพยากรให้แก่งานนั้น ๆ ตามควร การพัฒนาอาชีพ การวัดผลงาน การเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง การย้ายโอนตามสายงาน การบริการและสัมพันธ์การต่าง ๆ

3. การให้พ้นจากหน้าที่การงาน เป็นหน้าที่เกี่ยวกับการถอนตัวบุคคลากรออกไปจากตำแหน่ง การให้ผลประโยชน์ในด้านการย้าย โอน หรือให้สิทธิพิเศษเมื่อได้ปฏิบัติงานมาชั่วระยะเวลาหนึ่ง การสัมภาษณ์ก่อนพ้นจากตำแหน่ง ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผน เพื่อบริหารบุคคลากร และการวัดผลงานแต่ละตำแหน่ง เพื่อกำหนดเกณฑ์ในการบรรจุบุคคลากรในตำแหน่งนั้นใหม่¹

หลักสำคัญในการบริหารบุคคล สมพงศ์ เกษมสัน ได้เขียนไว้ ซึ่งอาจสรุปได้ดังนี้

1. การบริหารบุคคลควรใช้ระบบคุณธรรม ซึ่งมีบางคนเรียกว่า ระบบคุณวุฒิหรือระบบคุณความดี คือ ยึดหลักความเสมอภาค หลักความสามารถ หลักความมั่นคง และหลักความเป็นกลางในทางการเมือง การบริหารบุคคลทางการศึกษานั้น เหมาะสมที่จะใช้ระบบนี้ เพราะจะทำให้ได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ เช่น ในการรับบุคคลเข้าทำงาน

¹ Oliver R. Gibson, The School Personnel Administration

(Boston : Houghton Mifflin Co., 1965), pp. 85-90.

ควรให้โอกาสเท่าเทียมกัน โดยการสอบคัดเลือกหรือคัดเลือกด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการที่มีความยุติธรรมอย่างเคร่งครัด

2. การใช้ระบบการจำแนกตำแหน่งในโรงเรียนจะต้องกำหนดปริมาณและคุณภาพของงานตามสายงาน สายวิชาเดียวกัน แล้วจึงสรรหาบุคคลมาปฏิบัติงานหรือมาสอนเหมาะสมกับงานหรือวิชาที่จะสอน

3. การกำหนดอัตราเงินเดือนและค่าจ้าง ควรยึดหลักความยุติธรรม คือ ปริมาณและคุณภาพเท่าเทียมกัน ลักษณะของงานคล้ายกัน ควรให้เงินเดือนหรือค่าจ้างเท่ากัน

4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน ต้องทำโดยมีหลักเกณฑ์และวิธีการที่ยุติธรรม ควรใช้แบบฟอร์มบันทึกผลงาน ที่ค่าออกเป็นคะแนน ไม่ควรใช้วิธีอรรถนัยของผู้พิจารณาแต่เพียงอย่างเดียว

5. การพัฒนาบุคลากร เป็นวิธีการที่ควรจัดใหม่ เพราะเป็นการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ เพื่อประโยชน์แก่ตัวผู้ปฏิบัติงานที่จะได้มีความเจริญก้าวหน้า และจะส่งผลมาถึงองค์การหรือโรงเรียนด้วย¹

จากข้อคิดความเห็นของนักบริหารและนักการศึกษาทั้งหลายมาแล้วนี้ อาจสรุปได้ว่าการบริหารงานบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญยิ่งอย่างหนึ่งของการบริหาร เพราะเป็นงานที่เกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังของหน่วยงาน ทำให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ถ้าพลังของหน่วยงาน คือ บุคลากรเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ หน่วยงานนั้นก็ประสบผลสำเร็จด้วยดี ฉะนั้นทุกหน่วยงานจึงต้องใส่ใจหลักการและวิธีการบริหารบุคลากรที่เหมาะสม นับแต่การสรรหา การบำรุงรักษา ตลอดจนจนถึงการให้ออกจากงาน โรงเรียนก็อยู่ใน

¹สมพงษ์ เกษมสิน, หลักการบริหาร (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2513), หน้า 505-526.

หลักการเดียวกันนี้ ผู้วิจัยจึงจะได้หาข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่สังกัดกรมสามัญศึกษา ซึ่งมีการบริหารบุคลากรบางชั้นตอนซึ่งผู้บริหารโรงเรียนไม่มีสิทธิ์มีเสียง เช่น ในการรับบุคคลเข้าเป็นครู การบรรจุแต่งตั้งบุคลากรไม่ตรงตามความต้องการของโรงเรียน ใช้บุคลากรไม่ตรงกับคุณวุฒิ ความสามารถ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ส่งผลแก่โรงเรียนประการใดบ้าง อย่างไร

การบริหารงานด้านกิจการนักเรียน

กลุ่มบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในโรงเรียนก็คือ นักเรียน นักเรียนเป็นจุดศูนย์กลางของความสนใจของผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียน เพราะงานทุกอย่างที่ปฏิบัติอยู่ในโรงเรียนก็มุ่งผลไปที่ตัวนักเรียนเกือบทั้งสิ้น นอกเหนือจากการเรียนการสอน ซึ่งเป็นงานประจำแล้ว ยังจะต้องมีกิจการอื่น ๆ ซึ่งเป็นส่วนประกอบเพื่อตัวนักเรียนอีก ฉะนั้นจึงต้องมีการบริหารงานด้านกิจการนักเรียนโดยตรงขึ้น วิทยุ สาทร ได้ให้ความหมายไวว่า หมายถึงการบริหารและการนิเทศบรรดากิจการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับนักเรียนในส่วนที่ไม่เกี่ยวกับการเรียนการสอนในห้องเรียน งานหลักในการบริหารกิจการนักเรียน ได้แก่ การจัดทำสำมะโนในโรงเรียน การทำนายปริมาณนักเรียน การรับนักเรียน การแบ่งกลุ่มเข้าชั้นเรียน การเลื่อนชั้น การทำรายงานเกี่ยวกับตัวนักเรียน เช่น ความประพฤติ ผลการเรียน เวลามาเรียน การดูแลให้นักเรียนรักษาระเบียบวินัย การปฏิบัติตามคำสั่ง การแนะนำนักเรียน การบริการเกี่ยวกับสุขภาพอนามัย การจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของนักเรียน เช่น สภานักเรียน ชมรมต่าง ๆ นิทรรศการ ละคร คนตรี ลูกเสือ อนุชาชากร รวมถึงการทัศนอาจร เป็นต้น¹

¹วิทยุ สาทร, หลักบริหารการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : วัฒนาพานิช, 2516), หน้า 204-231.

การจัดกิจกรรมนักเรียนนับว่าเป็นสิ่งที่จะช่วยเสริมสร้างให้วัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษาได้ผลสมบูรณ์ยิ่งขึ้น จาไมอัส (Jamias) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ไว้ ดังนี้

1. เพื่อฝึกฝนการมีส่วนร่วมในวิถีชีวิตแบบประชาธิปไตย
2. เพื่อพัฒนาสติปัญญาและเสริมสร้างความกระตือรือร้นในตัวนักเรียน
3. เพื่อฝึกนักเรียนในค่านิยมและความงามของสังคม
4. เพื่อให้นักเรียนได้ค้นพบและพัฒนาความสามารถพิเศษของตนเอง
5. เพื่อเสริมสร้างความร่วมมือของสังคม
6. เพื่อสร้างโอกาสให้นักเรียนได้รู้สำนึกถึงหลักเกณฑ์และระเบียบข้อบังคับต่างๆ
7. เพื่อพัฒนาและเร้าความสนใจของนักเรียนในสถาบันการศึกษานั้น ๆ
8. เพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ¹

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ มีความเห็นว่า การจัดกิจกรรมของนักเรียนควรจะมีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมสร้างความเป็นประชาธิปไตยและฝึกความเป็นพลเมืองดีของชาติ ให้รู้จักการนำตนเองและผู้อื่น กิจกรรมจะต้องก่อให้เกิดความร่วมมืออันดีต่อกัน ให้นักเรียนพบความสามารถของตนเองและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นไป ส่งเสริมความเข้าใจอันดีระหว่างนักเรียน ครู อาจารย์ และประการสำคัญที่ต้องคำนึงคือ เสริมหลักสูตรให้สมบูรณ์ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของการศึกษา²

¹Camelo J. Jamias, "Student Extra-Curricular Activities and Public Relations" Student Problem in South east Asia Universities (University of Malasia, 1969), pp. 99-101.

²นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์, "กิจกรรมนักเรียน," เอกสารประกอบการประชุมทางวิชาการ ครั้งที่ 2 (กรุงเทพมหานคร : สมาคมผู้บริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย, 2518), หน้า 5. (เอกสารอัสวีนา)

แคมเบลล์ (Campbell) ได้ให้ความเห็นไว้ว่า การให้บริการต่าง ๆ มีความสำคัญในงานบริหารกิจการนักเรียน เพราะจะช่วยป้องกันปัญหาต่าง ๆ ได้เป็นอันมาก บริการนั้นก็ ได้แก่ การศึกษาจิตวิทยาของเด็ก บริการแนะแนว การทดสอบความถนัด ความสามารถ การแก้ไขความบกพร่องทางกาย ทางจิต และทางอารมณ์ การส่งเสริมเด็กที่มีพรสวรรค์เป็นพิเศษ เป็นต้น¹

สรุปความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารกิจการนักเรียน คือ งานนี้หมายถึง การบริหารและนิเทศกิจการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับนักเรียน ซึ่งมีโครงการสอนวิชาการในห้องเรียน โดยตรงมีวัตถุประสงค์เพื่อจะช่วยให้เด็กนักเรียนมีความรู้ ความสามารถจากประสบการณ์ที่โรงเรียนจัดให้และที่ใดส่งเสริมให้นักเรียนจัดขึ้นเอง

การบริหารงานคานขุรการ การเงินและอาคารสถานที่

งานขุรการเป็นงานที่สำคัญอย่างหนึ่งของโรงเรียน เพราะเป็นงานที่ให้บริการแก่งานด้านอื่น ๆ ให้ดำเนินไปได้ตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ ขอบข่ายของงานขุรการนั้น ครอบคลุมงานย่อยต่าง ๆ ได้แก่ งานสารบรรณ การเงิน วัสดุครุภัณฑ์ อาคารสถานที่ กิจที่ นิรมล สวัสดิการ กล่าวไว้ว่า งานขุรการคือ งานอื่น ๆ นอกเหนือจากงานคานวิชาการ เป็นเครื่องช่วยให้ความสะดวกและส่งเสริมงานคานวิชาการและช่วยให้โรงเรียนดำเนินกิจการอยู่ได้ โดยสรุปงานขุรการไว้เป็น ๑ ประเภทคือ

1. งานหนังสือ (งานสารบรรณ)
2. งานทะเบียนประวัติคน และสิ่งของ

¹Ronald Campbell, Introduction to Educational Administration (Allyn and Bacon, 1972), pp. 149-154.

3. งานการเงิน
4. งานที่เกี่ยวข้องกับวัสดุครุภัณฑ์
5. งานที่วากายกำหนดเวลา
6. การเก็บรักษาเอกสาร
7. งานบริการ
8. งานประชาสัมพันธ์
9. งานสวัสดิการครูทำงานและนักเรียน¹

พินัส หันนาคินทร์ ก็ได้ให้ความหมายของงานธุรการไว้คล้ายกันว่า เป็นองค์ประกอบที่จะทำให้งานด้านเกี่ยวกับการสอน การบริการนักเรียนของสถาบันดำเนินไปด้วยความราบรื่น แบ่งได้เป็น 9 ประเภทคือ งานเกี่ยวกับการติดต่อ (สารบรรณ) การเงินงบประมาณ ควบคุมวัสดุอุปกรณ์ การทะเบียน-บัญชี การดูแลรักษาอาคารสถานที่ การประชาสัมพันธ์ การรักษาความปลอดภัยของนักเรียน และงานเกี่ยวกับการบริหารบุคคลที่ไม่ได้ทำหน้าที่ฝ่ายวิชาการ²

เบนท์ และ แมคคานน์ (Bent and McCann) ให้ความเห็นว่า ถึงแม้โรงเรียนจะเติบโตขึ้นเรื่อย ๆ ขอบข่ายของงานในการบริหารธุรการก็จะต้องคงเดิมปริมาณงาน อาจเพิ่มขึ้นตามความเติบโตใหญ่ของโรงเรียนแต่ธรรมชาติของงานจะเปลี่ยนไปอย่างเชื่องช้า³

¹นิรมล สวัสดิ์บุตร, "การบริหารงานธุรการในโรงเรียน," เอกสารอบรมครูใหญ่สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดหัวราชอาณาจักร รุ่นที่ 6 2517 (กรุงเทพมหานคร : คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2517), หน้า 5.

²พินัส หันนาคินทร์, หลักการบริหารโรงเรียน, หน้า 235-238.

³Rudyard K. Bent and Lloyd E. McCann, Administration of Secondary Schools (New York : McGraw-Hill Book Co., 1960), p. 281.

สรุปได้ว่า งานธุรการเป็นงานที่ช่วยในงานต่าง ๆ ในโรงเรียนดำเนินไปด้วยดี เป็นงานที่ครอบคลุมถึงงานด้านสารบรรณ การเงิน วัสดุครุภัณฑ์ และอาคารสถานที่ ขอบข่ายของงานธุรการของโรงเรียนทุกแห่งจะคล้ายคลึงกัน ส่วนที่แตกต่างกันก็คือ ปริมาณของงานเท่านั้น

การบริหารงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน

โดยเหตุที่โรงเรียนเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ตั้งอยู่โดยอาศัยความเชื่อถ้อยยอมรับและด้วยความร่วมมือของประชาชนในสังคม โรงเรียนจึงต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับความต้องการอันแท้จริงของสังคม และในขณะที่เดียวกันบางทีก็ต้องทำหน้าที่นำในการพัฒนาต่าง ๆ ของสังคมด้วย โรงเรียนจึงต้องมีวิธีการสร้างความสัมพันธ์กับสังคมอย่างแนบเนียน

เช่น แก้วศ. กล่าวถึงลักษณะสำคัญของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เกี่ยวกับชุมชนไว้สรุปได้ดังนี้ โรงเรียนมัธยมศึกษาจะต้องเป็นทั้งสถานที่ที่ให้การศึกษาระบบโรงเรียนและระบบนอกโรงเรียนแก่ประชาชนในท้องถิ่น จัดหลักสูตรให้สอดคล้องกับชีวิตวิถีชีวิต วิชาชีพ การวิทยากร ตลอดจนช่วยพัฒนาอาชีพในท้องถิ่น มีคณะกรรมการดำเนินงานประกอบด้วยบุคคลระดับผู้นำของท้องถิ่น จัดโปรแกรมการเรียนสนองความต้องการของท้องถิ่น สอดคล้องกับงานอาชีพของท้องถิ่น จัดบริการทางวิชาการ เช่น ห้องสมุด ศูนย์ฝึกอาชีพบางอย่าง ซึ่งประชาชนจะมาใช้ได้¹

กิจกรรมที่จะส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีกับชุมชนนั้น จากคอบสัน และคณะ (Jacobson and others) ได้เสนอแนะไว้ว่า โรงเรียนควรจะได้จัดให้มีสิ่งต่อไปนี้คือ

¹ เช่น แก้วศ. "โรงเรียนมัธยมศึกษาสำหรับประชาชน," การมัธยมศึกษาแบบประสมกับการปฏิรูปการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2519), หน้า 265-267.



เอกสารและสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ของโรงเรียนออกเผยแพร่ บริการเสนอข่าวสารจากโรงเรียน
ถึงบ้านเป็นประจำ จัดนิทรรศการภายในโรงเรียน จัดให้มีวันเยี่ยมโรงเรียน วันสัปดาห์
แห่งการศึกษา โครงการเยี่ยมเยียนผู้ปกครองที่บ้าน สร้างความสัมพันธ์ระหว่างศิษย์เก่า
กับศิษย์ปัจจุบัน ใช้สื่อมวลชน เช่น หนังสือพิมพ์เสนอข่าวของโรงเรียน จัดทำรายงาน
ประจำปีชี้แจงให้ชุมชนทราบ จัดตั้งสมาคมศิษย์เก่า สมาคมผู้ปกครองและครู จัดโครงการ
ทางวิชาการสำหรับประชาชน จัดกิจกรรมส่งเสริมประเพณีต่าง ๆ ของท้องถิ่น เป็นต้น¹

ซัมชัน (Sumption) เสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องนี้ไว้คล้ายคลึงกันคือ
โรงเรียนควรดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดี และเป็นศูนย์กลางทางวิชาการ
ของชุมชน โดยสรุปดังนี้

โรงเรียนจะต้องเสนอรายงานเกี่ยวกับกิจการของโรงเรียนให้ชุมชนทราบ
รับทราบข่าวความเคลื่อนไหวจากภายนอก
ส่งเสริมให้ประชาชนมีความเข้าใจในความสำคัญของการศึกษา และเกิดความรู้สึกลึก
ว่าเป็นหน้าที่ที่จะต้องให้ความสนใจต่อการศึกษา
ส่งเสริมให้ประชาชน เข้ามามีบทบาท มีส่วนร่วมดูแลและจัดการศึกษาของโรงเรียน
ส่งเสริมให้ประชาชน เข้ามามีบทบาทในการวางแผนนโยบายและเป้าหมายของการศึกษา
ตลอดจน เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาการเรียนการสอน
สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ระหว่างบ้าน โรงเรียน และชุมชน โดยให้
โรงเรียนเป็นศูนย์กลางประชาคม ศูนย์การศึกษา และวัฒนธรรม
เสนอความรู้ความก้าวหน้าทางวิชาการ และแนวโน้มใหม่ทางการศึกษา
ให้ชุมชนได้ทราบ

¹ Paul B. Jacobson and others, The Effective School Principal
(Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1963); pp. 466-478.

แก้ไขข้อข้องใจและสิ่งที่ทำให้ประชาชนเข้าใจโรงเรียนผิด ๆ ให้ประชาชน
มองโรงเรียนในแง่ดี เชื่อถือและนิยมยกย่อง¹

สรุปได้ว่า โรงเรียนเป็นส่วนหนึ่งของสังคมหรือชุมชน มีหน้าที่บริการทางการ
ศึกษา เป็นศูนย์กลางเผยแพร่ความรู้และวัฒนธรรมของชุมชน ต้องได้รับความเชื่อถือ นิยม
จากชุมชน ฉะนั้นจึงต้องมีวิธีที่จะสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน โดยการจักให้มีบริการสื่อ
สัมพันธ์ในรูปแบบต่าง ๆ รวมถึงกิจกรรมอันมีประโยชน์ต่าง ๆ ต่อเนื่องกันตลอดเวลา ก่อ
ให้เกิดกระบวนการไม่ตรีสัมพันธ์ 2 ทาง จากโรงเรียนถึงชุมชนและจากชุมชนถึงโรงเรียน

งานบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้ง 5 ด้าน ที่กล่าวมาแล้วคือ งานวิชาการ
งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการ การเงินและอาคารสถานที่ และงานความ
สัมพันธ์กับชุมชน ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องทราบอย่างละเอียด จะต้องทราบโครงสร้าง
สภาพปัญหาที่กำลังเป็นอยู่ ปัญหาต่าง ๆ ที่จะแก้ไขด้วยตนเอง ด้วยหมู่คณะผู้ร่วมงาน
ตลอดจนการรู้จักแบ่งเวลาในการบริหารงานแต่ละด้าน ซึ่งผู้วิจัยจะได้เสนอวิธีการและ
รายละเอียดเกี่ยวกับเรื่องการใช้เวลาดังต่อไปนี้

ความสำคัญของเวลาสำหรับนักบริหาร

เวลาสำหรับนักบริหาร ถือว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด เพราะภาระกิจของ
นักบริหาร (ในอุดมคติ) จะมีมากเกินกว่าที่จะสามารถทำทุกสิ่งทุกอย่างภายในเวลา
ที่มีอยู่เสมอ ยิ่งนักบริหารที่อยู่ในฐานะตำแหน่งสูงขึ้นเท่าใด ความต้องการในการ
บริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพก็ยิ่งมีมากขึ้นเท่านั้น การสำรวจในหน่วยงานธุรกิจ
หลายแห่งในสหรัฐอเมริกา พบว่า ความสำเร็จหรือ ความล้มเหลวในการบริหาร

¹Merle R. Sumpston, School Community Relations (New York :
McGraw-Hill Book Co., 1964), pp. 104-106.

ส่วนใหญ่อยู่ที่การไม่ยอมรับถึงความสำคัญของการใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพของนักบริหารนั่นเอง ไม่ใช่อย่างอื่น เวลาจึงเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด เป็นลำดับแรกมากกว่าเงินหรือคน¹

สิ่งที่ผู้บริหารควรจะทบทวนอย่างหนึ่งคือ เวลาเป็นปัญหาสำหรับเขาหรือปัญหานั้นอยู่ที่ตัวเขาเอง ความจริงน่าจะเป็นอย่างนี้ไม่ใช่เพราะเขาไม่มีเวลาพอ แต่ปัญหาอยู่ที่เขาพยายามจะทำอะไรทำอะไรมากเกินไปในเวลาเท่าที่เขามีอยู่ตรงหาก อันที่จริงน่าจะคงระลึกไว้เสมอว่าทุกคนจะมีเวลาทั้งหมดเท่าที่มีอยู่นั้น เราไม่สามารถจะหยุดนาฬิกาหรือหาทางทำให้เวลาเคลื่อนไปข้างหน้าดังกว่าที่เป็นอยู่ ไม่สามารถจะขยายหรือลดเวลาที่มีอยู่ได้ เวลาจึงเป็นทรัพยากรในโลกนี้เพียงอย่างเดียวที่ไม่สามารถจะยืดหยุ่นได้ ฉะนั้นข้อแตกต่างจึงไม่ได้อยู่ที่เวลา แต่อยู่ที่บุคคลว่าเขาวางแผนจัดระเบียบ ควบคุมการใช้เวลาของเขาเองและคนอื่น ๆ ที่เขารับผิดชอบอยู่อย่างไร ด้วยเหตุนี้ปัญหาทั้งหลายสำหรับนักบริหารไม่ว่าที่เป็นอยู่ในขณะนี้ เคยเป็นหรืออาจจะเป็นในอนาคต จึงไม่ใช่เกิดจากเวลาที่มีไม่พอ ปัญหาเกิดจากตัวนักบริหารเองว่า ใ้การบริหารเวลาได้ดีแค่ไหน ใ้ใช้เวลาของเขาเป็นอย่างดีแค่ไหน สำหรับคนที่เคยบ่นว่ามีเวลาไม่พอ และอยากจะใ้มีเวลาเพิ่มมากขึ้น เพื่อจะใ้สามารถทำงานใ้มากขึ้นตามที่ต้องการนั้น หากเขามีเวลาเพิ่มขึ้นมาจริง ๆ อย่างที่ต้องการแล้ว แต่ยังไม่สามารถจะบริหารเวลาใ้ดี เขาก็คงจะต้องบนต่อไปเช่นนั้นอีก ปัญหาจึงไม่ได้อยู่ที่ความพอหรือไม่พอ แต่อยู่ที่วิธีการใช้เวลาตรงหาก

ลักษณะสำคัญของเวลา

ขจรศักดิ์ หาญณรงค์ ใ้อธิบายถึงลักษณะที่สำคัญของเวลาใ้รวม 9 ประการดังนี้²

¹ขจรศักดิ์ หาญณรงค์, "แนวการบริหารเวลาสำหรับนักบริหาร," หน้า 3.

²เรื่องเดียวกัน, หน้า 4.

1. เวลาเป็นทรัพยากรที่มีความจำกัดที่สุด ถ้าจะเปรียบเทียบกันระหว่างทรัพยากรการบริหารด้วยกันแล้ว เวลาถือเป็นทรัพยากรที่จำกัดที่สุด จำกัดยิ่งกว่าคน เงิน หรือวัสดุสิ่งของ เพราะทรัพยากรเหล่านั้นเราอาจจะหามาเพิ่มเติมได้จากที่มีอยู่ ไม่ว่าจะโดยทางใดทางหนึ่ง แต่สำหรับเวลาแล้ว วันหนึ่งเรามีเวลาให้ใช้ได้เพียง 24 ชั่วโมง หรือ 1,440 นาที ไม่ขาดไม่เกิน และไม่มีหนทางใดที่จะหาเวลาที่เพิ่มเติมได้มากกว่านี้เลย

2. เวลาเป็นทรัพยากรอย่างเดียวกับที่ทุกคนมีอยู่เท่ากัน ลักษณะที่สำคัญอีกประการหนึ่งของเวลา คือ ทุก ๆ คนจะมีเวลาเท่ากันในทุก ๆ วัน เท่าที่คนอื่นจะได้ไม่ว่า คนคนนั้นจะเป็นคนร่ำรวยหรือยากจน จะเป็นคนฉลาดหรือคนโง่ แต่เขาทุก ๆ คนก็มีเวลาเท่ากันสำหรับที่จะใช้ได้ ไม่ว่าจะ เป็นนายกรัฐมนตรี นักเขียน แม่บ้าน ช่างนา นายธนาคาร เด็กชายหนึ่งสี่พิมพ์ ฯลฯ ไม่ว่าเราจะเป็นใคร หรือเราจะอยู่ที่ไหน นาฬิกาที่เราซื้อมาก็จะเคลื่อนไปข้างหน้าในอัตราเดียวกันหมด เรามีจำนวนชั่วโมงในหนึ่งวัน จำนวนนาทีในหนึ่งชั่วโมง เสมือนกับที่คนอื่นมี ไม่มีใครมีเวลามากกว่าที่เรามี สิ่งที่เราแตกต่างกันเกี่ยวกับเวลา คือ ใครจะใช้เวลาได้ดีกว่ากัน

3. เวลาเป็นทรัพยากรที่ไม่มีสิ่งใดอื่นมาทดแทน ถ้าพิจารณาคุณให้ลึกซึ้งแล้วเราจะต้องยอมรับว่า ไม่มีสิ่งใดในโลกที่จะมาทดแทนเวลาได้ เราอาจจะประหยัดเงินโดยไม่ใช้มันเลย หรือถ้ามีเงินไม่พอก็อาจเอาของหรือวัตถุอย่างอื่นแทนได้ เอาเงินไปหาซื้อวัสดุสิ่งของใดในบางกรณี ถ้าไม่มีเงินซื้อสิ่งของก็อาจใช้แรงงานทดแทนได้ จะเห็นได้ว่าในบรรดาทรัพยากรอย่างอื่นนั้น อาจใช้แทนกันได้หมดทุกอย่าง แต่สำหรับเวลานั้น ไม่มีอะไรเลยที่จะมาทดแทนได้ ไม่มีใครสามารถเอาเงินซื้อเวลาให้ได้มากกว่าที่เขาได้อยู่ได้ ไม่ว่าจะร่ำรวยแค่ไหน จะซื้อหามาควยราคาแพงแค่ไหนหรือในทางตรงข้าม แมวบางคนอยากจะขายเวลาก็จะไม่มีทางใดเลยที่จะทำให้เวลาที่เขามีอยู่น้อยกว่าเท่าที่มี

4. เวลาจะผ่านไปข้างหน้าตลอดเวลา จะผ่านไปเรื่อย ๆ และไม่มีวันกลับมาอีก เราไม่อาจเก็บเวลามาใช้ได้อีก เมื่อมันผ่านไปหมดแล้ว ทุกสิ่งทุกอย่างที่เกิดขึ้นและผ่านไป

ไปพร้อมกับกาลเวลาจะกลายเป็นอดีตที่ไม่มีใครสามารถเรียกกลับมาได้อีก นอกจากนั้นการเคลื่อนที่ของเวลาจะเป็นไปในอัตราคงที่ สม่ำเสมออยู่ตลอดเวลา ไม่มีใครสามารถเร่งรัดเวลาให้เร็วขึ้น ไม่มีใครสามารถจะหยุดเวลาให้อยู่กับที่ หรือทำให้เวลาเคลื่อนไปให้ช้าลงกว่าที่เป็นจริงได้เลย

5. การกระทำทุกอย่างต้องใช้เวลา ในการกระทำอย่างหนึ่งอย่างใดเราอาจจะไม่ใช่ทรัพยากรอย่างอื่นใด เช่น คน เงิน หรือวัสดุ แต่ไม่มีทางเป็นไปได้เลยที่จะเกิดการกระทำหรือกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งขึ้นโดยไม่ใช้เวลา แม้กระทั่งการนอน หรือการพักผ่อนร่างกายก็จะต้องอาศัยเวลา จึงอาจกล่าวได้อย่างสมบูรณ์ว่า ทุกอย่างต้องใช้เวลา แม้แต่การนั่งเฉย ๆ เวลาก็ยังจะผ่านไปเรื่อย ๆ การใช้เวลานั้นไม่มีขงจำกัด หรือข้อกำหนดใด ๆ ขึ้นอยู่กับความพอใจของตนเองว่าจะใช้อย่างไร สิ่งที่เป็นข้อกำหนดอาจจะเป็นทางเลือก การกระทำเท่าที่จะมีให้เลือก แต่ไม่ใช่ตัวเวลาเอง

6. เวลาที่มีค่ายิ่งกว่าเงินหรือสำคัญยิ่งกว่าเงิน หลายคนคงได้ยินคำกล่าวที่ได้ยินได้ฟังกันอยู่อย่างคุ้นหูว่า เวลาเป็นเงินเป็นทอง นั่นคือถ้าเราใช้เวลาของเราดี ๆ หรือทำอะไรในช่วงที่ถูกจังหวะเวลาแล้ว ก็อาจจะทำให้ร่ำรวยได้ มีเงินมีทองมากขึ้น การเล่นเกมพนันอาจเป็นตัวอย่างที่ดีสำหรับเรื่องนี้ เช่น บางครั้งเพียงแต่เวลาผ่านไปสักระยะหนึ่งก็อาจทำให้คนร่ำรวยขึ้น หรือหมดเนื้อหมดตัวไปเลยก็ได้ แต่ลองคิดดูอีกทีว่าจริงหรือเปล่าที่ว่าเวลาเป็นเงินเป็นทอง ความจริงถ้าวิเคราะห์ให้ดีเราต้องยอมรับว่า เวลาที่มีความสำคัญยิ่งกว่าเงินเพราะเวลาอาจทำเงินได้ แต่เงินไม่สามารถจะซื้อเวลาได้เลย ดังที่กล่าวมาแล้วในข้อตน ๆ

7. คนเรามีการคาดคะเนเกี่ยวกับเวลาที่แตกต่างกัน แม้ว่าอัตราการเคลื่อนไปของเวลาจะอยู่ในลักษณะเดียวกัน และจะเป็นเช่นนั้นอยู่เรื่อย ๆ ไปก็ตาม ถ้าไม่คุณาฬิกา คนเรามักจะคาดคะเนเกี่ยวกับเวลาแตกต่างกัน สำหรับคนอื่นที่อยู่ในฐานะลำบากอาจจะมีความรู้สึกว่า นาฬิกาหนึ่ง ๆ ช่างผ่านไปช้าเหลือเกินแต่ถ้าเป็นหนุ่มสาวที่เป็นคนรักกันและกำลังนั่งคุยกัน เขาทั้งสองจะรู้สึกว่าชั่วโมงหนึ่ง ๆ ช่างผ่านไปรวดเร็วเหลือเกิน

เราต้องพยายามมีความรู้สึกเกี่ยวกับเวลาให้ใกล้เคียงกับของจริงให้มากที่สุด เพราะจะเป็นส่วนสำคัญที่เกี่ยวกับการกระทำของเรามากที่สุด วิธีกาที่ จะช่วยพัฒนาความสามารถในการคาดคะเนเกี่ยวกับเวลาได้ใกล้เคียงกับความจริงมากที่สุดนั้น อาจทำได้ โดยกระทำตนเป็นนักคนาที่กาบอย ๆ พยายามตรวจสอบดูเวลาที่ถูกต้องเมื่อทำอะไรลงไปสักอย่าง ถ้าทำเช่นนั้นเสมอแล้ว จะสามารถช่วยให้คาดคะเนกาผ่านไปของเวลาและการใช้เวลาตามที่เป็นจริงได้ดียิ่งขึ้น โดยทั่ว ๆ ไปแล้วคนเรามากจะประมาณเวลาช้ากว่าความเป็นจริงเสมอ สำหรับสิ่งที่เราต้องการหรือชอบที่จะทำ และมีจะประมาณเวลาเร็วกว่าที่เป็นจริงในสิ่งที่เราไม่ชอบ

8. เวลาที่มีความเกี่ยวพันกับการเปลี่ยนแปลงเสมอ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาที่แตกต่างกันยอมก่อให้เกิดผลที่แตกต่างกันไปด้วย สิ่งที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาที่ผ่านไป แล้วกลายเป็นเหตุการณ์ในอดีต สิ่งที่เกิดขึ้นในขณะนี้ถือเป็นเหตุการณ์ปัจจุบัน สิ่งที่ยังไม่เกิดขึ้น และจะเกิดขึ้นในเวลาที่จะมาถึงซึ่งเราไม่มีทางรูล่วงหน้าได้แน่นอน จะเป็นเหตุการณ์ในอนาคต ซึ่งจะกลายเป็นปัจจุบันเมื่อเวลานั้นมาถึงจริง ๆ และจะกลายเป็นเหตุการณ์ในอดีตเมื่อเวลานั้นผ่านไป ความแตกต่างของช่วงเวลาเพียงนี้ก็เกี่ยวข้อง บางทีก็เพียงเสี้ยววินาทีก็เกี่ยวข้อง อาจทำให้เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นก็เลวต่างกัน ฉะนั้น การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจะต้องเป็นผลมาจากเวลาเสมอ ยิ่งเวลาผ่านไปนานเท่าใด การเปลี่ยนแปลงก็อยู่ในอัตราเพิ่มมากขึ้นด้วย โดยนัยนี้การปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงจึง เป็นภาระที่สำคัญยิ่งของผู้บริหารในองคการต่าง ๆ ที่จะต้องหมั่นติดตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและทำการสำรวจความเป็นไปในหน่วยงาน ตลอดจนวิธีการปฏิบัติงานของตนเอง เพื่อให้สามารถปรับเข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตามกาลเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

9. เวลาสามารถวัดได้อย่างแน่นอน หน่วยที่ใช้วัดความผ่านไปของเวลามีหลายหน่วย ซึ่งได้แก่วินาที นาที ชั่วโมง วัน สัปดาห์ เดือน ปี ศตวรรษ ฯลฯ แม้ว่าหน่วยต่าง ๆ นี้จะมีช่วงไม่เท่ากัน เช่น 60 วินาทีเป็น 1 นาที แต่ในขณะเดียวกัน 24 ชั่วโมง เป็น 1 วันก็ตาม แต่เราก็สามารถใช้หน่วยเหล่านี้บอกเราให้ได้ทราบถึง

ระยะเวลาที่ผ่านไป ที่น่าสังเกตก็คือการวัดเวลานั้นไม่สามารถวัดได้ในแง่น้ำหนัก ปริมาณ หรือขนาด สิ่งที่สามารถวัดได้จากเวลาก็คือ ความผันผ่านไปของเวลา ซึ่งเป็นสิ่งที่ยืนยันสนับสนุนได้อีกทางหนึ่งว่า เวลาจะเคลื่อนไปข้างหน้าเรื่อย ๆ อย่างไม่หยุดยั้ง ดังคำพังเพยของไทยที่ว่า "เวลาและวาริไม่ยืนที่จะคอยใคร" นั่นเอง

นอกจากลักษณะสำคัญของเวลาดังที่กล่าวมาแล้วทั้ง 9 ประการนี้ ขจรศักดิ์ ชาญณรงค์ ได้กล่าวถึงการวิจัยในสหรัฐอเมริกาซึ่งได้ศึกษาถึงการใช้เวลาตลอดช่วงชีวิตของคนเรา ปรากฏผลว่า ถ้าตั้งข้อสมมุติฐานว่าคนเราโดยเฉลี่ยจะมีชีวิตอยู่จนถึงอายุ 70 ปีนั้น จะใช้เวลาทั้งหมดของชีวิตไปโดยประมาณดังต่อไปนี้.-

- (1) นอนหลับ 23 ปี (32.9 %)
- (2) ทำงาน 19 ปี (27.2 %)
- (3) สนุกสนาน 9 ปี (12.8 %)
- (4) กิน 6 ปี (8.6 %)
- (5) เดินทาง 6 ปี (8.6 %)
- (6) เจ็บป่วย 4 ปี (5.7 %)
- (7) แต่งตัว 2 ปี (2.8 %)
- (8) การศาสนา 1 ปี (1.4 %)¹

การวิจัยครั้งนี้ทำให้ได้พบว่าจริง ๆ แล้วตลอดชีวิตของคนเราได้ใช้เวลาในการทำงานเพียง 27.2 % จึงน่าจะช่วยกันคิดว่า จะใช้เวลาเหล่านี้ให้เกิดผลประโยชน์แก่ งานและส่วนรวมให้เต็มที่ได้อย่างไร

¹ขจรศักดิ์ ชาญณรงค์, "แนวการบริหารเวลาสำหรับนักบริหาร," หน้า 9.

การใช้เวลาในการบริหารงาน

เกี่ยวกับการใช้เวลาทำงานของคนเรานั้น มีข้อสังเกตที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ คนเราอาจใช้เวลาในการทำงานไม่เท่ากัน ทั้ง ๆ ที่งานนั้นอาจมีลักษณะความยากง่ายเท่าเทียมกัน หรือบางทีผู้บริหารบางคนอาจมีงานในตำแหน่งหน้าที่มากมายหลายตำแหน่ง ก็ยังสามารถจัดดำเนินการได้ดีโดยทั่วถึง นึกถึงบางคนที่มีตำแหน่งหน้าที่เพียงตำแหน่งเดียว แต่ไม่สามารถที่จะดำเนินการได้ดีเท่าที่ควร จนถึงกับบางคนต้องใช้ช่วงเวลานอกเวลาทำงาน ปฏิบัติงานต่อ แทนที่จะพักผ่อนร่างกายและจิตใจที่แสนจะเหน็ดเหนื่อยอยู่แล้ว ซึ่งเท่ากับเป็นการแย่งเวลาที่จะพักผ่อนไปเสียด้วย ขอแตกต่างระหว่างผู้บริหารทั้ง 2 คนนี้อยู่ที่ไหน อยู่ที่ความสามารถ ความรอบรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์ที่แต่ละคนมีมากน้อยแตกต่างกัน หรือถ้าผู้บริหารทั้งสองคนนั้นมีความรอบรู้ มีความชำนาญและมีประสบการณ์มาเท่า ๆ กัน แต่ยังทำงานได้มีประสิทธิภาพที่แตกต่างกันก็เป็นที่น่าคิดว่าขอแตกต่างนั้นน่าจะอยู่ที่การรู้จักจัดสรรเวลา และความสามารถในการหาทางประหยัดหรือควบคุมการใช้เวลา¹

การใช้เวลาในการบริหารงานนั้น หลักการเบื้องต้นที่สำคัญคือ ผู้บริหารจะต้องจัดการตนเองโดยกำหนดแผนการทำงานของตนเองขึ้นมา การกำหนดแผนทำงานนี้ควรมีลักษณะเป็นแผนการทำงานทั้งหมด ไม่ใช่เพียงแค่เพื่อปรับปรุงงานหรือแผนเพื่อทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง การกำหนดแผนการทำงานและปฏิบัติตามนั้นอย่างแท้จริงจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถทำงานได้ดียิ่งขึ้นซึ่งก็คือ

1. ทำงานที่สำคัญและมีคุณค่าอย่างยิ่งได้มากกว่า
2. กำหนดลำดับความสำคัญของงานได้อย่างถูกต้อง
3. แบ่งสรรอัตราส่วนการใช้เวลาสำหรับงานแต่ละอย่างได้อย่างถูกต้อง

¹ขจรศักดิ์ หาญณรงค์, "แนวการบริหารเวลาสำหรับนักบริหาร," หน้า 3.

4. ปฏิบัติงานได้สำเร็จภายในกำหนดเวลาดำเนินการ
5. บรรลุถึงเป้าหมายของงานได้ดียิ่งขึ้น
6. ป้องกันการสูญเสียความพยายามในการทำงานโดยเปล่าประโยชน์
7. ก่อให้เกิดความยืดหยุ่นในการทำงานได้มากกว่า
8. ละเว้นที่จะไม่ทำงานซึ่งคนอื่นควรจะเป็นผู้นำ
9. ปรับปรุงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งเป็นผลมาจากการปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้น¹

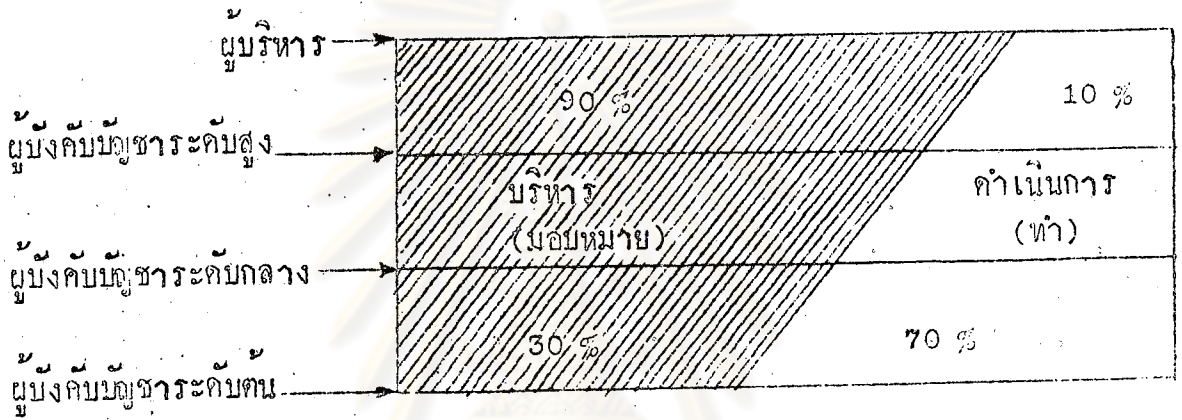
ผลรวมที่จะได้จากการกำหนดแผนการทำงานไว้ คือการที่สามารถใช้ความพยายามน้อย แต่สามารถปฏิบัติงานที่สำคัญที่สุดได้ผลสำเร็จ หรือทำงานได้มากกว่าภายในเวลาที่น้อยลง แต่ได้รับความพอใจมากขึ้น นอกจากการกำหนดแผนการทำงานแล้ว ผู้บริหารควรกำหนดไว้ด้วยว่าในสัปดาห์หนึ่ง ๆ จะใช้เวลาทั้งหมดในการทำงานเท่าไร จุดเริ่มต้นในการจัดสรรเวลา คือการตัดสินใจด้วยตนเองว่า จะใช้เวลาในการทำงานเท่าใด เป็นต้นว่า อาจจะ 20, 30 หรือ 40 ชั่วโมง การตัดสินใจด้วยตนเองเกี่ยวกับเวลาที่จะใช้ในการทำงานนี้จะแสดงว่าผู้บริหารสามารถที่จะพิจารณาสัดส่วนระหว่างความต้องการที่แท้จริงในงานกับสุขภาพหรือข้อจำกัดอื่น ๆ ของตนเองด้วย

ข้อที่นำสังเกตเพิ่มเติมคือ ผู้บริหารควรตรวจสอบบทวิจารณ์งานของตนเองอยู่เป็นระยะ ๆ ทั้งนี้เพราะงานของผู้บริหารมักจะไม่เหมือนเดิมด้วยเหตุนี้ทุก ๆ หกเดือนหรือหนึ่งปี ผู้บริหารควรประเมินงานของตนเพื่อเปลี่ยนแปลงความรับผิดชอบและกิจกรรมไว้อย่างไร เพราะเมื่องานมีปัญหาหรือมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนแปลงไป ก็จะสามารถปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงตารางการปฏิบัติงานให้เหมาะสมอยู่เสมอ²

¹ Joseph D. Cooper, How to Get More Done in Less Time, Doubleday & Co., New York : 1952. p. 45.

² ขจรศักดิ์ นาถณรงค์, "แนวการบริหารเวลาสำหรับนักบริหาร," หน้า 11.

เกี่ยวกับการใช้เวลาในการ "บริหาร" และเวลาที่ใช้ในการ "ดำเนินงาน" ในระดับต่าง ๆ ของผู้บริหาร อเล็กซ์ อาร์. แมกเคนซี (Alec R. Mackenzie) ได้เสนอผลการวิจัยในเรื่องนี้ไว้



จากภาพแสดงอัตราส่วนเวลาที่ใช้ในการบริหาร และเวลาที่ใช้ในการดำเนินการ ทำให้พอมองเห็นได้ว่า ยิ่งอยู่ในตำแหน่งสูงขึ้นเท่าใด งานของผู้บริหารก็ยิ่งเปลี่ยนแปลงจากการดำเนินการหรือลงมือทำด้วยตนเองมาเป็นการดูแลควบคุม โดยเฉพาะการมอบหมายงานให้ผู้บังคับบัญชาไปปฏิบัติมากยิ่งขึ้นเท่านั้น ถ้าหากผู้บริหารไม่เข้าใจหลักการเบื้องต้นนี้ และไปผูกพันตนเองกับภาระกิจทางด้านดำเนินการมากเท่าไร ก็เชื่อได้อย่างแน่นอนว่าเขาจะไม่มีเวลาพอที่จะทำอะไรได้เสร็จหมดทุกอย่างตามที่ต้องการ หรือคงไม่มีโอกาสที่จะบริหารเวลาของตนเองอย่างมีประสิทธิภาพได้เลย เมื่อได้ใช้เวลาทำงานในสิ่งที่ไม่ควรทำเสียแล้ว

¹ Alec R. Mackenzie, The Time Trap, American Management

Association, New York, 1972, p. 130.

ดร.โจเซฟ เอ็ม. ทริกเก็ต (Dr. Joseph M. Trickett) ได้เสนอแนะว่า
ในการวิเคราะห์กิจกรรมของผู้บริหารนั้น ควรจะแยกออกได้เป็น 4 ประเภท¹ คือ

1. แยกตามประเภทของงานที่สำคัญอย่างแท้จริง ซึ่งได้แก่งานที่
 - 1.1 สำคัญมาก - จะต้องทำอย่างแน่นหนา
 - 1.2 สำคัญ - ควรจะต้องทำ
 - 1.3 ไม่ค่อยสำคัญ - อาจไม่จำเป็นต้องทำแต่ก็อาจจะเป็นประโยชน์บ้าง
ถ้าจะทำ
 - 1.4 ไม่สำคัญ - จะไม่ทำเลยก็ได้
2. แยกตามความเร่งด่วนของงาน ซึ่งได้แก่งานที่
 - 2.1 ความมาก - ต้องทำเดี๋ยวนี้
 - 2.2 ความ - ควรจะทำในไม่ช้า ภายในระยะใกล้ ๆ นี้
 - 2.3 ไม่ด่วน - จะทำเมื่อไรก็ได้
 - 2.4 ไม่สำคัญ - จะไม่ทำเลยก็ได้
3. แยกตามงานที่อาจมอบหมายให้คนอื่นทำ ซึ่งได้แก่งานที่
 - 3.1 ต้องลงมือทำเอง - เราเท่านั้นที่ทำงานนี้ได้
 - 3.2 อาจมอบหมายให้.....ทำแทน
 - 3.3 อาจมอบหมายหรือส่งการให้.....ทำ
4. แยกตามการพบปะกับบุคคลและการประชุมซึ่งอาจได้แก่
 - 4.1 คนที่เราจะต้องพบภายในแต่ละวัน
 - 4.2 คนที่ต้องการพบเสมอ ๆ แต่ไม่ทุกวัน

¹ Dr. Joseph M. Trickett "A More Effective Use of Time,"

California Management Review, Summer 62, in Ted W. Engstrom op. cit.,

- 4.3 คนที่ต้องพบเป็นประจำ แต่ไม่เสมอ ๆ
- 4.4 คนที่ต้องพบเป็นบางครั้งบางคราว
- 4.5 การติดต่อกับบุคคลอื่น ๆ

ประเด็นสำคัญของข้อเสนอในวิธีการของ Dr. Joseph M. Trickett อยู่ที่การแยกความสำคัญกับความเร่งด่วนของงานออกจากกัน ผู้บริหารที่อยู่ในระดับสูงขึ้นไปก็ควรจะต้องให้ความสนใจและทำเฉพาะกิจกรรมที่สำคัญมาก และเร่งด่วนอย่างแท้จริง การแยกเช่นนี้จะช่วยป้องกันไม่ให้เกิดความสับสนได้ง่ายระหว่างประเภทของกิจกรรมทั้งสองนี้ ซึ่งมักจะเป็นหลุมพรางสำหรับการใช้เวลาของผู้บริหารที่เป็นอยู่ทั่วไป

ส่วน เออเรน อูริส (Auren Uris) ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับการจัดสรรเวลาที่น่าสนใจอีกแนวทางหนึ่งที่เขาเรียกว่า Time Budget โดยเสนอว่าผู้บริหารอาจแบ่งสรรการใช้เวลาโดยกำหนดเป็นประเภทต่าง ๆ ได้ 3 ประเภท คือ เวลาที่คงใช้ขงคงที่ (Fixed) เวลาที่พอจะยืดหยุ่นได้ (Semiflexible) และเวลาที่สามารถแปรเปลี่ยนได้ (variable)¹

1. เวลาที่ต้องใช้อย่างคงที่ (fixed) ได้แก่เรื่องที่จะต้องปฏิบัติในสัปดาห์ที่มีลักษณะสม่ำเสมอ และไม่อาจจะชักชวนได้เลย เช่น การประชุมประจำสัปดาห์ หรืองานเช่นหนังสือ ฯลฯ ที่อาจจัดอยู่ในประเภทนี้
2. เวลาที่พอจะยืดหยุ่นได้ (semiflexible) ได้แก่เรื่องที่จะเพิ่ม/ลดเวลาในการปฏิบัติงานได้ เช่นในการเตรียมรายงานผลงาน ผู้บริหารอาจจะตกลงใจที่จะใช้เวลาทำเฉพาะที่จำเป็นจริง ๆ เพียง 2 ชั่วโมง มากกว่าที่จะใช้เวลาทำให้เสร็จทุกอย่างถึง 5 ชั่วโมง แต่ผลที่ได้จากส่วนที่เกินนั้นไม่คุ้มค่า

¹ Uris, Auren. The Executive Desk Book, Van Nostrand Reinhold Co., New York, 1970.

3. เวลาที่สามารถแปรเปลี่ยนได้ (variable) ได้แก่ เรื่องที่ผู้บริหารสามารถจะควบคุมได้อย่างสมบูรณ์ เช่น เวลาที่คิดว่าจะใช้ในการวางแผน หรือมีทางเลือกมากกว่าจะทำงานนั้นในเวลานี้หรือจะรอไว้ทำภายหลัง หรือมีทางเลือกกว่าควรจะใช้เวลาสักเท่าใด สำหรับจะทำเรื่องนั้น ๆ อย่างเต็มที่

นอกจากนี้ผู้บริหารอาจตรวจสอบข้อบกพร่องหรือจุดอ่อนของตนเองในการจัดสรรเวลา โดยใช้คำถามต่อไปนี้เป็นแนวทาง คือ

1. การจัดแบ่งเวลาที่กำหนดไว้นั้นได้เป็นไปตามความสำคัญที่ควรจะเป็นหรือไม่ ?
2. ถ้าเพิ่มเวลาให้กับกิจกรรมที่กำหนดไว้นั้นแล้ว และช่วยเพิ่มผลสำเร็จของงานนั้นขึ้นบ้างหรือไม่ ?

3. จะสามารถเปลี่ยนกิจกรรมที่อยู่ภายใต้ประเภทที่มาจากอยู่ภายใต้ประเภทที่พอจะยึดหยุ่นได้บ้างหรือไม่ เช่น จำเป็นหรือไม่ที่จะต้องใช้เวลาถึง 1 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ รับฟังรายงานจากผู้บังคับบัญชา ในเมื่อเรื่องที่จะรายงานนั้นเป็นเรื่องที่มีความสำคัญน้อย ซึ่งน่าจะใช้เวลาเพียงไม่กี่นาทีฟังสรุปย่อ ๆ ในประเด็นสำคัญ ๆ ก็พอ

4. จะสามารถเปลี่ยนเรื่องที่อยู่ภายใต้ประเภทที่พอจะยึดหยุ่นได้ มาอยู่ในประเภทที่คงที่ได้หรือไม่ เพราะบางครั้งเราอาจมองข้ามกิจกรรมสำคัญ ๆ และจำเป็นต้องทำไปบ้างก็ได้

5. กิจกรรมที่จัดประเภทไว้ว่าสามารถจะแปรเปลี่ยนได้นั้นจะต้องตัดทิ้งไปเสียเลยได้ไหม ? โดยมากถ้าวิเคราะห์ให้ดีจะพบกิจกรรมที่ไม่มีความสำคัญอะไรต่อการใช้เวลาของผู้บริหารอยู่ภายใต้ประเภทนี้มาก

เรย์ โจเซฟ (Ray Josephs)¹ ได้กล่าวว่า สำหรับชั้นคนที่จะช่วยสำรวจการใช้เวลาอย่างง่าย ๆ และแม่นยำที่สุด อาจสรุปได้เป็น 4 ชั้นคือ

¹ Ray Josephs, Steamlining Your Executive Workload, Prentice-Hall, Englewood Cliffs New Jersey, 1958, pp. 23-27.

1. ควรเริ่มลงมือทำเสียตั้งแต่เดี๋ยวนี้ วันนี้ ผู้บริหารอาจใช้เวลาประจำวัน เพียงแต่ 5-10 นาที เก็บสถิติการใช้เวลาส่วนตัวในวันหนึ่ง ๆ นับว่าเป็นความผิดพลาดอย่างมากถ้ามันว่แต่จะรอโอกาสพิเศษหรือรอให้ได้อุดม หรือรู้สึกว่กำลังตกอยู่ในภาวะวิกฤติ แล้วจึงเริ่ม เพราะอาจจะไม่มีโอกาสทราบนิสัยในการทำงานปกติของตนได้

2. ควรบันทึกเหตุการณ์หรือการกระทำที่เกิดขึ้นทันทีไปเรื่อย ๆ อย่าหลอกลวงตัวเอง โดยคิดว่ารอเอาไว้ใกล้ ๆ จะหมดวันเสียก่อน แล้วจึงมานั่งนึกทบทวนเอาว่า ใ้ทำอะไรบ้าง ย่อมเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ที่การกระทำเช่นนั้นจะสามารถทำให้ทราบข้อมูลอย่างชัดเจน และตามความเป็นจริงโดยละเอียด เว้นไว้แต่ว่าเราทำงานเพียงอย่างเดียวหรือสองอย่างเท่านั้นในวันหนึ่ง ๆ ในระยะแรก ๆ ผู้บริหารอาจไม่สะดวกใจที่จะจดบันทึกทุกสิ่งทุกอย่างโดยละเอียด แต่ถาสามารถใจความออกทดลองทำคู่สักระยะหนึ่ง ก็อาจจะพบว่าสิ่งที่ปรากฏจะช่วยให้ทราบว่าเวลาไหนบ้างที่ทำให้ผู้บริหารไ้เสียเวลาไปโดยเปล่าประโยชน์ ซึ่งอาจจะเป็นช่วงเวลาที่ทำให้พลาดโอกาสที่จะไ้ผลงานชิ้นสำคัญก็ได้

3. ควรเก็บบันทึกการใช้เวลาไว้ใกล้ ๆ ตัวอยู่ตลอดเวลา อาจวางไว้บนโต๊ะทำงานหรือเก็บใส่กระเป๋าไว้ เวลาไปไหนต่อไหน เพื่อสะดวกแก่การจดบันทึกการใช้เวลาเป็นระยะ ๆ ตามความเป็นจริง

4. ควรติดตามการสำรวจเป็นระยะ ๆ ที่แน่นอน และไม่ไห้ช่วงเวลาด่างกันมากนัก เพื่อให้ทราบหรือค้นพบอย่างแท้จริง ถึงการเปลี่ยนแปลงในการทำงานของตน

อเล็ก ฮาร์. แมคเคนซี (Alec R. Machenzie)¹ ไ้ให้คำแนะนำขั้นต้นในตำรบันทึกการใช้เวลาประจำวันของผู้บริหารดังนี้

ก. ระบุเป้าหมายสำหรับแต่ละวันในรูปของผลสำเร็จไม่ใช้กิจกรรม

¹ Alec R. Machenzie, "The Time Trap," op. cit., pp. 26-27.

ข. บันทึกรายละเอียดของการกระทำในรูปแบบสำเร็จทุก ๆ ระยะเวลา 15 นาที
ไม่ควรรอนจนกระทั่งใกล้เที่ยง หรือในตอนเย็นก่อนเลิกงานจึงคอยบันทึก

ค. เมื่อบันทึกรายการการใช้เวลาประจำวันเสร็จแล้ว ควรตอบคำถามดังต่อไปนี้
เพื่อเป็นแนวทางในการวิเคราะห์ และจัดสรรเวลาของตนเองให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นคือ

1. การกำหนดเป้าหมายประจำวัน และกำหนดเวลาแล้วเสร็จจะช่วยเพิ่ม
ประสิทธิผลของตนเองหรือไม่ ? ทำไม ?
2. ระยะเวลาที่นานที่สุดโดยปราศจากการรบกวนเป็นเท่าไร
3. มีการรบกวนอะไรบ้างที่ทำให้ต้องเสียเวลามากที่สุด ?
4. จะทำการกำจัดหรือควบคุมการรบกวนเหล่านั้นได้อย่างไร ?
 - 4.1 การพูดโทรศัพท์ครั้งใดที่ไม่จำเป็น ?
 - 4.2 โทรศัพท์ครั้งใดที่อาจจะใช้เวลาสั้นกว่านี้ หรือทำให้มีประสิทธิผล
มากกว่านี้
 - 4.3 มีผู้เข้าพบคนใดบ้างที่ไม่จำเป็น ?
 - 4.4 มีครั้งใดบ้างใหม่ที่ผู้เข้าพบควรใช้เวลาสั้นกว่านี้ หรือทำให้มีประสิทธิผล
มากกว่านี้ ?
5. ได้ใช้เวลาในการประชุมไปเท่าใด ?
 - 5.1 เวลาที่จำเป็นจริง ๆ ควรจะเป็นเท่าใด ?
 - 5.2 ทำอย่างไรจึงจะสามารถทำให้การประชุมเสร็จสิ้นลงโดยใช้เวลาน้อยที่สุด
6. ในการบันทึก การใช้เวลา เรานับทั้ง "กิจกรรม" หรือ "ผลสำเร็จ"
7. เป้าหมายประจำวันของเรามีส่วนโดยตรงที่ทำให้บรรลุเป้าหมายระยะยาว
และวัตถุประสงค์ของเราจริง ๆ หรือไม่ ?
8. มีบ้างไหมที่การบันทึกการกระทำของเราแสดงให้เห็นความจำเป็นที่จะต้อง
แก้ไขตนเอง ?
9. ควรจะมีขั้นตอนอย่างไรบ้างที่จะต้องกระทำ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ
ในการใช้เวลาของเรา ?

ขจรศักดิ์ หาญณรงค์¹ โลกกล่าวว่า สิ่งที่ไต่พบจากการวิเคราะห์การใช้เวลา อาจเป็นประโยชน์สำหรับการเปลี่ยนแปลงตารางทำงานเสียใหม่ แมว่าจะไม่คงถึงกับเปลี่ยนแปลงอย่างมโหฬาร แต่การจัดเรียงลำดับสำหรับกิจกรรมสำคัญเสียใหม่อาจช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของนักบริหารได้มากขึ้น หรืออาจทำให้ไต่พบข้อบกพร่องที่ไม่เคยพบมาก่อน เช่น อาจพบว่า

1. ไต่ใช้เวลาทำเรื่องเดียวกันหรือเหมือนกันทุกอย่างสองครั้งในเวลาต่างกัน
2. เสียเวลาที่มีคุณค่าไปโดยเปล่าประโยชน์กับการประชุมที่ไม่เกิดผลอะไร
3. ทำให้ผู้ไต่บังคับบัญชาของเสียเวลานานเกินไป
4. ไต่รบกวนเวลาของคนอื่น ๆ โดยเฉพาะผู้ไต่บังคับบัญชาในเรื่องที่ไม่เป็นเรื่อง
5. ถูกรบกวนโดยแขกที่มาพบโดยไม่รู้จักล่วงหน้ามากเกินไป
6. ทำงานประจำวันซึ่งควรจะมีมอบหมายให้คนอื่นทำแทนได้มากเกินไป
7. ใช้เวลาในการหาข้อมูลข่าวสารจากผู้ไต่บังคับบัญชา บุคคลในระดับเดียวกัน

หรือสูงกว่า น้อยเกินไป

เอเรน ยูริส (Auren Uris)² ไต่เสนอแนะไว้ว่า เมื่อผู้บริหารไต่เก็บรวบรวมข้อเท็จจริงต่าง ๆ เกี่ยวกับการใช้เวลาและไต่บันทึกไว้เรียบร้อยแล้ว ผู้บริหารก็จะอยู่ในฐานะที่จะทราบอย่างแท้จริงว่า การจัดแบ่งเวลาของตนเหมาะสมหรือไม่อย่างไร ไต่ทำสิ่งที่ควรจะเป็นอย่างแรกจริง ๆ หรือเปล่า และเพื่อให้แน่ใจว่ากิจกรรมทุกอย่างที่ไต่ลงมือไปจะช่วยทำให้บรรลุเป้าหมายของงานและของตนเองที่ไต่ตั้งไว้เพียงใด การตั้งคำถามในประเด็นสำคัญ ๆ ต่อไปนี้ จะช่วยประเมินการใช้เวลาในปัจจุบันได้มาก เช่นอาจถามว่า.-

¹ขจรศักดิ์ หาญณรงค์, "แนวการบริหารเวลาสำหรับนักบริหาร," หน้า 21.

²Auren Uris. The Executive Deskbook, Van Nostrand Reinhold Co., New York, 1970. p. 16.

1. เวลาที่ใช้ไปได้อยู่ในลักษณะที่เหมาะสมและได้สัดส่วนกันหรือไม่ ?
2. ได้ใช้เวลาส่วนใหญ่ไปในกิจกรรมที่มีความสำคัญสูงสุดหรือเปล่า ?
3. ได้ใช้เวลาในการติดต่อกับเจ้าหน้าที่ในบังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา และกับนักบริหารอื่น ๆ ในระดับเดียวกัน อย่างเพียงพอหรือเปล่า ?
4. ได้ใช้เวลาในการวางแผนหรือเตรียมการสำหรับอนาคตสำหรับระยะสั้นและระยะยาวหรือเปล่า ?
5. ได้แบ่งเวลาให้เพียงพอในการพัฒนาเจ้าหน้าที่ภายในใต่บังคับบัญชาในฐานะบุคคลหรือในลักษณะที่เป็นทีมหรือเปล่า ?

นอร์แมน อาร์. เอฟ. แมร์ (Norman R. F. Maire)¹ นักจิตวิทยาที่ชื่อเต็มงได้ทำการศึกษาวงจรประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลไว้อย่างน่าสนใจ จากการศึกษา กับกลุ่มนักบริหารในวงการอุตสาหกรรมพบว่าโดยเฉลี่ยแล้วนักบริหารเหล่านั้นจะมีวงจรประสิทธิภาพในการทำงานประจำวันในช่วงเวลาต่าง ๆ ดังภาพ



¹Auren Uris, Ibid., pp. 4-5.

และนมรี(Maire) ได้อธิบายไว้ดังนี้ กำลังร่างกายและสมองของมนุษย์เราไม่เหมือนเครื่องจักร ด้วยเหตุนี้ประสิทธิภาพในการทำงานของคนจึงมีขึ้นมีลงในช่วงระยะเวลาตอนเช้า (ชั่วโมงแรก ๆ ของการทำงาน) ที่นมรี(Maire) เรียกว่าเป็นระยะ "อุ่นเครื่อง" นั้น จะเห็นว่าผลิตผลเริ่มพุ่งสูงขึ้น ที่เป็นเช่นนั้นนักจิตวิทยาได้อธิบายไว้ว่าในแง่ของสมรรถภาพของร่างกาย ระยะอุ่นเครื่องนี้เป็นช่วงที่ความคันโลहितหมุนเวียนได้ไปที่ร่างกาย คนเราจะรู้สึกกระปรี้กระเปร่า ผลงานจะเริ่มสูงขึ้นจนกระทั่งถึงช่วงเหนื่อยหน่าย (ชั่วโมงหลัง ๆ ของการทำงาน) ประสิทธิภาพของการทำงานจะค่อย ๆ ลดลงในบางครั้งความเหนื่อยหน่ายอาจจะสะสมกันเป็นเวลานานและมักจะมีแนวโน้มที่จะเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ แม้จะไม่ได้แสดงไว้ในกราฟ แต่นักจิตวิทยาก็เชื่อว่ามนุษย์มักมีช่วงเวลาหนึ่งที่จะเกิดความพยายามเพิ่มขึ้นอย่างทันทีทันใดที่เรามักเรียกว่า "เฮือกสุดท้าย" จึงมักจะเห็นได้ว่าเมื่อใกล้จะถึงช่วงสุดท้ายของชั่วโมงทำงานในวันหนึ่งนั้น จะมีแนวโน้มที่ประสิทธิภาพของคนเราจะเพิ่มขึ้น บางครั้งก็อาจเกิดเมื่อใกล้เวลาพักสำหรับอาหารกลางวัน หรืออาจเกิดเมื่อรู้สึกว่า งานที่กำลังทำอยู่ใกล้จะเสร็จลงแล้ว

การศึกษาเรื่องวงจรของประสิทธิภาพในการทำงานนี้ จะช่วยให้ผู้บริหารกำหนดตารางปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น เพราะสามารถที่จะทราบได้ว่าช่วงเวลาใดควรจะทำงานประเภทใด ซึ่งถ้าทำได้ก็จะเป็นวิธีหนึ่งที่จะช่วยให้ทำงานได้สำเร็จภายในเวลาที่น้อยลงกว่าเดิม และเหมาะสมกับสมรรถภาพและสุขภาพร่างกายของตนเอง

เกี่ยวกับการใช้เวลาในการบริหาร ของผู้บริหารโรงเรียน เดวิส(Davis)¹ ได้ศึกษาพบว่า การใช้เวลาบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนนั้น เกี่ยวพันกับขนาดของโรงเรียนด้วย ยิ่งขนาดของโรงเรียนใหญ่เท่าไรผู้บริหารยิ่งต้องใช้เวลาในการบริหารงานวิชาการมากขึ้น ซึ่งจากการศึกษาของเขาพบว่า

¹ H. Curtis Davis, "Where Does Time Go," California Journal of Secondary Education (October, 1953) : pp. 350.

ขนาดโรงเรียนที่มีนักเรียน 0-249 คน ใช้เวลาบริหารงานวิชาการ 22.91 %
 ขนาดโรงเรียนที่มีนักเรียน 250-749 คน ใช้เวลาบริหารงานวิชาการ 24.80%
 ขนาดโรงเรียนที่มีนักเรียน 750-1,499 คน ใช้เวลาบริหารงานวิชาการ 27.33%
 ขนาดโรงเรียนที่มีนักเรียน 1,500-3,900 คน ใช้เวลาบริหารงานวิชาการ 30.95%

ส่วนเรื่องการบริหารงานของโรงเรียนมัธยมศึกษานั้น จากผลการวิจัยของ ทองขาว โคตรโยธา¹ พบว่า การเห็นว่างานที่โรงเรียนปฏิบัติมากเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ งานบริหารบุคคล การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานธุรการ การบริหารงานกิจการนักเรียน และการบริหารงานความสัมพันธ์กับชุมชน

นอกจากนี้ เคลน เอฟ. โอเวอร์ด (Clen F. Ovard)² ได้ศึกษาถึงหน้าที่ของครูใหญ่ในโอเรกอน โดยให้ผู้บริหาร ทบทวน Superintendent ครูใหญ่แสดงความคิดเห็นถึงการใช้เวลาของครูและการใช้เวลาของครูใหญ่ที่เป็นจริง ซึ่งปรากฏผลดังตารางข้างล่างนี้.-

¹ทองขาว โคตรโยธา, "งานบริหารการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 11" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท บัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2511), หน้า ๖.

²Glen F. Ovard, Administration of the Changing Secondary School (The Mecomillan Co., 1966). p. 10

ลำดับของงานที่ทำ	จำนวนเปอร์เซ็นต์ของเวลา		
	ความคิดเห็น ผู้บริหารพวก (Superintendent)	ความคิดเห็น ของครูใหญ่	เวลาที่ ใช้จริง
งานธุรการ	9.7	12.9	22.5
งานคานักกิจการนักเรียน	8.7	9.2	17.8
งานสอน	3.1	5.9	13.0
งานนิเทศการสอนและปรับปรุงการสอน	31.0	22.0	12.0
งานระเบียบนักเรียน	11.1	14.5	8.4
งานประชาสัมพันธ์	9.7	6.7	5.6
งานส่งเสริมบุคลากร	5.6	3.7	6.6
งานคานอาคารสถานที่	4.2	6.4	4.6
งานพปะกับศึกษานิเทศก	4.1	2.7	2.8
งานติดต่อกับสถานที่อื่น	5.7	7.8	2.7
งานที่เกี่ยวข้องกับคณะกรรมการบริหาร โรงเรียน	2.1	3.2	2.2
งานเกี่ยวกับโรงอาหาร (Cafeteria)	2.3	2.4	1.1
งานเกี่ยวกับการรับ-ส่ง นักเรียน	2.8	2.6	.7

"จากตารางข้างบนนี้จะเห็นได้ว่า ตามความคิดของผู้บริหารและตัวครูใหญ่เอง ก็เห็นว่าการสอนเป็นงานที่สำคัญที่สุด แต่เวลาที่ใช้ไปตามความจริงนั้น ครูใหญ่ทำงานด้านธุรการมากกว่างานทางวิชาการ"¹

ในการวิจัยถึงประเภทของงานบริหาร ตลอดจนน้ำหนักของความรับผิดชอบงานนั้น ๆ ของผู้บริหาร สมิต และคณะ (Smith and Other) สรุปว่าผู้บริหารนั้นรับผิดชอบงาน 7 อย่าง² ดังนี้

- งานในหน้าที่ทั่ว ๆ ไปที่ควรทำประมาณร้อยละ 5
- งานบริหารครูและเจ้าหน้าที่อื่น ๆ ประมาณร้อยละ 20
- งานการบริหารหลักสูตร ประมาณร้อยละ 40
- งานบริหารการเงินประมาณร้อยละ 5
- งานบริหารความสัมพันธ์กับชุมชนประมาณร้อยละ 5
- งานบริหารเกี่ยวกับนักเรียนประมาณร้อยละ 20

งานวิจัยอีกชิ้นหนึ่งที่วิจัยในเรื่องเวลาที่ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาใช้ในการทำกิจกรรมในการบริหารโรงเรียน ซึ่งได้ผลแตกต่างไปจากงานวิจัยชิ้นแรกบ้างกล่าวคือ³

- งานบริหารประมาณร้อยละ 40
- งานนิเทศประมาณร้อยละ 27

¹วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์, "ครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษากับการบริหารงานด้านวิชาการ" เอกสารประกอบการสอนวิชา 414 702 การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ภาคต้นปีการศึกษา 2523 หน้า 3. (อัครดาเนา)

²Edward W. Smith, Stanly W. Krown and Mark M. Athinson, The Educator Encyclopedia (New York:Prentice Hall, 1961), p. 170.

³National Survey of Secondary Education, U.S. Office Education Bulletin Monograph No. III, (1932) : 17.

งานแนะแนวประมาณร้อยละ 10

งานธุรการประมาณร้อยละ 9

งานสัมพันธ์กับชุมชนประมาณร้อยละ 8

จะเห็นได้ว่า นักการศึกษาได้กำหนดขอบข่ายของงานบริหารการศึกษาโดยหลักใหญ่ แล้วใกล้เคียงกันมาก แตกต่างกันเฉพาะส่วนปลีกย่อยเท่านั้น ซึ่งอาจจะสรุปได้ว่ามี 5 ประการ ตามลำดับความสำคัญดังนี้

1. งานบริหารวิชาการ
2. งานบริหารบุคคล
3. งานบริหารกิจการนักเรียน
4. งานบริหารธุรการการเงินและบริการ
5. งานบริหารความสัมพันธ์กับชุมชน

ทั้งหมดนี้ จะเห็นว่าเป็นความพยายามของนักวิจัย และนักการศึกษาที่จะพยายาม ศึกษาให้ทราบถึงการใช้เวลาของผู้บริหารในการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพในทุกลักษณะและทุกประเภท

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย