

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องการบริหารเวลาในการปฏิบัติภารกิจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 มีขอบเขต การศึกษา แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นพื้นฐาน และแนวทาง การศึกษาตามลำดับดังนี้

1. การบริหารโรงเรียน

1.1 ความหมายของการบริหารโรงเรียน

1.2 ความสำคัญและความจำเป็นของการบริหารโรงเรียน

1.3 ขอบข่ายการบริหารโรงเรียนโดยทั่วไป

2. การบริหารเวลา

2.1 ความหมายของเวลา

2.2 ความสำคัญของเวลา

2.3 ประเภทของการใช้เวลา

2.4 ความหมายของการบริหารเวลา

2.5 ความสำคัญของการบริหารเวลา

2.6 หลักการบริหารเวลาของผู้บริหาร

2.7 ปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารเสียเวลา

2.8 ปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารประหยัดเวลา

3. การปฏิบัติภารกิจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3

3.1 ความหมายของภารกิจ

3.2 ภารกิจของผู้บริหารโรงเรียน

3.2.1 ด้านการบริหารงานวิชาการ

1) ความหมายการบริหารงานวิชาการ

2) ขอบข่ายการบริหารงานวิชาการ

3) การบริหารเวลาในด้านการบริหารงานวิชาการ

3.2.2 ด้านการบริหารงานงบประมาณ

1) ความหมายการบริหารงานงบประมาณ

2) ขอบข่ายการบริหารงานงบประมาณ

3) การบริหารเวลาในด้านการบริหารงานงบประมาณ

3.2.3 ด้านการบริหารงานบุคคล

- 1) ความหมายการบริหารงานบุคคล
- 2) ขอบข่ายการบริหารงานบุคคล
- 3) การบริหารเวลาในด้านการบริหารงานบุคคล

3.2.4 ด้านการบริหารงานทั่วไป

- 1) ความหมายการบริหารงานทั่วไป
- 2) ขอบข่ายการบริหารงานทั่วไป
- 3) การบริหารเวลาในด้านการบริหารงานทั่วไป

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 งานวิจัยในประเทศ

4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

การบริหารโรงเรียน

1. ความหมายของการบริหารโรงเรียน

ประกอบ บุญญานุกพงศ์ (2539, หน้า 18) ได้ให้ความหมายของการบริหารโรงเรียน ไว้ว่า หมายถึง ความพยายามในการดำเนินงาน ของคณะบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาทั้งระบบโรงเรียนอันที่จะพัฒนาสมาชิกของสังคมไม่ว่าจะเป็นเด็ก เยาวชน ตลอดจนประชาชน ให้มีความรู้ความสามารถ และทักษะ ตลอดจนค่านิยม คุณธรรม เจตคติที่ ดีงามตามที่สังคมต้องการ

วิล โชนวิวัฒน์ (2541, หน้า 16) กล่าวว่า การบริหารโรงเรียน ก็คือ การดำเนินกิจกรรมภายในโรงเรียน โดยกลุ่มบุคคลหลายฝ่าย เพื่อให้นักเรียนมีพัฒนาการทางด้าน ร่างกาย อารมณ์ สังคม จิตใจ และสติปัญญา ตลอดจนเป็นสมาชิกที่ดีของสังคมต่อไป

ประจักษ์ โพธิ์วัด (2547, หน้า 24) กล่าวถึงความหมายของการบริหารโรงเรียน ไว้ว่า หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมกันใช้ทรัพยากรการบริหารเพื่อให้บริการทางการศึกษาแก่เยาวชนและผู้สนใจ เพื่อให้เกิดการพัฒนาทางด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ ค่านิยม พฤติกรรม และคุณธรรม เพื่อให้เป็นสมาชิกที่ดีของสังคมและแก่ประเทศชาติ

มานพ วงษ์สะอาด (2547, หน้า 25) กล่าวว่า การบริหารโรงเรียน หมายถึง การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ภายในโรงเรียน โดยกลุ่มบุคคลหลายฝ่าย ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาทั้งในระบบโรงเรียน อันที่จะพัฒนาสมาชิกของสังคมไม่ว่าจะเป็นเด็ก เยาวชน ตลอดจนประชาชน ให้มีความรู้ความสามารถ และทักษะ ตลอดจนค่านิยม คุณธรรม จริยธรรม และเจตคติที่ดีงาม ตามที่สังคมต้องการ และสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียน เป็นคน ดี เก่ง และมีความสุข

จากที่นักการศึกษากล่าวมาสรุปได้ว่า การบริหารโรงเรียน หมายถึง การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ทุกด้าน ภายในโรงเรียน โดยกลุ่มบุคคลหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาทั้งระบบโรงเรียน เพื่อบริการทางการศึกษาแก่สมาชิกในสังคม พัฒนาสมาชิกของสังคมไม่ว่าจะเป็นเด็ก เยาวชน ตลอดจนประชาชน ให้มีความรู้ความสามารถ และทักษะ ตลอดจนค่านิยม คุณธรรม จริยธรรม และเจตคติที่ดีงาม เพื่อให้เป็นสมาชิกที่ดีของสังคมและแก่ประเทศชาติ ตามที่สังคมและประเทศชาติต้องการ และสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียน เป็นคน ดี เก่ง และมีความสุข

2. ความสำคัญและความจำเป็นของการบริหารโรงเรียน

การบริหารโรงเรียนมีความสำคัญและจำเป็นคือการดำเนินการ การควบคุม การจัดบริการเกี่ยวกับเรื่องราวต่างๆในโรงเรียน ซึ่งเกี่ยวกับการเรียนการสอน และการจัดสิ่งแวดล้อมภายในโรงเรียน ได้แก่ ครู นักเรียน หลักสูตร แบบเรียน อุปกรณ์ กิจกรรม บริการต่างๆ งานบริหารโรงเรียนนั้นตามปกติ ผู้บริหารมักจะจัดรูปร่างในลักษณะที่คล้ายคลึงกันหรือถ้าจะมีการจำแนกประเภทแตกต่างกันออกไปบ้างก็ขึ้นอยู่กับขนาดของโรงเรียน ลักษณะของงาน และความคิดเห็นของผู้บริหารแต่ละคนจากการที่โรงเรียนมีความเกี่ยวข้องกับใกล้ชิดกับชุมชนท้องถิ่น ทำให้กล่าวได้ว่า นอกจากเป็นสถาบันการศึกษาแล้ว โรงเรียนยังมีลักษณะเป็นสถาบันทางสังคมระดับท้องถิ่นอีกด้วย ดังนั้นในการบริหารโรงเรียนจึงต้องอาศัยความร่วมมือจากชุมชน

กรมวิชาการ (2540, หน้า 4 - 21) ได้กำหนดมาตรฐานและตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียนร่วมกับชุมชนในมาตรฐานที่ 5 (ด้านปัจจัยนำเข้า) ผู้ปกครอง ชุมชน ในการสนับสนุนร่วมมือจัดการศึกษา พัฒนาการศึกษา และพัฒนาโรงเรียน ในตัวบ่งชี้ข้อ (1) ว่ามีองค์กรต่างๆ ระหว่างผู้ปกครอง ชุมชน และโรงเรียนที่ช่วยกันสนับสนุนโรงเรียน (2) มีกิจกรรมร่วมกันระหว่างผู้ปกครองชุมชนและโรงเรียน (3) มีการให้บริการ และเปลี่ยนแปลงกันระหว่างผู้ปกครองชุมชน และโรงเรียน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2540, หน้า 24) สรุปได้ว่า นอกจากการบริหารโรงเรียนจะมีความสำคัญแล้ว ยังมีความจำเป็นไว้ดังนี้

1. เพื่อให้ผู้ปกครองและชุมชนมีความเข้าใจอันดีต่อโรงเรียน อันจะช่วยให้โรงเรียนได้รับความร่วมมือ และความสะดวกในการดำเนินงาน
2. เพื่อให้โรงเรียนสามารถใช้ประโยชน์จากทรัพยากรในชุมชนคือ บุคคล วัสดุ และสิ่งแวดล้อม เพื่อการดำเนินงานของโรงเรียนได้
3. เพื่อให้โรงเรียนได้รับความสนับสนุน และช่วยเหลือจากผู้ปกครองนักเรียน ชุมชน ทั้งด้านการเงิน แรงงาน วัสดุอุปกรณ์และความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ ในการปรับปรุงการดำเนินงานของโรงเรียน

4. เพื่อเป็นการให้ความช่วยเหลือชุมชนทางด้านวิชาการและอื่นๆ อันจะเป็น การมีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคมอีกทางหนึ่ง

5. เพื่อสนับสนุนในการดำเนินงานหลักของโรงเรียน คือ งานวิชาการบรรลุ เป้าหมายได้สะดวก

6. เพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในสิ่งแวดล้อมของหน่วยงาน อันจะทำให้บุคลากรมีขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงาน

7. เพื่อป้องกันหรือแก้ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานของโรงเรียน ที่อาจจะเกิดขึ้นโดยเป็นผลกระทบผู้ปกครองนักเรียน หรือจากชุมชน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2540, หน้า 42) ได้กำหนดแนวทางการปฏิรูปการศึกษาว่า โรงเรียนทันสมัย สร้างวิสัยทัศน์ครุมุ่งสู่มาตรฐาน สถานความร่วมมือ ด้วยการทำหนดแผน 8 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2542 - 2544) โดยมีข้อที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนในนโยบายข้อ (2) ว่าให้ส่งเสริมผู้ปกครอง ชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา (6) ให้มีการประสานความร่วมมือกับส่วนราชการ ชุมชน และเอกชน ในลักษณะเครือข่ายการปฏิบัติงาน และ (7) ร่วมกันประสานความร่วมมือกับชุมชน และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องในการคุ้มครองดูแลนักเรียนให้มีความปลอดภัยจากอุบัติเหตุปราศจากสารเสพติด อายุมข

กระทรวงศึกษาธิการ (2542, หน้า 3 - 54) กล่าวถึงพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้บัญญัติไว้ว่า การมีส่วนร่วมของชุมชนและท้องถิ่นซึ่งระบุไว้ในหมวดที่ 1 มาตรา 8 เรื่องการจัดการระบบการศึกษาให้ยึดหลักในข้อ (2) ว่าให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา หมวดที่ 2 เรื่องสิทธิและหน้าที่ทางการศึกษา ในมาตรา 9 เรื่องการจัดระบบโครงสร้าง และกระบวนการจัดการศึกษาให้ยึดหลักในข้อ (6) ให้บุคคลครอบครัว ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กร วิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา หมวดที่ 4 เรื่องแนวทางการจัดการศึกษาในมาตรา 29 กล่าวว่า ให้โรงเรียนร่วมกับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน โดยจัดกระบวนการเรียนรู้ภายในชุมชน เพื่อให้ชุมชนมีการจัดการศึกษาอบรม มีการแสวงหาความรู้ ข้อมูล ข่าวสารและรู้จักเลือกสรรภูมิปัญญา และวิทยาการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาชุมชนให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการ ทั้งวิธีการสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยน ประสบการณ์พัฒนาระหว่างชุมชน และหมวดที่ 7 ครู อนามัย และบุคลากรทางการศึกษาในมาตรา 57 ว่าให้หน่วยงานทางการศึกษาระคมทวิพยากรณ์บุคคลในชุมชนให้มีส่วนร่วมใน การจัดการศึกษา โดยนำประสบการณ์ความรู้ ความชำนาญ และภูมิปัญญาท้องถิ่น ของบุคคลดังกล่าวมาใช้ เพื่อให้เกิดประโยชน์ทางการศึกษาและยกย่องเชิดชูผู้ที่ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา

กรมสามัญศึกษา (2544, หน้า 9) กล่าวถึง ความสำคัญของชุมชน โดยได้กำหนดนโยบายและแผนดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารงานโรงเรียนกับชุมชน ไว้ในแผนยุทธศาสตร์ 10 ประการ ข้อ (6) เรื่องการมีส่วนร่วม ว่าโรงเรียนควรส่งเสริมการมีส่วนร่วม ในการจัดการศึกษาของ คณะกรรมการโรงเรียนขั้นพื้นฐาน กรรมการนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน สถานประกอบการ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และกรมพัฒนาฝีมือแรงงานให้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามากขึ้น และข้อ (7) เรื่องการระดมทรัพยากรการศึกษาว่าโรงเรียนควรประสานความร่วมมือและขอความช่วยเหลือจากบุคคล ชุมชน ท้องถิ่น หน่วยงานและองค์กรทั้งภาครัฐและ เอกชนมาใช้ในการจัดและพัฒนาการศึกษา สอดคล้องกับ กรมสามัญศึกษา (2545, หน้า 35) กล่าวว่า แผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 9 (พ.ศ. 2545 - 2549) กลยุทธ์แผนงานที่ 3 ได้ปรับระบบบริหารการศึกษาและการกระจายอำนาจการบริหารไปยังโรงเรียนโดยเน้นการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองนักเรียน ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภูมิปัญญาท้องถิ่น สถานประกอบการ และผู้ที่เกี่ยวข้อง ทุกฝ่ายในรูปแบบคณะกรรมการโรงเรียนขั้นพื้นฐาน เครือข่ายผู้ปกครองและรูปแบบอื่นๆ

จากความสำคัญและความจำเป็นของการบริหารโรงเรียนที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่า โรงเรียนจัดเป็นสถาบันการศึกษาที่ทำหน้าที่ด้านการให้บริการทางการศึกษาแก่สมาชิกในสังคม รวมทั้งการผลิตเยาวชนอันเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศ การพัฒนาประเทศจะไม่เกิดขึ้นถ้าขาดทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพ การที่จะได้ทรัพยากรที่มีคุณภาพก็ต้องอาศัยการศึกษา การที่โรงเรียนจะสามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพนั้นผู้บริหารโรงเรียนจัดเป็นบุคคลที่มีบทบาทมากที่สุด ที่จะทำให้การบริหารการศึกษามุ่งสู่จุดหมายของการศึกษา

3. ขอบข่ายการบริหารโรงเรียนโดยทั่วไป

การบริหารโรงเรียนเป็นการดำเนินการ การควบคุม การจัดบริการเกี่ยวกับเรื่องราวต่างๆ ในโรงเรียน ซึ่งเกี่ยวกับการเรียนการสอนและการจัดสิ่งแวดล้อมภายในโรงเรียน อันได้แก่ ครู นักเรียน หลักสูตร แบบเรียน อุปกรณ์ กิจกรรม บริการต่างๆ งานบริหารโรงเรียนนั้น ตามปกติผู้บริหารมักจะจัดรูปร่างในลักษณะที่คล้ายคลึงกันหรือถ้าจะมีการจำแนกประเภท แยกต่างกันไปบ้างก็ขึ้นอยู่กับขนาดของโรงเรียน ลักษณะของงานและความคิดเห็นของผู้บริหารแต่ละคน

การบริหารโรงเรียนเป็นภารกิจที่สำคัญของผู้บริหารโรงเรียน และบุคลากรในโรงเรียนที่จะต้องร่วมกันดำเนินงานของโรงเรียนให้เป็นไปตามเป้าหมายเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในสังคมและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่นักเรียน มีนักการศึกษาได้ให้ความหมายของการบริหารงานโรงเรียนไว้ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2540, หน้า 7-20) กล่าวถึง ขอบข่ายของงานบริหารโรงเรียนไว้ 6 งาน ดังนี้

1. งานวิชาการ ได้แก่ งานด้านหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ งานการเรียน การสอน งานวัดและประเมินผล งานห้องสมุด งานนิเทศภายใน งานด้านวางแผนและ กำหนดวิธีดำเนินงานประชุมอบรมทางวิชาการ

2. งานบุคลากร ได้แก่ การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน งานพัฒนาและธำรงรักษา บุคลากร งานรักษาระเบียบวินัย งานประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

3. งานกิจการนักเรียน ได้แก่ งานที่ต้องปฏิบัติตามพระราชบัญญัติ ประถมศึกษา พ.ศ. 2523 และเรื่องที่เกี่ยวข้องกับตัวนักเรียน งานเตรียมความพร้อมสำหรับ นักเรียนเข้าใหม่ บริการอาหารกลางวันให้นักเรียน บริการแนะแนว กิจกรรมที่ส่งเสริมให้มีขึ้น ในโรงเรียน

4. งานธุรการการเงินและพัสดุ ได้แก่ งานสารบรรณ งานทะเบียนและรายงาน งานรักษาความปลอดภัยอาคารสถานที่ งานประชาสัมพันธ์ และงานการเงินและพัสดุ

5. งานอาคารสถานที่ ได้แก่ การจัดสร้างอาคารสถานที่ การใช้อาคารสถานที่ การบำรุงรักษาอาคารสถานที่ การควบคุมดูแลอาคารสถานที่ และการประเมินผลการใช้อาคาร สถานที่

6. งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ได้แก่ การให้บริการแก่ชุมชนใน ด้านต่าง ๆ การรับความช่วยเหลือสนับสนุนจากชุมชน การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและ หน่วยงานอื่น ๆ การจัดตั้งกลุ่ม ชมรม สมาคม มูลนิธิ และการประชาสัมพันธ์

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 32-73) ได้แบ่งงานบริหารโรงเรียนออกเป็น 4 ด้านคือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการ บริหารงานทั่วไป

จากขอบข่ายการบริหารโรงเรียนโดยทั่วไปที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่า ขอบข่ายการ บริหารงานโรงเรียนก็คือ การดำเนินกิจกรรมภายในโรงเรียนโดยกลุ่มบุคคลหลายฝ่าย เพื่อให้ นักเรียนมีพัฒนาการทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม จิตใจ และสติปัญญา ตลอดจนเป็น สมาชิกที่ดีของสังคมต่อไป โดยสามารถจำแนกขอบข่ายของ การบริหารในปัจจุบันออกได้เป็น 4 งาน คือ 1) การบริหารงานวิชาการ 2) การบริหารงานงบประมาณ 3) การบริหารงานบุคคล และ 4) การบริหารงานทั่วไป

การบริหารเวลา

1. ความหมายของเวลา

เวลา นับได้ว่าเป็นทรัพย์สินที่มีค่าสูงสุดเมื่อเปรียบเทียบกับสิ่งอื่นๆ เพราะเป็นทรัพยากรที่ไม่สามารถหากลั่นคืนมาได้อีก และเมื่อเวลาสูญสิ้นไปชีวิตของมนุษย์ก็ผ่านไปด้วย แม้ว่าเวลาจะวัดได้เป็นนาที่ ชั่วโมง หรือวัน แต่เวลาก็เป็นสิ่งที่ไม่มีตัวตน ทุกคนไม่สามารถจะเห็นสิ่งที่ไม่มีตัวตน ไม่มีรูปร่างเป็นวัตถุได้ แต่เวลาสามารถเห็นได้ในลักษณะของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นหรือประสบการณ์ที่ผ่านมา เมื่อใช้เวลาให้สูญหายไปโดยไม่มีประโยชน์ ชีวิตก็ไม่มีค่าเช่นกัน มีผู้ให้ความหมายของ เวลา ไว้ดังนี้

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2541, หน้า 20-21) ได้กล่าวถึงความหมายของคำว่า เวลาว่า เวลาคือชีวิต การบริหารเวลาจึงเท่ากับการบริหารชีวิต ซึ่งสอดคล้องกับ ไพบูลย์ สาราญภูติ(2543, หน้า 45) ให้ความเห็นว่า เวลาเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุดของมนุษย์ และเป็นปัจจัยในการทำงานที่สำคัญที่สุด เพราะไม่สามารถซื้อเวลาให้หมุนกลับคืนหรือสร้างขึ้นใหม่ได้

พนมพร จันทรปัญญา (2545, หน้า 12) กล่าวว่า เวลาคือชีวิต เวลาไม่หมุนกลับมา ถ้าสูญเสียเวลาเปรียบเสมือนสูญเสียโอกาสในชีวิต ดังนั้นการควบคุมเวลาก็เหมือนกับการควบคุมชีวิตไปในตัว และควรจะใช้เวลาอย่างไร ถ้าใช้เวลาเพื่อทำงานหนักอยู่ตลอดเวลาที่มีเรื่องที่น่าจะทำ แต่ถ้าทำงานให้ลุล่วงตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งใจเอาไว้ก็จะทำให้เกิดความสุขในชีวิต

จุฬารักษ์ โสตะ (2548, ธันวาคม 5) กล่าวว่า "เวลามีค่ายิ่งกว่าทอง ทองใช้ว่าจะซื้อเวลาได้" เวลาเป็นทรัพยากรที่มีค่าของทุกคน ยิ่งคนที่มีคุณค่าของเวลามากเท่าใด ย่อมสามารถเก็บเกี่ยวคุณประโยชน์จากการใช้เวลาให้มีคุณค่าได้มากเพียงนั้น

อนันท์ งามสะอาด (2548, ธันวาคม 5) กล่าวว่า เวลา(Time) เป็นทรัพย์สินที่มีค่า และไม่สามารถหาสิ่งหนึ่งสิ่งใดมาทดแทนได้ บุคคลที่ประสบความสำเร็จ ล้วนแล้วแต่รู้จักใช้เวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุด

จอร์นสัน (Johnson, 1984, p.54) กล่าวถึง เวลา ว่า เวลาคือความสัมพันธ์ต่อเนื่องของเหตุการณ์ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ อดีต ปัจจุบัน และอนาคต ทุกคนไม่สามารถหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ดังกล่าวได้ แต่เนื่องจากความแตกต่างของบุคลิกภาพ ความสนใจ และความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล จึงกระทำต่อเหตุการณ์ดังกล่าวแตกต่างกันไป

จากที่นักการศึกษา กล่าวมาสรุปได้ว่า เวลาเป็นทรัพยากรทางการบริหารที่สำคัญ นอกเหนือไปจาก คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ หรือการจัดการ ตรงที่ว่ามียู้อย่างจำกัด และเป็นสิ่งเดียวที่ไม่สามารถหาสิ่งใดมาทดแทนได้ เป็นทรัพย์สินที่มีค่า และไม่สามารถหาสิ่งหนึ่งสิ่งใดมาทดแทนได้ คนที่สามารถรู้คุณค่าของเวลาก็ใช้เวลาให้เกิดประโยชน์กับตนเอง ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อภาระหน้าที่อีกทั้งยังสามารถทำให้ร่ำรวย จากการใช้เวลาเพราะเวลามีค่ายิ่งกว่าเงิน

2. ความสำคัญของเวลา

บุญมาก พรหมพิชัย (2546, คำนำ) กล่าวว่า เวลา เป็นส่วนประกอบที่สำคัญมาก ทุกวินาทีผ่านไปหมายถึง การดำรงอยู่ การเรียนรู้ การเติบโต และการเปลี่ยนแปลงของชีวิต จากทารกสู่วัยเด็ก วัยเรียน วัยหนุ่มสาว วัยกลางคน และวัยชรา สำหรับวัยหนุ่มสาวเวลาสำหรับการทำงานเพื่อสร้างรากฐานที่มั่นคงให้ชีวิต นับเป็นช่วงเวลาที่มีความสำคัญมากช่วงหนึ่ง นั่นคือ ชีวิตการทำงานจะบ่งชี้ว่าได้ใช้เวลาช่วงดังกล่าว “ดีที่สุด” และ “คุ้มค่าที่สุด” หรือไม่ การทำงานอย่างจริงจัง มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุดหรือไม่ การจัดสรรเวลาต้องคำนึงถึงการยกระดับสถานภาพการทำงานให้ก้าวหน้าขึ้น และบำรุงรักษาสุขภาพกาย สุขภาพใจให้แข็งแรงเป็นปกติสุข การใช้เวลาที่ถูกต่อนั้น จะต้องสร้างได้ทั้งเสถียรภาพและสุขภาพที่ดีให้กับคนถึงแม้ไม่อาจเรียกเวลาในอดีตให้ย้อนกลับคืนมาได้ แต่สามารถที่จะควบคุม จัดสรรการใช้เวลาในปัจจุบัน และในอนาคตให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพได้ การเริ่มตระหนักถึงความสำคัญของ เวลา จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการทำงาน

นันทชญา มหาพันธ์ (2550, มีนาคม 30) กล่าวว่า การตรงต่อเวลาของชาวญี่ปุ่น นั้นเป็นที่เลื่องลือไปทั่วโลก ชาวญี่ปุ่นรักษาระเบียบวินัยเรื่องเวลามาก ส่งผลให้ธุรกิจ อุตสาหกรรม ตลอดจนระบบต่างๆ ที่เห็นได้ชัดคือ ระบบขนส่งมวลชน ดำเนินไปด้วยเงื่อนไขของเวลาเป็นสิ่งสำคัญ ส่วนหนึ่งคือ วัฒนธรรมของชาวญี่ปุ่นเองที่ถือการให้เกียรติ และระลึกถึงความสะดวกสบายของผู้อื่นโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่มีความสำคัญต่อคนด้วยการตรงต่อเวลา นักสังคมวิทยาของญี่ปุ่นพยายามค้นหาทัศนคติของชาวญี่ปุ่นต่อเรื่องของเวลา และพบว่าในสมัยก่อนชาวญี่ปุ่นมิได้เคร่งครัดเรื่องเวลา ชาวฮอลันดาซึ่งเข้ามาติดต่อกับชาวญี่ปุ่นในยุคเอโดะ หรือเมื่อราว 150 ปีก่อน ต้องอึดหนาระอาใจกับความหย่อนยานเรื่องเวลาของชาวญี่ปุ่น แล้วอะไรที่ทำให้ชาวญี่ปุ่นปรับเปลี่ยนนิสัยให้เป็นคนตรงต่อเวลา คำตอบคือระบบการผลิตแบบอุตสาหกรรม เดิมชาวญี่ปุ่นเป็นชนชาติเกษตรกรรม เมื่อดวงอาทิตย์ขึ้นก็ออกไปท้องไร่ท้องนา เมื่อดวงอาทิตย์จะลับขอบฟ้าก็พากันกลับบ้าน แต่ระบบอุตสาหกรรมที่เข้ามาพร้อมกับการพัฒนาประเทศให้เป็นแบบตะวันตก ทำให้ชาวญี่ปุ่นเอาวิถีชีวิตของคนเข้าไปผูกพันกับการทำงานแข่งกับเวลา การทำงานในโรงงานที่ใช้ระบบสายพาน หรือการจับเวลาผลผลิตที่สำเร็จออกมาโดยใช้เวลาเป็นตัววัด ระบบโรงเรียน การทหาร ที่ผู้คนจำนวนมากต้องมารวมกันเพื่อทำกิจกรรมต่างๆ บังคับให้ชาวญี่ปุ่นต้องคำนึงถึงเวลาของทุกคนเพื่อไม่ทำให้เกิดความเสียหายต่อกลุ่ม

อินทิวา หิรัญสาย (2550, เมษายน 2) กล่าวว่า เวลาเป็นทรัพยากรทางการบริหารที่สำคัญ นอกเหนือไปจากคน เงิน วัสดุอุปกรณ์หรือการจัดการตรงที่ว่าทุกคนมีอยู่แล้วอย่างเท่าเทียมกัน และมีอยู่อย่างจำกัด ไม่สามารถเอาสิ่งใดมาทดแทนได้ ดังนั้น ผู้ที่รู้คุณค่าของเวลาเท่านั้น จึงจะดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ในชีวิตประจำวันให้ประสบความสำเร็จ สิ่งที่น่าแปลกใจไว้ให้เป็นข้อคิดคือ ใช้เวลาคุ่มค่ามากน้อยเพียงใด คำตอบคงมีอยู่แล้วสำหรับผู้ปฏิบัติ อยู่ที่ จะกล้าพูดออกมาให้ผู้ใกล้ชิดฟังหรือไม่เท่านั้น

จากที่นักการศึกษากล่าวมาสรุปได้ว่า เวลา เป็นทรัพยากรทางการบริหารที่สำคัญ นอกเหนือไปจากคน เงิน วัสดุอุปกรณ์หรือการจัดการ เป็นสิ่งที่มีค่าที่มีต่อคนทุกคนทุกช่วงชีวิต ทุกคน เวลาเป็นทรัพยากรอย่างเดียวกันที่ทุกคนมีเท่ากัน เวลาให้โอกาสแก่ทุกคน เวลาเป็นทรัพยากรอย่างเดียวกันที่ทุกคนมีเท่ากัน เวลาให้โอกาสแก่ทุกคน เวลามีสค่ายิ่งกว่าเงินทองหรือมีค่าสำคัญยิ่งกว่าเงินทอง เพราะเงินทองที่สูญหายไปก็สามารถหามาทดแทนใหม่ได้ แต่เวลาไม่สามารถหามาทดแทนได้

3. ประเภทของการใช้เวลา

พจนมพร จันทรปัญญา (2545, หน้า 66) ได้เสนอตารางเวลาของงานสำคัญ และงานเร่งด่วนออกเป็น 4 ช่องตาราง ดังนี้

ช่องที่ 1 งานสำคัญ เร่งด่วน ได้แก่ วิกฤตการณ์ ปัญหาเฉพาะหน้า และโครงการที่ถูกร่งโดยกำหนดเส้นตาย

ช่องที่ 2 งานสำคัญ ไม่เร่งด่วน ได้แก่ การป้องกันและการสร้างผลงาน การสร้างความสัมพันธ์อันดี การมองเห็นโอกาสใหม่ๆ และการวางแผนการพักผ่อนหย่อนใจ

ช่องที่ 3 งานไม่สำคัญ เร่งด่วน ได้แก่ การขัดจังหวะ เสียงโทรศัพท์ จดหมายบางประเภท รายงานต่างๆ การประชุมบางรายการ และเรื่องที่ประดังกันเข้ามา

ช่องที่ 4 งานไม่สำคัญ ไม่เร่งด่วน ได้แก่ งานจุกจิกที่ไม่จำเป็น จดหมายบางฉบับ การพูดคุยกันทางโทรศัพท์ เรื่องที่ทำให้เสียเวลา และกิจกรรมที่สนุกเพลิดเพลิน

บุญมาก พรหมพ้วย (2546, หน้า1-5) ได้กล่าวถึงประเภทของการใช้เวลาว่า แบ่งเป็น 5 ประเภท ดังนี้

1. สำคัญและเร่งด่วน

งานประเภทนี้ต้องทำทันที ตัวอย่างเช่น เจ้านายสั่งให้พิมพ์จดหมายฉบับนี้ให้เสร็จภายใน 10 โมงเช้า หรือรถเกิดยางแตก หรือรู้สึกปวดท้องอย่างหนักต้องเข้าห้องน้ำในทันที หรือถึงวันที่ 31 มีนาคมแล้วแต่ยังไม่ได้กรอกแบบฟอร์มเสียภาษีเงินได้ส่วนบุคคล ถ้าหากสถานการณ์เหล่านี้ไม่เกิดขึ้นพร้อมกัน ก็รับมือกับมันได้ แต่เนื่องจากสถานการณ์เหล่านี้มีความเร่งด่วนและสำคัญ จึงต้องทำก่อนสิ่งอื่นใด และผัดวันประกันพรุ่งอยู่ไม่ได้ ดังนั้นสถานการณ์เหล่านี้จึงไม่เป็นปัญหาในการบริหารเวลาแต่อย่างไร

2. สำคัญแต่ไม่เร่งด่วน

การใส่ใจกับงานประเภทนี้เป็นเรื่องจำแนกว่า ใครทำงานมีประสิทธิภาพและใครไม่มีประสิทธิภาพ (ประสิทธิภาพหมายถึงผลสำเร็จที่เกิดขึ้น ต่างจากประสิทธิภาพ ซึ่งหมายถึงความสามารถในการทำงาน แต่อาจเกิดผลสำเร็จหรือไม่ก็ได้) สิ่งที่สำคัญจริงๆ ในชีวิตส่วนมากไม่ใช่เรื่องเร่งด่วน อาจทำได้เดี๋ยวนี้หรือภายหลังก็ได้ ในบางกรณีอาจเลื่อนไปได้จนชั่วชีวิตเสียด้วยซ้ำ ตัวอย่างเช่น หลักสูตรพิเศษที่คุณต้องการจะเรียนเพื่อยกระดับความชำนาญในอาชีพของคุณ . การลดความอ้วนที่ปวารณาตัวเองว่าจะทำ การตรวจสุขภาพประจำปีซึ่งวางแผนมา 3 ปี

แล้ว การไปพบทนายความเพื่อให้ร่างพินัยกรรม กำหนดการชีวิตที่วางแผนไว้เมื่อปลดเกษียณ ฯลฯ งานเหล่านี้มีลักษณะที่เหมือนกันอย่างหนึ่ง คือ แม้ว่าจะมีความสำคัญโดยส่งผลกระทบต่อสุขภาพ ทรัพย์สิน และสวัสดิภาพของครอบครัว แต่ถ้าไม่ลงมือทำงานเหล่านี้ก็จะถูกเลื่อนไปโดยไม่มีกำหนด ถ้ากิจกรรมต่างๆ ถูกบีบคั้นโดยบุริมสิทธิของคนอื่น หรือโดยเส้นตายที่ระบบวางไว้ ซึ่งทำให้สิ่งต่างๆ “เร่งด่วน” ขึ้น ก็จะไม่ได้อะไรตามลำดับก่อนหลังเองเลย

3. เร่งด่วนแต่ไม่สำคัญ

งานประเภทนี้เป็นงานที่เรียกร้องให้ต้องทำทันที แต่ถูกจัดลำดับความสำคัญไว้ต่ำ ถ้าพิจารณาจากวัตถุประสงค์ ตัวอย่างเช่น มีคนมาขอให้ไปเป็นประธานหาทุนอะไรสักอย่าง ให้กล่าวสุนทรพจน์ หรือให้เข้าร่วมประชุม อาจจะพิจารณาเห็นว่าเรื่องเหล่านี้มีความสำคัญในแง่ที่ต่ำ แต่คนเชิญกำลังยืนรอคำตอบอยู่ต่อหน้า เมื่อคิดว่าหาทางเลี่ยงไม่ได้ก็ต้องยอมรับ ดังนั้น ด้วยเหตุที่งานเหล่านี้มีกำหนดเวลาตายตัว จึงตัดสินใจไปร่วมในขณะที่เลื่อนงานต่างๆ ในประเภทที่ 2 ออกไป

4. ยุ่งเหยิง

มีงานหลายอย่างที่ควรค่าแก่การทำ แต่ไม่เร่งด่วนและสำคัญ มักทำงานประเภทนี้ก่อนงานที่สำคัญกว่า เพราะเป็นงานที่มี สีสัน เป็นงานที่เราความรู้สึกอยากทำให้สำเร็จ ในขณะที่เดียวกันก็เป็นข้ออ้างที่จะเลื่อนงานประเภทที่ 2 ซึ่งให้ประโยชน์หรือผลตอบแทนที่คุ้มกว่าออกไป ตัวอย่างเช่น นักบริหารในบริษัทการบินคนหนึ่งได้เล่าให้ผลฟังว่า เมื่อเช้าวันเสาร์ที่แล้วได้มาที่สำนักงานเพื่อทำงานอย่างหนึ่งที่เลื่อนไว้ พอมาถึงก็ตัดสินใจจัดพิมพ์เอกสารเครื่องใช้บนโต๊ะให้เป็นระเบียบ ครั้นทำเช่นนั้นแล้ว ก็ตัดสินใจว่าไหนๆ ควรสะสางลิ้นชักโต๊ะเสียด้วย เป็นอันว่าตลอดเช้าวันนั้นวนอยู่กับเรื่องนี้

5. เสียเวลาเปล่า

คำจำกัดความของคำว่า “เสียเวลาเปล่าๆ” ย่อมแตกต่างกันไปตามความรู้สึกนึกคิดของแต่ละคน กล่าวกันว่า เออร์เนสต์ เฮมิงเวย์ ได้ให้คำจำกัดความของคำ “ผิดศีลธรรม” ว่า “อะไรก็ตามที่รู้สึกไม่สบายใจหลังจากที่ทำลงไปแล้ว” การดูโทรทัศน์อาจเป็นการใช้เวลาให้เกิดประโยชน์ ถ้ามีความรู้สึกว่าได้ความรู้หรือความบันเทิง แต่ถ้าหลังจากคุณแล้วรู้สึกว่าคุณจะใช้เวลาดังกล่าวไปตัดหญ้าที่สนามหน้าบ้าน หรือไปเล่นเทนนิสกับเพื่อนหรืออ่านหนังสือดีๆสักเล่ม เมื่อนั้นก็ถือว่าเวลาที่ใช้ไปแล้วนั้นเปล่าประโยชน์ คนที่ดิ้นรนควบคุมเวลาของตนเอง มักมองหางานประเภทนี้โดยไร้ประโยชน์ เพื่อกลบเกลื่อนคำตำหนิในความไม่มีประสิทธิภาพของตน อย่างไรก็ตาม คิดว่าสำหรับคนส่วนใหญ่แล้ว ปัญหาไม่ได้อยู่ที่งานประเภทนี้ ปัญหาอยู่ที่การเสียเวลามากเกินไปกับงานประเภทที่ 3 และงานประเภทที่ 4 แทนที่จะทุ่มเทให้กับงานประเภทที่ 2

ประภาพร กิติ (2546, หน้า 20) เสนอให้มีการวิเคราะห์กิจกรรมที่มีความสัมพันธ์กับเวลาของผู้บริหาร ซึ่งอาจแยกกิจกรรมในการปฏิบัติงานออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. แยกประเภทของงานตามความสำคัญ ได้แก่งานที่
 - 1.1 สำคัญมาก จะต้องทำอย่างแน่นอน
 - 1.2 สำคัญ ควรจะต้องทำ
 - 1.3 สำคัญน้อย อาจไม่จำเป็นต้องทำแต่ถ้าจะทำก็เป็นประโยชน์บ้าง
2. แยกตามความเร่งด่วนของงาน
 - 2.1 ด่วนมาก ต้องทำทันที
 - 2.2 ด่วน ควรทำภายในระยะเวลาอันใกล้
 - 2.3 ไม่ด่วน จะทำเมื่อใดก็ได้
 - 2.4 ไม่สำคัญ จะไม่ทำเลยก็ได้
3. แยกตามงานที่มอบหมายให้ผู้อื่นทำ ได้แก่ งานที่
 - 3.1 ต้องลงมือทำเอง คนเท่านั้นที่ทำงานนี้ได้
 - 3.2 อาจมอบหมายให้ผู้อื่นทำ
4. แยกตามการพบปะกับบุคคลและการประชุม ได้แก่
 - 4.1 คนที่จะต้องพบด้วยในแต่ละวัน
 - 4.2 คนที่จะต้องพบเสมอๆ แต่ไม่ทุกวัน
 - 4.3 คนที่ต้องพบเป็นปกติ
 - 4.4 คนที่ต้องพบเป็นครั้งคราว
 - 4.5 บุคคลอื่นๆ

จากที่นักศึกษากล่าวมาสรุปได้ว่า สภาพในการใช้เวลาของผู้บริหารที่สำคัญ คือ การแบ่งเวลาไม่ถูก ทำให้งานสำคัญบางอย่างไม่ได้รับการเอาใจใส่เท่าที่ควร และงานที่ไม่สำคัญกลับได้รับการเอาใจใส่ ทำให้ผู้บริหารไม่สามารถบริหารเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. ความหมายของการบริหารเวลา

เมื่อพูดถึงเวลาคงไม่มีใครไม่รู้จัก กล่าวได้ว่าเวลาเป็นทรัพยากรอย่างหนึ่ง ที่คิดตัวคนมาตั้งแต่เกิด ทุกคนมีเวลาคนละ 24 ชั่วโมงต่อหนึ่งวันเท่าๆกัน แต่การใช้เวลาที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้นั้นแต่ละบุคคลจะใช้ประโยชน์จากเวลาต่างกัน การบริหารเวลาจึงนับว่ามีความสำคัญมาก ผู้บริหารหน่วยงานทุกหน่วยงาน ทุกระดับ ต้องให้ความสำคัญในเรื่องนี้ ทั้งนี้เพื่อให้การใช้เวลาในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม ใช้เวลาให้เกิดประโยชน์เพื่อประโยชน์ของตนเอง คนอื่นและสังคม โดยให้รู้จักแบ่งปันเวลาให้ถูกต้องอย่าให้สับสนวุ่นวาย นั่นหมายถึงจะต้องมีการบริหารเวลาที่ตนเอง ได้มีผู้กล่าวถึงความหมายของการบริหารเวลาหลายท่าน ดังนี้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2541, หน้า 453) กล่าวว่า การบริหารเวลา หมายถึง การใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผลในการบรรลุเป้าหมายที่สำคัญ

สถิตย์ กองคำ (2542, หน้า 20) ให้ความเห็นว่า การบริหารเวลา หมายถึง การจัดการเรื่องเวลาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ ได้ครบถ้วนตามแผนที่กำหนดไว้โดยใช้เวลาน้อยที่สุด ในทำนองที่สอดคล้องกัน สุภาวดี วิริยะประพันธ์ (2544, หน้า 12) ให้ความเห็นว่า การบริหารเวลา คือ การกำหนดหรือควบคุมเวลาในการกระทำสิ่งต่างๆ ได้อย่างคุ้มค่า การบริหารเวลาจึงเป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์ในการทำงานประจำวันหรือแม้กระทั่งงานในระยะยาวให้เสร็จสมบูรณ์ลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วิทยธร ท่อแก้ว (2549, พฤษภาคม 16) กล่าวว่า การบริหารเวลา หมายถึง การกำหนดและการควบคุมการปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเวลาและวัตถุประสงค์ที่กำหนด เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพในงานหน้าที่ที่รับผิดชอบ

อนุกุล เยี่ยงพฤกษาวัลย์ (2549, พฤษภาคม 16) กล่าวว่า การบริหารเวลามีได้หมายความว่า การจัดเวลาเพื่องานเท่านั้น แต่หมายถึง การจัดเวลาให้เข้ากับชีวิต เพราะองค์ประกอบของชีวิตนั้นมีหลายประการ เช่น ความสุขส่วนตัว ครอบครัว และสังคม เพราะฉะนั้นนักบริหารจะต้องบริหารเวลาให้สอดคล้องสมดุลกับบริหารชีวิต ให้เป็นสุขในชีวิตส่วนตัวและประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานด้วย จึงจะถือว่าก้าวขึ้นสู่บันไดสูงสุดของนักบริหาร

จากที่นักการศึกษากล่าวมาสรุปได้ว่า การบริหารเวลา คือ การวางแผนจัดการเรื่องเวลา ใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพ แบ่งเวลาในการทำงานได้อย่างเหมาะสม เกิดประโยชน์สูงสุดในการใช้เวลา กำหนดและการควบคุมการปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเวลาและวัตถุประสงค์ที่กำหนด สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ครบถ้วนตามแผนที่กำหนดไว้โดยใช้เวลาน้อยที่สุดและให้ได้ผลสำเร็จของงานสูงสุด

5. ความสำคัญของการบริหารเวลา

พิสิฐ กัยวิทย์โกศล (2539, หน้า 8) ได้สรุปลักษณะสำคัญของการบริหารเวลาไว้ดังนี้

1. การบริหารเวลา เป็นการจัดการใช้เวลาให้เป็นไปตามที่ต้องการ หมายถึง การจัดระเบียบการใช้เวลา และควบคุมงานให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมายภายในเวลาที่กำหนดไว้ได้อย่างเหมาะสมซึ่งได้แก่ การวางแผนการใช้เวลา กำหนดกิจกรรมที่ปฏิบัติก่อนหลังตามความสำคัญและความเร่งด่วนของงานเป็นหลัก มีการแบ่งงานหรือมอบหมายงาน ตลอดจนการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีการใช้เวลาเป็นไปตามที่วางแผนไว้

2. การบริหารเวลา เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของการใช้เวลาเพื่อให้เกิดความสิ้นเปลืองเวลาน้อยที่สุด หมายถึง การค้นหาและนำวิธีการใช้เวลาอย่างประหยัดมาปฏิบัติ เช่น การใช้เวลาในการสนทนา การประชุม การเขียนเอกสาร การอ่านเอกสาร หรือการใช้เวลา

ระหว่างเดินทางไปกลับในการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด และการใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์ช่วยในการบริหารเวลา เป็นต้น

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2541, หน้า 454) กล่าวว่า การบริหารเกี่ยวข้องกับการทำงานกับคน ก่อนที่จะบริหารคนอื่นจำเป็นจะต้องบริหารตนเองและบริหารเวลาตนเอง การบริหารเวลาที่ดีย่อมก่อให้เกิดประโยชน์มากมาย ได้แก่ 1) ทำให้ชีวิตไม่ยุ่งเหยิง 2) ลดความเครียด มีความเครียดน้อยลง 3) ลดความวิตกกังวล 4) เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน 5) เพิ่มประสิทธิผลในการทำงาน 6) เพิ่มผลผลิตหรือผลงานให้กับตนเองและหน่วยงาน 7) เพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน และ 8) มีเวลาให้กับตัวของตัวเอง เวลาที่ใช้สำหรับครอบครัวและเพื่อนฝูง

สถิตย์ กองคำ (2542, หน้า 251) ให้ความสำคัญกับการบริหารเวลา โดยกล่าวว่า ในบรรดาทรัพยากรการบริหาร มิใช่จะมีแค่คน เงิน และวัสดุเท่านั้น แต่มีทรัพยากรการบริหารที่มีความสำคัญอีกอย่างหนึ่ง ซึ่งผู้บริหารบางคนอาจจะลืมนึกถึง ทรัพยากรที่ว่านี้คือ เวลา เวลาที่มีความสำคัญมากจนมีผู้เปรียบเปรยว่า “เวลาเป็นเงินเป็นทอง” แต่แท้ที่จริงแล้วเวลามีค่ายิ่งกว่าเงินทอง เพราะถ้ามีเวลา ก็จะหาเงินทองได้ แต่ถ้าไม่มีเวลาจะทำสิ่งใดไม่ได้เลย เวลาจึงมีค่ามหาศาลสำหรับผู้บริหารและปฏิบัติงานทุกคน สำหรับผู้บริหารจะมีภาระหน้าที่ความรับผิดชอบมาก แต่มีเวลาจำกัดเท่าๆกับคนอื่น ดังนั้นจึงเป็นความจำเป็นของผู้บริหารที่จะต้องรู้จักบริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ ความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการบริหารของผู้บริหาร ปัจจัยหนึ่งจึงอยู่ที่การรู้จักใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ในการทำงานของผู้บริหาร หากคิดเวลาทำงานในเดือนหนึ่งๆ จาก 30 วัน หักวันหยุด เสาร์-อาทิตย์ 8 วัน และวันหยุดทั่วไปอีก 1 วัน จะเหลือเวลาทำงานเพียง 21 วัน ในแต่ละวันมีเวลาทำงานจากเวลา 8.30 นาฬิกา ถึงเวลา 16.30 นาฬิกา หยุดพัก 1 ชั่วโมง จะเหลือเวลาทำงานจริงๆ วันละ 7 ชั่วโมง ดังนั้นในเดือนหนึ่งๆ ผู้บริหารจะมีเวลาทำงานทั้งสิ้น 147 ชั่วโมงเท่านั้น หรือถ้าคิดเป็นร้อยละ วันหนึ่งๆ ผู้บริหารทำงานเพียงร้อยละ 29.17 ของเวลาทั้งหมดในหนึ่งวัน ซึ่งถือว่าน้อยมากเมื่อเปรียบเทียบกับเงินเดือนที่ได้รับจากข้อมูลนี้ ผู้บริหารจึงต้องหาทางใช้เวลาที่มีอยู่อย่างจำกัดทำงานให้สำเร็จตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับเงินเดือนที่ได้รับ

พนมพร จันทรปัญญา (2545, หน้า 11-12) กล่าวว่า ในเรื่องการบริหารนั้น ผู้บริหารส่วนใหญ่ก็มักจะคำนึงถึง ทรัพยากรทางการบริหารอยู่ 4 ประการ คือ คน เงิน วัสดุ สิ่งของและวิธีการจัดการ ผู้บริหารมักจะลืมนึกถึง “เวลา” ซึ่งถือได้ว่าเป็นทรัพยากรประเภทหนึ่งเหมือนกัน เวลาเป็นทรัพยากรทางการบริหาร และเป็นทรัพยากรที่มีลักษณะเฉพาะในตัวของมันเอง กล่าวคือ เวลาไม่เหมือนเงินที่เห็นวางเป็นก้อนๆ บนโต๊ะ หรือเหมือนวัสดุสิ่งของที่ถูกเก็บไว้บนชั้นในห้องเก็บของ ซึ่งทั้งเงินและวัสดุสิ่งของเหล่านั้นผู้บริหารจะหยิบใช้มันได้ตามที่ต้องการ แต่เวลาเป็นสิ่งที่ผู้บริหารมีอยู่ตลอด กลับไม่รู้ว่าจะใช้มันอย่างไร หรือใช้มันอย่างไม่ถูกต้องก็จะตกไปในหลุมพรางเวลาอีกจนได้

จากที่นักการศึกษากล่าวมาสรุปได้ว่า การบริหารเวลา เป็นเรื่องที่สำคัญ การบริหารเกี่ยวข้องกับการทำงานกับคน ก่อนที่จะบริหารคนอื่นจำเป็นจะต้องบริหารตนเองและบริหารเวลาตนเอง การบริหารเวลาที่ดีย่อมก่อให้เกิดประโยชน์มากมาย ซึ่งผู้บริหารไม่ควรละเลย ควรมีการวางแผนและควบคุมในเรื่องนี้ อย่าปล่อยให้ไปตามยถากรรม บางครั้งจะได้ยินผู้บริหารบางคนพูดว่า "ไม่มีเวลา" ซึ่งที่แท้จริงแล้วผู้บริหารมีเวลาแต่ไม่รู้จักวางแผนจัดระเบียบ และควบคุมเวลาให้มีประสิทธิภาพดีพอกว่า ดังนั้นผู้บริหารจงคิดเสมอว่าการบริหารเวลาเป็นงานเฉพาะตัวของผู้บริหารไม่มีใครช่วยได้ หากจำเป็นต้องเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานบ้างก็ควรจะทำเพื่อประสิทธิภาพของงานในองค์กร

6. หลักการบริหารเวลาของผู้บริหาร

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2541, หน้า 91-102) กล่าวว่า วิธีการบริหารเวลาในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ควรมีลำดับขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาทำความเข้าใจในงานที่รับผิดชอบอย่างละเอียดรอบคอบยิ่งเข้าใจในตัวงานนั้นมากเท่าใด โอกาสที่จะทำงานนั้นให้สำเร็จอย่างสมบูรณ์ย่อมมีมากขึ้นเท่านั้น ขณะเดียวกันความเข้าใจในตัวงานอย่างลึกซึ้งย่อมตัดโอกาสของความผิดพลาดล้มเหลวไปได้มากทีเดียว หลายครั้งงานที่ทำไม่ประสบความสำเร็จตามที่ต้องการ หรือผิดพลาดล้มเหลวอย่างที่ไม่ควรจะเป็น เนื่องจากไม่ได้ใช้เวลาศึกษาทำความเข้าใจในสิ่งที่จะทำอย่างถ่องแท้เพียงพอ จึงทำให้เกิดความเข้าใจผิดเบี่ยงเบนไปจากความเป็นจริง ขาดข้อมูลที่พริกพร้อมนำไปสู่การเลือก การตัดสินใจที่ผิดพลาด หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงที่น่าเสียดายในการทำงานใดๆ ควรจะจัดเวลาสำหรับการศึกษาทำความเข้าใจในประเด็นที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- 1) วัตถุประสงค์ของงาน เป็นเสมือนกรอบความคิดในการทำสิ่งใดๆ เป็นสิ่งที่ช่วยให้รู้ว่า สิ่งที่เกิด ทำ หรือตัดสินใจนั้นถูกต้อง สอดคล้องกับสิ่งที่ต้องการหรือไม่ โดยการนำสิ่งเหล่านั้น ไปเทียบกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ก็จะได้รู้ได้ว่ามีความสอดคล้องหรือขัดแย้งกันอย่างไร ยิ่งสามารถทำความเข้าใจกับวัตถุประสงค์ของงานหรือกำหนดวัตถุประสงค์ของสิ่งที่ทำได้ชัดเจนมากเท่าใด โอกาสที่จะทำสิ่งนั้นให้สำเร็จตามความมุ่งหวังย่อมมีมากขึ้น

- 2) เป้าหมายของงาน จะทำให้ก้าวเดินไปอย่างมั่นใจว่ากำลังมุ่งหน้าไปทิศทางใดและสามารถทำให้วางแผนลงรายละเอียดในการทำงานได้อย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพ ลักษณะสำคัญของเป้าหมายคือ จะต้องมีความชัดเจน ไม่คลุมเครือ สามารถประเมินผลวิเคราะห์เพื่อการปรับปรุงพัฒนาในการทำงานครั้งต่อไปได้

- 3) ลักษณะของงาน นอกจากการศึกษาวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงาน แล้วลักษณะของงานก็เป็นอีกส่วนสำคัญหนึ่งที่ละเลยไม่ได้ เมื่อรับมอบหมายงานใดๆ หรือคิดเริ่มงานใดๆ ควรที่ใช้เวลาช่วงหนึ่งในการศึกษาทำความเข้าใจกับลักษณะของงานที่จะทำว่าเป็นงานที่ต้องใช้ทักษะความสามารถพิเศษในด้านใด ต้องใช้เวลามากน้อยเพียงใด ต้องใช้ทรัพยากรอะไรบ้าง ต้องใช้ทีมงานมากน้อยเพียงใด ด้านใดบ้าง มีอุปสรรคปัญหาอะไรบ้างที่อาจเกิดขึ้น

ต้องระมัดระวังเรื่องใดเป็นพิเศษ ต้องติดต่อขอความร่วมมือจากหน่วยงานอื่นใดหรือไม่ ซึ่งลักษณะงานดังที่กล่าวไว้ข้างต้นนั้น อาจจะได้ศึกษาได้จากต้นแบบที่คนอื่นได้ทำไว้จากคู่มือการทำงานจากการขอคำปรึกษาแนะนำจากผู้รู้ ผู้มีประสบการณ์มากกว่า หรือจากตำราหนังสือที่ผู้เชี่ยวชาญได้แนะนำเสนอไว้อย่างดี ยิ่งเข้าใจลักษณะของงานที่จะทำมาก ก็ยังมีโอกาสที่จะวางแผนรายละเอียดการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โอกาสของความสำเร็จก็มาก ขณะเดียวกัน โอกาสของความผิดพลาดล้มเหลวย่อมมีน้อยลง หลายครั้งความผิดพลาดล้มเหลวเกิดขึ้นอย่างน่าเสียดาย ทั้งนี้เนื่องจากไม่ได้ใช้เวลาในการศึกษาทำความเข้าใจในลักษณะของงานอย่างละเอียดเพียงพอ

2. การวางแผนดำเนินงาน

“การเตรียมการในวันนี้กำหนดความสำเร็จในวันพรุ่งนี้” คำกล่าวนี้สะท้อนถึงความสำคัญของการเตรียมการได้ดีทีเดียว อีกคำกล่าวหนึ่งที่ช่วยตอกย้ำความสำคัญของการเตรียมการได้อย่างหนักแน่น คือคำกล่าวที่ว่า “การเตรียมการที่ดีคือความสำเร็จที่อยู่ในมือแล้วครึ่งหนึ่ง” ผู้ที่มุ่งหวังความสำเร็จในการทำสิ่งใดๆ จึงควรให้เวลากับการเตรียมการก่อนลงมือปฏิบัติอย่างพอเพียง อาจเรียกการเตรียมการครั้งนี้ว่า การวางแผนดำเนินงาน ซึ่งหมายถึง ภายหลังจากใช้เวลาในการคิดพิจารณาวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และลักษณะของงานอย่างละเอียดทุกด้าน ทุกแง่มุม รวมทั้งศึกษาเสาะหาข้อมูลเพิ่มเติมจนเกิดความมั่นใจแล้ว ได้นำสิ่งเหล่านั้นทั้งหมดมาใช้ในการวางแผนในด้านวิธีการ ยุทธวิธีที่จะใช้ทรัพยากรที่จำเป็น บุคลากร ทีมงาน การจัดโครงสร้างและรูปแบบการทำงาน การจัดตารางเวลาการดำเนินงาน วิธีการแก้ปัญหา อุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานซึ่งจะเกิดขึ้นต่อไปนั้นเป็นไปอย่างราบรื่นและคืบหน้าไปสู่เป้าหมายอย่างสมบูรณ์ที่สุด

3. ลงมือดำเนินการ การลงมือดำเนินการตามแผนที่วางไว้

สิ่งที่มีประโยชน์อย่างมากในขั้นตอนนี้คือ ตารางเวลาการดำเนินการ ซึ่งจะช่วยให้สามารถควบคุมตนเอง หรือทีมงานให้ทำงานคืบหน้าไปตามกำหนดเวลาที่วางไว้อย่างดีไม่เสียเวลาไปกับขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งมากเกินไป จนส่งผลให้เกิดความล่าช้าในภาพรวมของงานทั้งหมด อีกสิ่งหนึ่งที่จะมีส่วนช่วยอย่างมากในการบริหารเวลาการทำงานคือ สมุดบันทึกไดอารี่ หรือออร์แกนไนเซอร์ (organizer) ซึ่งสามารถเขียนกิจกรรมที่ต้องทำในแต่ละวันลงไป รวมทั้งกิจกรรมที่ต้องทำอย่างต่อเนื่องเป็นประจำสัปดาห์ ประจำเดือน ประจำปี หรืออาจมากกว่านั้น เพื่อที่จะเปิดใจได้ว่าวันนี้ต้องทำอะไรบ้างนอกเหนือจากที่วางตารางเวลาปกติประจำสัปดาห์ไว้แล้ว ดังนั้นควรพกไดอารี่หรือออร์แกนไนเซอร์ติดตัวไว้ตลอดเวลาและเปิดดูอยู่เสมอ และเมื่อมีความคิดใดเข้ามาก็สามารถที่จะบันทึกเป็นโครงความคิดไว้ก่อนเพื่อจะสามารถไปติดต่อภายหลังได้

4. การประเมินผลการดำเนินการ

สิ่งที่ขาดไม่ได้ในการทำสิ่งใดก็ตามคือ การประเมินผล เพราะการประเมินผลจะทำให้รู้ว่าแผนการดำเนินงานทั้งหมดที่ทำมานั้นเป็นแผนงานที่ดี มีประสิทธิภาพหรือไม่ มีข้อบกพร่องผิดพลาดในจุดใดบ้าง และควรมีการปรับปรุงแก้ไขอย่างไรบ้างในการวางแผนดำเนินการครั้งต่อไป การประเมินผลการดำเนินการนั้น ควรกระทำทั้งในสัดส่วนย่อยคือ การประเมินผลการดำเนินการในแต่ละวันของตัวเอง โดยพิจารณาจากแผนงานในแต่ละวันที่วางไว้ในไดอารี่หรือตารางเวลาการทำงาน และควรจัดสรรเวลาสำหรับการประเมินผลภาพรวมการดำเนินงานขององค์กร หน่วยงานที่รับผิดชอบด้วยเช่นกัน โดยมีแนวทางในการประเมินผล ดังนี้

1) ประชุมสรุปปัญหาและหาแนวทางแก้ปัญหา เป็นการพิจารณาถึงความสำเร็จหรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้น ซึ่งถ้าต่างคนต่างคิดต่างทำและไม่ได้มาประชุมประเมินผลกันเป็นประจำก็อาจทำให้แต่ละคนต้องเสียเวลาในการทำความผิดพลาดเหมือนอย่างทีคนอื่น ๆ เคยทำมาก่อนแล้ว แต่เมื่อมีการประชุมจะเป็นเหมือนกับทางลัดที่ทำให้คนอื่นที่แม้ไม่ได้ทำงานเดียวกันจะได้ทราบถึงเคล็ดลับในการทำให้งานนั้น ๆ สำเร็จ รวมไปถึงข้อควรระวังและควรหลีกเลี่ยงที่จะไม่ทำความผิดพลาดให้เกิดขึ้น การประชุมประเมินผลอาจดูเหมือนเป็นการเสียเวลา แต่แท้จริงแล้วจะมีผลในการช่วยประหยัดเวลาและลดทอนความผิดพลาดเสียหลายสำหรับการทำงานขององค์กรโดยภาพรวมในระยะยาวได้อย่างมากทีเดียว

2) เสนอแนวทางและวิธีการที่สร้างสรรค์ การประชุมที่ดีไม่เพียงที่มีสมาชิกในองค์กร มาถกเถียงกันถึงเรื่องปัญหาเท่านั้น แต่ควรเป็นที่จุดประกายความคิดสร้างสรรค์ที่จะพ้ององค์กรให้ก้าวไปข้างหน้าได้ด้วย วาระในการประชุมจึงไม่ควรมีเพียงการประเมินผลการทำงานและการแก้ไขปัญหา แต่ควรมีวาระของการเสนอความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ด้วยเช่นกัน แม้บางความคิดอาจจะไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้เวลานั้น แต่อาจเป็นประโยชน์ต่อไปในอนาคตก็เป็นได้

3) การจัดทำคู่มือการทำงาน "คู่มือ" เป็นสิ่งที่เรียกได้ว่าเป็น "หนังสือล้ำค่า" ขององค์กร เนื่องจากคู่มือเป็นสิ่งที่กลั่นออกมาจากประสบการณ์ และปรัชญาความคิดในการทำงานของบุคคลหรือกลุ่มคนหนึ่ง ๆ ที่ได้เก็บรวบรวมไว้เป็นระยะเวลาอันยาวนาน เพื่อให้บุคคลที่มารับช่วงต่อภายหลังสามารถเข้าใจงานและปัญหาทั้งหมดที่เกิดขึ้นได้ภายในระยะเวลาอันสั้น งานทุกชิ้นที่ทำและรับผิดชอบเรียบร้อยแล้วจึงน่าจะถูกบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อคนรุ่นหลังต่อไป หรือแม้กระทั่งตัวเราเองที่อาจต้องรับผิดชอบงานชิ้นนั้นอีกในอนาคต เพื่อจะไม่ต้องเสียเวลามานั่งคิดเริ่มต้นใหม่ทั้งหมด แต่สามารถใช้คู่มือเล่มนั้นเป็นแนวทางและสามารถปรับปรุงคู่มือเล่มนั้นให้ทันสมัยมีประสิทธิภาพมากขึ้นได้เรื่อยๆ

สติชัย กองคำ (2542, หน้า 251-254) ได้เสนอหลักการบริหารเวลาในการทำงานที่จะช่วยให้ผู้บริหารประสบผลสำเร็จในการดำเนินงาน มีสาระสำคัญ 12 ประการดังต่อไปนี้

1. การบันทึกและวิเคราะห์การใช้เวลาประจำวัน หมายถึง การบันทึกการทำงานโดยละเอียดว่าในวันหนึ่งๆ ได้ทำอะไร ใช้เวลานานเท่าใด โดยบันทึกติดต่อกันเป็นเวลา 1-2 สัปดาห์ แล้วนำผลการบันทึกนั้นมาวิเคราะห์ว่าแต่ละวันได้ใช้เวลาสำหรับงานประเภทใดบ้าง เช่น งานประจำ งานพิเศษ งานสร้างสรรค์ การพูดโทรศัพท์ การพูดคุยปะทะสังสรรค์ การพักผ่อนและรับประทานอาหาร เป็นต้น จากการวิเคราะห์จะทำให้ผู้บริหารทราบว่า ท่านได้ใช้เวลาในทางที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรมากน้อยเพียงใด

2. การวางแผนงานไว้ล่วงหน้า ผู้บริหารควรกำหนดแผนงานการทำงานไว้ล่วงหน้าในแต่ละวัน โดยทำตารางการทำงานอย่างคร่าวๆ ทุกวัน เพื่อให้การทำงานมีระเบียบไม่สับสนควรจัดลำดับความสำคัญของงาน งานที่เร่งด่วนสำคัญให้ทำก่อน เมื่อเสร็จแล้วจึงทำงานที่สำคัญรองลงไปและตั้งเป้าหมายในแต่ละวันว่าจะทำงานกี่เรื่อง อะไรบ้าง การวางแผนงานล่วงหน้าจะเป็นแรงกระตุ้นให้ผู้บริหารทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าผู้บริหารใช้เวลามากในการวางแผนงานเรื่องใด ก็จะใช้เวลาน้อยในการทำงานเรื่องนั้นให้สำเร็จ

3. การแบ่งงานและการมอบหมายงาน งานบางอย่างผู้บริหารไม่ต้องทำเอง เพราะบุคคลในองค์กรบางคนมีความสามารถเท่ากับผู้บริหาร หรืออาจมากกว่าผู้บริหาร ถ้าแบ่งงานให้และเป็นงานที่ทำหายความสามารถ ผลงานที่มีประสิทธิภาพจะเป็นสิ่งที่ตามมา นอกจากจะแบ่งงานให้แล้วผู้บริหารจะต้องมอบอำนาจในการตัดสินใจให้แก่ผู้รับมอบด้วย การปฏิบัติเช่นนี้จะทำให้ผู้บริหารมีเวลาว่างมากขึ้น สามารถไปปฏิบัติงานอื่นได้ การแบ่งงานและการมอบหมายงานนี้มีข้อสังเกตคือ ถ้าเป็นการให้งานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะที่ผู้บริหารไม่ต้องการแล้วหรืองานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาคนอื่น ๆ ก็ไม่ต้องการเช่นเดียวกัน ลักษณะนี้ถือว่าไม่ใช่เป็นการแบ่งงานให้ทำแต่เป็นการกำหนดงานให้ทำ

4. กล้าที่จะกล่าวคำปฏิเสธ การบริหารเวลาให้มีประสิทธิภาพนั้น สิ่งสำคัญอย่างหนึ่งคือผู้บริหารต้องรู้จักปฏิเสธอย่างนี้มวลดหนักแน่นต่อคำขอร้องที่ไม่สามารถปฏิบัติได้ หรือไม่ได้ ช่วยให้การบริหารงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ รวมถึงหากปฏิบัติแล้วจะทำให้เสียเวลาในการทำงานอื่นที่สำคัญกว่า ผู้บริหารที่แสดงให้เพื่อนร่วมงานทราบว่าไม่สนใจทำงานที่ไม่สามารถปฏิบัติได้อาจเป็นเพราะไม่อยู่ในอำนาจหน้าที่หรือไม่มีความสามารถในครั้งต่อไปก็จะไม่กล้ารบกวนอีก ทำให้มีเวลาปฏิบัติงานที่เห็นว่าสำคัญและมีประโยชน์ได้เต็มที่ การปฏิเสธคำขอร้องที่ไม่สามารถปฏิบัติได้ไม่ใช่เรื่องเสียหายสำหรับผู้บริหาร กลับจะเป็นผลดีที่การกระทำและคำพูดตรงกัน

5. หลีกเลี่ยงความไม่เป็นระเบียบ โดยเฉพาะโต๊ะทำงานของผู้บริหาร กล่าวคือ โต๊ะทำงานจะต้องจัดหมวดหมู่ของเอกสารและหนังสือให้เป็นระเบียบ เช่น เอกสารรอการปฏิบัติ ควรอยู่ด้านซ้าย หนังสือคู่มือกฎระเบียบอยู่ตรงกลาง เอกสารปฏิบัติเรียบร้อยแล้วควรอยู่ด้านขวาของโต๊ะ ทั้งนี้เพื่อเป็นการเตือนความทรงจำว่างานใดปฏิบัติแล้วหรือยังไม่ปฏิบัติ หากยังไม่ปฏิบัติให้แล้วเสร็จจะได้ทำต่อไปในวันรุ่งขึ้น โดยไม่ต้องไปเสียเวลากับการตรวจสอบอีก

6. ไม่เป็นคนที่ต้องการความสมบูรณ์และถูกต้องที่สุดในทุกเรื่อง งานของผู้บริหารบางเรื่องก็จำเป็นต้องหาความสมบูรณ์แบบถูกต้องที่สุด เช่น การบริหารเงิน แต่งานบางอย่างไม่จำเป็นต้องสมบูรณ์แบบ และถูกต้องที่สุดก็ได้ เช่น งานโต้ตอบหนังสือราชการ โดยเฉพาะรูปแบบของหนังสือราชการและการผิดพลาดเล็กน้อยๆ จากการพิมพ์ ถ้ามีไว้แต่ไปให้ความสำคัญของรูปแบบว่าครุฑจะต้องอยู่ห่างจากขอบบนของกระดาษพิมพ์เท่านั้นเท่านั้น และการพิมพ์ข้อความต้องไม่มีที่แก้ไขแล้ว จะทำให้สิ้นเปลืองเวลาและวัสดุมาก แทนที่ผู้บริหารจะมาเสียเวลาอยู่กับเรื่องพวกนี้ ควรจะไปทำงานในเรื่องที่ตรงตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรจะดีกว่าเพราะจะทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้า ดังนั้นผู้บริหารต้องพิจารณาให้ต้องทั่วว่าเรื่องใดบ้างที่ต้องการความสมบูรณ์แบบที่สุด และเรื่องใดบ้างที่พอจะยืดหยุ่นได้

7. ไม่เป็นคนที่แยกตัวเองออกจากงานไม่ได้ มีผู้บริหารจำนวนไม่น้อยที่ทุ่มเทเวลาที่มีอยู่ทั้งหมดให้กับงานในหน้าที่ โดยไม่มองคนรอบข้างว่าจะอยู่ดีมีสุขหรือไม่ ผู้บริหารลักษณะนี้อาจจะประสบผลสำเร็จในหน้าที่การงานแต่ในด้านสังคมและครอบครัวอาจจะมีปัญหา คือ เป็นคนแปลกหน้าสำหรับสังคมและครอบครัวไป ถ้าท่านเข้าข่ายลักษณะที่กล่าวนี้ ต้องตามตัวเองว่าให้ความสำคัญต่อครอบครัว สังคม โดยเฉพาะเพื่อน ญาติพี่น้อง อยู่ในระดับไหนมากหรือน้อย หากพบว่าน้อยและมุ่งงานมากเกินไป จงปรับตัวเองให้แยกออกจากงานเสียบ้าง ความรักความอบอุ่นภายในครอบครัว เพื่อนๆ และญาติพี่น้อง ก็จะมีเกิดขึ้นเป็นผลดีต่อครอบครัวและสังคม ขณะเดียวกันผลของงานก็จะไม่เสียเพราะมีโอกาสได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับคนรอบข้างความคิดเห็นอันก็จะปลอดโปร่ง

8. ตัดกิจกรรมที่ไม่สำคัญออกเสียบ้าง ผู้บริหารเป็นบุคคลหนึ่งที่สังคมให้การยอมรับและนับถือว่ามีคุณค่า ดังนั้นงานเกือบทุกชนิดจึงมุ่งตรงมายังผู้บริหาร ไม่ว่าจะเป็งานในหน้าที่ งานที่ส่วนราชการอื่นฝากให้ปฏิบัติ งานสังคม รวมถึงงานพัฒนาตนเองของผู้บริหาร เมื่อเป็นเช่นนี้ผู้บริหารจึงมีงานหรือกิจกรรมต่างๆ มากมายในแต่ละวันแต่ละสัปดาห์ ถ้าปฏิบัติหรือให้ความร่วมมือในทุกเรื่อง ก็จะไม่มีความพอหรือปฏิบัติงานผิดไปจากวัตถุประสงค์ขององค์กร ถ้าไม่ปฏิบัติก็จะไม่ได้รับความร่วมมือจากสังคม เพราะองค์กรที่ดีย่อมมีลักษณะเปิด เมื่อเป็นเช่นนี้จึงเป็นความจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องใช้ดุลพินิจว่า กิจกรรมใดควรตัดออก กิจกรรมควรคงไว้เพื่อจะได้ปฏิบัติเฉพาะกิจกรรมที่จำเป็น และมีความสำคัญในระดับต้นๆ

9. การหยุดพักผ่อน การทำงานเป็นเวลานานติดต่อกันโดยไม่พักผ่อนจะทำให้ร่างกายอ่อนแอเพลีย เมื่อยล้า สมองมีนงง ไม่มีความคิดสร้างสรรค์ ผลงานไม่มีประสิทธิภาพ ถ้าหากผู้บริหารมีอาการดังกล่าว จะต้องหยุดพักผ่อน โดยนั่งเฉยๆ สักครู่ หรือลุกออกจากที่นั่งแล้วเดินไปมา หรือจะยืนมองทอดสายคาออกป็นนอกห้องก็แล้วแต่ความเหมาะสม ประมาณ 2-3 นาที การพักผ่อนเช่นนี้จะเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และเป็นการรักษาสุขภาพอีกทางหนึ่งด้วย การพักผ่อนแบบนี้ไม่ควรทำบ่อยจนทำให้เสียงาน

10. อย่าผัดวันประกันพรุ่ง นิสัยผัดวันประกันพรุ่งจะทำให้เกียจคร้าน เป็นการสะสมงานเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ เหมือนดินพอกหางหมู ทำเท่าไรก็ไม่เสร็จ นับว่าเป็นการปล่อยเวลาให้สูญเสียไปโดยเปล่าประโยชน์ ดังนั้นผู้บริหารจงคิดเสมอว่าต้องลงมือปฏิบัติงานเดี๋ยวนี้ การสะสมงานที่เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ก็จะหมดไป

11. มีสมาธิที่ดี การมีสมาธิที่ดีในการทำงานนับว่าเป็นเรื่องสำคัญ ผู้บริหารที่ทำงานหลายอย่างในเวลาเดียวกันจะไม่ประสบความสำเร็จ เพราะการตัดสินใจในการทำงานแต่ละอย่างไม่ดีเท่าที่ควร เนื่องจากไม่มีสมาธิ ดังนั้นควรทำงานแต่ละชิ้นด้วยความตั้งใจ โดยทำงานที่สำคัญต้องทำวันนี้ก่อน รองลงไปคืองานที่ควรทำวันนี้ และงานสุดท้ายต้องทำวันเวลาไหนก็ได้โดยไม่ต้องรีบ การทำเช่นนี้จะเป็นการประหยัดเวลาในการทำงาน

12. ขจัดตัวการที่จะทำให้สูญเสียเวลา ตัวการสำคัญที่ทำให้สูญเสียเวลา คือ ผู้บริหารเอง เพราะทำงานหลายอย่างในเวลาเดียวกัน ไม่มีการจัดลำดับความสำคัญของงาน ขาดการกระจายงานและบางครั้งชอบทำงานที่ไม่สำคัญและมีประโยชน์น้อย นอกจากนี้ยังมีสาเหตุมาจากบุคคลอื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร เช่น มีประชุมร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชา และองค์การเอกชนมากเกินไปหรือมีแขกมาพบโดยมิได้นัดหมาย หรือมีงานจร งานฝากมาให้ปฏิบัติ เป็นต้น

ไพบูลย์ สาราญญติ(2543, หน้า 42-43) ให้ความเห็นเกี่ยวกับหลักในการบริหารเวลาว่ามีวิธีการดังนี้

1. วิเคราะห์งานและหน้าที่ที่ความรับผิดชอบ ว่าต้องทำอะไรบ้าง มีกี่อย่าง กี่ชนิด อะไรเป็นงานของตนเองอะไรเป็นงานของชาวบ้าน

2. จัดลำดับความสำคัญของงาน งานบางอย่างต้องทำก่อน(งานด่วน) งานบางอย่างว่างๆ ค่อยทำก็ได้ไม่ต้องรีบร้อน

3. จัดตารางการทำงาน กำหนดงานไว้ล่วงหน้าแต่ละวัน ในแต่ละอาทิตย์ฝึกฝนตัวเองให้มีระเบียบทำตามตารางที่กำหนดไว้

4. มอบอำนาจ กระจายอำนาจ หัดให้ลูกน้องทำงานแทน แม้จะได้ผลไม่ดีก็ตามก็

5. พิจารณาแก้ไขข้อบกพร่อง เมื่อทำตามข้อ 1-4 แล้วกลับมาพิจารณารายละเอียดใหม่ว่าจะต้องแก้ไขตัดแปลงเพิ่มเติมอะไรบ้าง หรือจะปล่อยไว้ตามเดิม

จิระพันธ์ พูลพัฒน์ (2545, หน้า 72-77) กล่าวถึง วิธีการบริหารเวลา ไว้ดังนี้

1. ตั้งเป้าหมาย

กำหนดเป้าหมายของชีวิตและกำหนดเป้าหมายของการทำงาน รู้ความต้องการของตัวเองว่าชีวิตนี้ต้องการอะไร กำหนดกิจกรรม ขั้นตอนและเวลาเพื่อไปสู่เป้าหมายนั้น เป้าหมายของการทำงานจะต้องมี เพื่อจะให้เราแต่ละปี แต่ละเดือน แต่ละสัปดาห์ แต่ละวัน ทำงานไปเพื่ออะไร การมีเป้าหมาย จะทำให้เดินไปถูกทิศทาง แล้วก็ใช้เวลาเดินทางสั้นกว่าการเดินทางไปอย่างไร้จุดหมาย

2. วางแผน

วางแผนงานที่จะทำทุกวัน เขียนรายการสิ่งที่จะต้องทำแต่ละวันทุกเย็นก่อนกลับบ้าน แล้วทบทวนทุกเช้า เพื่อจะได้รู้ว่าตลอดทั้งวันจะทำอะไร วางแผนแล้ว กำหนดลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนของงานจะได้จับปลาตัวโตก่อนที่จะไปจับปลาตัวเล็ก วางแผนจัดการเวลาที่เป็นจริงด้วยความรอบคอบ และมีตารางให้วางอยู่ในกรอบของเวลาที่มีอยู่จริง จัดตารางเวลาให้ยืดหยุ่นเพื่อรับกรณีฉุกเฉินด้วยระหว่างการทำงาน สํารวจด้วยว่าทำงานไปได้ครบถ้วนและตามลำดับหรือเปล่า เขียนด้วยดินสอก็จะสะดวกดีทีเดียว

3. ทำแต่เช้า

ทำงานที่ยากเสียแต่เช้าถ้าคิดว่าเป็นช่วงที่ทำงานได้ดีเยี่ยมอยู่ตอนเช้า เพื่อที่เราเองจะได้เกิดความรู้สึกที่ติดลอควัน เพราะได้ทำงานที่ยากสำเร็จลุล่วงไปแล้วแต่เช้า

4. จัดสรรเวลา

คิดว่างานที่ทำทั้งหมด จัดสรรเวลาให้เหมาะสม เฉลี่ยให้ทั่วถึงทั้งงานเอกสารประจำวัน งานดูแลและให้คำปรึกษา งานมอบหมายพิเศษและงานวางแผนและคิดสร้างสรรค์เพื่องาน

5. ไม่

เรียนรู้ที่จะพูดคำว่า "ไม่" ถ้าจะต้องทำอะไรต่อมิอะไรหลายอย่างทั้งๆ ที่มีเวลาไม่พอ และฝืนใจตัวเองที่จะต้องเข้าไปช่วยงานใครต่อใครในที่ทำงาน งานอาสาสมัคร งานสังคม ควรที่จะรู้จักการปฏิเสธบ้าง ดีกว่ามานั่งเสียใจภายหลังกับเวลาที่มีค่าที่สุดสูญเสียไป แล้วเรียกกลับมาไม่ได้ ลองใช้เวลาให้ประหยัด และคิดให้หนักเหมือนการใช้เงินที่ไม่ค่อยจะมีก็ควรจะช่วยให้รู้จักพูดว่า "ไม่" เพื่อประหยัดเวลาบ้าง

6. ระหว่างรอและเดินทาง

หากกิจกรรมที่จะทำระหว่างรอและเดินทาง ไม่ว่าจะรอในเวลารถติด นั่งไปในรถส่วนตัว รถเมล์ รถไฟ เครื่องบิน เข้าคิวรอการนัดหมายต่างๆ อาจจะทำอะไรคิดตัวไปทำบันทึกความคิด ฟังเทป เขียนจดหมาย อ่านวารสารต่างๆ

7. กำหนดเวลาทำงาน

กำหนดเส้นตายให้แก่งานแต่ละชิ้นที่ทำ จะช่วยคุณคนให้มุ่งไปที่การทำงานและพยายามทำงานให้เสร็จตามกำหนด

8. กระจายงาน

แบ่งงานไปให้คนอื่นช่วยทำบ้าง เมื่อคนอื่นมีความสามารถอยู่ในระดับที่ช่วยได้หรือฝึกได้ จะช่วยประหยัดเวลาและให้คนอื่นได้มีโอกาสฝึกการทำงาน แต่อย่าลืมนำงานที่จะมอบให้ทำ จุดมุ่งหมายต้องชัดเจน สื่อให้เข้าใจตรงกัน โครงการใหญ่ก็ต้องแบ่งสัดส่วนให้ชัดเจน กำหนดเวลาที่งานจะต้องเสร็จแต่ละช่วงและทั้งหมดติดตามผลงานตลอด กำหนดอำนาจหน้าที่

ของผู้นำ มอบงานไปแล้ว อย่าเพิ่งวิพากษ์วิจารณ์ให้เสียกำลังใจแต่ในระยะเริ่มแรก ถ้าทำดีรีบชมเชยให้กำลังใจ แล้วช่วยคนที่รับงานไปทำ ให้ตัดสินใจปัญหาต่างๆ ได้ด้วยตนเอง

9. ตัดสินใจ

งานที่ทำร้อยละ 80 คนตัดสินใจได้เอง เมื่อหยิบเอกสารใดขึ้นมาหยิบเพียงครั้งเดียว แล้วตัดสินใจเลยว่าจะทำอย่างไรกับเอกสารนั้น โยนทิ้ง เก็บเข้าแฟ้ม เข้าตู้ คอบหรือกรอกไปเลยหรือเขียนบันทึกลงไปให้ใครรับไปทำ อย่าหยิบขึ้นมาอ่านแล้ววาง เพราะว่าเมื่อวางไปแล้ว กองเอกสารจะโตขึ้นทุกวันและจะต้องเสียเวลาอ่านซ้ำอีกครั้งเมื่อจะต้องทำงานที่ต้องรอข้อมูลเพิ่มเติม ตัดสินใจไปทันทีว่าจะเอาอย่างไร ตัดสินใจได้ไวก็ประหยัดเวลาไปได้มาก

10. อ่าน

เรียนรู้เทคนิคในการอ่านให้เร็ว ผักการกวาดสายตา ลดการอ่านออกเสียงในใจ เลือกอ่านสิ่งที่เกี่ยวข้องกับคน กำหนดจุดมุ่งหมายของสิ่งที่จะอ่าน แลกเปลี่ยนสิ่งที่ได้อ่านไปแล้วกับคนอื่น อ่านให้เป็นนิสัยที่จะรักการอ่าน อ่านสิ่งที่เกิดประโยชน์ อ่านแล้วสรุป และจับใจความได้

11. ที่ทำงาน

จัดโต๊ะ อุปกรณ์ และสถานที่ทำงานให้เป็นระเบียบและมีระบบ เพื่อที่จะให้ง่าย และไวต่อการหยิบจับหาของ โต๊ะที่มีเฉพาะงานที่จะทำในขณะนั้นวางอยู่ จะช่วยควบคุมสมาธิได้ดี ขจัดสิ่งที่จะดึงดูความสนใจของคนจากงานออกไปจากโต๊ะ และมีอุปกรณ์ที่ต้องใช้ทุกชิ้นวางอยู่แทน เพื่อจะได้ไม่ต้องเสียเวลาลุกไปหาในขณะลงมือทำงาน

12. ประชุม

การประชุมจำเป็นสำหรับทุกหน่วยงาน แต่ก่อนประชุมพิจารณาหาเหตุผลในการประชุมเสียก่อน ถ้าไม่จำเป็นที่จะต้องประชุม เพื่อใช้วิธีอื่นแทนได้ก็ไม่ต้องประชุม เริ่มและเลิกประชุมให้ตรงเวลา เรื่องพิจารณาและต้องการการอภิปราย ควรมีวาระการประชุมแจ้งไปล่วงหน้าให้มีเวลาเพียงพอที่จะคิดมาก่อน จะได้ไม่ต้องมาเสียเวลาคิดในที่ประชุม สื่อต่างๆ ที่จะใช้ในการประชุม ควรจัดเตรียมไว้ให้พร้อม เพื่อความรวดเร็วในการประชุม

13. เวลาพัก

ช่วงเวลาพักในที่ทำงานสัก 15 นาที ช่วยได้มากที่สุด ที่จะได้พักคลายเครียดจากงาน ใช้เวลาช่วงนี้ในการเดินเล่น เปลี่ยนอิริยาบถ พักผ่อน คุยกับเพื่อนร่วมงาน เพราะเป็นช่วงพักก็คงคุยกันได้สบาย อ่านหนังสือพิมพ์หรืออะไรก็ตามที่พอใจ เพื่อจะได้พักให้สบายใจ แล้วกลับไปทำงานต่อ กลับบ้านเวลานอนพักผ่อนให้พอและหลับให้มีความสุข

14. ทำสิ่งที่ตื่นเต้น

คิดวางแผนที่จะมีกิจกรรมอะไรบางอย่างที่น่าตื่นเต้นสำหรับเราในแต่ละสัปดาห์ เพื่อจะช่วยให้เรากลับมาตื่นตัวกระตุ้นให้เราเกิดความกระตือรือร้น มีแรงทำงานและอยากทำงาน เพื่อที่จะไปพบกับกิจกรรมนั้น

15. นัดหมาย

นัดล่วงหน้า พอถึงเวลาโทรไปตรวจสอบก่อนว่าแน่นอนตามเวลา และสถานที่ที่กำหนดไว้ ทำแบบนี้จะช่วยประหยัดเวลาของเราได้ โดยไม่ต้องไปก่อเสียเวลาเปล่า เพราะบางคนนัดแล้วลืมไม่อยู่ตามที่นัดก็มี ถ้าการนัดหมายเล็กต้องมีการเลือกไว้ด้วยว่าจะทำอะไรต่อไปจะได้ไม่เสียเวลาเปล่า

16. เลิกนิสัยที่ไม่ดี

สำรวจนิสัยที่ไม่ดีของเราที่ทำให้เสียเวลาแล้วเขียนผลเสียที่เราจะได้รับจากนิสัยที่ไม่ดีเหล่านั้น แล้วพิจารณาว่าจะแก่นิสัยให้ดีขึ้นได้อย่างไร เขียนผลดี ที่จะเกิดขึ้นถ้าแก้ไขได้ ผลดีมีมากก็หาทางขจัดนิสัยที่ไม่ดีทิ้งไป

17. การติดต่อสื่อสาร

ไม่ว่าด้วยการพูด การเขียน หรือการใช้สื่อ ต้องให้แน่นอนชัดเจน เข้าใจตรงกันทั้งผู้ส่งข่าวและผู้รับข่าว เพื่องานจะได้ออกมาถูกต้อง ไม่ต้องมาเสียเวลาทำงานใหม่ เพราะเข้าใจอะไรไม่ตรงกัน

18. ไม่ผัดวันประกันพรุ่ง

วางจุดมุ่งหมายเอาไว้ สร้างแรงจูงใจให้กับตัวเองให้รู้สึกว่าการจะทำและมีความตื่นเต้นที่จะทำในสิ่งที่ต้องทำ คิดถึงความสุข ความสำเร็จและประโยชน์ที่จะได้รับจากการทำงานสำเร็จ แล้วผลเสียที่จะเกิดขึ้นจากการทำไม่เสร็จ ทุ่มใจของเราไม่ให้หลีกเลี่ยงไปจากงาน ขจัดความกลัวจะได้ไม่เลื่อนเวลาการทำงานออกไปให้เสียเวลา

19. ยืดหยุ่น

ใช้เทคนิคหลายๆ รูปแบบในการทำงาน ไม่ยึดติดอยู่กับรูปแบบเดียว ทำด้วยวิธีนี้ไม่ได้ก็เปลี่ยนวิธีการดีกว่าค้นหุ้รังแล้วทำไม่สำเร็จ เสียเวลาทั้งช่วงที่ค้นหุ้รังทำและช่วงที่ต้องมาเริ่มทำใหม่

20. แบบฟอร์ม

พิจารณางานที่ทำว่ามีอะไรบ้าง ที่ตนจะต้องทำซ้ำๆ กันอยู่เสมอจัดทำเป็นแบบฟอร์มออกมาได้ใหม่ ถ้าได้ก็จัดทำออกมาจะได้ช่วยประหยัดเวลาไม่ต้องมาทำซ้ำๆ เช่น จดหมาย การเขียนโครงการ รายงาน สัญญา งบประมาณ ตารางต่างๆ มีแล้วจะได้ใช้กรอกข้อความเพิ่มเติมลงไปได้เลย ประหยัดเวลาได้โขทีเดียว

21. พวกสมบูรณแบบ

ทำงานย่อมผิดพลาดบ้างเป็นของธรรมดา ความผิดพลาดนั้นระมัดระวังและรอบคอบในการทำงานเป็นสิ่งที่ดี แต่ถ้ามากเกินไปขนาดที่จะต้องทำงานให้สมบูรณ์ร้อยละ 100 ทุกครั้งก็คงจะไม่ไหว เพราะบางครั้งความผิดพลาดก็จะช่วยสอนอะไรตนได้ ลองคิดว่าทำงานได้ดีร้อยละ 100 ทุกครั้งได้จริงหรือไม่ การยอมรับความผิดพลาดในบางครั้งจึงเป็นการทำงานที่ดีที่สุดสำหรับตน

พนมพร จันทรปัญญา (2545, หน้า 49-51) กล่าวว่าในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติงานสำคัญ 5 ประการในรูปของขบวนการ หรือวัฏจักร ดังนี้

งานที่หนึ่ง คือ การวางแผน เพื่อให้ได้มาซึ่งประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์กร คงจะไม่มีองค์การใดปล่อยให้บุคลากรทำงานไปตามสบายโดยไม่รู้ว่าจะบรรลุเป้าหมายได้อย่างไร ผู้บริหารในระดับต่างๆ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการวางแผนสำหรับองค์กรในอนาคต เช่น วางแผนในระยะ 5 ปี ผู้บริหารในระดับกลางจำเป็นต้องวางแผนปฏิบัติประจำปีให้ลุล่วงตามเป้าหมาย ผู้บริหารระดับล่างจำเป็นต้องวางแผนในระยะสั้นให้เห็นการปฏิบัติงานประจำวัน ประจำสัปดาห์และประจำปี

งานที่สอง คือ งานจัดรูปแบบงาน ปัญหาในองค์กรทุกวันนี้ มักจะตามกันอยู่เสมอว่า ใครควรทำงานอะไร ผู้บริหารจำเป็นต้องจัดรูปแบบ และมอบหมายหน้าที่การทำงาน และความรับผิดชอบให้กับบุคลากร โดยมีความสัมพันธ์กับตำแหน่งของคนเท่านั้น ในการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย

งานที่สาม คือ การจัดทีมงาน ผู้บริหารจะต้องแยกแยะความสามารถของบุคคลว่าใครอยู่ในตำแหน่งใด มีความสามารถ ประสบการณ์ ที่จะทำงานอะไร ได้เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย

งานที่สี่ คือ การสั่งการ เมื่อผู้บริหารได้วางแผนบรรลุบุคคลตามตำแหน่งความสามารถ ประสบการณ์ และขณะที่องค์การพร้อมแล้วที่จะเดินเครื่องการทำงาน ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้สั่งระดมเริ่มปฏิบัติงาน ซึ่งนำทิศทางของการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจะต้องสร้างวิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะต้องสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร ผู้บริหารจะต้องสร้างภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ ขณะกำลังปฏิบัติงานสั่งการอยู่

งานที่ห้า คือ การควบคุม เมื่อการปฏิบัติการกิจปฏิบัติงานไปตามแผนงานที่วางไว้ งานก็กำลังดำเนินไปสู่เป้าหมายที่ต้องการบรรลุเป็นไปตามวัตถุประสงค์ หรือเป็นไปตามนโยบาย ผู้บริหารมีหน้าที่จะต้องควบคุมวงล้อของการเคลื่อนที่เหล่านี้ให้เป็นไปตามหนทางที่ถูกต้องตามแผนเมื่อมีอะไรผิดปกติ ผิดพลาด อันจะก่อให้เกิดการเคลื่อนที่ของงานไม่อยู่ในทิศทางที่ถูกต้อง ผู้บริหารจะต้องดำเนินการแก้ไขควบคุมให้กลับสู่ทิศทางที่ถูกต้อง

ประภาพร กิติ (2546, หน้า 18-19) ได้กล่าวถึง การบริหารเวลาไว้ในรูปแบบ "PROPLAN" (Professional Productivity Planning) เป็นระบบที่บริษัทเวียนเนอร์ แอนด์ คอมปานี ซึ่งเป็นบริษัทรับทำบัญชี ตั้งอยู่เมืองแมนฮัตตัน สหรัฐอเมริกา ได้วางหลักการจัดสรรเวลานั้นพื้นฐาน ดังนี้

1. แบ่งงานตามโครงการต่างๆ ออกเป็นช่วงเวลา ครั้งละ 3 ชั่วโมง แต่ละช่วงเวลานี้ทำงานงานหนึ่งโดยเฉพาะ

2. มอบหมายให้ผู้อื่นทำงานในหน้าที่ซึ่งต้องใช้ความสามารถสูงหรือต่ำกว่าที่เรา

มีอยู่

3. วางกำหนดเวลาของชั่วโมงการทำงานที่ตรงต่อความเป็นจริงและใช้เวลาที่กำหนดไว้อย่างเต็มความสามารถ

พร้อมกันนี้ได้เสนอแนะวิธีการประหยัดเวลาไว้ 30 วิธี ซึ่งมีวิธีที่น่าสนใจคือ

1. เลือกลำดับความสำคัญก่อนหลัง พิจารณาจากเป้าหมายในระยะยาวและวางแผนระยะสั้นขึ้นในเป้าหมายระยะยาวนั้น

2. มีความตั้งใจจริง กำจัดสิ่งรบกวนต่างๆ ที่เกิดขึ้นด้วยการกระทำของตนเอง พยายามลดการรบกวนจากบุคคลภายนอกให้เหลือน้อยที่สุด โดยเฉพาะการรบกวนทางโทรศัพท์หรือผู้ที่เข้าพบอย่างเป็นทางการส่วนตัว

3. จัดจำพวกของงาน การศึกษา งานบ้าน และหน้าที่รับผิดชอบส่วนตัว มุ่งมั่นกระทำในสิ่งที่จำเป็นต้องทำและต้องการจะทำ วันละเพียงอย่างเดียว

4. แบ่งงานใหญ่ออกเป็นงานเล็กๆ เพื่อให้สามารถบริหารงานและติดตามผลความก้าวหน้าได้ดีขึ้น

5. เขียนหัวข้อและเงื่อนไขต่างๆ ที่เกิดขึ้น หรือการเตือนความจำในเรื่องที่สำคัญๆ ลงบนปฏิทินเพื่อการวางแผนต่อไป

6. จงเรียนรู้ที่จะกล่าวคำ ปฏิเสธอย่างสง่างาม

7. อย่าทำงานสำคัญมากกว่าครั้งละหนึ่งชิ้น แม้ว่าจะสามารถทำงานนั้นๆ สลับกันไปมา

8. จงตั้งระบบในการติดตามกิจกรรมที่จะต้องทำประจำวัน

9. จงทบทวนเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาวอยู่เสมอ

สตอทท์, และ วอล์คเกอร์ (Stott ,& Walker, 1992, pp. 549 – 590) ได้กล่าวถึงแผนการบริหารเวลาประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

1. ตระหนัก ในขั้นแรกนี้จำเป็นต้องทราบว่าจะไรคืองานสำคัญหรือเรื่องสำคัญ เรื่องสำคัญในการทำงานคืออะไร สำคัญในชีวิตครอบครัวคืออะไร นั่นคือจำเป็นต้องมีเป้าหมาย จะต้องทราบเกี่ยวกับองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการใช้เวลา เช่น นิสัย พฤติกรรม วิธีการติดต่อสื่อสาร และความรับผิดชอบของตนเอง

2. วิเคราะห์ ในการปรับปรุงการใช้เวลา จำเป็นจะต้องทราบรายละเอียดวิธีใช้เวลาในขณะนั้น เมื่อวิเคราะห์การใช้เวลาแล้วก็จำเป็นต้องปรับปรุงการใช้เวลาให้ดีขึ้น

3. ชจัด จากการวิเคราะห์การใช้เวลาจะทำให้ทราบว่ามีความบางอย่างที่ทำให้ต้องเสียเวลาไปโดยเปล่าประโยชน์ หรือมีบางสิ่งบางอย่างมาขโมยเวลาคนไปจะต้องขจัดสิ่งที่ทำให้เสียเวลาเหล่านี้โดยมุ่งเน้นการทำงานในเรื่องสำคัญ

4. จัดลำดับ ในขณะที่ขจัดสิ่งที่ทำให้เสียเวลาออกไป จะต้องจัดลำดับความสำคัญของงานที่จะต้องทำ

5. จัดเป็นระบบ ในขั้นสุดท้ายคือการจัดระบบการใช้เวลา การจัดระบบจะทำให้สามารถควบคุมการทำงานได้

จากที่นักการศึกษากล่าวมาสรุปได้ว่า หลักการบริหารเวลา หมายถึง แผนการบริหารเวลาประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆในการปฏิบัติงาน ในรูปของขบวนการ หรือวัฏจักร ได้แก่ 1) กำหนดเป้าหมายของการทำงาน 2) วางแผน เพื่อให้ได้มาซึ่งประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์การ 3) ลงมือดำเนินการ การลงมือดำเนินการตามแผนที่วางไว้ 4) การประเมินผลการดำเนินการ 5) วิเคราะห์ ปรับปรุงการใช้เวลา และ 6) การจัดระบบการใช้เวลา การจัดระบบจะทำให้สามารถควบคุมการทำงานได้

7. ปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารเสียเวลา

ผู้บริหารเป็นผู้ที่ต้องรับผิดชอบต่อปัญหาการจัดเวลาของตนเอง ได้มีผู้สรุปปัจจัยต่างๆ ที่ทำให้ผู้บริหารเสียเวลา ดังนี้

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2541, หน้า 104-119) ได้เสนอประเด็นหลักที่ทำให้เสียเวลา ไว้ดังนี้

1. สิ่งที่เป็นปัจจัยภายใน

1) ความกลัว เป็นตัวปิดกั้นจากการเริ่มลงมือทำบางสิ่งบางอย่าง บางคนไม่กล้าเริ่มต้นทำบางสิ่งเนื่องจากกลัวความล้มเหลว ความยากลำบาก จะทำได้ไม่ดีพอ ไม่ได้รับการยอมรับ ถูกดูหมิ่น ถูกเจ้านายตำหนิ รับผิดชอบไม่ไหว ผลเสียหายที่จะเกิดขึ้น จึงได้แต่จดจ้องๆ เดินเฉียดไปเฉียดมาไม่ยอมลงมือทำเสียที

2) ความไร้วินัย ตัวบ่อนทำลายความสำเร็จของบุคคลที่ร้ายที่สุด เพราะทำให้บุคคลนั้นไม่ทำสิ่งที่พึงกระทำในช่วงเวลาหนึ่งๆ แต่กลับใช้เวลาไปทำสิ่งอื่นๆ ที่ตอบสนองอารมณ์ ความรู้สึกของตนเองมากกว่า ส่งผลให้งานในความรับผิดชอบล่าช้า เสร็จไม่ทันเวลา หรือเสร็จทันแต่ได้คุณภาพของงานต่ำกว่าที่ควรจะเป็น บางครั้งทำให้พลาดโอกาสดีๆ ในชีวิตไปอย่างน่าเสียดาย และหลายครั้งก่อให้เกิดปัญหาในชีวิต เนื่องจากการใช้เวลาอย่างไม่สมจุดทุกด้านสำคัญของชีวิต

3) การผัดวันประกันพรุ่ง ความกลัวและการไร้วินัยคือสาเหตุสำคัญของการผัดวันประกันพรุ่ง บางคนเพราะกลัวความล้มเหลวจึงไม่กล้าเริ่มลงมือทำ ได้แต่ผัดผ่อนผัดวันประกันพรุ่งไปเรื่อยๆ ในขณะที่บางคนเพราะความไร้วินัยจึงไม่ตัดสินใจทำสิ่งที่ควรทำทันที กลับใช้เวลาให้หมดไปกับการทำสิ่งที่ตนรักหรือพึงพอใจมากกว่า สาเหตุอีกประการหนึ่งของพฤติกรรมผัดวันประกันพรุ่งคือ ลักษณะนิสัยที่เฉื่อยชา ชอบปล่อยตัวสบายๆ ไม่อยากเคร่งเครียดอะไรมาก ชอบทำอะไรตามอารมณ์ ความรู้สึก นึกอยากทำอะไรเมื่อไหร่จึงค่อยทำ บุคคลที่มีลักษณะนิสัยเช่นนี้จึงไม่รู้สึกว่ามีคามจำเป็นที่จะต้องกระตุ้นตัวเองให้ลุกขึ้นทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดอย่างกระตือรือร้น เอาจริงเอาจังตามที่ควรจะเป็น ลักษณะเช่นนี้ย่อมไม่เอื้อต่อการประสบความสำเร็จ ทำให้งานล่าช้า เสร็จไม่ทันตามกำหนด สูญเสียความน่าเชื่อถือ

ความก้าวหน้าและโอกาสในชีวิต นอกจากนี้ยังนำไปสู่ความทุกข์ใจเมื่อภาวะปัญหาต่างๆ ไม่ได้รับการสะสางแก้ไขอย่างทันที่จึงมารวมสมกองเหมือนดินพอกหางหมู ก่อให้เกิดความวิตกกังวลใจอย่างหนักหน่วงภายหลัง

4) ความเกรงใจอย่างไม่เหมาะสม คือ ไม่กล้าปฏิเสธคนอื่นเพราะความเกรงใจ ไม่ว่าใครจะมาขอร้องให้ทำอะไรหรือชักชวนไปไหนก็มักจะรับไปหมด โดยไม่กล้าแย้งคำว่า ไม่ ออกมา จึงตอบรับว่า ได้ อยู่แทบทุกครั้งไป ทำให้หลายครั้งแทนที่จะได้ทำงานในความรับผิดชอบให้เสร็จสมบูรณ์ทันเวลาก็กลับล่าช้าทำให้เกิดผลเสียตามมาอีกมากมาย ชีวิตการทำงานจึงไม่เจริญก้าวหน้าอย่างที่ควรจะเป็น

5) การมุ่งเอาชนะจนเกินควร งานบางอย่างทำไปแล้วเกิดการคิดขัด คิดต่อหรือทำต่อไม่ได้ อาจจะต้องการเอาชนะจึงพยายามคิด คิด คิด จนเมื่อคิดออก เวลาที่เหลือก็ไม่เพียงพอกับการทำงานที่มีอยู่เสียแล้ว

6) ขาดเป้าหมายชัดเจนในการปฏิบัติงาน คนส่วนใหญ่ไม่ค่อยเห็นคุณค่าของการตั้งเป้าหมายในการทำงานทั้งๆที่การตั้งเป้าหมายในการทำงานเป็นสิ่งที่สำคัญและมีคุณค่าอย่างมากและเป็นเรื่องที่ควรทำจนเป็นปกตินิสัย

7) ขาดการกำหนดเส้นตาย (dead line) ในการทำงาน คนส่วนใหญ่มักใช้เวลาในการทำงานขยายออกไปเรื่อยๆ ตามเวลาที่มีอยู่ ทำให้การทำงานขึ้นนั้นล่าช้าออกไป ทำให้สูญเสียความน่าเชื่อถือ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในหน้าที่การงานแล้วยังทำให้คนอื่นที่ร่วมงานด้วย เช่น คนที่รับช่วงงานต่อจากเราต้องทำงานล่าช้าไปด้วย

8) การไม่กระจายงานหรือการกระจายงาน อย่างไม่มีประสิทธิภาพ การไม่กระจายงานทำให้งานทั้งกองนั้นท่วมทับคน และไม่สามารถทำงานเหล่านั้นได้สำเร็จอย่างแท้จริง

2. สิ่งที่เป็นปัจจัยภายนอก

1) คนแหวะมาเยี่ยมโดยไม่มีจุดหมาย เช่น นายจ้าง ผู้ร่วมงาน หรือผู้ได้บังคับบัญชา

2) โทรศัพท์ขัดจังหวะงานเป็นเรื่องที่ทำลายสมาธิในการทำงานอย่างมาก เพราะทำให้ ต้องมาเริ่มต้นสร้างสมาธิในการทำงานใหม่อีกครั้ง หรืออาจทำให้คิดอะไรต่อไม่ได้เลยก็เป็นได้

3) โต๊ะทำงานที่ยุ่งเหยิง ความรกรุงรังจะทำให้เกิดความรำคาญต่อสายตาและเบี่ยงเนื้อที่บนโต๊ะขณะทำงาน

จรัญ สักกะวงศ์ (2542, หน้า 22-23) ได้พูดถึงปัจจัยที่ทำให้สูญเสียเวลา ดังนี้ ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการสูญเสียเวลา(time wasters) มีอยู่มากมาย โดยครอบคลุมถึงต่อไปนี้คือ กาขาดการวางแผนเป้าหมายสำหรับอนาคต ไม่ได้จัดความสำคัญก่อนหลังของงานเอาไว้ กาผิดวันประกันพรุ่ง ไม่มอบหมายงานให้ลูกน้องทำ ไม่กล้าปฏิเสธคำขอร้อง ไม่ยอมตัดสินใจ การ

ประชุม เล็งผลเลิศเกินไป แยกภายนอกของพบ นายเรียกพบ คนระดับเดียวกันขอพบ ลูกน้องโยนกลองให้พิจารณาตัดสิน เช่นหนังสือราชการ จดหมาย/ธุรกิจส่วนตัว การเดินทางไป/กลับ พยายามทำงานหลายอย่างในเวลาเดียวกัน คีลมกาศ/สูบบุหรี่ ความกลัวที่จะประสบความสำเร็จ ความล้มเหลว จะประสบความสำเร็จ คำวิพากษ์วิจารณ์/คำหยาบ และขั้นตอนการทำงาน ขาดความอดทน อดทน ความรีบเร่ง สมาธิ มุ่งเหยิงใจในการทำงาน การริเริ่ม การฝึกอบรม และข้อมูลในการตัดสินใจ การอยากได้ข้อมูลเกี่ยวกับทุกสิ่งทุกอย่างจนครบ ครอบครัวยุบยวน ความไม่มีระเบียบ/ขาดวินัยส่วนตัว โต้ทำงานรกรุงรัง ระบบการติดต่อสื่อสารไม่ได้ ระบบแฟ้มไม่ดี งานค้างค้ำงไม่เสร็จตามกำหนด กำลังอยู่ในห้วงความรัก ความเกลียด ความอิจฉา ริษยา การดื่มเบียร์/สุราในวันทำงาน อุบัติเหตุ/วิกฤตการณ์ การดูโทรทัศน์/ฟังเพลง ฆนการ กุศล การพูดไม่เป็น การอ่านการเขียนหนังสือช้า การจับจ่ายซื้อของเครื่องใช้ส่วนตัว อื่นๆ

สถิติ กองคำ (2542, หน้า 260-263) กล่าวถึง ตัวการที่ทำให้ผู้บริหาร เสียเวลาที่สามารถจำแนกได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ ดังต่อไปนี้คือ

1. ตัวการที่เกิดจากผู้บริหารเอง สาเหตุเกิด จากลักษณะส่วนตัวของผู้บริหาร มีลักษณะสำคัญดังต่อไปนี้คือ

1) การทำงานอย่างระมัดระวัง การทำงานเร็ว แต่ขาดความรอบคอบ ไม่ใช่คำตอบสำหรับการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะผู้บริหารจะต้องทำงานหนึ่งงาน หลายครั้งเวลาที่ใช้ในการทำงานก็จะเพิ่มขึ้นไปเรื่อยๆ ดังนั้นการทำงานอย่างรอบคอบก็ล้วนจะเป็นการประหยัดเวลาในที่สุด

2) ไม่มีการจัดลำดับความสำคัญของงาน ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีภารกิจที่ต้องทำมากมายหลายอย่างในแต่ละวันจนบางครั้งไม่อาจแยกแยะได้ว่างานใดสำคัญก่อนหลัง เพราะปล่อยให้เลขานุการเป็นผู้จัดลำดับความสำคัญให้เมื่อไม่เป็นไปตามความสำคัญ ผู้บริหารก็ต้องมาเสียเวลา สะสางลำดับของงานใหม่ แต่สำหรับผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ ต้องตัดสินใจจัดลำดับความสำคัญของงานและลงมือทำงานตามความสำคัญของงานด้วยตนเองและทำงานที่สำคัญก่อนงานที่จำกัดด้วยเวลา การขาดการจัดลำดับความสำคัญของงานจะทำให้ผู้บริหารไม่อาจสะสางงานที่มีอยู่ให้ลุล่วงไปได้รวมทั้งไม่อาจมีเวลาที่จะคิดริเริ่มงานใหม่ๆ

3) การไม่กล้าตัดสินใจ ผู้บริหารพึงระลึกเสมอว่าหน้าที่สำคัญประการหนึ่งก็คือ การตัดสินใจในขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ การเลื่อนการตัดสินใจออกไปเรื่อยๆ ย่อมจะก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์กรโดยรวมการตัดสินใจที่รวดเร็วเด็ดขาดย่อมดีกว่าการไม่กล้าตัดสินใจแม้ว่าจะเป็นการยากกว่าก็ตาม

4) ขาดการกระจายงานมีผู้บริหารจำนวนมากที่ใช้วิธีเพิ่มชั่วโมงทำงานจาก 7-8 ชั่วโมง เป็น 10-12 ชั่วโมง โดยทำอยู่ที่ทำงานหรือหอบงานกลับมาทำที่บ้านด้วยเพื่อทำงานที่มีอยู่ให้เสร็จ แต่การทำงานเช่นนี้ นอกจากจะไม่เกิดประสิทธิภาพในการทำงานอันเป็นเพราะความอ่อนล้าจากการทำงานต่อเนื่องนานกว่าที่ควรแล้วยังจะส่งผลกระทบต่อชีวิตและ

ครอบครัว มีกฎทางการบริหารแนวคิดหนึ่งที่เรียกว่า กฎของพาร์กินสัน ที่กล่าวว่า “งานจะขยายตัวออกไปเพื่อบรรจุให้เต็มเวลาที่มืออยู่ งานไม่ใช่ของแข็ง มันเป็นเสมือนก๊าซและมีอนุภาค นับเป็นร้อยๆอนุภาคที่ถูกเรียกว่า กิจกรรมที่พร้อมขยายตัวให้เต็มเนื้อที่อยู่เสมอ” ด้วยเหตุนี้การขยายเวลาที่เวลาทำงานให้นานออกไปอีกจึงไม่ใช่ทางออกที่ดีที่สุดในการทำงานให้สำเร็จ อย่าลืมว่าการบริหารคือ การทำงานให้เสร็จโดยผู้อื่น ดังนั้นผู้บริหารที่ดีจึงต้อง กระจายงาน อย่างไรก็ตามการกระจายงานที่ไม่ถูกต้องจะเป็นผลเสียยิ่งกว่าไม่กระจายงานเสียอีก ผู้บริหารไม่ควรกระจายงานเพราะงานนั้นเป็นงานที่ตัวเองไม่ชอบ แต่การกระจายงานที่มีลักษณะทำทนายให้ แก่ผู้ได้บังคับบัญชาพร้อมกับมอบความไว้วางใจให้ด้วย ไม่ควรสั่งให้รายละเอียด หรือไปกำกับทุกชั้นตอนเสมือนผู้ได้บังคับบัญชาเป็นชนหุ่นยนต์ที่เพียงทำตามคำบอกของผู้ได้บังคับบัญชาเท่านั้น มีการประชุมมากเกินไป มีผู้เคยกล่าวว่า ผู้บริหารในระบบราชการไทยใช้เวลาส่วนใหญ่หมดไปกับการประชุมมากกว่าที่จะมีเวลานั่งคิดริเริ่มนโยบายใหม่ๆจริงๆแล้วการประชุมเป็นกลไกการบริหารที่มีความสำคัญเพื่อประสานความรู้ ประสบการณ์ของแต่ละคนที่สั่งสมมาช้านานเพื่อ แก้ไขปัญหาหรือให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ล่วงหน้า แต่การประชุมที่ขาดการวางแผนที่ดีและมากเกินไปจะกลายเป็นกับดักเวลาของผู้บริหาร องค์การใดที่มีการประชุมบ่อยครั้งมากเป็นการแสดงอาการให้เห็นว่า องค์การนั้นกำลังเผชิญปัญหา การขาดประสิทธิภาพในการบริหารงานองค์การ เนื่องจากบุคลากรระดับบริหารต้องมาสูญเสียเวลาส่วนใหญ่ไปกับการประชุมหลายๆครั้ง ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงและไม่มีการกำหนดวัตถุประสงค์การประชุมไว้ชัดเจน การติดต่อสื่อสาร โดยตรงอย่างไม่เป็นทางการหรือการประชุมเฉพาะที่เกี่ยวข้องเท่านั้นจะทำให้ผู้บริหารมีเวลามากขึ้นในการทำงานสำคัญในความคิดชอบของตน

2. ตัวการจากภายนอก ตัวการประเภทนี้หมายถึงตัวการอันเนื่องมาจากบุคคลอื่นหรือสภาพแวดล้อมทำให้เสียเวลางาน มีลักษณะสำคัญดังนี้ คือ

1) การใช้โทรศัพท์ โทรศัพท์เป็นสิ่งที่ถูกประดิษฐ์ขึ้นมาเพื่ออำนวยความสะดวกในการติดต่อสื่อสาร แต่ในขณะที่เดียวกันหากใช้โทรศัพท์อย่างไม่ระมัดระวังแล้ว โทรศัพท์ก็จะกลายเป็นอุปกรณ์ที่ก่อให้เกิดความสูญเสียเวลาอย่างคาดไม่ถึงและพึงระลึกว่า โทรศัพท์คืออุปกรณ์ที่มีขึ้นสำหรับอำนวยความสะดวกแก่ผู้บริหาร จึงไม่จำเป็นต้องรับโทรศัพท์ทุกครั้งที่ยกเข้ามาในช่วงเวลาทำงานที่สำคัญของผู้บริหาร การใช้โทรศัพท์อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น เลือกช่วงเวลาที่เหมาะสมเป็นช่วงเวลาสำหรับโทรศัพท์ติดต่อบุคคลภายนอก เช่น ก่อนเที่ยง เนื่องจากการสนทนาจะมีความเร่งรัดเพราะผู้สนทนาต้องไปรับประทานอาหาร ก่อนที่จะโทรศัพท์ออกข้างนอกควรจดประเด็นสำคัญของเรื่องที่ต้องการพูดไว้เพื่อที่จะได้ไม่ลืมประเด็น ให้เลขานุการช่วยกลั่นกรองโทรศัพท์ที่มีการเรียกเข้ามา เป็นต้น

2) มีผู้มาพบโดยไม่ได้นัดหมาย บ่อยครั้งที่ผู้บริหารต้องเสียเวลาไปกับการบุคคลที่มาพบโดยไม่ได้นัดหมายไว้ล่วงหน้า ดังนั้นผู้บริหารควรมีวิธีปฏิบัติกับบุคคลเหล่านี้

(ยกเว้นผู้บังคับบัญชา) สำหรับบุคคลภายนอกสิ่งที่คุณควรทำก็คือ การให้เลขานุการได้รับรู้ว่าตนไม่ประสงค์จะพบกับผู้มาขอพบโดยไม่ได้นัดหมาย เว้นแต่จะหลีกเลี่ยงไม่ได้เป็นกรณีพิเศษเท่านั้น ในกรณีเช่นนี้จึงใช้วิธีออกมาพบนอกห้องทำงานหรือบริเวณห้องรับแขก หรือใช้วิธียื่นพูดและจบการสนทนาขณะที่ยื่นพูด แม้ว่าวิธีการเหล่านี้จะดูไม่สุภาพบ้างก็ตาม แต่เป็นวิธีที่จะช่วยให้ผู้บริหารควบคุมเวลาของตนเองได้ ในกรณีที่เป็นผู้บังคับบัญชาหากเป็นเรื่องที่ไม่เร่งด่วนก็อาจจะให้รอไปก่อนจนกว่าจะทำงานชิ้นสำคัญนั้นเสร็จ จึงให้เลขานุการเชิญมาพบหรือติดต่อพูดคุยทางโทรศัพท์อย่าลืมว่า โทรศัพท์มีไว้สำหรับอำนวยความสะดวกคน ผู้บริหารหลายๆ คนมักประกาศว่า คนมีนโยบายเปิดประตูประตูกว้างให้ทุกคนมาพบได้ทุกขณะเพื่อแสดงให้เห็นว่าตนเองเป็นผู้บังคับบัญชาที่รับฟังความคิดเห็นผู้อื่นอยู่เสมอ แต่วิธีการดังกล่าวอาจจะเป็นการเสียเวลาสำหรับผู้บริหารได้ทางที่ดีควรจัดเวลาให้เหมาะสมว่า ช่วงเวลาใดเป็นช่วงเวลาทำงานของท่าน ช่วงเวลาใดเป็นเวลาที่คุณคนต่าง ๆ สามารถเข้าพบเพื่อปรึกษาหารือได้และให้เป็นที่รู้จักในหมู่ผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชาของท่าน

3) งานเอกสาร การเสียเวลาในการทำงานมากอีกลักษณะหนึ่งก็คือ การแยกเอกสารหรือการค้นหาเอกสาร กล่าวคือ มีการเก็บเอกสารและสำเนาเอกสารไว้มากเกินไป โดยปกติจะมีถึง 95 เปอร์เซ็นต์ของเอกสารทั้งหมดเกี่ยวกับงานเอกสารนี้ ผู้บริหารควรเก็บเอกสารเอาไว้เท่าที่จำเป็นเท่านั้นและควรให้เจ้าหน้าที่ตรวจดูว่าเอกสารใดควรเก็บไว้ใช้ประโยชน์ เอกสารใดที่ไม่จำเป็นสามารถขอคืนเรื่องเดิมจากคนอื่นได้ ควรมีการสะสางเอกสารเข้าแฟ้มเป็นปึกๆ ไปรวมถึงเอกสารที่ไม่จำเป็นเอาไว้หลายๆ นอกจากจะเสียเวลาในการค้นหาแล้วยังสิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย ค่าแรงงานในการจัดเก็บอีกด้วย เกี่ยวกับเอกสารนี้ส่วนหนึ่งที่มีมากคือหนังสือเข้าออกขององค์กร ที่จำเป็นต้องตอบและเสียเวลา เพื่อไม่ให้ใช้เวลาามากจนเกินไป ผู้บริหารควรแนะนำผู้เกี่ยวข้องข้อปฏิบัติดังต่อไปนี้ คือ

3.1 คัดเลือกหนังสือเข้า แล้วแยกประเภท ถึงจดหมายบางฉบับที่ไร้สาระ

3.2 คำเนิการเกี่ยวกับหนังสือเข้าทันที อย่าเก็บไว้เพื่อตอบทีหลังเพราะจะเสียเวลามากทวนอีกครั้งหนึ่ง

3.3 ควรมีแบบฟอร์มของหนังสือที่ต้องใช้ประจำเอาไว้ เพื่อไม่ให้เสียเวลาในการพิมพ์ใหม่ทุกครั้ง

3.4 ตอบให้ตรงจุด

3.5 ถ้าเป็นเรื่องยาวให้ทำเป็นข้อๆ เพื่อป้องกันการสับสน

3.6 ถ้าเป็นเรื่องที่จะต้องเจรจาหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ควรใช้โทรศัพท์แทนหนังสือราชการ

3.7 หนังสือราชการพยายามให้สั้นที่สุด แต่ได้ใจความชัดเจน

4) ความต้องการต่างๆของเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยปกติผู้บริหารเป็นบุคคลหนึ่งที่สามารถตอบสนองความต้องการของเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาได้ เช่น คอบสนองความต้องการเกี่ยวกับการยอมรับ การก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะได้มาก็ต่อเมื่อมีการพบปะพูดคุยเป็นระยะๆ การกระทำเช่นนี้เป็นสาเหตุให้ผู้บริหารมีเวลาทำงานได้ไม่เต็มที่ บางครั้งอาจจะอึดอัดใจ ดังนั้นเพื่อให้ได้รับประโยชน์ทั้งสองฝ่ายผู้บริหารควรแบ่งเวลาในแต่ละวันออกเป็น 2 ลักษณะ คือ เวลาบังคับ (core time) หมายถึง ช่วงเวลาที่ผู้บริหารจะต้องทำงานในหน้าที่ และเวลาเลือก (flexible time) หมายถึง ช่วงเวลาที่เปิดโอกาสให้ทุกคนเข้าพบปรึกษาหารือพูดคุยได้ การกำหนดช่วงเวลาอย่างนี้จะต้องมีกรณียกเว้น หมายความว่าถ้าเป็นเรื่องเร่งด่วนและสำคัญก็เข้าพบพูดคุยได้ตลอดเวลา ดังนั้นการเข้าพบปะพูดคุย หรือปรึกษาหารือกับผู้บริหารเพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการของตัวเอง จึงเป็นตัวการที่สำคัญประการหนึ่งในการสูญเสียเวลาของผู้บริหาร

สุภาวดี วิทยะประพันธ์ (2544, หน้า 11,99) กล่าวว่า สาเหตุส่วนใหญ่ของการสูญเสียเวลา ในแต่ละวันไป โดยเปล่าประโยชน์ เนื่องมาจาก

1. ไม่ให้ความสำคัญกับเวลา
2. ไม่มีการแบ่งช่วงเวลาที่เหมาะสม
3. ไม่มีการตั้งเป้าหมายหรือการวางแผนอย่างชัดเจน
4. ไม่จัดลำดับความสำคัญก่อน - หลังของงานที่ทำ
5. ไม่มีการวางแผนถึงผลลัพธ์ของงาน
6. ไม่มีการพัฒนาหรือปรับปรุงอุปนิสัยการทำงานของตนเอง
7. ไม่สามารถทำตามตารางเวลาที่กำหนดไว้สักที
8. ไม่สามารถบังคับตนเองได้
9. ไม่มีความเชื่อมั่นในตนเองว่าจะทำสำเร็จตามตาราง
10. ผัดวันประกันพรุ่ง ไม่เริ่มต้นสักที
11. คิดว่าขณะนี้ยังไม่พร้อม
12. คิดว่าการบริหารเวลาเป็นสิ่งที่ยุ่งยากมาก ไม่เหมาะสมกับตนเอง
13. คิดว่าที่เป็นอยู่ทุกวันนี้ก็ได้อยู่แล้ว
14. ไม่มีจุดมุ่งหมายในการทำงาน
15. ไม่มีแรงกระตุ้นในการทำงาน
16. ชอบเก็บงานไว้คนเดียว ไม่กระจายงาน
17. ไม่เข้าใจตนเอง

พนมพร จันทรปัญญา (2545, หน้า 61) ได้เสนอปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารเสียเวลา

ดังนี้

ปัจจัยแรก คือ ปัจจัยภายใน หมายถึง เรื่องต่างๆ ที่เสียเวลาเพราะตัวผู้บริหารเอง

ได้แก่

1. ขาดการระวังเรื่องการใช้เวลา
2. ไม่รู้ซึ่งในคุณค่าของเวลา
3. ขาดความรู้ความเข้าใจในองค์การ
4. ขาดความรู้และทักษะการเป็นผู้บริหารและผู้นำ
5. ขาดความรู้และทักษะในการบริหารเวลา
6. ขาดความรู้และทักษะในการมอบหมายงาน
7. ผู้บริหารคนนั้นมักจะเคยชินกับการทำตัวยุ่งๆ กับงานตลอดเวลาแต่ทำงานไม่

สำเร็จ

8. ไม่อยากทำงานที่จัดไว้ในตาราง

ปัจจัยที่สอง คือ ปัจจัยภายนอก หมายถึง เรื่องที่เกี่ยวกับเหตุการณ์ต่างๆ หรือบุคคลอื่นที่ทำให้เกิดการเสียเวลาแก่ผู้บริหาร ได้แก่

1. การประชุมบ่อยๆ
2. โทรศัพท์
3. งานเอกสาร
4. สายการบังคับบัญชาที่มีหลายชั้นตอนในองค์การ
5. การรบกวนตัดสินใจของผู้อื่น
6. การรบกวนข้อมูลข่าวสารจากผู้อื่น

ประภาพร กิติ (2546, หน้า 21-23) ได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารเสียเวลา ดังนี้

1. การขาดการกระจายงาน
2. การผัดวันประกันพรุ่ง
3. การขาดการวางแผน กำหนดงาน การจัดองค์กร
4. มีปัญหาในการเริ่มทำงานแต่เช้า
5. ใช้เวลาพักและรับประทานอาหารกลางวันมากเกินไป
6. ใช้เวลาเรื่อยเปื่อย พุดคุย ผันกลางวัน
7. ใช้เวลาค้นหาและแจกจ่ายจดหมาย
8. ใช้เวลาค้นหาแฟ้มเอกสารและข้อมูล
9. อ่านนิตยสาร นิตยสาร สัปดาห์พิเศษ
10. สลับกระดาษกลับไปกลับมา
11. ตรวจสอบผิดและเซ็นชื่อในจดหมาย
12. มัวแต่ตรวจสอบการทำงานของพนักงาน

13. ใช้เวลาทำงานที่ไม่มีความสำคัญ
14. เดินติดต่องานในสำนักงาน
15. ใช้เวลาโทรศัพท์นานเกินไป
16. เขียนและแก้จดหมายและบันทึกช่วยจำซ้ำแล้วซ้ำอีก
17. กินอาหารกลางวันแบบหรรษาฟูฟ่า
18. ขาดวัตถุประสงค์ที่เป็นลายลักษณ์อักษรแน่นอน
19. ขาดความสามารถในการกล่าวคำว่า "ไม่"
20. จัดการประชุมที่ไม่จำเป็น
21. ควบคุมการประชุมไม่ดีพอ
22. ใช้เพียงแต่สมองช่วยจำ
23. ปล่อยให้คนงานที่ตนไม่ชอบค้างอยู่
24. ไม่มีการจัดชั่วโมงทำงานที่ปราศจากการรบกวน
25. ไม่รู้จักใช้เวลาที่สำคัญกับงานเร่งด่วนหรือจำเป็น
26. ไม่รู้จักใช้เวลาในการรอคอยและการเดินทางให้เกิดประโยชน์
27. จัดเอกสารใส่แฟ้มมากเกินไป ถึงเอกสารที่ไม่จำเป็นออกน้อยไป
28. ชัดจังหวะตนเอง
29. ไม่รู้จักใช้แบบฟอร์มในการทำงาน
30. ไม่รู้จักการตัดสินใจ
31. ปล่อยให้คนอื่นมารบกวนไม่หยุดหย่อน
32. ใช้การเขียนแทนที่จะใช้การโทรศัพท์
33. จัดสำนักงานโดยไม่มีแผนผังที่ดี
34. พยายามจะรู้เห็นไปหมดเสียทุกอย่าง
35. ไม่รู้จักใช้เลขานุการช่วยจัดการนัดหมายและการประชุม
36. ไม่มีข้อมูลและหมายเลขโทรศัพท์ที่อยู่ในมือ
37. การติดต่อสื่อสารไม่ชัดเจนพอ
38. ไม่รู้จักใช้ประโยชน์ของเทคนิคในการประหยัดเวลา
39. สนใจรายละเอียดมากเกินไป นิยมงานที่สมบูรณ์แบบมากเกินไป
40. ไม่มีการวางแผนงานประจำวัน
41. ไม่มีการกำหนดเส้นตายให้กับตัวเอง
42. ละมือจากงานที่ยังทำไม่เสร็จและหันไปเริ่มงานใหม่
43. ปล่อยให้มีการกระจายงานขึ้นสู่เบื้องบน
44. ทำงานของคนอื่นแทนที่จะทำแต่งานของตน
45. ไม่รู้จักฝึกหัดลูกน้องให้มีประสิทธิภาพพอ

46. มีปัญหาสะสมอยู่โดยไม่รู้จักสะสางออกไป
47. ไม่มีระบบติดตามงานอย่างได้ผล
48. ใช้เวลากับคนหรือกิจกรรมภายนอกมากเกินไป
49. มีทัศนคติที่ไม่ดีต่องาน
50. วิดกกังวล ขาดความเชื่อมั่น
51. ขาดวิธีทำงานที่ดี
52. ไม่มีเครื่องบันทึกคำบอก
53. ใจลอยอยู่เสมอ

กอร์ดัน (Gorton, 1983, p.515) ได้กล่าวถึงตัวการที่ทำให้เสียเวลาในกระบวนการบริหารงานของผู้บริหาร มาจากสาเหตุต่อไปนี้

1. ขาดประสบการณ์ ผู้บริหารที่ขาดประสบการณ์หรือมีประสบการณ์น้อยมักจะทำอะไรช้ากว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์มาก

2. ไม่จัดระบบการใช้เวลา ผู้บริหารจะใช้เวลาได้ดีขึ้นหากจัดระบบการใช้เวลา เช่น จัดทำตารางการใช้เวลา (time log) หรือจัดบันทึกการใช้เวลา โดยกำหนดลำดับความสำคัญของงานที่จะทำ งานแต่ละอย่างควรใช้เวลาเท่าใด งานแต่ละอย่างควรจะเริ่มทำเมื่อใด

3. ธรรมชาติของงานที่ทำ งานบางอย่างต้องทำอย่างละเอียดรอบคอบจะผิดพลาดไม่ได้ หรืองานบางอย่างจำเป็นจะต้องหาข้อมูลเพิ่มเติมจึงจะทำได้ งานที่มีธรรมชาติเช่นนี้ย่อมก่อให้เกิดปัญหาการใช้เวลา

4. ไม่กระจายความรับผิดชอบ ผู้บริหารมีใช้บุคคลที่จะต้องทำงานคนเดียวควรทำงานเป็นทีม การกระจายความรับผิดชอบในการทำงาน ย่อมช่วยให้งานเสร็จเร็วขึ้น

จากที่นักการศึกษากล่าวมาสรุปได้ว่า ปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารสูญเสียเวลา เกิดจากปัจจัย 2 ประการ คือ 1) จากตัวผู้บริหารเอง และ 2) จากตัวภายนอก ปัจจัยจากตัวผู้บริหารเอง ได้แก่ 1) ขาดประสบการณ์ 2) ไม่จัดระบบการใช้เวลา 3) ธรรมชาติของงานที่ทำ และ 4) ไม่กระจายความรับผิดชอบ ปัจจัยจากตัวการภายนอก ได้แก่ 1) การใช้โทรศัพท์อย่างไม่ระมัดระวังเวลา 2) มีผู้มาพบโดยไม่ได้นัดหมาย 3) การแยกเอกสารหรือการค้นหาเอกสาร 4) การรบกวนตัดสินใจของผู้อื่น 5) การรบกวนข้อมูลข่าวสารจากผู้อื่น และ 6) ได้ะทำงานที่ยุ่งเหยิง

8. ปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารประหยัดเวลา

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2541, หน้า 121-129) ได้เสนอแนวคิดเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้เวลาบางประการหลักๆดังนี้

1. เรียนรู้ธรรมชาติในการทำงานของคน การที่เข้าใจลักษณะทางธรรมชาติของคนเอง เข้าใจนิสัยต่างๆ สิ่งที่ชอบ สิ่งที่ไม่ชอบ ความถนัด การตอบสนองต่อสถานการณ์ต่างๆ

ที่เกิดขึ้นในชีวิต เป็นต้น ต้องเรียนรู้ว่าสามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพมากที่สุดในช่วงเวลาใดบ้าง แล้วจึงเลือกทำงานในช่วงเวลาต่างๆให้เหมาะสมกับคน

2. คิดหาวิธีที่มีประสิทธิภาพที่สุดก่อนลงมือทำ ใช้ปัญญาความคิดให้มากแม้จะเป็นเพียงเรื่องเล็กน้อยๆ เพราะการที่จะใช้ความคิดในเรื่องใหญ่ได้ก็มาจากพื้นฐานความคิดในเรื่องเล็กน้อยๆ อย่างเชี่ยวชาญมาก่อน จึงต้องไม่เป็นเพียงผู้ที่ "ทำงานให้หนักขึ้น" เท่านั้น แต่ต้อง "ทำงานอย่างฉลาดขึ้น" ด้วย

3. ทำหลายอย่างพร้อมกันถ้าเป็นไปได้ ควรนำกิจกรรมที่คุณต้องทำทั้งหมดมาดูว่ากิจกรรมใดสามารถทำพร้อมกับกิจกรรมใดได้บ้าง เพื่อช่วยลดเวลาในการทำกิจกรรม

4. ใช้เวลาสั้นๆให้เป็นประโยชน์ ในช่วงเวลาสั้นๆ บางคนอาจจะปล่อยเวลาให้ผ่านไป แต่บางคนฉวยเวลานั้นไว้ในการทำหลายสิ่งหลายอย่างได้

5. ทำงานที่มีลักษณะเหมือนกันในช่วงเดียวกัน โดยทั่วไป ถ้าทำงานที่มีลักษณะแตกต่างกันมากในเวลาใกล้เคียงจะเป็นเหตุให้เสียเวลาในการเปลี่ยนอิริยาบถ หรือต้องตั้งใจจดจ่อใหม่ ดังนั้น จึงควรนำงานที่มีลักษณะเหมือนกันมาทำในช่วงเวลาเดียวกัน

6. ป้องกันตนเองจากการถูกรบกวน หรือ ถูกขัดจังหวะ การถูกขัดจังหวะเป็นอุปสรรคประการหนึ่งที่ทำให้เกิดปัญหาอย่างมากในการบริหารเวลา เพราะบางครั้งเป็นเรื่องที่ไม่สามารถควบคุมได้ อย่างไรก็ตามมีหลายกรณีที่สามารถป้องกันได้ เช่น การที่ต้องรับโทรศัพท์ขณะทำงานซึ่งทำให้ไม่สามารถทำงานได้อย่างต่อเนื่อง เสียสมาธิ ทำงานได้น้อย สามารถป้องกันการถูกรบกวนได้โดยการใช้เครื่องตอบโทรศัพท์อัตโนมัติ หรือ ตั้งเวลาในการรับโทรศัพท์และขอให้คนโทรมาในช่วงเวลานั้น หรือ ให้เลขานุการช่วยรับโทรศัพท์และบันทึกข้อความไว้ หากเป็นเรื่องที่ไม่เร่งด่วน หรือ ไม่จำเป็นต้องคุยด้วยตนเอง

7. รู้จักปฏิเสธสิ่งที่ไม่เป็นประโยชน์และทำให้เสียเวลาโดยไม่จำเป็น คือรู้จักเลือกที่จะทำสิ่งที่เป็นประโยชน์สูงสุดก่อน จากนั้นจึงเลือกที่มีความสำคัญในระดับรองลงมาทั้งนี้ต้องเรียนรู้ที่จะปฏิเสธงานที่ไม่ได้ก่อให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริงและไม่ได้มีความสำคัญระดับสูงเพียงแต่มีผู้ขอร้องหรือรบเร้าให้ทำ ถ้าไม่ปฏิเสธและยินยอมทำทุกอย่างที่คนอื่นขอร้องตารางเวลาของคุณจะถูกกระทบกระเทือนและจะไม่สามารถบริหารเวลาอย่างดีได้

8. ใช้คู่มือและทำรายการสิ่งที่ต้องทำหรือจัดเตรียม งานที่คุณต้องทำสม่ำเสมอหรือทำเป็นประจำ หรืองานใดที่เคยทำแล้ว ควรเขียนคู่มือการทำงานขึ้นนั้นไว้อย่างละเอียดรอบคอบและทำรายการงานสิ่งที่ต้องทำทั้งหมดไว้จะทำให้งาน ใ้ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

9. บันทึกไว้ดีกว่าใช้ความจำ การบันทึกสิ่งต่างๆไว้เป็นประโยชน์แก่คนอย่างมาก อาจบันทึกการเรียนรู้จากความผิดพลาดที่เกิดขึ้นและเก็บไว้เป็นข้อคิดพร้อมทั้งหาวิธีการแก้ไข เพื่อว่า ครั้งต่อไปจะไม่ผิดพลาดซ้ำในเรื่องเดิมอีก

10. ระดมความคิด (brainstorming) ในการหาคำตอบ วิธีการระดมความคิดจะช่วยทำให้คนได้รับคำตอบในระยะเวลาอันสั้น เพราะการเสนอความคิดของคนมีพื้นฐานแตกต่างกัน จะช่วยกระตุ้นให้คนอื่นคิดในสิ่งที่อาจไม่เคยคิดถึงมาก่อนเลยหากอยู่เพียงลำพัง การระดมความคิดจึงเป็นเหตุให้คนสามารถได้รับคำตอบที่คมชัด รวดเร็ว อีกทั้งมีความรอบคอบด้วย

11. กระจายงานมอบหมายความรับผิดชอบให้ทีมงาน การกระจายงานให้ผู้อื่นจะเป็นวิธีที่ช่วยทำให้คนทำงานได้มากขึ้นเพราะเป็นการร่วมแรงกันทำงานจากหลายๆคนซึ่งจะทำให้ใช้เวลาโดยรวมน้อยกว่าที่ทำทั้งหมดเพียงคนเดียว

พนมพร จันทรปัญญา (2545, หน้า 77-78) กล่าวถึง การมอบหมายงานไปยังผู้ร่วมงานเพื่อให้การบริหารเวลามีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และเพื่อผลประโยชน์ขององค์กรของผู้ร่วมงาน และเพื่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารว่ามีวิธีการกระทำหลักๆอยู่ 2 ประการคือ

1. เลือกงานที่คิดว่าเมื่อมอบหมายงานไปแล้วจะประหยัดเวลา และเกิดประโยชน์ต่อวัตถุประสงค์

2. เลือกผู้ร่วมงานที่มั่นใจว่าผู้ร่วมงานเหล่านั้นจะปฏิบัติงานได้ดี

เมื่อผู้บริหารได้มอบหมายงานไปแล้วความสำเร็จ 2 ประการก็จะเกิดขึ้นทันที ดังนี้

1. เวลา ผู้บริหารสามารถสร้างเวลาใหม่สำหรับงานที่คิดว่าจะเป็นประโยชน์สูงขึ้นสำหรับองค์กร

2. การพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงาน ผู้ร่วมงานได้มีโอกาสได้พัฒนาศักยภาพในการทำงานของตนเองให้สูง มีการรับผิดชอบมากขึ้น และมีอำนาจในการตัดสินใจ

ประโยชน์ที่จะได้รับจากการมอบหมายงานคือการสร้างขวัญกำลังใจให้กับเพื่อนร่วมงาน ทำงานให้งานที่ปฏิบัติอยู่นั้นน่าสนใจ ท้าทาย และการมอบหมายงานเป็นวิธีการบริหารเวลาของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ

จากที่กล่าวข้างต้นปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารประหยัดเวลามีหลายปัจจัยด้วยกันขึ้นอยู่กับว่าผู้บริหารอยู่ในสถานการณ์ใด และได้ใช้เวลาที่มีอยู่จำกัดให้มีประสิทธิภาพสูงสุดเพื่อบริหารองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

พนมพร จันทรปัญญา (2545, หน้า 103-107) ได้สรุปวิธีการ 61 ประการที่จะรักษาเวลาของผู้บริหารเอาไว้เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของภารกิจดังนี้

1. ตรงเวลาเสมอ และ พึงพอใจกับเวลาที่ใช้ไปทุกๆนาที
2. สนุกกับงานกับสิ่งที่กำลังทำอยู่
3. มองทุกสิ่งทุกอย่างในแง่ดี
4. พยายามสร้างความสำเร็จ
5. ไม่เสียเวลาโตกเตร้า ผิดหวังกับเรื่องที่ทำแล้วล้มเหลว

6. ไม่เสียเวลารู้สึกผิดกับเรื่องที่ไม่ได้ทำ

7. เตือนตัวเองว่า "มีเวลาเพียงพอเสมอกับงานที่สำคัญ" และจะหาเวลา

ทำงาน

8. หาวิธีการใหม่ๆทุกวันในการทำงานเพื่อจะได้มีเวลามากขึ้น

9. ดื่นแต่คิห้า ระหว่างสัปดาห์ และเข้านอนไม่ดึก

10. ทานอาหารกลางวันเบาๆเพื่อที่จะไม่ได้ง่วงนอนในตอนบ่าย

11. ไม่อ่านนิตยสารหรือหนังสือพิมพ์เวลาปฏิบัติงาน เพียงแต่อาจจะมองแค่

หัว เรื่องเท่านั้น

12. พลิกดูหนังสืออย่างรวดเร็ว เพื่อมองหาความคิดหลักๆ

13. ไม่เป็นเจ้าของโทรศัพท์

14. หาที่ทำงานใกล้บ้าน และเดินไปทำงาน ถ้าไม่จำเป็นก็จะไม่ใช้รถยนต์

ยกเว้นกรณีฉุกเฉิน

15. ตรวจสอบนิสัยของตนเองเพื่อลดการทำตัวเรื่อยๆเนือยๆไปตามกระแส

16. ไม่เสียเวลารอคอย ถ้าจะต้องรอคอยอะไรสักอย่างหนึ่ง

17. ปรับเวลานาฬิกาเร็วขึ้น 3 นาที เพื่อที่จะเริ่มลงมือทำงานก่อนคนอื่น

18. มีกระดาษเปล่าขนาด 3 x 5 นิ้ว ไว้ในกระเป๋า เพื่อเอาไว้จดบันทึก

ข้อความ หรือความคิดอะไรที่นึกขึ้นมาได้ หรือที่ได้พบ

19. ปรับเป้าหมายชีวิตของตนเองเดือนละครั้ง

20. ทบทวนรายการเป้าหมายชีวิตของตนเอง เป็นประจำวันและกำหนด

กิจกรรมที่ต้องปฏิบัติเพื่อการเดินทางสู่เป้าหมาย

21. เขียนเป้าหมายไว้บนผนังห้องทำงานของตนเอง

22. เก็บเป้าหมายระยะยาวไว้ในใจตลอดเวลา แม้ขณะปฏิบัติงานเล็กๆอยู่

23. วางแผนงานที่สำคัญในตอนเช้า และจัดลำดับงานก่อน - หลัง ที่ต้อง

ปฏิบัติในวันนั้นๆ

24. เก็บรายการที่ต้อง ปฏิบัติภารกิจให้เสร็จเอาไว้ และเรียงลำดับ

ความสำคัญก่อน - หลังลงมือปฏิบัติงานที่สำคัญที่สุดให้สำเร็จให้ได้ในวันนั้นๆ

25. ทำตารางเวลาประจำเดือนเอาไว้ล่วงหน้า เปิดทางให้กิจกรรมต่างๆ

หรือโครงการที่ใหม่ๆเข้ามาแทรกได้

26. ให้เวลาแก่ตัวเองเพื่อเป็นรางวัล ทำในสิ่งที่ชอบหลังจากที่ปฏิบัติภารกิจ

ที่สำคัญสำเร็จลุล่วงไปแล้ว

27. ทำสิ่งที่สำคัญเป็นรายการแรก

28. ทำงานอย่างฉลาดมากกว่าทำงานหนัก

29. ทำงานที่สำคัญอยู่ตลอดเวลา งานที่ไม่สำคัญก็จะไม่ทำ

30. มีความเชื่อมั่นในการพิจารณาในงานใหม่ สำคัญก่อนหลัง และจะไม่เปลี่ยนแปลงถึงแม้งานนั้นจะยาก

31. ถามตนเองว่า “จะมีอะไรเลวร้ายเกิดขึ้นใหม่ ถ้าไม่ได้เรียงลำดับความสำคัญก่อน – หลังของงานต่างๆเอาไว้ ถ้าคำตอบว่า “ไม่” ก็จะเรียงลำดับความสำคัญก่อน – หลังของงานนั้นๆแล้วปฏิบัติ”

32. เริ่มที่จะเลื่อนงานที่จะทำออกไป ถามตนเองว่ากำลังหลีกเลี่ยงอะไรอยู่หลังจากนั้นก็พยายามเผชิญหน้ากับมัน

33. ใช้กฎ 80-20 อยู่เสมอ

34. เริ่มงานที่ทำกำไรให้ก่อนในโครงการใหญ่ และพบว่าไม่จำเป็นต้องทำงานที่เหลือ

35. ตัดกิจกรรมที่ไม่เป็นประโยชน์ต่อการผลิต ให้เร็วที่สุดเท่าที่จะเร็วได้

36. ให้เวลาที่เพียงพอเสมอ สำหรับงานที่สำคัญ

37. พยายามฝึกตนเองให้มีความสามารถทำงาน ให้นานขึ้น (บางครั้งถ้าจำเป็นกาแฟก็อาจจะช่วยได้)

38. จะเน้นหนักในงานใดงานหนึ่งเท่านั้น ในเวลาหนึ่ง

39. ใช้ความพยายามมากที่สุดในงานที่ให้ผลตอบแทนในระยะยาว

40. ผลักดัน ตนเองเมื่อรู้ตัวเองว่าจะเป็นผู้ชนะ

41. ทำงานตามรายการที่ตั้งใจเอาไว้ และจะไม่ยกเว้นงานที่ยาก

42. พยายามเขียนถึงสิ่งที่คิดอยู่ลงในกระดาษ

43. เก็บเวลาตอนเช้าสำหรับงานสร้างสรรค์ และตอนเย็นสำหรับงาน

ประชุม

44. กำหนดวันส่งงานให้กับตนเองและผู้อื่น

45. พยายามฟังการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างตั้งอกตั้งใจ

46. พยายามจะไม่ให้ผู้อื่นเสียเวลา

47. มอบหมายงานให้ผู้อื่นปฏิบัติเท่าที่จะทำได้

48. ให้ผู้เชี่ยวชาญ สำหรับงานปัญหาที่สำคัญ สลับซับซ้อน

49. ให้เลขานุการแยกแยะจดหมาย และควบคุมโทรศัพท์ที่เข้ามา

ตลอดจนปฏิบัติงานที่เป็นกิจวัตรประจำวัน

50. ทำงานเอกสารให้น้อยที่สุดเท่าที่จำเป็น

51. ทำงานเอกสารเพียงครั้งเดียว

52. ตอบจดหมายด้วยกระดาษเล็กๆข้อความสั้นๆ

53. รักษาโต๊ะทำงานให้พร้อมสำหรับการทำงาน และงานที่สำคัญจะวางไว้

ตรงกลางโต๊ะ

54. มีที่สำหรับเก็บงานทุกอย่าง เพื่อจะไม่เสียเวลาหามัน
55. ให้เวลาประมาณ 3 ชั่วโมงต่อเดือนสำหรับงานที่ไม่สำคัญ
56. พยายามที่จะไม่คิดทำงานตอนวันหยุดสุดสัปดาห์
57. พักผ่อน และไม่ทำอะไรบ่อยขึ้น
58. ทราบดีว่าจะมีเวลาที่ตนเองควบคุมไม่ได้ ก็จะไม่อารมณ์เสียกับมัน
59. พุดน้อย ขณะปฏิบัติงานอยู่
60. มองหาการปฏิบัติขั้นต่อไปเสมอ เพื่อเข้าไปใกล้เป้าหมายมากยิ่งขึ้น
61. ถามตนเองอยู่เสมอเวลาว่า "ขณะนี้ได้ใช้เวลาดีที่สุดแล้วหรือยัง "

จากที่นักการศึกษากล่าวมาสรุปได้ว่า ปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารประหยัดเวลามีหลายปัจจัยด้วยกันขึ้นอยู่กับว่าผู้บริหารอยู่ในสถานการณ์ใด และได้ใช้เวลาที่มีอยู่จำกัดให้มีประสิทธิภาพสูงสุดเพื่อบริหารองค์การให้ไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ คือ 1) ทำหลายอย่างพร้อมกัน ถ้าเป็นไปได้ 2) กระจายงาน/มอบหมายความรับผิดชอบให้ทีมงาน 3) ใช้คู่มือและทำรายการสิ่งที่ต้องทำหรือจัดเตรียม 4) ทำตารางเวลาประจำเดือนเอาไว้ล่วงหน้า 5) การพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานให้มีการพัฒนาศักยภาพในการทำงานของตนเองให้มีประสิทธิภาพสูงสุด และ 6. เลือกงานที่คิดว่าเมื่อมอบหมายงานไปแล้วจะประหยัดเวลา และเกิดประโยชน์ต่อวัตถุประสงค์

การปฏิบัติการกิจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3

1. ความหมายของภารกิจ

ภารกิจ หมายถึง งานที่จำต้องทำ (ราชบัณฑิตยสถาน, 2546, หน้า 821)

จากความหมายของภารกิจดังกล่าว หน่วยงานหรือองค์กรต่างๆยังให้ความหมายของภารกิจ ในความหมายของภารกิจในหน่วยงานนั้นๆ ดังนี้

ศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา (2549, สิงหาคม 8) กล่าวว่า ภารกิจ คือ จัด และผลิตรายการวิทยุเพื่อการศึกษา รายการโทรทัศน์เพื่อการศึกษา สื่อคอมพิวเตอร์เพื่อการศึกษา สื่อสำหรับคนพิการ สิ่งพิมพ์ วีดิทัศน์ และเทปเสียง เพื่อเสริมการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาคตามอัชฌาศัย ส่งเสริมการใช้สื่อ การค้นคว้า ทดลอง และพัฒนาสื่อการศึกษาสำหรับนักเรียน นักศึกษา และประชาชนทั่วไป พัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีทางการศึกษา

ศูนย์สถิติแห่งชาติเพื่อการปฏิรูปการศึกษา (2549, สิงหาคม 10) กล่าวว่า ภารกิจ คือ งานพัฒนาฐานข้อมูลการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เพื่อรวบรวม จัดเก็บข้อมูลอย่างมีระบบ และจัดทำรายงานสถิติเพื่อนำเสนอสภาพข้อมูลทั้งอดีต และปัจจุบัน งานคาดประมาณ

การจำนวนนักเรียนและประชากร รวมทั้งงานข้อมูลการศึกษาโครงการความร่วมมือกับองค์กรต่างประเทศ และงานสำรวจสืบค้นจัดกระทำข้อมูลเฉพาะเรื่องต่างๆ

นพเก้า ห่อนบุญเดิม (2549, สิงหาคม 15) กล่าวว่า ภารกิจของผู้บริหาร คือ การแสวงหา และเลือกใช้บุคคลที่เหมาะสมในการทำงาน สาทิตและถ่ายทอดความรู้ให้กับบุคคลเหล่านั้น

จากที่นักการศึกษาที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ภารกิจ หมายถึง งานที่จำต้องทำของบุคคลหรือองค์กรต่างๆ เพื่อให้บรรลุไปตามวัตถุประสงค์ เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดดังที่บุคคลหรือองค์กรนั้นตั้งจุดประสงค์ไว้

2. ภารกิจของผู้บริหารโรงเรียน

2.1 ด้านการบริหารงานวิชาการ

1) ความหมายการบริหารงานวิชาการ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2542 ข, หน้า 2) กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการเป็นงานที่สำคัญสำหรับผู้บริหารโรงเรียน เนื่องจากการบริหารงานวิชาการเกี่ยวข้องกับกิจกรรมทุกชนิดในโรงเรียน โดยเฉพาะเกี่ยวกับการปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอน ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายหลักของโรงเรียน และเป็นเครื่องชี้วัดความสำเร็จและความสามารถของผู้บริหาร

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 32-38)การบริหารงานวิชาการ หมายถึง กิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษาเกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดี และมีประสิทธิภาพมากที่สุด อันได้แก่ ความรู้ ความเข้าใจในเนื้อหาวิชาหลักที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตอยู่ในสังคมและรวมถึงการอบรมศีลธรรม จรรยา และความประพฤติของนักเรียน เพื่อให้เป็นคนดี

จากที่นักการศึกษาที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง กิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษาเกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดี และมีประสิทธิภาพมากที่สุด อันได้แก่ ความรู้ ความเข้าใจในเนื้อหาวิชาหลักที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตอยู่ในสังคมและรวมถึงการอบรมศีลธรรม จรรยา และความประพฤติของนักเรียน เพื่อให้เป็นคนดี

2) ขอบข่ายของการบริหารงานวิชาการ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2542 ก, หน้า 2) ระบุขอบข่ายของงานด้านวิชาการว่าประกอบด้วยงานต่อไปนี้

1. การวางแผนเกี่ยวกับงานวิชาการ เป็นการวางแผนเกี่ยวกับการนำหลักสูตรไปใช้ การวางแผนเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนต่าง ๆ ล่วงหน้า

2. การจัดทำเนื้องานเกี่ยวกับการเรียนการสอน ได้แก่ การจัดทำรายงานสอน การจัดชั้นเรียน การจัดครูเข้าสอน การจัดเอกสารแบบเรียน การปรับปรุงการเรียน การสอน การฝึกงาน

3. การจัดบริการเกี่ยวกับการเรียนการสอน เป็นการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกและการส่งเสริมการจัดหลักสูตรให้มีประสิทธิภาพและคุณภาพ ได้แก่ การจัดสื่อการเรียนการสอน การจัดห้องสมุด

4. การวัดและการประเมินผล เป็นกระบวนการสำคัญที่จำเป็นในการจัดการเรียนการสอน

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 32-38) ซึ่งกำหนดขอบข่ายงาน ดังนี้คือ

1. การพัฒนาหลักสูตรโรงเรียน
2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
3. การวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน
4. การวิจัยเพื่อคุณภาพการศึกษา
5. การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา
6. การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้
7. การนิเทศการศึกษา
8. การแนะแนวการศึกษา
9. การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในโรงเรียน
10. การส่งเสริมด้านวิชาการแก่ชุมชน
11. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับโรงเรียนอื่น
12. การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุ วังองค์กร

หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครสวรรค์ (2546, 98) ได้กำหนดขอบข่ายภารกิจด้านการบริหารงานวิชาการ ไว้ดังนี้

1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
3. การวัดผล ประเมินผล และการเทียบโอนผลการเรียน
4. การประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา
5. การพัฒนาสื่อและใช้สื่อ รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการจัดการศึกษา
6. การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้
7. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

8. การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ

คิมบร็อค, และนันเนอร์รี่ (Kimbrough, & Nunnery, 1988, p.58) ได้กำหนดขอบข่ายการบริหารงานวิชาการ ดังนี้

1. งานด้านหลักสูตรและการนำไปใช้ ผู้บริหารต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรประเภทต่างๆ เพื่อดำเนินการจัดหาหลักสูตร และเอกสารหลักสูตร ตลอดจนคู่มือการใช้หลักสูตรให้เพียงพอสำหรับปฏิบัติงานของครู

2. งานการเรียนการสอน (การแปลงหลักสูตรไปสู่การสอน) ได้แก่ การจัดทำแผนการสอนและบันทึกการสอน ตลอดจนปรับปรุงพัฒนากระบวนการเรียนการสอนให้มี ประสิทธิภาพสูงสุด บรรลุตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร จัดให้มีการอบรม สาธิต การแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดและประสบการณ์กับเพื่อนครู หรือผู้ทรงคุณวุฒิอื่นๆ เกี่ยวกับวิธีการสอนแบบใหม่ ๆ

3. งานประเมินผลครอบคลุมถึงการจัดให้มีการวัดผล และประเมินผลให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด ปรับปรุงการสร้างเครื่องมือวัดผลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น มีการตรวจสอบการทำสมุดประจำชั้น และสมุดประจำตัวนักเรียนของครูทุกคนให้ถูกต้อง เรียบร้อยและเป็นปัจจุบันเสมอ

4. งานการจัดหาสื่อสนับสนุนโปรแกรมการเรียนการสอน ได้แก่ การจัดหาสื่อการเรียนการสอน งานห้องสมุด งานนิเทศการศึกษา งานด้านการวางแผน กำหนดวิธีการดำเนินงาน ตลอดจนการส่งเสริมการสอน โดยการจัดกิจกรรมต่าง ๆ

จากที่นักการศึกษากล่าวมาสรุปได้ว่า การบริหารงานวิชาการเป็นงานหลักของการบริหารโรงเรียนหรืออาจกล่าวได้ว่า การบริหารงานวิชาการเป็นหัวใจของการบริหารโรงเรียน เพราะเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนโดยตรง ผู้บริหารโรงเรียนและครูเป็นบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดในการที่จะหาแนวทางหรือวิธีการ ที่จะให้ผู้เรียนได้มีความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถพิเศษ ทักษะที่จะส่งเสริมการเรียนการสอนในโรงเรียนให้ก้าวหน้าและมีประสิทธิภาพอยู่เสมอ และผู้วิจัยได้กำหนดขอบข่ายการบริหารงานวิชาการที่ผู้บริหารโรงเรียนได้ปฏิบัติภารกิจ ดังนี้คือ 1) การพัฒนาหลักสูตรโรงเรียน 2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 3) การวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน 4) การประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา 5) การพัฒนาสื่อ และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา 6) การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ 7) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา และ 8) การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ

3) การบริหารเวลาในด้านการบริหารงานวิชาการ

การบริหารเวลาในการปฏิบัติภารกิจด้านการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนต้องใช้เวลาในการบริหารด้านวิชาการมากกว่าด้านอื่น ทั้งนี้เพราะงานวิชาการถือว่าเป็นงานหลักในการบริหารโรงเรียน การจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนได้รับความรู้เป็นสิ่ง

สำคัญอย่างยิ่ง กรมวิชาการ (2544, หน้า 4) กล่าวว่า จุดหมายของหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544 มุ่งพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นคนดี มีปัญญา มีความสุข และมีความเป็นไทย มีศักยภาพในการศึกษาต่อ และการประกอบอาชีพ จึงถือได้ว่าการปฏิบัติการกิจด้านการบริหารงานวิชาการเป็นงานที่มีความสำคัญอย่างยิ่งของผู้บริหารโรงเรียน

ภารกิจในการบริหารเวลาของผู้บริหารโรงเรียนด้านการบริหารงานวิชาการ สรุปได้

1. การพัฒนาหลักสูตรโรงเรียน ได้แก่ จัดทำหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพปัญหา ความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและสังคมตามกรอบหลักสูตรแกนกลาง
2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ได้แก่ ส่งเสริมให้ครูได้รับการพัฒนาวิธีการจัดกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
3. การวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน ได้แก่ จัดให้มีการพัฒนาเครื่องมือในการวัดผลประเมินผล
4. การประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา ได้แก่ ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา
5. การพัฒนาสื่อ และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ได้แก่ การจัดหาจัดทำสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาให้กับครูและผู้เรียนอย่างเพียงพอและหลากหลาย
6. การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ ได้แก่ ส่งเสริมให้ครูและผู้เรียนได้ใช้แหล่งเรียนรู้ ทั้งในและนอกสถานศึกษาเพื่อพัฒนาการเรียนรู้
7. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ได้แก่ ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูทำวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน หลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ การใช้สื่อและอุปกรณ์การเรียนการสอน
8. การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ ได้แก่ ดำเนินการเสริมความรู้และประสบการณ์ให้กับชุมชนโดยร่วมมือกับบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันทางสังคมอื่น

2.2 ด้านการบริหารงานงบประมาณ

1) ความหมายการบริหารงานงบประมาณ

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 39-50) กล่าวว่า การบริหารงานงบประมาณ หมายถึง งานที่โรงเรียนจัดตั้งขึ้นเพื่อเป็นการบริการหน่วยงานต่าง ๆ ของโรงเรียน ให้สามารถดำเนินไปตามจุดมุ่งหมายหรือความต้องการ เป็นงานหลักสำคัญอีกงานของผู้บริหารงานบริหารงบประมาณในโรงเรียนจึงเปรียบเสมือนส่วนที่ประสานงานหรือคอยสนับสนุนให้โรงเรียนสามารถดำเนินการไปสู่เป้าหมายที่กำหนดด้วยความราบรื่น

จันทร์เพ็ญ สวัสดิวงศ์ (2546, หน้า 18) กล่าวว่า การบริหารงบประมาณ หมายถึงการวางแผนในการจัดทำงานงบประมาณรายรับ – รายจ่าย การทำบัญชี การตรวจสอบและการควบคุมดูแลการใช้จ่ายให้เป็นไปอย่างรอบคอบ โดยมีหลักการที่ทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด ประหยัดสุดและจะต้องมีการวางแผนการใช้จ่ายเงินล่วงหน้าในอนาคตพร้อมทั้งมีการคาดการณ์ถึงสภาพการเงินเกี่ยวกับรายรับ – รายจ่ายจะสูงขึ้นหรือลดลงอย่างไร เพื่อให้การบริหารมีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง

จากที่นักการศึกษาที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การบริหารงานงบประมาณ หมายถึง งานที่โรงเรียนจัดตั้งขึ้นเพื่อเป็นการบริการหน่วยงานต่างๆ ของโรงเรียนให้สามารถดำเนินไปตามจุดมุ่งหมายเกิดประโยชน์สูงสุด ประหยัดสุดและจะต้องมีการวางแผนการใช้จ่ายเงินล่วงหน้าในอนาคตพร้อมทั้งมีการคาดการณ์ถึงสภาพการเงินเกี่ยวกับรายรับ – รายจ่ายจะสูงขึ้นหรือลดลงอย่างไร เพื่อให้การบริหารมีประสิทธิภาพอย่างแท้จริงหรือตามที่ควร การงานบริหารงานงบประมาณในโรงเรียนจึงเปรียบเสมือนส่วนที่ประสานงานหรือคอยสนับสนุนให้ โรงเรียนสามารถดำเนินการไปสู่เป้าหมายที่กำหนดด้วยความราบรื่น

2) ขอบข่ายของการบริหารงานงบประมาณ

บริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2542 ข, หน้า 201) แบ่งงานงบประมาณโรงเรียนไว้ ดังนี้

1. งานการเงินบัญชีและงบประมาณ ได้แก่ งานการรับและการเบิกจ่ายเงิน การจัดทำบัญชีรายรับ รายจ่าย การควบคุมและการตรวจสอบเกี่ยวกับการเงิน การบัญชีของโรงเรียนรวมถึงการจัดทำงบประมาณประจำปี
2. งานสารบรรณ เป็นงานที่ติดต่อได้ตอบทางลายลักษณ์อักษรกับหน่วยงานต่างๆ รวมทั้งการติดต่อทางจดหมาย การใช้โทรศัพท์ โทรเลข ตลอดจนการเก็บหลักฐานการติดต่อและประสานงานการติดต่อนั้น
3. งานเอกสารการพิมพ์ ได้แก่ การพิมพ์จดหมาย งานพิมพ์หนังสือ ตลอดจนเอกสารในงานคำสอน คำราเกี่ยวกับการเรียนการสอน การพิมพ์ข้อสอบ
4. งานพัสดุ เป็นงานที่เกี่ยวกับการจัดซื้อ ดูแลรักษา และการเบิกจ่ายควบคุมพัสดุ ครุภัณฑ์
5. งานทะเบียนเป็นงานทะเบียนนักเรียนนักศึกษา การลงทะเบียน การเพิ่มการถอนวิชา ตลอดจนการออกใบรับรองต่างๆ แก่นักเรียน
6. งานดูแลอาคารสถานที่ เป็นงานที่ดูแลรักษาอาคารสถานที่ ตลอดจนการซ่อมแซมอาคารสถานที่และครุภัณฑ์ของโรงเรียนให้อยู่ในสภาพเรียบร้อยอยู่เสมอ
7. งานเกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ได้แก่ การติดต่อกับชุมชนหน่วยงานอื่นในนามของโรงเรียน

8. งานด้านบุคลากร เป็นการจัดการดูแลรักษาผลประโยชน์ สวัสดิการของบุคลากรในโรงเรียน

กระทรวงศึกษาธิการ(2546, หน้า 39-50) กำหนดขอบข่ายการบริหารงานงบประมาณ ไว้ดังนี้คือ

1. การจัดทำและเสนอของบประมาณ
2. การจัดสรรงบประมาณ
3. การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงิน และผลการดำเนินงาน

4. การระดมทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษา
5. การบริหารการเงิน
6. การบริหารบัญชี
7. การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

จากที่นักการศึกษาที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ขอบข่ายการบริหารงบประมาณที่ผู้บริหารโรงเรียนได้ปฏิบัติภารกิจ ดังนี้คือ 1) การจัดตั้งงบประมาณ 2) การจัดสรรงบประมาณ 3) การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณ 4) การระดมทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษา 5) การบริหารการเงิน 6) การบริหารบัญชี และ 7) การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

3) การบริหารเวลาในด้านการบริหารงานงบประมาณ

การบริหารงบประมาณเป็นภารกิจที่สำคัญอีกด้านในการบริหารโรงเรียน ทั้งนี้เพราะในการบริหารโรงเรียนจะดำเนินไปไม่ได้ถ้าขาดงบประมาณในการนำไปใช้ในการบริหาร กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 39 – 50) กล่าวว่า การบริหารงานงบประมาณ หมายถึง งานที่โรงเรียนจัดตั้งขึ้นเพื่อเป็นการบริการหน่วยงานต่างๆ ของโรงเรียนให้สามารถดำเนินไปตามจุดมุ่งหมายหรือตามที่ต้องการ เป็นงานหลักสำคัญอีกงานของผู้บริหาร งานบริหารงบประมาณในโรงเรียนจึงเปรียบเสมือนส่วนที่ประสานงานหรือคอยสนับสนุนให้ โรงเรียนสามารถดำเนินการไปสู่เป้าหมายที่กำหนดด้วยความราบรื่น จากความหมายดังกล่าวจึงกล่าวได้ว่าการบริหารเวลาในการปฏิบัติภารกิจด้านการบริหารงบประมาณของผู้บริหารโรงเรียนมีความสำคัญมากอีกด้านหนึ่ง

จากภารกิจในการบริหารเวลาของผู้บริหารโรงเรียนด้านการบริหารงานงบประมาณ สรุปได้ดังนี้

1. การจัดตั้งงบประมาณ ได้แก่ จัดทำแผนงบประมาณตามแผนงานงานโครงการ ให้มีความเชื่อมโยงกับดัชนีชี้วัด ผลผลิตและผลลัพธ์ ของสถานศึกษาและของเขตพื้นที่การศึกษา

2. การจัดสรรงบประมาณ ได้แก่ จัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้กับหน่วยงานภายในสถานศึกษา ตามแผนพัฒนาการศึกษาประจำปี โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษา

3. การตรวจสอบ ติดตาม และประเมินประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณ ได้แก่ วิเคราะห์และประเมินความมีประสิทธิภาพ ประหยัด และคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรของหน่วยงานในสถานศึกษา

4. การระดมทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษา ได้แก่ สรุป รายงาน แผนแม่บท และเชิญผู้เกี่ยวข้องสนับสนุนการศึกษาและทุนเพื่อการพัฒนาสถานศึกษา

5. การบริหารการเงิน ได้แก่ เก็บรักษาเงินที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษา

6. การบริหารบัญชี ได้แก่ จัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงินส่งเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งเปิดเผยต่อสาธารณชน

7. การบริหารพัสดุและสินทรัพย์ ได้แก่ ควบคุมดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุในส่วนที่เป็นอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาตามที่ระเบียบ กฎหมายกำหนด

2.3 ด้านการบริหารงานบุคคล

1) ความหมายการบริหารงานบุคคล

สนิท สายปิ่นคา (2545, หน้า 2) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล คือ การที่จะใช้คนทำงานให้ได้ผลดีที่สุดในระยะเวลาที่สั้นที่สุดและให้สิ้นเปลืองเงินและวัสดุน้อยที่สุดในขณะเดียวกันคนที่ทำงานจะต้องมีความสุข ความพอใจในการทำงาน

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 51-63) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลกร หมายถึง กระบวนการดำเนินงานที่ผู้บริหารได้ใช้ศาสตร์และศิลป์ในการพิจารณาบุคคลเพื่อสรรหาบรรจุ แต่งตั้ง ให้บุคคลที่มีความสามารถ มีความเหมาะสมเข้ามาทำงานในหน่วยงานและขณะปฏิบัติงานก็ได้มีการดำเนินการในการจัดทำประวัติการพัฒนาและบำรุงรักษาบุคคลเพื่อให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานเต็มความสามารถ มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน รวมทั้งการให้ผู้ที่พ้นจากการทำงาน สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ องค์การจะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถ รวมถึงประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรและบุคลากรจะมีประสิทธิภาพเพียงใดขึ้นอยู่กับการบริหารของผู้บริหารองค์การนั้นด้วย

จากที่นักศึกษากล่าวมาสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการดำเนินงานที่ผู้บริหารได้ใช้ศาสตร์และศิลป์ ในการพิจารณาบุคคลเพื่อสรรหาบรรจุ แต่งตั้ง ให้บุคคลที่มีความสามารถ มีความเหมาะสมเข้ามาทำงานในหน่วยงานและขณะปฏิบัติงานก็ได้มีการดำเนินการในการจัดทำประวัติการพัฒนา และการบำรุงรักษาบุคคลเพื่อให้

บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้เต็มความสามารถ มีความสุขในการปฏิบัติงาน มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน รวมทั้งการให้ผู้ที่พ้นจากการงานสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้

2) ขอบข่ายการบริหารงานบุคคล

อมรา บุญช่วย, และเล็ก เรืองสินธุ์ (2540, หน้า 223) กำหนดขอบข่ายการบริหารงานบุคคล ออกเป็น 4 ลักษณะ คือ

1. การแสวงหาบุคลากรการเลือกสรรบุคคลเข้ามาทำงานเป็นสิ่งสำคัญมาก ถ้าเลือกได้คนดีก็นับว่าดีไป ถ้าได้คนไม่ดีหรือทำงานไม่เป็น ไม่มีความรู้พอที่จะทำงานหรือไม่สามารถทำงานร่วมกับคนอื่นได้ ย่อมก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์กร ฉะนั้นในการสรรหาบุคคลเข้ามาทำงานในโรงเรียนควรมีหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้

1.1 เลือกคนดี

1.2 เลือกคนที่เหมาะกับงาน

2. การบำรุงรักษาบุคลากร เมื่อได้บุคลากรมาแล้วก็ต้องบำรุงรักษาให้บุคลากรอยู่ในโรงเรียนให้นานที่สุดและตลอดเวลาที่อยู่ก็ให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพที่สุด การที่คนจะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุดนั้นต้องอาศัยแรงจูงใจหลายอย่าง เช่น

2.1 สิ่งจูงใจเป็นวัตถุ ได้แก่ เงินและสิ่งของ เครื่องมือเครื่องใช้ ต่าง ๆ

2.2 สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาส เช่น โอกาสที่จะมีชื่อเสียงดีเด่น เกียรติยศ มีอำนาจ ได้ตำแหน่งสูงขึ้น

2.3 สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพการทำงาน ซึ่งอาศัยวัตถุเป็นหลัก เช่น ให้นั่งทำงานดีมีเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เช่น พัดลม พิมพ์ติด เป็นส่วนตัว

2.4 สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพการทำงานซึ่งไม่เกี่ยวกับวัตถุ เช่น บรรยากาศในโรงเรียนน่าอยู่ ทุกคนมีฐานะเท่าเทียมกันทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และการศึกษา

2.5 ควรจูงใจสร้างความรู้สึกร่วมกันเกิดกับครูทั้งหลายว่าคนมีส่วนร่วมอย่างสำคัญในการสร้างชื่อเสียงให้แก่โรงเรียน เช่น ช่วยกันแก้ไขสถานการณ์สำคัญต่าง ๆ ของโรงเรียน มีความสำนึกว่าตนเองมีส่วนรับผิดชอบ และเป็นเจ้าของโรงเรียนด้วย ถ้าโรงเรียนเกิดความเสียหายขึ้นก็กระทบกระเทือนมาถึงคนด้วย

2.6 การสร้างขวัญที่ดีให้แก่ผู้ร่วมงาน ให้เกิดความรู้สึกว่าอยู่ในโรงเรียนด้วยความอบอุ่น ได้รับความยุติธรรม มีความสนุกเพลิดเพลินอยู่กับงานรู้สึกว่ามีอนาคตแจ่มใส

3. การพัฒนาบุคลากร คือ กรรมวิธีในอันที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานทั้งในด้านความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ ความชำนาญ และท่าทีต่าง ๆ

4. การให้พ้นจากงาน การให้บุคลากรที่ทำงานไม่ได้ผล ขาดประสิทธิภาพในการปรับปรุงการทำงานของตนเองให้พ้นจากหน้าที่ไปเป็นเรื่องปกติธรรมดาสำหรับในต่างประเทศแต่ในสังคมไทยเป็นเรื่องยากสลับซับซ้อนมาก ยิ่งเป็นข้าราชการด้วยแล้วเมื่อไม่มีความผิดอะไรก็จะให้พ้นไปเสียจากตำแหน่งนั้นยอมทำได้ยากมาก แต่ถ้าเป็นองค์การธุรกิจเอกชนแล้วอาจทำได้สะดวกกว่า

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2542 ข, หน้า 139) ให้ความเห็นว่าการบริหารงานบุคคลเป็นการดำเนินงานเกี่ยวกับบุคลากรในหน่วยงาน ซึ่งมีขอบข่าย 3 ขั้นตอน คือ

1. ก่อนการรับบุคคลเข้าทำงาน ได้แก่

1.1 การวางนโยบาย ออกกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ เกี่ยวกับ

ตัวบุคคล

1.2 การวางแผนกำลังคน

1.3 การกำหนดตำแหน่ง

1.4 การกำหนดเงินเดือน

1.5 การสรรหาบุคคล

2. ขณะปฏิบัติงาน ได้แก่

2.1 การทดลองปฏิบัติงาน

2.2 การจัดทำทะเบียนประวัติ

2.3 การประเมินผลการปฏิบัติงานและการพิจารณาความดี

ความชอบ

2.4 การพัฒนาบุคลากร

2.5 วินัยและการดำเนินการตามระเบียบวินัย

2.6 การจัดสวัสดิการและผลประโยชน์แก่สมาชิก

3. การพ้นจากหน้าที่ของบุคลากร ได้แก่

3.1 การให้ออกจากงาน

3.2 การพิจารณาบำเหน็จบำนาญ

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 51-63) ซึ่งกำหนดขอบข่ายงานบริหารบุคคลไว้ดังนี้คือ

1. การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง

2. การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง

3. การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ

4. วินัยและการรักษาวินัย

5. การออกจากราชการ

สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครสวรรค์ (2546, 113-114) ได้กำหนดขอบข่ายภารกิจด้านการบริหารงานบุคคล ไว้ดังนี้

1. การวางแผนอัตรากำลัง
2. การกำหนดตำแหน่งและวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
3. การเกลี่ยอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
4. การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
 - 4.1 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
 - 4.2 การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการและการเตรียมความพร้อมและการพัฒนาอย่างเข้ม
5. การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
 - 5.1 การย้ายข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา ภายในเขตพื้นที่การศึกษา
 - 5.2 การย้ายข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาต่างเขตพื้นที่การศึกษา
6. การเปลี่ยนแปลงสถานภาพวิชาชีพ
7. เงินเดือนและค่าตอบแทน
8. การเลื่อนขั้นเงินเดือน
9. การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
10. การลาศึกษาต่อ
11. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
12. การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ
13. มาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ
14. การส่งเสริมวินัยสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
15. การดำเนินการทางวินัยข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
16. การสั่งพักราชการ การสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน
17. การลงโทษทางวินัยและการรายงานการดำเนินการทางวินัย
18. การอุทธรณ์
19. การร้องทุกข์
20. การออกจากราชการ
21. การขอรับใบอนุญาตและการขอต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ
22. งานทะเบียนประวัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
23. งานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

24. งานเลขานุการ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา

คิมบร็อก, และนันเนอร์รี (Kimbrough, & Nunnery, 1988, pp.65-70) ได้กำหนดขอบข่ายของการบริหารงานบุคคลกรไว้ดังนี้

1. การวางนโยบายเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโรงเรียน
2. การกำหนดความต้องการของบุคคลกร โดยกำหนดคุณสมบัติและหน้าที่ซึ่งควรมอบหมายให้แก่ผู้ปฏิบัติที่มารับตำแหน่งต่าง ๆ
3. การจัดบุคคลกรเข้าปฏิบัติงาน โดยการจัดเข้าปฏิบัติงานตามความสามารถหรือจัดตามความเหมาะสม โดยผู้บริหารและคณะทำงานร่วมกันพิจารณา
4. การพัฒนาบุคคลกรมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับหน่วยงาน โดยพัฒนาบุคคลกรในโรงเรียนให้เป็นบุคคลที่มีความรู้ ความชำนาญ และความสามารถ

จากที่นักการศึกษา ที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลที่ผู้บริหารโรงเรียนได้ปฏิบัติภารกิจ ดังนี้ คือ 1) การวางแผนอัตรากำลัง 2) การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง 3) การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 4) การเลื่อนขั้นเงินเดือน 5) การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 6) การลาศึกษาต่อ 7) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 8) การส่งเสริมวินัยสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 9) การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และ 10) การขอรับใบอนุญาตและการขอต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ

3) การบริหารเวลาในด้านการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคล เป็นงานที่สำคัญอีกด้านที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ ทั้งนี้เพราะงานทุกอย่างจะดำเนินไปได้ด้วยดีต้องอาศัยตัวบุคคลเป็นผู้ดำเนินการให้งานนั้นสำเร็จไปได้ด้วยดี การบริหารเวลาในการปฏิบัติการกิจของผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินการกิจด้านนี้เพื่อให้งานด้านอื่น ๆ ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพมากที่สุด

ภารกิจในการบริหารเวลาของผู้บริหารโรงเรียนด้านการบริหารงานบุคคลสรุปได้ดังนี้

1. การวางแผนอัตรากำลัง ได้แก่ จัดทำแผนอัตรากำลังของสถานศึกษา
2. การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง ได้แก่ เสนอความต้องการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต่อเขตพื้นที่การศึกษา
3. การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้แก่ รวบรวมรายชื่อและข้อมูลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ประสงค์จะขอย้ายและให้ความเห็นเสนอไปยังเขตพื้นที่การศึกษา

4. การเลื่อนขั้นเงินเดือน ได้แก่ ประกาศเกณฑ์การประเมินและแนวปฏิบัติในการพิจารณาความดีความชอบให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรในสถานศึกษา ทราบทั่วกัน

5. การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้แก่ จัดทำแผนพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาและดำเนินการตามแผนที่กำหนด

6. การลาศึกษาต่อ ได้แก่ อนุญาตและเสนอเรื่องการอนุญาตของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาลาศึกษาต่อให้เขตพื้นที่การศึกษาพิจารณาตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนด

7. การประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามหลักเกณฑ์

8. การส่งเสริมวินัยสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้แก่ เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

9. การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้แก่ ดำเนินการสืบสวนข้อเท็จจริงเบื้องต้นของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในกรณีที่มีมูลที่ควรกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยแล้วรายงานไปยังเขตพื้นที่การศึกษาต่อไป

10. การขอรับใบอนุญาตและการขอต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ ได้แก่ ดำเนินการขอรับใบอนุญาตและการขอต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาเพื่อเสนอไปยังเขตพื้นที่การศึกษาให้ดำเนินการต่อไป

2.4 ด้านการบริหารทั่วไป

1) ความหมายของการบริหารงานทั่วไป

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 64-72) การบริหารทั่วไป หมายถึง การจัดระบบการบริหารองค์การ การให้บริการงานอื่นๆ เพื่อให้บรรลุตามมาตรฐาน คุณภาพ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีวัตถุประสงค์หลักคือ การประสานงาน ส่งเสริม สนับสนุน และอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ โดยมุ่งให้สถานศึกษามีการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสมตลอดจนส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง องค์กร และชุมชน เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2550, มีนาคม 16) กล่าวว่า การบริหารงานทั่วไป หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับ การวางแผนปฏิบัติการ

โรงเรียน การจัดองค์กร การจัดระบบสารสนเทศ และแผนปฏิบัติการโรงเรียน การบริหารบุคคล การสื่อสารและประชาสัมพันธ์ การบริหารการเงิน การประเมินผลงานการบริหารทั่วไป

สรุปได้ว่า การบริหารงานทั่วไป หมายถึง การจัดระบบบริหารองค์การ การให้บริการงานอื่นๆ เพื่อให้บรรลุตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีวัตถุประสงค์หลักคือการประสานงาน ส่งเสริม สนับสนุน และอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบโดยมุ่งให้โรงเรียนมีการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ตลอดจนส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง องค์กร และชุมชน เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2) ขอบข่ายการบริหารงานทั่วไป

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 64-72) ได้กำหนดขอบข่ายการบริหารงานทั่วไป

ไว้ดังนี้คือ

1. การดำเนินงานธุรการ
2. งานเลขานุการคณะกรรมการโรงเรียนขั้นพื้นฐาน
3. การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
4. การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
5. การจัดระบบบริหารและพัฒนาองค์กร
6. งานเทคโนโลยีสารสนเทศ
7. การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบุคคล และด้านบริหารทั่วไป
8. การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
9. การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
10. การรับนักเรียน
11. การส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย
12. การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
13. การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน
14. การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
15. การส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
16. งานประสานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่นๆ
17. การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน
18. การบริการสาธารณะ
19. งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่นๆ

สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครสวรรค์ (2546, หน้า 113-114)
ได้กำหนดขอบข่ายภารกิจด้านการบริหารงานทั่วไป ไว้ดังนี้

1. การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
 2. การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
 3. การวางแผนการศึกษา
 - 3.1 แผนพัฒนาการศึกษาหรือแผนกลยุทธ์
 - 3.2 แผนพัฒนาการศึกษาประจำปีและแผนปฏิบัติการประจำปี
 4. งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผนงาน
 5. การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
 6. การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน
 7. งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
 8. งานเลขานุการคณะกรรมการการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษา
 9. การดำเนินงานธุรการ ด้านการเงิน การคลัง บัญชีและพัสดุ
 10. การอำนวยความสะดวกด้านบุคลากร
 11. การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
 12. การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
 13. การรับนักเรียน
 14. การจัดตั้ง ยุบ รวมหรือเลิกสถานศึกษา
 15. การอำนวยความสะดวกและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกกระบบ และตามอัธยาศัย
 16. การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
 17. การทัศนศึกษา
 18. การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน
 19. การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
 20. การส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
 21. งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น
 22. งานกำกับดูแลสถานศึกษา ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและรายงาน
 23. การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน
- จากที่นักการศึกษากล่าวมาสรุปได้ว่า ขอบข่ายงานด้านการบริหารงานทั่วไปที่ผู้บริหารโรงเรียนได้ปฏิบัติภารกิจ ดังนี้ คือ 1) การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ 2) การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา 3) การวางแผนการศึกษา 4) การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร 5) พัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน 6) งาน

เทคโนโลยีสารสนเทศ 7) การดำเนินงานธุรการ ด้านการเงิน การคลัง บัญชีและพัสดุ 8) การอำนวยความสะดวกด้านบุคลากร 9) การจัดทำสำมะโนผู้เรียน 10) การรับนักเรียน 11) การทัศนศึกษา 12) การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน 13) การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา 14) การส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา 15) งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น และ 16) งานกำกับดูแลสถานศึกษา ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและรายงาน

3) การบริหารเวลาในด้านการบริหารงานทั่วไป

ด้านการบริหารงานทั่วไป เป็นงานที่สำคัญมากอีกด้านหนึ่งของผู้บริหารโรงเรียนภารกิจหนึ่ง กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 64-72) กล่าวถึง การบริหารทั่วไป หมายถึง การจัดระบบการบริหารองค์กร การให้บริการงานอื่นๆ เพื่อให้บรรลุตามมาตรฐานคุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีวัตถุประสงค์หลักคือ การประสานงาน ส่งเสริมสนับสนุน และอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ โดยมุ่งให้สถานศึกษามีการใช้วัตรกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสมตลอดจนส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง องค์กร และชุมชน เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จากความหมายดังกล่าวจึงแสดงให้เห็นถึงความสำคัญการบริหารงานด้านการบริหารทั่วไปอย่างชัดเจน การบริหารเวลาในการปฏิบัติภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนในด้านการบริหารทั่วไปจึงต้องให้ความสำคัญมากอีกด้านหนึ่ง

ภารกิจในการบริหารเวลาของผู้บริหารโรงเรียนด้านการบริหารงานทั่วไปสรุปได้ดังนี้

1. การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ ได้แก่ จัดระบบฐานข้อมูลของสถานศึกษาเพื่อใช้ในการบริหารจัดการภายในสถานศึกษา ให้สอดคล้องกับระบบฐานข้อมูลของเขตพื้นที่การศึกษา
2. การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา ได้แก่ ประสานงานกับเครือข่ายการศึกษาเพื่อแสวงหาความร่วมมือ ความช่วยเหลือ เพื่อส่งเสริมสนับสนุนงานการศึกษาของสถานศึกษา
3. การวางแผนการศึกษา ได้แก่ จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษาหรือแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา
4. การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร ได้แก่ พัฒนาระบบการบริหารจัดการภายในสถานศึกษาให้เป็นองค์กรที่ทันสมัย มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง
5. พัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน ได้แก่ ปรับปรุงและพัฒนาทั้งมาตรฐานการปฏิบัติงานและระบบการประเมินมาตรฐานการปฏิบัติงานของสถานศึกษา

6. งานเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้แก่ วางแผนและดำเนินการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษามาใช้ในการบริหาร และพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา

7. การดำเนินงานธุรการ ด้านการเงิน การคลัง บัญชีและพัสดุ ได้แก่ วางระบบและวิธีปฏิบัติด้านการเงินการคลังและการพัสดุของสถานศึกษาตามอำนาจหน้าที่และตามกรอบของระเบียบและกฎหมายที่กำหนด

8. การอำนวยความสะดวกด้านบุคลากร ได้แก่ จัดระบบส่งเสริม สนับสนุน และอำนวยความสะดวกในการบริหารงานบุคคล ตั้งแต่การสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง โยกย้าย การพัฒนา สิทธิประโยชน์และสวัสดิการ ตลอดจนการดำเนินการทางวินัยตามบทบาทความรับผิดชอบของสถานศึกษา

9. การจัดทำสำมะโนผู้เรียน ได้แก่ ประสานงานกับชุมชนและท้องถิ่นในการสำรวจ และจัดทำสำมะโนผู้เรียนที่จะเข้ารับบริการทางการศึกษาของสถานศึกษา

10. การรับนักเรียน ได้แก่ กำหนดแผนการรับนักเรียนของสถานศึกษา โดยประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษา

11. การทัศนศึกษา ได้แก่ วางแผนและดำเนินการนำนักเรียนไปทัศนศึกษานอกสถานศึกษา ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนด

12. การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน ได้แก่ ดำเนินการจัดกิจกรรมนักเรียนและส่งเสริม สนับสนุนให้นักเรียนได้มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมอย่างหลากหลายตามความสนใจและความถนัดของนักเรียน

13. การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา ได้แก่ วางแผนและดำเนินการประชาสัมพันธ์งานการศึกษาตามแนวทางที่กำหนด

14. การส่งเสริม สนับสนุนและประสานงานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา ได้แก่ ให้คำปรึกษา แนะนำส่งเสริม สนับสนุนและประสานความร่วมมือในการจัดการศึกษาร่วมกับบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

15. งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น ได้แก่ ประสานความร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และสถานศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการจัดและพัฒนาการศึกษาร่วมกัน

16. งานกำกับดูแลสถานศึกษา ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและรายงาน ได้แก่ จัดทำเกณฑ์มาตรฐาน ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

ในการศึกษาเรื่อง การบริหารเวลาในการปฏิบัติภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 ผู้ศึกษาได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นพื้นฐานในการศึกษาครั้งนี้

พิสิฐ กัญวิทย์โกศล (2539, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารเวลาของผู้บริหารธุรกิจ ในอำเภอเมือง จังหวัดลำปาง พบว่า 1) ความสำคัญของเวลาและการบริหารเวลา เวลาเป็นทรัพยากรที่มีจำกัดและทดแทนกันไม่ได้ โดยที่การบริหารเวลาเป็นสิ่งที่สำคัญต่อการเอื้ออำนวยให้ทุกคนใช้เวลาที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น 2) การใช้เวลาในการทำงานของผู้บริหารและสาเหตุของการสูญเสียเวลา ในการศึกษาพบว่า ผู้บริหารใช้เวลาไปกับงานด้านการจัดการเพียงร้อยละ 47 ส่วนเวลาที่เหลืออีกร้อยละ 53 นั้นใช้หมดไปกับสาเหตุ 2 ประการ คือ (1) งานที่เนื่องมาจากบทบาทของผู้บริหารในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น บทบาทในการสื่อข้อความและข้อมูล บทบาทในการตัดสินใจ (2) การเปลี่ยนแปลงและการสูญเสียเวลา โดยแยกออกเป็น 2 สาเหตุ คือ สาเหตุจากภายนอก ได้แก่ บุคคลอื่น หรือสิ่งแวดล้อม และสาเหตุจากภายใน ได้แก่ การจัดการการใช้เวลาของตนเองไม่มีประสิทธิภาพ 3) วิธีการบริหารเวลาตามหลักสากล แบ่งออกเป็น 2 แนวทาง คือ (1) วิธีการจัดการใช้เวลาให้เป็นไปตามที่ความต้องการ (2) วิธีการเพิ่มประสิทธิภาพของการใช้เวลา เพื่อให้เกิดการสิ้นเปลืองเวลาน้อยที่สุด 4) ตัวอย่างประกอบการศึกษา เป็นผู้บริหารธุรกิจ ในอำเภอเมือง จังหวัดลำปาง จำนวน 12 คน ใช้เวลาทำงานเฉลี่ยสัปดาห์ละ 51-60 ชั่วโมง โดยเวลาส่วนใหญ่ถูกใช้ไปกับการจัดการกับการเมืองในหน่วยงาน การใช้โทรศัพท์และการจัดจ้งหระจากการโทรศัพท์ การจัดจ้งหระจากผู้อื่นที่มาหาโดยไม่ได้นัดหมาย การแก้ปัญหาเรื่องวิกฤตที่เกิดขึ้นโดยไม่ได้คาดหมายไว้ก่อน การเขียนหรืออ่านเอกสาร การเข้าร่วมประชุม การเดินทาง 5) สาเหตุเหล่านี้เป็นสิ่งที่ผู้บริหารให้ความสนใจ และพยายามหาวิธีแก้ไข โดยผู้บริหารบางคนได้นำวิธีการบริหารเวลามาใช้ และประสบผลดีต่อการใช้เวลาในการทำงาน ส่วนผู้บริหารบางคนที่ไม่ได้นำวิธีการบริหารเวลามาใช้ ทั้งนี้เนื่องจากไม่มีความรู้เกี่ยวกับวิธีการบริหารเวลา มีความมั่นใจ ขาดความเชื่อมั่นในการใช้วิธีบริหาร ว่าวิธีนี้จะส่งผลดีต่อการใช้เวลาทำงาน และมีงานประจำในแต่ละวันค่อนข้างมากจึงไม่สามารถบริหารเวลาได้

กัตยาณีย์ สิ้นสกุล (2541, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการใช้เวลาในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย พบว่าผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญของงานตามลำดับคือ งานบริหารทั่วไป งานวิชาการ งานธุรการ งานปกครอง นักเรียน งานบริหาร งานอาคารสถานที่ งานวิทยากร งานโรงเรียนกับชุมชน และ งานบริการ ตามลำดับ ส่วนการใช้เวลาของผู้บริหารโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันใช้เวลาในการบริหารงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จรัญ สักกะวงศ์ (2542, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารเวลาและปัญหาการบริหารเวลาของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษาตั้งแต่ระดับอำเภอ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดเชียงราย ในการปฏิบัติภารกิจ 6 งาน พบว่าผู้บริหารของโรงเรียนประถมศึกษาตั้งแต่ขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก ใช้เวลาในการปฏิบัติภารกิจในงานวิชาการมากที่สุด โดยผู้บริหารของโรงเรียนประถมศึกษาตั้งแต่ขนาดเล็กใช้เวลามากกว่าผู้บริหารของโรงเรียนประถมศึกษาตั้งแต่ขนาดใหญ่ ขนาดกลาง สำหรับการใช้เวลารองลงมาในการปฏิบัติภารกิจในงานอื่นอีก 5 งานนั้น การใช้เวลาปฏิบัติภารกิจของผู้บริหารของโรงเรียนประถมศึกษาตั้งแต่พบว่าใช้เวลาในการปฏิบัติภารกิจงานวิชาการมากที่สุด รองลงมาได้แก่ การใช้เวลาในการปฏิบัติภารกิจในงานธุรการ การเงิน/พัสดุ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนและงานอาคารสถานที่ตามลำดับ ถ้าพิจารณาตามขนาดของโรงเรียนพบว่าขึ้นอยู่กับปัญหา ความต้องการ ข้อจำกัด และปัจจัยเอื้อของโรงเรียนนั้นๆ โดยผู้บริหารของโรงเรียนประถมศึกษาตั้งแต่ขนาดใหญ่ ใช้เวลารองลงมาในการปฏิบัติภารกิจในงานธุรการการเงิน/พัสดุ งานกิจการนักเรียน งานบุคลากร งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนตามลำดับ ผู้บริหารของโรงเรียนประถมศึกษาตั้งแต่ขนาดกลางใช้เวลารองลงมาในการปฏิบัติภารกิจในงานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการ งานการเงิน/พัสดุ งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน และงานอาคารสถานที่ตามลำดับ และผู้บริหารของโรงเรียนประถมศึกษาตั้งแต่ขนาดเล็กใช้เวลารองลงมาในการปฏิบัติภารกิจในงานธุรการ งานการเงิน/พัสดุ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนและงานอาคารสถานที่ตามลำดับและในภาพรวม สำหรับปัญหาในการบริหารเวลานั้น พบว่า ปัจจัยจากภายนอกที่ทำให้สูญเสียเวลาในภาพรวมแล้วเป็นปัญหามาก และเมื่อพิจารณาเรียงลำดับการทำให้สูญเสียเวลาสูงสุด ได้แก่ นโยบาย โครงการพิเศษที่หน่วยงานระดับสูงสั่งให้ดำเนินการ ปัจจัยภายนอกที่ทำให้สูญเสียเวลาน้อยที่สุดนั้นได้แก่ การบ่น การร้องเรียน บัณฑิตสหที่ ส่วนปัจจัยภายในที่ทำให้สูญเสียเวลาโดยภาพรวมแล้วเป็นปัญหาน้อย ทำให้สูญเสียเวลาสูงปานกลาง และมีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ การไม่ลำดับความสำคัญของงาน ปัจจัยที่ทำให้สูญเสียเวลาน้อย และมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ความขัดแย้งในโรงเรียน

ประดิษฐ์ ศรีไกรภักดิ์ (2542, หน้า 58-59) ได้ศึกษาสภาพการบริหารเวลาของผู้บริหารหน่วยงานทางการศึกษา ในอำเภออมก๋อย จังหวัดเชียงใหม่ มีรายละเอียดดังนี้ การปฏิบัติงานตามภารกิจของผู้บริหารหน่วยงานการศึกษา พบว่า งานที่ผู้บริหารใช้เวลามากในการปฏิบัติตามภารกิจเรียงลำดับได้ดังนี้ งานหนังสือและงานในหน้าที่ประจำ งานประสานงาน งานกำกับดูแล และอำนวยความสะดวก งานประชุมในหน่วยงาน ส่วนการปฏิบัติงานปานกลางตามภารกิจของผู้บริหารเรียงลำดับ ได้ดังนี้ งานการเงินและงบประมาณ งานวางแผนนโยบาย/วางแผน งานสังคมประเพณี (งานศพ งานแต่งงาน บวช กีฬา และทำบุญ) งานปรับปรุง

โครงสร้างองค์กร การพบปะและต้อนรับแขก ส่วนงานที่ผู้บริหารใช้เวลาในการปฏิบัติน้อย ตามภารกิจเรียงลำดับได้คือ งานการเดินทางไปต่างจังหวัด งานบรรยายสัมมนาและเสวนา สำหรับการให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานตามบทบาทของผู้บริหารสรุปได้ดังนี้ งานที่ผู้บริหารให้ความสำคัญของการปฏิบัติงานมาก เรียงลำดับคือ การเป็นผู้เฝ้าของหน่วยงาน การเป็นผู้ให้ และ บอกข่าวสารแก่บุคคลภายในหน่วยงาน การเป็นผู้ที่มีความสามารถที่จะ แยกให้ออกระหว่างนโยบายและงานประจำ การเป็นผู้มีสายตาค้นคว้าไกลที่มองเห็นเหตุการณ์ ในอนาคต การเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ส่วนงานที่ผู้บริหารให้ความสำคัญของการปฏิบัติงานปานกลางเรียงลำดับคือ การเป็นผู้คอยจัดสรรหรือแบ่งปันเวลา เงิน คน วัสดุ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีภายในหน่วยงาน การเป็นผู้คอยแสวงหาและติดตามข่าวสาร ภายนอกหน่วยงาน การเป็นผู้เจรจาต่อรองและประสานประโยชน์ การเป็นผู้แถลงข่าวให้ บุคคลภายนอกได้รับทราบการเป็นประธานในพิธีและเป็นตัวแทนของหน่วยงาน ส่วนปัจจัยที่ ทำให้ผู้บริหารสูญเสียเวลาน้อย ในภาพรวมสรุปได้ดังนี้ การขาดการวางแผนเป้าหมายสำหรับ อนาคต การไม่กล้าปฏิเสธคำขอร้อง การไม่จัดลำดับความสำคัญก่อนหลัง ของงานเอาไว้ ระบบการติดต่อสื่อสารไม่ดีและการผัดวันประกันพรุ่ง ตามลำดับ ส่วนปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหาร สูญเสียเวลาน้อยที่สุด เรียงลำดับคือ ความอิจฉาริษยา การบ่น การร้องเรียน บักรสนแทนที่ กำลังอยู่ในห้วงความรัก ความเกลียด อุบัติเหตุ วิกฤตการณ์ อาหารกลางวัน ในขณะที่ ปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารสามารถประหยัดเวลาได้ ในภาพรวมผู้บริหารให้ความสำคัญกับปัจจัยที่ ทำให้ผู้บริหารประหยัดเวลาปานกลาง เรียงลำดับคือ การตั้งเป้าหมาย การทำงานที่สามารถ วัดได้ การแยกให้ออกระหว่างงานที่สำคัญและงานเร่งด่วน และงานเร่งด่วนแต่ไม่สำคัญ การลำดับความสำคัญก่อนหลังของงาน การประชุมตามวาระที่เตรียมไว้ การป้องกันปัญหา มากกว่าการแก้ปัญหา ส่วนปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารสามารถประหยัดเวลาปานกลาง 5 ลำดับ แรก คือ การหลีกเลี่ยง การผัดวันประกันพรุ่ง การใช้ประโยชน์ของเวลาในขณะที่ เดินทาง การใช้เวลาเหมือนสิ่งที่จะต้องซื้อหาด้วยเงิน การกินเวลาเรื่อยๆปราศจากผู้คน ครอบงำไว้เป็นของตนเองในการปฏิบัติราชการและการไม่ทำหลายสิ่งหลายอย่างในเวลาเดียวกัน

ธีระพันธ์ น้อยหลุบเส (2543, บทคัดย่อ) ได้วิจัย เรื่องการใช้เวลาของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชรใช้เวลา ในการปฏิบัติงานตามภารกิจการบริหารครบทั้ง 6 งาน โดยเรียงลำดับจากงานที่ใช้เวลามากไป น้อยดังนี้ งานวิชาการ งานกิจการนักเรียน ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน งาน บุคลากร งานธุรการและการเงิน และงานอาคารสถานที่ 2) การเปรียบเทียบการใช้เวลาในการ ปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร จำแนก ตามขนาดของโรงเรียนสรุปได้ ดังนี้ (1) ผู้บริหารโรงเรียนที่ดำรงตำแหน่งอยู่ในโรงเรียนขนาด ใหญ่และขนาดกลาง ใช้เวลาในการบริหารงานวิชาการ งานกิจการนักเรียน งานบุคลากร งาน

ธุรการและการเงิน งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (2) ผู้บริหารโรงเรียนที่ดำรงตำแหน่งอยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดเล็ก ใช้เวลาในการบริหารงานวิชาการ งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 2) ผลการเปรียบเทียบการใช้เวลาในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร จำแนกตามประสบการณ์ทางการบริหารพบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ปานกลางทางการบริหารและที่มีประสบการณ์น้อยทางการบริหารใช้เวลาในการบริหารงานกิจกรรมนักเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ผลการเปรียบเทียบการใช้เวลาในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร จำแนกตามวุฒิทางการศึกษาพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรีใช้เวลาในการบริหารงานอาคารสถานที่ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จิระเดช หาชนะนี้ (2544, บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การบริหารเวลาในการดำเนินการตามมาตรฐานการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 6 ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนจัดสรรเวลาโดยเฉลี่ยต่อสัปดาห์ในการดำเนินการตามมาตรฐานการบริหารโรงเรียนมาตรฐานที่ 3 มากที่สุด โดยภาพรวมผู้บริหารโรงเรียนบริหารเวลาในการดำเนินงานในระดับมาก 3 มาตรฐาน คือ มาตรฐานที่ 2, 3 และ 5 ความลำดับ ผู้บริหารโรงเรียนบริหารเวลาในการดำเนินงานตามแนวทางการบริหารเวลาและตามเทคนิคการบริหารเวลาเป็นส่วนใหญ่ 2) ผู้บริหารโรงเรียนที่จัดการศึกษา 2 ระดับ กับผู้บริหารที่จัดการศึกษา 3 ระดับบริหารเวลาในการดำเนินงานตามมาตรฐานที่ 1 และ 5 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนมาตรฐานที่ 2,3 และ 4 ไม่แตกต่างกัน ผู้บริหารโรงเรียนบริหารเวลาตามแนวทางการบริหารเวลาไม่แตกต่างกัน แต่บริหารเวลาตามเทคนิคเวลาแตกต่างกัน 3) ผู้บริหารโรงเรียนทั่วไปกับผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นบริหารเวลาในการดำเนินงานตามมาตรฐานทุกมาตรฐานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผู้บริหารโรงเรียนบริหารเวลาตามแนวทางการบริหารเวลาและตามเทคนิคการบริหารเวลาแตกต่างกัน

นิพนธ์ ศิลาแลง (2544, บทคัดย่อ) ได้วิจัย เรื่องศึกษาการใช้เวลาในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดระยอง โดยรวมและรายด้าน จำแนกตามประสบการณ์ด้านการบริหาร และขนาดของโรงเรียน กลุ่มประชากรเป็นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดระยอง ที่ปฏิบัติงานในปี 2543 จำนวน 20 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) การใช้เวลาในการบริหารงาน ด้านวิชาการ ด้านบุคลากร ด้านกิจกรรมนักเรียน ด้านธุรการ การเงิน ด้านอาคารสถานที่ และด้านความสัมพันธ์กับชุมชนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยม สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดระยองปรากฏว่า ด้านวิชาการใช้เวลามากที่สุด รองลงมาคือด้านธุรการ การเงิน และด้านอาคารสถานที่ ด้านความสัมพันธ์กับ

ชุมชน ด้านกิจการนักเรียน และด้านบุคลากรตามลำดับ 2) ผลการศึกษาเปรียบเทียบการใช้เวลาในการบริหารงานวิชาการ ด้านบุคลากร ด้านกิจการนักเรียน ด้านธุรการ การเงิน ด้านอาคารสถานที่ และด้านความสัมพันธ์กับชุมชน ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยม สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดระยอง จำแนกตามประเภทของการบริหาร และขนาดของโรงเรียน พบว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสบการณ์ทางการบริหารน้อย จะใช้เวลามากกว่าผู้บริหารมัธยมศึกษาที่มีประสบการณ์ทางการบริหารมาก และผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ จะใช้เวลามากกว่าขนาดเล็กและขนาดกลางตามลำดับ

ประภาพร กิติ(2546, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยการบริหารเวลาของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอแม่เอย จังหวัดเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ได้บริหารเวลาโดยเลือกการปฏิบัติตามความสำคัญและความเร่งด่วนของแต่ละกิจกรรมดังนี้ กิจกรรมเร่งด่วน สำคัญ สัญญาณ ไฟไหม้ มากที่สุด ส่วนกิจกรรม ไม่เร่งด่วน สำคัญ รายงานการสังเกตการสอน มากที่สุด ในขณะที่กิจกรรมเร่งด่วน ไม่สำคัญ คำร้องขอใช้อาคารสถานที่ของโรงเรียนจากหน่วยงานต่อต้านยาเสพติดมากที่สุด นอกจากนั้น กิจกรรมไม่เร่งด่วน ไม่สำคัญ บันทึกข้อความทางโทรศัพท์จากครูเรื่องการมาโรงเรียนสายมากที่สุด โดยที่ผู้บริหารโรงเรียนได้ตัดสินใจด้วยตนเอง ได้มอบหมายงานได้สั่งการ และได้นำเข้าที่ประชุม รวมทั้งได้กำหนดส่งงาน/ความคาดหวังเมื่องานสำเร็จ เพื่อให้การปฏิบัติงานตามภารกิจมีคุณภาพ

สมเกียรติ เอี่ยมกลิ่น (2548, บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องการใช้เวลาในการบริหารงานสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่า 1) การใช้เวลาในการบริหารงานสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน 2) เปรียบเทียบการใช้เวลาในการบริหารงานสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา ในภาพรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) เปรียบเทียบการใช้เวลาในการบริหารงานสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน จำแนกตามวุฒิการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมและรายด้านทุกด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) เปรียบเทียบการใช้เวลาในการบริหารงานสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน จำแนกตามประสบการณ์ทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านบุคลากร และด้านธุรการ การเงินและพัสดุ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านวิชาการ ด้านกิจการนักเรียน ด้านอาคารสถานที่ และด้านสัมพันธ์กับชุมชน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์สูงกว่า 10

ปีขึ้นไป ใช้เวลาในการบริหารสถานศึกษามากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ 10 ปี หรือต่ำกว่า

2. งานวิจัยต่างประเทศ

ฮับเบอร์ (Huber, 1988, pp.25-32) ทำการศึกษากิจกรรมในการทำงานและยุทธศาสตร์การบริหารเวลาของผู้อำนวยการโรงเรียนในเขตเมือง (Work Activities and Time Management Strategies of Metropolitan School Superintendents) โดยการตรวจสอบกิจกรรมการทำงานประจำวัน และยุทธศาสตร์การบริหารเวลาของผู้อำนวยการโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการทำงาน ซึ่งผลการศึกษารูปได้ว่าผู้อำนวยการโรงเรียนใช้เวลาส่วนใหญ่ไปในการประชุม พบปะกับคณะผู้บริหารด้วยตนเอง ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องคิดคั่งงานด้วยตนเอง เข้าประชุมและใช้โทรศัพท์เพื่อรวบรวมข้อมูลที่จำเป็นประกอบการตัดสินใจ และการบริหารงานของหน่วยงานสิ่งที่เป็นอุปสรรคหรือขัดขวางการทำงานของผู้อำนวยการโรงเรียนชี้ให้เห็นว่า การควบคุม และการใช้เวลาอย่างเกิดประโยชน์ของผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ ยุทธศาสตร์การบริหารเวลาทำให้ผู้อำนวยการโรงเรียนสามารถควบคุมเวลาที่ใช้ปฏิบัติงานประจำและเพิ่มเวลาให้มากขึ้นตามลำดับความสำคัญของเรื่องนั้นๆ เหตุการณ์และความเคลื่อนไหวต่างๆ เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบายหลักส่งผลกระทบต่อการทำงาน และการใช้เวลาของผู้อำนวยการโรงเรียน

แอทกิน (Atkins, 1990, pp.8 -13) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการใช้เทคนิคในการบริหารเวลาและที่มาของความเครียดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (The Relationships Among Uses of Time Management Techniques and Sources of Stress in High School Principals) โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะหาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้เทคนิคในการบริหารเวลาโดยผู้บริหารโรงเรียนมัธยม และการรายงานถึงที่มาของความเครียดจากงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยม จากการศึกษาพบว่าการใช้เทคนิคในการบริหารเวลามีความสัมพันธ์ทางลบกับความเครียดของงาน ยิ่งใช้เทคนิคในการบริหารเวลามากกว่าเท่าไร ความเครียดของงานก็จะมีน้อย จึงสรุปได้ว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมที่มีการใช้เทคนิคการบริหารเวลาอยู่เสมอเป็นประจำก็ยังไม่เกิดความเครียดจากงานเลย และยังพบว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมที่ไม่ได้ใช้เทคนิคการบริหารเวลาอยู่ในระดับมากตามมาตรฐานค่าของลิเคิร์ท (8 - point Likert Scale) โดยมีค่าเฉลี่ยเพียง 4.67 ซึ่งชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนควรพิจารณาเพิ่มความถี่ของการใช้เทคนิคการบริหารเวลาให้เป็นประโยชน์มากขึ้น นอกจากนี้การศึกษาดังนี้ยังพบว่า ที่มาของความเครียดจากงานมีความสัมพันธ์กับปัญหาค่าเวลาและภาระงานที่มีมากเกินไปและความเครียดในชีวิตประจำวันของผู้บริหารโรงเรียนมีผลมาจากการทำงานสูงถึงร้อยละ 75

แครอล (Carol, 1990, p.56) ศึกษาโดยตรวจสอบความคิดเห็นในการบริหารเวลาของผู้บริหารระดับกลางในเมืองซาลินา รัฐแคนซัส (An Examination of Time Management Perceptions of Selected Middle Managers in Salina, Kansas) โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษา

และเปรียบเทียบความสัมพันธ์ของทัศนคติในผู้บริหารระดับกลาง เกี่ยวกับเทคนิคการบริหาร เวลาที่มีผลต่อความสำเร็จของงาน ความเครียด ความคิดสร้างสรรค์ และการติดต่อสื่อสาร โดย การสุ่มตัวอย่างผู้บริหารระดับกลางจำนวน 80 คน ในเมืองซาตินา รัฐแคนซัส ซึ่งมาจากองค์การ 4 ประเภท แยกตามลักษณะของงาน คือ สถาบันการเงิน บัญชีและกฎหมาย หน่วยงานทาง การแพทย์ หน่วยงานของรัฐบาล และสถาบันทางธุรกิจอุตสาหกรรม โดยสรุปผลการศึกษาค้ได้ ดังนี้ 1) จากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดเทคนิคในการบริหารเวลาที่มีผลต่อความสำเร็จของงาน ความเครียด ความคิดสร้างสรรค์ และการติดต่อสื่อสารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 2) ถ้าแยกตาม ชนิดขององค์การเทคนิคการบริหารเวลาผันแปรตามความสำเร็จของงาน ความเครียด ความคิดสร้างสรรค์ และการติดต่อสื่อสาร 3) กลุ่มตัวอย่างไม่มีผลต่อการใช้เทคนิคการบริหาร เวลา 4) การประหยัดเวลา และการปล่อยเวลาให้สูญเสียไปของผู้บริหารทั้ง 4 ประเภทของ องค์การมีผลเหมือนกัน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า การบริหารเวลาในการ ปฏิบัติภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนเป็นสิ่งจำเป็นอย่างมากสำหรับในการบริหารโรงเรียน หลักการบริหารเวลา การใช้ประโยชน์จากเวลา เป็นสิ่งที่ผู้บริหารมองข้ามไม่เห็นความสำคัญ ทั้งที่ความจริงแล้วเวลาเป็นสิ่งที่มีความค่าแต่ไม่มีใครมองเห็นความสำคัญ การบริหารงานทั้ง 4 งาน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป เป็นงานที่หนักสำหรับผู้บริหารโรงเรียน แต่เมื่อผู้บริหารเข้าใจ หลักการบริหารเวลาอย่างเข้าใจและนำไปปฏิบัติในการบริหารโรงเรียน จะทำให้เกิด ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียน รวมทั้งมีผลดีต่อ คณะครู นักเรียน และชุมชน ซึ่งจะมีผลสืบเนื่องถึงการพัฒนากิจการด้านการศึกษาของประเทศ ให้มีการพัฒนาในด้านการศึกษาต่อไป