

# การเป็นผู้นำทางการศึกษาปฐมวัย

## Leader Early Childhood Education

จิระพันธุ์ พูลพัฒน์\*

Cheerapan Bhulpat\*

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต  
Faculty of Education, Suan Dusit Rajabhat University

### บทคัดย่อ

ในการจัดการศึกษาปฐมวัย ให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลตามเป้าหมายที่กำหนด ตลอดจนได้รับการยอมรับจากทุกฝ่ายในสังคม สถานศึกษาปฐมวัยทุกแห่งจำเป็นต้องเลือกสรรผู้นำที่จะเข้ามารับผิดชอบการจัดโปรแกรมทางการศึกษาปฐมวัย ให้มีบริการที่ดี ทั้งด้านการดูแลและการให้การศึกษาแก่เด็กปฐมวัย คุณสมบัติสำคัญสำหรับผู้ที่จะเข้ามารับผิดชอบงานดังกล่าวต้องมี คือ การเป็นผู้นำทางการศึกษาปฐมวัย ที่จะต้องมีทักษะที่จำเป็นสำหรับการเป็นผู้นำ 6 ด้าน คือ (1) การเป็นผู้นำทางวิชาการ (2) การติดต่อสื่อสาร (3) การตัดสินใจ (4) การขจัดความขัดแย้ง (5) การเสนอแนวคิดใหม่/การเปลี่ยนแปลงให้เป็นที่ยอมรับ และ (6) การบริหารเวลา

คำสำคัญ : ผู้นำทางการศึกษา การศึกษาปฐมวัย

### Abstract

In order to manage early childhood education efficiently and effectively towards the goals including being accepted from all sectors in the society, it is crucial that every early childhood institution needs to consider carefully the leader who will take charge of the early childhood program to manage good services both in caring and educating young children. The key qualification which the leader who will take such responsibilities must have is the early childhood education leadership. He / She has to possess 6 skills required

\* ผู้ประสานงานหลัก (Corresponding Author)  
e-mail: faye\_tn12@hotmail.com

for the job as follows: (1) Instructional Leadership, (2) Communication, (3) Decision-Making, (4) Conflict Resolution, (5) Introducing Change, and (6) Time Management.

**Keywords :** Educational Leader, Early Childhood Education

## บทนำ

**การศึกษาปฐมวัย** (early childhood education) เป็นการศึกษาสำหรับเด็กปฐมวัย (early childhood) วัยตั้งแต่แรกเกิดถึงอายุ 8 ปี ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่กำหนดโดยสมาคมแห่งชาติเพื่อการศึกษาของเด็กปฐมวัย (The National Association for the Education of Young Children: NAEYC) ในการจัดการศึกษาให้แก่เด็กปฐมวัย จะมีโปรแกรมทางการศึกษาปฐมวัย (early childhood programs) ที่จะจัดบริการให้แก่เด็กวัยดังกล่าวข้างต้น อาจจะเป็นการจัดบริการเป็นบางเวลา (part time) หรือเต็มเวลา (full time) ตามการกำหนดเวลาของแต่ละสถานศึกษา การให้บริการแก่เด็กปฐมวัย อาจจะทำออกมาในรูปแบบสถานรับเลี้ยงเด็ก / ศูนย์ดูแลเด็ก / ศูนย์พัฒนาเด็ก (centers) เป็นการเลี้ยงดูเด็กในบ้าน (homes) หรือเป็นสถานศึกษาปฐมวัยในรูปแบบของโรงเรียน (Morrison, 2000) เมื่อมีการดำเนินการจัดการศึกษาปฐมวัย สิ่งที่ต้องตามมา คือ ผู้รับผิดชอบดูแลการดำเนินงานบริหารจัดการสถานที่แต่ละแห่งที่ให้บริการในการดูแลและให้การศึกษาแก่เด็กปฐมวัย ซึ่งการดำเนินงานจะมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลตามเป้าหมายของการศึกษาปฐมวัยหรือไม่ ได้รับการยอมรับจากผู้ปกครองและสังคมเพียงใด บุคคลที่รับผิดชอบนั้นคงต้องมีคุณสมบัติของการเป็นผู้นำทางการศึกษาปฐมวัย

**ผู้นำ** (Leader) เป็นบุคคลที่สามารถชักจูงผู้ตามให้ปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ของแต่ละคน แต่ละกลุ่ม ได้สำเร็จตามเป้าหมายของแต่ละคนหรือของกลุ่ม ดังนั้น คุณสมบัติสำคัญของผู้นำที่รวบรวมได้จากข้อเขียนต่างๆ คือ (1) ต้องกล้าในการจะเสี่ยงทำสิ่งที่คิดว่าทำแล้วจะเกิดผลดีต่อคุณภาพของเด็ก ของการศึกษาใน ส่วนที่รับผิดชอบ (2) เลือกทำในสิ่งที่จำเป็น (3) มีวิสัยทัศน์ หูตากว้างไกลเท่าทันเหตุการณ์ต่างๆ (4) ระมัดระวัง เรื่องเวลาที่มีอยู่และใช้เวลาอย่างคุ้มค่า เกิดประโยชน์สูงสุดต่องาน (5) รู้ว่าเมื่อไหร่ควรจะปรับเปลี่ยนงาน และมากน้อยแค่ไหน (6) ใช้แรงจูงใจในการส่งเสริมการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน (7) เป็นคนเปิดเผย พร้อมรับฟัง และปรับเปลี่ยน (8) มีวินัยในตนเอง (9) มองเห็นปัญหาและอุปสรรค แสวงหาแนวทางแก้ไข (10) วางแผนระยะยาวและระยะสั้นในการทำงาน (11) รู้จักประเมินตนเองแล้วปรับเปลี่ยน (12) ศึกษา จุดแข็ง / จุดเด่น ของตนเองและเพื่อนร่วมงาน แล้วนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

นอกจากนี้ ผู้นำยังมีหลากหลายรูปแบบ เช่น ผู้นำประเภทเผด็จการ (autocratic) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (democratic) และผู้นำแบบดูแลงานให้ผ่านไปเป็นวันๆ ไม่มีการกำหนดทิศทางของงาน ให้อิสระแก่ผู้ร่วมงานดูแลตนเอง แก้ปัญหาเอง โดยไม่มีการคิดงานใหม่ หรือ พัฒนางาน (Laissez - faire) แต่ละรูปแบบอาจจะเหมาะกับแต่ละสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ผู้นำที่ดีก็จะต้องมีแนวคิดในการที่จะปฏิบัติตนตามรูปแบบใด

สำหรับการเป็นผู้นำทางการศึกษาปฐมวัย ที่ทำงานกับเด็กปฐมวัยในแต่ละสถานที่ ผู้นำในแต่ละแห่งคงต้องพิจารณาลักษณะของงานและพัฒนาตนเองให้มีทักษะและคุณลักษณะที่จะทำงานได้เหมาะสมกับบริบท ซึ่งการบริหารงาน (administration) และการจัดการ (management) นับได้ว่าเป็นหัวใจสำคัญ Click (2000) ได้นำเสนอข้อมูลงานที่ผู้นำทางการศึกษาปฐมวัยต้องทำ ไว้ดังนี้ (1) งานที่จะต้องรับผิดชอบทั่วไป (2) งานดูแลการคัดเลือกเด็กเข้าเรียน (3) งานดูแลหลักสูตร จัดทำ นำไปใช้ประเมินและพัฒนา (4) งานทางด้านอาคารสถานที่ สภาพกายภาพภายในและภายนอกอาคารและวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือที่ใช้สำหรับการทำกิจกรรมของสถานศึกษา การดูแลสถานที่และอุปกรณ์ให้อยู่ในสภาพดี ตรวจสอบความสะอาด ความปลอดภัยในสิ่งแวดล้อม (5) งานด้านการเงิน ตั้งงบประมาณ ควบคุมการใช้จ่าย ค่าธรรมเนียมทางการศึกษาหรือค่าเล่าเรียน บัญชีรับ-จ่ายเงิน เงินเดือนบุคลากร และอุปกรณ์ ดูแลเงินสดสำหรับการใช้จ่ายในแต่ละวัน (6) งานด้านบุคลากร การรับสมัคร คัดเลือก ปฐมนิเทศ การนิเทศการทำงานกับเด็กให้เป็นไปตามเป้าหมาย จัดการอบรมประจำการโดยปรึกษาหารือกับผู้ร่วมงาน จัดทำบันทึกเกี่ยวกับบุคลากร กระตุ้นให้คณะทำงานเข้าร่วมกิจกรรมในชุมชน (7) งานด้านความสัมพันธ์กับผู้ปกครอง ให้ผู้ปกครองทราบเป้าหมายของสถานศึกษา จัดกิจกรรมเสริมความรู้ให้ผู้ปกครอง พูดคุยกับผู้ปกครองเกี่ยวกับความก้าวหน้าของพัฒนาการเด็ก กระตุ้นให้ผู้ปกครองเข้าร่วมในกิจกรรมของสถานศึกษา เก็บบันทึกการเข้าร่วมกิจกรรมของผู้ปกครอง (8) งานด้านสุขภาพและความปลอดภัย ต้องวางแผนโปรแกรมสุขภาพและสุขอนามัยของสถานศึกษา การบันทึกสุขภาพของเด็กที่เข้าเรียน บุคลากรทราบสุขภาพของเด็ก มีการพูดคุยกับผู้ปกครอง กรณีที่เด็กมีปัญหาทางสุขภาพและโภชนาการ วางแผนการให้ความรู้ด้านความปลอดภัยแก่บุคลากรและเด็ก (9) งานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน ทุกคนที่มาเยี่ยมสถานศึกษาได้ทราบเป้าหมายของสถานศึกษา รักษาระดับของการประชาสัมพันธ์ และกระบวนการโฆษณาให้เกิดประสิทธิผล เป็นตัวแทนเข้าร่วมกิจกรรมของชุมชน ติดต่อกับหน่วยงานต่างๆ ในชุมชน ผู้นำและผู้ร่วมงานเข้าไปร่วมในกิจกรรมทางวิชาชีพ

ในการดำเนินงานของสถานศึกษา ทักษะจำเป็นสำหรับผู้นำในการดำเนินงาน บริหารจัดการสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยได้ทั้งผลผลิตตามต้องการและได้ใจของผู้ร่วมงานที่จะทำงานเพื่อหน่วยงาน สรุปได้ 6 ด้าน ดังนี้

### 1. การเป็นผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leadership)

ผู้นำวิชาการ คือ ผู้ที่คิดริเริ่ม นำทางให้เกิดแนวคิดใหม่ เพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทางด้านวิชาการ ผู้นำในส่วนนี้ คนคาดหวังว่าจะเป็นผู้บริหารสถานศึกษาในระดับต่างๆ หรือครูที่มีความสามารถดีเด่น หรือเชี่ยวชาญพิเศษทางวิชาใดวิชาหนึ่ง หรือด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะ Gorton (1983) ได้นำเสนอองค์ประกอบสำคัญของผู้นำวิชาการไว้ 6 ประการ

#### 1) วิสัยทัศน์ทางการศึกษา (educational vision)

ผู้นำทางวิชาการต้องรู้ว่ามีปัญหาอะไรเกิดขึ้น รับฟังความต้องการ มองหาแนวทางจากหลากหลายแหล่งเพื่อนำไปสู่การพัฒนาทางวิชาการของสถานศึกษาที่รับผิดชอบให้เท่าทันเหตุการณ์

## 2) ความเชี่ยวชาญ (expertise)

ผู้นำทางวิชาการ ต้องมีความรู้เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนในระดับต่างๆ ที่รับผิดชอบ เข้าใจการจัดโปรแกรมการศึกษา หลักสูตร และมีทักษะในการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงโปรแกรมต่างๆ มีความรู้ และทักษะที่จะเข้าไปช่วยเหลือครู ให้ประสบความสำเร็จได้ตามจุดมุ่งหมาย

## 3) ความตั้งใจแน่วแน่ (strong commitment)

ผู้นำวิชาการ ต้องมีความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะปรับปรุงงานวิชาการ เอาชนะอุปสรรคต่างๆ อุดหนุนทำให้ได้และทำให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

## 4) การมีพลังพร้อมที่จะทำงาน (high energy)

บทบาทของผู้นำวิชาการ จะพบว่าเป็นงานหนักและใช้เวลามาก ในการนำพาสถานศึกษา ให้มีประสิทธิภาพ ประสบความสำเร็จทางวิชาการ จึงจำเป็นต้องมีพลังมากพอที่จะทุ่มเทร่างกายแรงใจ ในการทำงานด้วยความกระตือรือร้น

## 5) กล้าเสี่ยง (willingness to take risk)

ผู้นำทางวิชาการจะเป็นผู้นำในการเสนอแนวคิด หรือ เสนอการเปลี่ยนแปลงสิ่งที่มีอยู่เดิม ย่อมจะมีผู้ที่ได้รับผลกระทบและต่อต้าน ดังนั้นผู้นำจะต้องกล้าเสี่ยงในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างมีขั้นตอน และพร้อมที่รับผิดชอบต่อผลที่จะตามมา

## 6) มนุษยสัมพันธ์ (work well with people)

ผู้นำทางวิชาการต้องสามารถทำงานได้กับทุกคน เข้าใจความต้องการของบุคคลอื่น ยอมรับฟังคำวิพากษ์วิจารณ์ โดยไม่ปิดกั้นตนเอง รู้จักดึงคนเข้าร่วมทำงาน ร่วมตัดสินใจ ยอมรับผิดเมื่อทำผิดและยอมรับการเปลี่ยนแปลง ซื่อสัตย์และยุติธรรมในการเข้าไปปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น รู้จักเลือกสรรคนเข้ามา ร่วมเป็นทีมงาน

การเป็นผู้นำทางวิชาการ เป็นทักษะที่จำเป็นและต้องพัฒนาสำหรับผู้บริหารทุกคน เพื่อจะได้ดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายในการจัดการศึกษา ทำให้งานทุกอย่างทางวิชาการสำเร็จไปได้ด้วยประสิทธิภาพและประสิทธิผล

## 2. การติดต่อสื่อสาร (Communication)

Lewis (1975) as cited in Hoy & Miskel (1982) ได้ให้คำจำกัดความของการติดต่อสื่อสารไว้ว่า “การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การแลกเปลี่ยนข่าวสาร ความคิดหรือทัศนคติ ทำให้เกิดความเข้าใจกันระหว่างผู้ส่งสาร (sender) และผู้รับสาร (receiver) ในการดำเนินการประจำวัน การสื่อสารรวมไปถึงความพยายามที่จะแลกเปลี่ยนความหมายโดยการส่งต่อข่าวสารระหว่างบุคคล”

ผู้นำทางวิชาการ ต้องมีทักษะในการสื่อสารได้หลากหลายรูปแบบ และเท่าทันกับความเปลี่ยนแปลงของสื่อ เทคโนโลยีต่างๆ เลือกช่องทางในการสื่อสารให้สอดคล้องกับบุคลากรที่ทำงานอยู่ในสถานศึกษา และความเป็นไปได้ในเรื่องราวที่ต้องการสื่อสารด้วยช่องทางที่เลือกแล้ว การติดต่อสื่อสารเป็น

ปัจจัยสำคัญในการทำงาน ช่วยให้เกิดการประสานงานที่ดี และทำให้การทำงานดำเนินไปโดยประสานสอดคล้องกัน Gorton (1981) ได้นำเสนอองค์ประกอบพื้นฐานของการติดต่อสื่อสารไว้ 6 ด้าน ดังนี้

- 1) **จุดหมายของข่าวสาร** (the purpose to be achieved by the message)  
เป็นงานแรกที่ต้องคำนึงถึง คือ การส่งข่าวสารไปเพื่ออะไร ต้องมีวัตถุประสงค์ในการสื่อสาร
- 2) **ผู้รับข่าวสาร** (the person (s) to whom the message is directed)  
ข้อมูลข่าวสารที่จะส่งไป ต้องคำนึงถึง พื้นฐานและคุณลักษณะของผู้รับข่าวสาร จะได้ใช้ภาษาและช่องทางสื่อสารได้เหมาะสมกับผู้รับข่าวสาร
- 3) **ผู้ส่งข่าวสาร** (the sender of the message)  
ผู้ส่งข่าวสารต้องเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับด้วยตำแหน่งการงาน และการยอมรับในฐานะผู้เชี่ยวชาญ ข่าวสารจึงจะได้รับความสนใจและตอบสนอง
- 4) **สาระของข่าวสาร** (the content of the message)  
สิ่งที่จะสื่อสารออกไปควรมีการกำหนดกรอบ จัดกลุ่มสาระ คัดเลือกข้อมูล จึงส่งสารออกไปโดยภาษาที่ใช้ในการส่งข่าวสารต้องให้สอดคล้องกับพื้นฐานของผู้รับข่าวสารจะเข้าใจได้
- 5) **ช่องทางในการส่งข่าว** (communication channels)  
การส่งข่าวสารต้องคำนึงถึงช่องทางในการส่งข่าวที่มีอยู่ และเลือกใช้ให้ตรงตามความเร่งด่วนและการดึงดูดความสนใจ อาจจะใช้การเขียน การพูด การใช้สื่อที่หลากหลายตามยุคตามสมัย
- 6) **ข้อมูลย้อนหลัง** (the need for feedback)  
การสื่อสารหลายเรื่อง ต้องการข้อมูลย้อนกลับจากผู้ส่งสาร จึงต้องหาวิธีการให้ได้ข้อมูลย้อนกลับมา จะได้ทราบว่าสิ่งที่ส่งไป ผู้รับสารเข้าใจถูกต้องหรือเปล่า และได้ผลตามต้องการหรือไม่  
การติดต่อสื่อสารกับบุคคลต่างๆ รอบตัว ถือได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตประจำวันที่จะได้แลกเปลี่ยนข้อมูลกัน เป็นการถ่ายทอดความคิด ความรู้สึกให้เกิดความเข้าใจต่อกัน ผ่านวิธีการสื่อสารรูปแบบต่างๆ ที่หลากหลาย และปรับเปลี่ยนไปตามยุคตามสมัย การสื่อสารที่ดีจะช่วยให้เกิดความเข้าใจอันนำไปสู่การปฏิบัติที่ถูกต้อง

### 3. การตัดสินใจ (Decision Making)

การตัดสินใจ เป็นกระบวนการที่ได้รับอิทธิพลจากข้อมูลข่าวสารและค่านิยม โดยปัญหาที่รับเข้ามาจะมีการกำหนดออกมาให้ชัดเจน มีแนวทางการแก้ปัญหาให้เลือกและพิจารณาเลือกวิธีการแก้ปัญหา นำไปใช้และประเมินผล (Limpham & Fruth, 1976 as cited in Gorton, 1981)

รูปแบบการตัดสินใจ (type of decision) มี 3 รูปแบบ ดังนี้

1) การตัดสินใจเพื่อตอบสนองคำร้องขอหรือคำสั่งของผู้บังคับบัญชา (intermediary decision)

เป็นการตัดสินใจที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปในองค์กร หรือในสายการบังคับบัญชา ให้ตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เป็นการตัดสินใจตามคำสั่งจากเบื้องบน

2) การตัดสินใจจากข้อร้องเรียน (appellate decision)

เป็นการตัดสินใจเนื่องจากมีเรื่องเสนอขึ้นมาเพื่อพิจารณาหรือแก้ไขปัญหา อาจจะมาจกคนเดียวหรือหลายคนก็ได้ เป็นรูปแบบการตัดสินใจที่เป็นกิจวัตรประจำวันที่ผู้บริหารจะต้องพบและแก้ไขหรือตัดสินใจทุกวัน

3) การตัดสินใจเพื่อแนวใหม่หรือการปฏิบัติใหม่ (creative decision)

เป็นการตัดสินใจในเชิงสร้างสรรค์เพื่อหน่วยงาน ทำให้เกิดความคล่องตัว ความสะดวกในการทำงาน การตัดสินใจในรูปแบบที่ 3 นี้ จำเป็นมากสำหรับผู้บริหาร ถ้าเป็นผู้นำในการคิดอะไรใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการเรียนการสอน การทำงานอยู่เสมอ จะช่วยกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน มีความกระตือรือร้น อยากคิด อยากทำ อยากพัฒนา เพื่อให้เกิดโครงการใหม่ๆ ในหน่วยงาน

### ขั้นตอนในการตัดสินใจ

Gorton (1981) ได้กำหนดขั้นตอนที่สำคัญของการตัดสินใจไว้ 7 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 กำหนดลักษณะของสถานการณ์ ซึ่งต้องการการวิเคราะห์เพื่อการตัดสินใจ (define the situation)

ขั้นที่ 2 กำหนดทางเลือกที่จะทำให้บรรลุตามต้องการ (identify the alternatives)

ขั้นที่ 3 ประเมินข้อดี ข้อเสียของทางเลือกเหล่านั้น (assess the alternatives)

ขั้นที่ 4 เลือกทางเลือกที่ดีที่สุด (select the best possible alternatives)

ขั้นที่ 5 ดำเนินการเพื่อการตัดสินใจเลือกทางเลือกเป็นที่ยอมรับ (secure acceptance of the decision)

ขั้นที่ 6 การปฏิบัติการตามการตัดสินใจ (implement the decision)

ขั้นที่ 7 การประเมินผลการตัดสินใจ (evaluate the decision)

การตัดสินใจ เป็นความรับผิดชอบที่สำคัญในชีวิตประจำวันของทุกคน ผู้บริหารหรือบุคคลอื่นๆ ต่างต้องเข้าใจขั้นตอน/กระบวนการในการตัดสินใจ และพัฒนาตนเองให้มีทักษะในการตัดสินใจ เพื่อจะได้ใช้ทักษะนี้ไปใช้ในการตัดสินใจดำเนินงาน หรือแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น

### 4. การขจัดความขัดแย้ง (Conflict Resolution)

ความขัดแย้ง เป็นสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นที่บุคคลจำเป็นต้องตัดสินใจประพฤติ ปฏิบัติในสิ่งที่ไม่สอดคล้องกัน อาจจะมีสาเหตุมาจากการคิดไม่เหมือนกันหรือทำไม่เหมือนกัน หรือผลประโยชน์ขัดกัน ใน

องค์การความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ส่วนใหญ่จะเป็นความขัดแย้งทางบทบาท (Gorton, 1981) พฤติกรรมของผู้บริหารได้รับผลกระทบ ไม่เพียงแต่ความต้องการของตนเอง แต่ด้วยความคาดหวังเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารจากคนแต่ละคนและกลุ่มคน トラบเท่าที่ความต้องการของผู้บริหารสอดคล้องกับความคาดหวังของคนอื่น ความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้นน้อยมาก

**ลักษณะของความขัดแย้ง** (the nature of role conflict) อาจจะได้เกิดได้จากหลายสาเหตุ เช่น

- (1) บุคลิกภาพของผู้บริหารและบทบาทที่ต้องกระทำมากมายตามการร้องขอ
- (2) ความคาดหวังของผู้บริหารเองและของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มคน
- (3) ความคาดหวังของสมาชิกกลุ่มเดียวกันเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหาร

#### **ผลที่จะตามมาจากความขัดแย้ง** (consequences of role conflict)

สำหรับผู้บริหารทุกคนจะมีผลต่อความคับข้องใจ มีอารมณ์ขุ่นมัว เครียด ทำลายประสิทธิภาพ ทำลายความรู้สึกดี ๆ และถ้ารุนแรงมากก็ลาออกไป สำหรับบุคคลหรือกลุ่มซึ่งคาดหวัง แล้วมีความขัดแย้งกับผู้บริหาร อาจมีผลทำให้เกิดทัศนคติไม่ดีต่อผู้บริหาร และครั้งคราวจะถอนตัวที่จะให้ความร่วมมือ จะมีความรู้สึกไม่พอใจและขวัญกำลังใจต่ำ มีข้อสรุปที่ดูเหมือนขัดแย้งกัน ผลกระทบของความขัดแย้งไม่ว่าจะระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงานหรือผู้บริหารด้วยกันเอง หรือผู้ร่วมงานด้วยกันเอง หรือกับบุคคลแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง อาจเป็นผู้ปกครองหรือบุคคลในชุมชน ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจะลดลงหรือมากขึ้น ขึ้นอยู่กับการมีความขัดแย้ง บุคลิกของผู้ที่เกี่ยวข้อง กลยุทธ์หรือวิธีการที่ใช้ในการจัดการกับความขัดแย้ง

#### **แนวทางในการขจัดความขัดแย้ง**

Gross (1979) as cited in Gorton (1981) ได้เสนอ 4 แนวทางเพื่อขจัดความขัดแย้ง ไว้ดังนี้

- 1) ยอมรับตามคาดหวังของกลุ่ม A
- 2) ยอมรับตามคาดหวังของกลุ่ม B
- 3) ประนีประนอมด้วยพยายามทำตามความคาดหวังของทั้ง 2 ฝ่าย
- 4) พยายามหลีกเลี่ยงที่จะยอมตามทั้งสองกลุ่ม

ผลจากการศึกษาค้นคว้าของ Gross ได้เสนอแนวทางที่ 5 คือ การที่ผู้บริหารพยายามเปลี่ยนทิศทาง หรือความเข้มของอารมณ์ของข้างใดข้างหนึ่ง หรือทั้งสองข้าง

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เป็นตัวชี้ได้ว่าอาจจะมีการเปลี่ยนแปลงเสมอในองค์กร ถ้าไม่มีความขัดแย้งแสดงว่าองค์กรนั้นหยุดนิ่ง ความขัดแย้งที่มีอย่างต่อเนื่องและรุนแรง แสดงว่าองค์กรนั้นมีอะไรไม่ค่อยจะดี อารมณ์เป็นสิ่งสำคัญในการจัดการกับความขัดแย้ง ความจริงอาจทำให้อารมณ์เปลี่ยนแปลงและบางครั้งความขัดแย้งอาจขจัดไม่ได้ ต้องหลีกเลี่ยง “ผู้แพ้ – ผู้ชนะ” “คนดี – คนชั่ว” กระบวนการของความขัดแย้งไม่ควรหยุดอยู่ที่ได้ตัดสินใจไปแล้ว ควรติดตามความรู้สึกที่บางครั้งอาจเจ็บอยู่ก็ได้ บาดแผลอาจยังคงอยู่ อารมณ์ขุ่น มุมมองและความช่วยเหลือในความตั้งใจของคน สำคัญในการขจัดความขัดแย้ง

## 5. การเสนอแนวคิดใหม่ / การเปลี่ยนแปลงให้เป็นที่ยอมรับ (Introducing Change)

การเสนอแนวคิดใหม่ เป็นการนำมาซึ่งความเปลี่ยนแปลงในทางใดทางหนึ่ง เมื่อมีการนำเสนอ ก็จะมีทั้งผู้เห็นด้วยและไม่เห็นด้วย ความคิด 2 กลุ่ม จะเกิดขึ้นตลอดเวลาไม่ว่าจะเกิดจากฝ่ายใดก็ตาม ผู้เสนอแนวคิดใหม่ต้องมีความละเอียดอ่อนและระมัดระวังในการนำเสนอ ต้องมีข้อมูลที่พร้อมเกี่ยวกับสิ่งที่ปฏิบัติอยู่เดิมกับผลการประเมินแนวทางที่ได้ทดลองปฏิบัติตามแนวทางใหม่ เปรียบเทียบผลดี ผลเสีย ก่อนจะนำเสนอแนวคิดเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

### กระบวนการที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง (the process of change)

Gorton (1981) ได้นำเสนอกระบวนการที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ไว้ 7 ขั้น ดังนี้

#### ขั้นที่ 1 ประเมินความต้องการ (conduct a need assessment)

(1) กำหนดความต้องการในการเปลี่ยนแปลง พิจารณาสภาพปัจจุบันให้แน่ใจว่า ด้านใดที่เราต้องการการเปลี่ยนแปลง

(2) พัฒนาหรือประเมินและเลือกวิธีการใหม่หรือระบบใหม่ ซึ่งจะเข้ามาแทนที่วิธีการที่ใช้มาก่อน

#### ขั้นที่ 2 ประชุมนิเทศกลุ่มเป้าหมายที่จะนำเสนอการเปลี่ยนแปลง (orient the target group to the proposed change)

(1) สร้างความตระหนัก (awareness) และความสนใจในสิ่งที่จะนำเสนอสำหรับกลุ่มเป้าหมาย

(2) ริเริ่มกับกลุ่มเป้าหมาย สืบหาจุดเด่นและจุดอ่อนของข้อเสนอ ตรวจสอบและปรับระบบใหม่ก่อนจะนำไปเสนอ

(3) กำหนดกับกลุ่มเป้าหมายในเรื่องแหล่งทรัพยากรต่างๆ โปรแกรมการฝึกอบรม และ/หรือการปรับเปลี่ยน

#### ขั้นที่ 3 ตัดสินใจว่าจะนำเสนอการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ (decide whether to introduce the proposed change)

(1) กำหนดผู้จะเข้าร่วมในการตัดสินใจ

(2) พิจารณากระบวนการที่จะใช้ในการตัดสินใจ

(3) พิจารณาว่าจะเดินหน้าต่อไปเพื่อเสนอการเปลี่ยนแปลงหรือไม่

#### ขั้นที่ 4 วางแผนโปรแกรมการนำไปใช้ (plan a program of implementation)

(1) วางแผนและดำเนินการโปรแกรมการฝึกอบรม สำหรับคนที่จะนำเสนอการเปลี่ยนแปลง

(2) จัดแหล่งวิทยาการและเครื่องอำนวยความสะดวกที่จำเป็นที่จะช่วยให้การนำเสนอพบความสำเร็จ

(3) คาดการณ์ล่วงหน้า และพยายามแก้ปัญหาการปฏิบัติการที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้า

ขั้นที่ 5 นำแนวคิดใหม่ที่จะนำเสนอไปทดลองใช้ (implement the proposed innovation)

ขั้นที่ 6 มีการประเมินผลในระหว่างการดำเนินงาน (conduct in – process evaluation)

(1) ออกแบบและจัดตั้งระบบที่จะให้ได้ข้อมูลย้อนกลับ ให้รู้ว่าสิ่งที่เสนอนั้นบรรลุตามวัตถุประสงค์

(2) ดูแลโปรแกรมในส่วนที่ต้องการการปรับปรุง

ขั้นที่ 7 แก้ไขปรับปรุงและใช้แนวคิดใหม่ (modify, refine, and institutionalize the innovation)

(1) ปรับสิ่งที่นำเสนอไปและถ้าจำเป็นให้การปฐมนิเทศเพิ่มเติม จัดฝึกอบรม เพิ่มแหล่งวิทยากร เครื่องอำนวยความสะดวก ฯลฯ

(2) ยอมรับสิ่งที่นำเสนอใหม่ ถ้าทำได้สำเร็จโดยให้เป็นโปรแกรมปกติและถาวรส่วนหนึ่งของโปรแกรมการศึกษาของโรงเรียน

สนั่น อังอุบลกุล ได้นำเสนอแนวคิดไว้ในหนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ เดือนมีนาคม พ.ศ. 2552 กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง มีสิ่งที่น่าสนใจและน่าจะประสบความสำเร็จในการนำไปเป็นแนวทางในการเปลี่ยนแปลง แนวคิดที่นำเสนอมี 2 คำ คือ “TEAM” และ “TRUST” โดยได้ขยายความของคำไว้ดังนี้

#### TEAM

**T = Trust** ต้องมีความสามารถในการไว้วางใจ เชื่อใจ จุดกำเนิดของความไว้วางใจ เชื่อใจ คือ การเปิดเผยและจริงใจ

**E = Empowerment** การที่จะให้คนคิดต่างมุมให้คนคิดนอกกรอบจะเกิดขึ้นได้ต้องมีการ Empower เพื่อโอกาสและสนับสนุนให้บุคลากรได้คิดและลงมือปฏิบัติอย่างรับผิดชอบ

**A = Action** ถ้าต้องการให้เกิดผลก็ต้องลงมือปฏิบัติด้วยตนเองและมีความสามารถในการทำให้คนอื่น ๆ ลงมือปฏิบัติอย่างสอดคล้องและเชื่อมโยงจนเกิดเป็นพลังสูงสุด (Synergy)

**M = Mentoring Rather than Monitoring** มีความสามารถในการเป็นที่ปรึกษา หรือ ครูฝึกที่คอยให้คำแนะนำและร่วมลงมือปฏิบัติกับผู้เกี่ยวข้องมากกว่าการมุ่งคอยเฝ้าระวัง ตรวจสอบ หาจุดอ่อนและข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น

เมื่อวิธีการทำงานแบบ “TEAM” ดังกล่าวเป็นกุญแจสำคัญของการสร้างการเปลี่ยนแปลง จึงมีความจำเป็นที่องค์กรจะต้องมีการพัฒนาบ่มเพาะให้คนในองค์กรได้มีความรู้ ความชำนาญในสมรรถนะดังกล่าว เพื่อเป็นรากฐานของการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

#### TRUST

**T = Transparency** เชื่อว่าการกระทำอะไรให้รู้ที่มาที่ไปไม่มีลับลมคมใน

**R = Relentless** ไม่เคยคิดย่อท้อต่ออุปสรรค มุมานะบากบั่นจนกว่าจะสำเร็จ

**U = Un – Disputed** ไม่ค่อยแต่ต้องจับผิดหรือหาจุดอ่อนคน รักที่จะใช้จุดแข็งของคนเกิด WIN-WIN Attitude ไม่ใช่มีวแต่ทะเลาะกัน

**S = Sense of Ownership** รู้ว่าหน้าที่ของตนเองคืออะไร และรักที่จะทำในสิ่งที่รับผิดชอบจนสำเร็จอย่างดี

**T = Team Spirit** รักที่จะคิดต่อยอด ช่วยเหลือคนอื่นให้ทำงานสำเร็จ ไม่ต้องการเก่งแต่เพียงผู้เดียว

องค์กรที่ประสบความสำเร็จสูงสุด คือ องค์กรที่มีความยืดหยุ่นสูง มีความพร้อมทุกขณะที่ทำอะไรก็ได้แม้สภาวะการณ์จะมีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วและฉับพลัน

องค์กรที่เป็นเช่นนี้ได้จะต้องมีความพร้อมในเรื่องของคนที่มีความสามารถสร้างและอยู่กับการเปลี่ยนแปลงได้ดี ต้องมีเทคโนโลยีเฉพาะเจาะจงที่สามารถสร้างความเหนือชั้นในตัวผลิตภัณฑ์และบริการ ต้องมีกลไกการบริหารงานและระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและต้องมีวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างบรรยากาศและช่วยเหลือกลมจิตรใจให้เป็นคนที่ใช่เลยสำหรับองค์กรของเรา

## 6. การบริหารเวลา (Time Management)

เวลาเป็นปัญหาสำหรับผู้ที่มีงานมากจนทำงานเสร็จไม่ทันตามเวลากำหนด และคนที่ทำงานในความรับผิดชอบน้อย แต่แบ่งเวลาในการทำงานไม่เป็น ทำให้ทำงานไม่เสร็จตามกำหนดเวลา คนทุกคนมีเวลาเท่าเทียมกัน คือวันละ 24 ชั่วโมง ไม่มีใครสามารถทำเวลาช้าลง เร็วขึ้น หรือหยุดรอ และไม่สามารถเรียกเวลาที่ผ่านไปกลับมาได้ จึงมีคำกล่าวที่ว่า เวลาคือชีวิต ถ้าทุกคนใช้เวลาเป็น ก็จะเป็นเจ้าชีวิตของตนเอง ดังนั้นทุกคนควรจะได้เรียนรู้การใช้เวลา นั่นคือ การบริหารเวลา

การบริหารเวลา คือ การดำเนินการในการจัดการกับเวลาที่มีอยู่ 24 ชั่วโมง ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งต่อตนเองและต่อหน่วยงาน การบริหารเวลาจะช่วยให้งานในความรับผิดชอบทำได้สำเร็จตามลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนของงาน ตรงตามเป้าหมายและข้อกำหนดของเวลา

### หลักการของการบริหารเวลา

#### 1. กำหนดเป้าหมาย

การกำหนดเป้าหมายของชีวิตและกำหนดเป้าหมายของการทำงานเป็นเรื่องสำคัญ จะต้องรู้ความต้องการว่าชีวิตนี้ต้องการอะไร กำหนดกิจกรรมขั้นตอน และเวลาเพื่อไปสู่เป้าหมายนั้น

ทุกคนต้องมีเป้าหมายของการทำงาน เพื่อจะได้รู้ แต่ละปี แต่ละเดือน แต่ละสัปดาห์ แต่ละวัน ทำงานไปเพื่ออะไร การกำหนดเป้าหมายจะทำให้เดินไปถูกทิศทาง และใช้เวลาเดินทางสั้นกว่าการเดินไปอย่างไร้จุดหมาย

#### 2. การวางแผนงาน

การวางแผนงานควรปฏิบัติดังนี้

2.1 วางแผนงานที่จะทำทุกวัน เขียนรายการสิ่งที่จะต้องทำทุกวัน ทุกเย็นก่อนกลับบ้าน แล้วทบทวนทุกเช้า เพื่อจะได้ทราบว่าตลอดวันในแต่ละวันจะทำอะไรบ้าง

2.2 วางแผนแล้วกำหนดลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนของงาน

2.3 วางแผนการจัดตารางเวลาที่เป็นจริง ด้วยความรอบคอบและระมัดระวัง ให้งานอยู่ในกรอบของเวลาที่มีอยู่จริง จัดตารางเวลาให้ยืดหยุ่นเพื่อรับกรณีฉุกเฉินด้วย

2.4 ระหว่างการทำงาน สรรวจว่าทำงานได้ครบถ้วนและตามลำดับหรือไม่

### 3. การจัดลำดับความสำคัญของงาน

ข้อเขียนของนักบริหารเวลาหลายท่าน ได้แสดงความคิดเห็นเอาไว้ว่า ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการทำงาน เป็นผู้ที่มีความสามารถในการวางแผนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ รู้จักวิธีการมอบหมายงานให้คนในหน่วยงานอย่างเฉลียวฉลาดและข้อสำคัญรู้จักการจัดลำดับความสำคัญของงานที่ต้องทำ

ในการจัดลำดับความสำคัญของงาน สิ่งที่สำคัญกว่าจะต้องมาก่อนและควรทำก่อน จัดลำดับของงานให้มีความสมดุลกันทั้งทางด้านความสำคัญของงานและความเร่งด่วนของงาน

ความสำคัญของงาน คือ งานที่มีผลต่อความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของหน่วยงานมากที่สุด ถือว่าสำคัญที่สุด

ความเร่งด่วนของงาน คือ กำหนดการทำงานเสร็จ

### 4. การจัดสรรเวลา

จัดสรรเวลาให้เหมาะสม โดยคิดว่างานที่ทำทั้งหมดจะเฉลี่ยอย่างไรให้ทั่วถึงทั้งงานเอกสารประจำวัน งานดูแลและให้คำปรึกษา งานมอบหมายพิเศษ และงานวางแผนและคิดสร้างสรรค์

### 5. กำหนดเวลาทำงาน

การกำหนดเส้นตายให้แก่งานแต่ละชิ้นที่ทำ จะช่วยควบคุมให้ทำงานโดยมุ่งไปทำงานและพยายามทำงานให้สำเร็จตามกำหนด

### 6. กระจายงาน

แบ่งงานให้บุคคลอื่นช่วยทำบ้าง ถ้าผู้ที่เกี่ยวข้องมีความสามารถอยู่ในระดับที่ช่วยได้หรือฝึกได้ จะช่วยประหยัดเวลาและทำให้บุคคลอื่นได้มีโอกาสฝึกการทำงาน

สำหรับงานที่มอบหมายให้ทำ จุดมุ่งหมายต้องชัดเจน สื่อให้เข้าใจตรงกัน โครงการใหญ่ต้องแบ่งสัดส่วนให้ชัดเจน กำหนดเวลาที่จะต้องเสร็จแต่ละช่วงและทั้งหมด ติดตามผลงาน กำหนดอำนาจหน้าที่ของผู้ทำ เมื่อมอบหมายงานให้ทำแล้วอย่าด่วนวิพากษ์วิจารณ์ให้เสียกำลังใจ แต่ในระยะเริ่มแรก ถ้าทำดีรับชมเชยให้กำลังใจ แล้วช่วยคนที่รับงานไปทำให้ตัดสินใจปัญหาต่างๆ ได้ด้วยตนเอง

### 7. การตัดสินใจ

งานที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบ ทุกคนจะสามารถตัดสินใจได้เอง ถึงร้อยละ 80 งานที่ทำเป็นประจำ งานที่ไม่ต้องการข้อมูลเพิ่มเติม ควรตัดสินใจไปได้ทันทีว่าจะทำอย่างไร การตัดสินใจได้ไวก็จะช่วยประหยัดเวลาได้มาก

เมื่อหยิบเอกสารใดขึ้นมา หยิบเพียงครั้งเดียวแล้วตัดสินใจทันทีว่าจะทำอะไรกับเอกสารนั้น โยนทิ้ง เก็บเข้าแฟ้ม ตอบหรือกรอกหรือเขียนบันทึกลงไปให้ใครรับทำ อย่าหยิบขึ้นมาอ่านแล้ววาง เพราะเมื่อวางไปแล้ว กองเอกสารจะโตขึ้นทุกวัน และจะต้องเสียเวลามาอ่านข้อความซ้ำอีกครั้งเมื่อจะต้องทำ

### 8. การติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสาร ไม่ว่าจะด้วยการพูด การเขียน หรือใช้สื่อ ต้องให้แน่นอนชัดเจน เข้าใจตรงกัน ทั้งผู้ส่งข่าวและผู้รับข่าว เพื่องานจะได้ออกมาถูกต้อง ไม่ต้องมาเสียเวลาทำงานใหม่ เพราะเข้าใจอะไรไม่ตรงกัน

### 9. การประชุม

การประชุมจำเป็นสำหรับทุกหน่วยงาน แต่ก่อนประชุมควรพิจารณาหาเหตุผลในการประชุมเสียก่อน เพราะถ้าวิธีอื่นแทนได้ก็ไม่ควรประชุม ต้องเริ่มและเลิกประชุมให้ตรงเวลา เรื่องพิจารณาและต้องการการอภิปราย ควรมีวาระการประชุมแจ้งไปล่วงหน้าให้มีเวลาเพียงพอที่จะคิดมาก่อน จะได้ไม่ต้องมาเสียเวลาคิดในที่ประชุม สื่อต่างๆ ที่จะต้องใช้ในการประชุมควรเตรียมไว้ให้พร้อมเพื่อความรวดเร็วในการประชุม

### 10. การนัดหมาย

การนัดหมายต้องทำล่วงหน้า เมื่อใกล้เวลานัดหมายควรจะได้ตรวจสอบก่อนว่าแน่นอนหรือไม่ เมื่อมีการเลิกนัดต้องเตรียมทางเลือกอื่นไว้ว่าจะทำอะไรต่อ เพื่อจะได้ไม่เสียเวลา

### 11. ไม่ผลัดวันประกันพรุ่ง

เมื่อวางจุดมุ่งหมายในการทำงานไว้แล้ว ต้องสร้างแรงจูงใจให้กับตัวเองให้รู้สึกว่าการจะทำ มีความตื่นเต้นที่จะทำในสิ่งที่จะต้องทำ คิดถึงความสุข ความสำเร็จ และประโยชน์ที่จะได้รับการทำงานสำเร็จ ผลเสียที่จะเกิดขึ้นจากการทำงานไม่เสร็จ ภูมิใจไม่ให้หลีกเลี่ยงไปจากงาน ขจัดความกลัว จะได้ไม่เลื่อนเวลาทำงานออกไปให้เสียเวลา

### 12. ใช้เวลาพักให้มีคุณค่า

ช่วงเวลาพักในที่ทำงานช่วยคลายเครียดได้ การเดิน การเปลี่ยนอิริยาบถ หาทิ้งง่าหลับตา สูดลมหายใจเข้าลึกๆ สงบๆ คุยกับเพื่อนร่วมงาน อ่านหนังสือพิมพ์ หรืออะไรก็ตามที่พอใจ เพื่อจะได้มีแรงทำงานต่อไปให้จบวัน

เมื่อกลับบ้าน เวลานอนควรพักผ่อนให้พอและหลับให้มีความสุข

### 13. จัดที่ทำงาน

จัดโต๊ะ อุปกรณ์ และสถานที่ทำงานให้เป็นระเบียบและมีระบบ เพื่อที่จะให้ง่ายและไวต่อการหยิบจับหาของ โต๊ะที่จัดให้มีเฉพาะงานที่จะทำในขณะนั้นวางอยู่ จะช่วยควบคุมสมาธิได้อย่างดี ขจัดสิ่งที่จะดึงดูดความสนใจไปจากงานให้พ้นไปจากโต๊ะ และมีอุปกรณ์ที่ต้องใช้ทุกชิ้นวางอยู่แทน เพื่อจะได้ไม่เสียเวลาลุกไปหาในขณะลงมือทำงาน

#### 14. เรียนรู้ที่จะพูดว่า “ไม่”

ควรรู้จักปฏิเสธบ้าง ถ้ามีเวลาไม่พอที่จะต้องเข้าไปทำงานอะไรได้หลายๆ อย่างในเวลาเดียวกัน การพูดออกไปว่า “ไม่” เพื่อประหยัดเวลาไม่น่าจะเสียหายอะไร ดีกว่าฝืนใจรับอาสา แล้วมานั่งเสียใจทีหลังกับเวลาที่มีค่า ซึ่งสูญหายไปโดยเรียกกลับมาไม่ได้

#### 15. มีเทคนิคในการอ่าน

เรียนรู้เทคนิคการอ่านให้เร็ว ฝึกการกวาดสายตา ลดการอ่านออกเสียงในใจ เลือกอ่านสิ่งที่เกี่ยวข้องกับงาน กำหนดจุดมุ่งหมายของสิ่งที่จะอ่าน แลกเปลี่ยนสิ่งที่ได้อ่านไปแล้วกับคนอื่น อ่านให้เป็นนิสัยที่จะรักการอ่าน อ่านสิ่งที่เกิดประโยชน์ อ่านแล้วสรุปและจับใจความสำคัญให้ได้

#### 16. รู้คุณค่าของเวลาในระหว่างการรอและเดินทาง

หากิจกรรมที่จะทำในระหว่างการรอและเดินทาง ไม่ว่าจะรอในขณะรถติด นั่งไปในรถส่วนตัว รถเมล์ รถไฟ เครื่องบิน เข้าคิวรอการนัดหมายต่างๆ อาจจะทำหนังสือ ทำงานที่ไม่ต้องใช้ความคิดมาก เขียนจดหมาย คิดถึงงานที่จะต้องทำและแก้ปัญหา ฯลฯ

#### 17. จัดทำแบบฟอร์ม

พิจารณางานที่ทำว่ามีอะไรบางอย่างที่ต้องทำซ้ำๆ อยู่เสมอ ถ้าจัดทำออกมาเป็นแบบฟอร์มได้ก็ควรจะทำออกมา เพื่อจะได้ช่วยประหยัดเวลา ไม่ต้องทำงานซ้ำๆ เช่น จดหมาย การเขียนโครงการ รายงาน สัญญา งบประมาณ ตารางต่างๆ เมื่อถึงเวลาจะใช้สามารถกรอกข้อความไปได้เลย

#### 18. มีความยืดหยุ่นในการทำงาน

ใช้เทคนิคหลายๆ รูปแบบในการทำงาน ไม่ติดยึดกับรูปแบบเดียว ถ้าทำด้วยวิธีนี้ไม่ได้ก็เปลี่ยนวิธีการ ดีกว่ามีทีลูจจะทำแล้วทำไม่สำเร็จ ทำให้เสียเวลาไปในขณะที่พยายามจะทำ และช่วงที่ต้องมาเริ่มทำใหม่

#### 19. หาสิ่งที่ตื่นเต้นทำ

คิดวางแผนที่จะมีกิจกรรมอะไรบางอย่างที่ตื่นเต้นทำในแต่ละสัปดาห์ เพื่อจะได้ช่วยกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้น มีแรงทำงาน และอยากทำงานเพื่อไปพบกับกิจกรรมนั้น

#### 20. ทำงานแต่เช้า

ทำงานที่ยากเสียแต่เช้า ถ้าช่วงเวลาที่ทำงานได้ดีเยี่ยมอยู่ตอนเช้า เพื่อที่จะได้เกิดความรู้สึกที่ดีตลอดวัน เพราะได้ทำงานที่ยากสำเร็จจุล่งไปแล้วแต่เช้า

#### 21. เลิกนิสัยที่ไม่ดี

สำรวจนิสัยที่ไม่ดีที่ทำให้เสียเวลา แล้วเขียนผลเสียที่จะได้รับจากการที่มีนิสัยที่ไม่ดีเหล่านี้ แล้วพิจารณาว่าจะแก่นิสัยให้ดีขึ้นได้อย่างไร เขียนผลดีที่จะเกิดขึ้นถ้าแก้ไขได้ ผลดีมีมากก็หาทางขจัดนิสัยที่ไม่ดีทิ้งไปเสีย

## 22. ไม่พยายามทำงานให้สมบูรณ์แบบไปเสียทุกเรื่อง

การทำงานย่อมมีผิดพลาดบ้างเป็นธรรมดา ความพิถีพิถันระมัดระวัง และรอบคอบในการทำงานเป็นสิ่งที่ดี แต่ถ้ามากเกินไปจนขนาดที่จะต้องทำงานให้สมบูรณ์ทุกครั้งก็คงมีปัญหา บางครั้งความผิดพลาดก็ช่วยสอนอะไรให้ได้ ลองดูซิว่า ทำงานได้ดี 100% ทุกครั้งได้จริงหรือเปล่า และลองคำนวณเวลาในการทำงานทั้งหมดตีค่าออกมาเป็นเงินดูว่าคุณหรือไม่ บางอย่างไม่ถึง 100% ก็ใช้ได้แล้ว เดินสายกลางน่าจะดีกว่า

การบริหารเวลามีผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวในการทำงาน ผู้ทำงานทุกคนควรจะได้อศึกษาหลักการของการบริหารเวลา นำแนวคิดมาใช้ในการจัดเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งต่อการทำงานและต่อตนเอง เวลาเป็นสิ่งที่มีความค่า เมื่อผ่านไปแล้วเรียกกลับมาไม่ได้ ผู้ทำงานทุกคนจึงต้องคิดว่า จะทำอย่างไร จึงจะใช้เวลาแต่ละนาทีให้คุ้มค่าที่สุด เพื่อจะได้ทำทุกอย่างได้สำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

### ความถนอมเวลา

ทรัพย์สินเสียไปแล้ว อาจหาได้ใหม่ด้วยความเพียร  
 ความรู้ที่เสื่อมไปแล้ว อาจบำรุงไว้อีกด้วยการเล่าเรียน  
 ความสำเร็จอันตรธานไปแล้ว อาจทำให้เกิดได้อีกด้วยรู้ประมาณในการบริโภคและกินยา  
 ส่วนเวลาที่เสียไปแล้ว ล่วงไปเลยเรียกเอาคืนมาไม่ได้  
 คนไม่นำพาทักษะ มักพอใจพูดแก้ตัวว่าไม่มีเวลาจะทำ  
 อันที่จริงเขาอยากจะทำอยู่เปล่าเท่านั้น  
 คนผู้ประพฤติเพื่อประโยชน์ตนและประโยชน์ท่าน  
 ย่อมเป็นคนขยันไม่หยุดหย่อนตลอดปี  
 คนเช่นนี้ถึงมีภาระธุระ ก็ยังสามารถจะหาช่องทำได้อีก  
 คนผู้ทำมาก ยังสามารถทำได้มากขึ้นไปอีก และจะทำได้ดีที่สุดในที่สุด  
 เพราะเหตุการทำย่อมเจริญความสามารถ จะทำให้มากขึ้น

กรมพระยาวชิรญาณวโรรส

## References

- Click, P. (2000). *Administration of schools for young children*. 5<sup>th</sup> ed. New York : Delmar.
- Gorton, R. A. (1983). *School administration and supervision*. Iowa : Wm. C. Brown Company Publishers.
- Gorton, R. A. (1981). *School administration and supervision : Important issues, concepts and case studies*. Iowa : Wm. C. Brown Company Publishers.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G., (1982). *Educational administration*. 2<sup>nd</sup> ed. New York : Random House Inc.
- Morrison, G. S. (2000). *Fundamentals of early childhood education*. 2<sup>nd</sup> ed. New Jersey : Prentice Hall, Inc.

## ผู้เขียน

รองศาสตราจารย์ ดร.จิระพันธ์ พูลพัฒน์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

295 ถนนนครราชสีมา แขวงดุสิต เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร 10300

e-mail: faye\_tn12@hotmail.com

