

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาแนวคิดทฤษฎีพื้นฐานและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอเสนอเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพบุคลากรตำแหน่ง เลขานุการ ในวิทยาลัยครูสระหว้านะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ดังนี้

#### 1. การพัฒนาบุคลากร

- 1.1 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร
- 1.2 ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร
- 1.3 แนวคิดหลักการและวิธีการพัฒนาบุคลากร
- 1.4 วิธีการและกระบวนการในการพัฒนาบุคลากร
- 1.5 แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ด้านการดำเนินงานเลขานุการ
  - 1.5.1 การอบรมเชิงปฏิบัติการ
  - 1.5.2 การศึกษาดูงาน
  - 1.5.3 การนิเทศภายใน

#### 2. งานเลขานุการ

- 2.1 ความหมายของเลขานุการ
- 2.2 ประเภทของเลขานุการ
- 2.3 คุณสมบัติทั่วไปของเลขานุการ
- 2.4 การดำเนินของเลขานุการ

#### 3. การวิจัยเชิงปฏิบัติการ

- 3.1 ความหมายของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ
- 3.2 ลักษณะสำคัญของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ
- 3.3 หลักการสำคัญของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ
- 3.4 ขั้นตอนและกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

4. บริบทวิทยาลัยครูสระหวุ่นนะเขต
  - 4.1 ข้อมูลทั่วไป
  - 4.2 ข้อมูลด้านการบริหารและจำนวนบุคลากร
  - 4.3 สภาพและปัญหาการบริหารงานฝ่ายเลขานุการ
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

## การพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาศักยภาพบุคลากร ด้านการดำเนินงานเลขานุการ ได้มีนักวิชาการหลายคนได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

### 1. ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคล เพื่อให้มีทักษะ ความถนัด ความสามารถเหมาะสมกับงานและพัฒนาตนเองให้มีคุณภาพในการทำงานให้สูงขึ้น

วีระ พรหมอาร์ักษ์ (2550, หน้า 9) กล่าวว่าการพัฒนาบุคลากร คือ กระบวนการพัฒนาคนให้มีความรู้ความสามารถทักษะความชำนาญตลอดจนพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้การทำงานประสิทธิ ภาพสูงขึ้นและบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

สมโชค กางรัมย์ (2551, หน้า 10) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่าการนำกรรมวิธีต่างๆ มาพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรในหน่วยงานเพื่อให้บุคคลมีความรู้ความเข้าใจเกิดทักษะในการปฏิบัติงานจริงหรือมีความชำนาญในวิชาชีพ ทำให้การปฏิบัติงานในหน่วยงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามความต้องการของหน่วยงาน

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2552, หน้า 126) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่าการดำเนินการต่างๆ เพื่อช่วยพัฒนาความรู้ ความสามารถ ความชำนาญของบุคลากรในหน่วยงานให้เกิดการทำงานที่ดีขึ้น มีเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานส่งผลให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 (2553, หน้า คำนำ) นำเสนอเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรว่าเป็นการพัฒนาศักยภาพครู ให้ความสำคัญเป็นผู้นำทางวิชาการปฏิบัติหน้าที่โดยใช้กระบวนการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ อาศัยความร่วมมือของครูแกนนำ ครูต้นแบบ และสถาบันการศึกษาชั้นสูง เช่น คณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ของสถาบันราชภัฏและมหาวิทยาลัย รวมทั้งชมรมวิชาชีพ ซึ่งจะช่วยพัฒนาครูให้มีศักยภาพในการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เนื่องจากหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นหลักสูตรที่ต้องอาศัยการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ครู พ่อแม่ ผู้ปกครอง ชุมชนและภูมิปัญญาท้องถิ่นเป็นหลักสำคัญ

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2554, หน้า 53) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงให้เจริญงอกงาม เมื่อคนทำงานอยู่ในโรงเรียนนานๆ แล้วไม่ค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติม ก็จะทำให้เกิดการถอยหลัง แม้แต่การอยู่นิ่งก็จะถอยหลังอยู่แล้วเพราะวิชาการก้าวหน้าและพัฒนาขึ้นเป็นลำดับ

อนันต์ ศรีอำไพ (2555, หน้า 204) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า การเพิ่มประสิทธิภาพด้านทักษะ ความชำนาญในการทำงาน ตลอดจนการปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคคลทุกระดับให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน การเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรสามารถทำได้ด้วยวิธีการฝึกอบรมปฐมนิเทศ ส่งไปดูงานต่างประเทศ รวมทั้งสัมมนาทั้งในและนอกสถานที่ ฯลฯ เพื่อบุคลากรนั้นๆ จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่และมุ่งไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ความหมายการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการพัฒนาคนให้มีความรู้ความสามารถทักษะความชำนาญ ตลอดจนพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานเพื่อให้บุคคลมีความรู้ความเข้าใจเกิดทักษะในการปฏิบัติงานจริงหรือมีความชำนาญในวิชาชีพทำให้การปฏิบัติงานในหน่วยงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามความต้องการของหน่วยงานเพื่อช่วยพัฒนาความรู้ความสามารถ ความชำนาญของบุคลากรในหน่วยงานเพื่อให้เกิดการทำงานที่ดีขึ้น มีเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานส่งผลให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

## 2. ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร

บุคลากรเป็นบุคคลที่มีความสำคัญในการดำเนินงานในองค์กรต่างๆ ทำให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ตั้งนั้นความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรจึงมีความสำคัญควบคู่ไปด้วย จะเห็นได้ว่าหน่วยงานหรือองค์กรจะมีแผนการพัฒนาบุคลากรเพื่อพัฒนาศักยภาพการทำงานภายในองค์กรนั้นๆ และเพิ่มพูนคุณภาพของบุคลากรตามภาวะเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ซึ่งได้มีผู้กล่าวถึงความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรไว้ ดังนี้

ชัยยุทธ ศิริสุทธิ (2553, หน้า 11) สรุปความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญที่สามารถเอื้ออำนวยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ซึ่งก็คือความเจริญเติบโตขององค์กรนั่นเอง ทั้งนี้เพราะงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่มุ่งเลือกสรรคนดี มีความรู้ ความสามารถ เข้าทำงานและเมื่อคนเหล่านี้เข้ามาอยู่ในองค์กรแล้วงานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็ยังไม่สิ้นสุดเพียงเท่านั้น แต่ยังคงดำเนินการต่อเนื่องอย่างเป็นระบบด้วยการประสานงานกับฝ่ายต่างๆ ในองค์กร

สมชัย การมาไส (2554, หน้า 10) กล่าวว่าการพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญมาก เพราะจะทำให้บุคคลในหน่วยงานได้มีความสามารถที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามที่หน่วยงานต้องการได้ เนื่องจากบุคคลที่ได้รับการบรรจุมาแล้วยังไม่สามารถหรือยังไม่มีความรู้ความสามารถเข้าใจ รวมทั้งความชำนาญเพียงพอที่จะปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุดตามที่หน่วยงานต้องการได้จึงจำเป็นต้องพัฒนาให้มีความสามารถเหมาะสมก่อน ก็จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพสูงยิ่งขึ้นไป

บุญเลิศ บุษเนตร (2555, หน้า 11) กล่าวว่าไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง ที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องดำเนินการพัฒนา เพื่อให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจความสามารถ มีทักษะ ทักษะ ค่านิยม ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ตลอดจนการปรับตัวเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งจะส่งผลดีทั้งต่อตนเองและหน่วยงาน และจะต้องดำเนินการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอตลอดไป

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญเป็นอย่างมาก หน่วยงานหรือองค์กรใดมีการพัฒนาบุคลากรอยู่เสมอก็จะทำให้เกิดระบบงานที่ดีมีคุณภาพ ส่งผลให้เกิดประโยชน์สูงสุด การพัฒนาบุคลากรนอกจากจะทำให้หน่วยงานหรือ

องค์กรมีประสิทธิภาพแล้วยังเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ทั้งนี้ต้องสอดคล้องกับความต้องการ ความสนใจสภาวะและความทันสมัยของเทคโนโลยีด้วย

### 3. แนวคิดหลักการและวิธีการพัฒนาบุคลากร

ปัจจุบันการศึกษาเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นและสำคัญของมนุษย์เพราะ การศึกษามีบทบาทต่อการพัฒนา ความมั่นคงความเจริญก้าวหน้าของประเทศเป็นอันมาก การพัฒนาคุณภาพของมนุษย์และการสร้างพลังในการพัฒนาประเทศดั่งนั้นสถานศึกษา จึงต้องมีการจัดการศึกษาที่จะพัฒนามนุษย์ให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ในทุกๆ ด้านและ เป็นการศึกษาที่ต่อเนื่องตลอดชีวิตเพราะโลกในยุคปัจจุบันเป็นยุคโลกาภิวัตน์ที่มีความ เจริญก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี โดยปัจจัยสำคัญที่จะเผชิญการเปลี่ยนแปลงและความ ทำทายดังกล่าว คือคุณภาพของบุคลากรจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนให้คุณภาพจึงเป็นเรื่อง ที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งโดยจะต้องเป็นการศึกษาที่มีคุณภาพเพื่อทำให้ศักยภาพที่มีอยู่ในตัว คนได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพรู้จักคิดวิเคราะห์แก้ปัญหา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จักเรียนรู้ด้วยตนเองสามารถปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว มีจริยธรรมคุณธรรม รู้จักฟังตนเองและสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างเป็นสุข

ธีรยุทธ์ หล่อเลิศรัตน์ (2553, หน้า 32) มีการดำเนินการพัฒนาบุคลากร 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การหาความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากร (Personnel Development Needs) หมายถึง การหาข้อมูลและวิเคราะห์ปัญหาของหน่วยงาน เพื่อหาทางแก้ไขด้วยการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานนั้น
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) เมื่อทราบปัญหาความจำเป็น หรือความต้องการในการพัฒนาบุคลากรแล้ว ก็เริ่มดำเนินการด้วยการกำหนด วัตถุประสงค์ว่าจะพัฒนาบุคลากรเพื่อแก้ปัญหาหรือเพื่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงอย่างไร ในการปฏิบัติงาน
3. การเลือกวิธีการ (Methods) ที่เหมาะสม ว่าควรดำเนินการด้วยวิธีใด เช่น ประชุมเชิงปฏิบัติการ สัมมนา ศึกษานอกสถานที่ โดยพิจารณาว่าวิธีใด จะได้ผลรวดเร็ว
4. การกำหนดโครงการ ซึ่งในที่นี้หมายถึง การจัดทำรายละเอียดของ

การพัฒนาบุคคลในแต่ละเรื่องว่าจะดำเนินการอย่างไร เช่น ถ้าจะใช้วิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการสัมมนาก็ต้องกำหนดหลักสูตร เนื้อหาวิชา วิทยากร สถานที่ วัสดุ อุปกรณ์ และงบประมาณที่จะใช้ หรือถ้าจะใช้วิธีส่งคนไปศึกษาดูงานหรือศึกษาต่อก็ต้องจัดทำโครงการรายละเอียดเหตุผล ความจำเป็น พร้อมทั้งกำหนดหรือจัดหาแหล่งเงินทุน เป็นต้น

5. การดำเนินพัฒนาบุคลากรตามโครงการที่กำหนดขึ้น เช่น จัดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการ หรือสัมมนา หรือประชุมปฏิบัติการ (Workshop) หรือจัดส่งคนไปดูงานและศึกษาตามโครงการที่ได้รับอนุมัติ

6. การประเมินผลและติดตามผล การพัฒนาบุคคลที่ได้ดำเนินการไปแล้วว่าได้ผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด มีปัญหา อุปสรรคหรือข้อขัดข้องประการใดบ้าง รวมทั้งการติดตามดูว่าหน่วยงานและบุคคลนั้นได้รับประโยชน์จากโครงการที่ดำเนินการไปแล้วเพียงใดคุ้มค่าหรือไม่

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2555, หน้า 39-40) ได้เสนอแนะว่าระบบการพัฒนาบุคลากรที่ดีควรจะครอบคลุมการพัฒนาใน 3 ระดับดังนี้

1. การพัฒนาบุคลากรระดับบุคคล ครูและผู้บริหารทุกคนควรจะได้รับการพัฒนา
2. การพัฒนาบุคลากรระดับกลุ่มหรือระดับโรงเรียน เป็นการพัฒนาบุคคลเป็นกลุ่มหรือทั้งโรงเรียนพร้อมกัน
3. การพัฒนาบุคลากรระดับเขตพื้นที่การศึกษา หรือเขตการศึกษา (District) นอกจากนั้นยังได้เสนอแนะว่า วัตถุประสงค์ของโปรแกรมการพัฒนาควรจะเป็นดังนี้
  - 3.1 การพัฒนาวิชาชีพ
  - 3.2 การปรับปรุงการสอน
  - 3.3 การนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติ
  - 3.4 การพัฒนาองค์การ

โสภณา ตาแก้ว (2556, หน้า 37) กล่าวว่า วิธีการบริหารและจัดการพัฒนาบุคลากรนั้นสามารถทำได้หลากหลายตามสภาพเงื่อนไขของแต่ละแห่ง จากข้อเท็จจริงการพัฒนาบุคลากรจึงต้องพัฒนาครูในหลายๆ ด้าน และในรูปแบบที่หลากหลาย โดยทั่วไปคนสามารถพัฒนาได้โดยการเรียนรู้จากที่ผู้อื่นบอก หรือการเข้าร่วมทำดังนั้นการพัฒนาบุคลากรจึงแยกได้เป็น 3 ส่วน คือ การพัฒนาด้านความรู้ ทักษะ และพัฒนาแนวคิด

ธารพรพร สัตยารักษ์ (2557, หน้า 69–71) ได้กล่าวว่า กระบวนการพัฒนาบุคลากรแบ่งเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) เป็นการกำหนดเป้าหมายของบุคลากรในการทำงานซึ่งเป้าหมายดังกล่าวจะต้องสอดคล้องเชื่อมโยงมาจากเป้าหมายขององค์กร การวางแผนจะต้องเตรียมการล่วงหน้าก่อนเริ่มปฏิบัติงานและเป็นการตกลงร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานและผู้บังคับบัญชา
2. การติดตามผลการปฏิบัติงาน (Monitoring) เมื่อบุคลากรมีเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงานและปฏิบัติตามแผนงาน ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีบทบาทในการติดตามความก้าวหน้าและผลการทำงานของบุคลากรเป็นระยะๆ ซึ่งหากไม่เป็นไปตามแผนจะได้มีการช่วยเหลือปรับปรุง หรือให้คำแนะนำเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาต่อไป
3. การพัฒนาบุคลากรและองค์กร (Development) หลังจากการติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแล้วยังพบว่า มีปัญหา อุปสรรคต่อความสำเร็จของงาน กระบวนการถัดมา คือ การพัฒนาบุคลากรและองค์กร ซึ่งเป็นการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรและองค์กรเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมาย
4. การวัดผลการทำงาน (Rating) เมื่อมีการกำหนดเป้าหมาย ก็ย่อมต้องมีการวัดผลดังนั้น องค์กรจำเป็นต้องกำหนดนโยบายและรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน
5. การให้รางวัล (Rewarding) เมื่อผ่านกระบวนการวัดผลการทำงานจะนำไปใช้ในการให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีผลงานดีเด่น

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า วิธีการพัฒนาบุคลากรมีหลายรูปแบบ หลายลักษณะ สามารถนำมาใช้ได้ตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม ทรัพยากรและบุคคลที่จะพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร

#### 4. วิธีการและกระบวนการในการพัฒนาบุคลากร

ในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรหรือหน่วยงาน ให้เกิดความรู้ ทักษะ และเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงานนั้นมีหลากหลายวิธี ดังนี้

ธัญญา ผลอนันต์ (2554, หน้า 37) ได้กล่าวไว้ว่า การฝึกอบรมคือ

กระบวนการดำเนินงานขององค์กรในอันที่จะพัฒนาบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ ความชำนาญ ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร เพิ่มพูนประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต ในขณะเดียวกัน

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2554, หน้า 52) ได้กล่าวไว้ว่า การฝึกอบรม คือ กระบวนการที่ทำให้ผู้เข้าอบรมเกิดการเรียนรู้ในรูปแบบใดแบบหนึ่ง เพื่อเพิ่มพูนหรือพัฒนาสมรรถภาพในด้านต่างๆ ของบุคลากร ตลอดจนการปรับปรุงพฤติกรรมอันจะนำมาซึ่งการแสดงออกที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ในขณะเดียวกัน

ชูชัย สมितिไกร (2555, หน้า 66) ได้พูดถึงการฝึกอบรม (Training) เป็นกระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างหรือเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Ability) และเจตคติ (Attitude) ของบุคลากร อันจะช่วยปรับปรุงให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ดังนั้นการฝึกอบรมจึงเป็นโครงการที่ถูกจัดขึ้นมาเพื่อช่วยให้พนักงานมีคุณสมบัติในการทำงานสูงขึ้น การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การมีจุดประสงค์ 3 ประการดังนี้

1. เพื่อปรับปรุงความระดับความตระหนักรู้ในตนเอง (Self - awareness) ของแต่ละบุคคล ความตระหนักรู้ในตนเองคือ การเรียนรู้เกี่ยวกับตนเอง อันได้แก่การทำ ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทและความรับผิดชอบของตนเองในองค์การ การตระหนักถึง ความแตกต่างระหว่างสิ่งที่ตนเองปฏิบัติจริงและปรัชญาที่ยึดถือ การเข้าใจถึงทัศนคติที่ผู้อื่น มีต่อตนเอง

2. เพื่อเพิ่มพูนทักษะการทำงาน (Job skills) ของแต่ละบุคคลโดยอาจเป็น ทักษะด้านใดด้านหนึ่งหรือหลายด้านก็ได้ เช่น การใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ การดูแลรักษา ความปลอดภัย ในการทำงาน

3. เพื่อเพิ่มพูนแรงจูงใจ (Motivation) ของแต่ละบุคคล อันทำให้ การปฏิบัติงานเกิดผลดี แม้ว่าบุคคลหนึ่งๆ จะมีความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงาน เกิดผลดี แต่หากขาดแรงจูงใจ ในการทำงานแล้ว บุคคลนั้นอาจจะมิได้ใช้ความรู้ และความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ และผลงานที่ออกมาที่ย่อมจะไม่มีประสิทธิภาพ เท่าที่ควร ดังนั้นการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อ ความสำเร็จขององค์กร

กระบวนการพัฒนาบุคลากร การพัฒนาบุคลากรนั้น สามารถแบ่ง การดำเนินการเป็นขั้นตอนได้ 4 ขั้นตอน คือ (จันทราณี สงวนนาม, 2556, หน้า 5 - 6)



1. การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคคล หรือหาปัญหาที่ต้องแก้ไขโดยวิธีการพัฒนาบุคคล

2. การวางแผนในการพัฒนาบุคคล

3. การดำเนินการในการพัฒนาบุคคล

4. การติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคคล

ซึ่งกระบวนการในการพัฒนาบุคคล และขั้นตอนนี้เป็นกระบวนการดำเนินการที่สำคัญและจำเป็นที่จะต้องดำเนินการ จะขาดเสียมิได้และในการพัฒนาบุคคลากรนั้นจะต้องดำเนินการตามกระบวนการดังกล่าวนี้อย่างสอดคล้องต่อเนื่อง และสัมพันธ์กันอย่างครบวงจร โดยเริ่มจากการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคคลากร การวางแผนในการพัฒนาบุคคลากร การดำเนินการพัฒนาบุคคลากร และการติดตามประเมินผล ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การหาความจำเป็น ในการพัฒนาบุคคลากร หรือหาปัญหาที่จะต้องพัฒนาบุคคลากร การสำรวจความต้องการบุคคลากรนั้น

2. การวางแผน ในการพัฒนาบุคคลากรมีกิจกรรมที่ต้องกำหนดในการวางแผนการพัฒนาบุคคลากรอยู่หลายประการ เช่น จะจัดโปรแกรมอะไร ด้วยวิธีการอย่างไร เรื่องอะไรควรอยู่ในการวางแผนระยะยาว อะไรเป็นสิ่งที่ต้องรีบทำ สิ่งนี้อาจจะเกิดปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติตามแผนที่มีอะไรบ้าง ถ้ามีปัญหาเกิดขึ้นจะมีวิธีการขจัดปัญหานั้นอย่างไร ตลอดจนการวางแผนในด้านการจัดสรรทรัพยากรเพื่อการบริหารการพัฒนาบุคคลากรกำหนดตัวบุคคลากรที่จะรับผิดชอบ การวางแผนในการพัฒนาบุคคลากรนั้นโดยทั่วไปจะดำเนินการ ดังนี้

2.1 การกำหนดขอบข่ายของการพัฒนากำลังคน โดยกำหนดว่าจะพัฒนากำลังคนโดยวิธีการใดบ้างเพื่อที่จะแก้ปัญหาของหน่วยงานโดยกำหนดเป็นงานหรือโครงการ เช่น การฝึกอบรม การส่งบุคคลไปศึกษา ฝึกอบรม ศึกษาน การพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงาน การพัฒนาด้วยตนเอง การพัฒนาที่มงานหรือพัฒนาองค์การ

2.2 การวางแผนดำเนินการพัฒนาบุคคล ในแต่ละวิธีหรือในแต่ละเรื่อง กำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมาย ขั้นตอนในการดำเนินงาน และแผนการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนว่าจะดำเนินการเมื่อไร

2.3 กำหนดผู้รับผิดชอบว่ามีผู้ใดรับผิดชอบงานใด อย่างไร

2.4 กำหนดงบประมาณค่าใช้จ่ายว่า ในการพัฒนาบุคคลากรในแต่ละเรื่องหรือแต่ละโครงการจะใช้งบประมาณจากหมวดไหน

2.5 กำหนดระบบ วิธีการติดตาม และประเมินผล ในการพัฒนาบุคคลว่าจะติดตามผลและประเมินผลอย่างไร

2.6 จัดทำโครงการและเสนอผลมีอำนาจเพื่อพิจารณาอนุมัติโครงการ

3. การดำเนินการพัฒนาบุคคล เป็นการดำเนินการพัฒนาบุคคลตามที่ได้วางแผนไว้ตามระยะเวลา หรือปฏิทินการปฏิบัติงานที่กำหนด

4. การติดตามและประเมินผล การติดตามและประเมินผลการพัฒนา กำลังคนวิธีต่างๆ ตามแผนที่กำหนดไว้ว่าได้ดำเนินการไปตามแผนงาน วัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้แค่ไหน การติดตามและประเมินผลงานนั้น อาจดำเนินการได้เป็นสามระยะคือ

4.1 การติดตามและประเมินผล ในระหว่างการดำเนินการพัฒนาบุคลากร

4.2 ประเมินผล หลังจากการเสร็จสิ้นการพัฒนาบุคลากร หรือหลังจากสิ้นสุดโครงการ

4.3 การติดตาม และประเมินผล ภายหลังจากที่บุคคลนั้นเสร็จสิ้นจากการกลับไปปฏิบัติงานในระยะหนึ่ง เพื่อจะได้ทราบว่าผู้นั้นได้นำผลการพัฒนาบุคลากรไปใช้ประโยชน์แก่เขาอย่างไรบ้าง

ภิญโญ สาธร (2557, หน้า 164-166) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาบุคลากรที่สำคัญมี 7 วิธี คือ

1. วิธีศึกษางานไปพร้อมๆ กับการปฏิบัติงาน (on the job study) เป็นวิธีสะดวกและง่าย เช่น ครูบรรจุใหม่ยังไม่รู้จักงานดีพอ ก็ให้ศึกษาจากครูที่บรรจุมาก่อนหรือเป็นครูพี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำ เป็นต้น

2. การปฐมนิเทศ (vestibule training or orientation) เป็นวิธีก่อนที่จะบรรจุครูจะมีการแนะนำระเบียบการปฏิบัติต่างๆ สภาพแวดล้อมที่โรงเรียนตั้งอยู่ ผู้บริหารการศึกษาหรือครูใหญ่จะเป็นผู้ทำการปฐมนิเทศก็

3. วิธีทำงานในฐานะลูกมือ หรือเป็นผู้ช่วยไปพลางก่อน (apprenticeship training) เช่น การให้เป็นผู้ช่วยครูใหญ่ เป็นต้น

4. วิธีฝึกงานต่อจากทฤษฎี (internship training) วิธีนี้เป็นวิธีร่วมมือกันระหว่างโรงเรียนวิชาชีพหรือสถาบันการศึกษาเฉพาะกับหน่วยงานวิชาชีพนั้นๆ เช่น วิทยาลัยครูกับโรงเรียนประถมศึกษาในการฝึกสอนหลังจากที่จบจากวิทยาลัยครูแล้ว

5. วิธีฝึกกระยะสั้น (learner training) เวลาโรงเรียนขาดครูกะทันหัน เช่น การฝึกอบรมครูประชาบาลระยะสั้น

6. วิธีให้ไปศึกษาในสถานศึกษาบางแห่งนอกเวลาทำงานหรือใช้เวลาบางส่วนของการทำงานไปรับการศึกษ (outside courses) คือ การที่โรงเรียนอนุญาตให้ครูไปศึกษาวิชาที่โรงเรียนต้องการ เช่น ส่งครูไปเรียนวิชาครูเพิ่มเติม

7. วิธีให้ไปศึกษาใหม่หรือศึกษาต่อเพิ่มเติม (retraining or upgrading) วิธีนี้เป็นการเพิ่มวุฒิของครูให้มีความรู้ดีขึ้นอาจจะส่งไปศึกษาต่อตามวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัยทั้งภายในและภายนอกประเทศ

สุรศักดิ์ นานานุกูล และคณะ (2557, หน้า 179) ได้อธิบายความแตกต่างของการฝึกอบรมกับการศึกษาไว้ว่าการฝึกอบรมเป็นกรรมวิธีที่จัดขึ้นในช่วงเวลาที่สั้นกว่าการใช้การศึกษา ส่วนการศึกษาเป็นกรรมวิธีที่จัดขึ้นในช่วงเวลายาวนานเป็นการเรียนการสอนตามหลักสูตรมาตรฐานของกระทรวงทบวง หรือสภาการศึกษาแห่งชาติ และมีได้มุ่งฝึกทักษะให้มีประสบการณ์เพื่อประกอบอาชีพเพียงอย่างเดียวเท่านั้นการศึกษายังจะมุ่งจัดประสบการณ์หลายอย่างให้กับผู้เรียนอีกด้วย

วรารัตน์ เขียวไพรี (2558, หน้า 108) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาบุคลากรที่สำคัญอีก 2 วิธี คือ

1. การอบรมเชิงปฏิบัติการ หรือ workshop หมายถึง การประชุมร่วมกันเป็นกลุ่มๆ เป็นระยะเวลาหลายวัน โดยเน้นการร่วมกันทำงานเพื่อฝึกการแก้ปัญหาโดยผู้เข้าประชุมทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมลงมือปฏิบัติ (hands-on training) การอบรมเชิงปฏิบัติการ หรือ workshop หมายถึงการประชุมร่วมกันเป็นกลุ่มๆ เป็นระยะเวลาหลายวัน โดยเน้นการร่วมกันทำงานเพื่อฝึกการแก้ปัญหาโดยผู้เข้าประชุมทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมลงมือปฏิบัติ (hands-on training)

2. การนิเทศ หมายถึง กระบวนการติดตามผลงาน ชี้แจงแนวทางปฏิบัติ เสนอแนะ อบรม ฝึกสอน สังเกตการณ์ กระตุ้นแก้ไข และส่งเสริมให้บรรดาผู้รับการนิเทศสนใจในงานที่รับผิดชอบและเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานภายในขอบเขตให้ดีขึ้น

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า กระบวนการในการพัฒนาบุคลากรนั้นเป็นไปในลักษณะของกระบวนการบริหารงานบุคคล หรือการบริหารงานด้านต่างๆ ทั่วไป แต่ได้มีบางขั้นตอนที่แยกออกมาให้เด่นชัดขึ้น เพื่อจะดำเนินการได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งการพัฒนาบุคลากรนั้นมีหลากหลายวิธี หน่วยงานหรือองค์กรต่างๆ ต้องเลือกใช้วิธีการให้เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงาน และสอดคล้องกับความต้องการของบุคคลในหน่วยงาน ซึ่งวิธีการพัฒนาบุคลากร เป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถเพื่อให้เกิดทักษะ และเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน ทำให้งานมีประสิทธิภาพ และทำให้องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย จะให้การดำเนินการพัฒนาบุคลากรประสบความสำเร็จ สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เสนอไว้ 3 วิธี คือ การอบรมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงาน และการนิเทศภายใน

## 5. แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ด้านงานดำเนินงานเลขานุการ

การพัฒนาศักยภาพบุคลากร ด้านงานดำเนินงานเลขานุการ วิทยาลัยครูสะพานมะเขือ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้ 3 แนวทาง ได้แก่

### 5.1 การอบรมเชิงปฏิบัติการ

การอบรมเชิงปฏิบัติการเป็นการพัฒนาบุคลากรที่ช่วยให้ผู้ที่ประสบปัญหาหรือมีความสนใจเรื่องใกล้เคียงกันเข้ามามีส่วนร่วมในการประชุม มีโอกาสแสดงความคิดเห็นและลงมือปฏิบัติจริงซึ่งผลจากการอบรมเชิงปฏิบัติการสามารถนำไปใช้ในการดำเนินงานหรือจัดทำแนวทางการปฏิบัติงานได้

5.1.1 ความหมายของการอบรมเชิงปฏิบัติการ ได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาให้ความหมายของการอบรมเชิงปฏิบัติการ ไว้ดังนี้

นิเวทย์ บุญโยธา (2550, หน้า 14) กล่าวถึงการอบรมเชิงปฏิบัติการ ว่าเป็นการอบรมเป็นกลุ่ม (ประมาณ 10 – 25 คน) จากผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ เพื่อให้ผู้รับการอบรมได้พัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้ก้าวหน้าต่อไป จากผลการฝึกปฏิบัติ หรือการสร้างผลิตผลขึ้นมา รวมทั้งเพื่อแก้ปัญหาหรือขยายความรู้ด้วยการศึกษาวิจัย

น้อย ศิริโชติ (2552, หน้า 95) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การอบรมเชิงปฏิบัติการเป็นการประชุมที่ประกอบด้วย บุคคลหลายฝ่ายที่มีปัญหาและความสนใจตรงกัน ร่วมปรึกษากับผู้ชำนาญการหรือผู้เชี่ยวชาญในด้านที่เหมาะสม เพื่อที่จะหาความรู้

และหนทางที่จะแก้ปัญหาที่ประสบอยู่โดยการศึกษาเป็นกลุ่ม มักจะจัดรวมกันและใช้เวลาในการฝึกอบรมหลายวัน

มานิต ศุทธสกุล (2553, หน้า 54 - 57) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การอบรมเชิงปฏิบัติการเป็นการอบรมเพื่อปฏิบัติการกิจกรรมกันในระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งสมาชิกจะมีการอบรมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และลงมือปฏิบัติหรือทำภารกิจใดภารกิจหนึ่งร่วมกันไปด้วย เมื่อเสร็จสิ้นการประชุมปฏิบัติการจึงต้องมีผลลัพธ์หรือผลงานจากการปฏิบัติงานร่วมกัน หรือมีการนำผลงานจากการอบรมเชิงปฏิบัติการไปปรับปรุงหรือพัฒนาให้แล้วเสร็จภายหลังจากการอบรมเสร็จสิ้นไปแล้ว เช่น การอบรมเชิงปฏิบัติการพัฒนาหลักสูตร การอบรมเชิงปฏิบัติการจัดทำข้อสอบมาตรฐาน การอบรมเชิงปฏิบัติการจัดทำร่างแผนพัฒนา ฯ เป็นต้น

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การอบรมเชิงปฏิบัติการ หมายถึง การจัดรวมกลุ่มบุคลากรด้วยความสมัครใจ และเชิญวิทยากร มาถ่ายทอดความรู้ แบ่งปันประสบการณ์และฝึกปฏิบัติจริงเพื่อให้บุคลากรมีความรู้และเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงานได้มากยิ่งขึ้น

#### 5.1.2 ประโยชน์ของการอบรมเชิงปฏิบัติการ

มะลิวัลย์ หมั่นไธสง (2550, หน้า 23) สรุปว่าการอบรมเชิงปฏิบัติการมีประโยชน์ทั้งต่อหน่วยงานและบุคคลผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของตนเองและองค์กรได้รับการพัฒนาเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย

มานิต ศุทธสกุล (2553, หน้า 62 - 64) กล่าวไว้ว่า

1. ควรเปิดโอกาสแก่ผู้ร่วมอบรม ให้เตรียมตัวเพื่อทำงานที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นในวิชาชีพหรืออาชีพของเขา
2. ให้โอกาสในการประเมินค่าของวิชาชีพหรืออาชีพและทำการวิจัยที่จำเป็น
3. เปิดโอกาสในการเสนอปัญหาในหลายลักษณะ
4. ให้โอกาสเสนอสิ่งสำคัญและเรื่องราวใหม่ๆ ให้โอกาสแก่บุคคลทุกคนที่มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่
5. ให้โอกาสสำหรับศึกษาและวิจัยอย่างมีใจจดจ่อในขอบเขตของความสนใจทางด้านวิชาชีพหรืออาชีพ

6. เปิดโอกาสให้ได้รับรู้เรื่องราวที่ถูกต้องจากผู้ชำนาญการพิเศษ

7. ให้มีการพัฒนาบุคลิกภาพแต่ละบุคคลโดย การอภิปรายแบบยุดิธรรม และมีการมีส่วนร่วม ร่วมมือกันอย่างแท้จริง

8. ปลอ่ยให้กลุ่มกำหนดจุดประสงค์ที่จะกระทำ จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ประโยชน์ของการอบรมเชิงปฏิบัติการมีคุณประโยชน์ต่อหน่วยงานคือช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรในหน่วยงาน ช่วยลดภาระหน้าที่ของผู้บริหาร เสริมความมั่นคงให้กับหน่วยงาน มีความยืดหยุ่นในหน่วยงานและเกิดมิตรภาพ ประหยัดงบประมาณ และมีผลงานเป็นที่ยอมรับ

### 5.1.3 รูปแบบของการอบรมเชิงปฏิบัติการ

ทวีป อภิลิทธิ (2551, หน้า 28) ได้จัดรูปแบบในการอบรมที่เรียกว่า Training Design and Evaluation Model ไว้ดังนี้ รูปแบบการอบรมนั้นจะเริ่มจาก

1. วิเคราะห์ความต้องการขององค์กร หรือหน่วยงานที่ต้องการจัดการอบรมให้กับบุคลากร ในหน่วยงานของตนก่อน เพื่อให้ทราบปัญหาและความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย
2. กำหนดวัตถุประสงค์ของการอบรมแต่ละครั้งให้ชัดเจน เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ของการการประชุม
3. สร้างหลักสูตรและเนื้อหาการอบรมเข้าไปให้สอดคล้องกันกับวัตถุประสงค์และความต้องการ
4. เลือกเทคนิคที่จะนำไปใช้ในการอบรมให้ สอดคล้องกับหลักสูตรและเนื้อหาที่มีอยู่ พยายามแปลงเนื้อหาวิชาให้เป็นกิจกรรมเพื่อให้ ผู้เข้ารับการอบรมและเกิดการเรียนรู้จากกิจกรรมที่ทำไปนั้นพร้อมๆ กัน โดยพยายามหลีกเลี่ยงการบรรยายให้น้อยลง
5. เตรียมออกแบบ และจัดทำเครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน ซึ่งมีการประเมินอยู่ 3 ลักษณะ คือ

5.1 ประเมินผลก่อนจะเริ่มการการอบรมเป็นการประเมินความรู้ ทักษะหรือเจตคติในเรื่องต่างๆ ว่าก่อนที่เข้ารับการการอบรมตามหลักสูตรนั้น ผู้จะเข้ารับการอบรมมีความรู้ในเรื่องนั้นมากน้อยเพียงใด เพื่อเก็บไว้เปรียบเทียบกับผลการประเมินที่จะได้รับหลังจากการอบรมจบสิ้นลง

## 5.2 ประเมินผลขณะการอบรม ซึ่งแบ่งเป็น

### 5.2.1 ประเมินผลด้านการจัดการ เช่น ที่พัก อาหาร

การบริการความสะดวกสบาย

### 5.2.2 การประเมินผลด้านความสัมฤทธิ์ในการ

ประชุมผู้ประเมินจะต้องประเมินโดยยึดวัตถุประสงค์ ของรายวิชาที่กำหนดไว้เป็นหลัก

### 5.2.3 การประเมินผลวิทยากรผู้ให้การอบรมจะเป็น

การเก็บข้อมูลวิทยากรในแต่ละรายวิชาไว้เพื่อให้วิทยากรที่ยอมรับผลการประเมินจะได้นำไปปรับปรุงวิธีการให้ความรู้ในครั้งต่อไปให้ดียิ่งขึ้น และเพื่อเป็นข้อมูลในการเลือกเชิญวิทยากรที่มีความรู้ในครั้งต่อไป

## 6. ขั้นตอนดำเนินการอบรมซึ่งแบ่งเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

### ขั้นตอนที่ 1 ขั้นเตรียมการ

#### 6.1 โครงการจัดการอบรมซึ่งประกอบด้วยหลักการ

และเหตุผลวัตถุประสงค์ขั้นตอนในการดำเนินการ ระยะเวลาที่จะอบรม ผู้รับผิดชอบงบประมาณที่จะใช้วิธีการประเมินผล และผลคาดว่าจะได้รับ

#### 6.2 เสนอโครงการเพื่อขออนุมัติ หรือขอความเห็น

ชอบจาก ผู้มีอำนาจตัดสินใจ

#### 6.3 จัดอบรมคณะผู้ดำเนินการประชุมหลังจาก

โครงการได้รับความเห็นชอบแล้ว เพื่อให้ทราบว่า จะทำอะไร เมื่อไหร่และใครเป็นผู้รับผิดชอบในเรื่องใดบ้าง เช่น การติดต่อสถานที่ เรื่องธุรการ การออกหนังสือเชิญผู้เข้ารับการอบรม หนังสือเชิญวิทยากรและผู้ที่เกี่ยวข้องอื่นๆ

### ขั้นตอนที่ 2 การอบรมตามตารางเริ่มแต่งตั้งประธาน

เปิดการอบรมวิทยากรให้ความรู้ตามกำหนดที่เตรียมไว้จนจบกระบวนการการอบรม

## 7. การประเมินผล เพื่อนำผลจากการประเมินมาปรับปรุง

แก้ไขในส่วนที่บกพร่อง ทั้งนี้เพื่อจัดการอบรมในครั้งต่อไปให้ดีขึ้น

จากกระบวนการการอบรมที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า

กระบวนการการประชุมประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

### 1. ขั้นตอนวางแผนการการอบรม โดยการศึกษาสภาพปัจจุบัน

ปัญหา และความต้องการ วิเคราะห์ความจำเป็นของการอบรมในหน่วยงาน กำหนด

วัตถุประสงค์และเป้าหมาย กำหนดวิธีการหรือกิจกรรมในการอบรม กำหนดระยะเวลา และกำหนดแนวทางการประเมินในการประชุม

2. ขั้นตอนในการการอบรม โดยการจัดเตรียมด้านสถานที่ เอกสาร ประกอบการอบรมวิทยากร วัสดุอุปกรณ์ และการดำเนินการการอบรมตาม ระยะเวลาที่กำหนดพร้อมบันทึกข้อมูลต่างๆ เช่น พฤติกรรมของผู้เข้ารับการประชุม ผลการปฏิบัติงานในขณะที่อบรม

3. ขั้นตอนประเมินผล โดยดำเนินการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ ข้อมูลจากการบันทึกและเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการอบรมและสะท้อนผล การพัฒนาเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานในครั้งต่อไป พร้อมทั้งจัดทำรายงานผลการประเมิน ให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ

จากประโยชน์ของการอบรมเชิงปฏิบัติการที่กล่าวมา สรุปได้ว่า การอบรมเชิงปฏิบัติการมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร การอบรมช่วยให้บุคลากร ได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะและเจตคติในการปฏิบัติงานทำให้การปฏิบัติงานมี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์กร และบุคลากรมีความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน จะเห็นได้ว่าการฝึกอบรมเป็นเครื่องมือ สำคัญที่จะช่วยให้บุคลากรได้เรียนรู้และเข้าใจ หลักวิทยาการต่างๆ ตลอดจนวิธีการปฏิบัติ ได้ถูกต้อง และพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติหน้าที่ การที่รับผิดชอบเพื่อยกระดับคุณภาพและปริมาณของผลงานให้มากขึ้นพัฒนาและปรับปรุง การปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

## 5.2 การศึกษาดูงาน

การศึกษาดูงานหรือทัศนศึกษา เป็นรูปแบบในการพัฒนาบุคลากร อย่างหนึ่งที่น่าสนใจ เนื่องจากเป็นการพบปะ แลกเปลี่ยนเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์ใน การปฏิบัติงานโดยตรง ซึ่งสามารถทำให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน อย่างแท้จริง โดยผู้บริหารได้มี การจัดทำแผนงาน/โครงการในการศึกษาดูงานเพื่อพัฒนา ให้บุคลากรฝ่ายสนับสนุนทราบอย่างทั่วถึง ดังนี้

ธัญญา ผลอนันต์ (2554, หน้า 31) ได้กล่าวถึงการทัศนศึกษาไว้ว่า การทัศนศึกษาเป็นการนำเอา ผู้เข้ารับการอบรมไปศึกษาดูงานยังสถานที่อื่นข้างนอก สถานที่ เพื่อให้เห็นสถานการณ์ของการปฏิบัติงานจริงในเรื่องที่อบรม เมื่อไปดูมาแล้วให้ เขียนรายงาน หรือจัดให้มีการอภิปรายสรุปผลเป็นการเปลี่ยนบรรยากาศและสร้าง ความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้น



พีชรี ฐปะวิเชตร์ (2554, หน้า 20) ได้กล่าวถึงการศึกษาดูงาน ว่าเป็น การไปศึกษาดูงานยังสถาบันการศึกษาหรือยังสถานประกอบการบางแห่งที่พิจารณาแล้ว ว่าจะเป็นประโยชน์ต่อบุคคลหรือผู้ไปศึกษาดูงาน ทั้งในแง่ความคิด มุมมอง และการก่อให้เกิด วิสัยทัศน์ใหม่ๆ การไปศึกษาดูงานสามารถดูได้ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

ชูชัย สมิทธิโกธ (2555, หน้า 68) กล่าวสรุปไว้ว่าการศึกษาดูงานเป็น การศึกษานอกสถานที่เพื่อเรียนรู้และแสวงหาประสบการณ์ใหม่ๆ ที่คาดหวังว่าจะสามารถ นำมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงานหรืองานในหน้าที่ของแต่ละบุคคลได้ ทั้งยังเป็นการเปลี่ยน บรรยากาศอันซ้ำซากจำเจของงานประจำที่ทำอยู่ไปสู่การพบเห็นสิ่งใหม่ ซึ่งสร้างเสริม แนวคิดใหม่และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ทั้งยังเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ ในการทำงานได้อีกทางหนึ่ง

อนันต์ ศรีอำไพ (2555, หน้า 217 - 219) ได้สรุปเกี่ยวกับการศึกษาดูงานไว้ว่า เทคนิควิธีการศึกษาดูงานที่ได้ผลคุ้มค่าและนำไปสู่การพัฒนาอย่างแท้จริง คงขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ เช่น ต้องมีเป้าหมายที่แน่นอน มีการวางแผนและศึกษารายละเอียดต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งประโยชน์ที่จะได้รับ มีการติดต่อประสานงานล่วงหน้าอย่างรัดกุม และมั่นใจว่าจะได้รับความร่วมมือและอำนวยความสะดวกจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง วางแผนเวลาให้เหมาะสม และเพียงพอที่จะช่วยให้ได้รับประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ และที่สำคัญยิ่งอีกอย่างหนึ่งก็คือ งบประมาณค่าใช้จ่ายต้องมีเพียงพอและควรจะคุ้มค่ากับสิ่งที่ได้รับจากการศึกษาดูงาน ครั้งนั้นๆ

ธารพรพร สัตยารักษ์ (2557, หน้า 69-74) กล่าวว่า การศึกษาดูงาน อาจทำได้ตั้งแต่สถานที่ไม่ห่างไกลมากไปกลับได้ในวันเดียว เช่น การดูงานการเรียนการสอนต่างสถาบัน การเยี่ยมชมสถานประกอบการในสถานที่ใกล้เคียง หรือภายในประเทศไปจนถึงเดินทางไปต่างประเทศหรือในส่วนต่างๆของโลก

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การศึกษาดูงานหมายถึง การพาบุคลากรไปศึกษาดูงานในหน่วยงานหรือองค์กรต่างๆที่ปฏิบัติงานดีเด่นด้านใดด้านหนึ่ง เพื่อให้บุคลากรเกิด วิสัยทัศน์ แนวคิดที่จะนำมาปรับปรุงและพัฒนางานนอกจากนี้การไปดูงานยังช่วยให้ บุคลากรเกิดความสามัคคีมีความรู้สึกที่ดีต่อกันเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจและ ลดปัญหาความขัดแย้งในองค์กรนั้นได้ด้วย

### 5.3 การนิเทศภายใน

#### 5.3.1 ความหมายของการนิเทศภายใน

สุทธิพร วิจิตรพันธุ์ (2549, หน้า 20) ได้ให้ความหมายของการนิเทศภายในว่า การนิเทศภายในไม่ใช่ตำแหน่งหรืองาน แต่เป็นกระบวนการที่ไม่หยุดนิ่ง ต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ (Dynamic Process) ซึ่งผู้นิเทศภายในจะคอยให้กำลังใจและเข้าร่วมในการพัฒนาตนเองของผู้รับการนิเทศ ซึ่งต้องคำนึงถึงพฤติกรรมมนุษย์ ความต้องการและแรงจูงใจ

สมพงษ์ เกษมสิน (2552, หน้า 204) ได้กล่าวว่า การนิเทศภายในเป็นกระบวนการการบริหารชั้น Directing ซึ่งหมายถึง การอำนวยการ คือการตรวจตราและนิเทศภายในแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน เพื่อให้การบริหารงานบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยภาวะผู้นำ การสั่งการ หลักมนุษยสัมพันธ์และการจูงใจเป็นเครื่องมือในการอำนวยการ

อัญชลี ธรรมะวิธิกุล (2552, หน้า 44) กล่าวถึงการนิเทศภายในว่าเป็นกลุ่มของกิจกรรม หรือกระบวนการแนะนำ สั่งเกิดการณ์ ชี้แนะ กระตุ้น ติดตาม แก้ไข และส่งเสริมให้ผู้รับการนิเทศสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

พวงทอง เจริญภักดี (2553, หน้า 43) การนิเทศภายในเป็นกิจกรรมหนึ่งในขั้นตอนของการบริหารงานที่เกี่ยวกับการควบคุมงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การ การนิเทศภายในเป็นส่วนเสริมให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพและช่วยสนับสนุนให้มีการดำเนินงานตามนโยบาย และแผนงานขององค์การ

ร่มไทร กล้าสุนทร (2555, หน้า 21) ได้ให้ความหมายของการนิเทศภายใน ว่าเป็นระบบสนับสนุนบังคับบัญชางาน เพื่อให้มีวัตถุประสงค์ นโยบาย และแผนของหน่วยงานจากระดับบริหารดำเนินไปสู่ระดับปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

ประภา ลี้มประยูร (2556, หน้า 35) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการนิเทศภายในว่า การนิเทศภายในช่วยให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการบำรุงขวัญ สนับสนุนทางวิชาการและช่วยแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน ตลอดจนช่วยให้เจ้าหน้าที่มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เช่นเดียวกับ อุทัย บุญประเสริฐ (2528) กล่าวว่า การติดตาม นิเทศภายในอย่างใกล้ชิด รวดเร็ว ทันต่อเหตุการณ์ เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ ความรู้ความเข้าใจ และขีดความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การนิเทศภายใน คือกระบวนการติดตามผลงาน ซึ่งแจ้งแนวทางปฏิบัติ เสนอแนะ อบรมและฝึกสอน สังเกตการณ์ กระตุ้น แก้ไข และส่งเสริมให้บรรดาผู้รับการนิเทศภายใน สนใจในงานที่รับผิดชอบและเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติ งานภายในขอบเขตให้ดีขึ้น โดยใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ และการใช้แรงจูงใจเพื่อสนับสนุนให้ผู้รับการนิเทศ ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ อย่างมีประสิทธิภาพ

### 5.3.2 จุดมุ่งหมายของการนิเทศภายใน

อัญชลี ธรรมะวิธิกุล (2552, หน้า 50) ได้วิเคราะห์ออกมาเป็นจุดมุ่งหมายที่เฉพาะดังต่อไปนี้

1. เพื่อให้เจ้าหน้าที่แต่ละหน่วยงานในองค์กร ได้ปฏิบัติงานของตนสำเร็จตามวัตถุประสงค์และนโยบาย ตลอดจนงานที่ได้รับมอบหมาย
2. เพื่อช่วยให้เจ้าหน้าที่สามารถปฏิบัติงานด้วยความสะดวกรวดเร็ว
3. เพื่อสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถนำบริการต่างๆ เข้าถึงประชาชนให้มากที่สุด
4. เพื่อช่วยให้เกิดการคล่องตัวในการติดตามประสานงานระหว่างผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ
5. เพื่อสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่สามารถปฏิบัติงาน ได้ปริมาณและคุณภาพตามเป้าหมายและมาตรฐานที่กำหนดไว้
6. เพื่อเสริมสร้างความรู้ด้านวิชาการ นโยบายของหน่วยงาน และความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น ทั้งผู้นิเทศภายใน และผู้รับการนิเทศ
7. เพื่อรวบรวม ศึกษาข้อมูลต่างๆ ซึ่งได้จากการนิเทศภายใน อันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา และการปรับปรุงงานต่อไป

### 5.3.3 หลักทั่วไปของการนิเทศภายในมีดังนี้

คณะอนุกรรมการปฏิรูปการเรียนรู้ในคณะกรรมการปฏิรูปการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2550, หน้า 51) กล่าวไว้ ดังนี้

1. ผู้บริหารจะต้องเข้าใจความหมายของการนิเทศที่แท้จริง เข้าใจการจัดรูปงาน ซึ่งแบ่งออกเป็นหน่วยงานย่อยตามสายการบังคับบัญชา เข้าใจการจัดระบบ

นิเทศภายในตามสายการนิเทศภายใน หน้าที่ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่แต่ละบุคคล รวมทั้งผู้นิเทศภายในด้วย

2. การนิเทศภายในต้องแสดงให้เห็นให้ผู้รับการนิเทศ เข้าใจสายการ บริหารงาน และหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน และกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึก รับผิดชอบในการเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จของหน่วยงาน

3. การนิเทศภายในเป็นศาสตร์ที่จะต้องใช้ความรู้ทางวิชาการ ความชำนาญ ทักษะ

4. ในการนิเทศภายใน จะต้องให้ผู้รับการนิเทศมีส่วนร่วมใน การตัดสินใจทำงาน เพื่อบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน และสามารถ ปฏิบัติงานได้อย่างอิสระภายใต้การสนับสนุนช่วยเหลือแนะนำของผู้นิเทศภายใน

5. การนิเทศภายในต้องใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ เพื่อหาทางแนะนำ ปรับปรุงงานให้ดียิ่งขึ้น มิใช่การตรวจตราเพื่อคอยจับผิด โดยมีหลักสำคัญคือ

5.1 ผู้นิเทศต้องวางตัวให้เป็นที่ฟัง สามารถให้คำแนะนำ ช่วยเหลือแก้ปัญหาแก่ผู้รับการนิเทศภายใน จนสามารถปฏิบัติงานได้และมีการประสาน งานให้ดีขึ้น

5.2 การนิเทศภายในต้องมุ่งติดตามผลงานตามเป้าหมายที่ได้ กำหนดไว้ตามนโยบายและแผนงาน และต้องขจัดอุปสรรคในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับ ตัวบุคคล เทคนิคการทำงานที่ไม่ถูกต้องและการขาดแคลนอุปกรณ์

6. การนิเทศภายในที่ดีช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมี ระเบียบเรียบร้อย เกิดความร่วมมือ รวมทั้งการยอมรับนับถือ ให้เกียรติซึ่งกันและกัน และเป็นการปฏิบัติตามหลักประชาธิปไตย

#### 5.3.4 กิจกรรมการนิเทศภายใน

กิจกรรมการนิเทศภายในที่เป็นไปได้ ตามสภาพขององค์กร แต่ละแห่งที่จะดำเนินการได้ ดังนี้ (วีระ ประเสริฐศิลป์, 2551, หน้า 41)

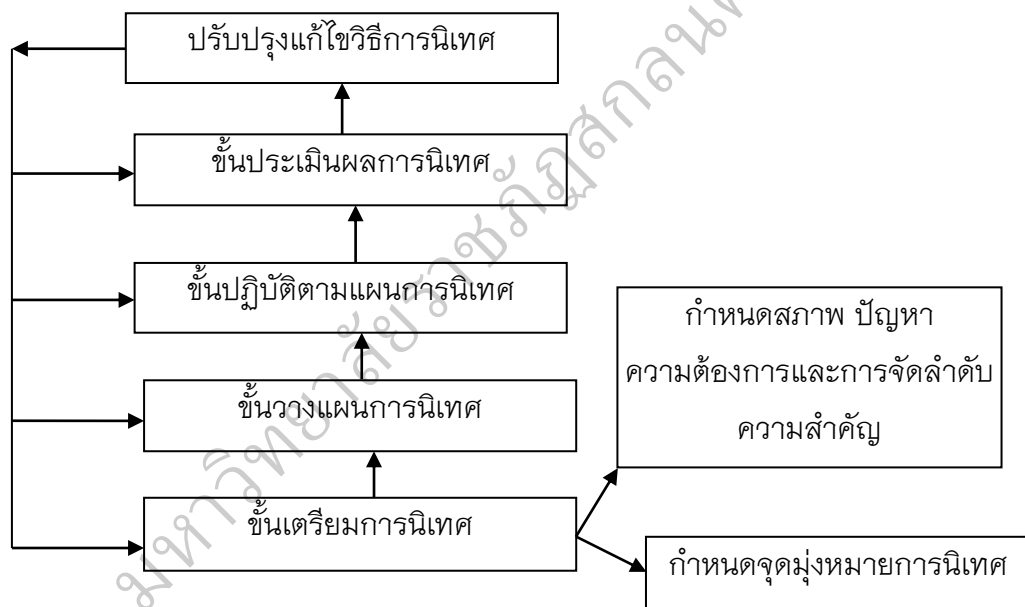
1. การให้ความรู้ เช่น แนะนำ ประชุมปรึกษาหารือ จัดอบรม ปฐมนิเทศ ใช้เอกสารให้ความรู้ การหาวิทยากรมาให้ความรู้ในบางครั้ง หรือการส่งเข้ารับการอบรมตามที่หน่วยงาน ต้นสังกัดจัด หรือหน่วยงานอื่นๆ จัด

2. การสาธิตให้ดู

3. การประสานงานให้ร่วมกันทำงาน

4. การพาไปศึกษาดูงาน
5. การบริการทางด้านวิชาการ
6. การวิจัย
7. การไปฝึกงาน
8. การจัดกิจกรรมกระตุ้นให้ปฏิบัติงานเข้มแข็งขึ้น
9. การทำให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน

การดำเนินงานนิเทศภายใน ต้องดำเนินการอย่างมีระบบระเบียบ และดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพตามมาตรฐานของงาน สรุปลำดับภาพประกอบ 2 ดังนี้



ภาพประกอบ 2 ขั้นตอนกระบวนการนิเทศภายใน

ที่มา: วีระ ประเสริฐศิลป์, 2551, หน้า 42

### 5.3.5 ขั้นตอนของการวางแผนนิเทศภายใน

นงลักษณ์ สิ้นสืบผล (2551, หน้า 72) กล่าวเกี่ยวกับขั้นตอนของการวางแผนนิเทศภายใน มีขั้นตอนที่สำคัญๆ 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการนิเทศ การกำหนดวัตถุประสงค์ของการนิเทศควรระบุให้แน่ชัดลงไป เพื่อให้แน่ใจว่าสามารถปฏิบัติได้จนบรรลุผลสำเร็จและควรสอดคล้องกับโครงการใหญ่อื่นๆ ที่ตั้งไว้ด้วย เช่น วัตถุประสงค์ทั่วไป ต้องการปฏิบัติงานมีคุณภาพ และปริมาณถูกต้องตามมาตรฐานที่ต้องการ ฉะนั้นวัตถุประสงค์เฉพาะของการนิเทศก็ต้องมุ่งเน้นหนักในคุณภาพและปริมาณของงานนั้นว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ต้องการผลที่เปอร์เซ็นต์ ภายในเวลาเท่าใด ก็นิเทศภายในตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ขั้นที่ 2 ขั้นเตรียมการ การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล ควรได้มีการรวบรวมข้อมูลต่างๆ จนเพียงพอที่จะตอบคำถามเหล่านี้คือ ใคร (Who) ทำอะไร (What) เมื่อไร (When) ที่ไหน (Where) เหตุผล (Why) ทำอย่างไร (How) และทำเพื่อใคร (Whom) ตัวอย่างคำถามและข้อมูลที่ควรรวบรวมมีดังนี้

1. ผู้นิเทศภายในหรือกลุ่มผู้นิเทศภายในและผู้รับการนิเทศ โดยผู้นิเทศ มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องที่จะนิเทศพอเพียงหรือไม่ จำนวนผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ เพียงพอ ได้สัดส่วนกันหรือไม่ ผู้นิเทศภายในแต่ละคนในกลุ่ม มีความเข้าใจต่อหลักเกณฑ์และระเบียบปฏิบัติตามมาตรฐานเดียวกันหรือไม่ และมีการอบรมปฐมนิเทศ ชักซ้อมความเข้าใจต่อกันเพียงใด และมีการแบ่งเขตรับผิดชอบตามความเหมาะสม ส่วนผู้รับการนิเทศ ควรมีรายละเอียดเกี่ยวกับตัวผู้รับการนิเทศภายในพอสมควร เช่น ชื่อหน่วยงาน จำนวนเจ้าหน้าที่ปฏิบัติ ตำแหน่ง จำนวนประชากรในเขตรับผิดชอบ ผลงานของปีที่ล่วงมา เป้าหมายปริมาณ และคุณภาพของงานของหน่วยงานนั้นๆ ฯลฯ

2. สถานที่และเวลาที่จะนิเทศ ควรกำหนดไว้ล่วงหน้าว่าหน่วยงานใดจะทำการนิเทศเมื่อใด จะใช้เวลาในการนิเทศนานเท่าใดโดยกำหนดไว้เป็นเดือน หรือเป็นปี ให้แน่นอนว่าจะนิเทศเดือนละกี่วันหรือปีละกี่เดือน

3. พาหนะและอุปกรณ์ โดยจะต้องกำหนดว่าจะเดินทางโดยวิธีใด ใช้พาหนะชนิดใดและมีอุปกรณ์อะไรบ้างที่จำเป็นจะต้องนำไปใช้ในการนิเทศ

4. เป้าหมาย และมาตรฐานปริมาณงาน ผู้นิเทศภายในจะต้องทราบเป้าหมายของงานตามที่ได้วางแผนไว้ รวมทั้งสามารถแปรผลการปฏิบัติงานเพื่อ

เปรียบเทียบและประเมินความสามารถของผู้รับการนิเทศควบคู่กันไปด้วย เพื่อใช้เป็น  
ข้อพิจารณาหาอัตราเฉลี่ยผลงานต่อปี ซึ่งจะใช้เป็นเครื่องวัดผล และปรับปรุงงานต่อไป

5. วิธีการหรือยุทธวิธีที่จะใช้ในการนิเทศ ได้แก่ การเลือกวิธีที่ดีที่สุด  
ที่สุด และเหมาะสมที่สุดมาใช้ปฏิบัติ ตัวอย่างเช่น

5.1 โดยวิธีนิเทศเป็นกลุ่ม เช่น กลุ่มผู้เข้าทำงานใหม่ หรือ  
กลุ่มทำงานมานานแต่มีผลงานต่ำลง โดยอาจใช้วิธีเลือกให้อยู่ในลักษณะงานประเภท  
เดียวกันนำมาฝึกทำ หรือแนะนำเป็นกลุ่ม บางครั้งไม่จำเป็นต้องออกไปทำการนิเทศถึง  
หน่วยงานนั้นๆ แต่ใช้ในโอกาสประชุมนัดพิเศษ หรือประชุมประจำเดือน เป็นต้น

5.2 การเลือกจุดนิเทศตามสภาพภูมิประเทศ เช่น ทางไกล  
และการคมนาคมไม่สะดวก ในกรณีเช่นนี้เมื่อมีโอกาสได้เข้าถึง ควรจะได้ทำการนิเทศ  
หลายๆ เรื่อง ในคราวเดียวกันและเน้นหนักในเรื่องสำคัญที่ควรให้ความสนใจเป็นพิเศษ

5.3 โดยวิธีช่วยให้เกิดการแสดงผลงานที่ดี หรือให้เกิด  
ความรู้สึกแข่งขันต่อกัน

5.4 โดยวิธีนำไปดูงานในสถานที่ซึ่งดีเด่นกว่าจะช่วยให้เกิด  
ความรู้สึกอยากจะทำปรับปรุงงานของตนเองให้ดีขึ้น

5.5 วิธีนิเทศภายใน ควรมีโอกาสวิธีเปลี่ยนแปลงเสมอ เช่น  
บางครั้งอาจแจ้งให้ผู้รับการนิเทศทราบล่วงหน้า แต่บางครั้งไม่ควรแจ้งให้ทราบ ดังนี้  
เพื่อจะได้มีโอกาสพบเห็นตามสภาพที่เป็นจริง (แต่ไม่ควร)

5.6 โดยวิธีนิเทศในด้านปริมาณ ร่วมกับคุณภาพในรายที่  
พบว่ามาตรฐานต่ำ

5.7 โดยวิธีเปลี่ยนตัวผู้นิเทศเพื่อป้องกันความจำเจ

5.8 โดยวิธีนำปัญหามาชี้แจงในที่ประชุมโดยไม่ระบุตัว

ผู้บกพร่อง

ขั้นที่ 3 การกำหนดแผนนิเทศ เมื่อได้รับข้อมูลและวิเคราะห์ตามหัวข้อ  
ต่างๆ ที่กล่าวมาแล้ว ก็นำเอาข้อมูลนั้นมากำหนดแผนนิเทศภายใน เพื่อใช้เป็นแนวทาง  
ปฏิบัติการนิเทศต่อไป ฉะนั้น แผนนิเทศภายในจึงควรประกอบด้วย

1. วัตถุประสงค์ของการนิเทศและเป้าหมายของงานทั้งด้าน  
ปริมาณ และคุณภาพ

2. กำหนดระยะเวลาที่จะปฏิบัติงานนิเทศ ตามแผน และการติดตามผล
3. กำหนดวิธีที่จะใช้นิเทศตามหลักการและเทคนิค
4. กำหนดวิธีปฏิบัติเป็นขั้นตอน เช่น กำหนดการประชุมหรืออบรมปฐมนิเทศ เพื่อซักซ้อมความเข้าใจ ทบทวนความรู้ ตลอดจนวิธีดำเนินการในเรื่องนั้นๆ กำหนดตารางการนิเทศภายใน เป็นรายเดือน และรายปี และทำแผนล่วงหน้า อย่างน้อย 2 เดือนเพื่อแจ้งผู้เกี่ยวข้องทราบ กำหนดงบประมาณที่ใช้ เช่น ค่าน้ำมันรถยนต์ ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าเช่าที่พัก ค่าพาหนะและอุปกรณ์ต่างๆ

ขั้นที่ 4 การทดลองปฏิบัติตามแผน ก่อนที่จะใช้แผน ควรได้มีการทดลองปฏิบัติ เพื่อทราบว่าสามารถใช้แผนที่กำหนดนั้นได้หรือไม่เพียงไร มีปัญหาอุปสรรค ที่จะต้องปรับปรุงแก้ไขอย่างไรบ้าง เมื่อประเมินผล และปรับปรุงแก้ไขจนเหมาะสมแล้ว ก็นำแผนไปใช้ต่อไป

ขั้นที่ 5 การปฏิบัติตามแผนหรือการใช้แผน ผู้นิเทศภายในควรเลือกออกนิเทศภายในก่อนหลัง ตามปัญหาและอุปสรรคของหน่วยงานนั้น โดยขออนุมัติและจัดทำคำสั่งหรือข้อตกลงเสนอผู้บังคับบัญชาอนุมัติ และแจ้งผู้เกี่ยวข้องทราบเพื่อปฏิบัติต่อไป

#### 5.3.6 ประโยชน์ของการนิเทศภายใน

โกวิท ประวาลพุกษ์ (2551, หน้า 68) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการนิเทศไว้ ดังนี้

1. ช่วยนักบริหารในการบริหารงานให้ถูกต้องตามมาตรฐานและสอดคล้องกับนโยบายของชาติ
2. ช่วยส่งเสริมการปฏิบัติหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานและเจ้าหน้าที่แต่ละคนให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพตามหลักวิชาการ
3. ช่วยนักบริหารในด้านการวางแผน กำหนดนโยบาย ตลอดจนประเมินผลงานตามแผนที่ได้วางไว้
4. ช่วยประเมินความต้องการในการให้บริการของหน่วยงานต่างๆ ต่อบุคคล ครอบครัว และชุมชน
5. ช่วยให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถกำหนดมาตรฐานของการทำงานได้อย่างเหมาะสม



6. ช่วยส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ที่มีความเข้าใจ มีขวัญและกำลังใจที่จะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

7. มีผลต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ให้ได้ผลตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้

8. ช่วยผู้บริหารทราบอุปสรรค ข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ จะได้ช่วยแก้ไขหรือให้คำแนะนำได้

9. ช่วยให้มีการประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ เพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

10. ช่วยกระตุ้นและโน้มน้าวจิตใจเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประหยัดทั้งเวลา เงิน และแรงงาน

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การนิเทศภายในเป็นการจัดการบริหารด้านหนึ่งเพื่อการชี้แนะให้ความช่วยเหลือความร่วมมือระหว่างบุคลากรที่เกี่ยวข้องโดยมุ่งปรับปรุงและพัฒนาางานด้านต่างๆ โดยยึดหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งการศึกษาในครั้งนี้ยึดหลักกิจกรรมการนิเทศภายในเพื่อการพัฒนาบุคลากรในฝ่ายเลขานุการให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มศักยภาพ

## งานเลขานุการ

### 1. ความหมายของเลขานุการ

เอกสารจัดประเภทมาตรฐานอาชีพ (ประเทศไทย) ฉบับปี 2554 (กระทรวงแรงงาน, 2554, หน้า 6) ให้คำนิยามของอาชีพเลขานุการไว้ว่า เป็นผู้ที่ทำหน้าที่อำนวยความสะดวกให้แก่ผู้บริหารขององค์กรในการบริหารจัดการงานขององค์กรให้บรรลุผลสำเร็จตามนโยบายและเป้าหมายขององค์กร ตลอดจนช่วยแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการให้เป็นไปด้วยความราบรื่น และรวดเร็ว

สมพงษ์ เกษมสิน (2552, หน้า 9) กล่าวว่า เลขานุการ คือ ผู้ช่วยผู้บริหารเป็นผู้มีความสามารถในทักษะทุกเรื่องของสำนักงาน เป็นผู้มีความรับผิดชอบในงานที่ทำอยู่โดยไม่ต้องมีการควบคุมหรือสั่ง เป็นผู้สามารถใช้ความคิดริเริ่ม พิจารณาตัดสินใจในขอบเขตแห่งอำนาจที่ได้รับมอบหมายได้อย่างแท้จริง

คณาจารย์กองบริหารงานทั่วไป สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล (2553, หน้า 5) ได้ให้ความหมายว่า เลขานุการในภาษาอังกฤษ คือ Secretary เป็นศัพท์มาจากภาษาลาตินว่า “Secretum” แปลว่า “Secret” ซึ่งแปลเป็นภาษาไทย คือ “ความลับ” ผู้ที่ทำงานในตำแหน่งเลขานุการ ก็คือผู้ที่รู้ความลับของผู้บังคับบัญชาหรือนายจ้าง งานเลขานุการเป็นงานสำคัญ ผู้เป็นเลขานุการต้องเป็นผู้รอบคอบเป็นผู้ที่ไว้นิ่งเชื่อใจได้ และเหมาะสมกับตำแหน่ง ดังนั้นในทางปฏิบัติแล้ว งานเลขานุการ ควรเป็นผู้ที่มีความสามารถในทักษะต่างๆ เรื่องของสำนักงานเป็นงานที่ต้องรับผิดชอบขึ้นตรงต่อผู้บริหาร มีความรับผิดชอบในงานที่ทำอยู่โดยไม่ต้องมีการควบคุมหรือสั่งการ เลขานุการ ที่ดีมีส่วนช่วยให้ผู้บริหารมีประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น ทั้งยังสามารถใช้ความคิดพิจารณาตัดสินใจในขอบเขตของงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความหมายตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 (ราชบัณฑิตยสถาน, 2554, หน้า 253) ให้ความหมายไว้ว่า เลขานุการ คือ ผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับหนังสือหรืออื่นๆตามที่ผู้บังคับบัญชาสั่ง

ตรีเพ็ชร อ่ำเมือง (2556, หน้า 4) ได้ให้ความหมายของคำว่าเลขานุการ ในความหมายหรือนิยามตามความเข้าใจของคนทั่วไป ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือภาคเอกชนจะหมายถึง บุคคลใดบุคคลหนึ่งที่ใกล้ชิด ทำหน้าที่สารพัดอำนวยความสะดวกพร้อมประสานงานและติดต่อสื่อสารภายในองค์กรทั้งยังทำภารกิจต่างๆ ที่เป็นประโยชน์แก่ผู้บังคับบัญชาหรือนายจ้าง

ทรงสมร คชเลิศ (2556, หน้า 2) กล่าวว่า เลขานุการคือ ผู้ที่ทำงานเกี่ยวกับการติดต่อโต้ตอบสั่งงาน ช่วยประสานงานทั้งภายในและภายนอกแทนผู้บริหารตามที่ได้รับมอบหมาย ดังนั้นเลขานุการจึงต้องเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถดี มีความรับผิดชอบในหลายๆ เรื่อง พร้อมทั้งให้ข้อมูลและคำปรึกษาปฏิบัติงานได้รวดเร็วและประสพผลดี มีปฏิภาณไหวพริบ การตัดสินใจดี และที่สำคัญคือเลขานุการต้องเป็นผู้ที่เก็บความลับได้ดี เป็นบุคคลที่ได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหาร และทำงานใกล้ชิดกับผู้บริหารมากกว่าคนอื่น อย่างไรก็ตามต้องไม่ลืมว่าเลขานุการต้องทำงานภายในขอบเขตจำกัดเพียงที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาเท่านั้น

สำนักงานนายก แห่งสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว (2012, หน้า 1) นำเสนอว่า เลขานุการ คือ ผู้ช่วยงาน หรือ เพื่อนร่วมงานที่สำคัญ เป็นผู้ช่วยประสานงานทั้งภายในและภายนอก สำนักงาน องค์กร เลขานุการสามารถสร้างให้ผู้ที่มาติดต่องาน

พึงพอใจ หรือไม่พอใจต่อองค์กรได้ ทั้งช่วยประสานความเข้าใจอันดีระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน และผู้มาติดต่องานกับองค์กร ช่วยรับและพิจารณาเอกสารก่อนที่จะส่งให้หัวหน้าหรือผู้บริหาร

จากคำจำกัดความดังกล่าวสรุปได้ว่า เลขานุการ หมายถึง ผู้ช่วยฝ่ายบริหาร ซึ่งมีความชำนาญงานในสำนักงานเป็นอย่างดี สามารถรับผิดชอบงานในหน้าที่โดยไม่ต้องมีการควบคุมอย่างใกล้ชิด มีความคิดริเริ่ม รู้จักใช้ดุลยพินิจพิจารณา และสามารถตัดสินใจในขอบเขตแห่งอำนาจหน้าที่ที่พึงมีหรือได้รับมอบหมาย ทั้งยังเป็นศูนย์กลางของการติดต่อประสานงานและการร่วมมือเพื่อให้งานสำเร็จ

## 2. ประเภทของเลขานุการ

คณาจารย์กองบริหารงานทั่วไป สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล (2553, หน้า 6) ได้แบ่งประเภทของเลขานุการออกเป็น 2 ประเภท หลักๆดังนี้

1. เลขานุการส่วนตัว/ส่วนบุคคล (Private or Personal Secretary) มีความหมายคือเพียงแค่ชื่อของตำแหน่งก็สามารถเข้าใจได้อยู่แล้วเนื่องจากเป็นการทำงานให้นายจ้างหรือผู้บังคับบัญชาโดยตรงเฉพาะคนคนเดียวเท่านั้น

2. เลขานุการสำนักงาน (Office Secretary) มีความหมายคือ เป็นเลขานุการให้กับส่วนรวมโดยมิได้เป็นเลขานุการของคนใดคนหนึ่งโดยตรง

ทรงสมร คชเลิศ (2556, หน้า 32 – 35) มีการแบ่งระดับของเลขานุการตามลักษณะงานดังนี้

1. เลขานุการระดับสามัญ ได้แก่ เลขานุการสามัญ (Routine Secretary) เป็นเลขานุการที่ทำงานประจำวันตามปกติ เลขานุการติดต่อสื่อสาร (Correspondence Secretary) ทำหน้าที่จัดพิมพ์เอกสารโดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ มีทักษะระดับต้นในการปฏิบัติงานทั่วไป

2. เลขานุการระดับบริหาร ได้แก่

2.1 เลขานุการบริหาร (Executive Secretary, Administrative Secretary) เป็นเลขานุการที่ทำงานรับผิดชอบมากกว่าเลขานุการสามัญ โดยช่วยผู้บังคับบัญชาประสานงานอื่นๆ สรุปงานเสนอแนะทำหน้าที่ดูแลงานสำนักงาน

2.2 เลขานุการองค์การ เป็นเลขานุการสำหรับองค์การขนาดใหญ่หรือองค์การระหว่างประเทศ บางครั้งเรียกว่า เลขานุการ เช่น เลขานุการรัฐสภา เป็นต้น

ต้องเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อจะได้ใช้ความรู้และประสบการณ์ของตนให้เป็นประโยชน์ ทำหน้าที่วางแผนประชุม จัดสรรบุคคลเข้าทำงาน กำหนดอัตรากำลัง จัดฝึกอบรม และสรุปผลงานเพื่อนำไปวิเคราะห์หาข้อบกพร่อง ซึ่งภาระหน้าที่เหล่านี้เลขานุการองค์การ จำเป็นต้องมีความรู้สูงสามารถจัดงานใหญ่ได้และต้องมีความรู้ในการประชุมเป็นอย่างดี ด้วย

2.3 เลขานุการฝ่ายธุรกิจ ทำหน้าที่เกี่ยวกับงานด้านธุรกิจและสารบรรณของสำนักงาน เช่น เลขานุการของบริษัทห้างร้าน ที่ประกอบธุรกิจทุกประเภท งานธุรกิจบางแห่งอาจมีเลขานุการหลายคนโดยกำหนดอำนาจตามสายงาน เช่น เลขานุการ ฝ่ายจัดหาเลขานุการ ฝ่ายต่างประเทศ เป็นต้น

2.4 เลขานุการประจำตำแหน่งเป็นเลขานุการที่องค์การนั้นๆ แต่งตั้งขึ้นโดยกำหนดงานประจำ อัตราเงินเดือน และตำแหน่งหน้าที่ไว้แน่นอน เลขานุการประจำตำแหน่งนี้ เช่น เลขานุการของธนาคารต่างๆ เลขานุการบริษัท เลขานุการกรมต่างๆ เป็นต้น

2.5 เลขานุการส่วนตัวหรือเลขานุการส่วนบุคคล หมายถึง เลขานุการที่ผู้บริหารหรือนายจ้างให้ทำงานของนายจ้างโดยตรง การเป็นเลขานุการส่วนตัวมิได้หมายความว่า พอจบวิชาเลขานุการแล้วสามารถเป็นเลขานุการส่วนตัวได้ทันทีแต่ขึ้นอยู่กับความสามารถของแต่ละคนด้วย ได้แบ่งระดับของเลขานุการส่วนตัวเป็น 5 ประเภท คือ

2.5.1 พนักงานพิมพ์ดีด (Typist) เป็นระดับต่ำสุด สำหรับผู้เริ่มเป็นเลขานุการหน้างานนี้ไม่รวมถึงการจดเลขและการจดข้อความ ส่วนใหญ่จะพิมพ์งานจากต้นฉบับหรือเครื่องบันทึก คำบอกให้เรียบร้อย

2.5.2 พนักงานชวเลขพิมพ์ดีด (Shorthand and Typist) เป็นระดับที่สูงขึ้น จะต้องทำงานมากขึ้นคือ จะรวมเอาหน้าที่พิมพ์ดีด การบันทึกชวเลข และถอดข้อความด้วยเครื่องพิมพ์ดีดพร้อมทั้งงานในหน้าที่ประจำอื่นๆ อีกตามที่กำหนดไว้ในรายละเอียดของงาน

2.5.3 เลขานุการฝ่ายชวเลขพิมพ์ดีด (Secretary Shorthand and Typist) ความรับผิดชอบ จะสูงขึ้น และทำงานต่างๆ ไปตามคำสั่งของนายจ้าง เช่น การโต้ตอบ การเก็บรักษาบันทึกและระเบียบ ดูแลการใช้จ่าย เน้นหนักงานด้านชวเลขพิมพ์ดีด

2.5.4 เลขานุการส่วนตัว (Private Personal Secretary) เลขานุการระดับนี้ต้องทำหน้าที่ทุกอย่างที่เลขานุการพึงกระทำ ซึ่งอาจรวมทั้งงานที่เป็นความลับ

ส่วนตัวของนายจ้างบางประการด้วย ขึ้นอยู่กับความไว้วางใจที่ได้รับ บางกรณีอาจวินิจฉัยสั่งการแทนนายจ้างได้ด้วย

2.5.5 ผู้ช่วยส่วนตัว (Personal Assistant) เป็นระดับสุดท้ายของเลขานุการส่วนตัวเป็นผู้ที่ทำงานกับนายจ้างมานานปีจนเป็นที่ไว้วางใจ นายจ้างจะมอบหมายงานทุกสิ่งทุกอย่างให้และต้องทำหน้าที่รักษาความลับของนายจ้างในหลายกรณี เพราะเลขานุการได้แสดงถึงความซื่อสัตย์จงรักภักดีให้นายจ้างได้เห็นมาตลอดเวลานานปี ที่ทำงานร่วมกับนายจ้าง หน้าที่ของผู้ช่วยส่วนตัวจะเป็นการรวมเอางานของการเป็นเลขานุการทั้ง 4 ระดับมารวมไว้ด้วยกัน

### 3. เลขานุการเฉพาะกิจ

3.1 เลขานุการกิตติมศักดิ์ เป็นเลขานุการที่ได้รับการแต่งตั้งโดยขอร้องหรือให้เกียรติเป็นพิเศษให้ปฏิบัติหน้าที่เลขานุการ โดยทั่วไปของสมาคม สโมสร กิจกรรมสาธารณะ การกุศลโดยไม่ได้รับเงินเดือนตอบแทน จึงต้องทำหน้าที่ด้วยความสมัครใจ โดยมาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิมีความสามารถและเชี่ยวชาญ เป็นผู้ที่มีจรรยาบรรณดีในวงสังคม และเป็นที่น่าเชื่อถือของคนโดยมาก

3.2 เลขานุการพิเศษคือ ผู้ที่มีตำแหน่งหน้าที่การงานอยู่แล้ว จะได้รับเงินเดือนประจำตำแหน่งที่ดำรงอยู่ แต่ได้รับเชิญหรือแต่งตั้งให้ทำหน้าที่เลขานุการชั่วคราวสำหรับงานที่มีเป็นพิเศษชั่วคราวระยะเวลาสั้นๆ เมื่อเสร็จภารกิจก็พ้นตำแหน่ง

ศรีสุตา สันธิโยธิน (2556, หน้า 16 - 17) ได้กล่าวว่าโดยธรรมชาติของงานเลขานุการ มักจะต้องร่วมงานกับหัวหน้างานหรือนายจ้างโดยตรงดังนั้นเลขานุการจึงได้มีโอกาสรับใช้นายจ้างอย่างใกล้ชิด และเป็นผู้ช่วยเหลืองานได้ตามที่ขอร้องซึ่งอาจได้รับการพิจารณาส่งเสริมก่อนตำแหน่งอื่น มีการจัดลำดับชั้น ดังนี้

1. เลขานุการชั้นต้น (Junior Secretary) ทำหน้าที่จำกัดเฉพาะอย่างซึ่งอยู่ในบริษัทขนาดเล็ก หรือเป็นเลขานุการของหัวหน้างานในบริษัทขนาดใหญ่ หน้าที่โดยตรงและถนัดมากจะได้แก่ งานพิมพ์ดีดและได้ตอบจดหมาย งานจดชวเลขจากคำ สั่งของผู้บังคับบัญชาและถอดออกมาเป็นข้อความ รับโทรศัพท์ ติดต่อกับจดหมาย จัดกำหนดการเดินทาง จัดเก็บเอกสาร รุ้งานภายในสำนักงานพอสมควร มีโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งเลขานุการชั้นสูงได้แต่ต้องฝึกฝน และเพิ่มเติมความรู้หรือสร้างเสริมประสบการณ์ในงานเลขานุการให้ลึกซึ้งตลอดจนเรียนรู้กิจการภายในองค์การให้ถ่องแท้

2. เลขานุการชั้นสูง (Senior Secretary) อาจเป็นเลขานุการขั้นต้นที่ได้รับการเลื่อนชั้นเพราะมีความสามารถเหมาะสม หรือเป็นผู้ที่มีใจรักในงานอาชีพเลขานุการ และได้รับการศึกษาเล่าเรียน รวมทั้งฝึกฝนงานอาชีพเลขานุการมาโดยตรง ทำหน้าที่ไม่จำกัดแก่ผู้บริหารระดับกลาง หรือเป็นเลขานุการของคนมากกว่า 1 คน ได้ตอบจดหมายที่ซับซ้อนยุ่งยากได้รู้นโยบายและแนวทางปฏิบัติของบริษัทที่มีความรู้ความชำนาญในงานด้านเลขานุการ และผู้บริหารสูงกว่าระดับขั้นต้น

3. เลขานุการชั้นบริหาร (Executive Secretary หรือ Administrative Assistant) เป็นผู้ทำหน้าที่ แทนผู้บริหารได้ในบางโอกาส หรือมีส่วนร่วมในการบริหารองค์การ ร่วมกับผู้บริหารอย่างเต็มที่ให้กับผู้บริหารระดับสูง เป็นผู้ที่มีความไว้วางใจจากผู้บริหารอย่างมากจนสามารถทำงานสัมพันธ์กับผู้บริหารได้เป็นอย่างดี เลขานุการชั้นบริหารเป็นผู้รอบรู้งานสารพันตั้งแต่เสมียนขั้นต้นไปจนถึงงานบริหารชั้นสูงเช่น การรับผิดชอบโครงการ จัดเตรียมรายละเอียดการบริหารงานประจำแก่ผู้บริหาร เลขานุการในระดับนี้ต้องใช้ความรู้ ความสามารถพื้นฐานการศึกษา วิธีการ ประสิทธิภาพ ในการทำงานมาก และต้องเข้าใจการปฏิบัติงานในบริษัทอย่างลึกซึ้ง

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า เลขานุการสามารถแบ่งออกได้หลายประเภท ซึ่งแต่ละประเภทจะมีลักษณะงานที่แตกต่างกันออกไป แต่โดยรวมแล้วสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ เลขานุการส่วนตัว และเลขานุการสำนักงาน ซึ่งในการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ด้านการดำเนินงานเลขานุการ วิทยาลัยครูสระหวุ่นนะเขตนี มุ่งพัฒนาผู้ที่ทำหน้าที่เป็นเลขานุการสำนักงาน เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารจัดการองค์การต่อไป

### 3. คุณสมบัติทั่วไปของเลขานุการ

งานเลขานุการเป็นงานที่สำคัญอย่างหนึ่งในองค์การ ซึ่งเป็นผู้ช่วยที่ทำให้ผู้บริหารได้รับความสำเร็จเป็นคู่คิด และช่วยแนะนำให้นายจ้างตัดสินใจงานบางอย่างได้ เลขานุการเป็นผู้ที่มีความใกล้ชิดกับผู้บริหาร เป็นผู้รู้ความลับของสำนักงาน รู้ใจนายจ้าง รู้งานสารพัด โอกาสของเลขานุการในการเลื่อนตำแหน่งหรือการเพิ่มรายได้จึงมีมากกว่าผู้ร่วมงานตำแหน่งอื่นๆ ถ้าเลขานุการมีคุณสมบัติที่เพียบพร้อมและเหมาะสม เลขานุการที่มีความสามารถและนายจ้างไว้วางใจ เชื่อใจ มักได้รับการมอบหมายให้ปฏิบัติงานแทนเมื่อนายจ้างมีธุระหรือไม่อาจปฏิบัติงานได้ ที่จริงเรื่องความก้าวหน้าของเลขานุการนั้นต้อง

อาศัยความรู้ความสามารถ และคุณสมบัติของแต่ละบุคคลซึ่งขึ้นอยู่กับความพร้อมในการเตรียมตัวของเขานั่นเอง

สุภาณี เอาทองทิพย์ (2551, หน้า 14 – 15) กล่าวถึง คุณสมบัติของเลขานุการไว้ดังนี้

1. คุณสมบัติของเลขานุการที่เหมาะสมกับโลกปัจจุบันและอนาคต คือ
  - 1.1 มีบุคลิกดี แสดงความเป็นมืออาชีพ
  - 1.2 เชื้อถือได้และมีความรับผิดชอบสูง
  - 1.3 มีวิจรรย์ญาณที่ดี คาดการณ์ไกล แก้ปัญหาเฉพาะหน้าต่างๆ ได้
  - 1.4 เป็นนักสื่อสารที่ดี
  - 1.5 แสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่เหมาะสม
2. คุณสมบัติของเลขานุการที่นายต้องการ
  - 2.1 บริหารเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพ
  - 2.2 มีความรอบรู้ทั้งในงานเลขานุการและงานที่เกี่ยวข้องและยินดีที่จะพัฒนาอยู่ตลอดเวลา
  - 2.3 มีความสามารถในการเผชิญกับสถานการณ์รอบข้าง

และการบริหารความเครียด (Adersity Quotient = AQ)

ตาราง 1 มิติของ Adersity Quotient (AQ)

AQ สูง = Climbers	AQ ปานกลาง = Campers	AQ ต่ำ = Quitters
- ชอบความท้าทาย	- ชอบสบาย	- ทำน้อยที่สุด
- เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	- เลือกปลอดภัยไว้ก่อน	- ผลงานลดลง
- ปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว	- เน้นความเสี่ยงต่ำ	- มีความทะเยอทะยานต่ำ
- ยืนหยัด ไม่ท้อ	- มีความสามารถ	- ไม่ชอบเรียนรู้
- มีความคิดริเริ่มสูง	- ทำแต่สิ่งที่ดี	- ขาดงานบ่อย
- มีวิสัยทัศน์ดี	- มีความคิดริเริ่มจำกัด	- หลีกเลี่ยงความเสี่ยง
- เป็นนักคิดถึงโอกาสต่างๆ	- ระมัดระวังเกี่ยวกับ	- กลัวการเปลี่ยนแปลง
- เป็นผู้ขับเคลื่อนให้เกิดการปฏิบัติ	การเปลี่ยนแปลง	

3. มีทักษะในการสื่อสาร ความประทับใจครั้งแรกในฐานะเลขานุการมืออาชีพคือ

3.1 ภาษาท่าทาง คิดเป็นร้อยละ 55 ได้แก่ สายตา สีหน้า การเดิน การยืน การแต่งกาย การนั่ง ระยะเวลา การดื่ม เหยื่อ การรับประทานอาหาร กิริยามารยาทอื่นๆ

3.2 น้ำเสียงและคำพูด คิดเป็นร้อยละ 45 ได้แก่ การสื่อสารที่ดีควรมุ่งไปที่ผู้ฟัง/ผู้รับสาร การพูดและใช้น้ำเสียงให้เหมาะสม ดูกาลเทศะ (พูด VS ไม่พูด) ดูคน (ระดับใด แบบไหน) ออกเสียงให้ชัดเจนถูกต้อง ประสานสายตา มีสมาธิในการฟัง/ฟังอย่างเป็นกลาง ตอบสนองในมุมมองของผู้ฟัง และแสดงความเข้าใจ/เห็นใจผู้ฟัง

4. พฤติกรรมที่ควรแสดงออก ได้แก่ การทักทายปราศรัย การแสดงสีหน้าอย่างเหมาะสม การยอมรับคำชม การแสดงความไม่เห็นด้วยอย่างนุ่มนวลในขณะนั้น การขอความกระจ่าง การถามถึงเหตุผล การกล่าวถึงสิทธิแห่งตน การแสดงความมั่นคง/ ยืนหยัดในจุดยืน การหลีกเลี่ยงที่จะต้องแสดงเหตุผลทุกๆ กรณี

กระทรวงแรงงาน (2554, หน้า 32) ได้กำหนด คุณลักษณะของผู้ที่ทำหน้าที่เลขานุการไว้ คือ ควรเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพดี มีมนุษยสัมพันธ์ มีความซื่อสัตย์ มีไหวพริบ มีความกระตือรือร้นในการทำงาน บริหารจัดการเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพ เชื่อมมั่นในตนเอง มีความคิดริเริ่ม มีความจำดี ช่างสังเกต มีสมาธิดี มีความละเอียดรอบคอบ แสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่เหมาะสม ปรับตัวเก่ง ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ มีทักษะการสื่อสาร มีความสามารถในการใช้ภาษาได้หลายภาษาอย่างน้อย 2 ภาษา มีความรับผิดชอบสูง มีความรอบรู้ทั้งในงานเลขานุการและงานที่เกี่ยวข้อง เป็นนักคิด มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยี โปรแกรมสำเร็จรูป และใช้คอมพิวเตอร์ได้อย่างคล่องแคล่ว

นันทนา เพ็ญผ่อง (2554, หน้า 4) กล่าวว่า เลขานุการมีบทบาทสำคัญต่อโลกธุรกิจอย่างกว้างใหญ่ไพศาล เมื่อเป็นเช่นนี้ตำแหน่งเลขานุการจึงมีอำนาจหลังบัลลังก์ เลขานุการมีภาระหน้าที่ตั้งแต่องานผู้ช่วยผู้บริหารไปจนถึงงานเสมียน ต้องรอบรู้สารพัน จนมีผู้กล่าวเปรียบเลขานุการว่าเปรียบเสมือนแขนขวาของผู้บริหาร ดังนั้นเลขานุการที่ควรจะมีบุคลิกภาพดี มีมนุษยสัมพันธ์ มีความซื่อสัตย์ มีไหวพริบ มีความกระตือรือร้นในการทำงาน ตรงต่อเวลา มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความคิดริเริ่ม มีความจำดี ช่างสังเกต มีสมาธิดี มีความละเอียดรอบคอบ แสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่เหมาะสม ปรับตัวเก่ง ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ มีทักษะการสื่อสาร มีความสามารถในการใช้ภาษา มีความรับผิดชอบ



สูง บริหารเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความรอบรู้ทั้งในงานเลขานุการและงานที่เกี่ยวข้อง เป็นนักคิดในทางบวก มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยี โปรแกรมสำเร็จรูป สามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ได้เป็นอย่างดี

สุทธิ ไชยวัตสุ (2555, หน้า 23) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่จำเป็นของเลขานุการ ควรเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพดี มีมนุษยสัมพันธ์ มีความซื่อสัตย์ มีไหวพริบ มีความกระตือรือร้นในการทำงาน บริหารจัดการเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความคิดริเริ่ม มีความจำดี ช่างสังเกต มีสมาธิดี มีความละเอียดรอบคอบ แสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่เหมาะสม ปรับตัวเก่ง ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ มีทักษะการสื่อสาร มีความสามารถในการใช้ภาษาได้หลายภาษาอย่างน้อย 2 ภาษา มีความรับผิดชอบสูง มีความรอบรู้ทั้งในงานเลขานุการและงานที่เกี่ยวข้อง เป็นนักคิด

ตรีเพ็ชร อ่ำเมือง (2556, หน้า 8 – 11) ได้รวบรวมคุณสมบัติทั่วไปของเลขานุการไว้ ดังนี้

#### 1. คุณสมบัติทั่วไปของเลขานุการ

1.1 มีคุณวุฒิการศึกษาอย่างน้อยระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพทางเลขานุการ จนถึงระดับปริญญาตรี หรือโทขึ้นอยู่กับลักษณะงานขององค์กร ขนาดขององค์กร และระดับผู้บริหาร

1.2 มีความรู้งานขององค์กรที่ทำงานอยู่

1.3 สามารถใช้ตัวเลขได้ และใช้ภาษาได้มากกว่าหนึ่งภาษาคือภาษาต่างประเทศ เช่น อังกฤษ ญี่ปุ่น หรือ จีน เป็นต้น ขึ้นอยู่กับการประกอบธุรกิจขององค์กรนั้นๆ ซึ่งต้องสื่อสารได้ทั้งเขียน และการพูด

1.4 เป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพ และอุปนิสัยที่ดี มีกาลเทศะและมีปฏิภาณไหวพริบ คล่องแคล่วทุกด้าน

1.5 มีความรับผิดชอบงานดีมาก อดทน ทำงานภายในสภาพกดดันสูงได้ และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

1.6 สามารถใช้อุปกรณ์สำนักงานที่จำเป็นต่องาน สามารถใช้คอมพิวเตอร์ และโปรแกรมต่างๆ ได้

1.7 สามารถให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้บังคับบัญชา ตลอดจนการแก้ไขปัญหาอุปสรรคของงานในความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา

1.8 มีความสามารถในการเก็บความลับของผู้บังคับบัญชาและองค์กร

1.9 มีความสามารถในการต้อนรับผู้มาติดต่อ เพื่อสร้างภาพลักษณ์ของ  
ผู้บังคับบัญชา และองค์กร

1.10 มีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลหรือ  
องค์กรที่มาติดต่อ

1.11 มีความสามารถในการประชาสัมพันธ์ เพื่อประโยชน์ของผู้บังคับ  
บัญชา และองค์กร

1.12 เป็นผู้ใช้เวลาให้แก่การทำงาน

ในภาครัฐหรือภาคราชการนั้น ตำแหน่งเลขานุการเป็นตำแหน่งที่ถูกกำหนด  
ขึ้นมาควบคู่กับตำแหน่งผู้บังคับบัญชาระดับสูงๆ เพื่อช่วยแบ่งเบาและรองรับภารกิจของ  
ผู้บังคับบัญชา ดังนั้น จึงเป็นตำแหน่งที่ต้องมีคุณสมบัติพื้นฐานของข้าราชการโดยทั่วไป  
เช่น มีสัญชาติไทย มีอายุไม่ต่ำกว่า สิบแปดปี ไม่เป็นผู้มีกายทุพพลภาพจนไม่สามารถ  
ปฏิบัติหน้าที่ได้ ไม่เป็นผู้บกพร่องในศีลธรรมอันดี ไม่เป็นหนี้สินล้นพ้นตัว ไม่เคยเป็นผู้ถูก  
ลงโทษ ไม่มีประวัติเสื่อมเสียและมีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งตรงตามที่หน่วยงาน  
นั้นๆ กำหนดไว้

2. คุณสมบัติของเลขานุการส่วนตัว

2.1 มีความสุขุมรอบคอบและความจงรักภักดี คือ ละเว้นต่อ  
การกระทำอันเป็นปฏิปักษ์กับผู้บังคับบัญชา และต้องรักษาความลับของผู้บังคับบัญชา  
อย่างเคร่งครัด

2.2 มีเชาวน์ปัญญาแนบเนียน ถูกต้องกาลเทศะ และมีความสุภาพ  
อ่อนโยน นุ่มนวล ในการติดต่อกับบุคคลภายนอกทั้งแบบการเผชิญหน้า และการสนทนา  
ทางโทรศัพท์

2.3 ความเป็นระเบียบเรียบร้อย คือ การงานที่ทำให้เป็นระบบ  
ไม่สับสน

2.4 ตรงต่อเวลา คือ รู้จักการแบ่งเวลาให้ถูกต้อง เพื่อให้งานสำเร็จ  
ลุล่วงตามเวลาที่กำหนด

2.5 มีสามัญสำนึก งานบางอย่างสามารถใช้วิจารณญาณของตนเอง  
อย่างรอบคอบได้ ไม่จำเป็นต้องปรึกษาหารือผู้บังคับบัญชาทุกกรณี

2.6 มีความจำดี ถึงแม้ว่าจะมีบันทึกช่วยความจำอยู่แล้วหากเป็นผู้มี  
ความจำดี ก็จะทำให้งานรวดเร็วยิ่งขึ้น

2.7 มีความรับผิดชอบสูง เพราะบ่อยครั้งที่ผู้บังคับบัญชามักจะมอบหมายงานให้เลขานุการทำหน้าที่แทนหากเลขานุการมีความรับผิดชอบสูง ก็จะเป็นการแบ่งเบาภาระของผู้บังคับบัญชาที่ไม่ต้องคอยติดตามการทำงานทุกขั้นตอนของเลขานุการได้

2.8 มีความกระตือรือร้นในการทำงาน คือรู้จักปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานให้ได้ผลดี และรวดเร็วยิ่งขึ้น

2.9 มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ คือรักษาอารมณ์ให้สม่ำเสมออยู่ตลอดเวลา การแสดงออกทางสีหน้าว่าเต็มใจทำงาน ไม่ว่างานจะหนักหรือเบา ไม่แสดงความเบื่อหน่าย ไม่แสดงอารมณ์เสียเมื่อพบงานที่ยุ่งเหยิง

2.10 มีศักดิ์ศรีสูง คือ ต้องสำนึกเสมอว่าตนเองมีศักดิ์ศรี มีเกียรติ มีคุณค่า การทำงานแต่ละอย่างจะต้องทำด้วยความมั่นใจและภาคภูมิใจ มีมาตรฐานในการทำงาน งานที่ผ่านเลขานุการไปแล้วนั้นควรมั่นใจว่าเรียบร้อยถูกต้อง

3. คุณสมบัติเลขานุการสำนักงาน นอกจากจะต้องมีคุณสมบัติของเลขานุการส่วนตัวแล้ว เลขานุการสำนักงานควรมีคุณสมบัติต่างๆ เพิ่มเติม ดังนี้

3.1 ลักษณะท่าทาง รูปร่าง หน้าตา (Personal Appearance) หมายถึง การแต่งกาย ต้องเลือกให้เหมาะสมกับกาลเทศะ แต่งกายดี สะอาด เรียบร้อย ความสะอาดเรียบร้อย หมายถึง เครื่องแต่งกายทุกอย่างรวมทั้งร่างกาย ใบหน้า มือ ทรงผมด้วยสุขภาพสมบูรณ์ การวางตัวเหมาะสมกับภาวะการณ์ ท่วงท่ากิริยา หมายถึง การแสดงออกทางร่างกาย เช่น การลุกนั่ง เดิน ยืน ควรมีท่วงท่าเรียบร้อย สง่างาม

3.2 บุคลิกภาพ (Personality) เป็นเรื่องลักษณะเฉพาะบุคคล แต่สามารถฝึกการมีบุคลิกภาพที่ดีได้

3.3 ความปราดเปรียวกระฉับกระเฉงทางแนวความคิดและความรู้สึก (Mental Alertness) คือการ มีความพร้อมทางด้านจิตใจ และสติปัญญา ที่จะทำงานได้อย่างถูกต้อง

3.4 ความเป็นบุคคลที่ไว้วางใจได้ (Dependability)

3.5 ความสามารถในการปฏิบัติงาน (Production Ability) ต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในงานหลายด้านจึงจะสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ซึ่งเลขานุการทั้ง 3 ประเภทนี้ มีข้อควรพิจารณาในการสรรหาหรือคัดเลือกผู้ทำหน้าที่เลขานุการ ดังนี้

1. เป็นผู้มีความรอบรู้เกี่ยวกับงานในสำนักงานเป็นอย่างดี
2. มีความสุขุมละเอียด รอบคอบ มีความคล่องแคล่ว ว่องไว
3. มีบุคลิกภาพที่ดี อุดหนุน สามารถเก็บความลับได้เป็นอย่างดี
4. มีความสามารถในการฟังและจดจำรายละเอียดเรื่องราวต่างๆ

ได้แม่นยำ

5. เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี
6. เป็นผู้ที่รักและเต็มใจที่จะทำงานเลขานุการ

พรรณิ ประเสริฐวงษ์ (2556, หน้า 47 - 49) กล่าวว่า ผู้ทำหน้าที่เลขานุการควรเป็นผู้มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ เพราะการทำหน้าที่เลขานุการเป็นภารกิจที่ต้องสัมพันธ์กับผู้บริหารและบุคคลอื่นตลอดเวลา ซึ่งต้องมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ดังนั้นการเป็นเลขานุการที่ดีต้องมีความสามารถในการแก้ปัญหาได้ในทุกสถานการณ์ มีความคิดริเริ่มใหม่ๆ มองการณ์ไกล มีการพัฒนาตนเองตลอดเวลา มีความซื่อสัตย์ เลขานุการควรจะมีคุณสมบัติพื้นฐาน และคุณสมบัติพิเศษเพื่อพัฒนาตามสภาพองค์การดังต่อไปนี้ เลขานุการควรมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

#### 1. คุณสมบัติพื้นฐานวิชาชีพ

1.1 มีมนุษยสัมพันธ์ดี สามารถปรับตัวให้เข้ากับคนอื่นได้ทุกเพศ ทุกวัย และทุกระดับชั้นการที่เลขานุการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับทุกหน่วยงานจะช่วยผู้บริหารได้มากในการติดต่อประสานงานเพราะโดยปกติแล้วผู้บริหารจะไม่ติดต่อโดยตรง แต่จะให้เลขานุการติดต่อให้ ซึ่งเท่ากับเป็นตัวเชื่อมที่มีความสำคัญทีเดียว

1.2 มีความซื่อสัตย์ เลขานุการควรมีความซื่อสัตย์ ยุติธรรม จงรักภักดีต่อผู้บริหารและบริษัท ไม่เปิดเผยความลับของผู้บริหารและของบริษัท พยายามรักษาภาพพจน์ของผู้บริหารและบริษัทให้เป็นไปในทางที่ดีเสมอ

1.3 มีไหวพริบ เลขานุการต้องมีความฉลาด มีไหวพริบปฏิภาณดี รู้จักกาลเทศะ รู้จักความควรหรือไม่ควรในการจะพูดหรือกระทำสิ่งใด

1.4 ตรงต่อเวลา เลขานุการต้องรักษาเวลาโดยเฉพาะเลขานุการที่มีผู้บริหารเป็นชาวต่างชาติโดยปกติเลขานุการควรมาถึงที่ทำงานก่อนผู้บริหารอย่างน้อยครึ่งชั่วโมงเพื่อเตรียมงานให้พร้อมสำหรับผู้บริหาร

- 1.5 มีความเชื่อมั่นในตนเอง เชื่อมั่นในความคิด ความสามารถ และการกระทำของตนเองมีความกล้าหาญ กล้าตัดสินใจ กล้าแก้ปัญหาเฉพาะหน้า
- 1.6 มีความคิดริเริ่ม เสนอความคิดใหม่ๆ ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร
- 1.7 มีความจำดี ช่างสังเกต มีระบบการทำงานที่ดีไม่หลงลืมง่ายจะต้องจำเรื่องต่างๆได้แม่นยำ เลขานุการต้องรู้จักจดบันทึกให้เป็นระบบที่ดี มีศิลปะในการใช้คำพูดเตือนผู้บริหารรวมทั้งมีการจัดระบบ จัดเก็บ ค้นหาเอกสารให้เป็นระบบที่คล่องตัว สามารถหยิบใช้ได้ทันที
- 1.8 มีสมาธิ มีความละเอียดรอบคอบ ไม่ประมาทและสะเพร่า โดยเฉพาะเรื่องของงานเอกสารที่จะนำเสนอ ควรตรวจความถูกต้องก่อน
- 1.9 ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ งานส่วนใหญ่จะต้องทำงานเป็นทีมจึงจะสำเร็จด้วยดี เลขานุการควรเป็นผู้รู้จักการทำงานร่วมกับผู้อื่น
- 1.10 รู้จักประหยัดทั้งทรัพย์สิน แรงงานและเวลา เลขานุการต้องเป็นผู้รู้จักค่าของเงินไม่ฟุ่มเฟือย รักษาผลประโยชน์ให้บริษัท ระมัดระวังใช้จ่ายไม่ว่าจะเป็นเรื่องส่วนตัวหรือของสำนักงานเมื่อจะใช้จ่ายเรื่องใดควรพิจารณาว่ารายจ่ายนั้นๆ คุ่มค่าหรือไม่
- 1.11 มีการวางตัวดี มีมารยาทงาม ความประพฤติดีเป็นที่ประทับใจแก่ผู้ที่ได้พบเห็นมีมารยาทในการสมาคมเป็นอย่างดี
- 1.12 รับผิดชอบ เลขานุการที่ทำงานเก่งคือ คนที่รู้จักปรับตัวให้เข้ากับทุกสถานการณ์สามารถทำงานได้ถึงแม้ว่าทุกอย่างไม่ได้เป็นดังที่หวัง
2. คุณสมบัติพิเศษเพื่อพัฒนาการตามสภาพองค์การ
- 2.1 มีบุคลิกภาพดี บุคลิกภาพเป็นด่านแรกของการเป็นเลขานุการที่ดี ถ้ามีบุคลิกภาพที่ดีจะได้ก้าวไปแล้วครึ่งหนึ่ง การมีบุคลิกภาพดีนั้นรวมไปถึงการมีรสนิยมในการแต่งกาย การมีมารยาทงาม การเดินให้เรียบร้อยมีสง่า การยืน การนั่ง การพูด โดยเฉพาะการพูดทางโทรศัพท์ควรระมัดระวังเป็นพิเศษ เพราะผู้รับสายอาจตัดสินใจด้วยคำพูด จึงทำให้เกิดการเข้าใจผิดพลาดได้
- 2.2 เป็นผู้มีความคิดที่ดีต่อผู้บริหารต่อ องค์การ และต่อตนเองเพราะเลขานุการต้องทำงานใกล้ชิดกับผู้บริหารตลอดเวลา ถ้าไม่มีความเลื่อมใสในตัวผู้บริหาร จะทำงานกันไม่ได้ดี

2.3 มีความสามารถในการวิเคราะห์ เนื่องจากกิจกรรมต่างๆเพิ่มขึ้นมาก ซึ่งต้องใช้ความสามารถ ความชำนาญมาก จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์งาน รายงาน สถานการณ์ต่างๆ

2.4 เคลื่อนไหวร่างกายได้คล่องตัว มีพลังกายดี ทำงานได้นานโดยไม่เมื่อยล้า

2.5 มีศิลปะในการขายหรือกลวิธีในการทำงาน เลขานุการจะต้องคิดอยู่เสมอว่าตนเป็นเสมือนประชาสัมพันธ์ของผู้บริหาร และของบริษัท เมื่อมีโอกาสอันสมควร จะต้องพยายามส่งเสริมผู้บริหารและผลผลิตของบริษัทให้ผู้อื่นรู้จักให้ดีขึ้นทันที

2.6 เป็นคนมีเหตุผล ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

2.7 ทำงานเป็นที่ไว้วางใจ ทำงานให้มีประสิทธิภาพ สะอาด เป็นระเบียบ ให้ผู้บริหารไว้วางใจและแน่ใจว่างานทุกชิ้นที่มอบหมายให้จะต้องทำสำเร็จด้วยดี ควรทำให้สำเร็จไม่ละทิ้งงานถึงแม้ว่าจะต้องอยู่เกินเวลาปกติ

2.8 มีความรู้ ความสามารถเกี่ยวกับงานในหน้าที่ และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง กับการทำงานหรือองค์การและควรทำความเข้าใจนโยบายในการทำงานขององค์การ

2.9 ตื่นตัวทันต่อทุกเหตุการณ์ มองการณ์ไกล สนใจเรื่องงานและความรู้ทั่วไป เลขานุการควรมีความรู้ในวิชาอื่นๆ เช่น จิตวิทยา สังคมศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ กฎหมาย ศิลปะ และวรรณคดี ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ หรือแม้กระทั่งการบัญชีเบื้องต้น พื้นฐานความรู้ทั่วไปช่วยให้เลขานุการมีความรู้กว้างขวาง ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการประกอบอาชีพ

2.10 รู้จักเคารพยำเกรงต่อผู้ที่ควรเคารพ

2.11 มีทักษะการสื่อสารระดับใช้งานได้เป็นอย่างดี ทั้งด้านการเขียน การอ่านและการพูด

2.12 หน้าตาสดชื่นเบิกบาน มีชีวิตชีวา รู้จักแต่งหน้าแต่พองามเหมาะสมตามกาลเทศะทำให้ผู้พบเห็นพลอยมีความสุขไปด้วย ถึงแม้ว่าจะมีงานมากเพียงใดก็ยังสดชื่น

2.13 มีความสามารถในด้านการใช้ภาษาได้เป็นอย่างดี อย่างน้อย 2 ภาษา คือ ภาษาไทย และภาษาอังกฤษ

2.14 มีความสามารถในการใช้เครื่องใช้สำนักงานอัตโนมัติ เช่น คอมพิวเตอร์

### 3. คุณสมบัติของเลขานุการตามความคาดหวังของผู้บริหาร

#### 3.1 วัตถุประสงค์ของงาน (Job Objective) ประกอบด้วย

3.1.1 มีความสามารถในด้านเอกสารพิมพ์งาน และใช้เครื่องสำนักงานได้ทุกประเภท

3.1.2 สามารถบันทึกการประชุมได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน

3.1.3 แบ่งเบาภาระในงานประจำวันของผู้บริหารได้

#### 3.2 ทักษะในงาน (Job Skill) ประกอบด้วย

3.2.1 เลขานุการจะต้องสามารถทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้ทุกระดับทุกฝ่าย

3.2.2 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3.2.3 สามารถทำการตัดสินใจแทนผู้บริหารได้ภายในขอบเขต รวมถึงการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า รวมทั้งกำหนดตารางเวลาให้ผู้บริหารและตนเอง

3.2.4 มีความอดทนในการฟังอุปสรรค เลขานุการจะต้องมีความอดทนมีปฏิภาณไหวพริบในการปฏิบัติงาน

3.2.5 มีความสามารถในการต่อรองกับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารในกรณีที่มีปัญหาเกิดขึ้น

3.2.6 สามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ เพราะงานเลขานุการเป็นงานที่มีความกดดันสูงจึงควรมีความอดทนมาก

3.2.7 มีความสามารถในด้านการเขียน การพูด รวมถึงการใช้ภาษาที่ถูกต้องเหมาะสม

#### 3.3. ทักษะในด้านวิชาการ (Technical Skill) ประกอบด้วย

3.3.1 ต้องรู้จักใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ และเครื่องใช้สำนักงานได้ทุกประเภท เช่น คอมพิวเตอร์ เครื่องโทรสาร

3.3.2 ต้องใช้โปรแกรมสำเร็จรูป (Software) ที่เป็นที่นิยมในขณะนั้น

3.3.3 มีความสามารถในการใช้ภาษาโดยจะต้องระมัดระวังในเรื่องรายละเอียดตัวสะกด

3.3.4 มีความคิดสร้างสรรค์ เลขานุการเปรียบเสมือนแม่บ้าน จึงต้องมีระเบียบในการทำงานให้ทันสมัย รวมถึงการจัดตกแต่งห้องทำงานให้น่าอยู่

3.3.5 มีการแต่งกายที่สะอาด มีเสน่ห์ รู้จักยิ้มแย้ม แจ่มใส เนื่องจากเลขานุการเปรียบเสมือน หน้าตาของ

3.3.6 สามารถเรียงลำดับความสำคัญของงานว่ามีความสำคัญหรือความเร่งด่วนมากควรจัดทำก่อนโดยไม่ต้องรอกถามผู้บริหาร

3.3.7 มีมนุษยสัมพันธ์ มีน้ำใจที่จะช่วยเหลือ รู้จักปฏิเสธอย่างมีนวล หากปฏิบัติไม่ได้ตามที่ร้องขอให้ช่วย

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า คุณลักษณะของเลขานุการ ควรมีความรู้ความสามารถในงาน ใช้ภาษาได้มากกว่าหนึ่งภาษา เป็นผู้มีบุคลิกภาพ และอุปนิสัยที่ดี มีกาลเทศะและมีปฏิภาณไหวพริบ คล่องแคล่วทุกด้าน มีความรับผิดชอบงานดีมาก อดทนทำงานภายในสภาพกดดันสูงได้ และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สามารถใช้อุปกรณ์สำนักงานที่จำเป็นต่องานได้ สามารถให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้บังคับบัญชา ตลอดจนการแก้ไขปัญหาอุปสรรคของงาน มีความสามารถในการเก็บความลับ มีความสามารถในการต้อนรับผู้มาติดต่อ เพื่อสร้างภาพลักษณ์ของผู้บังคับบัญชาและองค์กร มีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล หรือองค์กรที่มาติดต่อ มีความสามารถในการประชาสัมพันธ์ เพื่อประโยชน์ของผู้บังคับบัญชา และองค์กร และเป็นผู้อุทิศเวลาให้แก่การทำงาน

#### 4. การดำเนินงานของเลขานุการ

ได้มีนักวิชาการได้กล่าวถึงการดำเนินงานของเลขานุการ ไว้ดังนี้

สุภาณี เอาทองทิพย์ (2551, หน้า 31 – 33) ได้กล่าวถึงงานในหน้าที่ของเลขานุการ จะมากหรือน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ ซึ่งไม่อาจจะระบุแน่นอนตายตัวได้ว่าต้องมีหน้าที่อะไรบ้าง อีกทั้งงานของเลขานุการจำเป็นต้องปรับตามลักษณะของโลกธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปด้วย แต่โดยทั่วไปขอบข่ายงานในหน้าที่ของเลขานุการมี 4 งานที่สำคัญ พอสรุปได้ดังต่อไปนี้

##### 1. งานประจำ (Routine Operation)

1.1 รับคำสั่งงานของผู้บังคับบัญชา โดยการจดบันทึก หรือใช้เครื่องบันทึกเทปแล้วนำมาดำเนินการถอดข้อความ สรุปลำดับความสำคัญในการปฏิบัติงาน

1.2 ดูแลรับผิดชอบจดหมายเข้าออก โดยรับและจำแนก จัดลำดับประเภทของหนังสือ ที่ส่งมาจากแหล่งต่างๆ ทั้งทางไปรษณีย์ โทรสาร อินเทอร์เน็ต แล้วกลั่นกรองหนังสือ โดยบันทึกความเห็นขั้นต้นเสนอ เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาสั่งการ ก่อนจัดส่งไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องในฝ่ายต่างๆ



1.3 ร่าง พิมพ์หนังสือโต้ตอบ หรือพิมพ์งานเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ และควรตรวจสอบความถูกต้องของงานก่อน นำเสนอผู้บังคับบัญชาตามขั้นตอน แล้วจัดส่งหนังสือออกทางไปรษณีย์ โทรสาร หรือทางอินเทอร์เน็ตแล้วแต่ความเหมาะสม

1.4 แยกประเภทเอกสาร แล้วจัดเก็บเอกสารด้วยระบบแฟ้ม หรือระบบอิเล็กทรอนิกส์ ให้เป็นหมวดหมู่ เป็นระเบียบเรียบร้อย ถูกต้องตามหลักการจัดเก็บเอกสาร เพื่อให้ง่ายต่อการค้นหา

1.5 โทรศัพท์ติดต่อกัน รับโทรศัพท์ โอนสาย และต่อสายให้ผู้บังคับบัญชา

1.6 รวบรวมข้อมูล บันทึกสถิติ เขียนสรุปรายงาน เสนอเพื่อเป็นข้อมูลการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา

1.7 จัดทำแผนงานประจำวันของผู้บังคับบัญชา รายงานให้ทราบ และคอยเตือนเมื่อใกล้กำหนดตามแผนงานนั้นๆ

1.8 เตรียมการประชุม ดูแลก่อนประชุม ขณะประชุมและหลังประชุม

1.9 ออกแบบและจัดทำแบบฟอร์มงานต่างๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในสำนักงาน

1.10 งานอื่นๆ จะแตกต่างกันไปตามประเภทของเลขานุการ

1.2 งานอำนวยความสะดวก (Personal Convenience)

2.1 บันทึกข้อมูลรายละเอียดส่วนตัว เกี่ยวกับสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาสนใจเป็นพิเศษ เรียนรู้นิสัย รู้ใจผู้บังคับบัญชาเพื่ออำนวยความสะดวก

2.2 ต้อนรับผู้มาติดต่อกับผู้บังคับบัญชา กลั่นกรองแขกที่มาพบ

2.3 คอยเป็นกันชน หรือแก้ไขปัญหากรณีผู้บังคับบัญชามีข้อขัดแย้ง

2.4 จัดการเกี่ยวกับการนัดหมาย เตรียมข้อมูล แจ้งเตือนวัน เวลา สถานที่

2.5 เตรียมการเดินทางให้ผู้บังคับบัญชา เช่น จองตั๋วเดินทาง เลือกลำเส้นทาง ติดต่อยานพาหนะ จองที่พัก เอกสารเกี่ยวกับการเดินทาง จัดทำกำหนดการเดินทางโดยขอความคิดเห็น ในการจัดด้วย

2.6 จัดเตรียมข้อมูลคำปราศรัย หรือคำบรรยายให้ผู้บังคับบัญชา

2.7 ประสานงานระหว่างผู้บริหารและฝ่ายต่างๆ

2.8 เสนอความคิดเห็นเรื่องเกี่ยวกับงานเมื่อผู้บังคับบัญชาขอ

ความคิดเห็น

2.9 ดูแลความเรียบร้อยของสำนักงาน ออกแบบ ตกแต่งให้นำอยู่นำทำงาน สะอาดเป็นระเบียบเรียบร้อย

2.10 ดูแลรักษาวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องใช้สำนักงานให้มีความเพียงพอ จัดการให้มีการใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่า และอยู่ในสภาพพร้อมใช้งานได้ตลอด

2.11 ดูแลความเรียบร้อย ขณะปฏิบัติงานระหว่างผู้บังคับบัญชาไม่อยู่อย่างเต็มความสามารถ

2.12 คอยประสานงาน ติดตามเรื่องต่างๆ ที่ผู้บังคับบัญชาทำอยู่หรือเกี่ยวข้องอยู่รายงาน ให้ทราบหรือเตือนผู้บังคับบัญชากันลืมน

2.13 อื่นๆ ที่เห็นสมควร

### 3. งานส่วนตัวของผู้บังคับบัญชา (Private Liaison)

3.1 เตือนความจำ เนื่องในโอกาสต่างๆ เช่น งานเลี้ยง งานสังคม งานการกุศล ฯลฯ พร้อมจัดเตรียมของขวัญหรือของที่ระลึกหากจำเป็นต้องนำไปในงานด้วย

3.2 ปฏิบัติตามงานที่ผู้บังคับบัญชาร้องขอ เช่น ติดต่อธนาคาร ติดต่อบริษัทประกัน ชำระภาษี ฯลฯ

3.3 ดูแลจัดการเกี่ยวกับการเงินตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย ดูแลการใช้จ่ายให้เป็นไปตามที่ได้รับอนุมัติ บันทึกบัญชีและรายงานให้ทราบ

3.4 เตรียมสิ่งของเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานสำหรับผู้บังคับบัญชาให้พร้อม ดูแลความเรียบร้อยบนโต๊ะทำงานของผู้บังคับบัญชา

3.5 ดูแลทุกข์สุขของผู้บังคับบัญชาตามสมควร

4. งานสร้างภาพพจน์ (Image Construction) งานสร้างภาพพจน์ ของเลขานุการแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

4.1 สร้างภาพพจน์ให้แก่องค์กร

4.1.1 การต้อนรับ สร้างความประทับใจให้กับผู้มาติดต่อ

- 4.1.2 การให้ข้อมูลข่าวสาร ที่ชัดเจน ถูกต้องและครบถ้วน
- 4.1.3 การรับโทรศัพท์ อย่างมีประสิทธิภาพ
- 4.1.4 พฤติกรรมที่ดี และเหมาะสมของเลขานุการ
- 4.2 สร้างภาพพจน์ที่ดีให้บังคับบัญชา
- 4.2.1 ไม่พูดถึงผู้บังคับบัญชาในแง่ลบ
- 4.2.2 ความสะอาด ความถูกต้อง ความตรงต่อเวลา
- 4.2.3 การปฏิบัติต่อผู้มาติดต่อกับผู้บังคับบัญชา
- 4.2.4 การไม่ละเมิดกฎระเบียบที่ผู้บังคับบัญชากำหนดขึ้น
- 4.2.5 ทันทต่อเหตุการณ์มีข้อมูลที่เป็น ติดตามข่าวสารเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาเสมอ
- 4.2.6 เต็มใจในการรักษาภาพพจน์ที่ดีของผู้บังคับบัญชา
- 4.3 สร้างภาพพจน์ให้แก่ตนเอง
- 4.3.1 มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่
- 4.3.2 ศึกษาค้นคว้า นำความรู้มาพัฒนาปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
- 4.3.3 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มารยาทดี ดูแลสุขภาพ และฝึกตนให้มีจิตใจดี
- 4.3.4 อุทิศตน อย่างเต็มกำลังความสามารถ เพื่อทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย
- 4.3.5 ยินดีที่จะทำงานนอกเหนือหน้าที่
- 4.3.6 ศึกษาวิธีการทำงานของผู้บังคับบัญชา
- 4.3.7 พัฒนาปรับปรุงบุคลิกภาพให้ดูดี วางตัวถูกต้องเหมาะสม
- 4.3.8 วางตนให้เหมาะสม ไม่แสดงอำนาจเกินขอบเขตของตนเอง
- และจากเอกสารจัดประเภทมาตรฐานอาชีพ (ประเทศไทย) ฉบับปี 2554 (กระทรวงแรงงาน, 2554, หน้า 35 – 37) ได้กำหนด หน้าที่ของงานเลขานุการ สรุปได้ดังนี้ คือ ทำงานในขอบเขตหน้าที่ และงานที่ได้รับมอบหมายให้ดีที่สุด อย่างเต็มความสามารถ และประสบผลสำเร็จตามที่ผู้บังคับบัญชามุ่งหวัง โดยแบ่งประเภทงาน ได้ดังนี้
1. งานประจำ เลขานุการมีงานประจำที่ต้องปฏิบัติอยู่เสมอ มีลักษณะงานเป็นการตรวจสอบงานเป็นประจำ เพื่อป้องกันความผิดพลาด เช่น การพิมพ์งาน

ออกแบบและจัดทำแบบฟอร์มงานต่างๆ เก็บรักษาเอกสาร ติดต่อนัดหมาย และรับ - ต่อ โทรศัพท์ การจัดเตรียมการประชุม การเตรียมการเดินทาง การร่างหรือโต้ตอบจดหมาย ติดต่อบริษัทงานทางโทรศัพท์หรือทางอินเทอร์เน็ต บันทึกงานจากผู้บังคับบัญชาบันทึกเป็นเทปบันทึกเสียงแล้วนำมาจัดพิมพ์ เป็นต้น

2. งานอำนวยความสะดวก เลขานุการ มีหน้าที่คอยช่วยให้ผู้บริหารได้รับความสะดวกสบายในการทำงานไม่ให้เกิดการติดขัด หรือเสียเวลาไปโดยเปล่าประโยชน์ ต้องช่วยจัดตารางการนัดหมายให้เหมาะสม จัดสถานที่ให้สะอาดเรียบร้อย รวมทั้งเครื่องมือ เครื่องใช้ต่างๆ ที่จำเป็น เช่น ทำการนัดหมายและจัดตารางนัดหมายให้ผู้บังคับบัญชา เตือนการนัดหมายให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงกำหนดการนัดหมายล่วงหน้า เสร็จจากโต้ตอบและการนัดหมายธุรกิจ ประสานงานกับเจ้าหน้าที่ในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับงานของผู้บังคับบัญชา ซึ่งต้องมีความเข้าใจถึงธรรมชาติ และภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา และองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่

3. งานเอกสาร/ธุรการ ดูแลรับผิดชอบ จัดแฟ้มเอกสาร จัดการประชุม เตรียมเอกสารการประชุมของผู้บังคับบัญชา การจัดทำรายงานการประชุม จัดการดูแลดูแลจัดการเกี่ยวกับการเงินตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย เอกสารที่เป็นส่วนตัว และที่สำคัญแก่ผู้บังคับบัญชา

4. งานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย เลขานุการต้องคอยช่วยเหลืองานอื่นๆ ที่เห็นว่าสมควร เช่น บันทึกข้อมูลรายละเอียดส่วนตัวของผู้บังคับบัญชาเพื่อความสะดวกในการดูแลผู้บังคับบัญชา ต้อนรับผู้มาติดต่อกับผู้บังคับบัญชา จัดเตรียมข้อมูลคำปราศรัยหรือคำบรรยายให้ผู้บังคับบัญชา เพื่อช่วยแบ่งเบาภาระงานในการทำงานของผู้บริหาร รวมทั้ง เสนอความคิดเห็นเรื่องเกี่ยวกับงานเมื่อผู้บังคับบัญชาขอความคิดเห็น ปฏิบัติตามงานที่ผู้บังคับบัญชาร้องขอ รวบรวมข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์กับผู้บริหารในการตัดสินใจในงาน รวมถึงรู้จักการแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้ง ดูแลทุกข์สุขของผู้บังคับบัญชาตามสมควร การต้อนรับ สร้างความประทับใจให้กับผู้มาติดต่อ การให้ข้อมูลข่าวสาร ที่ชัดเจน ถูกต้อง และครบถ้วน การมีพฤติกรรมที่ดี และเหมาะสมของเลขานุการ ไม่พุดถึงผู้บังคับบัญชาในแง่ลบ มีความสะอาด ความถูกต้อง ความตรงต่อเวลา การปฏิบัติต่อผู้มาติดต่อกับผู้บังคับบัญชา ไม่ละเมิดกฎระเบียบที่ผู้บังคับบัญชากำหนดขึ้น ทันท่วงทีเหตุการณ์มีข้อมูลที่จำเป็นเต็มใจในการรักษาภาพพจน์ที่ดีของผู้บังคับบัญชา ศึกษาค้นคว้า นำความรู้มาพัฒนา

ปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มารยาทดี ดูแลสุขภาพ และฝึกตนให้มีจิตใจดี อุทิศตน อย่างเต็มกำลังความสามารถ เพื่อทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ยินดีที่จะทำงานนอกเหนือหน้าที่ ศึกษาวิธีการทำงานของผู้บังคับบัญชา พัฒนาปรับปรุงบุคลิกภาพให้ดูดี วางตัวถูกต้องเหมาะสม เมื่อปฏิบัติงานจนได้รับความวางใจของผู้บังคับบัญชาแล้ว อาจได้รับมอบหมายให้ทำงานแทนได้ในบางกรณี

นันทนา เพือก่อง (2554, หน้า 6 – 7) กล่าวว่า เลขานุการเปรียบเสมือนแม่บ้านของกิจการ ต้องดูแลกิจการของสำนักงานต้องติดต่อสัมพันธ์กับคนในสำนักงานทุกระดับ ต้องเป็นผู้ประสานงานของหน่วยงาน ต้องติดต่อบุคคลภายนอก เลขานุการเปรียบเสมือนคอมพิวเตอร์ที่เป็นศูนย์บันทึกความจำของผู้บริหารคอยเก็บบันทึกข้อมูลรายละเอียด เป็นนักประชาสัมพันธ์ที่สร้างภาพพจน์ที่ดีให้กับผู้บริหารเป็นสมองคิดแก้ไขปัญหาต่างๆ เป็นเซฟที่คอยเก็บความลับต่างๆ หน้าที่ความรับผิดชอบของเลขานุการต่างๆไป สรุปได้ดังนี้

1. งานเลขานุการ ได้แก่ ดูแลรับผิดชอบจดหมายเข้าและจดหมายออก โทรศัพท์ติดต่องานและรับโทรศัพท์ เขียนและส่งโทรสารบางโอกาส ช่วยวางระเบียบต่างๆ และตรวจตราความเรียบร้อยของงานแทนนายจ้าง จัดการชำระค่าเช่า ค่าประกันภัย และค่าภาษีต่างๆ จัดการบัญชีการเงินของสำนักงาน ติดต่อธนาคาร บริษัทประกันภัย จ่ายเงินเดือนพนักงาน ควบคุมเสียมยพนักงานและประสานงาน โดยรับคำสั่งจากนายจ้าง มาแจ้งแก่คนงาน และนำเสนอความคิดเห็นของคนงานมายังนายจ้าง เสนอหนังสือและส่งหนังสือที่สั่งการแล้วไปยังแผนกต่างๆ จดชวเลขการสั่งงานและถอดข้อความจากชวเลขได้รวดเร็วและถูกต้อง ช่วยผู้บังคับบัญชาปรับปรุงภาระการทำงานและดูแลความสะอาดเรียบร้อยของสำนักงาน จัดซื้อเครื่องทุนแรง อุปกรณ์สำนักงาน ตลอดจนเครื่องเขียนและวัสดุที่จำเป็น

2. งานประชุม ช่วยจัดการเกี่ยวกับการประชุม ได้แก่

- 2.1 เตรียมการประชุม ก่อนการประชุมไม่ว่าจะมีจำนวนสมาชิกมากหรือน้อยก็ตาม เลขานุการจะต้องเตรียมการประชุมเพื่อให้เกิดความพร้อมเกี่ยวกับเรื่องต่างๆ ที่จะประชุม คือ

- 2.1.1 การจัดระเบียบวาระการประชุม เลขานุการจะต้องปรึกษากับประธานว่าจะมีเรื่องอะไรบ้างในการประชุม ซึ่งต้องรู้รายละเอียด เมื่อกรรมการซักถามก็พร้อมที่จะอธิบายได้ การจัดวาระใดก่อนหลังจะต้องพิจารณาถึงความสำคัญเร่งด่วน

อันดับแรก และต่อไปจึงเป็นเรื่องรองลงมา ปกติควรจัดระเบียบวาระการประชุมพร้อมจดหมายเชิญประชุมส่งให้กรรมการล่วงหน้า อย่างน้อย 7 วัน เพื่อให้กรรมการและสมาชิกได้มีเวลาเตรียมตัว

2.1.2 กำหนดสถานที่และจัดเตรียมอุปกรณ์ที่จำเป็น จะต้องเตรียมอุปกรณ์ให้เหมาะสมกับจำนวนสมาชิก และส่งเสริมบรรยากาศของการประชุมให้เป็นที่พึงพอใจ อุปกรณ์การประชุมควรเอื้อต่อประสิทธิภาพของการประชุม เช่น ไวท์บอร์ด พร้อมปากกา ไมโครโฟน เป็นต้น

2.1.3 การกำหนดวันและเวลา เลขานุการควรสอบถามวันเวลาว่างของทุกคนเพื่อให้ได้สมาชิกที่จะเข้าประชุมให้มากที่สุดแล้วจึงกำหนดวัน และเวลาการประชุมให้เหมาะสม

2.1.4 ส่งหนังสือเชิญประชุมพร้อมระเบียบวาระและรายงานการประชุมครั้งก่อน เพื่อให้สมาชิกได้อ่านและรับรองรายงานการประชุม นอกจากนี้ยังต้องเตรียมเครื่องดื่มสำหรับผู้เข้าประชุม ตามความเหมาะสม

2.1.5 สอบถามจำนวนสมาชิกที่สามารถเข้าร่วมประชุมได้ เพื่อเตรียมความพร้อมให้การประชุมสามารถดำเนินการไปได้บรรลุจุดมุ่งหมาย

2.2 ขณะดำเนินการประชุม เลขานุการมีบทบาทหน้าที่ดังนี้ ให้ผู้เข้าประชุมเซ็นชื่อ ชี้แจงประเด็นหรือรายละเอียดตามที่ประธานมอบหมาย เสนอข้อมูลเพิ่มเติมตามที่ประชุมต้องการทราบ จดบันทึกรายงานการประชุมเป็นข้อความตามความเห็นของผู้เข้าประชุม เพื่อเป็นหลักฐานในการดำเนินงานของหน่วยงานนั้นๆ

2.3 ภายหลังจากการประชุม เลขานุการต้องจัดทำรายงานการประชุมแล้วส่งให้แก่สมาชิกทุกคนได้รับทราบ

3. งานเอกสารและงานธุรการ เขียนจดหมายโต้ตอบและพิมพ์งานต่างๆ ที่สำคัญ ตลอดจนรู้และสามารถอัดสำเนาเอกสารได้ รวบรวมเอกสารข้อมูลเพื่อเตรียมเขียนรายงานและร่างสุนทรพจน์ พิมพ์ร่างเอกสารที่จะนำไปพิมพ์โฆษณา จัดทำบันทึก รายงาน ร่างเอกสารต่างๆ ทำสถิติ แผนงาน แผนภาพ ตลอดจนสามารถวางรูปแบบพิมพ์ต่างๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในสำนักงาน เก็บและรักษาเอกสารให้เป็นระเบียบ ค้นหาได้ง่ายเมื่อต้องการ จัดหาหนังสืออุเทศต่างๆ ที่จำเป็น งานด้านคอมพิวเตอร์ ต้องดูแลการวางระบบคอมพิวเตอร์เพื่อช่วยงานด้านเอกสาร สามารถใช้งานคอมพิวเตอร์ทั้งการเก็บข้อมูลและจัดทำสถิติได้ด้วย

4. งานบริการ ต้อนรับผู้ที่มาติดต่อและจัดการนัดหมายให้นายจ้าง อำนวยความสะดวกแก่ผู้มาติดต่อประสานงาน การตอบคำถามและการให้ข้อมูลต่างๆ การรับโทรศัพท์ อย่างมีประสิทธิภาพ พฤติกรรมที่ดี และเหมาะสมของเลขานุการไม่พูดถึง ผู้บังคับบัญชาในแง่ลบ มีความสะอาด ความถูกต้อง ความตรงต่อเวลาปฏิบัติต่อผู้มาติดต่อกับผู้บังคับบัญชา ไม่ละเมิดกฎระเบียบที่ผู้บังคับบัญชากำหนดขึ้น ทันทต่อเหตุการณ์มีข้อมูล ที่จำเป็น เต็มใจในการรักษาภาพพจน์ที่ดีของผู้บังคับบัญชา มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ศึกษาค้นคว้า นำความรู้มาพัฒนาปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น มีมนุษยสัมพันธ์ ที่ดี มารยาทดี ดูแลสุขภาพ และฝึกตนให้มีจิตใจดี อุทิศตน อย่างเต็มกำลังความสามารถ เพื่อทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ยินดีที่จะทำงานนอกเหนือหน้าที่ ศึกษาวิธีการทำงาน ของผู้บังคับบัญชา พัฒนาปรับปรุงบุคลิกภาพให้ดูดี วางตัวถูกกาลเทศะ และปฏิบัติหน้าที่ อื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

สุทธิ ไชยวัตสุ (2555, หน้า 24 – 27) ได้กล่าวถึงบทบาทและหน้าที่ของ เลขานุการ ไว้ดังนี้

1. ด้านของงานสารบรรณ งานธุรการต่างๆ ต้องทำได้ และงานพิมพ์มา เป็นอันดับแรก เพราะเลขานุการจะต้องมีความคล่องตัวในตัวเอง พิมพ์ได้ทั้งภาษาไทย ภาษาอังกฤษ คัดแยกประเภทเอกสารต่างๆ ให้เป็นหมวดหมู่

2. การใช้โปรแกรมสำนักงานอัตโนมัติต่างๆ การใช้โปรแกรม คอมพิวเตอร์ต่างๆ มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยี โปรแกรมสำเร็จรูป และใช้ คอมพิวเตอร์ได้อย่างคล่องแคล่ว ซึ่งเรื่องนี้เป็นเรื่องที่เป็นความรับผิดชอบที่เลขานุการ ทุกคนต้องมี

3. การจัดเก็บและดูแลรักษาเอกสาร ดูแลความเรียบร้อยของสำนักงาน ดูแลรักษาวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องใช้สำนักงาน ดูแลความเรียบร้อย ขณะปฏิบัติงานระหว่าง ผู้บังคับบัญชาไม่อยู่ เพราะเอกสารในระบบราชการหรือแม้แต่เอกชนก็ตาม จะเป็นเอกสาร ที่เป็นลักษณะของชั้นความลับอยู่ ซึ่งตรงนี้ที่เลขานุการจะต้องดูแลให้เป็นหมวดหมู่ สิ่งสำคัญต้องค้นหาง่าย

4. การจัดเตรียม ที่เป็นสิ่งสำคัญ คือ การจดยางงานการประชุม บริหาร การประชุม ซึ่งจะประกอบกันทั้ง 3 ส่วน

4.1 ก่อนการประชุม ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการจัดระเบียบวาระการประชุม การส่งหนังสือเชิญประชุมต่างๆ และในระหว่างการประชุมเลขาจะต้องมีหน้าที่อำนวยความสะดวกให้กับผู้ที่มาประชุม เตรียมความพร้อมทุกๆ ด้าน

4.2 เมื่อเริ่มการประชุมจะต้องเป็นผู้ที่สามารถจับประเด็นของวาระการประชุมให้ สามารถจกรายงานการประชุมได้

4.3 เมื่อจบการประชุมเลขานุการที่ดีจะต้องทำรายงานการประชุมให้เสร็จตามเวลาที่ได้รับมอบหมาย แล้วแจ้งมติที่ประชุมและจัดเก็บเพื่อเป็นหลักฐาน และการอ้างอิงอย่างเป็นระเบียบ

5. หลักในการร่างหนังสือโต้ตอบราชการ เลขาจะต้องรู้จักว่าจะร่างอย่างไรให้ถูกรูปแบบ ถูกเนื้อหาถูกภาษา ซึ่งเรื่องนี้เป็นสิ่งที่สำคัญมาก อีกเรื่องเป็นเรื่องของการจัดทำตารางนัดหมาย มีหลายครั้งที่เราจะพบว่าเกิดความวุ่นวายเกิดขึ้นในสำนักงานอันเนื่องมาจาก เลขานุการขาดการมีระบบที่ดีในเรื่องของการนัดหมาย นัดเวลาชนกัน หรือว่าคนที่ไม่ได้นัดก็มาแข่งคนที่นัดไว้ทำอะไรทำนองนี้

6. ต้องเป็นผู้ช่วยในการวางแผนเตรียมการและช่วยในการบริหารงานภายในองค์กรได้ เป็นผู้ประสานงานระหว่างผู้บริหารและฝ่ายต่างๆ เตรียมสิ่งของเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานสำหรับผู้บังคับบัญชาให้พร้อม ช่วยในเรื่องของตามร้องขอของเจ้านายคือ ถ้านายต้องการให้ทำอะไร ช่วยเหลืออะไร ก็สามารถที่จะบริการและให้ความช่วยเหลือนั้นได้ ส่วนบางเรื่องเป็นเรื่องของการค้นคว้าหาข้อมูลเพิ่มเติมมาเพื่อประกอบการตัดสินใจ อันนี้เลขานุการที่ดีก็จะต้องมีความรู้คล่องตัว รู้จักแหล่งสารสนเทศที่จะสามารถดึงมาใช้ประโยชน์ได้ ซึ่งถือว่าเป็นบทบาทและความรับผิดชอบที่สำคัญของเลขานุการ

7. ทักษะความสามารถของเลขานุการ ดังนี้

7.1 ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ เพราะตอนนี้ไม่ว่าจะหันไปทางไหนก็มีแต่ระบบ E ทั้งนั้น นำมาใช้เพื่ออะไร ก็เพื่ออำนวยความสะดวกและเพื่อลดระยะเวลาในการทำงาน ส่วนทักษะ

7.2 ทักษะการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพและให้เกิดประสิทธิผล และทักษะเรื่องของการเขียน การพูดและการฟัง ให้ข้อมูลข่าวสารที่ชัดเจนถูกต้องและครบถ้วน ถ้าไม่เขียน ไม่พูด ไม่ฟังภาษากายก็ยังมีทักษะหนึ่งที่ต้องมีในตัวของเลขานุการ



7.3 ทักษะการเขียน จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้และหลักการเขียนหนังสือที่ดี และเรื่องของการใช้ภาษาที่ถูกต้อง ต้องสละสลวยด้วย

7.4 ทักษะการพูด คือ ไม่ใช่พูดมาก ไม่ใช่พูดเยอะ พูดเป็น พูดทางบวก สิ่งสำคัญ คือ คิดก่อนพูดทุกครั้ง อีกเรื่องหนึ่งก็คือ เรื่องของมารยาทในการพูด อันนี้ถือว่าเป็นสิ่งที่สำคัญมาก เรื่องของน้ำเสียงที่ใช้หรือการสื่อสารทางโทรศัพท์นี้สำคัญที่สุด เพราะว่าเราจะไม่เห็นหน้าตากัน แต่น้ำเสียงของเราสามารถแสดงความเป็นมิตรไมตรีได้

7.5 ทักษะการฟัง ต้องฟังอย่างจับใจความ ฟังอย่างตั้งใจและก็เข้าใจในเรื่องนั้น

7.6 ทักษะการปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่น รู้จักตนเอง รู้จักผู้อื่น และการมีทัศนคติที่ดี ต้อนรับ สร้างความประทับใจให้กับผู้มาติดต่อ การวางตัวสำหรับการเป็นเลขานุการเป็นเรื่องที่ยาก จัดเป็นเรื่องของทักษะที่จะต้องใช้เวลาในการฝึกฝน Skill ส่วนมารยาทนั้นเป็นเรื่องที่จะต้องใช้ประสบการณ์ในการแก้ปัญหา หรือการที่จะทำกริยาใดที่เหมาะสมกับสถานการณ์ใด แต่จริงๆ แล้วโดยสรุป เลขานุการที่ดีนั้นจะต้องบริหารงานบริหารคน และบริหารตนเองได้ดี คือ เก่งทั้งงาน เก่งทั้งคนและเก่งดูแลตัวเองให้ดี

8. การพัฒนาตัวเองอยู่ตลอดเวลา และจะอยู่นิ่งเฉยไม่ได้ ทันท่วงที เหตุการณ์มีข้อมูลที่จำเป็น ทั้งในเรื่องการใช้เทคโนโลยี เรื่องความรับผิดชอบ ทั้งงานประจำและงานที่ได้รับมอบหมาย เรื่องของการทำงานต้องตรงตามที่นายคาคาดหวัง มีวิสัยทัศน์ รู้จักบริหารงาน บริหารคน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถปรับตัวให้เข้ากับทุกสถานการณ์ได้ ศึกษาค้นคว้า นำความรู้มาพัฒนาปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น อุทิศตน อย่างเต็มกำลังความสามารถ เพื่อทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย และที่สำคัญต้องมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ค่อนข้างสูง ทั้ง IQ EQ ต่างๆ มีบุคลิกภาพที่เหมาะสม เนื่องจากเราต้องติดต่อกับผู้คนมากมาย

9. มีคุณสมบัติเด่นของเลขานุการที่ดี คือ

9.1 Look Right a Girl คือ คล่องตัว คล่องแคล่ว ว่องไว กระตือรือร้น

9.2 Act Right a Lady หมายความว่า บุคลิกภาพ พฤติกรรมที่แสดงออกมานั้นเหมือนหญิงสาวที่สวยงาม

9.3 Think Right a Man หมายความว่า ความคิดการตัดสินใจ การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเฉียบคม

9.4 Speak Right a Bird วาจาไพเราะอ่อนหวานมีเสน่ห์ ใครก็อยาก  
เข้าใกล้

9.5 Work Right a Horse หมายความว่า ทำงานหนัก อุตุน ว่องไว  
เข้มแข็ง จะทำให้ประสบความสำเร็จได้โดยไม่ยากในการทำหน้าที่เป็นเลขานุการ

สำนักงานนายก แห่งสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว (2012, หน้า  
2-5) ได้กล่าวว่ บทบาทของเลขานุการคือผู้แก้ปัญหา เฉพาะหน้าได้ดี เป็นผู้ที่มีความ  
พร้อม สะท้อนให้เห็นความพร้อมของหน่วยงาน มีจิตอาสา และปฏิบัติแนวทางนโยบาย  
ของพัก-รัฐ เป็นศูนย์กลางแห่งการประสานงาน เป็นนักบริหารองค์การ เป็นคลังสมอง  
ที่มีประสิทธิภาพ และเป็นมือขวาที่เชื่อถือได้ สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ มีทักษะใน  
การติดต่อสื่อสาร มีความสามารถในด้านการใช้ภาษา มีความรับผิดชอบสูง บริหารเวลาได้  
อย่างมีประสิทธิภาพ มีความรอบรู้ทั้งในงานเลขานุการและงานที่เกี่ยวข้อง และเป็นนักคิด  
ซึ่งงานเลขานุการ ได้แบ่งเป็น 4 งานคือ

1. งานประจำวัน เลขานุการมีงานประจำที่ต้องปฏิบัติอยู่เสมอ เช่น รับคำ  
สั่งงานของผู้บังคับบัญชา การพิมพ์งาน การออกแบบและจัดทำแบบฟอร์มงานต่างๆ โดย  
ใช้เทคโนโลยี โปรแกรมสำเร็จรูปและโปรแกรมคอมพิวเตอร์เก็บรักษาเอกสาร ติดต่อนัด  
หมาย และรับ - ต่อ โทรศัพท์ จัดทำแผนงานประจำวันของผู้บังคับบัญชา การจัดเตรียม  
การประชุม การเตรียมการเดินทาง การร่างหรือโต้ตอบจดหมาย เป็นต้น

2. งานอำนวยความสะดวก เลขานุการ มีหน้าที่คือ คอยช่วยผู้บริหารให้  
ได้รับความสะดวกสบายในการทำงานไม่ให้เกิดการติดขัด หรือเสียเวลาไปโดยเปล่า  
ประโยชน์ ต้องช่วยจัดตารางการนัดหมายให้เหมาะสม ประสานงานระหว่างผู้บริหาร  
และฝ่ายต่างๆ จัดสถานที่ให้สะอาดเรียบร้อย รวมทั้งเครื่องมือ เครื่องใช้ต่างๆ ที่จำเป็น  
นอกจากนี้แล้ว เลขานุการต้องคอยช่วยเหลืองานอื่นๆ ที่เห็นว่าสมควร เพื่อช่วยแบ่งเบา  
ภาระงานในการทำงานของผู้บริหาร รวมทั้งรวบรวมข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์กับผู้บริหารใน  
การตัดสินใจในงาน

3. งานสร้างภาพพจน์ การสร้างภาพพจน์คือการสร้างภาพลักษณ์ที่ให้กับ  
ตนเองและองค์กร อาจจะมีหลายทางตามความเหมาะสมกับลักษณะหน้าที่การงานของ  
แต่ละบุคคล สำหรับภาพพจน์ของเลขานุการ คือ ผู้ที่มีความสามารถสูง มีความซื่อสัตย์  
ไว้วางใจได้ รอบรู้งาน มีบุคลิกดี คล่องแคล่วว่องไว มีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่

มีมนุษยสัมพันธ์ มีปฏิภาณไหวพริบในการทำงาน ตรงต่อเวลา มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความคิดริเริ่ม มีความจำดี ช่างสังเกต มีสมาธิดี มีความละเอียดรอบคอบ ปรับตัวเก่ง แสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่เหมาะสม ดังนั้น ถ้าเราต้องการที่จะสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่ตนเองจำเป็นต้องเพิ่มพูนสิ่งเหล่านั้น รวมทั้งปรับปรุงลักษณะส่วนตัวให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ มีความกระตือรือร้น ทันท่วงทีต่อเหตุการณ์สำคัญๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน และ เรียนรู้เทคโนโลยีสมัยใหม่อยู่เสมอ นอกจากนี้ ยังมีหน้าที่เกี่ยวกับการต้อนรับ สร้างความประทับใจให้กับผู้มาติดต่อ การให้ข้อมูลข่าวสาร ที่ชัดเจน ถูกต้องและครบถ้วน การรับโทรศัพท์ อย่างมีประสิทธิภาพ พฤติกรรมที่ดี และเหมาะสมของเลขานุการ ไม่พูดถึงผู้บังคับบัญชาในแง่ลบ การปฏิบัติต่อผู้มาติดต่อกับผู้บังคับบัญชา การไม่ละเมิดกฎระเบียบที่ผู้บังคับบัญชากำหนดขึ้น ทันท่วงทีต่อเหตุการณ์มีข้อมูลที่จำเป็น เต็มใจในการรักษาภาพพจน์ที่ดีของผู้บังคับบัญชา ศึกษาค้นคว้า นำความรู้มาพัฒนาปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มารยาทดี ดูแลสุขภาพ และฝึกตนให้มีจิตใจดี อุทิศตน อย่างเต็มกำลังความสามารถ เพื่อทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย และพัฒนาปรับปรุงบุคลิกภาพให้ดูดี วางตัวถูกกาลเทศะ

4. งานส่วนตัวของหัวหน้า นอกจากเลขานุการจะคอยเป็นผู้ให้ความช่วยเหลืองานที่รับผิดชอบในองค์กรแล้ว ยังต้องเป็นผู้ให้ความช่วยเหลืองานส่วนตัวของหัวหน้าด้วยคือ คอยให้ความสะดวกแก่ครอบครัวของหัวหน้าอย่าง เช่น ต้อนรับผู้มาติดต่อกับผู้บังคับบัญชา ดำเนินงานแทนหัวหน้าในเวลาที่ท่านไม่อยู่ คอยเป็นกันชน หรือแก้ไขปัญหากรณีผู้บังคับบัญชามีข้อขัดแย้ง ปฏิบัติตามงานที่ผู้บังคับบัญชาร้องขอ รวมถึงดูแลจัดการเกี่ยวกับการเงินตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย เป็นต้น

การดำเนินงานของเลขานุการ ตริเพ็ชร์ อ่ำเมือง (2556, หน้า 29-32)

กล่าวว่า งานเลขานุการ มี 4 งาน คือ

#### 1. งานเลขานุการ

- 1.1 ดำเนินการจัดทำหนังสือขออนุญาตไปราชการของผู้บริหาร
- 1.2 ดำเนินการขออนุมัติงบประมาณในการไปราชการ
- 1.3 ดำเนินการเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายในการไปราชการของผู้บริหาร
- 1.4 จัดเตรียมเอกสารและอื่นๆ ที่เกี่ยวกับการประชุมของผู้บริหาร
- 1.5 ดำเนินการเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายต่างๆ ของผู้บริหาร

1.6 ดำเนินการติดต่อประสานงานทางโทรศัพท์ภายในและภายนอก พร้อมรับ-ส่งโทรสารจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ให้กับหน่วยงานภายใน ภายนอก และบุคคลต่างๆ

1.7 ต้อนรับอาคันตุกะของผู้บริหาร

1.8 ประสานการนัดหมายต่างๆ

1.9 อำนวยความสะดวกให้กับผู้บริหารในทุกๆ ด้าน

## 2. งานประชุม

2.1 ดำเนินการจัดการประชุมตามที่ผู้บริหารสั่งการ และไม่อยู่ในหน้าที่ของหน่วยงานหรือบุคคลใดบุคคลหนึ่ง

2.2 บันทึกการประชุม

2.3 จัดทำรายงาน และหรือสรุปสาระสำคัญของการประชุมให้ผู้บริหาร

2.4 ติดตามผลการดำเนินงานตามที่หารือในที่ประชุม

2.5 จัดเอกสารประชุมให้เป็นระเบียบง่ายต่อการสืบค้นในการอ้างอิง

## 3. งานเอกสารและงานธุรการ

3.1 จัดลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนของหนังสือราชการ เพื่อดำเนินการเสนอก่อนและหลัง

3.2 พิจารณากลับกรองหนังสือโดยตรวจทานว่าผ่านกระบวนการจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และผู้บริหารที่กำกับดูแลให้ครบถ้วนก่อนเสนอผู้บริหารพิจารณา

3.3 ดูแลตรวจสอบความถูกต้องของอักษร และรูปแบบหนังสือราชการจากหน่วยงานต่างๆ ก่อนนำเสนอผู้บริหารและลงนามในหนังสือ พร้อมตรวจทานหนังสือจากผู้บริหารพิจารณาสั่งการ และลงนามให้ครบถ้วน ก่อนจัดส่งคืนหน่วยงาน

3.4 ให้ข้อมูลเบื้องต้นเพื่อประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร กรณีหน่วยงานภายใน หรือภายนอกเชิญประชุม สัมมนา ร่วมเป็นเกียรติ เป็นประธานในพิธี เปิด-ปิดงาน หากมีการกำหนดเวลาที่ซ้ำซ้อนกับภารกิจอื่นที่ได้มีการนัดหมายล่วงหน้าแล้ว

3.5 พิมพ์หนังสือภายใน หนังสือภายนอก และเอกสารราชการต่างๆ ให้ผู้บริหารตามที่ได้รับมอบหมาย

## 4. งานบริการ

- 4.1 มีความเชี่ยวชาญงานหลัก รู้จักหน้าที่ความรับผิดชอบ  
มีความสามารถงานพื้นฐานทั่วไปที่จำเป็นสำหรับเลขานุการ เช่น พิมพ์ดีด การจดบันทึก การร่างเอกสาร เทคนิคการใช้โทรศัพท์ ทักษะคอมพิวเตอร์ ฯลฯ
- 4.2 รู้จักกลั่นกรอง ต้องสามารถกลั่นกรองผู้มาติดต่อเรื่องต่างๆ  
ให้ผู้บริหารตัดสินใจได้
- 4.3 ตอบสนองฉับไว เวลาสั่งงานใดๆ แล้วเลขานุการสามารถ  
ดำเนินการได้ทันที
- 4.4 รู้ใจผู้บริหารเสมอ เป็นเลขานุการต้องรู้ใจผู้บริหาร เพราะจะได้ทำงาน  
ให้ถูกใจ เช่นผู้บริหารที่เป็นคนเจ้าระเบียบ จู้จี้ ก็ต้องทำงานให้เรียบร้อย พิมพ์งานก็ต้องให้  
เรียบร้อย สะอาด และถูกต้อง ฯลฯ
- 4.5 เสนองานเป็นลำดับ เลขานุการที่ดีควรจะสามารถจัดลำดับ  
ความสำคัญของงานให้ผู้บริหารได้ เพื่อให้งานทันกำหนด
- 4.6 มีความรับผิดชอบ เมื่อผู้บริหารให้งานไปแล้ว ไม่ว่าจะป็นงาน  
ของตัวเองหรือไม่ ต้องมีความรับผิดชอบทำงานนั้นให้เรียบร้อย หรือพยายามติดตามงาน  
ให้ได้ตามกำหนด
- 4.7 รอบคอบสอบถาม งานที่จะผ่านเข้าไปยังโต๊ะผู้บริหาร หรือจะ  
ปล่อยออกไปจะต้องมีการพิจารณาตรวจสอบให้ถูกต้องก่อนเสมอ
- 4.8 ปฏิภาณไหวพริบดี เลขานุการนั้นฉลาดอย่างเดียวยังไม่พอ ต้องเฉลียว  
ด้วย คือสามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้
- พรรัตน์ ประเสริฐวงษ์ (2556, หน้า 51 – 53) ได้กล่าวว่า เลขานุการเป็น  
ผู้ที่มีบทบาทสำคัญยิ่ง และมีความจำเป็นต่องานทุกสาขาอาชีพ งานเลขานุการหรือที่เรียก  
กันแต่เดิมว่า งานธุรการซึ่งเป็นงานที่นอกเหนือจากงานด้านวิชาการ งานธุรการจึงเป็น  
เครื่องช่วยให้ความสะดวกและส่งเสริมงานด้านวิชาการ ช่วยให้สถาบันดำเนินกิจการอยู่ได้  
ซึ่งจะส่งผลให้การเรียนการสอนเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งงานเลขานุการ  
ประกอบด้วย
1. งานเลขานุการผู้บริหาร คือ ดำเนินการเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายต่างๆ  
ของผู้บริหาร ดำเนินการติดต่อประสานงานทางโทรศัพท์ภายในและภายนอก พร้อมรับส่ง  
โทรสารจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ให้กับหน่วยงานต่างๆ ประสานการนัดหมายต่างๆ อำนวย  
ความสะดวกให้กับผู้บริหารในทุกๆ ด้าน

2. งานประชุม คือ จัดเตรียมเอกสารและอื่นๆที่เกี่ยวกับการประชุมของผู้บริหาร ดำเนินการด้านจัดการประชุมตามที่ผู้บริหารสั่งการ บันทึกการประชุม จัดทำรายงานและหรือสรุปสาระสำคัญของการประชุมให้ผู้บริหาร ติดตามผลการดำเนินงานตามที่หารือในที่ประชุม จัดเอกสารการประชุมให้เป็นระเบียบง่ายต่อการสืบค้นอ้างอิง

3. งานเอกสารและงานธุรการ คือ พิจารณากลับกรอหนังสือโดยตรวจทานว่าผ่านกระบวนการจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและผู้บริหารที่กำกับดูแลให้ครบถ้วนก่อนเสนอให้ผู้บริหารพิจารณา ให้ข้อมูลเบื้องต้นเพื่อประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร พิมพ์หนังสือภายในหนังสือภายนอกและเอกสารราชการต่างๆ ให้ผู้บริหารตามที่ได้รับมอบหมาย เป็นงานตรวจสอบงานประจำเพื่อป้องกันความผิดพลาดทำการนัดหมายและจัดตารางนัดหมายให้ผู้บังคับบัญชาเตือนการนัดหมายให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงกำหนดการนัดหมาย เตรียมเอกสารการประชุมของผู้บังคับบัญชา/จัดทำรายงานการประชุม/จัดการดูแล เอกสารที่เป็นส่วนตัวและเอกสารที่สำคัญให้แก่ผู้บังคับบัญชา

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า บทบาทหน้าที่ในงานเลขานุการนั้นเสมือนเป็นผู้ช่วยผู้บังคับบัญชา เป็นกันชนให้ผู้บังคับบัญชา เป็นผู้เชื่อมโยงหรือประสานนโยบายให้ระดับผู้บริหารและระดับหัวหน้างานหรือระดับอื่นๆ เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน ซึ่งจะทำให้งานขององค์กรสามารถขับเคลื่อนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

และจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับงานเลขานุการของนักวิชาการ สุภาณี เอาทองทิพย์ (2551, หน้า 14 – 33), กระจ่างแรงงาน (2554, หน้า 32 – 37), นนทนา เผือกผ่อง (2554, หน้า 4 – 7), สุทธิ ไชยวัตสุ (2555, หน้า 23 – 27), สำนักงานนายก แห่งสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว (2012, หน้า 2-5), ตรีเพ็ชร อ่ำเมือง (2556, หน้า 8 – 32) และพรณี ประเสริฐวงษ์ (2556, หน้า 47 – 53) ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์ความคิดเห็นของนักวิชาการที่เห็นสอดคล้องกัน ตั้งแต่ 5 คน ขึ้นไป และนำมาสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ได้องค์ประกอบของงานเลขานุการ จำนวน 2 องค์ประกอบ โดยมีรายละเอียดดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 คุณสมบัติส่วนตัว ประกอบด้วย

1. บุคลิกภาพ ได้แก่ มีบุคลิกภาพดี มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มารยาทดี ดูแลสุขภาพและฝึกตนให้มีจิตใจดี มีความซื่อสัตย์ ไว้วางใจได้ มีไหวพริบ มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความสะอาด ถูกต้อง ตรงต่อเวลา มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความคิดริเริ่ม

มีความจำดี ช่างสังเกต มีสมาธิดี มีความละเอียดรอบคอบ แสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่  
เหมาะสมและปรับตัวเก่ง

2. การสื่อสาร ได้แก่ ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ มีทักษะการสื่อสาร  
มีความสามารถในการใช้ภาษา และโทรศัพท์ติดต่อกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. งานวิชาการ ได้แก่ มีความรับผิดชอบสูง บริหารเวลาได้อย่างมี  
ประสิทธิภาพ มีความรอบรู้ทั้งในงานเลขานุการและงานที่เกี่ยวข้อง เป็นนักคิด  
มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยี มีความสามารถในการใช้โปรแกรมสำเร็จรูป  
และมีความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์

องค์ประกอบที่ 2 งานในหน้าที่เลขานุการ ประกอบด้วย

1. งานประจำ ได้แก่ รับคำสั่งงานของผู้บังคับบัญชา ดูแลรับผิดชอบ  
จดหมายเข้าออก ร่าง พิมพ์หนังสือโต้ตอบ เก็บและคัดแยกประเภทเอกสาร รวบรวมข้อมูล  
บันทึกสถิติ เขียนสรุปรายงาน จัดทำแผนงานประจำวันของผู้บังคับบัญชา งานประชุม  
และออกแบบและจัดทำแบบฟอร์มงานต่างๆ

2. งานอำนวยความสะดวก ได้แก่ ต้อนรับผู้มาติดต่อกับผู้บังคับบัญชา  
คอยเป็นกันชน หรือแก้ไขปัญหากรณีผู้บังคับบัญชามีข้อขัดแย้ง จัดการเกี่ยวกับการนัด  
หมาย เตรียมการเดินทางให้ผู้บังคับบัญชา ประสานงานระหว่างผู้บริหารและฝ่ายต่างๆ  
เสนอความคิดเห็นเรื่องเกี่ยวกับงานเมื่อผู้บังคับบัญชาขอความคิดเห็น ดูแลความเรียบร้อย  
ของสำนักงาน ดูแลรักษาวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องใช้สำนักงาน และดูแลความเรียบร้อย  
ขณะปฏิบัติงานระหว่างผู้บังคับบัญชาไม่อยู่

3. งานส่วนตัวของผู้บังคับบัญชา ได้แก่ เตือนความจำ เนื่องในโอกาส  
ต่างๆ ปฏิบัติตามงานที่ผู้บังคับบัญชาร้องขอ ดูแลจัดการเกี่ยวกับการเงินตามที่  
ผู้บังคับบัญชามอบหมาย เตรียมสิ่งของเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานสำหรับผู้บังคับบัญชาให้  
พร้อม

4. งานสร้างภาพพจน์ ได้แก่ ต้อนรับ สร้างความประทับใจให้กับผู้มา  
ติดต่อ ให้ข้อมูลข่าวสารที่ชัดเจนถูกต้องและครบถ้วน พฤติกรรมที่ดี และเหมาะสมของ  
เลขานุการ ทันทต่อเหตุการณ์มีข้อมูลที่จำเป็น เต็มใจในการรักษาภาพพจน์ที่ดีของ  
ผู้บังคับบัญชา ศึกษาค้นคว้า นำความรู้มาพัฒนาปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น  
และอุทิศตน อย่างเต็มกำลังความสามารถ เพื่อทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

โดยมีรายละเอียดการสังเคราะห์องค์ประกอบของงานเลขานุการจากการศึกษา  
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับงานเลขานุการของนักวิชาการ ดังตาราง 2

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี



ตาราง 2 ความสัมพันธ์เกี่ยวกับองค์ประกอบของงานเลขานุการ จากทฤษฎีของนักวิชาการ

ที่	เนื้อหา	แนวคิดของนักวิชาการ						สรุปจากการสังเคราะห์			
		สุภาณี เอกทงทิพย์	กะทรองแรงงาน	นงทนา เฝื่อง่อง	สุธิ ไชยวัตุสุ	สำนักงำนนายก สปป. ลาว	ตรีเพ็ชร อ่ำเมื่อง	พรรณี ประเสริฐวงษ์	รวม	องค์ประกอบย่อย ของงานเลขานุการ	องค์ประกอบหลัก ของงานเลขานุการ
1	มีบุคลิกภาพดี	√	√	√	√	√	√	√	7	บุคลิกภาพ	คุณสมบัติส่วนตัว
2	มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มารยาทดี ดูแลสุขภาพ และฝึกตนให้มีจิตใจดี	√	√	√	√	√	√	√	7	บุคลิกภาพ	
3	มีความซื่อสัตย์ ไว้ใจได้		√	√	√	√	√	√	6	บุคลิกภาพ	
4	มีไหวพริบ	√	√	√	√	√	√	√	7	บุคลิกภาพ	
5	มีความกระตือรือร้นในการทำงาน		√	√	√	√	√	√	5	บุคลิกภาพ	
6	มีความสะอาด ถูกต้อง ตรงต่อเวลา		√	√	√	√	√	√	6	บุคลิกภาพ	
7	มีความเชื่อมั่นในตนเอง		√	√	√	√	√	√	6	บุคลิกภาพ	
8	มีความคิดริเริ่ม	√	√	√	√	√	√	√	6	บุคลิกภาพ	

ตาราง 2 (ต่อ)

ที่	เนื้อหา	แนวคิดของนักวิชาการ						สรุปจากการสังเคราะห์			
		สมัชชา อาชีพ	กระทรวง แรงงาน	กรม ส่งเสริม การค้า ระหว่าง ประเทศ	ศูนย์ วิจัย และพัฒนา เทคโนโลยี	สถาบัน วิจัย วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี	กรม ส่งเสริม การค้า ระหว่าง ประเทศ	นศ.	บุคคลิกภาพ ของ ผู้ประกอบการ ของ	แบบสอบถาม เชิง ปริมาณ	
9	มีความจำดี ช่างสังเกต		✓	✓	✓	✓	✓	✓	6	บุคลิกภาพ	แบบสอบถาม เชิงปริมาณ
10	มีสมาธิดี มีความละเอียดรอบคอบ		✓	✓	✓	✓	✓	✓	6	บุคลิกภาพ	
11	แสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่เหมาะสม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7	บุคลิกภาพ	
12	ปรับตัวเก่ง		✓	✓	✓	✓	✓	✓	6	บุคลิกภาพ	
13	ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้		✓	✓	✓	✓	✓	✓	6	การสื่อสาร	แบบสอบถาม เชิงคุณภาพ
14	มีทักษะการสื่อสาร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7	การสื่อสาร	
15	มีความสามารถในการใช้ภาษา		✓	✓	✓	✓	✓	✓	6	การสื่อสาร	
16	โทรศัพท์ติดต่อกานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	✓	✓	✓		✓	✓	✓	6	การสื่อสาร	

ตาราง 2 (ต่อ)

ที่	เนื้อหา	แนวคิดของนักวิชาการ							สรุปจากการสังเคราะห์		
		สุภาณี เอาทองทิพย์	กระทรงเรืองแสงงาน	นพทนา เฝื่อง่อง	สุธี ไชยวัตุ	สำนักงาหมายก สป.ป.ลาว	ตรีเพชร อ้าเมือง	พรรณี ประเสริฐวงษ์	รวม	องค์ประกอบย่อย ของงานเลขานุการ	องค์ประกอบหลัก ของงานเลขานุการ
17	มีความรับผิดชอบสูง	✓	✓	✓	✓	✓	✓		6	งานวิชาการ	คุณสมบัติส่วนตัว
18	บริหารเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7	งานวิชาการ	
19	มีความรอบรู้ทั้งในงานเลขานุการและงานที่เกี่ยวข้อง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7	งานวิชาการ	
20	เป็นนักคิด	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7	งานวิชาการ	
21	มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยี		✓	✓	✓	✓	✓	✓	6	งานวิชาการ	
22	มีความสามารถในการใช้โปรแกรมสำเร็จรูป		✓	✓	✓	✓	✓	✓	6	งานวิชาการ	
23	มีความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์		✓	✓	✓	✓	✓	✓	6	งานวิชาการ	

ตาราง 2 (ต่อ)

ที่	เนื้อหา	แนวคิดของนักวิชาการ						สรุปจากการสังเคราะห์			
		สุภณี เอมทองทิพย์	กระทรวงแรงงาน	นพทมน เฝื่องพอง	สุธี ไชยวัฑฒ์	สำนักงบประมาณ สปป.ลาว	ตรีเพ็ชร อ่ำเมือง	พรธณี ประเสริฐพงษ์	นศ	องค์ประกอบย่อย ของงานเลขานุการ	องค์ประกอบหลัก ระบบงานของ
24	รับคำสั่งงานของผู้บังคับบัญชา	✓		✓		✓	✓	✓	5	งานประจำ	งานใหม่ที่เลขานุการ
25	ดูแลรับผิดชอบจดหมายเข้าออก	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7	งานประจำ	
26	ร่าง พิมพ์หนังสือโต้ตอบ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7	งานประจำ	
27	เก็บและคัดแยกประเภทเอกสาร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7	งานประจำ	
28	รวบรวมข้อมูล บันทึกสถิติ เขียนสรุปรายงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7	งานประจำ	
29	จัดทำแผนงานประจำวันของผู้บังคับบัญชา	✓	✓	✓		✓	✓	✓	6	งานประจำ	
30	งานประชุม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7	งานประจำ	
31	ออกแบบและจัดทำแบบฟอร์มงานต่างๆ	✓	✓	✓		✓	✓		5	งานประจำ	

ตาราง 2 (ต่อ)

ที่	เนื้อหา	แนวคิดของนักวิชาการ						สรุปจากการสังเคราะห์			
		สุภาณี เอาทองทิพย์	กระทรวงแรงงาน	นงทนา เพ็ญผ่อง	สุธิ ไขยต์สุ	สำนักงานนายภ สปป.ลาว	ตรีเพ็ชร อ่ำเมือง	พรรณี ประเสริฐวงษ์	รวม	องค์ประกอบย่อย ของงานเลขานุการ	องค์ประกอบหลัก ของงานเลขานุการ
32	บันทึกข้อมูลรายละเอียดส่วนตัวของผู้บังคับบัญชา	✓	✓					✓	3	-	
33	ต้อนรับผู้มาติดต่อกับผู้บังคับบัญชา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7	งานอำนวยความสะดวก	
34	คอยเป็นกันชน หรือแก้ไขปัญหากรณี ผู้บังคับบัญชามีข้อขัดแย้ง	✓	✓			✓	✓	✓	5	งานอำนวยความสะดวก	
35	จัดการเกี่ยวกับการนัดหมาย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7	งานอำนวยความสะดวก	
36	เตรียมการเดินทางให้ผู้บังคับบัญชา	✓	✓			✓	✓	✓	5	งานอำนวยความสะดวก	
37	จัดเตรียมข้อมูลคำปราศรัย หรือคำบรรยายให้ ผู้บังคับบัญชา	✓	✓				✓	✓	4	-	

ตาราง 2 (ต่อ)

ที่	เนื้อหา	แนวคิดของนักวิชาการ						สรุปจากการสังเคราะห์			
		สุภาณี เอาทองทิพย์	กระทรวงแรงงาน	นงนุชมา เดี๋องผ่อง	สุธิ ไขยวัตุ	สำนักงานนายภ สปป.ลาว	ตรีพัทธ์ อ่ำเมือง	พรรณี ประเสริฐวงษ์	รวม	องค์ประกอบย่อยของแบบสอบถาม	องค์ประกอบหลักของแบบสอบถาม
38	ประสานงานระหว่างผู้บริหารและฝ่ายต่างๆ	✓	✓		✓	✓	✓	✓	6	งานอำนวยความสะดวก	งานในหน้าที่เลขานุการ
39	เสนอความคิดเห็นเรื่องเกี่ยวกับงานเมื่อผู้บังคับบัญชาขอความคิดเห็น	✓	✓			✓	✓	5	งานอำนวยความสะดวก		
40	ดูแลความเรียบร้อยของสำนักงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7	งานอำนวยความสะดวก		
41	ดูแลรักษาวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องใช้สำนักงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7	งานอำนวยความสะดวก		
42	ดูแลความเรียบร้อย ขณะปฏิบัติงานระหว่างผู้บังคับบัญชาไม่อยู่	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7	งานอำนวยความสะดวก		

ตาราง 2 (ต่อ)

ที่	เนื้อหา	แนวคิดของนักวิชาการ						สรุปจากการสังเคราะห์			
		สุภาณี เอาทองทิพย์	กระทรวงแรงงาน	นงนุชมา เฝื่อง่อง	สุธิ ไขยต์สู	สำนักงานนวยก สปป. ลาว	ตรีเพ็ชร อ่าเมือง	พรรณี ประเสริฐวงษ์	รวม	องค์ประกอบย่อย ของงานเลขานุการ	องค์ประกอบหลัก ของงานเลขานุการ
43	เตือนความจำ เนื่องในโอกาสต่างๆ	✓	✓		✓	✓		✓	5	งานส่วนตัวของผู้บังคับบัญชา	งานในหน้าที่เลขานุการ
44	ปฏิบัติตามงานที่ผู้บังคับบัญชาร้องขอ	✓	✓		✓	✓	✓	6	งานส่วนตัวของผู้บังคับบัญชา		
45	ดูแลจัดการเกี่ยวกับการเงินตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย	✓	✓	✓		✓	✓	6	งานส่วนตัวของผู้บังคับบัญชา		
46	เตรียมสิ่งของเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานสำหรับผู้บังคับบัญชาให้พร้อม	✓	✓		✓		✓	5	งานส่วนตัวของผู้บังคับบัญชา		
47	ดูแลทุกข์สุขของผู้บังคับบัญชาตามสมควร	✓	✓					2	-		

ตาราง 2 (ต่อ)

ที่	เนื้อหา	แนวคิดของนักวิชาการ							สรุปจากการสังเคราะห์		
		สุภาณี เภาทองทิพย์	กระทรวงแรงงาน	นงนุชนา เฝื่อง่อง	สุธิ ไขยวัตุ	สำนักงานนวยก สปป. ลาว	ตรีเพ็ชร อ่าเมือง	พรรณี ประเสริฐวงษ์	รวม	องค์ประกอบย่อย ของแบบแผนงนงน	องค์ประกอบหลัก ของแบบแผนงนงน
48	ต้อนรับ สร้างความประทับใจให้กับผู้มาติดต่อ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6	งานสร้างภาพพจน์	งานในหน้าที่เลขานุการ	
49	ให้ข้อมูลข่าวสารที่ชัดเจนถูกต้องและครบถ้วน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6	งานสร้างภาพพจน์		
50	พฤติกรรมที่ดี และเหมาะสมของเลขานุการ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6	งานสร้างภาพพจน์		
51	ไม่พูดถึงผู้บังคับบัญชาในแง่ลบ	✓	✓	✓		✓		4	-		
52	ไม่ละเมิดกฎระเบียบที่ผู้บังคับบัญชากำหนดขึ้น	✓	✓	✓		✓		4	-		
53	ทันต่อเหตุการณ์มีข้อมูลที่จำเป็น	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6	งานสร้างภาพพจน์		
54	เต็มใจในการรักษาภาพพจน์ที่ดีของผู้บังคับบัญชา	✓	✓	✓		✓	✓	5	งานสร้างภาพพจน์		



ตาราง 2 (ต่อ)

ที่	เนื้อหา	แนวคิดของนักวิชาการ							สรุปจากการสังเคราะห์		
		สุภาณี เอาทองทิพย์	กระทรวงแรงงาน	นงทนา เพ็ญผ่อง	สุธิ ไขยต์สุ	สำนักงานนวยก สปป. ลาว	ตรีพัทธ์ อ่ำเมือง	พรรณี ประเสริฐวงษ์	รวม	องค์ประกอบย่อย ของงานเลขานุการ	องค์ประกอบหลัก ของงานเลขานุการ
55	ศึกษาค้นคว้า นำความรู้มาพัฒนาปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	√	√	√	√	√			5	งานสร้างภาพพจน์	งานใหม่ที่เลขานุการ
56	อุทิศตน อย่างเต็มกำลังความสามารถ เพื่อทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย	√	√	√	√	√	√	6	งานสร้างภาพพจน์		
57	ศึกษาวิธีการทำงานของผู้บังคับบัญชา	√	√	√				3	-		

## การวิจัยเชิงปฏิบัติการ

การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) เป็นการวิจัยประเภทหนึ่งซึ่งใช้กระบวนการปฏิบัติอย่างมีระบบเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน โดยผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการปฏิบัติและวิเคราะห์วิจารณ์ผลการปฏิบัติ ดังนั้นผู้วิจัยจึงเห็นว่าการวิจัยเชิงปฏิบัติการมีความเหมาะสมที่จะนำมาใช้ในพัฒนาศักยภาพบุคลากร ในการดำเนินงานเลขานุการ วิทยาลัยครูสระหวุ่นนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

### 1. ความหมายของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

การวิจัยเชิงปฏิบัติการมีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่าน ดังนี้

วีระ วีระชาติ. (2550, หน้า 64) กล่าวสรุปว่า เป็นการดำเนินการเพื่อแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ เป็นปัญหาเฉพาะเรื่องและต้องดำเนินการอย่างรีบด่วน ผลจากการวิจัยจะทำให้เกิดการพัฒนากิจการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

องอาจ นัยพัฒน์. (2551, หน้า 289) กล่าวว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการหมายถึงการวิจัยที่ดำเนินการโดยคณะวิจัย และบุคคลที่ปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่รับผิดชอบในหน่วยงานองค์กรหรือชุมชนโดยมีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อนำข้อสรุปผลของการวิจัยที่ค้นพบหรือสร้างสรรค์ขึ้นไปใช้ปรับปรุงแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาคุณภาพของการปฏิบัติงานใดๆ ในหน่วยงาน องค์กร หรือชุมชนได้อย่างทันต่อเหตุการณ์สอดคล้องกับสภาพลักษณะและเงื่อนไขของปัญหาที่ต้องปรับปรุงแก้ไข และกลมกลืนกับโครงสร้างการบริหารงานและบริบททางกายภาพ สังคมและวัฒนธรรมที่แวดล้อมหน่วยงาน องค์กร หรือชุมชนเหล่านั้น

สิทธิรัฐ ประพุทธนิตติสาร (2554, หน้า 20) ให้ความหมายการวิจัยเชิงปฏิบัติการว่าเป็นกระบวนการที่ผู้คนจำนวนหนึ่งในองค์กรหรือชุมชนเข้ามาร่วมศึกษาปัญหาโดยกระทำร่วมกันกับนักวิจัย ผ่านกระบวนการวิจัยตั้งแต่ต้นจนกระทั่งเสร็จสิ้น การเสนอผลและการอภิปรายผลการวิจัย เป็นการเริ่มต้นของผู้คนที่อยู่กับปัญหา ค้นหาปัญหาที่ตนเองมีอยู่ร่วมกันกับนักวิชาการ จึงเป็นกระบวนการที่ผู้คนในองค์กรหรือชุมชนมิใช่ผู้ถูกกระทำ แต่เป็นผู้กระทำที่มีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้นและมีอำนาจร่วมกันในการวิจัย

สุภาวศ์ จันทวานิช (2555, หน้า 67) กล่าวว่าการศึกษาเชิงปฏิบัติการเป็นการวิจัยที่นำแนวคิด 2 ประการมาผสมผสานกันคือการศึกษาปฏิบัติการ (Action) ซึ่งหมายถึงกิจกรรมที่โครงการวิจัยจะต้องดำเนินการและคำว่าการมีส่วนร่วม (Participation) อันเป็นการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องของทุกฝ่ายที่เข้าร่วมกิจกรรมวิจัยในการวิเคราะห์สภาพปัญหาหรือสถานการณ์อันใดอันหนึ่งแล้วร่วมในกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินการจนกระทั่งสิ้นสุดการวิจัย ซึ่งหมายถึงวิธีการที่ให้ผู้ถูกวิจัยมีส่วนร่วมในการวิจัยเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยอาศัยการมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมวิจัย นับตั้งแต่การระบุปัญหาของการดำเนินการ การช่วยให้ข้อมูลและการช่วยวิเคราะห์ข้อมูล ตลอดจนช่วยหาวิธีแก้ไขปัญหาก็หรือส่งเสริมกิจกรรมนั้นๆ ซึ่งในการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ข้อมูลจากการทำวิจัยทุกขั้นตอนผู้ถูกวิจัยจะเป็นผู้ร่วมกำหนดปัญหาและหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา กระบวนการวิจัยจึงดำเนินไปในลักษณะของการแลกเปลี่ยนความเห็นระหว่างผู้ถูกวิจัยกับผู้วิจัย เพื่อให้ได้ข้อสรุปเป็นขั้นๆ ส่วนกระบวนการสังเคราะห์ข้อมูลเป็นไปในเชิงการวิพากษ์ ซึ่งผู้ถูกวิจัยจะค่อยๆ เรียนรู้ด้วยตัวเอง และด้วยวิธีการวิจัยเช่นนี้ จะสะท้อนความคิด ความต้องการ และการแก้ไขปัญหาอันเป็นการสนับสนุนให้ผู้ถูกวิจัยสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ให้กับองค์กรหรือชุมชน ด้วยตัวเอง

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการหมายถึง กระบวนการศึกษาหาความรู้ร่วมกันอย่างเป็นระบบ มีขั้นตอน เพื่อให้เข้าใจต่อปัญหาหรือข้อสงสัยที่กำลังเผชิญอยู่ และให้ได้แนวทางปฏิบัติหรือวิธีแก้ไขปรับปรุงที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ให้ได้แนวทางปฏิบัติหรือวิธีแก้ไขปรับปรุงที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นในหน่วยงาน

## 2. ลักษณะสำคัญของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

สุวิมล ว่องวานิช. (2553, หน้า 11) ได้กล่าวถึง ลักษณะของการวิจัยเชิงปฏิบัติการดังนี้ ผู้วิจัย คือ ผู้ที่ปฏิบัติงานในหน่วยงาน สิ่งที่ถูกวิจัย คือ ปฏิบัติการทางการศึกษาวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ การพัฒนาการเรียนการสอน การค้นหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น การพัฒนาวิชาชีพ วิธีการวิจัย คือ กระบวนการค้นหาข้อความรู้ที่มีขั้นตอนหลักสำคัญ คือ การมีส่วนร่วมและการปฏิบัติลักษณะสำคัญดังนี้

1. การสะท้อนกลับผลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตนเองและผลที่เกิดขึ้น

2. การเปิดโอกาสให้มีผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน/ เพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วมในการวิพากษ์วิจารณ์การปฏิบัติงานและผลที่ได้รับ

3. กระบวนการที่มีการดำเนินงานเป็นวงจรต่อเนื่องและทำเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน

4. ผลที่ได้จากการวิจัยนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน

Kemmis & Wilkinson (1998, pp. 11-15; อ้างถึงใน องอาจ นัยพัฒน์, 2551, หน้า 301-303) ได้สรุปลักษณะเด่นของการวิจัยเชิงปฏิบัติการไว้ 6 ประเด็นหลัก ดังนี้

1. การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการทางสังคมเป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างส่วนบุคคลกับส่วนรวม เมื่อนำมาประยุกต์กับทางการศึกษาการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมอาจเป็นการศึกษาการทำงานเป็นทีมของครู

2. รูปแบบการวิจัยอาศัยการมีส่วนร่วม แต่ละบุคคลศึกษาตนเอง ตรวจสอบว่าตนเองมีความเข้าใจอย่างไรมีทักษะค่านิยมรวมถึงความรู้ของตนเองในปัจจุบัน ทั้งในแง่ที่ดีและแง่ที่เป็นอุปสรรคนั้นมีอะไรบ้าง

3. รูปแบบการวิจัยเป็นการลงมือปฏิบัติและทำงานร่วมกันเพื่อค้นหาความจริงนี้เป็นการลงมือปฏิบัติผลผลิตของความรู้ โครงสร้างขององค์กร มีวัตถุประสงค์ที่จะลดการกระทำที่เป็นอุปสรรคที่ไม่สมเหตุผล ลดการสูญเสีย ลดความอยู่ดีหรือความไม่พึงพอใจ

4. การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเป็นการปฏิบัติการที่จุดประกายที่สร้างสรรค์เพื่อให้หลุดออกจากอุปสรรคของความไม่สมเหตุผลและโครงสร้างการทำงานที่ไม่เหมาะสมที่จำกัด มิให้เกิดการพัฒนา ยกตัวอย่าง เช่น การเปลี่ยนแปลงการบริหารที่เอื้อต่อการทำงานของครู

5. วัตถุประสงค์อย่างหนึ่งของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมคือเพื่อช่วยให้แต่ละบุคคลได้หลุดพ้นจากอุปสรรคที่พบในสื่อ ในภาษา ในกระบวนการทำงานและในความสัมพันธ์ของอำนาจที่เกิดขึ้นในโรงเรียน เช่นครูอาจพบว่ากฎระเบียบบางอย่างสร้างแรงกดดันให้ครู ทำให้ครูไม่มีอำนาจเต็มที่ในการดูแลนักเรียน

6. การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเป็นการวิจัยแบบไตร่ตรองครุ่นคิดและเน้นในเรื่องของการนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงในเชิงปฏิบัติ สิ่งนี้เกิดขึ้น

ในรูปแบบของการไตร่ตรองอย่างเป็นพลวัตกับการลงมือกระทำ เมื่อครูไตร่ตรองถึง บทบาทหน้าที่ของตนเองในโรงเรียนควบคู่ไปกับการลงมือปฏิบัติซ้ำแล้วซ้ำอีกหลายๆ ครั้ง พร้อมกับทบทวนประเด็นปัญหาที่ตั้งไว้กับสิ่งที่ได้เรียนรู้และสิ่งที่กระทำสำเร็จจากผลของการปฏิบัตินั้น เป็นต้น

องอาจ นัยวัฒน์ (2551, หน้า 289 – 292) ได้กล่าวถึงลักษณะ สำคัญของการเชิงปฏิบัติการ ดังต่อไปนี้

1. ปัญหาเกี่ยวกับทางด้านการปฏิบัติการ (practical problem)
2. มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมในกระบวนการวิจัย
3. มีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อการทำความเข้าใจ (understanding)
4. มุ่งเน้นการตีความหมายเหตุการณ์หรือสถานการณ์ของปัญหาที่เกิดขึ้น
5. มักนิยมใช้การผสมผสานวิธีการเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ
6. เสนอผลของการวิจัยในรูปแบบที่ง่ายต่อการเข้าใจ
7. ผ่อนคลายความเข้มงวดเกี่ยวกับวิธีการศึกษาวิจัย
8. ไม่เน้นสรุปอ้างอิงสรุปผลของการวิจัยข้ามไปยังต่างบริบท
9. วิจัยเชิงปฏิบัติการประยุกต์

การมีส่วนร่วมในการวิจัยนั้นมีหลายมิติ ซึ่งจำแนกได้ 5 มิติ ดังนี้

1. ร่วมศึกษาและวิเคราะห์ปัญหา เป็นการให้ผู้มีส่วนร่วมทุกกลุ่ม ช่วยกันศึกษา ค้นหาปัญหาและสาเหตุของปัญหาร่วมกัน และมีส่วนร่วมในการจัดลำดับ ความสำคัญของความต้องการด้วยการร่วมมือกันนี้เป็นการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ สภาพแวดล้อมของตน และใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการจัดทำ และประกอบการพิจารณาวางแผนงานวิจัย

2. ร่วมกันวางแผน เมื่อได้ข้อมูลสภาพแวดล้อมเบื้องต้นและนำมา วิเคราะห์สภาพปัญหาสาเหตุของปัญหาแล้ว จึงนำมาอภิปรายแสดงความคิดเห็นร่วมกัน เพื่อกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ของโครงการ การกำหนดวิธีการและแนวทางการดำเนินงาน การมีส่วนร่วมนี้จะเกิดการฝึกกำลังเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของแผนงาน และโครงการนั้นๆ

3. ร่วมกันดำเนินการ เป็นการมีส่วนร่วมของผู้ร่วมวิจัยในการ ดำเนินการพัฒนาหรือเป็นขั้นปฏิบัติการตามแผนวิจัยที่วางไว้ ขั้นตอนร่วมสร้างประโยชน์

ร่วมกันเช่นการสนับสนุนแรงงาน วัสดุอุปกรณ์ การร่วมบริหาร การช่วยประสานขอความช่วยเหลือจากภายนอกกรณีที่เป็น

4. ร่วมรับผลประโยชน์ ในการวิจัยทั่วไปผู้ที่ได้รับผลประโยชน์มักเป็นผู้วิจัยที่ได้ผลลัพธ์จากการวิจัยในการนำไปเผยแพร่อันเป็นผลงานการวิจัยของตน แต่วิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมนั้นผู้ถูกวิจัยหรือผู้มีส่วนร่วมวิจัยจะได้รับประโยชน์จากการวิจัยในเรื่องที่ซึ่งอยู่บนพื้นฐานความต้องการของเขา

5. ร่วมติดตามประเมินผลการดำเนินงานวิจัยว่าผลจากการพัฒนานั้นสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือไม่ มีปัญหา อุปสรรคและข้อจำกัดอย่างไร เพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้ทันทีและนำข้อผิดพลาดไปเป็นบทเรียนในการดำเนินการต่อไป

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นลักษณะที่ผู้วิจัย ผู้ร่วมวิจัย ร่วมกันวิจัยทุกขั้นตอนตั้งแต่การศึกษาวิเคราะห์ปัญหาจนกระทั่งถึงร่วมกันติดตามประเมินผลวิจัยอันเป็นขั้นตอนสุดท้าย และลักษณะที่สำคัญที่สุดคือผู้ร่วมวิจัยร่วมรับประโยชน์จากการวิจัยนั้นๆ ด้วย

### 3. หลักการสำคัญของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

แมคเคอร์แนน (ประวิต เอราวรรณ์, 2554, หน้า 29-32) ได้กล่าวว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการมีหลักการสำคัญอยู่ 16 ประการ ดังนี้

1. เพิ่มพูนความเข้าใจในปัญหาต่างๆ
2. มุ่งปรับปรุงการปฏิบัติตนและการปฏิบัติงานบุคคล
3. เน้นที่ปัญหาเร่งด่วนของผู้ปฏิบัติงาน
4. ให้ความสำคัญต่อความร่วมมือกันของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
5. ดำเนินการวิจัยภายใต้สถานการณ์ที่กำลังเป็นปัญหา
6. ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมอย่างเป็นธรรมชาติ
7. เน้นการศึกษาเฉพาะกรณีหรือศึกษาเพียงอย่างเดียว
8. ไม่มีการควบคุมหรือจัดกระทำต่อตัวแปร
9. ปัญหา วัตถุประสงค์ และระเบียบวิธี มีลักษณะเป็นกระบวนการสืบเสาะหาความรู้ ความจริง
10. มีการประเมินหรือส่งส่งสะท้อนผลที่เกิดขึ้นเพื่อทบทวน
11. ระเบียบวิธีวิจัยมีลักษณะเป็นนวัตกรรม สามารถคิดขึ้นมาใหม่ให้เหมาะสมกับปัญหาได้

12. กระบวนการศึกษามีความเป็นระบบหรือเป็นวิทยาศาสตร์
13. มีการแลกเปลี่ยนผลวิจัยและมีการนำไปใช้จริง
14. การบรรยายข้อมูล หรือการอภิปรายร่วมกันอย่างเป็นธรรมชาติ
15. คิดวิเคราะห์หรืออย่างมีเหตุผล ซึ่งต้องมาจากการทำความเข้าใจ

การตีความหมาย และการคิดอย่างอิสระ

16. เป็นการวิจัยที่ปลดปล่อยความคิดอย่างอิสระ และเป็น  
การเสริมสร้างพลังร่วมในการทำงาน (Empowerment) ให้ผู้เกี่ยวข้อง

สมบัติ บุญประโคน (2555, หน้า 28) ได้สรุปหลักการวิจัยเชิง  
ปฏิบัติการไว้ดังนี้

1. การวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นความพยายามที่จะปรับปรุงการศึกษา  
โดยการเปลี่ยนแปลงการศึกษาและการเรียนรู้ลำดับขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงนั้น
2. การวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นการทำงานกลุ่ม (Participatory) และให้  
การปรึกษาหรือร่วมมือทำงาน (Collaboration) ให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยฝึกการปฏิบัติตาม  
ทางที่กำหนด ดังนั้นผู้เข้าร่วมโครงการจะต้องได้รับการฝึกอบรมด้านกระบวนการกลุ่ม  
สัมพันธ์ (Group Dynamics)
3. การวิจัยเชิงปฏิบัติการใช้สะท้อนการปฏิบัติ (Reflection) โดย  
ประเมินตรวจสอบในทุกขั้นตอน เพื่อปรับปรุงการฝึกหรือปฏิบัติให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมาย
4. การวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นกระบวนการเรียนรู้อย่างมีระบบ  
(Systematic Learning Process) โดยบุคคลเกี่ยวข้องนำความคิดเชิงนามธรรมมาสร้างเป็น  
ข้อสมมติฐานทดลองฝึกปฏิบัติและประเมินผลการปฏิบัติ ซึ่งเป็นการทดสอบว่า  
สมมติฐานของแนวคิดนั้นถูกหรือผิด
5. การวิจัยเชิงปฏิบัติการเริ่มต้นจากจุดเล็กๆ อาจเริ่มต้นจากบุคคลที่  
พยายามดำเนินการให้มีการเปลี่ยนแปลง หรือปรับปรุงบางสิ่งบางอย่างทางการศึกษาให้  
ดีขึ้น โดยขณะที่ปฏิบัติต้องปรึกษาหารือ รับฟังข้อคิดเห็นและอาศัยการร่วมปฏิบัติจากผู้  
เกี่ยวข้อง
6. การวิจัยเชิงปฏิบัติการสร้างความรู้ใหม่ที่ให้แนวทางการปฏิบัติ  
เชิงรูปธรรม จากการบันทึกพัฒนาการของกิจกรรมที่เปลี่ยนแปลง ทำให้เห็น  
กระบวนการเข้าสู่ปัญหา การแก้ปัญหา การปรับปรุง และได้ผลสรุปที่สมเหตุสมผลใน  
ขณะเดียวกันสามารถนำปรากฏการณ์ที่ศึกษามาประมวลเป็นข้อเสนอเชิงทฤษฎีได้

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า หลักการวิจัยเชิงปฏิบัติการคือ ความต้องการที่จะปรับปรุงงานที่ปฏิบัติอยู่ให้ดีขึ้น เพื่อเป็นการประเมินตนเองของผู้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เป็นการวิจัยซึ่งผู้ปฏิบัติเป็นผู้ประสบปัญหาเองโดยใช้กระบวนการศึกษามีความเป็นระบบหรือวิทยาศาสตร์ คิดวิเคราะห์อย่างมีเหตุผลซึ่งต้องมาจากการทำความเข้าใจ การตีความหมาย การคิดอย่างอิสระก่อนนำมาสรุปและนำไปใช้กับหน่วยงาน

#### 4. ขั้นตอนและกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

ขั้นตอนกระบวนการทำการวิจัยเชิงปฏิบัติการของเคมมิสและแมกแทกการ์ท (Kemmis & McTaggart. 1988, p 1 – 15, อ้างถึงใน องอาจ นัยพัฒน์. 2551, หน้า 301 – 303) ได้จำแนกและให้รายละเอียดเกี่ยวกับการทำกิจกรรมเชิงปฏิบัติการ 4 ขั้นตอนดังนี้

1. การวางแผน (Planning) เป็นการกำหนดแนวทางการปฏิบัติการไว้ก่อนล่วงหน้า โดยอาศัยการคาดคะเนแนวโน้มของผลลัพธ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการลงมือปฏิบัติการตามแผนที่วางไว้ กอปรกับการระลึกถึงเหตุการณ์หรือเรื่องราวในอดีตที่เกี่ยวข้องกับประเด็นปัญหาที่ต้องการแก้ไขตามประสบการณ์ทางตรงและทางอ้อมของผู้วางแผน ภายใต้การตระหนักและไตร่ตรองถึงปัจจัยสนับสนุนหรือขัดขวางความสำเร็จในการแก้ไขปัญหา รวมทั้งสถานการณ์อันเป็นเงื่อนไขอื่นๆ ที่แวดล้อมปัญหาอยู่ในเวลานั้น โดยทั่วไปการวางแผนจะต้องคำนึงถึงหลักการในเรื่องความยืดหยุ่น ทั้งนี้เพื่อจะได้สามารถปรับเปลี่ยนให้กลมกลืนกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งอาจไม่เป็นไปตามเงื่อนไขหรือยากต่อการควบคุมให้เป็นในทางที่พึงปรารถนาได้ กิจกรรมที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการจะต้องประกอบด้วยกิจกรรมที่ส่งผลต่อการแก้ไขปัญหาได้ในระดับหนึ่งเป็นอย่างดี และจะต้องเป็นกิจกรรมที่มีความสอดคล้องกลมกลืนกับบริบททางด้านสังคมวัฒนธรรมการเมือง และอื่นๆ ที่เป็นอยู่ในสถานการณ์เวลานั้น

2. การปฏิบัติการ (Action) เป็นการลงมือดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้อย่างระมัดระวัง และควบคุมการปฏิบัติการให้เป็นไปตามที่ระบุไว้ในแผน อย่างไรก็ตาม ในความเป็นจริงการปฏิบัติการตามแผนที่กำหนดไว้มีโอกาสเกิดการพลิกผันหรือแปรเปลี่ยนไปตามเงื่อนไขและข้อจำกัดในสถานการณ์เวลานั้นได้ ด้วยเหตุนี้แผนปฏิบัติการที่ดีจะต้องมีลักษณะเป็นเพียงแผนทดลองหรือแผนชั่วคราว ซึ่งเปิดช่องทางให้ผู้ปฏิบัติการสามารถเปลี่ยนได้ตามเงื่อนไขปัจจัยที่เป็นอยู่ในขณะนั้น ดังที่กล่าวมาแล้ว การปฏิบัติการที่ดีจะต้องดำเนินไปอย่างต่อเนื่องเป็นพลวัตภายใต้การใช้ดุลยพินิจตัดสินใจ



สิ่งใดควรกระทำตามแผนที่วางไว้ สิ่งใดควรปรับเปลี่ยนให้เข้ากับปัจจัยเงื่อนไขในขณะนั้น แล้วจึงดำเนินกิจกรรมอื่นต่อไป ผู้ปฏิบัติการอาจใช้ประสบการณ์ที่ผ่านมาช่วยในการตัดสินใจเกี่ยวกับการกระทำของตนได้บางส่วน แต่ประสบการณ์เหล่านั้น ก็เป็นเพียงสมมติฐานชั่วคราว (Working Hypothesis) ซึ่งอาจไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงที่เกิดขึ้นในเวลานั้นก็ได้

3. การสังเกตการณ์ (Observation) เป็นการรวบรวมข้อมูลหลักฐานด้านกระบวนการและผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่ได้ลงมือกระทำลงไป (ทั้งที่ตั้งใจและไม่ตั้งใจ) ตลอดจนการสังเกตการณ์ปัจจัยสนับสนุนและปัจจัยขัดขวางการดำเนินงานตามแผนที่วางไว้ และประเด็นปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในระหว่างลงมือปฏิบัติการตามแผนว่ามีสภาพลักษณะเป็นอย่างไร โดยการสังเกตการณ์ที่ดีจะต้องมีการวางแผนไว้ก่อนล่วงหน้าอย่างคร่าวๆ โดยจะต้องมีขอบเขตไม่แคบ(จำกัด)หรือกว้างมากเกินไป เพื่อจะได้ใช้เป็นแนวทางสำหรับการสะท้อนกลับกระบวนการและผลการปฏิบัติที่จะเกิดขึ้นตามมานอกจากนี้ จะต้องตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงใดๆ ที่มองเห็นได้ด้วยตาและสัมผัสได้ด้วยกายหรือใจ และจะต้องมีความยืดหยุ่นต่อการเก็บรายละเอียดของสรรพสิ่งต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ในหลายแง่มุมและหลายรูปแบบ ดังนั้น นักวิจัยเชิงปฏิบัติการจะต้องมี ความไว (Sensitivity) กล่าวคือ มีความพร้อมและตื่นตัวอยู่เสมอต่อการ “รับรู้และเข้าใจ” การเปลี่ยนแปลงของสิ่งต่างๆ ทั้งที่อาจจะเกิดขึ้นและไม่อาจเกิดขึ้นตามแผนที่ได้วางไว้ โดยผ่านทาง การสังเกตการณ์

4. การสะท้อนกลับ (Reflection) เป็นการทวนระลึกถึงการกระทำตามทีบันทึกข้อมูลไว้จากการสังเกตอย่างครุ่นคิดไตร่ตรองในเชิงวิพากษ์กระบวนการและผลการปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้ ตลอดจนการใคร่ครวญเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุนและปัจจัยขัดขวางการพัฒนา รวมทั้งประเด็นปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นว่าเป็นไปตามที่ประสงค์หรือไม่ กลยุทธ์อย่างหนึ่งที่ช่วยให้กระบวนการสะท้อนกลับขึ้นอย่างได้ผล ได้แก่ การอภิปรายซักถามในลักษณะวิพากษ์วิจารณ์หรือประเมินผลการปฏิบัติงานระหว่างบุคคลที่มีส่วนร่วมในการวิจัยภายใต้การยึดมั่นต่อเป้าหมายของกลุ่มเป็นหลัก การสะท้อนกลับโดยอาศัยกระบวนการกลุ่มดังกล่าวนี้ จะนำไปสู่การรื้อถอน (Deconstruction) แนวคิด ความเชื่อและการปฏิบัติงานอย่างเดิมไปสู่การฟื้นฟูหรือปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานตามแนวทางดั้งเดิมเปลี่ยนไปเป็นการปฏิบัติงานตามวิธีการใหม่ ซึ่งใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการทบทวนและปรับปรุงวางแผนปฏิบัติการในวงจรกระบวนการวิจัยในรอบหรือเกลียวต่อไป

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นการวิจัยแบบต่อเนื่องเพื่อใช้ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเฉพาะเรื่องในการปฏิบัติงาน กล่าวคือ เมื่อแก้ปัญหาหนึ่งได้อาจเกิดปัญหาอื่นหรืออาจส่งผลกระทบต่อและก่อให้เกิดปัญหาใหม่ ผู้วิจัยต้องเริ่มทำวิจัยเชิงปฏิบัติการตามกระบวนการทั้ง 4 ขั้นตอน คือ การวางแผน (Planning) การปฏิบัติการ(Action) การสังเกตการณ์ (Observation) และการสะท้อนกลับ (Reflection) เพื่อให้งานนั้นเกิดการพัฒนาและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

## บริบทวิทยาลัยครูสะหวันนะเขต

วิทยาลัยครูสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว เป็นสถาบันในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการและกีฬา เป็นองค์กรหลักที่มีหน้าที่ในการประสาน ส่งเสริม และสนับสนุน การจัดการศึกษา ให้มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับ โดยมีข้อมูลเบื้องต้น ดังนี้ (วิทยาลัยครูสะหวันนะเขต, 2560, หน้า 48)

### 1. ข้อมูลทั่วไป

วิทยาลัยครูสะหวันนะเขต (Savannakhet Teacher Traininig College) มีชื่อย่อว่า วคส หรือ STTC เป็นสถาบันในสังกัด กรมสร้างครู กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา ตั้งที่ km 7 บ้านอุดมวิสัย เมืองไกสอน พมวิหาร แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว สร้างขึ้นเมื่อปี คศ. 1969 เปิดทำการเรียนการสอนระดับต่ำกว่าปริญญา อนุปริญญา และปริญญาตรี

### 2. ข้อมูลด้านการบริหารและจำนวนบุคลากร

ระบบการบริหารงานคือ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ รองผู้อำนวยการฝ่ายกิจการนักศึกษา รองผู้อำนวยการฝ่ายวัดผล ประเมินผลและรองผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาครู โดยมีการบริหารแบ่งเป็น 10 แผนก ได้แก่

1. แผนกการบริหารการเงิน
2. แผนกการจัดตั้งพนักงาน
3. แผนกการส่งเสริมวิชาการ
4. แผนกกิจการนักศึกษา

5. แผนกการพัฒนาคูรู
6. แผนกการวัดและประเมินผล
7. แผนกภาษาต่างประเทศ
8. แผนกวิทยาศาสตร์สังคม
9. แผนกวิทยาศาสตร์ธรรมชาติ
10. แผนกอนุบาล-ประถม

มีพนักงาน ครูอาจารย์ทั้งหมด 216 คน และมีนักศึกษาทั้งหมด 2,625 คน ดังนี้

ตาราง 3 จำนวนผู้บริหาร ครูอาจารย์ และพนักงาน วิทยาลัยครูสระหว้านะเขต  
ปีการศึกษา 2560

ตำแหน่ง	จำนวน
ผู้อำนวยการ	1
รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ	1
รองผู้อำนวยการฝ่ายกิจการนักศึกษา	1
รองผู้อำนวยการฝ่ายวัดผล ประเมินผลและพัฒนาคูรู	1
<b>รวม</b>	<b>4</b>
ครูอาจารย์	182
พนักงาน	30
<b>รวม</b>	<b>212</b>
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>216</b>

ตาราง 4 จำนวนนักศึกษา ในวิทยาลัยครูสระหว้านะเขต ปีการศึกษา 2560

นักศึกษา	จำนวน
ชาย	695
หญิง	1,930
<b>รวม</b>	<b>2,625</b>

### 3. สภาพและปัญหาการดำเนินงานเลขานุการ

วิทยาลัยครูสระหวุ่นนะเขต ได้ดำเนินการเรียนการสอนมาตั้งแต่ ค.ศ. 2512 เป็นสถาบันการศึกษาที่เปิดสอนระดับปริญญาตรี ซึ่งการดำเนินการบริหารจัดการในวิทยาลัยครูสระหวุ่นนะเขต ล้วนอาศัยบุคคลที่ทำงานด้านเลขานุการช่วยเหลือในการให้ข้อมูลหรือรายละเอียดเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน โดยสภาพและปัญหาเกี่ยวกับการดำเนินงานเลขานุการ มีดังนี้ (วิทยาลัยครูสระหวุ่นนะเขต, 2559, หน้า 55)

1. บุคลากรส่วนใหญ่ที่ปฏิบัติหน้าที่ในฝ่ายเลขานุการ ขาดความรู้ความเข้าใจ ในบทบาทหน้าที่ของงานเลขานุการ จึงแสดงบทบาทและปฏิบัติหน้าที่ของตนเพียงบางส่วน ซึ่งไม่ครอบคลุมกับขอบข่ายงาน ส่งผลให้การบริหารจัดการในองค์กรเกิดความติดขัด หล้าช้า และภาระงานไม่เรียบร้อยสมบูรณ์
2. บุคลากรส่วนใหญ่ที่ปฏิบัติหน้าที่ในฝ่ายเลขานุการ ยังขาดทักษะความชำนาญ ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตน หรือทำได้ไม่ดีพอ เช่น
  - 2.1 การตรวจสอบงานเป็นประจำ เพื่อป้องกันความผิดพลาด
  - 2.2 การนัดหมาย และจัดตารางนัดหมายให้ผู้บังคับบัญชา
 เดื่อน การนัดหมายให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงกำหนดการนัดหมายล่วงหน้า
  - 2.3 การติดต่อสอบถามงานทางโทรศัพท์หรือทางอินเทอร์เน็ต
  - 2.4 การบันทึกงานจากผู้บังคับบัญชา
  - 2.5 การร่างจดหมายโต้ตอบทั้งภาษาไทยและภาษาต่างประเทศที่องค์กรใช้เป็นประจำ
  - 2.6 การดูแลรับผิดชอบ จัดแฟ้มเอกสาร จัดการประชุม เตรียมเอกสารการประชุมของผู้บังคับบัญชา การจัดทำรายงานการประชุม จัดการดูแลเอกสารที่เป็นส่วนตัวและที่สำคัญแก่ผู้บังคับบัญชา
  - 2.7 การเจรจาโต้ตอบและการประสานงานกับเจ้าหน้าที่ในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับงานของผู้บังคับบัญชา
 ซึ่งผู้ปฏิบัติต้องมีความเข้าใจถึงธรรมชาติ และภาระหน้าที่ของทั้งผู้บังคับบัญชา และองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่ และรู้จักการแก้ไขปัญหาคัดแย้ง ซึ่งบุคลากรส่วนใหญ่ ยังไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ
3. บุคลากรส่วนใหญ่ที่ปฏิบัติหน้าที่ในฝ่ายเลขานุการ ขาดความตระหนักในคุณสมบัติทั่วไปของเลขานุการบางข้อ ส่งผลให้เกิดผลกระทบต่างๆ ต่อองค์กรตามมา

เช่น ความสามารถในการใช้ภาษาสื่อสาร การมีบุคลิกภาพและอุปนิสัยที่ดี รู้จักกาลเทศะ และมีปฏิภาณไหวพริบ ความคล่องแคล่วในการปฏิบัติงาน การมีความรับผิดชอบงาน ความอดทนในการทำงานภายในสภาพกดดัน และการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี การเก็บ ความลับของผู้บังคับบัญชาและองค์กร ความสามารถในการต้อนรับผู้มาติดต่อ เพื่อสร้าง ภาพลักษณ์ของผู้บังคับบัญชา และองค์กร รวมถึงการเป็นผู้อุทิศเวลาให้แก่การทำงาน เป็นต้น ซึ่งคุณสมบัติเหล่านี้ล้วนแล้วแต่สำคัญ ที่ผู้ที่ทำหน้าที่เลขานุการต้องตระหนัก เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

จากที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่า การดำเนินการบริหารจัดการในวิทยาลัยครูสระหว้าน ณะเขต ล้วนอาศัยบุคคล ที่ทำงานด้านเลขานุการช่วยเหลือในการให้ข้อมูลหรือรายละเอียด เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ถ้าผู้รับผิดชอบในงานเลขานุการ เข้าใจบทบาท หน้าที่ของตนเป็น อย่างดี และสามารถปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ก็จะสามารถแบ่งเบาภาระของ ผู้บริหารไปได้มาก ดังนั้นจึงถือได้ว่า หน้าที่เลขานุการมีบทบาทที่สำคัญอย่างมาก ในการทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่น

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. งานวิจัยในประเทศ

ณรงค์ศักดิ์ ไชยชมพู (2550, หน้า 21) ได้ทำการศึกษาความต้องการในการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 ผลการศึกษาพบว่า การนิเทศภายในมีความสำคัญสำหรับครูทุกคน เนื่องจากการนิเทศภายในเป็นการจัดกิจกรรมที่มีลักษณะการทำงานร่วมกันของผู้บริหาร ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศในโรงเรียนเดียวกัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยเหลือบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดกิจกรรมด้านต่างๆ ให้ปฏิบัติ หน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อภิรดี อนุเคราะห์กุล (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา บทบาทที่คาดหวังและ บทบาทที่เป็นจริงในการปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร ตามทัศนะผู้บริหารมหาวิทยาลัย ของรัฐ ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า 1) ผู้บริหารมหาวิทยาลัยของรัฐมีทัศนะต่อบทบาท ที่คาดหวังในการปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร ด้านการเป็นผู้ช่วยงานการบริหาร ด้านการปฏิบัติงานในหน้าที่ และด้านการติดต่อสื่อสาร โดยรวมและแต่ละด้านอยู่ในระดับ

มาก และบทบาทที่เป็นจริงในการปฏิบัติงาน เลขานุการผู้บริหารโดยรวมแต่ละด้านอยู่ในระดับปานกลาง 2) ผู้บริหารมหาวิทยาลัยของรัฐที่มีความแตกต่างกันด้านประสบการณ์การบริหาร 1 วาระและประสบการณ์การบริหาร 2 วาระขึ้นไป มีทัศนคติต่อบทบาทที่คาดหวังไม่แตกต่างกัน แต่มีทัศนคติต่อบทบาทที่เป็นจริง แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผู้บริหารที่มีอายุต่ำกว่า 40 ปี และอายุ 40 ปีขึ้นไป มีทัศนคติต่อคัล้องกันต่อบทบาทที่คาดหวังในการปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหารอยู่ในระดับมาก แต่มีทัศนคติต่อบทบาทที่เป็นจริงอยู่ในระดับปานกลาง และผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท และวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก มีทัศนคติต่อบทบาทที่คาดหวังและบทบาทที่เป็นจริงในการปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหาร ไม่แตกต่างกัน

หทัยกร พันธุ์งาม (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเลขานุการในสังคมสารสนเทศ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและเลขานุการมีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเลขานุการ ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลเกี่ยวกับบุคลิกภาพ มนุษยสัมพันธ์ ความเป็นผู้นำ และด้านความรู้ตามลักษณะงานเกี่ยวกับงานเลขานุการงานสำนักงาน โดยรวมอยู่ในระดับที่พึงประสงค์มาก โดยด้านที่อยู่ในระดับที่พึงประสงค์มากที่สุด ได้แก่ ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลเกี่ยวกับบุคลิกภาพ ส่วนด้านที่อยู่ในระดับที่พึงประสงค์น้อยที่สุดได้แก่ ด้านความรู้ตามลักษณะงานเกี่ยวกับงานสำนักงาน

จันทนา แสนสุข (2552, หน้า 123) ได้ศึกษาบทบาทเลขานุการตามทัศนคติของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเลขานุการ ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานเลขานุการ มีทัศนคติต่อบทบาทเลขานุการ ด้านการบริหาร ด้านการปฏิบัติงานในหน้าที่ ด้านการสร้างภาพพจน์ให้กับองค์กร และด้านการจัดการสำนักงาน อัตโนมติโดยรวมอยู่ในระดับความจำเป็นมาก โดยที่ด้านการสร้างภาพพจน์ให้กับองค์กรอยู่ในระดับความจำเป็นมากที่สุด ส่วนด้านที่อยู่ในระดับความจำเป็นน้อยที่สุดตามทัศนคติของผู้บริหาร ได้แก่ ด้านการบริหาร ด้านที่จำเป็นน้อยที่สุดตามทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานเลขานุการ ได้แก่ ด้านการจัดการสำนักงานอัตโนมัติ 2) ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างทัศนคติของผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานเลขานุการพบว่า ด้านการบริหาร ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเลขานุการมีทัศนคติแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ด้านการปฏิบัติงานในหน้าที่ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเลขานุการมีทัศนคติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยที่ผู้บริหารมีทัศนคติสูงกว่าผู้ปฏิบัติงานเลขานุการ ด้านการสร้างภาพพจน์ให้กับองค์กร ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเลขานุการมีทัศนคติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยที่ผู้บริหารมีทัศนคติสูงกว่าผู้ปฏิบัติงานเลขานุการและด้านจัดการสำนักงาน

ระอัติโนมัติ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเลขานุการมีทัศนคติต่อบทบาทเลขานุการแตกต่างกัน  
อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

คมนัย ชารมาลย์ (2552, หน้า 85-87) ได้ศึกษาการพัฒนากระบวนการ  
กลุ่มบริหารงานบุคคล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 พบว่า การดำเนินงาน  
ธุรการของกลุ่มโดยเฉพาะในส่วนของงานสารบรรณ และงานประชาสัมพันธ์ ยังขาด  
ระบบงานที่เหมาะสม ส่งผลให้งานเกิดความล่าช้า ขาดประสิทธิภาพ จากการได้ศึกษา  
การพัฒนากระบวนการตามกรอบวงจรการพัฒนาแบบ SDLC โดยใช้กลยุทธ์การ  
ประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงาน และการนิเทศปรากฏว่า ผลการพัฒนาในวงรอบที่ 1  
ส่งผลให้การบริหารงานธุรการ ของกลุ่มงานบุคคลมีความสะดวก รวดเร็ว และมี  
ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น มีระบบงานที่ชัดเจน แต่เจ้าหน้าที่บางคนยังขาดทักษะในด้านการจัดทำ  
ร่างหนังสือราชการ และการใช้คอมพิวเตอร์ สำหรับการดำเนินงานตามระบบ กลุ่มผู้ร่วม  
ศึกษาค้นคว้า จึงได้ดำเนินการพัฒนาในวงรอบที่ 2 โดยใช้กลยุทธ์การฝึกอบรม พบว่า  
การฝึกอบรมทำให้เจ้าหน้าที่มีความรู้ ความสามารถในการจัดทำร่างหนังสือราชการ  
และการใช้คอมพิวเตอร์เพิ่มขึ้น ส่งผลให้การบริหารงานธุรการของกลุ่มมีคุณภาพและมี  
ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

รุ่งนภา งามจบ (2553, หน้า 86-88) ได้ศึกษาการพัฒนากระบวนการ  
ประชาสัมพันธ์ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีนครินทร์ เขต 2 พบว่า ระบบงาน  
ประชาสัมพันธ์ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีนครินทร์ เขต 2 ก่อนการพัฒนา เจ้าหน้าที่  
ผู้ปฏิบัติงานประชาสัมพันธ์ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาระบบงาน  
ประชาสัมพันธ์ ค่อนข้างน้อย การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารมีน้อย และไม่ต่อเนื่อง หลังจาก  
การพัฒนากระบวนการประชาสัมพันธ์ ตามกระบวนการพัฒนาระบบ 5 ขั้นตอน ได้แก่  
การศึกษาระบบ การวิเคราะห์ระบบ การออกแบบระบบ การใช้ระบบ และการดูแลรักษา  
และตรวจสอบระบบ โดยใช้หลักการวิจัยเชิงปฏิบัติตามแนวคิดของ เคมีสและแม็กเท็ก  
การ์ด ดำเนินการพัฒนา 2 วงรอบ พบว่า เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานประชาสัมพันธ์ มีความรู้  
ความเข้าใจ สามารถพัฒนาระบบงานประชาสัมพันธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ  
การสร้างเครือข่ายประชาสัมพันธ์ภายในและภายนอก การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของ  
หน่วยงานต่อสาธารณชนและการให้บริการด้านข้อมูลข่าวสาร โดยได้ดำเนินการรวบรวม  
ระเบียบ คำสั่ง ข้อบังคับต่างๆ ประชาสัมพันธ์ให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบโดยทั่วกัน  
ทันเหตุการณ์ปัจจุบัน ทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และการ

บริการด้านข้อมูลข่าวสารทำให้เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์มีความรู้ ความเข้าใจ สามารถ  
ดำเนินการให้บริการด้านข้อมูลข่าวสารอย่างต่อเนื่อง ด้วยวิธีการที่หลากหลาย

ผ่องใส ศุภจรรยาภิรักษ์ (2553, บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่องแนวโน้มของ  
วิชาชีพเลขานุการใน ปีพุทธศักราช 2560 เกี่ยวกับบทบาทของเลขานุการ และคุณสมบัติ  
ของเลขานุการ เทคโนโลยีที่มีบทบาทเกี่ยวข้องกับการทำงานของเลขานุการ ผลการวิจัย  
สรุปได้ว่า 1) บทบาทต่อลักษณะงานในหน้าที่มีแนวโน้มว่าเลขานุการมีหน้าที่สำคัญคือเป็น  
ที่ปรึกษาดูแลเกี่ยวกับเวลา และการนัดหมายให้ผู้บริหาร 2) บทบาทต่อการทำงานของ  
ผู้บริหาร เลขานุการต้องเป็นผู้สื่อข่าวที่ถูกต้องแม่นยำและรวดเร็วที่สุดสำหรับผู้บริหาร  
3) บทบาทในการประสานงาน พบว่า เลขานุการเป็นทั้งประชาสัมพันธ์และภาพพจน์ของ  
ผู้บริหารและองค์กร เป็นตัวเชื่อมระหว่างผู้บริหารกับบุคคลอื่นภายในองค์กรทั้งระดับ  
บนและระดับล่าง เป็นผู้ประสานงานแทนผู้บริหารทั้งภายในและภายนอกองค์กร  
4) คุณสมบัติของเลขานุการ พบว่า คุณสมบัติพื้นฐานของวิชาชีพที่จำเป็นมากที่สุดคือ  
เลขานุการต้องมีมนุษยสัมพันธ์ และทัศนคติที่ดีต่อบุคคลโดยทั่วไป มีความซื่อสัตย์  
สามารถเก็บความลับได้ดี มีคุณวุฒิระดับปริญญาตรี มีพื้นฐานความรู้ทั่วไป รู้จักการเข้า  
สมาคมเข้ากับคนได้ทุกระดับ สร้างความสัมพันธ์กับสมาคมที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพ มีความรู้  
ความสามารถทางด้านภาษาไทย และภาษาอังกฤษในการพูด การเขียน และการโต้ตอบ  
เอกสารเป็นอย่างดี มีปฏิภาณไหวพริบ ฉลาดรอบรู้ และแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี  
มีความชัดเจนในการใช้เครื่องสำนักงานต่างๆที่เกี่ยวกับภาระงานมีความรับผิดชอบสูง  
แต่ไม่ถ่อมตัวจนเกินไปมีความตั้งใจทำงานสูง มีความเชื่อมั่นในตนเองสามารถตัดสินใจ  
อย่างมีเหตุผล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์นับไวต่อ การเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ เลขานุการ  
จำเป็นต้องปรับตัวและพัฒนาตนเองให้มีคุณสมบัติ สอดคล้องกับสภาพความเปลี่ยนแปลง  
ของระบบงานในอนาคต และ5) สามารถใช้เทคโนโลยีการสื่อสารต่างๆ ได้อย่างคล่องแคล่ว

พัชรพล สิงห์ชุม (2554, หน้า 128-131) ได้ทำการวิจัยการพัฒนาระบบ  
สารสนเทศบนเครือข่ายงานกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย  
มหาสารคาม พบว่า สภาพปัญหากิจกรรมแนะแนว โดยมีปัญหารายด้านเรียงตามลำดับ  
ความถี่จากมากไปหาน้อย คือ การรายงานผลการเรียน ข้อมูลการศึกษาต่อของรุ่นพี่  
และการติดต่อสื่อสารเพื่อขอคำปรึกษาตามลำดับ สภาพปัญหากิจกรรมลูกเสือ-เนตรนารี  
ผู้บำเพ็ญประโยชน์ และกิจกรรมตามความถนัด และความสนใจโดยมีปัญหารายด้านเรียง  
ตามลำดับความถี่จากมากไปหาน้อย คือ การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ข้อมูลภาพกิจกรรม



และการติดต่อสื่อสารระหว่างเพื่อนสมาชิก ตามลำดับ ส่วนความต้องการกิจกรรม  
 แนวแนวของครู และนักเรียนมีความต้องการเรียงลำดับความถี่จากมากไปหาน้อย คือ  
 การติดต่อสื่อสารเพื่อขอข้อมูลการศึกษาต่อ การรายงานผลการเรียน และข้อมูล  
 การเรียนต่อของรุ่นพี่ ตามลำดับระบบสารสนเทศที่พัฒนาขึ้นตามแนวคิดของวงจรพัฒนา  
 ระบบจากการประเมินระบบโดยรวมจากผู้เชี่ยวชาญมีความเหมาะสมอยู่ในระดับดีมาก  
 ครูและนักเรียนมีความพึงพอใจต่อการใช้ระบบสารสนเทศอยู่ในระดับมาก

จารุชา รัชตสุภักด์ (2554, หน้า 184-187) ได้ศึกษาการพัฒนากระบวนการ  
 สารบรรณโรงเรียนบุรีรัมย์พิทยาคม อำเภอเมือง จังหวัดบุรีรัมย์ พบว่า ระบบงาน  
 สารบรรณของโรงเรียนบุรีรัมย์พิทยาคม ก่อนดำเนินการพัฒนาระบบงานมีผู้ปฏิบัติงาน  
 น้อย ทำงานไม่ทันเวลาที่กำหนด เพราะปริมาณงานมาก ด้านการลงทะเบียน ปัญหาในการ  
 อ่านลายมือ มีการทำงานซ้ำซ้อน ระบบการทำงานไม่ชัดเจน ไม่สามารถลดเวลาในการ  
 ทำงาน ลดการใช้วัสดุอุปกรณ์ การโต้ตอบหนังสือไม่ทันตามกำหนด และไม่มีการทำลาย  
 หนังสือ เมื่อได้ดำเนินการพัฒนาตามวงจรการพัฒนา ระบบ System Development Life  
 Cycle คือ การศึกษาระบบ วิเคราะห์ระบบ การออกแบบระบบ และตรวจสอบระบบ โดยใช้  
 หลักการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ตามแนวคิดของ เคมมิส และแม็กแท็กการ์ท โดยดำเนินการ  
 พัฒนา 2 วงรอบ ประกอบด้วย การวางแผน การปฏิบัติการ การสังเกตผล การสะท้อนผล  
 ปรากฏ ผลการพัฒนา คือ มีการเปลี่ยนแปลงระบบงานสารบรรณทั้งระบบไปในทางที่ดีขึ้น  
 เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เกิดประสิทธิผลของงาน เกิดความพึงพอใจต่อ  
 ผู้ปฏิบัติงาน และผู้ใช้บริการได้สะดวกรวดเร็วขึ้น

สาธิตา วิไลจิตต์ (2555, หน้า 123-125) ได้ศึกษาการพัฒนากระบวนการ  
 สารบรรณโรงเรียนสัจฉริย์วิทยาสมาคม อำเภอปากช่อง จังหวัดนครราชสีมาพบว่า การดำเนินการ  
 งานสารบรรณของโรงเรียนทั้ง 4 ด้าน คือ การรับหนังสือ การส่งหนังสือ การเก็บรักษา  
 และการทำลายหนังสือไม่เป็นระบบระเบียบ ขาดแนวปฏิบัติที่ชัดเจน จึงได้ทำการพัฒนา  
 ระบบงานสารบรรณ ตามกระบวนการ 5 ขั้นตอน ได้แก่ การศึกษาระบบ การวิเคราะห์  
 ระบบ การออกแบบระบบ การใช้ระบบ และการดูแลรักษาและตรวจสอบระบบ และใช้  
 หลักการวิจัยเชิงปฏิบัติการดำเนินการเป็น 2 วงรอบ ประกอบด้วย การวางแผน การปฏิบัติ  
 การสังเกต และการสะท้อนผล ปรากฏว่าการพัฒนาระบบงานสารบรรณ โดยการประชุม  
 กลุ่มย่อย เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และปัญหากระบวนการสารบรรณร่วมกัน และเพื่อ

วิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อนของระบบงานสารบรรณเดิม เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนา  
 ทำการศึกษาเอกสารระเบียบงานสารบรรณ สำนักนายกรัฐมนตรี พ.ศ. 2526 และศึกษาค  
 งาน เพื่อหาข้อมูลประกอบการออกแบบระบบงานสารบรรณใหม่ ผลการดำเนินการพัฒนา  
 ระบบงานสารบรรณ ได้ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระบบงานสารบรรณ ไปในทิศทางที่  
 ดีขึ้น มีระบบระเบียบตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ผู้รับบริการ และผู้บริหารได้

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

Crawford (2008, p 2474-A) ได้วิจัยเกี่ยวกับงานประชาสัมพันธ์โรงเรียนที่มี  
 จุดวิกฤตของศึกษานิเทศก์โรงเรียนประถมศึกษาศึกษาทั่วทุกชั้นในช่วงระยะเวลา 5 ปี กับช่วง  
 ระยะเวลา 10-20 ปี ผลการศึกษาพบว่า มีงานที่จำเป็นต้องทำซึ่งจัดกลุ่มได้ 12 ประเภท  
 คือ 1) ชุมชน 2) กรรมการโรงเรียน 3) โรงเรียน 4) การปกครอง 5) การเงิน 6) หลักสูตร  
 การสอน 7) เทคโนโลยี 8) สิ่งอำนวยความสะดวก 9) ความหลากหลายวัฒนธรรม  
 10) วินัย 11) สื่อ 12) การตลาด นอกจากนี้พบว่า ทักษะในการสื่อสารเป็นสิ่งจำเป็นพื้นฐาน  
 สำหรับศึกษานิเทศก์ในการมีประชาสัมพันธ์กับโรงเรียนและชุมชน โดยศึกษานิเทศก์ต้อง  
 เป็นตัวแทนของชุมชนและรัฐเสริมสร้างความรู้สึกรู้สึกเป็นเจ้าของและเอกลักษณ์ให้เกิดขึ้นกับ  
 ชุมชนต่างๆ ตลอดจนต้องทำตัวเองให้เป็นสาธารณะทั้งภายนอกและภายในหน่วยงาน

Walter (2009, p 889-A) ได้ศึกษาถึงความเจริญก้าวหน้าในด้านเทคโนโลยี  
 สารสนเทศ ว่าสามารถนำมาใช้ในการจัดระบบเอกสารเพื่อให้กระบวนการทำงานมี  
 ประสิทธิภาพมากขึ้น ทำให้ใช้ระยะเวลาในการดำเนินงานน้อยลง จากการวิจัยได้วิจัยโดย  
 นำวิธีการเทคโนโลยีสารสนเทศ มาออกแบบระบบการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับงาน  
 เอกสารมีการจัดแบ่งกลุ่มเอกสารให้เป็นระบบหมวดหมู่ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีความคล่อง  
 แคล้วเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากที่สุด ผลการวิจัยพบว่า การออกแบบงาน  
 ด้านเอกสารเมื่อนำระบบการบริหารจัดการแบบอิเล็กทรอนิกส์มาประยุกต์ใช้กับงานแทนที่  
 เอกสารที่อยู่ในรูปของกระดาษก็จะสามารถแก้ปัญหาทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับงานเอกสารได้  
 และให้ข้อสังเกตว่ารูปแบบของการใช้อิเล็กทรอนิกส์จะมีกระบวนการทำงานแบบขนานหาก  
 นำไปใช้กับกระบวนการทำงานตามลำดับขั้นจะได้รับประโยชน์น้อยลง

Dempsey (2009, p 45-A) ได้ทำการวิจัยเปรียบเทียบความแตกต่าง  
 ในด้านความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนด้านการประชาสัมพันธ์กับนักเขียน  
 บทความทางการศึกษาให้หนังสือพิมพ์ โดยเปรียบเทียบถึงวิธีการในสภาวะดั้งเดิรด้วย

ว่า ด้านความสัมพันธ์กับชุมชนนั้นมีช่องว่างที่ต้องปรับปรุงโดยผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า องค์กรที่จะประชุมกำหนดมาตรการที่ดี เพื่อการสนับสนุนความสัมพันธ์อันดีกับชุมชนในภาวะตึงเครียด ส่วนนักเขียนบทความทางการศึกษาจะได้รับการวิพากษ์วิจารณ์ในเชิงลบมากกว่า จากผลการศึกษาควรมีการประชุมปรึกษาหารือกันอยู่เสมอระหว่างตัวแทนสมาคมกับนักเขียนบทความทางการศึกษา โดยดำเนินการตามลำดับขั้นตอนเพื่อช่วยให้แต่ละฝ่ายมีความเข้าใจทัศนคติ ปัญหาและความต้องการของแต่ละฝ่าย

Richards (2010, p 4272-A) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านเลขานุการ พบว่าส่วนใหญ่จะต้องรับผิดชอบบทบาทในการบริหารงานส่งเสริม และให้การสนับสนุนการทำงานของผู้บริหารเป็นผู้ช่วยในการบริหารงานของผู้บริหาร สามารถรับผิดชอบงานในหน้าที่โดยไม่ต้องมีการควบคุมอย่างใกล้ชิด มีความคิดริเริ่ม รู้จักใช้ดุลยพินิจพิจารณา และสามารถตัดสินใจในขอบเขตแห่งอำนาจหน้าที่ที่พึงมีหรือได้รับมอบหมาย ทั้งยังเป็นศูนย์กลางของการติดต่อประสานงาน และการร่วมมือเพื่อให้งานสำเร็จ

Bennett (2011, pp 23-63) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความคาดหวังของผู้บริหารในการปฏิบัติงานด้านการบริหารเลขานุการ พบว่า ผู้บริหารคาดหวังให้เลขานุการใช้คอมพิวเตอร์ อุปกรณ์ประมวลผลข้อมูล สำนักงานอัตโนมัติ และการใช้คอมพิวเตอร์ซอฟต์แวร์ การประมวลผลข้อมูล การบริหารฐานข้อมูลและการทำรายงาน การใช้โทรศัพท์อัตโนมัติ ด้านการสื่อสาร เลขานุการควรปรับปรุงพื้นฐานภาษาอังกฤษการสื่อสารและการสื่อสารทางโทรศัพท์ ศิลปะการใช้ภาษาและการเรียงความการสื่อสารด้วยการเขียน โดยเฉพาะพื้นฐานภาษาอังกฤษควรปรับปรุงเกี่ยวกับไวยากรณ์ ประโยค อักษรเครื่องหมาย คำย่อ การสะกดคำ การเขียน จดหมายธุรกิจ ได้แก่ การตอบจดหมาย การให้ข้อมูล การติดตามเรื่อง การส่งข้อมูลการขอคำรับรอง การปฏิเสธ การปรับความเข้าใจ การชักชวน การลงนามรับรอง การเตรียมโครงสร้างสุนทรพจน์ การสื่อสารด้วยวาจา ได้แก่ โครงสร้างการพูด การโต้ตอบทางโทรศัพท์ การต้อนรับและให้คำแนะนำ การฟังและตอบข้อซักถามและการเตรียมเป็นผู้นำกลุ่มอภิปราย ด้านการสร้างภาพพจน์ เลขานุการมีบทบาทในการประชาสัมพันธ์องค์การ ต้องมีมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลทั่วไป และเป็นบุคคลที่มีส่วนสำคัญในการสร้างภาพพจน์ให้กับองค์การ

Mott (2012, pp 33 - 45) ได้ศึกษาเกี่ยวกับบทบาทเลขานุการพบว่า สิ่งแวดล้อมในสำนักงานธุรกิจ มีการเปลี่ยนแปลงมากกว่าในอดีต มีผลทำให้การปฏิบัติงาน

เปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งเลขานุการ ซึ่งมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้ 1) การปฏิบัติงานด้านการบริหาร เลขานุการส่วนใหญ่จะต้องรับผิดชอบบทบาทในการบริหารงาน ส่งเสริม และให้การสนับสนุนการทำงานของผู้บริหารเป็นผู้ช่วยในการบริหารงานของผู้บริหาร 2) ด้านงานสำนักงาน ผู้บริหารคาดหวังให้เลขานุการใช้คอมพิวเตอร์ อุปกรณ์ประมวลผลข้อมูล สำนักงานอัตโนมัติ การใช้คอมพิวเตอร์ซอฟต์แวร์การประมวลผลข้อมูล การบริหารฐานข้อมูลและการทำรายงาน การใช้โทรศัพท์อัตโนมัติ 3) ด้านการสื่อสาร เลขานุการควรปรับปรุงพื้นฐานภาษาอังกฤษการสื่อสาร และการสื่อสารทางโทรศัพท์ ศิลปะการใช้ภาษาและการเรียงความการสื่อสารด้วยการเขียน โดยเฉพาะพื้นฐานภาษาอังกฤษควรปรับปรุงเกี่ยวกับไวยากรณ์ ประโยคอักษร เครื่องหมาย คำย่อ การสะกดคำ การเขียน จดหมายธุรกิจ ได้แก่ การตอบจดหมายการให้ข้อมูล การติดตามเรื่อง การส่งข้อมูลการขอคำรับรอง การปฏิเสธ การปรับความเข้าใจการชักชวน การลงนามรับรอง การเตรียมโครงสร้างสุนทรพจน์ การสื่อสารด้วยวาจา ได้แก่ โครงสร้างการพูด การโต้ตอบทางโทรศัพท์ การต้อนรับและให้คำแนะนำ การฟังและตอบข้อซักถามและการเตรียมเป็นผู้นำกลุ่มอภิปราย 4) ด้านการสร้างภาพพจน์ เลขานุการมีบทบาทในการประชาสัมพันธ์องค์การ ต้องมีมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลทั่วไป และเป็นบุคคลที่มีส่วนสำคัญในการสร้างภาพพจน์ให้กับองค์การ

Smith (2012, p 4128-A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของครูเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรกับการรับรู้บรรยากาศในการสื่อสารในระดับชั้นต่างๆ คือระดับประถมศึกษามัธยมศึกษาตอนต้น มัธยมศึกษาตอนปลาย กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ครูจำนวน 164 คนที่ตอบแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย 6 ด้าน คือ ความก้าวหน้าในวิชาชีพ สวัสดิการด้านสังคมการหลบหนี/การกระตุ้น การติดต่อสังคม การสนใจวิชาการ และความคาดหวังจากสภาพภายนอกผลการศึกษาพบว่า ครูทั้ง 3 ระดับมีการรับรู้เกี่ยวกับด้านต่างๆ ทั้ง 6 ด้านไม่แตกต่างกันครูมีความตั้งใจที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากรด้านความสนใจวิชาการ ความก้าวหน้าในวิชาชีพ การติดต่อสื่อสาร และการหลบหนี/การกระตุ้น ครบทั้ง 3 กลุ่มมีการรับรู้บรรยากาศการสื่อสารในทางบวก ซึ่งสอดคล้องกับหลักการที่ว่า เมื่อใดที่บรรยากาศของโรงเรียนมีความเหมาะสมมากขึ้นจะทำให้เกิดความเปิดเผยและคลายใจ วางใจของบุคคลในโรงเรียนนั้น ดังนั้นครูใหญ่สามารถเปิดโอกาสให้ครูได้มีการพูดคุยกันเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้-ประสบการณ์ มีส่วนร่วม

ในการแลกเปลี่ยนทักษะทางเทคนิค และใช้การแก้ปัญหาแบบร่วมมือกัน เพื่อกำหนดวิธีการที่ดีที่สุดเพื่อช่วยเหลือให้นักเรียนประสบความสำเร็จทางวิชาการในระดับที่เหมาะสม

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งได้นำเสนอมาตามลำดับ แสดงให้เห็นว่า บทบาทของเลขานุการในปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไปอันเนื่องมาจากการพัฒนาการทางเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วดังนั้นเลขานุการจำเป็นต้องปรับตัวและพัฒนาตนเองให้มีคุณสมบัติสอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงของระบบงานในอนาคต ดังนั้น การพัฒนาศักยภาพบุคลากร ด้านการดำเนินงานเลขานุการ จะประสบความสำเร็จต้องมีแนวทางในการพัฒนา ได้แก่ การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการให้กับบุคลากร การศึกษาดูงาน และที่สำคัญ การนิเทศ และต้องได้รับความร่วมมือจากผู้บริหาร และบุคลากรทั้งในและนอกองค์กร เพื่อให้การบริหารงานฝ่ายเลขานุการมีความเชี่ยวชาญในวิชาชีพเลขานุการและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี