

## ระดับของผู้บริหาร

นำเสนอเมื่อ : 11 ต.ค. 2552

## ระดับของผู้บริหาร

1. ผู้บริหารระดับสูง (Top administrators)
  - รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ
  - ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
2. ผู้บริหารระดับกลาง (Middle administrators)
  - ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา
3. ผู้บริหารระดับต้น (First-level administrators)
  - หัวหน้ากลุ่มสาระ/รองผู้อำนวยการ/ ผู้อำนวยการ

## ระดับของผู้บริหารและการบริหารในส่วนของรัฐกิจ

Williams (2006): ผู้บริหาร มี 4 ระดับ คือ

1. ผู้บริหารระดับสูง
2. ผู้บริหารระดับกลาง
3. ผู้จัดการระดับต้น
4. หัวหน้าทีม

## ผู้บริหารระดับสูง

1. CEO (หัวหน้าพนักงานระดับสูง)

2. COO (หัวหน้าพนักงาน)

3. หน้าที่รับผิดชอบ :

- กำหนดนโยบายสำหรับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร  
(กำหนดวิสัยทัศน์ระยะยาว

หรือพันธกิจ, คิดเกี่ยวกับอนาคตมากกว่าคนอื่น ๆ)

- พัฒนาลูกจ้าง คือ คำมั่นสัญญา

- สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นบวก ด้วยภาษาและการกระทำ.

- สร้างสภาพแวดล้อมที่ดีขององค์กร

### ผู้บริหารระดับกลาง

1. ผู้จัดการโรงงาน ผู้จัดการภูมิภาค ผู้จัดการกอง

2. หน้าที่รับผิดชอบ :

- กำหนดเป้าประสงค์ต่อผู้บริหารระดับสูง

- วางแผนและจัดสรรทรัพยากร

- ประสานและเชื่อมโยงกลุ่ม, เขต, และแผนก

- ให้คำปรึกษา การจัดการหน่วยงานย่อย

### ผู้จัดการระดับต้น

1. ผู้จัดการสำนักงาน, ผู้จัดการฝ่าย, ผู้จัดการแผนก

2. หน้าที่รับผิดชอบ :

- ควบคุมดูแลผู้จัดการอื่นๆ

- การกระตุ้น, ให้การปรึกษา, และให้รางวัลตอบแทนแก่คนทำงาน

- สอนการทำงาน

- การทำรายละเอียดแผนงาน/การทำแผน

## หัวหน้าทีม

1. หัวหน้าทีมเป็นอย่างไร, ทีมติดต่o, กลุ่มติดต่o
2. หน้าที่รับผิดชอบ : (การจัดการงานใหม่)
  - ให้ความสะดวกแก่ทีม
  - ช่วยสมาชิกทีมวางแผนการทำงาน
  - จัดการความสัมพันธ์ภายนอก, ประสานทีมและทีมอื่นๆ,แผนกอื่น
  - อำนวยความสะดวกความสัมพันธ์ในทีม

## กุญแจสำคัญในการบริหารงานให้ได้ผล

1. หน้าที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการ
2. ทักษะความชำนาญ
3. มีมาตรฐานทางจริยธรรม
4. โครงสร้างและองค์กร
5. พื้นที่ปฏิบัติการ
6. เนื้อความ

Henri Fayole (1949) Cited ใน Cunningham & Cordeiro, 2003)

## ภารกิจในการบริหารการศึกษา

- ภารกิจในการบริหาร (Administrative tasks):  
ภาระงานที่องค์กรต้องบริหารจัดการให้บรรลุถึง- - จุดมุ่งหมาย  
รวมถึงการใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ

- พ.ร.บ. 2542 (ฉบับปรับปรุง 2545) ม. 39
- วิชาการ
- การงบประมาณ
- การบริหารงานบุคคล
- การบริหารงานทั่วไป

### **บทบาทของผู้บริหารในการบริหาร**

- บทบาทเชิงสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal roles)
- บทบาทเชิงสารสนเทศ (Informational roles)
- บทบาททางการตัดสินใจ (Decisional roles)

Mintzberg (1975)

### **บทบาทเชิงสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal roles)**

1. เป็นสัญลักษณ์ขององค์กร (symbolic or figurehead)
2. เป็นผู้นำขององค์กร (leader) อำนาจการ จูงใจ ติดต่อบุคลากร
3. บทบาทผู้สร้างสัมพันธ์ (liaison) กับบุคคลภายในและภายนอกองค์กร

### **บทบาทเชิงสารสนเทศ**

(Informational roles)

1. เป็นสัญลักษณ์ขององค์กร (symbolic or figurehead)
2. เป็นผู้นำขององค์กร (leader) อำนาจการ จูงใจ ติดต่อบุคลากร
3. บทบาทผู้สร้างสัมพันธ์ (liaison) กับบุคคลภายในและภายนอกองค์กร

## บทบาทเชิงสารสนเทศ

(Informational roles)

1. ติดตามกำกับผล (monitor) ตรวจสอบข้อมูลข่าวสาร
2. เผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร (disseminator)  
แลกเปลี่ยนข้อมูลทั้งในและนอกองค์กร
3. ประชาสัมพันธ์ (spokesperson)

## บทบาททางด้านการตัดสินใจ

(Decisional roles)

1. บทบาทเป็นผู้ประกอบการ (entrepreneur) คิดริเริ่มสิ่งใหม่
2. บทบาทผู้ขจัดสิ่งรบกวน (disturbance handler)  
แก้ปัญหาเมื่อเผชิญปัญหา
3. ผู้จัดสรรทรัพยากร (resource allocator)
4. นักเจรจาต่อรอง (negotiator)

## ทักษะทางการบริหาร

1. ทักษะทางความคิด
2. ทักษะเกี่ยวกับมนุษย์
3. ทักษะทางเทคนิค

ทักษะ “คือ ความสามารถเพื่อทำบางสิ่งอย่างได้ผล  
ทักษะขึ้นอยู่กับการมีส่วนร่วมโดยการ

เรียนรู้และฝึกเป็นนิสัย” Yukl (2002) p.176

## ทักษะทางความคิด Conceptual skills

- ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ทั่วไป (Analytical ability)
- ความสามารถในการคิดเชิงตรรกะ (Logical thinking)
- ความชำนาญในการสร้างแนวคิดหรือมโนทัศน์ของความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนและคลุมเครือ
- ความสามารถในการคิดแนวทางในการแก้ปัญหา
- ความสามารถในการวิเคราะห์เหตุการณ์และแนวโน้มหรือคาดการณ์เกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลง
- รู้โอกาสและปัญหาที่อาจเกิดขึ้นโดยใช้เหตุผลเชิงนิรนัยและอุปนัย

## ทักษะเกี่ยวกับมนุษย์ Human Skills (Intrapersonal skills)

- เข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์และกระบวนการระหว่างบุคคล
- เข้าใจความรู้สึกของบุคคล ทักษะคติและแรงจูงใจ จากสิ่งที่พูดและทำ
- ความสามารถในการสื่อสารได้อย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพ
- ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์และให้ความร่วมมือ

## ระดับการจัดการและทักษะที่ต้องการ

1. การจัดการระดับสูง = ทักษะการคิดขั้นสูง
2. การจัดการระดับกลาง = ทักษะเกี่ยวกับมนุษย์ขั้นสูง
3. การจัดการระดับปฏิบัติการ = ความชำนาญทางเทคนิคขั้นสูง

Certo (2007)

## ทักษะทางเทคนิค Technical skills

1. มีความรู้เกี่ยวกับวิธีการ กระบวนการ และขั้นตอน รวมถึงเทคนิคต่างๆในการทำกิจกรรมหรือภาระงาน
2. มีความสามารถในการใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องในการทำกิจกรรมหรือภาระงานต่างๆ

## ทักษะการบริหารจัดการในภาวะวิกฤต

1. บางเวลาการบริหารงานเดินผิดทาง
2. เปลี่ยนวิกฤตเป็นโอกาส เข้าไปแก้ปัญหา : SEP
  1. ขั้นตอน : หยุด, มอง และฟัง
  2. ขั้นตอน : ขอความช่วยเหลือคนอื่น
  3. ขั้นตอน : ดำเนินต่อไปด้วยความระมัดระวังและรอบคอบ

Theil & Grossnickle, (1982)

## ขั้นตอน : หยุด มอง และฟัง

1. มองปัญหาบางสิ่งเป็นเรื่องเล็กน้อยที่กระทบต่ออารมณ์.
2. สังเกตเห็นว่าปัญหาทุกอย่างไม่สามารถแก้ไขได้โดยทันทีทันใด
3. ไม่กระโดดไปข้างหน้าอย่างรีบร้อน ซึ่งอาจจะสร้างปัญหาอื่นๆตามมาอีก
4. หลีกเลี่ยงการแสดงอาการโต้ เมื่อผิดพลาด
5. ไม่ตำหนิการแก้ปัญหา เมื่อเพิ่มปัญหา

## ขั้นตอน : การขอความช่วยเหลือ

1. หลีกเลียงคำพูด ที่ว่า “งานนี้สำคัญ ซึ่งฉันเท่านั้นที่สามารถทำมันได้”
2. ระดมพลคนอื่นๆ เพื่อให้ภารกิจการทำให้เสร็จ
3. มองหาทรัพยากรในการแก้ปัญหา
4. จัดระเบียบทีมให้เข้าใกล้
5. เป็น “captain” ของทีม
6. เป็น “director” ไม่ใช่ “ผู้ทำซ้ำ”

## ขั้นตอน : ดำเนินต่อไปด้วยความระมัดระวัง

1. บางครั้งต้องการการตัดสินใจที่อิสระค่อนข้างมากกว่าการเกี่ยวข้องกับทีม :
  - การควบคุมที่อิสระ
  - มีประสบการณ์ก่อนแสดงการแก้ปัญหาอย่างชัดเจน
  - รับผิดชอบ ไม่รีบร้อน มองในสิ่งที่คุณช่วย.
  - ไม่มีใครที่มีความสามารถในการแก้ปัญหาได้ทุกอย่าง