

วรรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวรรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยครั้งนี้จะแบ่งเป็น 3 ส่วน คือ การจัดการมัธยมศึกษา แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการประสานงาน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การจัดการมัธยมศึกษา

แผนการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2520 กล่าวถึงการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาว่า เป็นการศึกษาหลังระดับประถมศึกษา มุ่งให้ผู้เรียนมีความรู้ทั้งวิชาการ และวิชาชีพที่เหมาะสมกับวัย ความต้องการ ความสนใจ และความถนัด เพื่อให้แต่ละบุคคลเข้าใจและรู้จักเลือกอาชีพที่เป็นประโยชน์แก่ตนเองและสังคม การศึกษาระดับนี้แบ่งเป็น 2 ตอน คือ มัธยมศึกษาตอนต้น และมัธยมศึกษาตอนปลาย ใช้เวลาเรียนตอนละประมาณ 3 ปี ในตอนต้นเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้เลือกเรียนกลุ่มวิชาการหรือวิชาชีพตามความถนัด และความสนใจอย่างกว้างขวาง ในตอนปลายให้ผู้เรียนได้เรียนกลุ่มวิชาที่นักเรียนจะยึดเป็นอาชีพต่อไป การจัดการศึกษาระดับมัศึกษามีหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษาในระดับนี้ คือ กรมสามัญศึกษา

วัตถุประสงค์และนโยบายการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา

แผนพัฒนาการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรมระยะที่ 7 (พ.ศ. 2535-2539)
กรมสามัญศึกษา ระบุวัตถุประสงค์และนโยบายไว้ดังนี้

1. วัตถุประสงค์การจัดการศึกษาพิเศษ

เพื่อให้เด็กที่มีความผิดปกติทางร่างกายและสติปัญญา ได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง มีความรู้และทักษะวิชาอาชีพ รวมทั้งได้รับการพัฒนาทางด้านร่างกาย สติปัญญา จิตใจ และสังคม เพื่อให้สามารถช่วยเหลือตัวเองและอยู่ร่วมในสังคมได้อย่างดี

2. นโยบายการจัดการศึกษาพิเศษ

2.1 เร่งพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับความต้องการและความผิดปกติประเภทต่าง ๆ ของผู้เรียน ให้เอื้อต่อการทำงาน สามารถพึ่งตนเองได้ และดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างเหมาะสม

2.2 เร่งขยายและพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาพิเศษ ให้สามารถจัดการศึกษาได้เหมาะสมกับวัยและความผิดปกติประเภทต่าง ๆ ของเด็ก

2.3 สนับสนุนและส่งเสริมให้โรงเรียนประสานสัมพันธ์กับแหล่งเรียนรู้อื่น ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อจัดการศึกษาและมีบทบาทในการให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชน ให้ชุมชนเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ รวมทั้งการส่งเสริมนวัตกรรมและวัฒนธรรม การจัดการกิจกรรมพัฒนาคุณภาพชีวิตและสิ่งแวดล้อม ตลอดจนการปลูกฝังวัฒนธรรมทางการเมืองแบบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข

2.4 เร่งส่งเสริมการศึกษาเพื่ออาชีพให้ผู้เรียนมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะ มีใจรัก มีค่านิยม และพฤติกรรมที่เหมาะสมต่อการประกอบอาชีพ มีรายได้ระหว่างเรียน มองเห็นช่องทางในการทำมาหากิน พร้อมทั้งหาความรู้และประสบการณ์เพิ่มเติม หรือออกไปประกอบอาชีพ

2.5 เร่งพัฒนาคุณภาพของครู-อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาพิเศษ ในด้านเทคนิคการสอน การใช้เทคโนโลยีทางการศึกษา การจัดทำสื่อและแบบเรียน การคิดวิเคราะห์ การวัดผลและประเมินผล การนิเทศ การบริหารหลักสูตร การดูแลนักเรียน และจัดหาบุคลากรที่มีความสามารถเฉพาะด้าน เสริมสร้างให้มีศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรม จิตสำนึกในวิชาชีพ มีความรู้ความเข้าใจในปัญหาของสังคม รวมทั้งมีขวัญและกำลังใจ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

2.6 เร่งพัฒนาระบบบริหาร ระบบและองค์กรที่สนับสนุนการจัดการเรียนการสอน การแนะแนว การใช้สื่อและเทคโนโลยี และการนิเทศการศึกษาให้โรงเรียนมีความคล่องตัว ในการบริหารและการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ รวมทั้งปรับปรุงระบบการจัดสรรทรัพยากร และการตรวจติดตามให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ตลอดจนสนับสนุนให้มีการระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ เอกชน และชุมชนทั้งภายในและภายนอกประเทศมาใช้ในการจัด

การศึกษาพิเศษให้กว้างขวางยิ่งขึ้น

2.7 เร่งพัฒนาระบบข้อมูล ข่าวสาร และสารสนเทศ เพื่อการบริหารการจัดการศึกษาพิเศษ และการประชาสัมพันธ์ให้กว้างขวางและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทั้งในระดับกรม จังหวัด และโรงเรียน

3. วัตถุประสงค์การจัดการศึกษาสงเคราะห์

เพื่อให้เด็กที่ยากไร้ คือสิทธิโอกาสทางการศึกษา และอยู่ในสภาพที่จำเป็นต้องให้การสงเคราะห์ เช่น เด็กในชนบทห่างไกลและทุรกันดาร เด็กชาวเขา เด็กชาวเรือ เด็กเร่ร่อน เด็กในชุมชนแออัด บุตรผู้ป่วยโรคเรื้อน บุตรหลานของผู้มีส่วนร่วมในการเสริมสร้างความมั่นคงของชาติ และอื่น ๆ ได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง และมีโอกาสได้รับการศึกษาในระดับที่สูงขึ้นตามควรแก่วัย มีความรู้และทักษะวิชาชีพที่เหมาะสมกับวัยและสอดคล้องกับสภาพความต้องการของท้องถิ่น มีสุขภาพพลานามัยสมบูรณ์ มีศีลธรรม มีคุณธรรม จริยธรรม และมีค่านิยมที่ถูกต้อง มีจิตสำนึกในการอนุรักษ์ศิลปและวัฒนธรรม สงวนรักษาและพัฒนาสิ่งแวดล้อม มีความสำนึกในความเป็นไทย และเป็นพลเมืองดีตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข

4. นโยบายการจัดการศึกษาสงเคราะห์

4.1 เร่งปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนให้ผู้เรียนมีความรู้ มีนิสัยรักการอ่าน คิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาได้ มีสุขภาพพลานามัยสมบูรณ์ ร่างกายแข็งแรง มีศีลธรรม มีคุณธรรม จริยธรรม มีวินัย รับผิดชอบ ชยัน ประหยัด พึ่งตนเองได้ สามารถทำงานเป็นกลุ่มและหมู่คณะ มีจิตสำนึกในการอนุรักษ์ศิลปและวัฒนธรรม สงวนรักษาและพัฒนาสิ่งแวดล้อม และสามารถเป็นผู้นำท้องถิ่นได้ รวมทั้งมีความสำนึกในความเป็นคนไทย และมีส่วนร่วมในการปกครองตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข

4.2 เร่งพัฒนาและส่งเสริมการเรียนการสอนคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับวิทยาการสมัยใหม่และภูมิปัญญาท้องถิ่น ให้ผู้เรียนมีความรู้ ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ การสังเคราะห์ การคิดประดิษฐ์ มีจิตสำนึกด้านวิทยาศาสตร์

ตระหนักถึงผลกระทบที่มีต่อทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม ตลอดจนรู้จักเลือกใช้วิทยาศาสตร์ และ เทคโนโลยีได้อย่างเหมาะสม

4.3 ขยายและพัฒนา รูปแบบการจัดการศึกษาสงเคราะห์แก่เด็กกลุ่มเป้าหมาย ที่จำเป็นต้องสงเคราะห์ให้กว้างขวางทั่วถึงยิ่งขึ้น ทั้งในระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษา

4.4 สนับสนุนและส่งเสริมให้โรงเรียนประสานสัมพันธ์กับแหล่งเรียนรู้อื่น ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อจัดการศึกษาและมีบทบาทในการให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชน ให้ชุมชนเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ รวมทั้งการส่งเสริมรักษาศิลปะและวัฒนธรรม การจัดกิจกรรม พัฒนาคุณภาพชีวิต และสิ่งแวดล้อม ตลอดจนการปลูกฝังวัฒนธรรมทางการเมืองแบบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข

4.5 เร่งส่งเสริมการศึกษาเพื่ออาชีพให้ผู้เรียนมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะ มีใจรักมีค่านิยมและพฤติกรรมที่เหมาะสมต่อการประกอบอาชีพ มีรายได้ระหว่างเรียน มองเห็นช่องทางในการทำมาหากิน พร้อมทั้งหาความรู้และประสบการณ์เพิ่มเติม หรือออกไป ประกอบอาชีพโดยเฉพาะอาชีพอิสระ

4.6 เร่งพัฒนาคุณภาพของครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาสงเคราะห์ ในด้านเทคนิคการสอน การใช้เทคโนโลยีทางการศึกษา การจัดทำสื่อและแบบเรียน การคิด วิเคราะห์การวัดผลและประเมินผล การนิเทศ การบริหารหลักสูตร การดูแลนักเรียน และจัด บุคลากรที่มีความสามารถเฉพาะด้าน เสริมสร้างให้มีศีลธรรม มีคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึก ในวิชาชีพ มีความรู้ รวมทั้งมีขวัญและกำลังใจ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

4.7 เร่งพัฒนาระบบบริหาร ระบบและองค์กรที่สนับสนุนการจัดการเรียนการสอน การแนะแนว การใช้สื่อและเทคโนโลยี และการนิเทศการศึกษา ให้โรงเรียนมีความคล่องตัวในการบริหาร และจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ รวมทั้งปรับปรุงระบบการจัดสรรทรัพยากร และการตรวจ ติดตามให้เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ ตลอดจนสนับสนุนให้มีการระดมทรัพยากรจาก แหล่งต่าง ๆ ทั้งภาครัฐบาล เอกชน และชุมชน มาใช้ในการจัดการศึกษาสงเคราะห์ ให้กว้าง- ขว้างยิ่งขึ้น

4.8 เร่งพัฒนาระบบข้อมูล ข่าวสาร และสารสนเทศเพื่อการบริหาร การจัดการศึกษาสงเคราะห์ และการประชาสัมพันธ์ให้กว้างขวาง และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทั้งในระดับ

กรม จังหวัดและโรงเรียน

5. วัตถุประสงค์การจัดมัธยมศึกษา

เพื่อให้การมัธยมศึกษาเป็นการศึกษาขั้นพื้นฐานของประชาชนทุกคน โดยเฉพาะระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ให้ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถทั้งในด้านวิชาการและทักษะวิชาชีพ มีจิตสำนึกด้านวิทยาศาสตร์ คิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาได้ มีความรับผิดชอบต่อสังคม มีศีลธรรม มีคุณธรรม และจริยธรรม มีสุขภาพพลานามัยสมบูรณ์ ว่องไวแจ่มใส พึ่งตนเองได้ สามารถทำงานเป็นกลุ่มและหมู่คณะได้ ตระหนักในคุณค่าของการอนุรักษ์ศิลปะและวัฒนธรรม การสงวนรักษา และพัฒนาสิ่งแวดล้อม มีความเคารพยึดมั่นในสถาบัน ชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และการปกครองตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข พร้อมทั้งจะศึกษาต่อประกอบสัมมาอาชีพ และพัฒนาคุณภาพชีวิตของตน ตลอดจนเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศ

6. นโยบายการจัดการมัธยมศึกษา

6.1 เร่งพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนของแต่ละโรงเรียนให้ทัดเทียมกัน สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น ให้ผู้เรียนมีความรู้ ความสามารถตามหลักสูตรมีนิสัยรักการอ่าน คิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาได้ มีสุขภาพพลานามัยสมบูรณ์ ว่องไวแจ่มใส มีศีลธรรม มีคุณธรรม จริยธรรม มีวินัย รับผิดชอบ ชยัน ประหยัด พึ่งตนเองได้ สามารถทำงานเป็นกลุ่ม และหมู่คณะ มีจิตสำนึกในการอนุรักษ์ศิลปะและวัฒนธรรม สงวนรักษาและพัฒนาสิ่งแวดล้อม และมีส่วนร่วมในการปกครองตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข

6.2 เร่งพัฒนาและส่งเสริมการเรียนการสอนคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับวิทยาการสมัยใหม่และภูมิปัญญาท้องถิ่น ให้ผู้เรียนมีความรู้ ความสามารถในการวิเคราะห์ การสังเคราะห์ การคิดประดิษฐ์ มีจิตสำนึกด้านวิทยาศาสตร์ ตระหนักถึงผลกระทบที่มีต่อทรัพยากร และสิ่งแวดล้อม ตลอดจนรู้จักเลือกและใช้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีได้อย่างเหมาะสม

6.3 เร่งขยายการจัดการมัธยมศึกษาให้ทั่วถึงและเป็นธรรม ทั้งในเขตเมืองและชนบท เน้นระดับมัธยมศึกษาตอนต้นซึ่งเป็นการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยเฉพาะในพื้นที่ที่มีอัตราการเรียนต่อต่ำ และกลุ่มชนที่ด้อยโอกาสทางเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งส่งเสริมการจัดการศึกษา

ให้กับผู้มีความสามารถพิเศษ

6.4 สนับสนุนและส่งเสริมให้โรงเรียนประสานสัมพันธ์กับแหล่งเรียนรู้อื่น ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อจัดการศึกษาและมีบทบาทในการให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชน ให้ชุมชนเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ รวมทั้งการส่งเสริมนักเรียนและวัฒนธรรม การจัดการกิจกรรมพัฒนาคุณภาพชีวิต และสิ่งแวดล้อม ตลอดจนการปลูกฝังวัฒนธรรมทางการเมืองแบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข

6.5 เร่งส่งเสริมการศึกษาเพื่ออาชีพให้ผู้เรียนมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะ มีใจรัก มีค่านิยม และพฤติกรรมที่เหมาะสมต่อการประกอบอาชีพ มีรายได้ระหว่างเรียน มองเห็นช่องทางในการทำมาหากิน พร้อมทั้งจะหาความรู้และประสบการณ์เพิ่มเติม หรือออกไปประกอบอาชีพ โดยเฉพาะอาชีพอิสระ

6.6 เร่งพัฒนาคุณภาพของครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ในด้านเทคนิคการสอน การใช้เทคโนโลยีทางการศึกษา การจัดทำสื่อและแบบเรียน การคิดวิเคราะห์ การวัดผลและประเมินผล การนิเทศ การบริหารหลักสูตร และการจัดหาบุคลากรในสาขาวิชาที่ขาดแคลนเสริมสร้างให้มีศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรม จิตสำนึกในวิชาชีพ มีความรู้ ความเข้าใจในปัญหาของสังคม รวมทั้งมีขวัญและกำลังใจ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

6.7 เร่งพัฒนาระบบบริหาร ระบบและองค์กรที่สนับสนุนการจัดการเรียน การสอน การแนะแนว การใช้สื่อและเทคโนโลยี และการนิเทศการศึกษา ให้โรงเรียนมีความคล่องตัวในการบริหาร และจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ รวมทั้งปรับปรุงระบบการจัดสรรทรัพยากร และการตรวจติดตามให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ตลอดจนสนับสนุนให้มีการระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภาครัฐบาล เอกชนและชุมชน มาใช้ในการจัดการมัธยมศึกษาให้กว้างขวางยิ่งขึ้น

6.8 เร่งพัฒนาระบบข้อมูล ข่าวสาร และสารสนเทศเพื่อการบริหาร การจัดการมัธยมศึกษา และการประชาสัมพันธ์ให้กว้างขวาง และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทั้งในระดับกรม จังหวัดและโรงเรียน

หน้าที่และความรับผิดชอบของกรมสามัญศึกษา

กรมสามัญศึกษามีหน้าที่จัดและส่งเสริมการจัดการมัธยมศึกษา การจัดการศึกษาพิเศษ และการจัดการศึกษาสงเคราะห์และประสานกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา โดยมีโรงเรียนที่ให้บริการ และให้การศึกษาในความรับผิดชอบทั้งสิ้น 1,846 โรงเรียน เป็นโรงเรียนสังกัดกองการมัธยมศึกษา จำนวน 1,808 โรงเรียนสังกัดกองการศึกษาเป็นพิเศษ จำนวน 38 โรงเรียน นักเรียนรวมทั้งสิ้น 1,672,563 คน ข้าราชการครู 102,980 คน ข้าราชการพลเรือน 791 คน ลูกจ้างประจำ 14,714 คน (กองแผนงาน, 2533) โรงเรียนของกรมสามัญศึกษา กระจายอยู่ทั่วไปในระดับ จังหวัด อำเภอ และตำบล และมีหน่วยศึกษานิเทศก์ประจำอยู่ทุกเขตการศึกษา เพื่อช่วยเหลืองานของกรม

โครงสร้างการบริหารงานของกรมสามัญศึกษา

กรมสามัญศึกษา แบ่งส่วนราชการตามพระราชกฤษฎีกา แบ่งส่วนราชการกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2522 (สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี, 2522) ดังนี้

1. สำนักงานเลขาธิการกรม
2. กองการเจ้าหน้าที่
3. กองการประถมศึกษา
4. กองการมัธยมศึกษา
5. กองการศึกษาพิเศษ
6. กองคลัง
7. กองแผนงาน
8. กองพัสดุและอุปกรณ์การศึกษา
9. การออกแบบและก่อสร้าง
10. หน่วยศึกษานิเทศก์

ในปี 2523 กรมสามัญศึกษาโอนกิจการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาไปเป็นของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี, 2523)

กรมสามัญศึกษาได้จัดแบ่งหน่วยงานซึ่งมีฐานะเทียบเท่ากองเป็นการภายในเพิ่มอีก 3 หน่วย (กรมสามัญศึกษา, 2533) คือ

หน่วยตรวจสอบภายในกรมสามัญศึกษา

สำนักงานโครงการพิเศษ

สำนักงานการตรวจราชการกรมสามัญศึกษา

หน่วยงานระดับกอง 12 กอง ทำหน้าที่เป็นหน่วยประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การปฏิบัติงานของโรงเรียน และหน่วยงานการศึกษาในสังกัด ซึ่งแต่ละหน่วยงานที่มีอำนาจและหน้าที่แตกต่างกัน (กรมสามัญศึกษา, กองการเจ้าหน้าที่ 2532)

1. สำนักงานเลขานุการกรม มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการดำเนินการ เกี่ยวกับการช่วยอำนวยความสะดวกและประสานงาน บริการและบริหารทั่วไป กิจการพิเศษ สารบรรณ การประชาสัมพันธ์ โดยเป็นศูนย์กลางการติดต่อราชการ และการสั่งการต่าง ๆ ของกรม ตลอดจนปฏิบัติงานอื่น ๆ ซึ่งไม่อยู่ในความรับผิดชอบของกองใดกองหนึ่งโดยเฉพาะ

แบ่งหน่วยงานภายใน 3 ฝ่าย 3 งาน 3 หมวด

1.1 ฝ่ายประชาสัมพันธ์

1.2 ฝ่ายช่วยอำนวยความสะดวกและประสานงาน แบ่งงานใน 3 งาน

1.3 ฝ่ายสารบรรณ แบ่งงานภายใน 3 หมวด

2. กองการเจ้าหน้าที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การวางแผนบุคคลและอัตรากำลัง การจัดระบบงาน การกำหนดตำแหน่ง และอัตราเงินเดือน การสรรหา คัดเลือกบุคคล การสอบ การบรรจุ การย้าย การเลื่อน การโอน การขอลับเข้ารับราชการ การออกจากราชการ การรักษาการในตำแหน่งหรือรักษาราชการแทน การช่วยปฏิบัติราชการ การจัดทำทะเบียนประวัติ การพิจารณาความดี ความชอบ การขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ บำเหน็จบำนาญ การจัดทำและควบคุมบัญชีถือจ่าย การฝึกอบรมศึกษาคู่ คูงาน การลา สวัสดิการและเจ้าหน้าที่สัมพันธ์ การรักษา วินัย การอุทธรณ์และร้องทุกข์ งานระเบียบและกฎหมาย

แบ่งหน่วยงานภายใน 5 ฝ่าย 14 งาน

2.1 งานธุรการ

- 2.2 ฝ่ายอัตรากำลังและระบบงาน แบ่งงานภายใน 3 งาน
- 2.3 ฝ่ายสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง แบ่งงานภายใน 4 งาน
- 2.4 ฝ่ายทะเบียนประวัติ และบำเหน็จความชอบ แบ่งงานภายใน 3 งาน
- 2.5 ฝ่ายพัฒนาบุคคล แบ่งงานภายใน 3 งาน
- 2.6 ฝ่ายวินัยและนิติการ

3. กองคลังมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการดำเนินการเกี่ยวกับการเงิน การบัญชี การพัสดุ ให้เป็นไปตามระเบียบของทางราชการ ตลอดจนดำเนินการเกี่ยวกับ บำเหน็จ บำนาญ บำนาญพิเศษ เงินทดแทน การเบิกจ่ายเงินเดือน ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการเงินการบัญชี การพัสดุ

แบ่งหน่วยงานภายใน 4 ฝ่าย 10 งาน

- 3.1 งานธุรการ
- 3.2 ฝ่ายการเงิน แบ่งงานภายใน 2 งาน
- 3.3 ฝ่ายบัญชี แบ่งงานภายใน 3 งาน
- 3.4 ฝ่ายบริหารงบประมาณ แบ่งงานภายใน 4 งาน
- 3.5 ฝ่ายวิชาการเงินและบัญชี

4. กองแผนงานมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการจัดทำแผนโครงการ และงบประมาณของกรม สํารวจ รวบรวม ประมวลผล และวิเคราะห์ข้อมูล รวมทั้งเป็นศูนย์ข้อมูลทางการศึกษาของกรม วิเคราะห์และวิจัยปัญหาการดำเนินงานต่าง ๆ ติดตามประเมินผล และรายงานผลการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการต่าง ๆ ของกรม และดำเนินงานที่เกี่ยวกับ วิเทศสัมพันธ์

แบ่งหน่วยงานภายใน 5 ฝ่าย 12 งาน

- 4.1 งานธุรการ
- 4.2 ฝ่ายวิเคราะห์งบประมาณ แบ่งงานภายใน 2 งาน
- 4.3 ฝ่ายแผนงาน แบ่งงานภายใน 2 งาน
- 4.4 ฝ่ายสถิติและข้อมูล แบ่งงานภายใน 2 งาน
- 4.5 ฝ่ายวิจัยและประเมินผล แบ่งงานภายใน 3 งาน

4.6 ฝ่ายวิเทศสัมพันธ์ แบ่งงานภายใน 2 งาน

5. กองออกแบบและก่อสร้างมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการดำเนินการเกี่ยวกับการออกแบบสถาปัตยกรรม ออกแบบครุภัณฑ์ คำนวณโครงสร้าง คำนวณและออกแบบงานวิศวกรรม การสำรวจวางผัง ปรับปรุงพื้นที่ สำรวจและวิจัยอาคารสถานศึกษาให้ถูกต้องตามหลักวิชา สภาพเศรษฐกิจสังคมและท้องถิ่น ทดสอบวัสดุก่อสร้าง ตรวจสอบก่อสร้างอาคารเรียนให้ถูกต้องตามมาตรฐานและเทศบัญญัติ ควบคุมการก่อสร้างทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค นิเทศและจัดแบบรูปารายการก่อสร้าง เป็นที่ปรึกษาและพิจารณาปัญหาการก่อสร้างของกรมฯ และกระทรวงศึกษาธิการในด้านการออกแบบและก่อสร้างอาคารต่าง ๆ

แบ่งหน่วยงานภายใน 4 ฝ่าย 9 งาน

5.1 งานธุรการ

5.2 ฝ่ายสถาปัตยกรรม

5.3 ฝ่ายวิศวกรรม

5.4 ฝ่ายเขียนแบบและประเมินค่า แบ่งงานภายใน 3 งาน

5.5 ฝ่ายควบคุมการก่อสร้าง แบ่งงานภายใน 5 งาน

6. กองการมัธยมศึกษามีหน้าที่และความรับผิดชอบ

จัดควบคุม ดูแล ส่งเสริม โรงเรียนในสังกัดที่สอนระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และตอนปลาย พัฒนาโรงเรียนด้านบริหาร วิชาการ ปริมาณนักเรียน คุณภาพการศึกษา จัดทำมาตรฐานการศึกษา วิจัยและติดตามผลการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา การพิจารณาตั้ง ขยาย ขยาย รวมโรงเรียน การทำแผนชั้นเรียน การจัดชั้นเรียน และอัตรากำลังของโรงเรียน จัดตั้งและจัดสรรดำเนินการเกี่ยวกับงบประมาณ เงินบำรุงการศึกษา เงินอื่น ๆ แก่โรงเรียนในสังกัด ศึกษาวิเคราะห์ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การจัดอัตรากำลัง การบริหารสถานศึกษาด้านอื่น ๆ จัดทำสถิติข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากร และดำเนินการแก้ปัญหาอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

แบ่งหน่วยงานภายใน 4 ฝ่าย 13 งาน

6.1 งานธุรการ

6.2 ฝ่ายบริหารสถานศึกษา 1 แบ่งงานภายใน 3 งาน



6.3 ฝ่ายบริหารสถานศึกษา 2 แบ่งงานภายใน 3 งาน

6.4 ฝ่ายพัฒนาการศึกษา แบ่งงานภายใน 3 งาน

6.5 ฝ่ายส่งเสริมมาตรฐานการศึกษา แบ่งงานภายใน 3 งาน

7. กองการศึกษาพิเศษมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการดำเนินการเกี่ยวกับการจัด ควบคุม ดูแลและส่งเสริมการศึกษาสงเคราะห์และการศึกษาพิเศษ จัดการศึกษาของเด็กที่มีปัญหาทางสังคมและปัญหาอื่น ๆ ร่วมมือกับหน่วยราชการ องค์การหรือมูลนิธิที่มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมการศึกษาพิเศษแก่เด็กที่มีปัญหาต่าง ๆ

แบ่งหน่วยงานภายใน 3 ฝ่าย 7 งาน

7.1 งานธุรการ

7.2 ฝ่ายบริหารงานสถานศึกษา แบ่งงานภายใน 2 งาน

7.3 ฝ่ายส่งเสริมการศึกษาพิเศษ แบ่งงานภายใน 2 งาน

7.4 ฝ่ายส่งเสริมการศึกษาสงเคราะห์ แบ่งงานภายใน 2 งาน

8. กองพัสดุและอุปกรณ์การศึกษา มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดซื้อ จัดหา วัสดุ ครุภัณฑ์ การจ้างก่อสร้างอาคารเรียนและอาคารประกอบของโรงเรียนสังกัดส่วนกลาง พิจารณาเรื่องขออนุมัติการจ้างก่อสร้างในส่วนภูมิภาค การทำทะเบียนควบคุมอาคารที่เป็นทรัพย์สินของทางราชการ การกำหนดลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์ เก็บรักษาจัดแยก จัดส่งพัสดุ และอุปกรณ์การศึกษา ให้กับหน่วยงานและสถานศึกษาในสังกัด เก็บเอกสารของหน่วยงานต่าง ๆ ในสังกัด ผลิตอุปกรณ์ต้นแบบ จัดทำแผ่นภาพโปสเตอร์ फिल्मสไลด์ ออกแบบและพิมพ์เอกสารให้กับหน่วยงานในสังกัด ติดตั้งเครื่องจักรที่ใช้ในโรงงานของสถานศึกษา บริการตรวจสอบเครื่องมือเครื่องจักร ครุภัณฑ์ให้กับหน่วยงานและสถานศึกษาในสังกัด ดูแลความเรียบร้อยของอาคารสถานที่ทั้งภายในและภายนอกกรม ดูแลรักษายานพาหนะ การบริการการใช้รถยนต์ส่วนกลาง และการใช้รถยนต์เดินทางไปราชการส่วนภูมิภาค จัดทำบัญชีและประวัติการซ่อมรถยนต์ ดำเนินการเกี่ยวกับงานทะเบียนรถยนต์

แบ่งหน่วยงานภายใน 4 ฝ่าย 15 งาน

8.1 งานธุรการ

8.2 ฝ่ายจัดพัสดุและอุปกรณ์การศึกษา แบ่งงานภายใน 2 งาน

- 8.3 ฝ่ายออกแบบและผลิตอุปกรณ์การศึกษา แบ่งงานภายใน 3 งาน
 8.4 ฝ่ายวัสดุและอุปกรณ์การศึกษา แบ่งงานภายใน 3 งาน
 8.5 ฝ่ายติดตั้ง-ปรับซ่อม แบ่งงานภายใน 6 งาน

9. หน่วยศึกษานิเทศก์มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการส่งเสริมการศึกษาทางด้านวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา โรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ และโรงเรียนการศึกษาพิเศษ ในสังกัด ส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตร นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา การฝึกอบรม ครู-ประจำการเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน ปรับปรุงคุณภาพการศึกษาโดยเน้นการวางระบบ การติดตามประเมินผล และการนิเทศการศึกษา

แบ่งหน่วยงานภายใน 6 ฝ่าย 2 งาน

- 9.1 ฝ่ายบริหารทั่วไป แบ่งหน่วยงานภายใน 2 งาน
 9.2 ฝ่ายนิเทศการบริหาร
 9.3 ฝ่ายนิเทศงานปฏิบัติการสอน
 9.4 ฝ่ายนิเทศงานสนับสนุนการสอน
 9.5 ฝ่ายวิจัยและพัฒนา
 9.6 ฝ่ายแผนงานและประเมินผล

10. หน่วยตรวจสอบภายในมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการตรวจสอบด้านการเงิน การบัญชีว่าได้ดำเนินการไปอย่างถูกต้องตามคำสั่ง ระเบียบ ข้อบังคับ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องเพียงใด ตรวจสอบด้านการปฏิบัติงานเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจ่ายเงิน สอบทานการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการเงิน พิจารณาความถูกต้องของข้อมูลตัวเลข และดำเนินการวิเคราะห์ วินิจฉัยความเหมาะสมของวิธีปฏิบัติต่าง ๆ ในทางการเงินและการบัญชี เสนอแนะวิธีป้องกันเกี่ยวกับการรั่วไหล และหรือการทุจริตในทรัพย์สิน หรือรายรับต่าง ๆ ของทางราชการ ประสานงานสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้าส่วนราชการ

แบ่งหน่วยงานย่อยเป็น 1 งาน

11. สำนักงานโครงการพิเศษมีหน้าที่และความรับผิดชอบ บริหารตามโครงการพัฒนาโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้รับความช่วยเหลือจากต่างประเทศ โดยดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้ งานงบประมาณ ครุภัณฑ์ และก่อสร้างตามโครงการ งานพัฒนาบุคลากรและการบริหารโรงเรียน และงานติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน และผลงานของโรงเรียน และโครงการ

แบ่งหน่วยงานภายใน 5 ฝ่าย 6 งาน

11.1 ฝ่ายบริหารทั่วไป แบ่งงานภายใน - งาน

11.2 ฝ่ายโครงการโรงเรียน

เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตและสังคม แบ่งงานภายใน 2 งาน

11.3 ฝ่ายแผนงานและติดตามผล แบ่งงานภายใน 2 งาน

11.4 ฝ่ายพัฒนาสิ่งแวดล้อมโรงเรียน แบ่งงานภายใน - งาน

11.5 ฝ่ายกิจกรรมพิเศษ แบ่งงานภายใน 2 งาน

12. สำนักงานการตรวจราชการกรมสามัญศึกษา มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ประมวลผลและวิเคราะห์รายงานการตรวจเยี่ยม ของผู้ตรวจราชการกรมสามัญศึกษา รวมทั้งรายงานและประสานงานกับหน่วยงานในสังกัด เพื่อให้แก้ไขปัญหา หรือช่วยเหลือโรงเรียนตามที่ผู้ตรวจรายงาน ส่งเสริม และประสานงาน เพื่อให้การตรวจเยี่ยมเป็นไปด้วยความเรียบร้อย และมีประสิทธิภาพ จัดและดำเนินการให้มีแผนและงบประมาณเพื่อการตรวจเยี่ยมโรงเรียนของผู้ตรวจราชการ กรมสามัญศึกษา

แบ่งหน่วยงานภายใน 2 ฝ่าย 1 งาน

12.1 งานธุรการ

12.2 ฝ่ายแผนงาน และงบประมาณ

12.3 ฝ่ายการตรวจ ติดตามและรายงาน

กระบวนการบริหารงาน

สมพงษ์ เกษมนสิน (2511) ได้สรุปกระบวนการบริหารไว้เป็นขั้นตอนดังนี้คือ

1. การวางแผน เกี่ยวกับการคาดการณ์ การกำหนดวัตถุประสงค์ การพัฒนาทฤษฎีในการวางแผน โดยจำแนกแผนออกเป็นโครงการ กำหนดงบประมาณ และแนวปฏิบัติ ตลอดจนการปรับปรุงนโยบายให้สอดคล้องและทันเหตุการณ์อยู่เสมอ
2. การจัดองค์การ เกี่ยวข้องกับการจัดโครงสร้างขององค์การ การสร้างขอบเขตของงานและความสัมพันธ์ของงานต่าง ๆ การกำหนดตำแหน่งหน้าที่ ตลอดจนการกำหนดคุณสมบัติที่ต้องการตำแหน่งนั้น ๆ
3. การจัดเจ้าหน้าที่ เป็นขั้นตอนที่เกี่ยวกับการเลือกสรร ประเมินผล การฝึกอบรม และการพัฒนาบุคคล เพื่อให้บุคคลที่ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ มีความรู้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ ความรับผิดชอบที่มีอยู่
4. การอำนวยการ การบริหารขั้นนี้เป็นหน้าที่เกี่ยวกับการตัดสินใจ มอบหมายหน้าที่ การงาน การจูงใจ การประสานงาน การจัดให้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าให้แก่องค์การ
5. การควบคุม ในการควบคุมงานนั้นจะต้องกำหนดระบบการรายงาน พัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน การวัดผลงาน ดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่อง ทั้งนี้เพื่อให้งานดำเนินไปโดยถูกต้อง ความมุ่งหมายสำคัญของการควบคุมงานก็คือ ต้องการให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และหากไม่บรรลุวัตถุประสงค์ก็จะได้ทราบอุปสรรคข้อขัดข้องได้

สำหรับระบบการบริหารงานของกรมสามัญศึกษาในปัจจุบัน มีลักษณะเป็นแบบรวมอำนาจอยู่ในส่วนกลาง ไม่มีส่วนราชการบริหารส่วนภูมิภาค ดังนั้น การบริหารงานจะเป็นรูปแบบรวมศูนย์อำนาจในส่วนกลาง โดยกองต่าง ๆ มีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารตามหน้าที่และความรับผิดชอบที่กำหนด (กรมสามัญศึกษา, กองเจ้าหน้าที่ 2532) กล่าวคือ

1. การบริหารงานเกี่ยวกับการวางแผน หน่วยงานระดับกองทุกกองรับผิดชอบร่วมกันเสนอข้อมูลเพื่อการกำหนดนโยบายวัตถุประสงค์ การจัดการศึกษาของกรมสามัญศึกษา

2. การบริหารที่เกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนและการบริหารบุคคล หน่วยงานระดับ
กองที่รับผิดชอบ คือ กองการเจ้าหน้าที่ กองแผนงาน กองการมัธยมศึกษา และกองการศึกษาพิเศษ
ดำเนินการพิจารณากำหนดของตำแหน่งต่าง ๆ ของบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในองค์การและหน่วยงาน
ในสังกัด หรือการจัดบุคลากร

3. การบริหารด้านงบประมาณและการเงิน หน่วยงานระดับกองทุกหน่วยงาน
รับผิดชอบร่วมกันคือ ดำเนินการการพิจารณาจัดสรรงบประมาณ และดูแลการใช้งบประมาณให้
สอดคล้องกับระเบียบมติคณะรัฐมนตรีที่กำหนด

4. การบริหารด้านวิชาการ หน่วยงานระดับกองที่รับผิดชอบคือ กองแผนงาน
กองการมัธยมศึกษา กองการศึกษาพิเศษ และหน่วยศึกษานิเทศก์ ดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวกับ
หลักสูตร คู่มือการเรียนการสอน การฝึกอบรมเกี่ยวกับการเรียนการสอน

5. การบริหารด้านจัดซื้อจัดจ้าง หมวดค่าครุภัณฑ์ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง หน่วยงานระดับ
ทุกกองปฏิบัติงานร่วมกันรับผิดชอบโดยกองพัสดุ และอุปกรณ์การศึกษา ดำเนินการโดยปฏิบัติให้
การจัดซื้อจัดจ้าง งบประมาณหมวดค่าครุภัณฑ์ที่ดินและสิ่งก่อสร้างเป็นไปตามระเบียบสำนัก
นายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535

6. การรายงานและการประเมินผล หน่วยงานระดับกองทุกกองที่มีหน้าที่รับผิดชอบ
การรายงาน และกองแผนงาน ดำเนินการ รายงานผลการดำเนินงานตามแผนงาน/งาน/
โครงการ ตามมติคณะรัฐมนตรี คานนโฆบาส ทิศทาง และจุดเน้นของกรมสามัญศึกษา รวมทั้ง
รายงานผลการปฏิบัติงานของกองต่าง ๆ ตามแผนปฏิบัติการประจำปี และการประเมินผล
โครงการตามที่ได้รับมอบหมาย

7. การบริการด้านอื่น ๆ และประสานงาน หน่วยงานระดับกองที่รับผิดชอบคือ
สำนักงานเลขานุการกรมสามัญศึกษา

ปัญหาการบริหารงานกรมสามัญศึกษา

จากระบบการบริหารแบบรวมอำนาจ ในอดีตไม่ค่อยมีปัญหาและอุปสรรคมากนัก เพราะจำนวนโรงเรียนและปริมาณงานยังไม่มาก แต่ในสภาพปัจจุบันปริมาณงาน และจำนวนโรงเรียนมีเพิ่มมากขึ้น ทำให้มีปัญหาในการปฏิบัติงาน การติดต่อประสานงาน การตัดสินใจของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในหน่วยย่อยจะเพิ่มมากขึ้นเป็นลำดับ จากการวิเคราะห์ระบบงานของกรมสามัญศึกษา พบปัญหาที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของกรมสามัญศึกษา 3 ลักษณะ (กรมสามัญศึกษา, 2530)

1. ปัญหาระหว่างหน่วยงาน

1.1 งานล่าช้า เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นเกือบทุกหน่วยงานภายในกรมสามัญศึกษา ทั้งนี้เพราะการปฏิบัติงานมีขั้นตอนมากในการดำเนินงาน และการประสานงานกับหน่วยงานในแนวราบและแนวตั้งจะไปรวมอยู่ที่ผู้มีอำนาจสั่งการ จึงทำให้งานแต่ละเรื่องนั้นต้องใช้เวลาามาก

1.2 ข้อมูลไม่ถูกต้อง ครบถ้วน และสมบูรณ์ เป็นปัญหาเกี่ยวกับการนำข้อมูลมาใช้ในการบริหารงาน ข้อมูลที่กองต่าง ๆ ได้รับ ส่วนใหญ่เป็นข้อมูลที่จัดเก็บไว้ไม่เป็นระบบจะมี 2 ลักษณะ คือ โรงเรียนส่งข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง ครบถ้วนและสมบูรณ์มาให้ หรือข้อมูลที่ได้จากหน่วยงานภายใน เช่น จาก กองแผนงาน กองการมัธยมศึกษา ฯลฯ ไม่ตรงกับข้อมูลที่ได้จากโรงเรียนโดยตรงทำให้เกิดความสับสนในการใช้ข้อมูลเพื่อการปฏิบัติงาน และบริหารงานของกรม

1.3 ขาดการประสานงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง กอง หรือหน่วยปฏิบัติงานลักษณะเดียวกัน หรืองานที่เกี่ยวข้องกันมักจะไม่มีการประชาสัมพันธ์ หรือประชุมเพื่อตกลงหรือปรึกษาหารือ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในแนวเดียวกันและจัดการทำงานที่ซ้ำซ้อน

2. ปัญหาเกี่ยวกับสายการปฏิบัติงาน

จากการพิจารณาสายการดำเนินงานเพื่อดูว่าในแต่ละเรื่อง หรือแต่ละ
สาขางานตรงจุดไหนบ้างที่งานมีปัญหา พบปัญหาหลายลักษณะ ดังนี้

2.1 งานที่ปฏิบัติตามสาขางานจะต้องผ่านกอง/หน่วยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
ทั้งภายในกรมและภายนอกกรม บางครั้งงานจะไปหยุดที่หน่วยงานหนึ่ง ทำให้งานล่าช้ามากขึ้น

2.2 ขาดการประสานงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง หรือหน่วยงาน
ที่ปฏิบัติงานลักษณะเดียวกัน หรืองานที่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกันโดยสาขางาน แต่ไม่มีการ
ประสานงาน หรือปรึกษาหารือกันก่อนเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามขั้นตอน และแนวปฏิบัติ
เดียวกัน

3. ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในแต่ละหน่วยงาน

จากการพิจารณาปัญหาภายในแต่ละกอง พบปัญหาที่มีมีลักษณะต่างกัน คือ

3.1 สำนักงานเลขานุการกรม ไม่มีการติดตามงาน และไม่มีเจ้าหน้าที่
รับผิดชอบเรื่องโดยตรง

3.2 กองการเจ้าหน้าที่ กองที่เกี่ยวข้องให้ความร่วมมือน้อย

3.3 กองคลัง การปฏิบัติ ไม่เป็นไปตามกำหนดเวลาที่กำหนดไว้
และกองที่เกี่ยวข้องให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลน้อย

3.4 กองแผนงาน ข้อมูลจากกองต่าง ๆ คลาดเคลื่อน และข้อมูลจาก
โรงเรียนไม่ตรงกับที่กองแผนงานแจ้งไปให้จังหวัด

3.5 กองออกแบบและก่อสร้าง ระบบข้อมูลไม่ถูกต้อง ครบถ้วน และ
สมบูรณ์

3.6 กองการมัธยมศึกษา กองต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องไม่ให้ความร่วมมือ
เท่าที่ควร

3.7 กองการศึกษาพิเศษ ข้อมูลไม่เป็นระบบ และสายปฏิบัติงานไม่ชัดเจน

3.8 การพัสดุและอุปกรณ์การศึกษา การติดต่อสื่อสารกับกองที่เกี่ยวข้อง
เช่น การเปิดซองประกวดราคาไม่ชัดเจน

3.9 หน่วยศึกษานิเทศก์ การแจ้งเรื่องไปยังโรงเรียน หน่วยศึกษานิเทศก์
ไม่ติดต่อกับกองที่เกี่ยวข้อง

3.10 หน่วยตรวจสอบภายใน สำนักปฏิบัติงานการแจ้งระเบียบการเงินที่
เปลี่ยนแปลงไปยังโรงเรียนไม่ชัดเจน และบางครั้งจะแจ้งไปโรงเรียนโดยตรง

กล่าวโดยสรุป กรมสามัญศึกษามีหน้าที่รับผิดชอบการจัดการมัธยมศึกษา โดยมีหน่วยงาน
ระดับกอง จำนวน 12 กอง ทำหน้าที่เป็นหน่วยประสานส่งเสริม และสนับสนุนการปฏิบัติงานของ
โรงเรียนมัธยมศึกษา และหน่วยงานการศึกษาในสังกัด หน่วยงานระดับกองแต่ละกองจะมีอำนาจ
และหน้าที่แตกต่างกัน แต่ในการปฏิบัติด้านการบริหารทุกหน่วยงานจะต้องเกี่ยวข้อง สัมพันธ์กัน
จึงต้องมีการประสานงานหลัก 4 งาน คือ งานด้านงบประมาณ งานด้านการเงิน และการพัสดุ
งานด้านบุคลากร และงานส่งเสริมด้านวิชาการ

แนวคิดเกี่ยวกับการประสานงาน

ความหมายของการประสานงาน

McFarland (1979) กล่าวว่า การประสานงานเป็นขบวนการที่ก่อให้เกิด
เอกภาพในการทำงานภายใต้วัตถุประสงค์ร่วมกัน

Kart (1988) มองการประสานงานในลักษณะของวิธีการที่จะประสาน
กิจกรรมและความร่วมมือในองค์การ

ซุบ กาญจนประกร (2504) ให้ความหมายว่า การประสานงาน หมายถึง
การจัดระเบียบการทำงานเพื่อให้งานและเจ้าหน้าที่ที่ทุกฝ่ายร่วมมือปฏิบัติงานเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน
ไม่ทำงานซ้อนและซ้ำกัน ชัดแย้งกัน หรือเหลื่อมล้ำกัน

สมพงษ์ เกษมสิน (2511) ให้ความหมายของการประสานว่าเป็นการจัดระเบียบงานให้สอดคล้องกลมกลืน เพื่อให้งานสัมฤทธิ์และสำเร็จตามเป้าหมายในเวลาที่กำหนด

ภิญโญ สาธร (2516) กล่าวว่า การประสานงานเป็นกระบวนการเชื่อมโยงสัมพันธ์บุคคล วัสดุ และทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุสำเร็จตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

สรุป การประสานงาน หมายถึง วิธีการเชื่อมโยง บุคคล วัสดุ และทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้ทุกฝ่ายร่วมมือกันปฏิบัติงาน ทำให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

วัตถุประสงค์ของการประสานงาน

การบริหารองค์การ ถ้าไม่จัดให้มีการประสานงานที่ดี การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพขององค์การจะมีความเป็นไปได้ยาก ดังนั้นการประสานงานจึงมีวัตถุประสงค์ดังนี้ (สุโขทัยธรรมมาธิราช, 2523)

1. เพื่อช่วยให้ผลงานและคุณภาพของงานเป็นไปตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน
2. เพื่อประหยัดงบประมาณ ประหยัดเวลาในการทำงาน

ความสำคัญและประโยชน์ของการประสานงาน

ความสำคัญ

การประสานงานมีความสำคัญต่อการบริหารงานของหน่วยงานหรือองค์การ เพราะเป็นกระบวนการที่ประสานกิจกรรมต่าง ๆ ในหน่วยงานทำให้ภารกิจดำเนินไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายเดียวกัน โดยการจัดโครงสร้างการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพให้เหมาะสมและง่ายที่ผู้ปฏิบัติจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจึงเป็นสิ่งสำคัญ การประสานงานซึ่งเป็นกระบวนการหรือกิจกรรมที่เชื่อมโยงสัมพันธ์ บุคคล วัสดุ และทรัพยากรอื่น ๆ จึงมีความสำคัญไม่น้อยกว่า

กระบวนการอื่น ๆ ดังคำกล่าวของ ธงชัย สันติวงษ์ (2533) ที่กล่าวว่า การประสานงานเป็น การประสานการทำงานของฝ่ายต่าง ๆ ให้เข้ากันได้ เพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของ องค์การ

ประโยชน์ของการประสานงาน

มุสสดี สัตยมานะ (2521) ได้กล่าวถึงการประสานงานว่า มีประโยชน์ต่อการ บริหารราชการ ดังนี้

1. ทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมายโดยราบรื่น
2. ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจ ช่างซึ่งในนโยบายและวัตถุประสงค์ของ งานดีขึ้น ลดการขัดแย้งในการปฏิบัติงาน

3. ทำให้มีการปฏิบัติงานเป็นหมู่คณะ
4. เสริมสร้างความเข้าใจอันดีในหมู่คณะ ทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับการทำงาน ตามปกติและการร่วมกันแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารงาน

5. ทำให้ไม่มีการทำงานซ้ำซ้อน เหลื่อมล้ำ อันทำให้ไม่ประหยัด การประสานงานเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับตัวบุคคล และเป็นสิ่งหนึ่งที่หัวหน้า งาน หรือผู้บังคับบัญชาจะต้องจัดให้มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการประสานงาน โดยการนำเทคนิค การประสานงานที่กล่าวมาแล้วมาใช้ในการลักษณะที่ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ให้งานแต่ละฝ่าย สอดคล้องประสานสัมพันธ์ ทำให้งานบรรลุเป้าหมายที่กำหนด การประสานงานจึงอาศัยศิลป์ ของการบริหารงานเป็นอย่างมาก และมีความสำคัญต่อหัวหน้างานเป็นอย่างมาก เพราะการ ประสานงานที่ดีช่วยให้เงิน คน วัสดุ และเวลาไม่สิ้นเปลืองเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อหน่วยงานนั้น

สมพงษ์ เกษมสิน (2511) พิจารณาประโยชน์ของการประสานงานไว้ ดังนี้

1. ทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมายโดยราบรื่นและรวดเร็ว
2. ทำให้ทุกคน ทุกฝ่ายมีความเข้าใจซึ่งถึงนโยบายและวัตถุประสงค์ของ องค์การได้ดีขึ้น อันจะเป็นอุปสรรคให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จด้วยดี



มากขึ้น

3. ประหยัดเวลาในการทำงานที่น้อยลง และสามารถทวีผลผลิตของงาน
4. ประหยัดเงิน วัสดุ และสิ่งของในการดำเนินงาน
5. ทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
6. ทำให้การทำงานเป็นทีม เป็นการช่วยเพิ่มผลสำเร็จของงานให้มากขึ้น
7. สร้างความเข้าใจอันดี และสามัคคีธรรมในหมู่คณะ
8. ลดข้อขัดแย้งในการทำงาน
9. สร้างเสริมขวัญในการทำงานของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ให้ดีขึ้น
10. ลดอันตรายจากการทำงานที่น้อยลง
11. ป้องกันการทำงานซ้ำและซ้อนกัน
12. ก่อให้เกิดความคิดใหม่ ๆ และมีการปรับปรุงอยู่เสมอ

กล่าวโดยสรุป การประสานงานจะช่วยลดความขัดแย้ง ความซับซ้อน เหลื่อมล้ำ และความล่าช้า ซึ่งจะนำมาซึ่งความเข้าใจอันดีในหมู่คณะ อันจะเป็นผลทำให้การใช้จ่ายเงิน คน วัสดุ เป็นไปในทางประหยัด และมีประสิทธิภาพ เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อหน่วยงาน

การจัดองค์การกับการประสานงาน

การประสานงานระหว่างหน่วยงานย่อย หรือระหว่างแผนกภายในองค์การนั้น นับว่ามีพื้นฐานมาจากนักทฤษฎีทางการบริหารในระยะเริ่มแรก กล่าวคือ

Gulick และ Urwick (1937 : อ้างในพิชชา บวรวัฒนา) ให้แนวคิดเกี่ยวกับการประสานงานในองค์การ โดยกล่าวว่า องค์การเกิดขึ้นมา เพราะมนุษย์ที่มาอยู่รวมกันได้ช่วยกันแบ่งงานกันทำตามความชำนาญพิเศษของแต่ละคนซึ่งเป็นการประหยัดเวลาและแรงงานในการทำงานอย่างยิ่ง เมื่อสังคมขยายตัวขึ้น ลักษณะการแบ่งงานกันทำจะสลับซับซ้อนมากขึ้นจนในที่สุดจำเป็นต้องสร้างกลไกบางประการเพื่อผูกโยงประสานหน่วยงานแต่ละหน่วยเข้าด้วยกัน ดังนั้นหัวใจของทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การ จึงเป็นเรื่องของความพยายามจัดโครงสร้าง การประสานงานระหว่างหน่วยทำงานย่อย โดยเสนอหลักในการประสานหน่วยงานย่อย 2 วิธีที่ต้องใช้ควบคู่กันไปคือ

วิธีแรก เรียกว่า การประสานงานโดยการสร้างกลไกในการควบคุมภายในองค์การ หมายถึง การจัดโครงสร้างทางอำนาจหน้าที่ (structure of authority) ซึ่งประกอบด้วยสายการบังคับบัญชาระหว่างหัวหน้าและลูกน้องตามลำดับชั้น เชื่อมโยงจากยอดถึงฐานของโครงสร้างทางอำนาจหน้าที่ โดยให้คนในแต่ละชั้นของโครงสร้างดังกล่าวแบ่งงานกันทำเป็นหน่วยงาน วิธีที่สอง เรียกว่า การประสานงาน โดยการผูกมัดทางใจ ทำให้คนที่มาร่วมกันทำงาน มีพลังจิตตั้งใจ ประกอบการงานเต็มความสามารถ และทำด้วยความกระตือรือร้น บรรยากาศการทำงานดังกล่าวจะสร้างขึ้นมาได้ต้องอาศัยความสามารถของผู้นำ

Mooney และ Reiley (1939 : อ้างใน พิศยา บวรวัฒนา) แต่งหนังสือชื่อ Principles of Organization ได้เสนอหลักการบริหารที่มีลักษณะเป็นสากล โดยกล่าวว่า หลักการประสานงานเป็นหลักการที่สำคัญที่สุด หลักการประสานงานนั้นตั้งอยู่บนพื้นฐานของความจำเป็นในการประสานกิจกรรมทั้งหลายภายในองค์การด้วยการมอบอำนาจโดยชอบธรรมให้แก่บุคคลในระดับต่าง ๆ ขององค์การความสูงของระดับ

Thompson (1967 : อ้างใน พิศยา บวรวัฒนา) ได้กล่าวถึงลักษณะของเทคโนโลยีขององค์การว่ามีส่วนทำให้หน่วยงานย่อยต่าง ๆ ขององค์การมีลักษณะที่ต้องพึ่งพาอาศัยกัน หน่วยงานย่อยขององค์การจะแตกต่างกันไป การพึ่งพาในแต่ละองค์การจะใช้วิธีการประสานงานที่แตกต่างกันออกไป คือ

1. การพึ่งพาในลักษณะที่รวมอยู่ด้วยกัน (Pooled Interdependence) หมายถึง สภาพที่แต่ละหน่วยงานย่อยทำงานเป็นอิสระต่อกัน ถ้าหน่วยใดทำงานไม่ดีแล้วจะมีผลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์การส่วนรวม การประสานงานควรใช้การประสานงานโดยการสร้างกฎเกณฑ์การทำงานที่เป็นสากล สำหรับทุกหน่วยย่อยขององค์การ (Coordination by standardization)
2. การพึ่งพาในลักษณะการโยงกันอยู่เป็นลำดับ (Sequential Interdependence) หมายถึง สภาพที่หน่วยงานหนึ่ง มีหน้าที่ในการดำเนินการเพื่อให้ได้ผลงานที่จะส่งต่อไปให้หน่วยงานที่สองนำไปใช้ในกระบวนการการดำเนินงานเพื่อให้ได้ผลงานที่จะส่งต่อไปให้หน่วยงานที่สามใช้

ในการดำเนินการอีกต่อหนึ่ง การประสานงานควรใช้การประสานงานโดยการวางแผนกำหนด ตารางการทำงานของหน่วยงานย่อยต่าง ๆ (Coordination by Planning)

3. การพึ่งพาในลักษณะต่างตอบแทนกัน (Reciprocal Interdependence) หมายถึง สภาพที่ผลงานของหน่วยงานหนึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินงานของหน่วยงานอื่น ๆ การประสานงานควรใช้การประสานงาน แบบสนับสนุนให้หน่วยงานย่อยต่างฝ่ายต่างปรับตัวเข้าหากัน มีการติดต่อกัน (Coordination by mutual adjustment)

Dessler (1968 : อ้างใน ประจิม จบศรี) กล่าวว่า

1. การประสานงานตามแนวคิดของทฤษฎีองค์การแบบเก่า (Coordinating in Classical Organization Theory) กลไกการประสานงานส่วนมากขึ้นอยู่กับ กฎ แผน และสายการบังคับบัญชาขององค์การ เพื่อให้การประสานงานสัมฤทธิ์ผล

2. การประสานงานตามแนวคิดของทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ (Coordination in Contemporary Organization Theory) มีการออกแบบโครงสร้างองค์การให้เหมาะสมกับ สถานการณ์มีความคล่องตัว และสามารถปรับตัวให้สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอกได้ดียิ่งขึ้น สนับสนุนการใช้เทคนิคความเป็นผู้นำและการจูงใจ กลไกการประสานงานประกอบด้วย เจ้าหน้าที่ ติดต่อดูประสานงาน (Liaison) คณะกรรมการและกรรมการแบบพิเศษ (Committee) องค์การ แบบเมทริก (Matrix Organization)

McFarland (1979) เสนอแนวคิดการนำไปสู่ความสำเร็จในการประสานงานของ องค์การ คือ

1. การกำหนดอำนาจหน้าที่และการมอบอำนาจหน้าที่ชัดเจน
การประสานงานในองค์การจำเป็นต้องมีทั้งในแนวนอนและแนวตั้ง ความสำเร็จ ในการประสานงานทั้ง 2 ลักษณะดังกล่าวขึ้นอยู่กับความชัดเจนในการมอบอำนาจหน้าที่และความ รับผิดชอบ

การประสานงานในแนวตั้งเป็นการมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบต่อหัวหน้า หน่วยงานในระดับต่าง ๆ ขององค์การ เป็นสิ่งสำคัญมากที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าหน่วยงานในแต่ละ

ระดับจะได้ปฏิบัติงานได้สอดคล้องและตรงกับวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้ก็โดยการมอบอำนาจหน้าที่ที่เป็นไปอย่างรอบคอบ

การประสานงานในแนวราบเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ที่จะเชื่อมโยง ประสานตามหน้าที่ ตามแผนก หรือตามลักษณะของงานกับหน่วยงานอื่น หน่วยงานที่มีหน้าที่เฉพาะจำเป็นต้องทำงานไปด้วยกันได้อย่างกลมกลืน หน่วยงานแต่ละหน่วยงานนั้นจะต้องรู้ขอบข่ายหน้าที่ของงาน อย่างไรก็ตามการมอบอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจนก็ไม่ได้หมายความว่า จะประสบผลสำเร็จได้ง่าย อำนาจหน้าที่นั้นจำเป็นต้องระบุงการปฏิบัติงานไว้ด้วย นอกจากนั้นการเข้าซ้อนบางอย่างเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ อาจจะทำให้เกิดสภาพที่พึงปรารถนาขึ้นได้แม้ว่าจะก่อให้เกิดความยุ่งยากในการประสานงาน

2. รูปแบบของการตัดสินใจที่เอื้อต่อการประสานงานที่มีประสิทธิภาพ

การมอบอำนาจหน้าที่เพียงอย่างเดียวไม่สามารถจะป้องกันความล้มเหลวในการประสานงานได้ ผู้บริหารต้องสังเกตการปฏิบัติงาน และจัดการกับปัญหาการประสานงานที่เกิดขึ้น ให้ความสนใจกับการปฏิบัติงาน หรือการตัดสินใจที่เห็นว่าจะแตกต่าง หรือไม่ไปในทิศทางเดียวกัน เนื่องจากจะเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่าขาดการประสานงานที่ดี เป็นแหล่งที่ก่อให้เกิดความเข้าใจผิดหรือความขัดแย้ง และการทำงานซ้ำซ้อนโดยไม่จำเป็น

การตัดสินใจที่สำคัญควรได้รับการพิจารณาที่ทบทวนผลกระทบที่จะเกิดกับการประสานงาน การประสานงานจะต้องประสานสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นการส่วนตัวอย่างต่อเนื่อง และเหมาะสมด้วยกัน โดยการประสานสัมพันธ์กันนั้น อาจจำเป็นต้องอาศัยการประสานงานหลาย ๆ รูปแบบ รวมทั้งการตรวจสอบและการสังเกตด้วย ดังนั้นผู้บริหารจะต้องตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อการประสานงาน ซึ่งการตัดสินใจเหล่านั้นส่วนใหญ่จะเกี่ยวกับการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

3. การจัดหน่วยงานประสานงานในองค์การ

บางองค์การจะตั้งหน่วยงานหรือกำหนดตำแหน่งหน้าที่เพื่อเป็นเครื่องมือในการประสานงาน เช่น ในรูปคณะกรรมการ เป็นต้น คณะกรรมการถาวรจะมีประโยชน์ในการวิเคราะห์เรื่องต่าง ๆ และการแก้ปัญหา ซึ่งจะนำไปสู่การประสานงานที่ดี ภารกิจที่สำคัญของคณะกรรมการดังกล่าว มีการบริหารนโยบายในระดับสูงขององค์การ คณะกรรมการเฉพาะกิจอาจ

จะเกิดขึ้นในช่วงเวลา โดยปกติแล้วจะมีการทำงานที่แคบกว่าและเฉพาะเจาะจงมากกว่า และจะยกเลิกไปเมื่องานสำเร็จ

ประโยชน์ของการใช้คณะกรรมการเป็นเครื่องมือในการประสานงาน

1. ก่อให้เกิดการมีส่วนร่วม หรือการให้คำแนะนำปรึกษาที่ส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติงานขององค์การเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
2. ก่อให้เกิดการประสานงานระหว่างโครงการระยะสั้น และระยะยาว
3. ก่อให้เกิดความยืดหยุ่นได้ในสภาวะการฉุกเฉิน
4. ทำให้ผู้บริหารได้รับประสบการณ์กว้างขวางขึ้น และมีการประสานแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างบุคลากรระดับบริหารอย่างกว้างขวาง
5. เป็นแหล่งข้อมูลสำหรับการแก้ปัญหาในสถานการณ์ที่ยังไม่มีคำตอบที่ชัดเจน
6. เป็นการประสานหน่วยงานที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกันในการตัดสินใจที่ไม่ได้กำหนดล่วงหน้าหรือไม่หลีกเลี่ยงได้
7. ทำให้การตัดสินใจนั้นได้รับการยอมรับในวงกว้าง เพราะได้มีการปรึกษากันมาก่อนหน้าที่จะตัดสินใจ และมีการให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจนั้น ๆ

การประชุมในหน่วยงาน หรือการประชุมในรูปแบบอื่น ๆ สามารถจะก่อให้เกิดการประสานงานที่ดีได้หากผู้บริหารกระตุ้นให้มีการอภิปราย และแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และแนวทางการแก้ปัญหาอย่างอิสระในบรรยากาศแบบเปิด เพราะความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ ภายในองค์การที่ดีขึ้นจะนำไปสู่การประสานงานที่ดีกว่า การพบปะกันระหว่างกลุ่มนี้จัดขึ้นโดยมีจุดประสงค์ให้เกิดการสื่อสารกันแบบเผชิญหน้า ยิ่งไปกว่านั้น บรรยากาศที่จะก่อให้เกิดการตัดสินใจของกลุ่ม จะต้องให้เกิดประสานงานกันได้ ในขณะที่บุคคลทำงานร่วมกันในกลุ่ม หากสถานการณ์ขาดการประสานงานที่ดีมีแนวโน้มที่จะก่อให้เกิดกระบวนการกลุ่มก็จะช่วยขจัดได้ ดังนั้น บรรทัดฐานของกลุ่ม จึงเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการประสานงาน

Mintzberg (1983 : อ้างถึงในพิชิตา บวรวิธนา) ได้แบ่งประเภทขององค์การ โดยให้หลักเกณฑ์พิจารณาว่าส่วนประกอบต่าง ๆ (Parts) ขององค์การพร้อมระบุดุลยภาพการประสานงานที่สอดคล้องกับรูปแบบขององค์การแต่ละประเภท กล่าวคือ

1. องค์การสาธารณะแบบเรียบง่าย (The Simple Structure)

องค์การแบบเรียบง่ายเป็นลักษณะขององค์การที่ประกอบด้วยสองส่วนสำคัญ คือ บริหารงานระดับสูง และเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติงานหลักเป็นสำคัญ ผู้บริหารงานระดับสูงจะมีบทบาททำหน้าที่เป็นผู้ควบคุมและประสานงานโดยตรงกับลูกน้องในฝ่ายปฏิบัติงานหลัก การจัดแบ่งหน่วยงานภายในองค์การใช้หลักการแบ่งแยกตามหน้าที่

กลไกการประสานงานรูปแบบขององค์การแบบเรียบง่าย คือ ใช้รูปแบบควบคุมโดยตรง (Direct - Supervision)

2. องค์การสาธารณะแบบเครื่องจักรกล (The Machine Bureaucracy)

องค์การระบบราชการแบบเครื่องจักรกล เป็นองค์การที่มีส่วนประกอบ นักบริหารระดับสูง นักบริหารระดับกลางฝ่ายปฏิบัติงานหลัก ฝ่ายเสนาธิการ และฝ่ายสนับสนุน องค์การมีการแบ่งแยกแจกแจงหน้าที่ตามความชำนาญพิเศษอย่างมาก และจัดกลุ่มของงานตามลักษณะหน้าที่ ฝ่ายปฏิบัติงานหลักจะมีการแบ่งงานกันทำอย่างชัดเจนและมีการกำหนดหลักเกณฑ์การทำงานไว้อย่างเคร่งครัด ผู้บริหารระดับกลางมีความสำคัญมาก

กลไกการประสานงานรูปแบบขององค์การระบบราชการแบบเครื่องจักรกล คือ ใช้รูปแบบสร้างมาตรฐานกระบวนการทำงาน (Standardization of work processes)

3. องค์การสาธารณะแบบวิชาชีพ (The Professional Bureaucracy)

องค์การระบบราชการแบบวิชาชีพเป็นองค์การที่การทำงานภายในองค์การเป็นไปตามมาตรฐาน (Standardization) ที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้าเหมือนกับองค์การระบบราชการแบบเครื่องจักรกล แตกต่างกันในลักษณะขององค์การระบบราชการแบบวิชาชีพมีความซับซ้อนมาก ทำให้เกิดความจำเป็นต้องใช้เจ้าหน้าที่ในระดับปฏิบัติงานหลักที่ได้รับการฝึกฝนมาเป็นเวลานานมาเป็นผู้ปฏิบัติ ฝ่ายปฏิบัติงานหลักเป็นส่วนประกอบขององค์การที่สำคัญที่สุดและมีจำนวนมาก นักบริหารระดับกลางน้อย

กลไกการประสานงานของรูปแบบขององค์การสาธารณะแบบวิชาชีพ คือ ใช้รูปแบบการสร้างมาตรฐาน ความรู้ความสามารถ (Standardization of skill)

4. องค์การสาธารณะแบบสาขา (The Divisionalized Form)

องค์การแบบสาขาเป็นองค์การที่มีการแบ่งแยกโครงสร้างในระดับกลาง

(Middle Line) ออกเป็นองค์การย่อย ๆ (Division) หลายองค์การซึ่งผูกโยงไว้หลวม ๆ (Loosely Coupled) กับสำนักงานใหญ่ โครงสร้างขององค์การย่อยแตกต่างและแยกต่างหากออกจากโครงสร้างของสำนักงานใหญ่ องค์การย่อยจะเกิดขึ้นในระดับนักบริหารชั้นกลางขององค์การ ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้านักบริหารระดับกลางกับนักบริหารระดับสูงของฝ่ายบัญชาการในสำนักงานใหญ่ มีความสำคัญอย่างมากต่อการทำงานขององค์การแบบสาขา

กลไกการประสานงานของรูปแบบองค์การสาขาระบบสาขา คือ รูปแบบการสร้างมาตรฐานปัจจัยนำออก (Standardization of Outputs)

5. องค์การสาขาระบบโครงการ (The Adhocracy)

องค์การแบบโครงการเป็นองค์การที่มีวัตถุประสงค์ที่จะค้นคิดความรู้ใหม่และสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ที่ต้องใช้คนมีความรู้เฉพาะด้าน หรือหลาย ๆ ด้านมาปรึกษาทำงานร่วมกัน เครื่องมือการติดต่อระหว่างเจ้าหน้าที่ภายในองค์การที่มีคุณภาพสูง คือ การจัดองค์การแบบแนวราบ ซึ่งไม่ให้ความสำคัญต่อลำดับชั้น สายการบังคับบัญชา กฎระเบียบ ตามที่ยึดติดกัน อย่างเคร่งครัดในองค์การแบบปิรามิด

กลไกการประสานงานของรูปแบบองค์การสาขาระบบโครงการ คือ ใช้รูปแบบการปรับตัวเข้าหากัน (Mutual Adjustment)

และสุดท้าย ชงชัช สันติวงษ์ (2535) กล่าวว่า สิ่งสำคัญที่สุดอย่างหนึ่งที่ทุกองค์การต้องมี คือ พฤติกรรมการประสานงานกัน (Coordinated Behavior) ทั้งนี้เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงนั้นได้ สภาพการประสานงานที่ควรเป็นก็คือ พฤติกรรมของบุคคลทุกคนและของกลุ่มทุกกลุ่ม ที่รวมอยู่ในองค์การเดียวกัน จะต้องประสานเข้ากันได้ หรือทำงานสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน จนสามารถสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์การขึ้นได้

องค์การต่าง ๆ ล้วนแต่มุ่งพยายามสร้างการประสานตามที่กล่าวนี้ให้เกิดขึ้นภายใต้การอาศัยโครงสร้างองค์การที่เป็นทางการ การออกแบบองค์การ (Organization Design) อาศัยพื้นฐานความเข้าใจที่สำคัญเกี่ยวกับวิธีการทำงานของบุคคลฝ่ายต่าง ๆ และของหน่วยงานต่าง ๆ เอมมาประกอบจัดเป็นกลุ่มและเชื่อมโยงเข้าด้วยกัน โดยมีปัจจัยส่วนประกอบที่สำคัญ

3 ประการที่ใช้เป็นกลไกปรับการออกแบบ คือ การรวมกลุ่มงาน การจัดความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม และการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มในโครงสร้าง ซึ่งจำเป็นที่จะต้องใช้สำหรับการประสานกิจกรรมของหน่วยงานที่มีอยู่เข้าด้วยกัน การประสานงาน และการควบคุมงาน (Coordination and Control) เป็นส่วนสำคัญของการออกแบบองค์การ

สำหรับขั้นตอนของรูปแบบการออกแบบองค์การ มีการแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนแรก จะเป็นการจัดหน่วยงานต่าง ๆ ที่จำเป็นแล้วทำการจัดรวมเป็นกลุ่มให้เหมาะสมที่สุด โดยอาศัยการพิจารณาจากความจำเป็นของงานที่ต้องทำเป็นสำคัญ

ขั้นตอนที่ 2 ก็คือ การนำเอาหน่วยงานต่าง ๆ ให้มาเชื่อมโยงอยู่ด้วยกัน ทั้งนี้โดยอาศัยกลไกด้านการประสานงาน และการควบคุมเป็นหลัก เครื่องมือที่จะเป็นกลไกนำมาใช้สร้างให้การติดต่อสื่อสาร เพื่อการแก้ไขปัญหา และการทำงานภายในองค์การเป็นไปโดยมีประสิทธิภาพ มีอยู่ 5 ชนิด

1. อำนาจหน้าที่ในสายบังคับบัญชา
2. กฎและระเบียบต่าง ๆ
3. การวางแผนและการกำหนดเป้าหมาย
4. ระบบข้อมูลที่จัดตามแนวคิด
5. ความสัมพันธ์ระหว่างกันด้านข้างหรือตามแนวราบ

การจัดองค์การตาม 2 ขั้นตอนดังกล่าว วิธีการจะเริ่มจากหน่วยขนาดเล็ก ๆ ก่อน แล้วจากนั้นขยายขึ้นไปใช้กับหน่วยงานขนาดใหญ่ขึ้นไปจนถึงขั้นสุดท้าย ซึ่งเมื่อถึงจุดนั้นจะมีการนำเอากลไกการประสานงานและการควบคุมมาใช้ออกแบบด้วย ทั้งนี้เพื่อเชื่อมหน่วยต่าง ๆ เหล่านี้ให้เข้าอยู่ด้วยกันได้ภายในโครงสร้างเดียวกัน

การจัดหรือการออกแบบองค์การ เพื่อตอบสนองได้ดีที่สุด อยู่บนเงื่อนไข 3 ประการ คือ

1. เลือกอำนาจหน้าที่ข้อมูล และการตัดสินใจเป็นไปโดยสะดวก รวดเร็ว ทั้งนี้เพื่อให้การบริหาร ความไม่แน่นอนกระทำได้ดีขึ้น และบรรลุเป้าหมายองค์การดีขึ้น
2. มีการระบุนขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานและหน่วยงานอย่างชัดเจน ทั้งนี้เพื่อให้ประโยชน์ที่พึงได้รับจากการแบ่งงานกันทำ และการออกแบบที่มี

ประสิทธิภาพเกิดขึ้นได้ด้วย

3. เสริมสร้างให้เกิดการประสานเข้ากันได้ในทุกระดับความร่วมมือ ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีแบ่งหน้าที่การทำงาน

การออกแบบองค์การเป็นเรื่องที่จะต้องทำกันอย่างต่อเนื่องลงไปในทุกระดับขององค์การ และสิ่งสำคัญที่มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับการออกแบบองค์การ คือ ระบบการให้รางวัลผลตอบแทนเพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ทำงาน

สรุป การประสานงานระหว่างหน่วยงานย่อยไม่อาจกระทำได้อ่างในสภาพปัจจุบัน เพราะการกระจายงานมีมากกว่าแต่ก่อนมาก ปัญหาการเสริมสร้างความร่วมมือกัน เพื่อให้เกิดการประสานงาน และการจัดซื้อจัดจ้าง จะมีความสำคัญยิ่งขึ้น การประสานงานที่แท้จริงจะเป็นเรื่องมีขอบเขตกว้าง และเกิดจากกลไกหรือเครื่องมือทางการบริหารหลาย ๆ ด้านที่ต้องนำมาประสานจัดทำพร้อมกัน การประสานงานหน่วยงานย่อยที่มีประสิทธิภาพ จึงต้องพิจารณาเลือกใช้กลยุทธ์การประสานงานที่เหมาะสมกับสถานการณ์และคำนึงถึงค่านิยมขององค์การที่ยึดถืออยู่

หลักการ วิธีการ รูปแบบและประเภทของการประสานงาน

หลักการประสานงาน

Follett (1924 : อ้างใน พิทยา บวรวัฒนา) กล่าวถึง หลักการบริหารที่ดี คือ หลักที่ให้ความสำคัญต่อเรื่องการประสานงาน ซึ่งจะต้องดำเนินการไปตามหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้

1. การประสานงานและการควบคุมจะต้องเกิดขึ้นระหว่างหัวหน้าแผนกต่าง ๆ ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรง แทนที่จะส่งเสริมให้มีการประสานงาน และการควบคุมจากระดับสูงสู่ระดับล่าง

2. ก่อนที่องค์การจะตัดสินใจทำอะไร เจ้าหน้าที่ขององค์การระดับผู้บริหารทั้งหลายควรปรึกษากันอย่างใกล้ชิด ตั้งแต่ระยะเริ่มต้น

3. การประสานงานต้องมีลักษณะเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องไม่หยุดอยู่กับที่ เพราะในทางปฏิบัติ เมื่อเราสามารถแก้ไขปัญหาในการประสานในครั้งหนึ่งแล้ว สิ่งที่ย่อมเกิดขึ้น

ตามมาก็คือ เรามักจะเผชิญกับปัญหาใหม่ ๆ ซึ่งต้องอาศัยความพยายามร่วมกันอีกครั้งหนึ่งอีกด้วย
เป็นไปอย่างต่อเนื่องอย่างนี้โดยไม่มีจบสิ้น

Koontz and Donnell (1972) ได้ให้หลักการประสานงานไว้ดังนี้

1. การประสานงานนั้นต้องก่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผลในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การทั้งในแนวดิ่งและแนวนอน โดยใช้การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้บุคลากรในองค์การได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น อุดมการณ์ ความมุ่งหมาย และช่องทางความก้าวหน้าขององค์การ
2. การประสานงานจะต้องเริ่มจากการวางแผนและกำหนดนโยบายและจะต้องกำหนดให้กระจ่างชัดก่อนที่จะปฏิบัติตามแผน
3. จะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบและสถานการณ์รอบด้าน เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่อบุคคล หน่วยงานต่อหน่วยงาน ซึ่งมีผลกระทบกระเทือนกันและกัน

สำหรับสมพงษ์ เกษมสิน (2511) ได้ให้หลักการประสานงานไว้ดังนี้

1. การประสานงาน เป็นเรื่องของการปฏิบัติงานในลักษณะร่วมมือกันทำงานเป็นทีม ดังนั้นจึงต้องการความร่วมมือร่วมใจเป็นปัจจัยแรก
2. การประสานงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับเทคนิคในการบริหาร ได้แก่การใช้ คน เงินและวัสดุ เพื่อหวังผลงานอันมีประสิทธิภาพ เพื่อให้มีการประสานงานที่ดีจึงต้องมีการวางแผนงานที่ดี ทั้งในส่วนของงานและหน้าที่ของผู้ปฏิบัติ (Job-description) เพื่อให้ทราบว่าใครทำอะไร ที่ไหน
3. การประสานงานเป็นเรื่องของการติดต่อสื่อสาร (Communication) การที่บุคคลหรือหน่วยงานอื่น ๆ จะให้ความร่วมมือประสานงานกับเราได้ ก็ต่อเมื่อเขาเข้าใจในวัตถุประสงค์หรือความต้องการนั้น ๆ กระจ่างแจ้งดีแล้ว อุปสรรคสำคัญในการที่จะก่อให้เกิดความเข้าใจ คือการติดต่อสื่อสาร ซึ่งมีลักษณะเป็นการสื่อข้อความสองทาง ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดการเข้าใจอันดีต่อกัน ถ้าการติดต่อสื่อสารไม่ดี การเข้าใจผิดพลาดการประสานงานก็เป็นไปโดยไม่มีบรรลุผล
4. การประสานงานกับการประสานนโยบาย การประสานงานเป็นอุปสรรคสำคัญก่อให้เกิดเอกภาพในการบริหารงาน (Unity of administration) ตามความมุ่งหมายวัตถุประสงค์ นโยบาย และแผน ดังนั้นการจัดให้มีการประสานงาน จึงเป็นการประสานการ

ปฏิบัติงานกับนโยบายเข้าด้วยกัน

5. การประสานงานมีอยู่ทุกระดับชั้น การประสานงานย่อมมีอยู่ทุกระดับชั้นของการบังคับบัญชา ทั้งในรูปพิธีการ และไม่เป็นพิธีการ และทุกชั้นของการบังคับบัญชา เพราะการขอความร่วมมือประสานงานแม้เพียงในระดับใดระดับหนึ่ง ก็ย่อมจะมีผลกระทบกระเทือนไปถึงส่วนรวมได้เสมอ

และสุกั๊ส ทิม เหมเวซ (2523 : อ้างในสุโขทัยธรรมมาธิราช)

ได้วิเคราะห์หลักสำคัญของการประสานงานที่สำคัญต่อไปนี้

1. การประสานงานมีทุกระดับชั้นของสายการบังคับบัญชา การจัดสายการบังคับบัญชาบางครั้งแต่ละสายการบังคับบัญชามีมาก มีลักษณะไม่ชัดเจน ไม่สะดวกต่อการปฏิบัติงาน การแสดงให้เห็นโดยชัดเจนว่าใครเป็นผู้มีอำนาจในการสั่งงาน ใครเป็นผู้รับผิดชอบ และบางครั้งมีการก้าวก้าวซ้ำซ้อนกัน การประสานงานจะสามารถแก้ปัญหาได้โดยดำเนินการทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการควบคู่กันไปในลักษณะเกื้อกูลต่อกัน โดยเฉพาะรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ นอกจากจะช่วยให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้แล้ว ยังจะส่งเสริมขวัญและความพึงพอใจ (Morale and satisfaction) ในการทำงาน อันจะมีผลในด้านการเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานด้วย การประสานงานโดยทั่วไปจะมีความสำคัญยิ่งขึ้นในกรณีที่ต้องมีการมีขนาดใหญ่ขึ้น และสิ่งซึ่งมักตามมากับความใหญ่โตขององค์การก็คือ ระดับของการบังคับบัญชา และจำนวนของบุคคลที่ต้องเกี่ยวข้องมีมากขึ้นมีหลายชั้นหลายระดับ ซึ่งบางครั้งทำให้เกิดความล่าช้าสำหรับการดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ ดังนั้นการประสานงานจึงควรจัดให้มีขึ้นทุกระดับชั้นด้วย เพราะทั้งนี้และทั้งนั้นผลของการขาดการประสานงาน แม้เพียงระดับใดระดับหนึ่งย่อมจะมีผลกระทบไปถึงส่วนรวมเสมอ และมีข้อพึงตระหนักอีกอย่างหนึ่งก็คือในระดับสูงขึ้นไปของสายการบังคับบัญชา ควรจะจัดให้มี และส่งเสริมการประสานงานให้มาก และสำคัญขึ้นไปอีก

2. การติดต่อสื่อสาร เป็นสิ่งสำคัญสำหรับการประสานงาน การติดต่อสื่อสารโดยทั่วไป หมายถึงการแลกเปลี่ยนข้อเท็จจริง ความคิดเห็นหรือความรู้สึกระหว่างบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ในหน่วยงานหรือองค์การที่มีการควบคุมบังคับบัญชาลดหลั่นกันตามฐานะหน้าที่ หมายถึงระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้อยู่ใต้บังคับบัญชานั้นเอง การติดต่อสื่อสารมักจะมี 3 ลักษณะ

คือ การติดต่อสื่อสารจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง จากเบื้องล่างสู่เบื้องบน และแนวนอน การประสานงานที่คืบหน้ามักจะมีระบบการติดต่อสื่อสารที่ตีเสมอ และในการบริหารงานนั้น การติดต่อสื่อสารและการประสานงานเป็นสิ่งแยกจากกันไม่ได้เพราะระบบการติดต่อสื่อสารเป็น สื่อกกลางที่เชื่อมโยงบุคคลต่าง ๆ ภายใน หรือระหว่างหน่วยงาน หรือองค์การให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน อันจะช่วยให้บุคคล สามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้

นอกจากนั้นการติดต่อสื่อสารยังต้องเป็นไปโดยสะดวกไม่ว่าจะเป็นการติดต่อจาก เบื้องบนมาสู่เบื้องล่าง หรือจากเบื้องล่างไปสู่เบื้องบนหรือแนวนอนก็ตาม ทั้งนี้ก็เพื่อให้เกิดความ เข้าใจอันดียิ่งขึ้น

3. การประสานงานมิใช่เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการจัดงานให้ประสานกันเท่านั้น หากเป็นการปฏิบัติงานของทุกฝ่ายเพื่อให้บรรลุจุดหมายในรูปของกลุ่มทำงาน (Teamwork) ฉะนั้นเงื่อนไขแรกของการประสานงานก็คือความร่วมมือ (Cooperation) ที่บุคคลแต่ละคน เต็มใจ (Willing) ในการช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานหรือ องค์การ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือการประสานงานนั้นจะต้องมีการร่วมมือซึ่งเป็นเรื่องของจิตใจ หรือเจตนาารมณ์ของแต่ละบุคคล หรือแต่ละฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

4. การประสานนโยบาย หรือวัตถุประสงค์ ของหน่วยงานหรือองค์การเป็น ปัจจัยสำคัญของการประสานงาน ในการดำเนินงานไม่ว่าของหน่วยหรือองค์การใดก็ตามจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยหลายประการ ปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งก็คือ นโยบายหรือวัตถุประสงค์ของ หน่วยงานหรือองค์การซึ่งจะเป็นเครื่องชี้ว่าหน่วยงานหรือองค์การจะดำเนินงานในด้านใด มีขอบเขตเพียงใด สิ่งเหล่านี้ควรชัดเจนเข้าใจง่าย เพราะจะเป็นเครื่องประกันอย่างดีของการ บริหาร อย่างไรก็ตามวัตถุประสงค์เหล่านี้มีวัตถุประสงค์ปลีกย่อยแยกแยะลงไปอีก ฉะนั้นเพื่อ มิให้เกิดความไม่สอดคล้องต้องกัน นอกจากจะได้มีการพิจารณาใคร่ครวญอย่างถี่ถ้วนและรอบคอบ แล้วว่าวัตถุประสงค์ใดเป็นวัตถุประสงค์หลัก วัตถุประสงค์ใดเป็นวัตถุประสงค์รอง และวัตถุประสงค์ ใดเป็นวัตถุประสงค์เฉพาะกรณีแล้ว สิ่งที่จะช่วยให้เกิดความสอดคล้องกันอันจะก่อให้เกิดเอกภาพ ของการบริหารงาน วิธีการก็คือจะต้องมีการประสานงานระหว่างนโยบายหรือวัตถุประสงค์ของ หน่วยงาน หรือองค์การนั้นให้สอดคล้องต้องกัน ฉะนั้นการประสานงานจึงเป็นการประสานการ ปฏิบัติงานกับนโยบายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การเข้าด้วยกัน

5. การบริหารงานในหน่วยงาน หรือองค์การขนาดใหญ่ลำดับซับซ้อน และความก้าวหน้าทางด้านความรู้และเทคโนโลยี ทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานหรือองค์การ ปัญหาการบริหารงาน โดยเฉพาะการประสานงานนั้นจะมีเพิ่มขึ้นตามไปด้วย จึงจำเป็นต้องมีบุคคลหรือหน่วยงานที่ทำหน้าที่ที่เรียกว่าฝ่ายช่วยอำนาจการ ในส่วนที่คอยให้คำแนะนำและบริการแก่ผู้บริหารระดับสูง สิ่งที่มีฝ่ายนี้ต้องทำคือ คอยคิดคอบวางแผนทบทวนและเสนอแนะวิธี วิจัย การทดลองจนวิธีแก้ปัญหาต่าง ๆ และที่ควรระวัง คือ จะวินิจฉัยสั่งการเองไม่ได้โดยเด็ดขาด การมีฝ่ายนี้ขึ้นมาเป็นความคิดเกี่ยวกับการกระจายอำนาจด้วย การมอบหมายงานให้ผู้รับผิดชอบในแต่ละส่วนไป ระบบการกระจายอำนาจนี้อาจขัดกับหลักการบริหาร ในแง่ที่ว่าควรมีผู้บริหารคนเดียว อย่างไรก็ตามที่ว่าฝ่ายช่วยอำนาจการ ช่วยฝ่ายบริหารโดยเฉพาะระดับสูงเท่านั้น นอกจากที่กล่าวมาแล้วในส่วนที่เกี่ยวกับปัญหาการประสานงานยังช่วยให้ฝ่ายบริหารได้ทราบความเคลื่อนไหวและอุปสรรคของการแก้ปัญหาของการประสานงานได้ทันเหตุการณ์ ในอันที่จะวินิจฉัยสั่งการแก้ไขได้ถูกต้องเพราะปรากฏตามข้อเท็จจริงในทางปฏิบัติที่การบริหารงานระดับสูงนั้น จุดอ่อนของระบบบริหารมักจะอยู่ที่เครื่องมือการวินิจฉัยสั่งการ ความลังเลในการวินิจฉัย ดังนั้นโดยสรุปในการบริหารงานที่หน่วยงานหรือองค์การนั้นมีขนาดใหญ่ลำดับซับซ้อนขึ้นจะต้องมีฝ่ายช่วยอำนาจการขึ้นมาเพื่อช่วยฝ่ายบริหารในวิธีการแก้ปัญหาและทราบความเคลื่อนไหว อุปสรรคการประสานงานได้เสมอ ๆ

6. การประสานงานกับการควบคุม การควบคุมงานมักมีวัตถุประสงค์ คือ เพื่อให้แน่ใจว่างานจะดำเนินไปจนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างเรียบร้อย ดังนั้นการควบคุมงานจึงเป็นการคอยระดับประคองการปฏิบัติงานของผู้ที่เกี่ยวข้องให้ประสานกันและมุ่งไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน รวมทั้งคอยขจัดอุปสรรคที่จะทำให้การปฏิบัติงานดังกล่าวต้องหยุดชะงักหรือขาดการประสานงาน การบริหารที่ไม่มีมีการควบคุมงานอาจเกิดความขัดแย้งทางการบริหาร การแก้ปัญหาในเรื่องนี้ หากเป็นการขัดแย้งระดับภายในหน่วยงานหรือองค์การต่าง ๆ เป็นหน้าที่ของผู้บริหารหรือผู้ควบคุมระดับสูงที่จะส่งเสริมให้เกิดการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ

7. การประสานงานเป็นกระบวนการบริหารในรูปของกระบวนการแปรรูป หมายถึง กระบวนการที่ทำให้ส่วนที่ป้อนหรือใส่เข้าไป เป็นผลผลิตหรือผลงานออกมา ส่วนที่ป้อนหรือใส่เข้าไปได้แก่ทรัพยากรทางการบริหาร เช่น คน เงิน วัสดุสิ่งของต่าง ๆ นอกจากนั้นยัง

มีผู้ให้ความเห็นเพิ่มเติมอีกว่า ทฤษฎีการทางการบริหารนั้นควรมีสิ่งเหล่านี้เพิ่มเติมเข้ามาด้วยอีก ก็คืออำนาจหน้าที่ เวลา ความตั้งใจในการทำงานและความสะดวกต่าง ๆ รวมอยู่ด้วย ทั้งนี้เพื่อหวังจะให้ได้ผลงานหรือผลผลิตนั้นออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการบริหารที่มุ่งหวังจะให้มีการประสานงานที่ดีจึงต้องมีการวางแผนงานที่ดี ซึ่งแผนงานนั้นนอกจากกำหนดวัตถุประสงค์และนโยบายของแผนแล้ว ควรได้กำหนดขั้นตอน กำหนดเวลาตามแผนไว้ด้วยและสิ่งแผนงานนั้นได้กำหนดขั้นตอนของการทำงานแต่ละฝ่ายอย่างละเอียดก็ยิ่งจะช่วยให้มีการประสานงานได้มากขึ้น

แผนต่าง ๆ นั้นอาจออกมาในรูปดังต่อไปนี้ เช่น แผนผังขององค์การ แผนผังเกี่ยวกับหน้าที่ การงาน แผนผังเกี่ยวกับการกระจายงาน แผนผังเกี่ยวกับการเคลื่อนไหวของงาน แผนผังแสดงสถานที่การทำงาน เป็นต้น หรือกล่าวโดยย่อก็คือแผนนั้นจะทำให้รู้ว่าใครทำอะไร ทำอย่างไร ที่ไหน เมื่อไร รวมทั้งแผนที่เกี่ยวกับระเบียบวิธีการประสานงานของฝ่ายต่าง ๆ ด้วย

สรุป หลักการประสานงาน คือ วัตถุประสงค์หรือนโยบายการจัดสาย การบังคับบัญชาที่ชัดเจน และการติดต่อสื่อสารแบบสองทางเป็นสิ่งสำคัญมากต่อการประสานงาน การประสานงานต้องก่อให้เกิดความร่วมมือระหว่างบุคคลในองค์การ

วิธีการประสานงาน

การประสานงานอาจจะมีอยู่แล้วโดยอัตโนมัติหรือโดยสามัญสำนึกของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งอาจจะเนื่องมาจากความคิด ขนบประเพณีในการปฏิบัติราชการ ฯลฯ แต่ในทางวิชาการนัก ทฤษฎีได้พยายามค้นหาและคิดค้นกำหนดวิธีการขึ้นมากมายหลายประการ เพื่อนักบริหารจักได้ใช้เป็นแนวทางสำหรับแก้ไขและส่งเสริมให้การประสานงานในหน้าที่ของนักบริหารดีขึ้น ขอเสนอวิธีการประสานงานภายในองค์การ ดังนี้

มาดิธ หุวะนันท์ (2508 : อ้างใน กรมการปกครอง) เน้นการประสานงานภายในองค์การ ดังนี้

1. การจัดให้มีแผนผัง และกำหนดหน้าที่การงานในหน่วยงานนั้น ๆ รวมทั้งหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนต้องกำหนดไว้ให้ชัดเจน เพื่อป้องกันการปฏิบัติงานเหลื่อมล้ำ ซ้ำซ้อน และก้าวก่ายกัน

2. การจัดระบบงานที่มีประสิทธิภาพ โดยพิจารณาให้มีทางเดินของงานอย่างสม่ำเสมอ ไม่ไปค้างอยู่ ณ จุดที่หนึ่งนานเกินไป ทั้งนี้โดยต้องพิจารณาถึงสายการบังคับบัญชา (Chain of Command) หรืออาจจัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงาน (Manual) ให้ผู้ปฏิบัติงานได้อ้างอิงและยึดถือเป็นแนวปฏิบัติ

3. การจัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การประสานงานที่ดีจะต้องมีการจัดระบบการติดต่อที่ดี เพราะการติดต่อกับการประสานงานเป็นสิ่งที่แยกกันไม่ได้ ได้แก่ การติดต่อแบบพบปะพูดคุยกันและแบบการเขียนหนังสือใช้ลากลักษณอักษร (Written) การติดต่ออาจเป็นไปได้ทั้งแบบพิธีการ เช่น การเสนอรายงาน เสนอผลงาน บันทึก คำสั่ง ฯลฯ และการติดต่อแบบไม่เป็นพิธีการ เช่น การเจรจาปรึกษาหารือ เป็นต้น

4. การใช้คณะกรรมการ การจัดให้มีคณะกรรมการนี้ เป็นวิธีการประสานงานที่วิธีหนึ่ง ทั้งนี้เนื่องจากคณะกรรมการผู้ที่เลือกสรรมานี้ ประกอบด้วยบุคคลหลายฝ่ายซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารงานต่าง ๆ ในโครงการเดียวกัน หรือในโครงการที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน นับว่าเป็นการประสานงาน และแนวทางแนวความคิดที่มาจากที่ต่างกันอย่างดี

5. การใช้งบประมาณ งบประมาณเป็นเครื่องมือที่ควบคุมการปฏิบัติงานได้อย่างดี ทั้งนี้ทำให้โครงการของแต่ละส่วนได้ประสานกันด้วยดี เพราะจะช่วยให้ทราบถึงโครงการต่าง ๆ และผลการดำเนินงานตามโครงการนั้น ช่วยให้เกิดการประสานงานกันเป็นอย่างดี

6. การติดตามผล การติดตามผลงานในหน่วยงานใดทำให้ทราบว่า มีข้อผิดพลาดหรือข้อขัดข้องอย่างไรบ้างในการปฏิบัติงานนั้น ๆ หรืองานนั้น ๆ ปฏิบัติเสร็จตามกำหนดเวลาหรือไม่ ทั้งนี้เพื่อทราบสาเหตุ และหาทางแก้ไขข้อขัดข้อง

7. การจัดให้มีเจ้าหน้าที่ติดต่อโดยเฉพาะ งานบางอย่างต้องการความชำนาญพิเศษ หรือผู้มีความรู้เฉพาะพิเศษ หากใช้บุคคลธรรมดาอาจดำเนินงานไม่ได้ผล จึงต้องใช้ผู้มีความสามารถนั้นโดยเฉพาะ เช่น การติดต่อกับชาวต่างประเทศย่อมต้องการผู้มีความรู้ในภาษานั้น ๆ จึงจะดำเนินการไปได้โดยความเรียบร้อยจึงต้องการผู้ทำหน้าที่ประสานที่ดี

8. การประชุมพบปะ การประชุมปรึกษาหารือเกิดขึ้นเมื่อมีการปฏิบัติงานใหญ่ ซึ่งต้องการความร่วมมือร่วมใจของบุคคลหลายฝ่าย ก็อาจใช้การประชุมหรือประชุมนี้ เพื่อการประสานงานโดยปริยาย

9. การฝึกอบรม การพัฒนาหรือฝึกอบรมผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความรู้ความเข้าใจในงาน มีการรักงาน มีทัศนคติที่ดีต่องานจะก่อให้เกิดการประสานงานที่ดีขึ้นได้

10. การจัดให้หน่วยงานที่ปรึกษา ในหน่วยงานที่มีปริมาณงานมาก หัวหน้างานมักไม่มีเวลาที่จะทำการทุกอย่างให้เสร็จสิ้นไปโดยรวดเร็วด้วยตนเองได้ จึงมักจะนิยมจัดให้ที่ปรึกษาช่วยตรวจ กลั่นกรองงาน และสรุปรายงานเสนอหัวหน้าวินิจฉัยสั่งการทำให้ลดข้อบกพร่อง และการฉ้อโกง ก่อให้เกิดการประสานงาน

11. จัดให้มีการบำรุงขวัญ การจัดให้มีผู้ปฏิบัติงานมีขวัญดีในการทำงาน เป็นพลังอันหนึ่งที่ก่อให้เกิดความร่วมมือ และประสานงานกันขึ้นในองค์การ

สรุป ภาฏจนประกกร (2504) เสนอแนวในทางทฤษฎีที่จะก่อให้เกิดการประสานงานในองค์การ

1. การใช้คณะกรรมการ

การใช้คณะกรรมการในอันที่จะได้ประชุมปรึกษาหารือกำหนดระเบียบวิธีให้การบริหารของฝ่ายต่าง ๆ ได้เป็นไปในลักษณะของการประสานงานที่ดี คณะกรรมการนี้อาจจะเป็นคณะกรรมการซึ่งอำนาจประโยชน์อยู่โดยปริยายแก่การประสานงาน เช่น คณะกรรมการซึ่งประกอบด้วยบุคคลหลายฝ่ายซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารงานสาขาต่าง ๆ ในโครงการเดียวกัน หรือการประชุมกรม ซึ่งประกอบด้วยหัวหน้ากองต่าง ๆ

2. การชี้แจงแสดงวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน

การทำความเข้าใจ ชี้แจง หรือกำหนดแนวปฏิบัติงานเกี่ยวกับการประสานงานสำหรับข้อราชการหรือโครงการต่าง ๆ โดยกระทำคำชี้แจงแนะนำให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทราบเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ คือ

ก. เป้าหมาย วัตถุประสงค์ นโยบายและแผนงาน

ข. กฎข้อบังคับ ระเบียบแบบแผน และวิธีการติดต่อราชการ ตลอดจนหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการประสานงาน

ค. วิธีการติดต่อราชการกับส่วนราชการอื่น ๆ

ง. กำหนดลักษณะงาน (Job Description) ให้งชัดเจน

ลาสัญลักษณ์อักษรเพื่อฝ่ายต่าง ๆ ในส่วนราชการเดียวกัน หรือส่วนราชการอื่น ๆ จักได้ทราบ เพื่อประโยชน์แก่การติดต่อประสานงาน ในการกำหนดลักษณะของงานเช่นนี้ ก็ควรจะแสดงให้เห็น ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ผู้ใดบ้างคืบบัญชา และผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น ตลอดจนภาระ หน้าที่ของแต่ละคนที่จะต้องติดต่อประสานงานกับส่วนราชการอื่น ๆ ในลักษณะอย่างใด หรือในข้อใด บ้าง และ

จ. ให้ทุกฝ่ายทราบถึงการประสานงานที่ดี รวมทั้งข้อขัดข้องในการ ประสานงานที่ปฏิบัติมาแล้ว

3. การใช้งบประมาณควบคุมประสานงาน

การใช้งบประมาณ नियุมการใช้จ่ายเงินตามโครงการและแผนงาน หรือ วิธีการควบคุมอื่น ๆ เป็นเครื่องมือสำหรับควบคุมให้การปฏิบัติงานในส่วนต่าง ๆ ของแต่ละ โครงการให้ประสานกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีเอกภาพ

4. การตรวจนิเทศงาน

ติดตามสอดส่องทั้งภายในและภายนอกส่วนราชการที่มีหน้าที่รับผิดชอบอยู่ว่ามี ข้อผิดพลาดบกพร่องอย่างใดบ้าง เฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องเวลา เช่น ปฏิบัติงานในเรื่องใดสำเร็จ เรียบร้อยตามเวลาหรือไม่ หรือเจ้าหน้าที่ภายในและเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการอื่น ๆ มีความเที่ยงตรงจับพด้นล่าช้าเพียงใดเกี่ยวกับการตอบข้อราชการที่ต่างฝ่ายต่างติดต่อขอทราบ

5. การติดต่อเป็นภาษาใน

การใช้การติดต่อราชการเป็นการภาษาใน (informal contacts) เพื่อ หลีกเลี่ยงความล่าช้าอันจะพึงบังเกิดจากการติดต่อแบบราชการตามปกติ ก็นับว่าเป็นอุปสรรคต่อการ ประสานงานอย่างสำคัญ

6. ใช้เจ้าหน้าที่ประสานงาน

การใช้เจ้าหน้าที่โดยเฉพาะเพื่อการประสานงานหรือเจ้าหน้าที่ติดต่อประสาน งานซึ่งนิยมและทำอยู่มากในกรณีที่ต้องการนั้นมีโครงการอยู่มากมายหลายโครงการ ทางปฏิบัติในข้อ นี้อาจจะทำได้โดยใช้เจ้าหน้าที่ประสานงานโดยเฉพาะ หรือใช้องค์การในรูปของศูนย์ปฏิบัติการหรือ ศูนย์โครงการเพื่อควบคุมการประสานงานของโครงการต่าง ๆ

7. การประชุม

การจัดให้มีการชุมนุมหรือประชุมผู้ปฏิบัติงานบังคับบัญชาทั้งหมด เพื่อให้ทราบนโยบายอย่างชัดเจน ซึ่งต้องทำเพื่อประโยชน์แก่การประสานงานโดยตรง ในข้อนี้มีความจำเป็นมากเมื่อส่วนราชการนั้น ๆ จะต้องปฏิบัติงานตามโครงการใหม่ ๆ นอกจากนั้นอาจใช้การประชุมหรือประชุมนี้ให้เป็นประโยชน์แก่การประสานงานโดยปริยายได้ เพราะความสัมพันธ์เป็นกันเองอันเนื่องมาจากการชุมนุมเช่นนั้น

8. การฝึกอบรม

การทำกรฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานบังคับบัญชาให้มีความซาบซึ้งและรอบรู้โดยเฉพาะในเรื่องการประสานงาน ก็สมควรกระทำอยู่มากในปัจจุบัน

เกษม อุทยานิน และ เกษม สุวรรณกุล (2508 : อ้างในกรมการปกครอง) ได้เสนอเครื่องมือทางการบริหารการประสานงานระหว่างบุคคลในองค์การ

1. การประสานงานโดยวิธีระบบติดต่อ

การประสานงานที่จำเป็นต้องมีระบบการติดต่อที่ดี ในการบริหารงานการติดต่อ และการประสานงานเป็นสิ่งที่แยกจากกันไม่ได้ อาจกล่าวได้ว่า การประสานงานที่ดีจำเป็นต้องมีการมีระบบการติดต่อที่ดี ซึ่งองค์การใหญ่ขึ้นระบบการติดต่อจะต้องจัดขึ้น ระบบการติดต่อแบ่งเป็น 2 วิธี คือ

1.1 วิธีการใช้ลาสิกษณ์อักษร ซึ่งวัตถุประสงค์เพื่อบอกกล่าวผู้ที่ปฏิบัติงานรอง ๆ ลงไปให้ทราบสิ่งต่าง ๆ และเป็นการใช้อำนาจหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน ซึ่งวัตถุประสงค์ดังกล่าวเป็นการติดต่อจากผู้บังคับบัญชาถึงผู้ปฏิบัติงาน คือ การติดต่อจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง การติดต่อจากเบื้องล่างถึงเบื้องบน ได้แก่ ระบบรายงานเกี่ยวกับผลของการปฏิบัติงาน การประสานงานที่จำเป็นต้องมีระบบการติดต่อและระบบการติดต่อที่เป็นลาสิกษณ์อักษรที่สำคัญขององค์การใหญ่

ในการประสานงานนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะให้ทุกคนในองค์การทราบถึงจุดประสงค์หรือจุดมุ่งหมายและนโยบายขององค์การ เพื่อว่าทุกคนจะได้ปฏิบัติงานเพื่อความมุ่งหมายที่จะให้บรรลุสิ่งที่เป็นวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์การนั้น และผู้ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การควรจะต้องทราบถึงโครงสร้างขององค์การว่ามีหน่วยอะไรบ้าง เกี่ยวข้องกันอย่างไร

เพื่อทำให้การประสานงานไม่มีปัญหา เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งถ้าจะให้มีการประสานงาน

การประสานงานที่ดีต้องอาศัยระบบเบื้องล่างที่แข็งแกร่ง ก็คือ ระบบรายงาน การรายงานเป็นสิ่งจำเป็นมากในการบริหาร สำหรับผู้บริหารเพื่อทราบความก้าวหน้าและอุปสรรคของการปฏิบัติงานเพื่อการแก้ไข และเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นและแนะนำ ซึ่งนำมาแก้ไขระบบการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ให้ดีขึ้น

1.2 วิธีการติดต่อแบบเผชิญหน้า อาจเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ ซึ่งได้เปรียบกว่าการติดต่ออย่างลายลักษณ์อักษรเพราะได้มีการเชื่อมความเข้าใจกัน ผู้บริหารควรส่งเสริมให้มีการติดต่อโดยตรงในลักษณะสองทาง ซึ่งจะช่วยให้ผู้บังคับบัญชามีขวัญที่ดี และเป็นวิธีที่จะทำให้เกิดการประสานงานที่คึกและรวดเร็ว

2. การประสานงานกับขวัญของข้าราชการ

การประสานงานที่ดีนั้น จะต้องเกิดจากความร่วมมือของผู้ที่ปฏิบัติงานเองด้วย และต้องเป็นไปโดยอัตโนมัติ คือ แต่ละคนมีจิตใจที่จะทำงานเพื่อให้บรรลุถึงจุดประสงค์ขององค์การ และให้ความร่วมมือกับผู้อื่นเพื่อให้งานบรรลุถึงจุดหมายโดยเร็ว การบรรลุถึงผลดังกล่าวเป็นสิ่งยาก เพราะการแบ่งงานออกเป็นหน่วย ๆ ความความชำนาญมักทำให้หน่วยงานแต่ละหน่วยมีความรู้สึกเป็นอิสระว่างานของตนสำคัญกว่างานของคนอื่น และมุ่งที่จะทำงานของตนโดยไม่สนใจงานของผู้อื่น การที่จะทำให้คนแต่ละคน หน่วยงานแต่ละหน่วยงาน มุ่งทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน และให้ความร่วมมือจึงจำเป็นต้องอาศัยความสามารถของผู้บริหารอย่างยิ่ง

วิธีการที่สำคัญซึ่งจะส่งเสริมความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงาน คือ วิธีสร้างขวัญของคนในองค์การ การสร้างขวัญขึ้นอยู่กับท่าที และวิธีการของผู้บริหาร ผู้บริหารจะต้องพยายามทำให้ผู้ร่วมปฏิบัติงานรอง ๆ ลงมา รู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ คนมีความสำคัญ งานของคนมีความสำคัญ และมีการรับรู้เมื่อทำงานสำเร็จ

นอกจากนั้นวิธีการมองการบริหารงานบุคคลบางวิธีก็เป็นการช่วยให้เกิดการประสานงานได้ สิ่งสำคัญ คือ การอบรม การอบรมเพื่อที่จะให้ผู้อบรมได้ทราบถึงวิธีการปฏิบัติงานทราบนโยบายใหม่ ๆ ซึ่งเป็นวิธีที่ส่งเสริมการประสานงาน การอบรมผู้บริหารให้ได้เรียนรู้และฝึกการเป็นผู้นำ และรู้ถึงเทคนิคของการสร้างขวัญ กำลังใจ ก็เป็นวิธีช่วยให้เกิดการประสานงานได้ แต่ความจริงแล้วการอบรมผู้บริหารให้เป็นผู้บริหารที่ดีนั้นไม่มีอะไรที่สำคัญยิ่งไปกว่าการที่หัวหน้า

เอาใจใส่อบรมผู้บังคับบัญชาเป็นคน ๆ ไป โดยการคัดเลือกให้แต่ละคนรู้จักรับผิดชอบ มีการมอบงานให้โอกาสแต่ละคนมีโอกาสได้เผชิญปัญหาใหม่ ๆ

3. การประสานงานโดยการประชุม

การประชุมจะเป็นวิธีหนึ่งที่จะให้ผู้ประชุมได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น เป็นวิธีที่จะได้ชี้แจงปัญหาที่เกิดขึ้นจะได้ทราบความคิดเห็นของผู้อื่น เป็นวิธีการที่จะให้การปฏิบัติงานอย่างหนึ่งอย่างใดได้เป็นไปตามความคิดเห็นของคนส่วนรวม โดยเฉพาะการประชุมที่มีผู้เข้าร่วมประชุมจากส่วนงานต่าง ๆ จึงย่อมจะส่งเสริมการประสานงาน

สมพงษ์ เกษมสิน (2511) เสนอวิธีการดำเนินการประสานงานภายในองค์การ คือ

1. การจัดโครงสร้างการบริหารและกำหนดหน้าที่การงาน หมายถึง การจัดแบ่งงานให้เป็นไปตามลักษณะเฉพาะของงาน รวมทั้งการกำหนดหน้าที่ให้ชัดเจน เพื่อป้องกันการปฏิบัติงานก้าวก้ำก้ำซ้อนกัน ซึ่งเมื่อการดำเนินงานเป็นไปตามลักษณะและหน้าที่ที่กำหนดไว้แล้ว งานก็ย่อมสอดคล้องกัน

2. จัดให้มีระบบการติดต่อที่มีประสิทธิภาพ ระบบการติดต่อที่มีประสิทธิภาพป้องกันอย่าให้ไหลไปรวมอยู่ ณ ที่หนึ่งใดโดยเฉพาะ เพราะจะทำให้งานค้างค้ำงชักช้า นอกจากนี้จะต้องพิจารณาถึงสายการบังคับบัญชาด้วย ว่า มีลักษณะที่อำนวยประโยชน์ต่อการประสานงานหรือไม่ รวมทั้งระบบการติดต่อนั้นมีการป้อนกลับและเป็นการติดต่อสองทางหรือไม่ด้วย

3. การใช้คณะกรรมการ การจัดให้มีการประชุมหารือเพื่อกำหนดระเบียบวิธีให้การบริหารของฝ่ายต่าง ๆ ให้เป็นไปในลักษณะของการประสานงานที่ดี โดยคณะกรรมการนี้อาจเป็นคณะกรรมการที่อำนวยประโยชน์โดยตรงหรือโดยปริยายแก่การประสานงานก็ได้ เช่น คณะกรรมการซึ่งประกอบด้วยบุคคลหลายฝ่าย ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารงานส่วนต่าง ๆ ในโครงการเดียวกัน

4. การใช้วิธีการงบประมาณ วิธีการงบประมาณการบัญชีที่คุมการใช้จ่าย หรือวิธีการควบคุมอื่น ๆ ทางการเงิน (Financial control) เป็นเครื่องมือสำหรับควบคุมให้การปฏิบัติงานในส่วนต่าง ๆ ของแต่ละโครงการให้ประสานงานกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย



อย่างมีเอกภาพ โดยเฉพาะระบบการงบประมาณปฏิบัติการ (Performance budget) และงบประมาณโครงการ (Program budget) จะช่วยให้ทราบถึงผลการดำเนินงาน โครงการต่าง ๆ ขององค์การ และช่วยให้เกิดการประสานงานกันได้เป็นอย่างดี เพราะระบบบัญชีงบประมาณดังกล่าวมีส่วนเกี่ยวข้องกับระบบการบริหารด้านอื่น ๆ อยู่ด้วยเป็นอันมาก

5. การติดตามงาน การติดตามงานในหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบว่ามีข้อขัดข้องผิดพลาดอย่างไรบ้าง เฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องเวลา เช่น ปฏิบัติงานในเรื่องใดสำเร็จ เรียบร้อยตามกำหนดเวลาหรือไม่ หรือเจ้าหน้าที่ภายใต้บังคับบัญชา และเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานใด มีความเที่ยงตรงฉับพลันเพียงใด เกี่ยวกับการดำเนินงาน และการติดต่อการปฏิบัติงานที่ต่างฝ่ายต่างติดต่อกัน ทั้งนี้เพื่อหาทางแก้ไขข้อขัดข้องและจัดให้มีการประสานงานกัน

6. การติดต่ออย่างไม่เป็นพิธี ในการปฏิบัติงานนั้นในบางครั้งบางโอกาสหากใช้วิธีปฏิบัติตามแบบแผนเกินไป ก็อาจทำให้งานล่าช้า เกิดผลเสียได้หรืออาจไม่บังเกิดผลดีแก่การปฏิบัติงาน เพื่อหลีกเลี่ยงความล่าช้าอันพึงบังเกิดจากการติดต่อแบบพิธีการตามปกติ และเพื่อก่อให้เกิดการประสานที่ดี การใช้การติดต่ออย่างไม่เป็นพิธีการ ก็ช่วยได้มาก และจะเป็นที่นิยมกันแพร่หลายด้วย

7. การมอบหมายให้เจ้าหน้าที่ติดต่อเฉพาะ งานบางประเภทมีลักษณะพิเศษหรือเป็นงานซับซ้อนสืบสัน หากใช้บุคคลธรรมดาติดต่อดำเนินงานอาจไม่ได้ผล และโดยที่คนเราแต่ละคนไม่เหมือนกัน บางคนเหมาะสำหรับปฏิบัติงานติดต่อโดยเฉพาะ เพราะมีความนุ่มนวล และแนบเนียนไม่แก้งก้าง หรืออย่างที่เราเรียกว่า มีพรสวรรค์ บุคคลประเภทนี้เหมาะสำหรับเป็นเจ้าหน้าที่ติดต่อ ยิ่งกว่านั้นงานติดต่อบางอย่างยังต้องการความชำนาญพิเศษ เนื่องการประสานงานและให้งานดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยบรรลุวัตถุประสงค์ จึงต้องเลือกใช้บุคคลให้เหมาะสมกับงาน และความสำเร็จของงานก็ขึ้นอยู่กับความสามารถของเจ้าหน้าที่ติดต่อ โดยเฉพาะนี้มาก

8. การประชุมกับผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้เพื่อช่วยให้ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบโดยชัดแจ้งถึงการกระทำเพื่อประโยชน์แก่การประสานงานโดยตรง ในข้อนี้มีความจำเป็นมากเมื่อหน่วยงานนั้น ๆ จะต้องปฏิบัติงานตามโครงการใหญ่ ๆ นอกจากนั้น ยังอาจจะใช้การประชุมหมู่หรือประชุมนี้ให้เป็นประโยชน์แก่การประสานงานโดยปริยายได้ เพราะความสนิทสนม

เป็นกันเอง เนื่องมาจากการประชุม ชุมนุมสังสรรค์นั้น นั่นเอง

9. การฝึกอบรม การฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานระดับบัญชาให้มีทัศนคติที่ดี มีความคิดสร้างสรรค์ และมีกำลังใจ รักงาน ความสำคัญของการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานคือ ทำอย่างไร ผู้ปฏิบัติงานจึงจะมีความเข้าใจในการปฏิบัติงาน และทำอย่างไรสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ปฏิบัติงาน และผู้ร่วมงานจึงจะดี มีความเข้าใจต่อกัน อันจะนำไปสู่ความร่วมมือประสานที่ดี

10. การจัดทำมีหน่วยศึกษาทางวิชาการ เพื่อทำการศึกษาค้นคว้าหาข้อขัดข้อง และหาวิธีการแก้ไขปรับปรุงให้มีการประสานงานในหน่วยงานนั้น ๆ ให้ได้ผลดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ การใช้คณะกรรมการเพื่อการประสานงานก็กำลังได้รับความสนใจอย่างกว้างขวาง

11. การจัดทำมีการมอบอำนาจหน้าที่ การจัดทำมีการมอบอำนาจหน้าที่แก่ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ร่วมงานเพื่อรับไปปฏิบัติจัดทำ นอกจากจะเป็นการกระจายงานแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาแล้ว ยังเป็นการเสริมสร้างก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีและสามัคคีธรรมในหมู่ผู้ร่วมงาน อันจะเป็นประโยชน์แก่การประสานงานเป็นอย่างดียิ่ง

12. การบำรุงขวัญ การจัดให้คนงานหรือผู้ร่วมงานได้มีขวัญในการทำงานที่ดี เป็นพลังสำคัญอันหนึ่งที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือในการประสานงานขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพในองค์การ

เสถียร เหลืองอร่าม (2519) วิธีการประสานงานภายในองค์การเดียวกัน ต้องอาศัยอุปกรณ์ที่จำเป็นหลายชนิด อาทิเช่น แผนผังองค์การและการแบ่งหน้าที่การงาน ระเบียบแบบแผนการตรวจตราการติดต่อหน่วยและการฝึกอบรม การมอบอำนาจ เพื่อให้การสนองบริการสาธารณะได้เป็นประโยชน์ต่อสังคมอย่างแท้จริง แต่ละองค์การจำเป็นต้องจัดทำมีการประสานงานกันดีที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้ระหว่างเจ้าหน้าที่และหน่วยงานน้อยใหญ่ในสังกัดขององค์การ

หนิม เหมเวช (2523 : อ้างในสุโขทัยธรรมาธิราช) การประสานงานภายในองค์การมีด้วยกันหลายวิธี จะใช้วิธีใดวิธีหนึ่งก็ได้ แต่ถ้าพยายามใช้หลายวิธีพร้อม ๆ กัน จะได้ประโยชน์มากที่สุด

1. การกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจนหรือการต้องมีแผนผังและการกำหนดหน้าที่การงาน การประสานงานจะเกิดขึ้นเมื่อทุกฝ่ายมีความเข้าใจ และมีความตั้งใจที่จะทำงานของคนให้เสร็จและสนับสนุนงานของผู้ที่เกี่ยวข้องตามจังหวะอันควร หรือตามกำหนดเวลาที่ได้นัดแนะไว้ การกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจนจึงเป็นการป้องกันการทำงานก้าวก้ำก้ำซ้อน อำนาจหน้าที่จะเป็นตัวกำหนดความรับผิดชอบและจะเป็นตัวเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและตำแหน่งต่าง ๆ ที่อยู่ในองค์การ อนึ่งคำว่า "อำนาจหน้าที่" ในที่นี้หมายถึงสิทธิที่จะสั่งบุคคลอื่นให้กระทำหรือไม่กระทำกรอย่างใดอย่างหนึ่งตามแต่ผู้มีอำนาจเห็นสมควร ทั้งนี้การสั่งดังกล่าวก็เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การหรือหน่วยงาน การประสานงานก็เช่นเดียวกันจะเกิดขึ้นก็โดยที่ตรงอาศัยเรื่องอำนาจหน้าที่ที่เป็นกลไก (Mechanism) หรือตัวบังคับให้มีการประสานงานภายในขององค์การ ดังที่ได้มีการกล่าวไว้ว่าอำนาจหน้าที่ คือพลังประสานงานสูงสุดที่จะก่อให้เกิดการประสานงานได้ สำหรับเรื่องการกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบหน้าที่ให้ชัดเจนจึงใช้กับวิธีการประสานงานระหว่างองค์การก็ได้

2. การตรวจตราดูแล แนะนำ และการติดตามผลในการตรวจตราดูแลแนะนำ โดยทั่วไปมีวัตถุประสงค์เบื้องต้น 2 ประการ คือ ประการที่หนึ่งเพื่อให้เกิดการประสานงานระหว่างหน่วยงานที่เป็นส่วนประกอบขององค์การ ประการที่สอง เพื่อให้เชื่อมั่นว่าแต่ละหน่วยงานนั้นได้ดำเนินงานหรือปฏิบัติงานของคนตามที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งจากวัตถุประสงค์ทั้งสองประการดังกล่าว จะเห็นได้ว่าการตรวจตราดูแลแนะนำ นอกจากจะใช้เครื่องมือ อย่างหนึ่งทำให้เกิดการประสานงานในหน่วยงานต่าง ๆ สำหรับการติดตามผลทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานหรือองค์การที่มีหน้าที่รับผิดชอบว่ามีข้อผิดพลาดบกพร่องอย่างไรบ้าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องเวลาตามกำหนดหรือไม่ เจ้าหน้าที่ภายในได้บังคับบัญชาด้วยความเที่ยงตรงเพียงใด เกี่ยวกับการดำเนินงานและโต้ตอบที่ต่างฝ่ายต่างติดต่อกัน ทั้งนี้เพื่อจัดให้มีการประสานงานกัน

3. คณะกรรมการและการประสานงาน คณะกรรมการ หมายถึงกลุ่มบุคคลที่เข้ามารวมกันตั้งแต่สองคนขึ้นไปเพื่อพิจารณาปัญหาต่าง ๆ ในองค์การหรือหน่วยงาน คณะกรรมการที่จัดตั้งขึ้นมามีลักษณะต่างกัน เช่นในบางครั้งอาจจะมีการตั้งคณะกรรมการชั่วคราว เพื่อให้สำหรับแก้ปัญหาเฉพาะเรื่อง แต่ถ้าการทำงานนั้นเกี่ยวข้องกับเรื่องระยะยาว

ต้องการการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอก็อาจจะมีการจัดตั้งคณะกรรมการถาวรขึ้นมา ความสำคัญ
ของคณะกรรมการอาจมีความสำคัญแตกต่างกันไป การใช้คณะกรรมการเพื่อประโยชน์ในการ
ประสานงาน เนื่องจากเหตุผลที่ว่าเมื่อองค์การมีขนาดที่ใหญ่ขึ้นจะมีการแบ่งงานกันทำตาม
ความสามารถและตามความถนัด ในบางครั้งในขณะที่ทำงานในหน่วยงานหรือองค์การเดียวกัน
อยู่เสมอ ดังนั้นความจำเป็นของการประสานงานจึงเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้และการร่วมมือโดยอาศัย
คณะกรรมการก็เป็นวิธีที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือประสานงานดังกล่าว เพราะการใช้
คณะกรรมการจะช่วยให้มีการพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและสร้างความเข้าใจระหว่างกันได้
ทั้งนี้เพราะถ้าหากขาดการดำเนินในลักษณะดังกล่าว ก็อาจทำให้อีกฝ่ายหนึ่งไม่มีโอกาสได้รู้หรือ
เข้าใจปัญหาของอีกฝ่ายหนึ่งได้

4. การติดต่ออย่างไม่เป็นทางการ คือการกระทำที่สามารถสร้างความเข้าใจ
ของคนหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่งก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความเข้าใจหรือความหมายกันได้ โดยลักษณะ
ทั่วไปการบริหารการติดต่อจะต้องกระทำให้เป็นไปตามสายการบังคับบัญชา การติดต่อในลักษณะนี้
ผู้บริหารจะทราบมีการติดต่อกันบ้างในเรื่องใด ทั้งยังสามารถอนุมัติหรือแก้ไขปัญหาเรื่องที่ติดต่อ
ได้ด้วย การติดต่อดังกล่าวนี้บางครั้งย่อมเกิดความล่าช้า และก่อให้เกิดการประสานงานที่ไม่ดี
กรณีที่หน่วยงานหรือองค์การมีขนาดใหญ่มีระดับการบังคับบัญชามาก วิธีแก้ปัญหาก็เพื่อให้การติดต่อ
รวดเร็วขึ้นนั้นจะทำให้งานสำเร็จเร็วขึ้น และเพื่อก่อให้เกิดการประสานงานที่ดีด้วยนั้น วิธีหนึ่ง
ก็คือการใช้การติดต่ออย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งหมายถึงการติดต่อที่ไม่ได้ดำเนินไปตามระเบียบ
แบบแผนกระทำกันด้วยความรู้จักชอบพอกันเป็นส่วนตัว

5. การจัดให้มีการมอบอำนาจหน้าที่ กรณีที่ผู้บริหารระดับสูงมีอำนาจหน้าที่ใน
การปฏิบัติงานหลายอย่าง และผู้บริหารนั้นก็มิได้ประสงค์ต้องการการกระจายอำนาจหน้าที่และ
แบ่งเบาภาระของตนที่มากไปสู่ผู้ที่อยู่ในระดับรองลงมา เพื่อให้ผู้ที่อยู่ในระดับรองลงมานั้นสามารถ
จะทำการตัดสินใจในบางเรื่อง หรือหลายเรื่องได้ การที่อำนาจหน้าที่ซึ่งครั้งหนึ่งเคยเป็นของ
ผู้บริหารระดับสูงได้ถูกมอบหมายไปสู่ผู้ที่อยู่ในระดับรองลงมานั้น การกระทำดังกล่าวแสดงว่า
ได้มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่เกิดขึ้นแล้ว บางครั้งการมอบอำนาจหน้าที่เป็นการมอบอำนาจหน้าที่
เพียงเพื่อให้ได้ชื่อว่าได้กระทำเท่านั้น ทั้งนี้ เพราะมีหลายกรณีที่ผู้บริหารได้ดำเนินการมอบหมาย
อำนาจหน้าที่เพียงตามหลักทางทฤษฎี แต่ในทางปฏิบัติพบว่าผู้แก้ปัญหาหลายเป็นผู้บริหารระดับสูง

ทั้งสิ้นแสดงว่าอำนาจหน้าที่ต่าง ๆ ยังคงถูกส่งวนไว้ กรณีที่การมอบอำนาจหน้าที่นั้นผู้รับมอบมีอำนาจจริง ๆ นอกจากจะเป็นการกระจายอำนาจหน้าที่แบ่งเบาภาระหน้าที่ดังกล่าวข้างต้นแล้ว ยังเป็นการเสริมสร้างก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีและความเป็นอันหนึ่งอันเดียว ในการทำงานอันจะเป็นประโยชน์แก่การประสานงานเป็นอย่างดี ทำให้งานดำเนินไปราบรื่นมีประสิทธิภาพรวดเร็ว ประหยัดเวลา แต่ถ้าการมอบหมายอำนาจหน้าที่ดังกล่าวกระทำในลักษณะตรงกันข้ามคือเพียงแต่ได้ชื่อว่ามีมอบหมายแล้ว นอกจากจะไม่ก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันแล้ว ยังทำให้มีผลเสียต่อการประสานงานอีกด้วย

6. การฝึกอบรมและการประชุมผู้ใต้บังคับบัญชา สำหรับการฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จะช่วยทำให้ทัศนคติมีผลในการทำงานและความสามารถของผู้ปฏิบัติงานเพิ่มพูนขึ้น ฉะนั้นหลักสำคัญของการฝึกอบรม จึงอยู่ที่ตรงที่จะเพิ่มพูนประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานโดยการเปลี่ยนแปลงท่าทีและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติเป็นสำคัญ ระยะเวลาเริ่มต้นของการฝึกอบรมนักวิชาการบางท่านได้ให้ทัศนะไว้ว่าจะเริ่มขึ้นเมื่อมีสภาพหลายประการที่จะชี้ให้เห็นว่าควรจัดให้มีการฝึกอบรมขึ้น เช่น การปฏิบัติของพนักงานเชิงซ้ำไม่รวดเร็วรัดกุม กำลังขวัญต่ำ ขาดการประสานงาน เป็นต้น ซึ่งถ้าจัดให้มีการฝึกอบรมเป็นครั้งคราวจะช่วยให้เกิดการปฏิบัติงานของพนักงานรวดเร็ว กำลังขวัญดีมีประสิทธิภาพ และมีการประสานงานดีขึ้น ส่วนการจัดให้มีการชุมนุมหรือประชุมผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งหมด ก่อนอื่นผู้บังคับบัญชาจะต้องตระหนักถึงประเภทของการประชุมหรือชุมนุมด้วยว่าจะเลือกแบบใดก่อน กล่าวคือจะเป็นการประชุมเพื่อพัฒนาการ การประชุมแบบที่มีความมุ่งหมายเพื่อแจ้งคำสั่งและให้ที่ประชุมเข้าใจนโยบายโครงการใหม่ ๆ หรือจะเป็นแบบแลกเปลี่ยนข้อเท็จจริง หรือจะเป็นการประชุมแบบปล่อยอารมณ์ สำหรับแบบที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้เข้าร่วมประชุมที่เกิดความพอใจ ได้ระบายความรู้สึกออกมาหรืออาจเป็นการประชุมเพื่อรับฟังเรื่องราวร้องทุกข์โดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความรู้สึกรู้สึกคิดต่าง ๆ ออกมาหรืออาจจะเป็นการประชุมเพื่อแก้ปัญหา สำหรับประเภทนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้มีการอภิปรายถกเถียงปัญหาใดปัญหาหนึ่งหรือมีจุดมุ่งหมายให้กลุ่มเห็นชอบในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง การประชุมประเภทใดก็ตามในการประชุมแต่ละครั้ง ถ้าต้องการให้การประชุมได้รับผลดีจะต้องคำนึงถึงเรื่องต่อไปนี้ ด้านการวางแผนการประชุมวิธีการดำเนินการประชุม การที่จะให้ประชุมได้มีส่วนร่วมด้วยเสมอ ถ้าผู้บังคับบัญชาได้ตระหนักและดำเนินการตามที่กล่าวข้างต้น การประชุมหรือ

การประชุมผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาก็จะเป็นประโยชน์ในเรื่องการประสานงานเพราะทำให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ตระหนักเข้าใจถึงการทำงานที่จะให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์เดียวกันตั้งใจในการทำงาน ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าการประชุมหรือการประชุมข่าวสารให้เกิดการประสานงานที่ดี

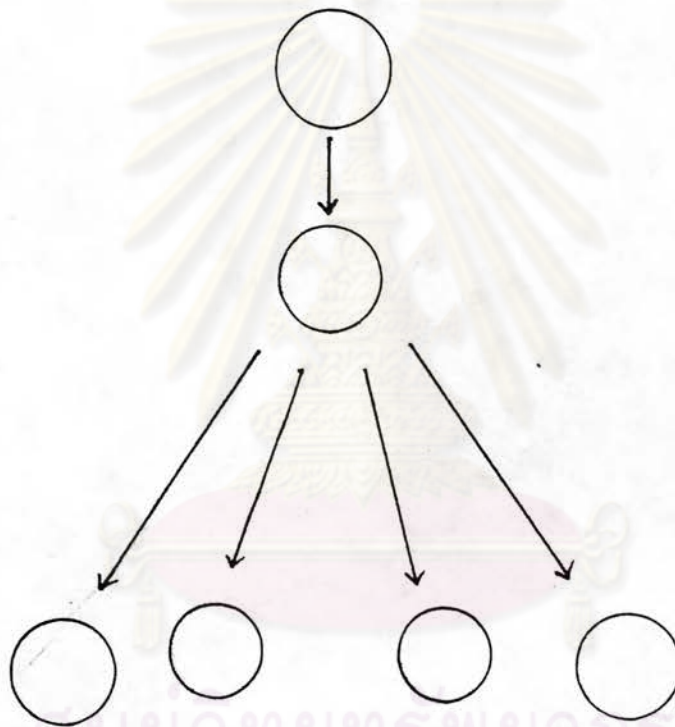
7. การใช้เจ้าหน้าที่โดยเฉพาะและการจัดให้มีการบำรุงขวัญ งานบางประเภทมีลักษณะพิเศษหรือเป็นงานที่ซับซ้อน หากใช้บุคคลธรรมดาติดต่อดำเนินการอาจไม่ได้ผลและโดยที่คนเราแต่ละคนไม่เหมือนกันบางคนเหมาะสำหรับการปฏิบัติงานติดต่อโดยเฉพาะ เพราะมีความคล่องตัวหรืออย่างที่เราเรียกว่ามีพรสวรรค์ บุคคลประเภทนี้เหมาะสำหรับเป็นเจ้าหน้าที่ติดต่อ ยิ่งกว่านั้นงานติดต่อบางอย่างยังต้องการความชำนาญพิเศษ เช่น ความรู้ทางภาษา เป็นต้น เพื่อการประสานงาน และให้งานดำเนินไปเรียบร้อยบรรลุวัตถุประสงค์ จึงต้องเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน สำหรับการบำรุงขวัญไม่ว่าจะเป็นขวัญของแต่ละบุคคลหรือขวัญของหมู่คณะ ขวัญทั้งสองประการเกี่ยวพันกันจนยากที่จะแยกได้ กล่าวคือ ถ้าที่ใดมีขวัญของหมู่คณะสูงที่นั้นขวัญของสมาชิกส่วนใหญ่จะสูงตามไปด้วย ขณะเดียวกันถ้าที่ใดมีขวัญของหมู่คณะต่ำขวัญของแต่ละคนในส่วนรวมก็จะต่ำลงไปด้วย ทั้งนี้เพราะขวัญเป็นกำลังใจของแต่ละคน ดังนั้นกำลังขวัญของหมู่คณะหรือหน่วยงานหรือองค์การจึงเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารงานอย่างมาก เพราะขวัญที่ดีของหน่วยงานหรือองค์การจะช่วยก่อให้เกิดผลประโยชน์แก่การปฏิบัติงานมากมาย โดยเฉพาะทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจประสานงานกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานหรือองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุป วิธีการบริหารเพื่อส่งเสริมให้มีการประสานงานนั้นเป็นเรื่องของการปรับองค์ประกอบต่าง ๆ ในแต่ละส่วนราชการ และส่วนราชการต่าง ๆ ในส่วนรวม คือ คนกับคน คนกับงาน วิธีการประสานงานภายในองค์การ คือ การจัดโครงสร้างการบริหารและกำหนดหน้าที่ การงาน การจัดให้มีระบบการติดต่อที่มีประสิทธิภาพ การใช้คณะกรรมการ การใช้วิธีทางงบประมาณ การติดตามงาน การติดต่ออย่างไม่เป็นพิธีการ การใช้เจ้าหน้าที่ติดต่อเฉพาะ การจัดให้ประชุมผู้ใต้บังคับบัญชา การจัดการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล การจัดให้มีหน่วยศึกษาทางวิชาการ การจัดให้มีการมอบอำนาจหน้าที่ และการจัดให้มีการบำรุงขวัญ

รูปแบบและประเภทการประสานงาน

รูปแบบการประสานงานตามแนวคิดของ Thompson (1969 : อ้างในภรณ์
กีรติบุตร)

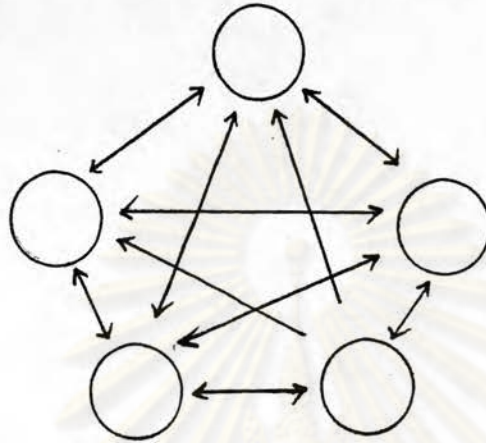
1. การประสานงานในแนวดิ่ง หรือการประสานงานโดยอำนาจ รูปแบบนี้
หมายความว่ามีการกำหนดอำนาจที่แน่ชัดว่า องค์การระดับใดมีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบใน
การสั่งการ และการประสานงานตามลำดับจากสูงลงมาสู่ระดับล่าง



รูปแบบของการประสานงานในแนวดิ่ง หรือในแนวดิ่ง

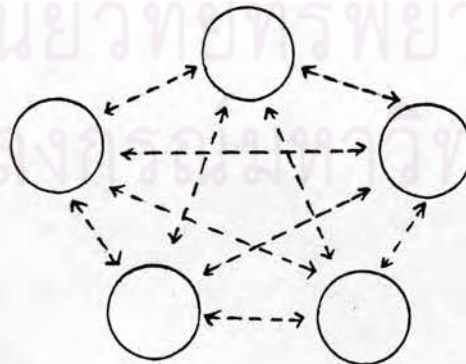
ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2. การประสานงานโดยแผนหรือข้อตกลงประสานงานโดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จะตัดสินใจร่วมกันเป็นลายลักษณ์อักษร หรือมีบทบาทของคนที่ร่วมกัน ตลอดจนมีการจัดสรรทรัพยากร การตัดสินใจตกลงใจกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งอย่างอย่างเป็นระบบร่วมกัน



รูปแบบของการประสานงานโดยแผนอย่างเป็นระบบ (System)

3. การประสานโดยอาศัยการปรับตัวเข้าหากัน รูปแบบของการประสานงาน ในลักษณะนี้ ไม่มีรูปแบบของอำนาจตามสายการบังคับบัญชาระบุไว้แน่ชัด หรือไม่มีข้อตกลงเป็น ลายลักษณ์อักษรเกี่ยวกับบทบาทและอำนาจหน้าที่ไว้ แต่การประสานงานจะเกิดขึ้นจากความริเริ่ม ของหน่วยงานแต่ละหน่วยงานเอง หรือเกิดขึ้นโดยอาศัยเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานที่ทำงานร่วมกัน ติดต่อกันประสานงานกัน ด้วยการเล็งเห็นความสำคัญของเป้าหมายของงานที่จะต้องทำร่วมกันให้ สำเร็จ



รูปแบบของการประสานงานโดยการปรับตัวเข้าหากัน

ที่มา : James Thompson. Organization In Action. New York : McGraw-Hill. 1967 (อ้างใน กรณี กীরติบุตร)

และ Stoner (1978 : อ้างในสุวิทย์ธรรมมาธิราช) จำแนกรูปแบบการ
ประสานงาน ดังนี้

1. การประสานงานแบบมีพิธีรีตอง คือ การประสานงานที่ได้กำหนดรูปแบบ
หรือตำแหน่งหน้าที่ลงไปว่าอยู่ตรงไหนของสายงาน มีส่วนรับผิดชอบอะไรบ้าง การประสานงาน
แบบมีพิธีรีตองนั้น สามารถกำหนดหรือแต่งตั้งขึ้นมาอีกได้ตามความเหมาะสมของหน่วยงาน
โดยเฉพาะในหน่วยงานใหญ่ ๆ ซึ่งมีขอบข่ายโยงใยมากมาย ทั้งนี้เพื่อจะได้ช่วยให้นักบริหาร
ได้ทำงานคล่องตัวยิ่งขึ้น เพราะผู้ประสานงานนอกจากจะเป็นผู้เชื่อมโยงประสานคน ประสานงาน
ให้แล้ว ยังเป็นผู้นำข่าวสารหรือข้อมูลมาให้นักบริหารเพื่อการดังกล่าวอีกด้วย

2. การประสานงานแบบไม่มีพิธีรีตอง คือ การประสานงานที่ไม่ได้กำหนด
รูปแบบหรือตำแหน่งหน้าที่ลงไปในสายงาน การประสานงานแบบนี้แม้จะไม่กำหนดให้เด่นชัด
แต่ความสำคัญของงานนี้มีความสำคัญมาก และไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าการประสานงานแบบมีพิธีรีตอง
ซึ่งอาจจะออกมาในรูป คนต่อคน คนต่อกลุ่ม และกลุ่มต่อกลุ่ม

ประเภทของการประสานงานนั้น Kast and Rosenzwing (1988) ได้แบ่ง
การประสานงานออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. การประสานงานตามสายงาน การประสานงานที่เกิดขึ้นตามบทบาทหน้าที่
โครงสร้างของหน่วยงานหรือองค์การเป็นการประสานงาน เพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงาน
เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้

2. การประสานงานโดยความสมัครใจ เป็นการประสานงานที่ขึ้นอยู่กับความ
สามารถและความเต็มใจของบุคคลหรือกลุ่มในการที่จะร่วมกันจัดกิจกรรม การประสานงานใน
ลักษณะนี้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคลากรภายในองค์การมีความเข้าใจวัตถุประสงค์ขององค์การและ
สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์การเป็นอย่างดีและมีความเข้าใจที่จะทำให้
บุคคลในองค์การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

ประเภทของการประสานงานนอกจาก 2 ประเภทที่กล่าวมาแล้ว ยังมี
การประสานงานตามระบบบริหาร ในประเด็นการประสานงานจะอยู่ในรูปแบบของการประสาน
กระบวนการปฏิบัติงาน (Process) ขององค์การที่ถูกกำหนดไว้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมี

ประสิทธิภาพ ครอบคลุมที่การบริหารยังเป็นหัวใจของการดำเนินงาน ครอบคลุมการประสานงานก็จะ เป็นสิ่งที่ขาดเสียมิได้สำหรับระบบบริหารเช่นเดียวกัน และเป็นสิ่งที่ควรได้รับความสนใจมาก เป็นพิเศษด้วย เพราะเป็นตัวการที่จะทำให้กลไกทางการบริหารทุกชนิดเคลื่อนไปอย่างประสาน สอดคล้องกลมกลืนไปในแนวเดียวกัน

สรุป การประสานงานในองค์การสามารถดำเนินการได้รูปแบบและหลายประเภท ซึ่งแท้ที่จริงแล้วมีลักษณะคล้ายคลึงกันอย่างมาก การประสานงานด้วยรูปแบบใดแบบหนึ่งขึ้นอยู่กับ วัตถุประสงค์ ความเหมาะสม ความสอดคล้องกับลักษณะงาน เพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ ของหน่วยงานในที่สุด

การประสานงานในระบบบริหารราชการไทย

องค์การตามระบบราชการ ตามแนวคิดของแมกซ์ เวเบอร์ ถือว่าเป็นองค์การ ที่มีประสิทธิภาพที่สุด และได้แสดงถึงลักษณะขององค์การตามระบบราชการไว้ว่าจะต้องประกอบด้วย (อภัย รอดประเสริฐ, 2531)

1. การแบ่งงานกันทำตามความรู้ความชำนาญพิเศษ
2. มีระบบการปกครองบังคับบัญชาลดหลั่นกันไปตามลำดับชั้น และมีการกำหนด อำนาจการบังคับบัญชาชัดเจน
3. การตัดสินใจและการปฏิบัติการต่าง ๆ ยึดหลักระเบียบ กฎเกณฑ์ และข้อ กำหนดที่แน่นอนเป็นหลักสำคัญในการกำกับงาน
4. หลักความสัมพันธ์กันในองค์การให้ถือหลักความสัมพันธ์กันในเรื่องของการ งานเป็นเงื่อนไขสำคัญในการติดต่อประสานงานทั้งกับระบบภายในและต่อภายนอก
5. การคัดเลือกบุคคลเข้าปฏิบัติงานในองค์การแบบนี้ ใช้หลักพิจารณาจาก ความรู้ความสามารถเป็นหลักสำคัญ เมื่อพิจารณารับเข้ามาทำงานในองค์การแล้วบุคคลจะมีระบบ ความก้าวหน้าในอาชีพในองค์การที่แน่นอน ซึ่งโดยปกติจะพิจารณาจากความสามารถในงานและ ความมีอาวุโส

การแบ่งส่วนราชการในระบบบริหารราชการไทยแบ่งเป็นกระทรวง กรม กอง ถือหลักหน้าที่เฉพาะ หรือความชำนาญเฉพาะอย่าง (Specialization) เป็นวิธีการประสานงาน

อย่างหนึ่ง คือ เป็นวิธีที่จะแบ่งงานออกเป็นหน่วย ๆ และให้อำนาจในการบังคับบัญชาแก่หัวหน้า เพื่อจะได้ออกคำสั่ง เพื่อการปฏิบัติงานและประสานงาน การประสานงานจะดีหรือไม่ดีอาจจะอยู่ที่การแบ่งองค์การนี้ องค์การที่มีสายการบังคับบัญชาที่แน่นอน มีอำนาจเพียงพอ มีหน้าที่ที่กำหนดไว้ชัดเจนแล้ว ปราศจากการทำงานซ้อนงานและมีการมอบงานที่ชัดเจนให้มีการประสานดีขึ้น การแบ่งงานออกเป็นหน่วย ๆ ตามความชำนาญ มักจะก่อให้เกิดความรู้สึกอิสระแก่หน่วยงานแต่ละหน่วย โดยคิดว่างานของตนสำคัญกว่างานของหน่วยอื่น และมุ่งที่จะทำงานของตนโดยไม่สนใจต่องานของผู้อื่น การที่จะทำให้คนแต่ละคนหน่วยงานแต่ละหน่วยงานต่างมุ่งทำงานเพื่อถึงวัตถุประสงค์เดียวกันนั้น กระบวนการประสานงานจะต้องมีทุกระดับชั้นของการบังคับบัญชา โดยผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้นจะต้องดำเนินการเพื่อก่อให้เกิดการประสานงานระหว่างหน่วยงาน และข้าราชการทั้งในแนวตั้งและแนวนอน บทบาทหรือหน้าที่ของข้าราชการเกี่ยวกับการประสานงานจำแนกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ (ชูป กาญจนประกร, 2504)

1. บทบาทของผู้ร่วมงานในการประสานงาน (Self-Coordination)

บทบาทในการประสานงานของผู้ร่วมงาน (Self-coordination)

ซึ่งเป็นเรื่องของการกระทำโดยใจสมัครของแต่ละคนที่เกี่ยวข้อง อันเป็นปกติธรรมดาในการปฏิบัติราชการ หรือการติดต่อราชการในแต่ละส่วนราชการหรือบุคคลต่าง ๆ ในส่วนราชการอื่น ๆ มีลักษณะเป็นการเอื้ออาทรไม่ต้องมีแบบพิธีหรือพิธีรีตองแบบราชการ มีลักษณะเป็นการประสานงานแบบรูปนัย (informal coordination) ทั้งนี้ ส่อมมีอยู่โดยทั่วไปในทุกระดับของสายการบังคับบัญชาไม่จำกัดว่าจะจะเป็นข้าราชการชั้นใด ตำแหน่งใด ในชั้นนี้ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาชั้นสูงก็มีหน้าที่มีบทบาทที่จะต้องกระตุ้นส่งเสริมให้ข้าราชการแต่ละคนมี เพื่อผลงานให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

2. บทบาทของนักบริหารในการประสานงาน

บทบาทในการประสานงานของนักบริหาร ในชั้นนี้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการติดต่อหรือบังคับบัญชาในลักษณะสมบูรณ์แบบ หรือตามแบบพิธีของทางราชการในลักษณะของการประสานงานแบบรูปนัย (formal coordination) จริงอยู่การประสานงานของนักบริหารตามแบบนี้ นักบริหารย่อมกระทำได้เป็นการภายใน เป็นการส่วนตัวหรืออย่างเป็นกันเอง ไม่ต้องมีพิธีรีตองเช่นเดียวกับการประสานงานของผู้ร่วมงานเช่นกัน แต่ในส่วนใหญ่แล้วย่อม

กล่าวได้ว่าการประสานงานของนักบริหารนั้นมีผลมาจากกฎข้อบังคับระเบียบแบบแผนที่ทางราชการ ได้กำหนดขึ้นไว้ในรูปของตัวบทกฎหมาย กฎข้อบังคับ หรือคำสั่งเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของนักบริหาร หรือผู้บังคับบัญชาชั้นสูง หรือหัวหน้าส่วนราชการต่าง ๆ เพื่อการควบคุมงานและบังคับบัญชา ข้าราชการชั้นรอง ๆ ลงไป

และนักบริหารจะต้องระลึกถึงว่างานและการปฏิบัติงานในความควบคุมของ นักบริหารจะต้องก่อให้เกิดการประสานงานอยู่เสมอ ดังต่อไปนี้

1. งานนโยบายของส่วนรวมกับงานนโยบายอันอยู่ในหน้าที่รับผิดชอบขององค์- การที่นักบริหารรับผิดชอบ
2. งานตามวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ขององค์การที่นักบริหารรับผิดชอบ แต่ละ วัตถุประสงค์จะต้องประสานกัน
3. งานของหน่วยงานหลัก (line) จะต้องประสานกับหน่วยงานหลัก
4. งานของหน่วยงานสนับสนุน (staff) จะต้องประสานกับหน่วยงานหลัก
5. งานของโครงการต่าง ๆ จะต้องประสานกัน

วิธีการประสานงานที่เป็นที่นิยมในระบบบริหารราชการไทยอาจแบ่ง 4 ประการ (สุโขทัยธรรมมาธิราช, 2532) คือ

1. วางแผนร่วมกัน วิธีการดังกล่าวนี้ใช้ในกรณีที่หน่วยงานที่รับผิดชอบดำเนินงาน ใกล้เคียงกันหรือต่อเนื่องกัน ซึ่งเคยต่างคนต่างทำ ทำให้เกิดการทำงานซ้ำซ้อนและไม่ต่อเนื่องกัน วิธีการแก้ไข ได้มีการพยายามที่จะให้หน่วยงานต่าง ๆ มาวางแผนการดำเนินงานร่วมกัน
2. การจัดตั้งคณะกรรมการหรือหน่วยงานชั้นรับผิดชอบการประสานงาน เป็นวิธี การที่นิยมใช้กันมากในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับการประสานงานในระบบบริหารราชการไทย มักจะมี การจัดตั้งคณะกรรมการซึ่งประกอบด้วยผู้แทนหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมาร่วมเป็นกรรมการ เพื่อร่วมปรึกษาหารือและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน และในบางครั้งมีการจัดตั้งหน่วยงานชั้น รับผิดชอบเกี่ยวกับการประสานงาน
3. การประชุมชี้แจง เป็นวิธีการหนึ่งที่น่ามาใช้ในการประสานงาน เพื่อให้ผู้ ที่เกี่ยวข้องได้มีโอกาสเข้ารับฟังนโยบายและแนวปฏิบัติเพื่อจะได้นำไปปฏิบัติเป็นแนวเดียวกัน

4. การจัดทำคู่มือการปฏิบัติ เพื่อให้ผู้รับผิดชอบทุกฝ่ายนำไปศึกษาและถือเป็นแนวปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเจตนารมณ์และบรรลุมิติประสงค์ตามที่กำหนดไว้

ปัญหาการประสานงาน

เสถียร เหลืองอร่าม (2519) ปัญหาของการประสานงานสัมพันธ์กับปัจจัย

3 ประการคือ

1. ขนาดของหน่วยงาน (ขนาดขององค์การ) ถ้าเป็นองค์การขนาดใหญ่มากเท่าใดความยากลำบากในการประสานงานก็ย่อมมีมากขึ้นเท่านั้น ทั้งนี้เพราะว่าหน่วยงานขนาดใหญ่ย่อมมีการแบ่งงานกันออกไปมาก และหลายระดับ เช่น กรม กอง แผนก ฯลฯ ฉะนั้นเมื่อมีการแบ่งงานกันมากเท่าใดย่อมยากต่อการติดต่อได้โดยง่าย

2. การใช้ความชำนาญพิเศษในการปฏิบัติงาน หน่วยงานใด ๆ ก็ตามต้องการให้งานมีประสิทธิภาพต้องมีการแบ่งงานกันทำ ตามกำลังความรู้ความสามารถ ฉะนั้นแต่ละกลุ่มหรือแต่ละบุคคลเหล่านี้จึงมักจะมีความคิดเห็นและตีความหมายในการปฏิบัติงานไปคนละอย่างไม่เหมือนกัน เช่น นักบัญชีมุ่งทำงานให้ถูกต้องในการลงบัญชี นักกฎหมายมุ่งทำงานให้ถูกต้องตามหลักกฎหมาย ฯลฯ จึงเห็นว่ามีอุปสรรคต่อการประสานงานอย่างยิ่ง

3. ความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายและวิธีปฏิบัติงาน เพราะในปัจจุบันระบบแบบแผนต้องการเปลี่ยนใหม่ นโยบายเปลี่ยนใหม่ อำนาจหน้าที่อาจจะเปลี่ยนใหม่สำหรับผู้รับผิดชอบในหน่วยงานของแต่ละหน่วย จึงจำเป็นจะต้องเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานใหม่ และนอกจากนี้แล้ว เรื่องการติดต่อสื่อสารอาจจะเกิดอุปสรรคต่อการประสานงานเหมือนกัน

วเรศ จันทรศร (2532 : อ้างในสัทศาสตร์ธรรมาธิราช) ได้เสนอลักษณะของส่วนราชการที่มีการขยายตัว และเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดปัญหาทางด้านการประสานงาน คือ

1. มีส่วนราชการหลายหน่วยงานที่มีเป้าหมายในการทำงานเริ่มจากจุดเดียวกันแต่แรก แต่ไปสู่วเป้าหมายสุดท้ายต่างกัน

2. มีหน่วยงานที่มีเป้าหมายการทำงานสัมพันธ์กัน แต่มีลำดับของการปฏิบัติงานต่างกัน และจะต้องรวมผลงานเข้าเป็นเป้าหมายเดียวกันนั้น หน่วยราชการที่ต้องเริ่มงาน

ไม่ต้องการที่จะประสานงานกับส่วนอื่น เพราะเกรงว่าจะต้องรับภาระงบประมาณมากเกินไปเมื่อเทียบกับผลที่จะได้รับเฉพาะเป้าหมายของงานในระยะแรก

3. มีส่วนราชการที่จะต้องเริ่มงานสืบเนื่องหรือรับงานจากส่วนราชการที่ริเริ่มไป ทำต่อไม่ทราบรายละเอียดมาแต่ต้น ทั้งนี้เนื่องจากขึ้นอยู่กับหน่วยงานกัน มีนโยบายและเป้าหมายต่างกัน ไม่มีศูนย์กลางในการประสานงานระหว่างกระทรวงทั้งในด้านงานและงบประมาณ ทำให้งานไม่บรรลุเป้าหมายสุดท้าย

4. มีส่วนราชการที่มีเป้าหมายในการทำงานต่างกัน แต่มีส่วนของงานที่จะดำเนินงานขัดกันในด้านผลประโยชน์ จึงพยายามออกกฎหมายเพื่อคุ้มครองอำนาจตน

ไพรัตน์ เศษะรินทร์ (2532 : อ้างในสุโขทัยธรรมมาธิราช) ได้แสดงให้เห็นถึงปัญหาของการประสานงานในการพัฒนาชนบท ซึ่งสะท้อนภาพเกี่ยวกับปัญหาการประสานงานในระบบราชการไทยว่ามีสาเหตุสืบเนื่องมาอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง ดังนี้

1.1 ต่างทำงานโดยไม่มีเป้าหมายและแผนงานที่แน่นอน ที่มีก็เป็นของบุคคลผู้เป็นผู้นำของหน่วยงานมากกว่าเป็นแผนและเป้าหมายขององค์การ

1.2 ผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานต่างต้องรักษาปริมาณงาน เพื่อการขยายอัตราขยายงบประมาณและขยายตำแหน่งของตนเอง

1.3 ผู้บังคับบัญชามาจากคนละสาขางาน คนละสถาบัน เคยมีเรื่องหมางใจกันมาก่อน เคยทำงานที่มีผลประโยชน์ขัดกัน จะประสานงานต่อไปยาก

1.4 ลักษณะของงานถ้ารับผิดชอบคล้ายกันจะแย่งงาน เกรงตนจะสูญเสียอำนาจการมีชื่อเสียงของตนเอง ถ้าทำงานประสานกันแล้วจะทำให้อีกฝ่ายได้ดี แทนที่จะมองผลประโยชน์ของประชาชน

1.5 งบประมาณได้ไม่พร้อมกันหรือบางหน่วยงานได้บางหน่วยงานไม่ได้ เพราะต้นสังกัดคนละแห่ง แล้วแต่ความเอาจริงจังของผู้บังคับบัญชาจะวิ่งเต้นและผู้ควบคุมงบประมาณจะพิจารณาจัดสรรให้ตามความเหมาะสม

1.6 แนวความคิดและทฤษฎีไม่เหมือนกัน ต่างมีประสบการณ์และวิชาการตามสาขาของตนเอง คือ คัดตามวิชาชีพของตนเอง เชื่อมมั่นในความถูกต้องของตนร่วมงานกันยาก

ประสานงานกันครั้งใดงานไม่เสร็จ

1.7 เจ้าหน้าที่ขัดแย้งกัน จากผู้ที่มีผลประโยชน์ขัดกันบางครั้งทำให้ไม่ยอมร่วม เพราะคนจะต้องเสียผลประโยชน์ เคยทำมาอย่างไรมีผลอย่างไรย่อมเป็นบทเรียนที่ดี

สรุป การประสานงานเป็นกระบวนการบริหารที่มีความจำเป็นและสำคัญของระบบราชการไทยอย่างมาก การประสานงานจะเกิดปัญหานั้นอยู่กับขนาดและความซับซ้อนขององค์การ ความแตกต่างในด้านความรู้ความสามารถระหว่างบุคคล และการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติตามนโยบาย

จากการศึกษาแนวคิดการประสานงาน กล่าวโดยสรุปได้ว่า การประสานงาน หมายถึง วิธีการดำเนินการที่ช่วยเชื่อมโยง บุคคล วัสดุ และทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อให้ทุกฝ่ายร่วมมือปฏิบัติงาน ทำให้งานบรรลุสำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ซึ่งหลักการประสานงานนั้นจะต้องติดต่อโดยตรงกับผู้ที่มีส่วนรับผิดชอบและเกี่ยวข้อง โดยคำนึงถึงองค์ประกอบ และสถานการณ์ขององค์การหรือสภาพแวดล้อม การประสานงานต้องก่อให้เกิดความร่วมมือระหว่างบุคคลในองค์การ เพื่อให้การประสานงานมีประสิทธิภาพ วิธีการประสานงานในองค์การจะเกี่ยวข้องกับการจัดโครงสร้างการบริหารและการกำหนดหน้าที่การงาน การจัดระบบการติดต่อที่มีประสิทธิภาพ การใช้คณะกรรมการ การใช้วิธีการงบประมาณ การติดตามงาน การติดต่ออย่างไม่เป็นพิธี การใช้เจ้าหน้าที่ติดต่อเฉพาะ การจัดให้มีการประชุมกับผู้ใต้บังคับบัญชา การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล การจัดให้มีหน่วยศึกษาทางวิชาการ การจัดให้มีการมอบอำนาจหน้าที่ การบำรุงขวัญ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พวงมณี ชัยเสรี (2532) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง "การศึกษาสาเหตุ และแนวทางแก้ไข ปัญหาการบริหารงานกระบวนการงบประมาณของกรมสามัญศึกษา" พบว่าสาเหตุที่เป็นปัญหาส่วนใหญ่ เกิดจากการบริหารงานภายในกรมสามัญศึกษา คือ การปฏิบัติ การบริหารงาน การจัดทำงบประมาณคลาดเคลื่อน ช้าไปจากระยะเวลาที่กำหนด เนื่องจากขาดการใช้ปฏิทินการจัดทำ

งบประมาณ มาตรการจัดทำรายละเอียดของงาน-โครงการ ก่อนจัดตั้งงบประมาณ ทัศนคติของบุคคลที่ชัดเจน รวดเร็ว และมาตรการติดตามผลการจัดทำงานงบประมาณ สำหรับแนวทางแก้ไขปัญหา พบว่า กรมสามัญศึกษาควรมีนโยบาย และมาตรการ ให้ทุกกองบริหารงานให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติอย่างถูกต้องตามกฎหมายของงบประมาณ คำสั่งการมีกรอบมให้ความรู้แก่บุคลากร ด้านงบประมาณทุกระดับ เกี่ยวกับการจัดทำ การบริหารงบประมาณแบบแผนงาน โดยเฉพาะการติดตามประเมินผลการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ

วีระชัย จีระชาติ (2534) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง "สภาพและปัญหาของระบบบริหารงานมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา" พบว่า สภาพการจัดองค์การ ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่เห็นว่าการกิจ และการแบ่งหน่วยงานของกรมสามัญศึกษาออกเป็น 12 หน่วยงาน ในปัจจุบันนั้นมีความเหมาะสมอยู่แล้ว แต่มีความเห็นว่าอำนาจหน้าที่ของกรมฯ ในปัจจุบันนี้มากเกินไป ทำให้เป็นปัญหาในการบริหารงานมากที่สุด เรื่องนี้สาเหตุอาจเกิดจากการจัดรูปแบบโครงสร้างการบริหารงานของส่วนราชการกรมสามัญศึกษา ในปัจจุบันมีลักษณะ เช่นเดียวกับการจัดรูปแบบโครงสร้างการบริหารของส่วนราชการไทยทั่ว ๆ ไป คือ เป็นแบบสามเหลี่ยม หรือแบบสายตรง มีสายการบังคับบัญชาจากยอดสุด หรือผู้บังคับบัญชาสูงสุดตรงมายังผู้ดำรงตำแหน่งรอง หรือผู้ช่วย และตรงไปยังกอง แผนก และเจ้าหน้าที่ตามลำดับ จึงทำให้อำนาจทั้งหมดอยู่ที่ผู้ดำรงตำแหน่งสูงสุดเพียงผู้เดียว การแก้ไขปัญหาดังกล่าว อาจกระทำได้โดยการกระจายอำนาจการบริหารงานของกรมสามัญศึกษาออกไปส่วนภูมิภาคให้มากขึ้น

สรุปจากการศึกษารวมคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การบริหารงานกรมสามัญ มีปัญหาเกิดจากการบริหารงานภายในกรมสามัญศึกษา ซึ่งสาเหตุเกิดจากการจัดรูปแบบโครงสร้างแบบสายตรงมีสายการบังคับบัญชาจากระดับสูง ตรงไปสู่หน่วยงานระดับล่างตามลำดับ และมาตรการติดตามและประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพ

สรุป การศึกษาสภาพและปัญหาการประสานงานของหน่วยงานระดับกอง กรมสามัญศึกษา จะศึกษาเกี่ยวกับ การจัดโครงสร้างการบริหาร และการกำหนดหน้าที่การงาน ระบบการติดต่อที่มีประสิทธิภาพ การใช้คณะกรรมการ การใช้วิธีการงบประมาณ การติดตามงาน การติดต่ออย่าง

ไม่เป็นพิธี การใช้เจ้าหน้าที่ติดต่อเฉพาะ การประชุมกับผู้ได้บังคับบัญชา การฝึกอบรม การจัดให้
มีหน่วยศึกษาทางวิชาการ การมอบอำนาจหน้าที่ การบำรุงขวัญ



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย