

**สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ**

ในบทนี้จะกล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ตามลำดับดังนี้

**วัตถุประสงค์ของการวิจัย**

1. เพื่อศึกษาสภาพการประสานงานของหน่วยงานระดับกอง กรมสามัญศึกษา
2. เพื่อศึกษาปัญหาการประสานงานของหน่วยงานระดับกอง กรมสามัญศึกษา

**วิธีการดำเนินการวิจัย**

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

**ประชากร**

ประชากร คือ ข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงานระดับกอง จำนวน 12 กอง ภายในกรมสามัญศึกษา จำนวน 946 คน ประกอบด้วย ข้าราชการพลเรือนและข้าราชการครูที่ช่วยราชการในหน่วยงานระดับกองทั้ง 12 กอง

**ประชากร**

ประชากร ประกอบด้วย 2 กลุ่ม

- 1.1 ผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ ผู้ที่ดำรงตำแหน่งอธิบดี รองอธิบดี ผู้อำนวยการกอง ของกรมสามัญศึกษา รวม 17 คน โดยไม่มีการสุ่มตัวอย่าง
- 1.2 ผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ ผู้ที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าฝ่าย หรือ

รักษาการในตำแหน่งหัวหน้าฝ่าย และหัวหน้างาน หรือรักษาการในตำแหน่งหัวหน้างาน  
ของกรมสามัญศึกษา รวม 132 คน โดยไม่มีการสุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้ที่เป็นข้าราชการพลเรือน และข้าราชการครูช่วยราชการ  
ซึ่งปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงานระดับกองทั้ง 12 กอง จำนวน 797 คน การเลือกกลุ่มตัวอย่างใช้  
วิธีแบ่งเป็นกองและกำหนดสัดส่วน โดยแบ่งกลุ่มออกเป็น 12 กอง ซึ่งมีประชากรรวม 797 คน  
จากนั้นจับฉลากชื่อกลุ่มตัวอย่างในแต่ละกอง ตามสัดส่วนที่คำนวณได้จากสูตร ยามาเน่ (Yamane,  
1973) คือ ร้อยละ 34 ของประชากรในแต่ละกอง ได้กลุ่มตัวอย่างรวมทั้งสิ้น 267 คน  
(มนตรี พิริยะกุล, 2524)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แนวการวิเคราะห์เอกสาร แบบสอบถาม  
และแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

2.1 แนวการวิเคราะห์เอกสาร วิเคราะห์เอกสารแผนพัฒนาการศึกษา  
การศาสนา การวัฒนธรรม ระยะที่ 7 กรมสามัญศึกษา ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 96 ตอนที่ 76  
11 พฤษภาคม 2522 พระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการ กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ  
พ.ศ. 2522 รายงานการศึกษา การศาสนา และศิลปวัฒนธรรม ปีการศึกษา 2532 กระทรวง  
ศึกษาธิการ และคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ คณะทำงานของกรมสามัญศึกษา  
ในช่วงปีงบประมาณ 2533-2534

2.2 แบบสอบถาม ใช้สอบถามผู้บริหารระดับกลาง และผู้ปฏิบัติงาน จำนวน  
399 คน แบบสอบถามแบ่งเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับสภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะ  
ของคำถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการประสานงานของ  
หน่วยงานระดับกอง แบ่งเป็น 2 ส่วน

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการประสานงานของ  
หน่วยงานระดับกอง ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ และแบบเติมข้อความ



ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาการประสานงานของ  
หน่วยงานระดับกอง ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า

2.3 แบบสัมภาษณ์ ใช้สัมภาษณ์ผู้บริหาร จำนวน 16 คน เป็นแบบสัมภาษณ์แบบ  
มีโครงสร้าง เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการประสานงานของหน่วยงานระดับกอง แบ่งเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 สภาพการประสานงานของหน่วยงานระดับกอง

ตอนที่ 2 ปัญหาการประสานงานของหน่วยงานระดับกอง

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

แนวการวิเคราะห์เอกสาร การเก็บข้อมูลดำเนินการโดยรวบรวม ศึกษา  
และวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง การเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม และการสัมภาษณ์แบบสัมภาษณ์  
แบบมีโครงสร้าง ผู้วิจัยดำเนินการตามระยะเวลาดังนี้ ช่วงวันที่ 25 มิถุนายน - 22 สิงหาคม  
2535 ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 94  
ของผู้บริหารระดับสูง ช่วงวันที่ 25 สิงหาคม - 18 กันยายน 2535 ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจาก  
แบบสอบถามซึ่งได้รับคืนคิดเป็นร้อยละ 89

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

4.1 การวิเคราะห์เอกสาร วิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)  
และเสนอผลโดยการบรรยาย

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่  
ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์ความแปรปรวน (Analysis of  
Variance) เสนอผลเป็นตารางประกอบคำบรรยาย

4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง วิเคราะห์เนื้อหา  
การแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละ เสนอผลเป็นคำบรรยาย



### สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสาร วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม และวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัย ดังนี้

สรุปผลการวิจัยจากการวิเคราะห์เอกสาร พบว่า กรมสามัญศึกษากำหนด วัตถุประสงค์และนโยบายการจัดมัธยมศึกษาตามแต่ละประเภทของการจัดการศึกษาเพื่อความ ชัดเจน และมีมาตรการกำกับ ดูแล ติดตาม รายงานผลการปฏิบัติตามนโยบาย ทิศทาง และ จุดเน้น พร้อมมาตรการต่อการไม่ปฏิบัติตามนโยบาย ทิศทาง และจุดเน้น กรมสามัญศึกษา แบ่งส่วนราชการถูกต้องตามกฎหมาย 9 หน่วยงาน และจัดตั้งหน่วยงานมีฐานะเทียบเท่ากอง เป็นการภายใน 3 หน่วยงาน การแบ่งงานของหน่วยงานระดับกองทั้ง 12 หน่วยงานเป็นการ แบ่งตามความชำนาญเฉพาะ และได้มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบที่สอดคล้องกับลักษณะงาน ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานระดับกอง ไม่มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ของแต่ละหน่วยงาน ที่เป็นลบลักษณะอักษรอย่างชัดเจน ซึ่งในทางปฏิบัติหน่วยงานระดับกองรับทราบอำนาจหน้าที่จาก การสั่งการ หรือการรับมอบอำนาจหน้าที่โดยอาศัยอำนาจตามมาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติ ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 สำหรับการแต่งตั้งคณะกรรมการและคณะทำงานมี 2 องค์ประกอบ พิจารณาจากลักษณะของคณะกรรมการ อนุกรรมการ คณะทำงานเป็นหลักว่าตรงกับ หน้าที่ความรับผิดชอบของกองใด และประธานและเลขานุการ คณะกรรมการ อนุกรรมการ คณะทำงาน สำหรับการระบุอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ อนุกรรมการ คณะทำงานมีการระบุและไม่ระบุอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการ คณะทำงาน มีจำนวนใกล้เคียงกัน

สรุปผลการวิจัยการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถาม และข้อมูลการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการประสานงานของหน่วยงานระดับกอง กรมสามัญศึกษา ในขอบข่าย การจัดโครงสร้างการบริหารและการกำหนดหน้าที่การงาน การจัดให้มีระบบการติดต่อที่มี ประสิทธิภาพ การใช้คณะกรรมการ การใช้วิธีการงบประมาณ การติดตามงาน การติดต่อ อย่างไม่เป็นพิธีการ การใช้เจ้าหน้าที่ติดต่อเฉพาะ การจัดให้มีการประชุมผู้บังคับบัญชา การจัด ฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร การจัดให้มีหน่วยแนะนำแนวทางวิชาการ การจัดให้มีการมอบอำนาจ



หน้าที่ และการจัดให้การบำรุงขวัญ

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในหน่วยงานระดับกองเป็นเวลา 12 ปีขึ้นไป วุฒิการศึกษาสูงสุดจบปริญญาตรีมากที่สุด และมีอายุราชการ 21 ปีขึ้นไปมากที่สุด

ตอนที่ 2 สภาพและปัญหาการประสานงานของหน่วยงานระดับกอง กรมสามัญศึกษา จากผลการวิเคราะห์ข้อแบบสอบถามและข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง แบ่งเป็น 2 ส่วน

ส่วนที่ 1 สภาพการประสานงานของหน่วยงานระดับกอง กรมสามัญศึกษา

1. การจัดโครงสร้างการบริหารงาน และการกำหนดหน้าที่การงาน

จากผลการวิจัยพบว่า การรับรู้เกี่ยวกับแผนภูมิการจัดสายงานของบุคลากรในหน่วยงาน ส่วนใหญ่ร้อยละ 61.10 เคยเห็นแผนภูมิการจัดสายงานการบริหารของกรมสามัญศึกษา แต่ส่วนใหญ่ร้อยละ 60.50 ไม่เคยเห็นแผนภูมิการจัดสายงานการบริหารที่ระบุหน้าที่ และส่วนใหญ่ร้อยละ 65.00 ไม่เคยเห็นแผนภูมิการจัดสายงานด้านบุคลากรที่มีระบุตำแหน่ง

แผนภูมิการจัดสายงานการบริหารของกรมสามัญศึกษา บุคลากรในหน่วยงานที่เคยเห็น คือ สำนักงานการตรวจราชการกรมสามัญศึกษา รองลงมา คือ กองการเจ้าหน้าที่ บุคลากรในหน่วยงานที่เคยเห็นน้อยที่สุด คือ การการศึกษาพิเศษ แผนภูมิการจัดสายงานการบริหารของกองที่ระบุหน้าที่ บุคลากรในหน่วยงานที่เคยเห็นมากที่สุด คือ สำนักงานการตรวจราชการกรมสามัญศึกษา รองลงมา คือ กองการศึกษาพิเศษ บุคลากรในหน่วยงานที่เคยเห็นน้อยที่สุด คือ สำนักงานโครงการพิเศษ

แผนภูมิการจัดสายงานด้านบุคลากรที่มีการระบุตำแหน่ง บุคลากรในหน่วยงานที่เคยเห็นมากที่สุด คือ กองการมัธยมศึกษา รองลงมา คือ หน่วยงานพิเศษ บุคลากรในหน่วยงานที่เคยเห็นน้อยที่สุด คือ กองการศึกษาพิเศษ

สำหรับการรับรู้หน้าที่ที่ต้องปฏิบัติของบุคลากรในหน่วยงานระดับกอง วิธีการที่ใช้มากที่สุด คือ ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นชี้แจงหน้าที่และความรับผิดชอบ หน่วยงานที่ปฏิบัติโดยวิธีนี้มาก



ที่สุด คือ กองคลัง รองลงมา คือ กองการมัธยมศึกษา การรับรู้หน้าที่ที่ต้องปฏิบัติของบุคลากรที่ผู้บังคับบัญชาขึ้นต้นชี้แจงหน้าที่และความรับผิดชอบหน่วยงานที่ใช้วิธีการน้อยที่สุด คือ กองการศึกษาพิเศษ

และจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงให้ข้อมูลว่า ส่วนวัตถุประสงค์และนโยบายการจัดมัธยมศึกษาของกรมสามัญศึกษา เมื่อมาสู่เป็นแนวปฏิบัติของหน่วยงานระดับกอง มีความชัดเจนในทางปฏิบัติช่วยให้เกิดการประสานงานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ภายในหน่วยเดียวกัน และระหว่างหน่วยงาน

## 2. การจัดทำมีระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

พบว่า การติดต่อสื่อสารโดยการใช้บันทึกข้อความในการติดต่อสื่อสารของหน่วยงานระดับกอง ส่วนใหญ่ระบุหมายเลขโทรศัพท์พร้อมข้อความที่จะให้ผู้รับติดต่อกลับมา หน่วยงานที่ปฏิบัติมากที่สุด คือ สำนักงานเลขาธิการกรม รองลงมา คือ สำนักงานโครงการพิเศษ หน่วยงานที่ปฏิบัติน้อยที่สุด คือ กองออกแบบและก่อสร้าง

สำหรับลักษณะการให้ข่าวสารกับผู้ปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานระดับกอง ส่วนใหญ่ให้ข่าวสารเฉพาะที่เป็นหนังสือเวียนที่ต้องทราบ หน่วยงานที่ปฏิบัติมากที่สุด คือ กองพัสดุและอุปกรณ์การศึกษา รองลงมา คือ กองการมัธยมศึกษา หน่วยงานที่ปฏิบัติน้อยที่สุด คือ กองการศึกษาพิเศษ

และการปรึกษาหารือของบุคลากรในกรมสามัญศึกษาเป็นปรึกษาหารือระดับเพื่อนร่วมงานมากที่สุด ความถี่ในการปรึกษาหารือส่วนใหญ่วันละครั้งหรือมากกว่ามาก รองลงมา ปรึกษาหารือระดับหัวหน้างาน ความถี่ในการปรึกษาหารือส่วนใหญ่ปรึกษาหารือวันละครั้งหรือมากกว่า และการปรึกษาหารือน้อยที่สุด การปรึกษาหารืออิมบีดี หรือรองอิมบีดี ความถี่ในการปรึกษาส่วนใหญ่ปรึกษาเดือนละครั้ง

และจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงส่วนใหญ่ให้ข้อมูลว่า ข้อมูลประกอบการวินิจฉัยสั่งการอยู่ในระดับดี ช่องทางการติดต่อสื่อสารในหน่วยงานระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน ใช้สายการบังคับบัญชา อุปกรณ์การติดต่อสื่อสารเอื้อต่อการประสานงานพอสมควร และการติดต่อสื่อสารของหน่วยงานอยู่ในระดับดี



### 3. การใช้คณะกรรมการ

พบว่า การประสานงานโดยการใช้คณะกรรมการของหน่วยงานระดับกอง ส่วนใหญ่คณะกรรมการเป็นผู้รับผิดชอบในเรื่องนั้นโดยตรงจากทุกกองที่เกี่ยวข้อง หน่วยงานที่ปฏิบัติมากที่สุด คือ กองการศึกษาพิเศษ รองลงมา คือ กองพัสดุและอุปกรณ์การศึกษา หน่วยงานที่ปฏิบัติน้อยที่สุด คือ หน่วยศึกษานิเทศก์

### 4. การใช้วิธีการงบประมาณ

พบว่า การใช้งบประมาณที่ได้รับจัดสรรของหน่วยงานระดับกอง ส่วนใหญ่ใช้งบประมาณตรงตามรายการที่ระบุในแผนงาน งาน โครงการ ที่กรมอนุมัติหลักการ หน่วยงานที่ปฏิบัติมากที่สุด คือ สำนักงานโครงการพิเศษ รองลงมา คือ กองคลัง หน่วยงานที่ปฏิบัติน้อยที่สุด คือ กองออกแบบและก่อสร้าง

และจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง ส่วนใหญ่ให้ข้อมูลว่า วิธีการงบประมาณไม่เป็นกลไกการประสานงานของแผนงาน งานโครงการของหน่วยงาน

### 5. การติดตามงาน

พบว่า วิธีการติดตามงานภายในหน่วยงานระดับกอง ส่วนใหญ่ใช้วิธีการพูดคุยสอบถาม หน่วยงานที่ใช้วิธีนี้มากที่สุด คือ หน่วยตรวจสอบภายใน รองลงมา คือ สำนักงานเลขานุการกรม หน่วยงานที่ใช้วิธีนี้น้อยที่สุด คือ หน่วยศึกษานิเทศก์

และจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง ส่วนใหญ่ให้ข้อมูลว่า การติดตามงานของผู้บริหารจะใช้หลายวิธีตามลักษณะของงาน ส่วนใหญ่ใช้วิธีการติดตามงานแบบไม่เป็นทางการ โดยการพูดคุยจะใช้ควบคู่กับวิธีการติดตามงานโดยการรายงานและติดตามงานโดยการประชุม สำหรับการกำกับงานส่วนใหญ่ใช้วิธีการปรึกษาหารือระหว่างการปฏิบัติงาน

### 6. การติดต่ออย่างไม่เป็นพิธีการ

พบว่า การติดต่อข้าราชการอย่างไม่เป็นทางการกับเจ้าหน้าที่หน่วยงานอื่น ส่วนใหญ่ใช้วิธีไปพบด้วยตนเองเพื่อปรึกษาหารือหรือหน่วยงานที่ปฏิบัติมากที่สุด คือ หน่วยศึกษานิเทศก์ รองลงมา คือ หน่วยตรวจสอบภายใน และสำนักงานการตรวจราชการกรมสามัญศึกษา หน่วยงานที่ปฏิบัติน้อยที่สุด คือ สำนักงานโครงการพิเศษ



### 7. การใช้เจ้าหน้าที่ติดต่อเฉพาะ

พบว่า การติดต่องานที่มีลักษณะซับซ้อนของหน่วยงานระดับกอง ส่วนใหญ่ใช้วิธีมอบหมายเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบเป็นผู้ติดต่อ หน่วยงานที่ปฏิบัติมากที่สุด คือ กองพัสดุและอุปกรณ์การศึกษา รองลงมา คือ กองการเจ้าหน้าที่ หน่วยงานที่ปฏิบัติน้อยที่สุด คือ หน่วยงานศึกษานิเทศก์

### 8. การจัดประชุมผู้ได้บังคับบัญชา

พบว่า กิจกรรมที่หน่วยงานจัดเพื่อสร้างความสัมพันธ์ของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานเดียวกัน ส่วนใหญ่การจัดงานพบปะสังสรรค์ รองลงมาการจัดทัศนจร และน้อยที่สุดการจัดแข่งขันกีฬา

และสำหรับกิจกรรมระหว่างหน่วยงานที่สร้างความสัมพันธ์ของเจ้าหน้าที่ ส่วนใหญ่การจัดการแข่งขันกีฬา รองลงมาการจัดงานพบปะสังสรรค์ และน้อยที่สุด การจัดทัศนจรเพื่อการพักผ่อน

### 9. การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร

พบว่า การดำเนินการชี้แจงเกี่ยวกับนโยบายของหน่วยงานระดับกอง ส่วนใหญ่ชี้แจงทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย หน่วยงานที่ปฏิบัติมากที่สุด คือ หน่วยงานศึกษานิเทศก์ รองลงมา คือ กองการศึกษาพิเศษ หน่วยงานที่ปฏิบัติน้อยที่สุด คือ กองการมัธยมศึกษา

สำหรับการได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสายที่รับผิดชอบ ส่วนใหญ่ ไม่เคยเข้ารับการฝึกอบรม หน่วยงานที่ปฏิบัติมากที่สุด คือ กองการมัธยมศึกษา รองลงมา คือ กองออกแบบและก่อสร้าง หน่วยงานที่ปฏิบัติน้อยที่สุด คือ สำนักงานโครงการพิเศษ

### 10. การจัดให้มีนักศึกษาทางวิชาการ

พบว่า การปรับปรุงการประสานงานในหน่วยงานระดับกอง ส่วนใหญ่มีคณะกรรมการดำเนินการประสานงานเฉพาะกรณีตามที่กรมสั่งการ หน่วยงานที่ปฏิบัติมากที่สุด คือ กองออกแบบและก่อสร้าง รองลงมา คือ กองการศึกษาพิเศษ หน่วยงานที่ปฏิบัติน้อยที่สุด คือ สำนักงานโครงการพิเศษ

สำหรับสภาพความร่วมมือในการปฏิบัติงานของหน่วยงานระดับกอง กรมสามัญศึกษา ส่วนใหญ่ทุกกองร่วมมือปฏิบัติงานตามหน้าที่เพื่อบรรลุนโยบายของกรมสามัญศึกษา หน่วยงานที่ปรากฏมากที่สุด คือ กองการศึกษาพิเศษ รองลงมา คือ กองแผนงาน หน่วยงานที่



ปรากฏน้อยที่สุด คือ สำนักงานการตรวจราชการกรมสามัญศึกษา

และรูปแบบการประสานงานในหน่วยงานระดับกอง ส่วนใหญ่ประสานงานตามสายการบังคับบัญชา หน่วยงานที่ปฏิบัติมากที่สุด คือ กองการเจ้าหน้าที่ รองลงมา คือ สำนักงานเลขานุการกรม หน่วยงานที่ปฏิบัติน้อยที่สุด คือ กองการมัธยมศึกษา

การประสานงานของผู้บริหารระดับกลางและผู้ปฏิบัติงาน วิธีการประสานงานของผู้บริหารระดับกลางที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าฝ่าย หรือรักษาการในตำแหน่งหัวหน้าฝ่าย ส่วนใหญ่ประสานงานตามระบบบริหาร รองลงมาประสานงานตามสายการบังคับบัญชา การประสานงานที่ใช้บ่อยที่สุด คือ ประสานงานโดยความสมัครใจ

ผู้บริหารระดับกลาง ที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน หรือรักษาการในตำแหน่งหัวหน้างาน ส่วนใหญ่ประสานงานโดยการปรับตัว เข้าหากันของเจ้าหน้าที่ รองลงมาประสานงานโดยความสมัครใจ การประสานงานที่ใช้บ่อยที่สุด คือ ประสานงานตามแผนงาน

ผู้ปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่ประสานงานตามสายการบังคับบัญชา รองลงมาประสานงานโดยการปรับตัวของเจ้าหน้าที่ การประสานงานที่ใช้บ่อยที่สุด คือ การประสานงานตามแผนงาน

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงส่วนใหญ่ให้ข้อมูลว่า การประสานงานต้องใช้วิธีการต่าง ๆ หลายวิธี ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะงานที่ปฏิบัติ และกลไกการประสานงานที่หน่วยงานใช้มากที่สุด คือ โนโบบาย รองลงมา คือ สายการบังคับบัญชา กฎ ระเบียบ และแผนงานตามลำดับ

#### 11. การจัดให้มีการมอบอำนาจหน้าที่

พบว่า การมอบอำนาจหน้าที่ในหน่วยงานระดับกอง ส่วนใหญ่มอบหมายงานและอำนาจตัดสินใจในบางเรื่อง หน่วยงานที่ปฏิบัติมากที่สุด คือ ได้แก่ สำนักงานการตรวจราชการกรมสามัญศึกษา รองลงมา คือ กองการศึกษาพิเศษ หน่วยงานที่ปฏิบัติน้อยที่สุด คือ กองพัสดุและอุปกรณ์การศึกษา

และจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงส่วนใหญ่ให้ข้อมูลว่า ผู้บริหารระดับสูงส่วนใหญ่มอบอำนาจ โดยอาศัยอำนาจตามมาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 การมอบอำนาจจะยกเว้นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับโนโบบาย งานที่มีปัญหาการมอบอำนาจ



ส่วนใหญ่จะทำเป็นคำสั่งกรมสามัญศึกษา การมอบหมายงานจะมอบอำนาจการตัดสินใจสั่งการในระดับปฏิบัติเพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์

สำหรับการรายงานผลการปฏิบัติงานเมื่อได้รับมอบอำนาจหน้าที่ ส่วนใหญ่รายงานผลการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง หน่วยงานที่ปฏิบัติมากที่สุด คือ สำนักงานโครงการพิเศษ รองลงมา คือ กองการศึกษาพิเศษ หน่วยงานที่ปฏิบัติน้อยที่สุด คือ หน่วยตรวจสอบภายใน

## 12. การจัดทำมีการบำรุงขวัญ

การเสริมสร้างบำรุงขวัญและกำลังใจให้แก่เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานระดับกอง วิธีการส่วนใหญ่จัดสถานที่ทำงานสะอาดเป็นระเบียบ หน่วยงานที่ใช้วิธีการมากที่สุด คือ กองการศึกษาพิเศษ รองลงมา คือ สำนักงานการตรวจราชการกรมสามัญศึกษา หน่วยงานที่ใช้วิธีการนี้น้อยที่สุด คือ กองการมัธยมศึกษา

## ส่วนที่ 2 ปัญหาการประสานงานหน่วยงานระดับกอง กรมสามัญศึกษา

### 1. ข้อมูลปัญหาการประสานงานของหน่วยงานระดับกอง จากข้อมูล

แบบสอบถาม พบว่า

ปัญหาการไม่ทำงานร่วมกันเป็นทีมเพื่อบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน คะแนนค่าเฉลี่ย = 1.69 ปัญหาอยู่ในระดับน้อย คะแนนค่าเฉลี่ยปัญหาการไม่ทำงานร่วมกันเป็นทีมเพื่อบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานพิจารณาเป็นรายกอง พบว่า หน่วยงานระดับกองที่ปัญหาอยู่ในระดับน้อยได้แก่ กองการมัธยมศึกษา หน่วยศึกษานิเทศก์ กองการเจ้าหน้าที่ กองการศึกษาพิเศษ กองออกแบบและก่อสร้าง สำนักงานเลขานุการกรม สำนักงานตรวจสอบภายใน และกองแผนงาน ตามลำดับ สำหรับหน่วยงานระดับกองที่ปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด ได้แก่ กองพัสดุและอุปกรณ์การศึกษา สำนักงานโครงการพิเศษ กองคลัง และสำนักงานการตรวจราชการกรม กรมสามัญศึกษา ตามลำดับ

ปัญหาการไม่ปฏิบัติหน้าที่ตามคำพรรณาลักษณะงานที่รับผิดชอบคะแนนค่าเฉลี่ย = 1.69 ปัญหาอยู่ในระดับปัญหาน้อย คะแนนค่าเฉลี่ยปัญหาการไม่ปฏิบัติหน้าที่ตามคำพรรณาลักษณะงานที่รับผิดชอบพิจารณาเป็นรายกอง พบว่า หน่วยงานระดับกองที่ปัญหาน้อย ได้แก่ กองการมัธยมศึกษา กองแผนงาน กองการศึกษาพิเศษ กองการเจ้าหน้าที่ สำนักเลขานุการกรม หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานตรวจสอบภายใน และกองออกแบบและก่อสร้าง ตามลำดับ สำหรับ



หน่วยงานระดับกองที่มีปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด ได้แก่ กองพัสดุและอุปกรณ์การศึกษา กองคลัง สำนักงานโครงการพิเศษ และสำนักงานการตรวจราชการกรม กรมสามัญศึกษา ตามลำดับ

ปัญหาปริมาณงานและความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายมีสัดส่วนไม่เหมาะสม คะแนนค่าเฉลี่ย = 2.11 ปัญหาอยู่ในระดับน้อย คะแนนค่าเฉลี่ยปัญหาปริมาณงานและความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายมีสัดส่วนไม่เหมาะสมเป็นรองกอง พบว่า หน่วยงานระดับกองที่มีปัญหาอยู่ในระดับมาก ได้แก่ หน่วยงานนิเทศน์ และกองออกแบบและก่อสร้าง ตามลำดับ สำหรับหน่วยงานระดับกองที่มีปัญหาอยู่ในระดับน้อยได้แก่ กองการเจ้าหน้าที่ กองการมัธยมศึกษา สำนักงานเลขานุการกรม กองแผนงาน กองพัสดุและอุปกรณ์การศึกษา สำนักงานตรวจสอบภายใน สำนักงานการตรวจราชการกรมสามัญศึกษา กองคลัง และกองการศึกษาพิเศษ ตามลำดับ ส่วนหน่วยงานระดับกองที่มีปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด ได้แก่ สำนักงานโครงการพิเศษ

ปัญหาการรับส่งเอกสารระหว่างหน่วยงานล่าช้า คะแนนค่าเฉลี่ย = 1.63 ปัญหาอยู่ในระดับน้อย คะแนนค่าเฉลี่ยปัญหาการรับส่งเอกสารระหว่างหน่วยงานล่าช้าพิจารณาเป็นรองกอง พบว่า หน่วยงานระดับกองที่มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ หน่วยงานนิเทศน์ กองการมัธยมศึกษา สำนักงานเลขานุการกรม กองแผนงาน สำนักงานโครงการพิเศษ กองการเจ้าหน้าที่ กองพัสดุและอุปกรณ์การศึกษา ตามลำดับ สำหรับหน่วยงานระดับกองที่มีปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด ได้แก่ กองออกแบบและก่อสร้าง หน่วยงานตรวจสอบภายใน สำนักงานการตรวจราชการกรมสามัญศึกษา กองการศึกษาพิเศษ กองคลัง ตามลำดับ

ปัญหาเจ้าหน้าที่ไม่มีขวัญและกำลังใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน คะแนนค่าเฉลี่ย = 2.32 ปัญหาอยู่ในระดับน้อย คะแนนค่าเฉลี่ยปัญหาเจ้าหน้าที่ไม่มีขวัญและกำลังใจในการทำงานพิจารณาเป็นรองกอง พบว่า หน่วยงานระดับกองที่มีปัญหาอยู่ในระดับมาก ได้แก่ กองออกแบบและก่อสร้าง กองการมัธยมศึกษา กองการเจ้าหน้าที่ หน่วยงานตรวจสอบภายใน สำหรับหน่วยงานระดับกองที่มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ กองแผนงาน หน่วยงานนิเทศน์ สำนักงานเลขานุการกรม กองพัสดุและอุปกรณ์การศึกษา กองคลัง กองการศึกษาพิเศษ สำนักงานโครงการพิเศษ ตามลำดับ ส่วนหน่วยงานระดับกองที่สภาพปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือ สำนักงานการตรวจราชการ กรมสามัญศึกษา



ปัญหาการไม่กำกับดูแลการบริหารงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ คะแนน  
ค่าเฉลี่ย = 2.04 ปัญหาอยู่ในระดับน้อย คะแนนค่าเฉลี่ยปัญหาการไม่กำกับดูแลการบริหาร  
งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ พิจารณาเป็นรายกอง พบว่า หน่วยงานระดับกองที่ปัญหาอยู่ใน  
ระดับมาก ไม่มีปรากฏ สำหรับหน่วยงานระดับกองที่ปัญหาอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ กองการ  
มัธยมศึกษา หน่วยศึกษานิเทศก์ กองแผนงาน กองการศึกษาพิเศษ หน่วยตรวจสอบภายใน  
กองการเจ้าหน้าที่ กองออกแบบและก่อสร้าง สำนักงานเลขานุการกรม กองพัสดุและอุปกรณ์  
การศึกษา ตามลำดับ ส่วนหน่วยงานระดับกองที่ปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด ได้แก่ กองคลัง  
สำนักงานการตรวจราชการกรมสามัญศึกษา และสำนักงานโครงการพิเศษ ตามลำดับ

ปัญหาเครื่องมือเครื่องใช้ในการติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานไม่เพียงพอ  
คะแนนค่าเฉลี่ย = 1.87 ปัญหาอยู่ในระดับน้อย คะแนนค่าเฉลี่ยปัญหาเครื่องมือเครื่องใช้ระหว่าง  
หน่วยงานไม่เพียงพอพิจารณาเป็นรายกองพบว่าหน่วยงานระดับกองที่ปัญหาอยู่ในระดับน้อยได้แก่  
กองการเจ้าหน้าที่ หน่วยศึกษานิเทศก์ กองการมัธยมศึกษา สำนักงานเลขานุการกรม กองออกแบบ  
และก่อสร้าง กองแผนงาน หน่วยตรวจสอบภายใน สำนักงานการตรวจราชการกรมสามัญศึกษา  
ตามลำดับ ส่วนหน่วยงานระดับกองที่ปัญหาอยู่ในระดับปัญหาน้อยที่สุด ได้แก่ กองคลัง กองพัสดุ  
และอุปกรณ์การศึกษา สำนักงานโครงการพิเศษ ตามลำดับ

ปัญหาความไม่ชัดเจนในการติดต่อสื่อสารตามสายการบังคับบัญชา คะแนน  
เฉลี่ย 1.68 สภาพปัญหาอยู่ในระดับน้อย คะแนนเฉลี่ยปัญหาความไม่ชัดเจนในการติดต่อสื่อสาร  
ตามสายการบังคับบัญชาพิจารณาเป็นรายกอง พบว่าหน่วยงานระดับกองที่มีสภาพปัญหาอยู่ในระดับน้อย  
ได้แก่ หน่วยศึกษานิเทศก์ กองการมัธยมศึกษา กองการเจ้าหน้าที่ หน่วยตรวจสอบภายใน  
สำนักงานเลขานุการกรม สำนักงานโครงการพิเศษ กองออกแบบและก่อสร้าง ตามลำดับ  
สำหรับหน่วยงานระดับกองที่มีสภาพปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด ได้แก่ กองแผนงาน สำนักงานการ  
ตรวจราชการกรมสามัญศึกษา กองพัสดุและอุปกรณ์การศึกษา กองการศึกษาพิเศษ กองคลัง  
ตามลำดับ

ปัญหาความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติตามหน้าที่ระหว่างหน่วยงาน คะแนนเฉลี่ย =  
2.25 สภาพปัญหาอยู่ในระดับปัญหาน้อย คะแนนค่าเฉลี่ยปัญหาความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติตามหน้าที่  
ระหว่างหน่วยงาน พิจารณาเป็นรายกองพบว่า หน่วยงานระดับกองที่มีสภาพอยู่ในระดับมาก ได้แก่



สำนักงานโครงการพิเศษ กองการมัธยมศึกษา กองแผนงาน ตามลำดับ สำหรับหน่วยงานระดับ  
 กองที่สภาพปัญหาอยู่ในระดับน้อยได้แก่ หน่วยงานนิเทศก์ กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงาน  
 เลขาธิการกรม กองออกแบบและก่อสร้าง หน่วยตรวจสอบภายใน กองคลัง กองการศึกษาพิเศษ  
 กองพัสดุและอุปกรณ์การศึกษา สำนักงานการตรวจราชการกรมสามัญศึกษา ตามลำดับ

ปัญหาความไม่ชัดเจนนโยบายหน่วยงานระดับกอง คะแนนเฉลี่ย = 1.88

สภาพปัญหาอยู่ในระดับน้อย คะแนนค่าเฉลี่ยปัญหาความไม่ชัดเจนนโยบายหน่วยงานระดับกองพิจารณา  
 เป็นรายกอง พบว่า หน่วยงานระดับกองที่สภาพปัญหาอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ กองการมัธยมศึกษา  
 สำนักงานเลขาธิการกรม กองการเจ้าหน้าที่ หน่วยงานนิเทศก์ กองออกแบบและก่อสร้าง  
 กองแผนงาน กองพัสดุและอุปกรณ์การศึกษา กองการศึกษาพิเศษ ตามลำดับ สำหรับหน่วยงาน  
 ระดับกองที่สภาพปัญหาอยู่ในระดับปัญหาน้อยที่สุด ได้แก่ กองคลัง สำนักงานการตรวจราชการ  
 กรมสามัญศึกษา ตามลำดับ

ปัญหาการไม่ปฏิบัติตามมติที่ประชุมเสร็จตามกำหนดเวลา คะแนนค่าเฉลี่ย =

1.88 สภาพปัญหาอยู่ในระดับน้อย คะแนนค่าเฉลี่ยปัญหาการไม่ปฏิบัติตามมติที่ประชุมเสร็จตาม  
 กำหนดเวลา พิจารณาเป็นรายกองพบว่า หน่วยงานระดับกองที่สภาพปัญหาอยู่ในระดับมาก  
 กองออกแบบและก่อสร้าง สำหรับหน่วยงานระดับกองที่สภาพปัญหาอยู่ในระดับน้อย ได้แก่  
 กองการมัธยมศึกษา กองแผนงาน หน่วยงานนิเทศก์ หน่วยตรวจสอบภายใน กองการเจ้าหน้าที่  
 สำนักงานเลขาธิการกรม สำนักงานโครงการพิเศษ ตามลำดับ สำหรับหน่วยงานระดับกองที่  
 สภาพปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด กองพัสดุและอุปกรณ์การศึกษา สำนักงานการตรวจราชการ  
 กรมสามัญศึกษา กองการศึกษาพิเศษ กองคลัง ตามลำดับ

ปัญหาข้อมูลไม่สมบูรณ์ ถูกต้องและเป็นปัจจุบันในการวางแผนคะแนนค่าเฉลี่ย

= 2.08 สภาพปัญหาอยู่ในระดับน้อย คะแนนค่าเฉลี่ยปัญหาข้อมูลไม่สมบูรณ์ ถูกต้อง และเป็นปัจจุบัน  
 ในการวางแผนพิจารณาเป็นรายกอง พบว่า หน่วยงานระดับกองที่สภาพปัญหาอยู่ในระดับมากได้  
 หน่วยงานนิเทศก์ สำหรับหน่วยงานระดับกองที่สภาพปัญหาอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ กองการมัชฌ  
 ศึกษากองแผนงาน หน่วยตรวจสอบภายใน กองการศึกษาพิเศษ สำนักงานเลขาธิการกรม  
 กองออกแบบและก่อสร้าง กองการเจ้าหน้าที่ กองพัสดุและอุปกรณ์การศึกษา สำนักงานโครงการ  
 พิเศษ ตามลำดับ ส่วนหน่วยงานระดับกองที่สภาพปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด ได้แก่ กองคลัง



สำนักงานการตรวจราชการกรมสามัญศึกษา ตามลำดับ

ปัญหาไม่มีการควบคุมการปฏิบัติงานและการติดตามผลการปฏิบัติงานของ  
ผู้บังคับบัญชา คะแนนค่าเฉลี่ย = 1.74 สภาพปัญหาอยู่ในระดับปัญหาน้อย คะแนนค่าเฉลี่ยปัญหา  
ไม่มีการควบคุมการปฏิบัติงานและการติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาพิจารณาเป็นรายกอง  
พบว่า หน่วยงานระดับกองที่สภาพปัญหาอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ กองการมัธยมศึกษา หน่วยตรวจสอบ  
ภายใน หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานเลขานุการกรม กองแผนงาน กองการเจ้าหน้าที่  
กองออกแบบและก่อสร้าง กองพัสดุและอุปกรณ์การศึกษา ตามลำดับ สำหรับหน่วยงานระดับกอง  
ที่สภาพปัญหาอยู่ในระดับปัญหาน้อยที่สุด ได้แก่ กองการศึกษาพิเศษ กองคลัง สำนักงานการตรวจ  
ราชการกรมสามัญศึกษา สำนักงานโครงการพิเศษ ตามลำดับ

ปัญหาการปฏิบัติงานของผู้รับผิดชอบในหน่วยงานไม่เสร็จตามกำหนดเวลา  
คะแนนเฉลี่ย 1.90 สภาพปัญหาอยู่ในระดับปัญหาน้อย คะแนนเฉลี่ยปัญหาการปฏิบัติงานของ  
ผู้รับผิดชอบในหน่วยงานไม่เสร็จตามกำหนดเวลา พิจารณาเป็นรายกอง พบว่า หน่วยงานระดับกอง  
ที่สภาพปัญหาอยู่ในระดับมาก ได้แก่ กองออกแบบและก่อสร้าง สำหรับหน่วยงานระดับกองที่สภาพ  
ปัญหาอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ กองการเจ้าหน้าที่ กองการมัธยมศึกษา กองแผนงาน หน่วยตรวจสอบ  
ภายในสำนักงานเลขานุการกรม หน่วยศึกษานิเทศก์ กองพัสดุและอุปกรณ์การศึกษา ตามลำดับ  
ส่วนหน่วยงานระดับกองที่สภาพปัญหาอยู่ในระดับปัญหาน้อยที่สุด ได้แก่ กองการศึกษาพิเศษ  
สำนักงานโครงการพิเศษ สำนักงานการตรวจราชการกรมสามัญศึกษา กองคลัง ตามลำดับ

ปัญหาครุภัณฑ์สำนักงานสำหรับการปฏิบัติงานไม่มีคุณภาพ คะแนนค่าเฉลี่ย  
= 2.06 ปัญหาอยู่ในระดับปัญหาน้อย คะแนนเฉลี่ยปัญหาครุภัณฑ์สำนักงาน สำหรับการปฏิบัติงาน  
ไม่มีคุณภาพ พิจารณาเป็นรายกองพบว่า หน่วยงานระดับกองที่มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย ได้แก่  
สำนักงานเลขานุการกรม กองการเจ้าหน้าที่ หน่วยศึกษานิเทศก์ กองการมัธยมศึกษา  
กองออกแบบและก่อสร้าง กองแผนงาน กองการศึกษาพิเศษ สำนักงานโครงการพิเศษ  
หน่วยตรวจสอบภายใน กองพัสดุและอุปกรณ์การศึกษา สำนักงานการตรวจราชการกรม  
สามัญศึกษา ตามลำดับ สำหรับหน่วยงานระดับกองที่มีปัญหาอยู่ในระดับปัญหาน้อยที่สุด ได้แก่  
กองคลัง



ปัญหาการบริการงบประมาณเพื่อให้เสร็จทันภายในปีงบประมาณ คะแนน  
ค่าเฉลี่ย = 2.03 ปัญหาอยู่ในระดับปัญหาน้อย คะแนนเฉลี่ยปัญหาการบริการงบประมาณเพื่อให้  
เสร็จทันภายในปีงบประมาณ พิจารณาเป็นรายกองพบว่า หน่วยงานระดับกองที่ปัญหาอยู่ในระดับมาก  
ได้แก่ กองออกแบบและก่อสร้าง สำหรับหน่วยงานระดับกองที่ปัญหาอยู่ในระดับน้อยได้แก่  
กองแผนงาน กองการมัธยมศึกษา กองพัสดุและอุปกรณ์ การศึกษา หน่วยตรวจสอบภายใน  
สำนักงานเลขานุการกรม กองการเจ้าหน้าที่ หน่วยศึกษานิเทศก์ กองคลัง สำนักงานการตรวจ  
ราชการกรมสามัญศึกษา กองการศึกษาพิเศษ ตามลำดับ ส่วนหน่วยงานระดับกองที่ปัญหาอยู่ในระดับ  
น้อยที่สุด ได้แก่ สำนักงานโครงการพิเศษ

ปัญหาการไม่ประสานงานภายในหน่วยงาน คะแนนค่าเฉลี่ย = 1.62  
ปัญหาอยู่ในระดับน้อย คะแนนค่าเฉลี่ยปัญหาการไม่ประสานงานภายในหน่วยงานพิจารณาเป็น  
รายกอง พบว่า หน่วยงานระดับกองที่มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ หน่วยศึกษานิเทศก์ กองการ  
เจ้าหน้าที่ กองแผนงาน กองการมัธยมศึกษา สำนักงานเลขานุการกรม กองออกแบบและก่อสร้าง  
ตามลำดับ สำหรับหน่วยงานระดับกองที่ปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด ได้แก่ กองพัสดุและอุปกรณ์การ  
ศึกษา หน่วยตรวจสอบภายใน กองการศึกษาพิเศษ กองคลัง สำนักงานโครงการพิเศษ สำนักงาน  
การตรวจราชการกรมสามัญศึกษา

จากการพิจารณาค่าเฉลี่ยปัญหาการประสานงานของหน่วยงานระดับกอง  
หน่วยงานระดับกองที่มีปัญหาการประสานงานมากที่สุด คือ หน่วยศึกษานิเทศก์  $\bar{x} = 2.00$   
ส่วนสำนักงานการตรวจราชการกรมสามัญศึกษา มีปัญหาการประสานงานน้อยที่สุด  $\bar{x} =$   
0.80

สำหรับลำดับปัญหาการประสานงานของหน่วยงานระดับกองสามลำดับแรก  
ได้แก่ ปัญหาเจ้าหน้าที่ไม่มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน  $\bar{x} = 2.33$  เป็นปัญหาลำดับที่ 1  
ปัญหาความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติตามหน้าที่ระหว่างหน่วยงาน  $\bar{x} = 2.25$  เป็นปัญหาลำดับที่ 2  
และปัญหาปริมาณงานและความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายมีสัดส่วนไม่เหมาะสม  $\bar{x} = 2.11$   
เป็นปัญหาลำดับที่ 3

และความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการประสานงานของหน่วยงานระดับกอง  
ของผู้บริหารระดับกลางกับผู้ปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการประสานงานไม่แตกต่างกัน



อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นปัญหาความไม่ชัดเจนการติดต่อสื่อสารตามสาย การบังคับบัญชาและปัญหาการไม่ประสานงานภายในหน่วยงาน ผู้บริหารระดับกลางกับผู้ปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และหน่วยงานระดับกองทั้ง 12 กอง มีความเห็นเกี่ยวกับปัญหาการประสานงานของหน่วยงานระดับกองแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2. ข้อมูลปัญหาการประสานงานของหน่วยงานระดับกอง จากข้อมูลการ สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง พบว่า

- 1) ด้านบุคลากร มีปัญหาการขาดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ความ ข้ำซ้อนการปฏิบัติงาน และผู้ปฏิบัติงานขาดขวัญและกำลังใจ ตามลำดับ
- 2) ด้านการบริหารงบประมาณ มีปัญหางบประมาณที่ได้รับไม่เพียงพอ การบริหารงบประมาณไม่คล่องตัวล่าช้า ตามลำดับ
- 3) ด้านวัสดุ อุปกรณ์การติดต่อสื่อสาร มีปัญหาวัสดุอุปกรณ์การติดต่อ สื่อสารที่มีคุณภาพมีจำนวนจำกัดมาก การจัดซื้อวัสดุครุภัณฑ์ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 ค่อนข้างล่าช้าตามลำดับ
- 4) ด้านการจัดการ มีปัญหา บุคลากรไม่เพียงพอโดยเฉพาะบุคลากรที่มี ความรู้ ความสามารถในการทำงาน ระบบสารสนเทศคือประสิทธิภาพ ตามลำดับ
- 5) ด้านเวลา มีปัญหา การปฏิบัติงานล่าช้าไม่เสร็จตามกำหนดเวลา

#### อภิปรายผล

##### 1. สภาพการประสานงานของหน่วยงานระดับกอง กรมสามัญศึกษา

จากผลการศึกษาเอกสาร พบว่า กรมสามัญศึกษามีโครงสร้างการบริหารงาน การแบ่งส่วนราชการของกรมตามกฎหมายแบ่งงานออกเป็น 9 หน่วยงาน และแบ่งส่วนราชการเป็น การภายใน โดยมีฐานะเทียบเท่ากรมอีก 3 หน่วยงาน หน่วยงานระดับกองมีการกำหนด อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ สายการบังคับบัญชาชัดเจน และลดหลั่นลงมาเป็นลำดับ



การมีโครงสร้างการบริหารงาน มีขอบเขตของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ และมีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน น่าจะช่วยทำให้มีการประสานงานระหว่างกองและภายในกอง ของกรมสามัญศึกษา ดังที่ Dessler (1968) กล่าวว่าไว้ว่า กลไกการประสานงานส่วนมากขึ้นอยู่กับ กฎ แผนงาน และสายการบังคับบัญชา การประสานงานภายในหน่วยงาน จำเป็นต้องมีการ ประสานงานทั้งในแนวนอนและแนวตั้ง McFarland (1979) การประสานงานในแนวนอน เกี่ยวข้องกับการระบุหรือบรรยายเกี่ยวกับขอบเขตของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่ง ต่าง ๆ ในระดับเดียวกัน ในขณะที่การประสานงานในแนวตั้งเกี่ยวข้องกับการจัดสายการบังคับ บัญชาซึ่งจะมีประเด็นของความชัดเจนในการมอบอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบให้หัวหน้างาน ในระดับต่าง ๆ ของหน่วยงาน จากการสัมภาษณ์ ผู้รับการสัมภาษณ์ส่วนใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 56.25 ให้ข้อมูลว่าได้มอบอำนาจหน้าที่ให้ผู้ปฏิบัติงาน การมอบอำนาจหน้าที่ดังกล่าว ผู้รับการ สัมภาษณ์ให้เหตุผลว่าเป็นไปตามอำนาจตามมาตรา 38 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ แผ่นดิน พ.ศ. 2534 ซึ่งได้ให้อำนาจไว้ ทั้งนี้การมอบอำนาจหน้าที่ อำนาจจะยกเว้นเรื่อง ที่เกี่ยวกับนโยบายซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์ที่ระบุว่า การมอบอำนาจหน้าที่ให้ ผู้ปฏิบัติงานจะมอบเฉพาะงานและการตัดสินใจที่ไม่มีผลกระทบต่อนโยบาย และสอดคล้องกับข้อมูล จากแบบสอบถามที่พบว่า การมอบอำนาจหน้าที่ส่วนใหญ่จะเป็นงานเอกสารและงานวิชาการ การมอบอำนาจหน้าที่ดังกล่าว แสดงว่า กรมสามัญศึกษาได้มีการมอบอำนาจตามสายการบังคับบัญชา โดยอาศัยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 มาตรา 38 ซึ่ง McFarland (1979) กล่าวว่า การมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้แก่ผู้บริหารระดับต่าง ๆ ขององค์การ เป็นสิ่งสำคัญมากเพราะเป็นการประสานงานในแนวตั้ง ซึ่งหน่วยงานสามารถมั่นใจได้ว่าผู้บริหาร ในแต่ละระดับจะปฏิบัติงานได้สอดคล้องและตรงกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

McFarland (1979) ให้ข้อคิดว่า การมอบอำนาจหน้าที่เพียงอย่างเดียวไม่ สามารถจะป้องกันความล้มเหลวของการประสานงานภายในหน่วยงานได้ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้อง สังเกตการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานด้วย เมื่อมีปัญหาที่เกี่ยวกับการประสานเกิดขึ้นต้องจัดการแก้ไข ปัญหา นอกจากที่ได้กล่าวข้างต้นแล้ว ผู้วิจัยเชื่อว่าการประสานงานจะต้องอาศัยการประสาน สัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นการส่วนตัวอย่างต่อเนื่องและเหมาะสมด้วย ทั้งนี้อาจจำเป็นต้องอาศัยการประสานงานหลายรูปแบบ ดังข้อมูลแบบสอบถามที่พบว่า การติดตาม



งานของผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้วิธีการพูดคุยสอบถาม การสร้างความสัมพันธ์ภายในกองส่วนใหญ่เป็นการจัดงานพบปะสังสรรค์ อย่างไรก็ตามก็มีข้อที่น่าสังเกตจากข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามว่า รูปแบบของการประสานงานที่ปฏิบัติน้อยที่สุด คือ การประสานงานตามแผนงาน ซึ่งโดยหลักการแล้วการประสานงานที่จำเป็นจะต้องมีการวางแผนที่ดี ดังที่ สมพงษ์ เกษมสิน (2511) กล่าวไว้ว่า แผนงานช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานรู้ว่าใครทำอะไร ที่ไหน เมื่อไรและอย่างไร การใช้แผนงาน โครงการของหน่วยงานถึงน่าจะเอื้อให้เกิดการประสานงานระหว่างกองต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากประเด็นต่าง ๆ ที่ได้อภิปรายมาแล้ว Koontz และ Donnell (1972) ได้เสนอความคิดเห็นไว้ว่า การประสานงานจะต้องเริ่มจากการกำหนดนโยบายที่ชัดเจน หน่วยงานควรจัดทำคำชี้แจงสร้างการยอมรับและความเข้าใจกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง จากการวิเคราะห์เอกสารพบว่า การกำหนดวัตถุประสงค์และนโยบายการจัดการศึกษามัธยมศึกษา ปรากฏชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร และได้มีการกำหนดจุดเน้นพร้อมมาตรการการกำกับดูแลติดตามการปฏิบัติงานตามนโยบาย การชี้แจงนโยบายดังกล่าว ใช้หลายวิธีการ เช่น การประชุมชี้แจง การจัดทำเอกสารชี้แจง และประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรในหน่วยงานตลอดจนผู้เกี่ยวข้องทราบ และถือปฏิบัติ เพื่อการประสานงานในแต่ละกอง และระหว่างกอง และจากข้อมูลการสัมภาษณ์ ผู้รับการสัมภาษณ์ส่วนใหญ่ร้อยละ 81.25 ให้ข้อมูลตรงกันว่า วัตถุประสงค์ นโยบาย มีความชัดเจนและสามารถเป็นทิศทางในการปฏิบัติงานของหน่วยงานระดับกองได้ สำหรับการรับทราบนโยบายของผู้บริหารระดับกลางและผู้ปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่ร้อยละ 49.02 ให้ข้อมูลว่า การชี้แจงนโยบายหน่วยงานระดับกองจะชี้แจงทุกครั้งเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย ซึ่งเป็นสิ่งที่ถูกต้องในการบริหารหน่วยงาน ผู้วิจัยเชื่อว่านโยบายจะช่วยให้การปฏิบัติงานของหน่วยงานระดับกองเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ที่กรมสามัญศึกษากำหนด ในการประสานนโยบาย ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจะต้องมีความเข้าใจนโยบายและวิธีการดำเนินการอย่างชัดเจน ซึ่ง วิจิตร ธารณวิศาล (2527 : อ้างใน Joseph A. Litter) ที่ว่า การประสานงานของหน่วยงานทุกหน่วยงาน โดยกลไกทางการบริหารงานนั้น ต้องยึดนโยบายของหน่วยงานเป็นหลัก เพราะผู้ปฏิบัติงานจะได้ให้ความร่วมมือ และปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน

เมื่อวัตถุประสงค์ นโยบายมีความชัดเจน ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจตรงกัน การติดต่อสื่อสารภายในหน่วยงานเป็นสิ่งที่สำคัญมาก ในการเพิ่มประสิทธิภาพของการ



ปรระสานงาน ระบบการติดต่อสื่อสารเป็นสื่อกลางที่เชื่อมโยงบุคคลที่ดำรงตำแหน่งทั้งแนวราบ  
 และแนวตั้ง ภายในหน่วยงานให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่ง มาลิส หุวนันท์ (2508) ให้แนวคิด  
 ว่า การติดต่อสื่อสารกับการประสานงานเป็นสิ่งที่แยกจากกันไม่ได้ การประสานงานที่ดีต้องมีการ  
 จัดระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี สอดคล้องกับ สมพงษ์ เกษมสิน (2511) ที่กล่าวว่า การติดต่อ  
 สื่อสารที่เอื้อต่อการประสานงานจะมีลักษณะเป็นการติดต่อสื่อสารสองทาง การติดต่อสองทางก่อให้เกิด  
 เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน เมื่อพิจารณาาระบบการติดต่อสื่อสารของกรมสามัญศึกษา พบว่า  
 การติดต่อสื่อสารทางลายลักษณ์อักษรที่ปรากฏ ได้แก่ การใช้บันทึกข้อความจากแบบสอบถาม พบว่า  
 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ ร้อยละ 70.30 ให้ข้อมูลว่า การระบุนหมายเลขโทรศัพท์ หรือข้อความ  
 ที่จะให้ผู้รับติดต่อกลับมานั้นเป็นการพยายามที่จะทำให้ได้ข้อมูลย้อนกลับ ผู้วิจัยเชื่อว่าลักษณะ  
 การปฏิบัติดังกล่าวเป็นการเปิดช่องทางการติดต่อสื่อสารสองทาง ซึ่ง เกษม อุทยานิน และ  
 เกษม สุวรรณกุล (2508) เน้นไว้ว่า การติดต่อสื่อสารแบบสองทางเป็นวิธีการที่จะทำให้เกิด  
 เกิดการประสานที่ดีและรวดเร็ว สำหรับการติดต่อสื่อสารโดยการเผชิญหน้า จากแบบสอบถาม  
 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่ ร้อยละ 86.80 ติดต่อสื่อสารโดยไปพบด้วยตนเองเพื่อปรึกษา  
 หาหรือผู้วิจัยเห็นว่าการติดต่อสื่อสารแบบเผชิญหน้า ก่อให้เกิดความเข้าใจในทางปฏิบัติที่ตรงกัน  
 เพราะสามารถสอบถามและ หรือแลกเปลี่ยนความคิด ดังที่ เสถียร เหลืองอร่าม (2525)  
 ให้ข้อมูลเกี่ยวกับผลการวิจัยของประเทศสหรัฐอเมริกาว่า การติดต่อสื่อสารในระดับเดียวกัน จะมี  
 ประสิทธิภาพถึงร้อยละ 90 เพราะเป็นติดต่อสื่อสารที่ทั้งผู้ส่งและผู้รับสามารถแลกเปลี่ยนข่าวสาร  
 และความคิดเห็นซึ่งจะประสบผลสำเร็จมาก และจากข้อมูลแบบสอบถามพบว่า การติดต่อสื่อสาร  
 ทางวาจา ข้อมูลส่วนใหญ่ร้อยละ 98.31 เป็นการติดต่อสื่อสารระดับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งเป็นการ  
 ติดต่อสื่อสารในแนวราบ การติดต่อสื่อสารแบบนี้จะเป็นการติดต่อแบบไม่เป็นทางการใช้ความ  
 สัมพันธ์ส่วนตัวเป็นหลัก ซึ่ง เซาว์ ไพร์พิตโรจน์ (2524) ได้แปลหนังสือของ Anatomy Downs  
 ชื่อ Inside Bureaucracy มีประเด็นสำคัญว่า โครงสร้างไม่เป็นทางการ มีแรงจูงใจเบื้องต้น  
 มาจากผลประโยชน์ส่วนตัวของบุคคล ซึ่งทำให้คนยอมรับการขอร้องอย่างรวดเร็ว และ  
 Goldhaber (อ้างใน กริช สืบสนธิ์ : 2526) พบว่า ส่วนใหญ่ต้องการสื่อสารในลักษณะตัวต่อตัว  
 นอกจากนั้นข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้รับการสัมภาษณ์ ส่วนใหญ่ร้อยละ 43.75 ให้ข้อมูลว่า การติดต่อ  
 สื่อสารของหน่วยงานอยู่ในระดับดี



นอกจากนี้ มาลิส หวานันท์ (2508) ได้เน้นการประสานงานภายในองค์การ โดยการใช้คณะกรรมการ ซึ่งจะเป็่วิธีการประสานงานที่ค้กัวิธีหนึ่ง จากข้อมูลแบบสอบถาม ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลว่า ส่วนใหญ่ร้อยละ 47.62 การใช้คณะกรรมการมีการกำหนด กรรมการที่มาจากผู้รับผิดชอบในเรื่องนั้น ๆ โดยตรง จากทุกกองที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยพิจารณา เห็นว่า การที่กรรมการมาจากทุกกองที่เกี่ยวข้องเป็นสิ่งที่เหมาะสมเพราะการแบ่งงานของ หน่วยงานระดับกอง จะแบ่งงานตามลักษณะงานความเชี่ยวชาญเฉพาะ ดังนั้นกรรมการที่มาจาก ทุกกองที่เกี่ยวข้องจึงมีโอกาสแลกเปลี่ยนข้อมูลตลอดจนความคิดเห็นและมีโอกาสพิจารณาแก้ไข ข้อบกพร่องต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นร่วมกัน ก่อให้เกิดความร่วมมือขึ้นพื้นฐานด้วย เกษม อุทยานิน และ เกษม สุวรรณกุล (2508) กล่าวว่า การใช้กรรมการเป็นวิธีการที่จะให้ผู้แทนของหลาย หน่วยงานมาร่วมทำงานจะทำให้เกิดการประสานงานวิธีหนึ่ง สอดคล้องกับ Ernest (1965) ที่เชื่อว่า การใช้คณะกรรมการเป็นเครื่องมือในการประสานงานดีกว่าการใช้บุคคลเดียว สำหรับข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสารพบว่า องค์ประกอบของคณะกรรมการ อนุกรรมการ คณะทำงาน มี 2 องค์ประกอบ คือ กรรมการโดยตำแหน่ง กรมพิจารณาจากลักษณะงานของ คณะกรรมการ อนุกรรมการ คณะทำงานเป็นหลักว่าตรงกับหน้าที่ ความรับผิดชอบของกองใด และประธาน และเลขานุการ คณะกรรมการจะเป็นบุคคลที่ดำรงตำแหน่งตรงกับลักษณะงานของ คณะกรรมการ อนุกรรมการ คณะทำงาน การระบุดำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของ คณะกรรมการมีการระบุดำนาจหน้าที่และไม่ระบุดำนาจหน้าที่ มีจำนวนใกล้เคียงกัน ผู้วิจัยเห็นว่าการประชุมของคณะกรรมการ อนุกรรมการ คณะทำงาน บุคคลที่สำคัญที่สุด คือ ประธานและ เลขานุการคณะกรรมการ ซึ่งจะต้องเป็นบุคคลที่รัฐรายละเอียดและกระบวนการปฏิบัติงานของ คณะกรรมการ ซึ่งจะทำให้เกิดการประสานงานระหว่างกรรมการที่มาจากกองต่าง ๆ ได้ เป็นอย่างดี

อย่างไรก็ตามสิ่งที่ควรจะนำมาพิจารณาเป็นข้อสังเขป คือ ความร่วมมือ ของบุคลากร ในหน่วยงาน เพราะเป็นเงื่อนไขเบื้องต้นในการประสานงาน จากข้อมูลแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ร้อยละ 36.70 ให้ข้อมูลว่าร่วมมือปฏิบัติงานตามหน้าที่ เพื่อการบรรลุ วัตถุประสงค์และนโยบายของกรมสามัญศึกษา ผู้วิจัยเห็นว่าควรพัฒนาความร่วมมือ ดังที่ หนีม เหมเวช (2523) กล่าวว่า การประสานงานนั้นจะต้องมีความร่วมมือซึ่งเป็นเรื่องของจิตใจ หรือเจตนาพร้อม



ของแต่ละบุคคลหรือแต่ละฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

ประกอบกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้บริหาร พบว่า หน่วยงานระดับกองให้ความร่วมมือในการประสานงานเป็นอย่างดี ด้วยเหตุผล หัวหน้าส่วนราชการบริหารงานโดยใช้เทคนิคการประสานงานในรูปของคณะกรรมการและคณะทำงาน จากข้อมูลที่พบแสดงว่าหัวหน้าส่วนราชการ คือ อธิบดี กรมสามัญศึกษา ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม ดัง ชูบ กาญจนประกร (2504) กล่าวว่าบทบาทของนักบริหารในการประสานงานจะต้องตระหนักเสมอว่างานของหน่วยงาน และการปฏิบัติงานของบุคลากรในความควบคุมจะต้องก่อให้เกิดการประสานงานอยู่เสมอ

จากข้อมูลสภาพการประสานงานของหน่วยงานระดับกองข้างต้น อาจกล่าวได้ว่าการประสานงานมีอยู่ทุกระดับชั้นของสายการบังคับบัญชา โดยการมอบอำนาจหน้าที่ในระดับต่าง ๆ ของหน่วยงาน และบุคลากรประสานงานในแนวราบ เพื่อเชื่อมโยงประสานหน้าที่ ในลักษณะที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ โดยใช้การติดต่อสื่อสารแบบสองทางเป็นส่วนใหญ่

## 2. ปัญหาการประสานงานของหน่วยงานระดับกอง กรมสามัญศึกษา

โดยมีการประสานงานเป็นกระบวนการเชื่อมโยงบุคคล วัสดุ และทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และนโยบายของหน่วยงาน

เมื่อพิจารณาด้านบุคคล ซึ่งจะเป็นผู้ที่ดำเนินการให้เกิดประสานงาน ข้อมูลจากแบบสอบถาม พบว่า ผู้บริหารระดับกลางและผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการพัฒนางานที่รับผิดชอบในช่วงระยะ 4 ปี ที่ผ่านมาในระดับที่ไม่สามารถทำให้เกิดการประสานงานได้ ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่า การฝึกอบรมจะช่วยให้ผู้บริหารระดับกลางและผู้ปฏิบัติงานได้มีความรู้ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ นโยบายของหน่วยงาน ซึ่งเป็นผลทำให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องในการบริหารงาน และเกิดทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน อันก่อให้เกิดการประสานงานที่ดีขึ้นได้ แม้ผู้บริหารระดับกลาง และผู้ปฏิบัติมีโอกาสเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับการพัฒนางานน้อย แต่ข้อมูลจากแบบสอบถาม พบว่า ผู้บริหารระดับกลางและผู้ปฏิบัติ ส่วนใหญ่ได้รับชี้แจงทุกครั้งที่นโยบายของหน่วยงานเปลี่ยนแปลง จึงทำให้เกิดการรับรู้นโยบายของหน่วยงานตลอดเวลา และข้อมูลแบบสอบถาม พบว่า ผู้บริหารระดับกลาง และผู้ปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่ขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน สิ่งนี้ผู้วิจัยคาดว่าสาเหตุอาจเนื่องมาจากขาดโอกาสในการก้าวหน้า ความ



ก้าวหน้าในหน้าที่การงานเป็นปัจจัยสูงใจที่จะทำให้ผู้ทำงานเกิดความพึงพอใจ และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน มีความมั่นใจและกำลังขวัญดี การที่ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญดีย่อมส่งผลถึงการร่วมมือต่อการประสานงาน ดังที่ Flippo (1961) กล่าวว่า สภาพจิตใจหรือความรู้สึกของแต่ละบุคคลเป็นตัวบ่งชี้ให้เห็นถึงความตั้งใจที่จะร่วมมือประสานงาน ซึ่งจากข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงร้อยละ 50 ให้ข้อมูลว่าบุคลากรให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่ควรปรับปรุง ในขณะที่ข้อมูลจากแบบสอบถาม ซึ่งผู้บริหารระดับกลางและผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ระบุว่าทุกกองร่วมมือปฏิบัติงานตามหน้าที่ เพื่อบรรลุนโยบายของกรมสามัญศึกษา แสดงว่า ถึงแม้ผู้บริหารระดับกลางและผู้ปฏิบัติขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน แต่บุคคลเหล่านี้ก็มีความสำนึกในหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบร่วมกัน เพื่อการจัดการมัธยมศึกษาของกรมสามัญศึกษา

เมื่อพิจารณาด้านการจัดการเพื่อให้เกิดการประสานงานในหน่วยงาน ข้อมูลจากแบบสอบถาม พบว่า ผู้บริหารระดับกลางและผู้ปฏิบัติงานประสานงานโดยชี้แผนงานน้อยที่สุด จากข้อมูลดังกล่าวผู้วิจัยมีความเห็นว่ากระบวนการจัดทำแผนของกรมสามัญศึกษา เป็นลักษณะการวางแผนที่ไม่ได้จัดทำร่วมกัน จึงทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจและตระหนักในการชี้แผนงาน/โครงการในลักษณะเป็นกลไกของประสานการปฏิบัติงานน้อย การประสานงานโดยชี้แผนงานเป็นการประสานอย่างมีระบบ ลดความขัดแย้งและความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน และจากแบบสอบถามพบว่า ความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติตามหน้าที่ระหว่างหน่วยงานยังปรากฏอยู่ในหน่วยงาน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานระดับกองไม่ได้กำหนดไว้เป็นลาลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน ผู้วิจัยมีความเห็นว่าถ้ากรมสามัญศึกษากำหนดขอบข่ายอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานระดับกองไว้ชัดเจน จะเป็นการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลระหว่างหน่วยงานได้ ดัง หมิม เหมเวช (2523 : อ้างในสุโขทัยธรรมมาธิราช) กล่าวว่า อำนาจหน้าที่เป็นกลไกให้มีการประสานงานภายในองค์การ

### ข้อเสนอแนะ

#### 1. ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 กรมสามัญศึกษาควรระบุอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานระดับกองทั้ง 12 หน่วยงานไว้เป็นลาลักษณ์อักษร เพื่อมิให้เกิดความซ้ำซ้อนและความขัดแย้งในการปฏิบัติงานระหว่างหน่วยงาน



1.2 กรมสามัญศึกษาควรแสวงหาแนวทางในการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากร โดยพิจารณาเน้นประเด็นความก้าวหน้าในตำแหน่งเพื่อเป็นปัจจัยจูงใจที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพอใจและกระตือรือร้นต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งเมื่อขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติสูงขึ้นจะทำให้การบริหารงานของกรมสามัญศึกษามีประสิทธิภาพสูงขึ้น

1.3 กรมสามัญศึกษาควรพิจารณาปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผน ให้มีลักษณะการวางแผนร่วมกัน ระหว่างหน่วยงานระดับกองให้มากขึ้น เพื่อจะนำไปสู่การปฏิบัติตามแผน และใช้เป็นคู่มือในการติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ซึ่งจะมีผลให้การบริหารงานบรรลุวัตถุประสงค์ได้ในระยะเวลาที่กำหนด

1.4 กรมสามัญศึกษาควรจัดให้มีการพัฒนาบุคลากรในเรื่องการพัฒนางานที่รับผิดชอบ เพื่อให้บุคลากรรู้ถึงลักษณะงาน และเทคนิควิธีการปฏิบัติงาน พัฒนากันสนคดีที่ดี มีความคิดสร้างสรรค์ และกำลังใจในการปฏิบัติงาน

## 2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาสภาพและปัญหาของสภาพและปัญหาการประสานงานหน่วยงานระดับกอง กรมสามัญศึกษาในแนวคิด โดยเน้นการสังเกต และการศึกษาเอกสารเป็นหลัก

2.2 ควรมีการวิจัยสภาพและปัญหาการประสานงานของหน่วยงานระดับกองในลักษณะของการวิเคราะห์เปรียบเทียบกัน หน่วยงานระดับกอง ของกรมอื่นในกระทรวงศึกษาธิการ

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย