



เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เพื่อให้ทราบถึงความเป็นมา แนวคิด หลักการ ตลอดจนหน้าที่ความรับผิดชอบของ ผู้ประสานงาน กรมสามัญศึกษาประจำจังหวัด ในบทนี้จึงได้ค้นคว้าจากเอกสาร รวมทั้งรายงานการวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมากล่าวโดยลำดับ คือ ประวัติความเป็นมาของผู้ประสานงาน กรมสามัญศึกษาประจำจังหวัด แนวความคิดเกี่ยวกับบทบาท ความคิดเกี่ยวกับการประสานงาน ความคิดเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของผู้ประสานงานกรมสามัญศึกษาประจำจังหวัด

ประวัติความเป็นมาของผู้ประสานงานกรมสามัญศึกษาประจำจังหวัด

กรมสามัญศึกษาได้กำหนดให้มีผู้ประสานงานของกรมประจำจังหวัดขึ้นครั้งแรกเมื่อ พ.ศ. 2515 โดยให้ทำหน้าที่ประสานงานด้านบริหารและบริการระหว่างกรม จังหวัด และโรงเรียนในส่วนภูมิภาค เพราะในระยะเวลาดังกล่าว ระเบียบบริหารราชการแผ่นดินยังไม่ได้มีการแบ่งส่วนราชการของกรมสามัญศึกษาไว้ในส่วนภูมิภาค การบริหารงานของกรมสามัญศึกษาในส่วนภูมิภาคได้ขยายตัวอย่างกว้างขวางและรวดเร็ว โดยเฉพาะในระดับมัธยมศึกษา มีจำนวนโรงเรียนเพิ่มขึ้นเป็นลำดับทุกปี ทำให้เป็นการเพิ่มภาระให้จังหวัด และทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน กรมสามัญศึกษาจึงกำหนดให้มีผู้ประสานงานของกรมประจำจังหวัดขึ้นจังหวัดละ 1 คน โดยพิจารณาคัดเลือกจากบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ เข้าใจนโยบายของกรมเป็นอย่างดี ในระยะแรกได้พิจารณาคัดเลือกจากผู้ดำรงตำแหน่งครูในโรงเรียนที่มีคุณสมบัติเหมาะสม แล้วกรมสามัญศึกษาได้จัดอบรมเพื่อชี้แจงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ประสานงานของกรมสามัญศึกษาประจำจังหวัดก่อนที่จะแต่งตั้งให้ทำหน้าที่ผู้ประสานงาน

ตั้งแต่เริ่มมีผู้ประสานงานจนถึงปัจจุบัน ได้มีการเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลบ้างในบางจังหวัด ทำให้ผู้เข้ารับหน้าที่ใหม่ไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่จะพึงปฏิบัติต่อโรงเรียนและจังหวัดอย่างแท้จริง บางครั้งต้องปฏิบัติงานอื่น ๆ ซึ่งจังหวัดได้มอบหมายให้ทำนอกเหนือจากงานของกรมสามัญศึกษาเป็นอันมาก ประกอบกับตำแหน่งผู้ประสานงานยังเป็นตำแหน่งภายใน ไม่ได้รับการยอมรับจากครูสภา หรือ ก.พ. จึงทำให้มีปัญหาในเรื่องการพิจารณาความดีความชอบและความก้าวหน้าของผู้ทำหน้าที่นี้ ปัญหาเหล่านี้ กรมสามัญศึกษาได้หาทางแก้ไข โดยมีการประชุมผู้ที่เกี่ยวข้องหลายฝ่าย ผลการประชุมมีความเห็นว่า ในระยะนี้ควรให้ผู้ประสานงานดำรงตำแหน่งศึกษานิเทศก์ไปพลางก่อน และในอนาคตอาจจะหาทางให้โอนไปสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

อย่างไรก็ตาม จากรายงานการประเมินผลขอข่ายงานและหน้าที่ของผู้ประสานงาน ซึ่งกองแผนงานกรมสามัญศึกษา ได้ประเมินไว้ ชี้ให้เห็นว่ายังมีความจำเป็นที่จะต้องมีการประสานงานประจำจังหวัดต่อไป และควรสังกัดกรมสามัญศึกษาเช่นเดิม¹

แนวความคิดเกี่ยวกับบทบาท

003802

คำว่า บทบาท (Role) มีผู้ให้ความหมายไว้หลายอย่างด้วยกัน ภิญโญ สาคร ได้ให้ความเห็นไว้ว่าบทบาทหน้าที่หมายถึงความมุ่งหวัง (Expectation) ที่บุคคลอื่นคาดว่าบุคคลในตำแหน่งหนึ่งตำแหน่งใดควรจะทำ หรือแสดงพฤติกรรมบางอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาในสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง บทบาทหน้าที่ (Role) มีความคู่อยู่กับตำแหน่งที่บุคคลดำรงอยู่เสมอ²

¹กรมสามัญศึกษา, "รายงานการประเมินผลขอข่ายงานและหน้าที่ของผู้ประสานงาน" (กรุงเทพมหานคร : กรมสามัญศึกษา, 2522), หน้า 1-2, 32. (อัครสำเนา)

²ภิญโญ สาคร, หลักบริหารการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2516), หน้า 304.

กระมล ทองธรรมชาติ และคณะ ได้ให้ความหมายของบทบาทไว้ในหนังสือหน้าที่พลเมือง ส.431 ไว้ว่า บทบาทในความหมายทางสังคมศาสตร์ หมายถึง แบบแผนของความต้องการ เป้าหมาย ความเชื่อ ความรู้สึก ทศนคติ ค่านิยม และการกระทำที่สมาชิกของสังคมต่างคาดหวังว่าควรจะเป็นไปตามลักษณะของตำแหน่งต่าง ๆ ที่มีอยู่¹ ส่วน สมปราชญ์ จอมเทศ อธิบายไว้ว่า ลักษณะรวมของบุคคลในกลุ่ม ย่อมมีความสัมพันธ์ต่อการกำหนดบทบาทและสถานภาพของบุคคลนั้น เช่น ความสามารถในตำแหน่งต่าง ๆ ตลอดจนตำแหน่งหน้าที่ที่เขาดำรงอยู่ ตลอดจนสภาพการทำงานของเขา ค่าจ้าง หรือเงินเดือนที่เขาได้รับ ตลอดจนอายุและประสบการณ์ในการทำงานของเขา มีส่วนช่วยในการกำหนดบทบาทและสถานภาพของเขา ลักษณะโครงสร้างและตำแหน่งหน้าที่ที่สมาชิกแต่ละคนครองอยู่ จะสามารถแสดงอิทธิพลออกมาได้เพียงใด นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับบทบาทและสถานภาพของเขาภายในกลุ่มด้วย² ส่วน โสภา ชูพิบูลชัย ได้ให้ความหมายของบทบาทไว้ว่า ทุกตำแหน่งหรือชั้น จะถูกสมาชิกในชุมชนคาดหวังไว้ระดับหนึ่งว่า พฤติกรรมของคนที่อยู่ในตำแหน่งนั้น ควรจะทำอะไร มีพฤติกรรมอะไร คือ บทบาทของแต่ละคนที่อยู่ในตำแหน่งหนึ่ง ควรจะมีอะไรนั่นเอง บางทีบทบาทอาจครอบคลุมไปในแง่ที่ว่า เป็นเรื่องเกี่ยวกับหน้าที่หรือพันธะของตำแหน่งนั้น³

¹กระมล ทองธรรมชาติ, ไสลด นวัตกรรม และ อานนท์ อากาศิรม, หน้าที่พลเมือง ส.431 (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์อักษรเจริญทัศน์, 2522), หน้า 25.

²สมปราชญ์ จอมเทศ, การบริหารและการจัดการ (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2516), หน้า 69.

³โสภา ชูพิบูลชัย, จิตวิทยาสังคม (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2515), หน้า 129.

ส่วน แดเนียล เจ. เลวินสัน (Daniel J. Levinson) ได้สรุปความหมายของบทบาทไว้ 3 ประการคือ

1. บทบาทหมายถึง ปทัสถาน (Norms) ความคาดหวัง (Expectations) ข้อห้าม (Taboos) ความรับผิดชอบ (Responsibilities) และอื่น ๆ ที่มีลักษณะในทำนองเดียวกัน ซึ่งผูกพันอยู่กับตำแหน่งทางสังคมที่กำหนดให้ บทบาทตามความหมายนี้ คำนึงถึงบุคคลน้อยที่สุด แต่มุ่งไปที่การชี้บ่งถึงหน้าที่อันพึงกระทำ

2. บทบาทหมายถึงความคิดเห็นของบุคคลผู้ดำรงตำแหน่งเองที่จะคิดและทำเมื่อดำรงตำแหน่งนั้น ๆ

3. บทบาทหมายถึง การกระทำของบุคคลแต่ละคนที่จะกระทำ โดยให้สัมพันธ์กับโครงสร้างของสังคม หรือจะกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ แนวทางอันบุคคลพึงกระทำเมื่อตนดำรงตำแหน่งนั้น ๆ นั้นเอง¹

นอกจากนี้ คีท เดวิส (Keith Davis) ได้กล่าวไว้ว่า การที่บุคคลจะดำรงตำแหน่งหนึ่งตำแหน่งใด ต้องมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ควบคู่กับตำแหน่งนั้นเสมอ บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบนี้ จะต้องเป็นที่รู้และเข้าใจกันระหว่างบุคคลผู้ดำรงตำแหน่งและบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง²

เมื่อพิจารณาความหมายของคำว่า บทบาท จากความคิดเห็นของบุคคลต่าง ๆ แล้ว จึงอาจจะแบ่งความหมายของบทบาทได้ 2 ลักษณะคือ

¹ Daniel J. Levinson, "Role, Personality and Social Structure in the Organizational Setting" Selected Readings and Projects in Social Psychology (New York : Random House, Inc., 1971), p.11.

² Keith Davis, Human Relation at Work (New York : McGraw-Hill Book Co., Inc., 1962), p. 40.

1. บทบาทที่ไต่คิดตัวโดยการเกิด บทบาทประเภทนี้เมื่อบุคคลเกิดมาและมีชีวิตอยู่ในสังคม ย่อมจะได้รับตำแหน่งต่าง ๆ ทางสังคมในฐานะเป็นสมาชิกของสังคม ไม่ว่าจะบุคคลนั้นจะต้องการหรือไม่ก็ตาม เช่น การเป็นนิคมารดา การเป็นลุง ป้า น้า อา ฯลฯ เป็นต้น แบบแผนของพฤติกรรมจะถูกกำหนดขึ้นตามรหัสสถานของสังคมนั้น ๆ ซึ่งส่วนใหญ่จะหนักไปทางค่านิยมประเพณี และจารีตประเพณี ส่วนกฎหมายนั้นมักจะไม่ค่อยดี เป็นแนวปฏิบัติมากนัก

2. บทบาทที่ได้จากความสามารถ เป็นบทบาทที่ได้ภายหลังจากที่บุคคลนั้นมีความสามารถในด้านต่าง ๆ ยิ่งเป็นสังคมที่มีวิธีการดำเนินชีวิตสลับซับซ้อนมากเท่าใด ตำแหน่งต่าง ๆ ในสังคมก็มีบทบาทมากยิ่งขึ้น เมื่อบุคคลได้รับตำแหน่งต่าง ๆ ในสังคม ไม่ว่าจะด้วยการแต่งตั้งหรือไม่ก็ตาม บุคคลนั้นจะต้องแสดงบทบาทให้ถูกต้องตามตำแหน่ง ตำแหน่งที่ได้จากความสามารถนั้นเมื่ออยู่มากมาย เช่น การเป็นนักเรียน เป็นหัวหน้า หรือการได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ เป็นต้น พฤติกรรมของผู้ดำรงตำแหน่ง นอกจากจะต้องยึดตามหลักวิถีประเพณีและจารีตประเพณีแล้ว ยังต้องยึดหลักแห่งกฎหมายเป็นสำคัญอีกด้วย

ไม่ว่าจะเป็นบทบาทที่ไต่คิดตัวโดยการเกิดหรือบทบาทที่ได้จากความสามารถก็ตาม การปฏิบัติตนของผู้ที่อยู่ในตำแหน่งหรือสถานภาพนั้น ๆ จะต้องยึดเป็นหลักปฏิบัติก็คือ รหัสสถานของสังคม ซึ่งจะกำหนดแนวการปฏิบัติไว้ นอกจากนั้นผู้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ จะต้องนึกถึงอยู่เสมอก็คือ ความคาดหวังของบุคคลอื่นว่าต้องการให้มีบทบาทอย่างไรด้วย

เมื่อบุคคลมีหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติและประพฤติตนอยู่แล้ว บางครั้งจึงต้องมีการขัดแย้งอันเนื่องมาจากการประพฤติปฏิบัติตามบทบาทเกิดขึ้น การขัดแย้งนี้อาจจะเป็นลักษณะการขัดแย้งภายในตัวของผู้นั้นเอง ซึ่งเกิดขึ้นเนื่องจากบุคคลมีหลายตำแหน่ง และการขัดแย้งระหว่างบุคคล เนื่องจากความเข้าใจไม่ตรงกัน การขัดแย้งไม่ว่าจะเกิดขึ้นในลักษณะใดก็ตาม ย่อมก่อให้เกิดผลเสียหายต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งได้ ซึ่งเป็นเรื่องที่คุณดำรงตำแหน่งต่าง ๆ จะต้องระมัดระวังเป็นอย่างมาก พยายามให้เกิดขึ้นให้น้อยที่สุด และเมื่อเกิดขึ้นแล้วจะต้องหา

วิธีแก้ปัญหาย่างฉลาดถูกต้อง ก่อให้เกิดผลเสียหายน้อยที่สุด ซึ่งวิธีแก้ปัญหาคือที่สุกได้แก่ วิธี
การแบบประชาธิปไตย

ความคิดเกี่ยวกับการประสานงาน

การประสานงานเป็นเทคนิคที่สำคัญของการบริหาร ไม่ว่าจะเป็นการบริหารขององค์กร
การหรือหน่วยงานใดก็ตาม ปัจจุบันเป็นที่กล่าวขวัญกันอยู่ สมอถึงปัญหาเกี่ยวกับการประสานงาน
โดยเฉพาะอย่างยิ่งในวงการบริหารของทางราชการ นักวิชาการต่าง ๆ ได้มองเห็นความสำคัญ
ของกระบวนการประสานงานจึงได้จัดไว้เป็นกระบวนการหนึ่งของหลักบริหารงาน ดังเช่น ผู้สตี
รุมาคม และ สมยศ นาวิกาน ไก่กล่าวไว้ว่า นักวิชาการในสาขาวิชาการบริหารเห็นว่า
การประสานงานเปรียบเสมือนวัตถุประสงค้อย่างหนึ่งของการบริหารมากกว่าที่จะเป็นแค่เพียงหน้า
ที่ทางการบริหารเท่านั้น¹

การบริหารงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ การประสานงานนับว่าเป็นหลัก
และมีความสำคัญอยู่มาก รวมทั้งเป็นสิ่งที่ผู้นำในการบริหารจะต้องพยายามหาวิธีที่จะสร้าง
ให้เกิดการประสานงานขึ้น และขณะเดียวกันก็ต้องขจัดกีดกันเป่าบรรเทาข้อขัดแย้งให้ลดน้อยลง
หรือหมดสิ้นไป

ความหมายของการประสานงาน

คำว่า การประสานงาน มีผู้ให้ความหมายไว้หลายอย่าง กมล ชูทรัพย์ และ เสถียร
เหลืออร่าม ให้ความหมายไว้ว่า การประสานงานหมายถึงการจัดระเบียบการทำงานเพื่อให้

¹ผู้สตี รุมาคม และ สมยศ นาวิกาน, หลักการบริหาร (กรุงเทพมหานคร :
โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2519), หน้า 29.

งานและเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ร่วมมือปฏิบัติการเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ทำงานร่วมกันไม่ขัดแย้งกัน หรือเหลื่อมล้ำกัน ทั้งนี้เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ นโยบายของ องค์การนั้นอย่างสมานฉันท์และมีประสิทธิภาพ¹ ส่วน นพพงษ์ บุญจิตราภุศลย์ ใค้อธิบายไว้ว่า การประสานงานเป็นกระบวนการเชื่อมสัมพันธ์เกี่ยวกับบุคคล วัตถุ และทรัพยากรอย่างอื่น ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน โดยจะเกิดขึ้น ระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับหน่วยงาน หรือระหว่างหน่วยงานหนึ่งกับอีกหน่วยงานหนึ่ง ซึ่ง ไม่จำเป็นว่าหน่วยงานนั้นจะต้องมีเป้าหมายอย่างเดียวกันหรือหวังผลอย่างเดียวกัน แต่การประสานงานจะช่วยให้รู้ซึ่งกันและกันว่า ใครกำลังทำกิจกรรมอะไรอยู่ และเพื่อเร่งรัดการทำงาน ให้เสร็จพร้อม ๆ กัน ในกรณีที่ต้องการผลงานสองอย่างนั้นให้เสร็จภายในเวลาเดียวกัน²

การประสานนั้นหมายถึง การติดต่อประสานงานด้วย เช่น อนันต์ เกตุวงศ์ กล่าวไว้ว่า การวางแผนต้องอาศัยเทคนิคต่าง ๆ ทางบริหารเข้าช่วย การติดต่อประสานงานก็เป็น เครื่องช่วยที่สำคัญ ซึ่งมีผู้รู้ด้านบริหารกล่าวกันอยู่เสมอว่า "ผู้วางแผนจะทำอะไรไม่ได้เลย จนกว่าเขาจะได้มีการติดต่อกับผู้เกี่ยวข้อง"³

¹ กมล ชูทรัพย์ และ เสถียร เหลืองอร่าม, หลักการบริหาร (กรุงเทพมหานคร: ผดุงพิทยาย, 2516), หน้า 100 - 101.

² นพพงษ์ บุญจิตราภุศลย์, หลักการบริหารการศึกษาทั่วไป (ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522), หน้า 85.

³ อนันต์ เกตุวงศ์, หลักและเทคนิคของการวางแผน (กรุงเทพมหานคร : คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2520), หน้า 163.

ส่วน วิทยุ สาธารณธิบายไว้ว่า การประสานงาน (Coordinating) หรือ การติดต่อสัมพันธ์ให้เกิดความรู้ความเข้าใจโดยทั่วกันทุกหน่วยและทุกคน เพื่อมิให้มีการปฏิบัติงาน ซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งกัน ตลอดจนการสร้างไมตรีสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน¹ บาง ท่านเห็นว่า เป็นเรื่องของความร่วมมือ เป็นเรื่องเกี่ยวกับภาวะทางใจ ถือว่าข้อตกลงขั้น ปฐมของการประสานงานคือ "จิตใจ" อันหมายถึง ความร่วมมือ ดังที่ สมพงศ์ เกษมสิน ได้ให้ความหมายของการประสานงานไว้ว่า การประสานงานคือ ความร่วมมือร่วมใจในการ ปฏิบัติกิจกรรมปฏิบัติงานให้เรียบร้อยและสอดคล้องกลมกลืนกัน เพื่อให้งานสมบูรณ์และสำเร็จเป้าหมาย ในเวลาที่กำหนดไว้²

จากที่ท่านผู้รู้ต่าง ๆ ได้ให้ความหมายของการประสานงานไว้ พอจะสรุปได้ว่าการ ประสานงานหมายถึงวิธีการทำงานร่วมกัน เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ จะ เห็นว่าความหมายของการประสานงานมีความหมายที่กว้างขวางมาก ยากที่จะกำหนดขอบเขตได้ เพราะการประสานงานมีอยู่ทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงาน ตั้งแต่จุดเริ่มต้นจนถึงขั้นสุดท้าย และ อยู่ในรูปแบบทุกรูปแบบในกระบวนการปฏิบัติงาน เริ่มตั้งแต่การติดต่อสื่อความหมายเพื่อให้เกิด ความเข้าใจที่ตรงกัน การมีมนุษยสัมพันธ์เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันซึ่งจะยังผลให้เกิดความ ร่วมมือที่ดีในการปฏิบัติงาน การส่งข่าวสารเพื่อให้ทราบความเคลื่อนไหว ป้องกันการซ้ำซ้อน ของงานซึ่งขัดความขัดแย้ง การควบคุมเพื่อให้งานเสร็จตามกำหนดเวลา จนทำให้การดำเนินงานบรรลุสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ปฏิบัติงานเต็มใจปฏิบัติงาน ภาคภูมิใจในผลงานที่ตนปฏิบัติ

¹ วิทยุ สาธาร, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทย วัฒนาพานิช, 2517), หน้า 4.

² สมพงศ์ เกษมสิน, การบริหาร (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนา พานิช, 2517), หน้า 148.

จึงสมควรที่ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบงานทั้งหลายจะต้องหาวิธีการให้เกิดการประสานงานในการปฏิบัติงานกันเป็นอย่างดี เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความมุ่งหมายของการประสานงาน

อาจจะสรุปได้ 3 ประการ คือ

1. เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ
2. เพื่อมิให้เกิดมีการซ้ำซ้อนหรือเหลื่อมล้ำงาน เป็นการประหยัดทั้งกำลังคน กำลังทรัพย์ และเวลา
3. เพื่อลดการขัดแย้งระหว่างเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน และก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน

กระบวนการประสานงาน

ในการประสานงานกระบวนการที่พึงระลึกถึง นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ ได้สรุปไว้ 3 ประการ คือ

1. กำหนดแผนการหรือโครงการสำหรับทุกคนในหน่วยงานหรือสำหรับหน่วยงานทุกหน่วยงานขึ้นมาก่อน
2. ให้ทุกคนหรือหน่วยงานเข้าใจแผนการหรือโครงการทั้งหมดหรือบางส่วนที่จำเป็นคือให้รู้กันให้ทั่วว่าใคร หน่วยงานใด มีหน้าที่อะไร และกำลังทำอะไรอยู่ในขณะนี้
3. ให้ทุกคนหรือหน่วยงานทุกหน่วยเต็มใจรับงานส่วนที่ตนได้รับมอบหมายให้ทำจริง คือถ้ามีงานส่วนใดที่คนหรือหน่วยงานหนึ่งทราบว่าตนถนัดสิ่งใด ถัดจากกลับไปมอบให้หน่วยงานอื่นหรือคนอื่นทำให้เกิดความไม่พอใจขึ้นได้¹

การประสานงานกับกระบวนการและองค์ประกอบของการบริหาร

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ ได้รวบรวมเกี่ยวกับการประสานงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการและองค์ประกอบของการบริหารไว้พอสรุปได้ดังนี้

1. การประสานงานกับการวางแผนและนโยบาย เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในเรื่องการวางแผนนโยบาย ความมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ ไม่ว่าจะเป็นวัตถุประสงค์หลัก วัตถุประสงค์รอง และวัตถุประสงค์เฉพาะกรณี เมื่อเกิดความเข้าใจแล้วก็จะเกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี
2. การประสานงานกับการติดต่อสื่อสารและความร่วมมือร่วมใจ การที่จะเข้าใจกันได้นั้น การติดต่อสื่อสารเป็นสิ่งที่จะต้องจำเป็นอย่างยิ่ง วิธีการต่าง ๆ จะต้องนำมาใช้ให้มากที่สุด และคำนึงถึงสภาพขององค์ประกอบของการติดต่อสื่อสารให้มากที่สุด ต้องให้แน่ใจว่าเกิดความเข้าใจตรงกันเป็นอย่างดี เพราะการติดต่อสื่อสารเป็นเรื่องที่มีอุปสรรคมาก และก่อให้เกิดปัญหาตามมาภายหลัง
3. การประสานงานกับองค์ประกอบทางเวลา การกำหนดเวลาในการปฏิบัติงานเป็นเรื่องจำเป็นมาก ต้องกำหนดให้เหมาะสม และให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบโดยการทำปฏิทินการปฏิบัติงานไว้ เพื่อให้ผู้ที่รับผิดชอบงานได้เตรียมการไว้ให้พอดีกับเวลาที่กำหนด
4. การประสานงานกับเทคนิคของการบริหาร เพื่อให้การปฏิบัติงานบังเกิดผลดี ชัดเจน ปัญหาการขัดแย้ง เพื่อความสะดวกและคล่องตัวในการปฏิบัติงานจึงต้องใช้เทคนิคของการบริหารเข้าช่วย ดังนี้
 - 4.1 จะต้องมีแผนผัง (Organizational Charts) เข้ามาช่วย อาจจะมี Functional Chart นอกหน้าที่การงานที่แบ่งในสายงาน มี Personnel Chart ระบุตำแหน่งและตัวบุคคลที่รับผิดชอบงาน มีแผนผังเกี่ยวกับการกระจายงาน (Work Distribution Chart) แผนผังเกี่ยวกับความ

เคลื่อนไหวของงาน (Work Flow Chart) เพื่อให้รู้ว่าจะไปตามลำดับขั้นตอนอย่างไรบ้าง

4.2 จะต้องมีคำพรรณนางาน (Job Description) มีการเขียนกำหนดหน้าที่ของบุคลากรแต่ละคนหรือแต่ละกรมการ

4.3 ให้ทุกคนบรรยายละเอียดเกี่ยวกับทรัพยากรทางการบริหาร เช่น จำนวนความสามารถ การเก็บ การใช้ วิธีการดำเนินงาน ฯลฯ เพื่อให้เกิดความสะดวกและปฏิบัติได้ถูกต้อง

5. การประสานงานกับความคิดของผู้บริหาร ผู้บริหารหรือผู้นำมีแนวความคิดแตกต่างกันออกไป ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

พวกแรก ถือว่าการบริหารคือการบริการ พวกนี้จะใช้รูปแบบการประสานงานที่จะต้องคอยอำนวยความสะดวก รับฟังความคิดเห็น มีการปรึกษาหารือกันก่อนลงมือ ประสานความคิดรวมกัน

พวกที่สอง ยึดอำนาจและแนวความคิดของตนเป็นหลัก จะใช้วิธีการประสานงานโดยการออกคำสั่งให้ปฏิบัติ

พวกที่สาม คือพวกที่ปล่อยปละละเลย การประสานงานอาจเกิดขึ้นหรือไม่เกิดขึ้นก็ได้ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชานำตัวเอง

6. การประสานงานกับฐานานุกรมทางการบริหาร การประสานงานจะต้องกระทำทุกระดับชั้นของการบังคับบัญชา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในหน่วยงานใหญ่ ๆ ยิ่งมีความสำคัญ จะต้อง มีหน่วยงานที่รับผิดชอบเรื่องการประสานงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดความเข้าใจในระบบการทำงาน¹

¹พพงษ์ บุญจิตราคุลย์, หลักการบริหารการศึกษาทั่วไป, หน้า 86-90.

วิธีการประสานงาน

วิธีการประสานงาน สำนักงาน ก.พ. ได้รวบรวมเอาไว้ สรุปได้ดังนี้

1. วิธีประสานงานภายในองค์กร ได้แก่

- 1.1 การจัดแผนผังและการกำหนดหน้าที่การงาน เพื่อป้องกันการปฏิบัติงาน ก้าวก้ำกัย ซ้ำซ้อนกัน
- 1.2 การจัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ
- 1.3 การใช้คณะกรรมการ เพื่อให้มีการประชุมปรึกษาหารือตกลงก่อนดำเนินการ หรือให้มีคณะกรรมการประสานงานโดยเฉพาะ
- 1.4 การใช้วิธีงบประมาณ จะช่วยให้เกิดการประสานงานเป็นอย่างดี ไม่ว่าจะ เป็นระบบงบประมาณแบบปฏิบัติการ หรือระบบงบประมาณแบบโครงการ
- 1.5 การติดตามสอดส่องการปฏิบัติงาน จะช่วยให้การปฏิบัติงานของหน่วยงาน ประสานงานกันเป็นอย่างดี
- 1.6 การติดต่ออย่างไม่เป็นทางการ เนื่องจากบางครั้งการปฏิบัติงานตาม แบบแผนเกินไปอาจทำให้เกิดการล่าช้า จึงมีการติดต่ออย่างไม่เป็นทางการเกิดขึ้น
- 1.7 การใช้เจ้าหน้าที่ประสานงานโดยเฉพาะ โดยเลือกผู้ที่เหมาะสมทำหน้าที่ ประสานงาน
- 1.8 การจัดให้มีการอบรมและพัฒนาบุคคล เพื่อให้เกิดความเข้าใจซาบซึ้งรอบ รู้ในการปฏิบัติงาน มีทัศนคติที่ดี มีความคิดสร้างสรรค์
- 1.9 การจัดให้มีการมอบอำนาจหน้าที่ โดยมอบอำนาจหน้าที่ให้ผู้บังคับบัญชา เพื่อให้มีการกระจายงานและเสริมสร้างบุคคล
- 1.10 การจัดให้มีการชุมนุมหรือประชุมผู้บังคับบัญชา เพราะจะทำให้เกิด ความเข้าใจในงาน และการสัมพันธ์สนิทสนมในระหว่างเพื่อนร่วมงาน

1.11 การจัดให้มีหน่วยแนะแนวทางวิชาการ เพื่อนำการศึกษา ค้นคว้า และ นำผลมาพิจารณาปรับปรุงแก้ไข

1.12 การจัดให้มีการบำรุงขวัญ เพื่อให้มีพลังในการปฏิบัติงานจะก่อให้เกิด การประสานงานเป็นอย่างดี.

2. วิธีการประสานงานระหว่างองค์การ

2.1 การประสานงานโดยการกำหนดสิทธิและหน้าที่ เพื่อป้องกันการซ้ำซ้อน เหลื่อมล้ำ และเกิดการขัดแย้งกัน

2.2 ประสานงานโดยการใช้คณะกรรมการผสมหรือคณะกรรมการกลาง เพื่อ ช่วยกลั่นกรองอีกชั้นหนึ่ง

2.3 การประสานงานโดยการใช้วิธีการงบประมาณ¹

เรื่องการประสานงานเป็นเรื่องสำคัญ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการจัดหางานให้สอดคล้อง กัน ปรกตจากการขัดแย้งหรือเหลื่อมล้ำซ้ำซ้อนกัน การจัดให้งานต่าง ๆ ผสมกลมกลืนกันเหมือน พันธุ์พืชหรือเครื่องจักร มีความสมมูลย์กัน มีจังหวะหรือเวลาอันเหมาะสมเข้ากันได้อย่างแนบ เนียน ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของทุกฝ่าย ดังนั้น เทคนิคของการบริหารจึงต้องนำมาใช้ อย่างเหมาะสม การติดต่อสื่อสารจะต้องกระทำอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะเป็นเครื่องมือช่วย ให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน และต้องไม่ลืมว่า การประสานงานนั้นจะต้องมีอยู่ทุกระดับชั้น ทั้ง ในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

นอกจากที่กล่าวมาแล้ว การประสานงานของหน่วยงานต่าง ๆ ในประเทศไทยใน ปัจจุบันประสบปัญหาอุปสรรคอยู่มาก ซึ่ง นิพนธ์ ศศิธร ได้กล่าวไว้พอสรุปได้ดังนี้

¹ สวัสดิการสำนักงาน ก.พ., หลักการบริหารเบื้องต้น (กรุงเทพมหานคร : สำนักงาน ก.พ., 2521), หน้า 75 - 79.

1. ปัญหาการประสานงานระหว่างส่วนราชการส่วนกลางด้วยกัน มีปัญหาที่สำคัญ 2 ประการ คือ

1.1 มีหน่วยงานซ้ำซ้อนกันมาก ซึ่งเกิดจากความไม่ชัดเจนแน่นอนของนโยบายและกฎหมาย มีหลายหน่วยงานที่ทำงานในเรื่องเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน เช่น งานเกี่ยวกับที่ดิน มีทั้งกรมป่าไม้ กรมที่ดิน กรมพัฒนาที่ดิน กรมการปกครอง กรมประชาสงเคราะห์ กรมพัฒนาชุมชน ฯลฯ จึงก่อให้เกิดผลเสียหายได้ เช่น เสียงบประมาณ เกิดการแย่งกัน หรือโยนกลองกัน การขัดแย้งกัน สิ้นเปลืองคน สิ้นเปลืองเวลา

1.2 หน่วยงานต่าง ๆ ต้องพึ่งพากันมาก นอกจากจะมีลักษณะซ้ำซ้อนกันแล้ว ยังมีปัญหาเรื่องแต่ละหน่วยงานไม่มีอำนาจพอที่จะดำเนินการได้ ต้องคอยอาศัยหน่วยงานอื่น ๆ เช่น ก.พ. สำนักงานงบประมาณ กรมบัญชีกลาง ฯลฯ แม้แต่ในสังกัดเดียวกันก็ต้องพึ่งพาอาศัยกันมากเกินไป ตั้งแต่สมัยรับส่งไปจนถึงยุคออก จึงทำให้เกิดการรอคอย จากความคิดริเริ่ม คอยทำตามคำสั่ง ในที่สุดก็ขาดความร่วมมือสนับสนุน ขาดความรับผิดชอบ อ้างอุปสรรคต่าง ๆ เปิดช่องให้เกิดการหาผลประโยชน์ได้ตน เกิดความเฉื่อยชา

2. ปัญหาการประสานงานระหว่างส่วนกลางกับส่วนภูมิภาค มีปัญหาดังนี้

2.1 ส่วนกลางส่งวนอำนาจไว้มากเกินไป โดยเฉพาะอำนาจให้คุณให้โทษ อำนาจวินิจฉัยสั่งการในเรื่องต่าง ๆ แม้กฎหมายจะมอบอำนาจให้ผู้ว่าราชการจังหวัดหรือนายอำเภออำเภอแล้วก็ตาม แต่ความเป็นจริงชั้นสุดท้ายก็อยู่ที่กรมหรือกระทรวง

2.2 ส่วนกลางทำงานแข่งกับส่วนภูมิภาค แทนที่ส่วนภูมิภาคจะเป็นตัวแทนของส่วนกลางในการบริหารราชการแผ่นดินโดยแท้จริง ส่วนกลางกลับตั้งโครงการออกไปทำเองในส่วนภูมิภาค หรือตั้งหน่วยงานของตนขึ้น เช่น กอง เขต หน่วย ฯลฯ ซึ่ง

ล้วนแล้วแต่ก่อให้เกิดผลเสียแก่ประเทศไทยชาติทั้งสิ้น เพราะทำให้ส่วนภูมิภาคขาดความคิดริเริ่ม
สิ้นเปลือง และซ้ำซ้อนงาน¹

ความคิดเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของผู้อำนวยการกรมสามัญศึกษาประจำจังหวัด

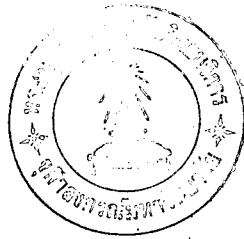
เนื่องจากการบริหารราชการของไทยยังไม่ได้กระจายอำนาจออกสู่ส่วนภูมิภาคดังที่
ทราบกันคืออยู่แล้ว การบริหารของกรมสามัญศึกษาก็เช่นเดียวกัน ถึงแม้ว่าจะได้มอบอำนาจให้
ผู้ว่าราชการจังหวัดแล้วก็ตาม แต่ขั้นสุดท้ายก็ต้องตกอยู่ที่ กรมสามัญศึกษาผู้นั้นเอง ดังนั้นงาน
ของกรมสามัญศึกษาในส่วนภูมิภาคจึงเป็นงานที่กว้างขวางมาก จำเป็นต้องมีผู้ประสานงานของ
กรมสามัญศึกษาประจำจังหวัด ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานระหว่างกรม จังหวัด และโรงเรียน
เพื่อให้งานต่าง ๆ บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ กรมสามัญศึกษาจึงได้กำหนดให้มีผู้
ประสานงานขึ้นตั้งแต่ปี พ.ศ.2515 เป็นต้นมา

คุณสมบัติของผู้ประสานงานกรมสามัญศึกษาประจำจังหวัด กรมสามัญศึกษาได้กำหนด
คุณสมบัติของผู้ประสานงานไว้ดังนี้

คุณสมบัติทั่วไป

1. เป็นผู้มีความรู้เทียบได้ไม่ต่ำกว่าระดับ ป.กศ. สูง
2. รับราชการติดต่อกันมาในกรมสามัญศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปี ในจังหวัดที่ตน
ปฏิบัติงาน
3. มีความสนใจในงานบริหาร สมารถใจที่จะทำงานในหน้าที่นี้ ผู้นับถือนับถุชา
ขั้นต้นยินยอมและสนับสนุน

¹นิพนธ์ ศศิธร, การจัดระเบียบองค์การปัจจุบันและอนาคต (กรุงเทพมหานคร :
สำนักพิมพ์ประสานมิตร, 2520), หน้า 384 -- 388.

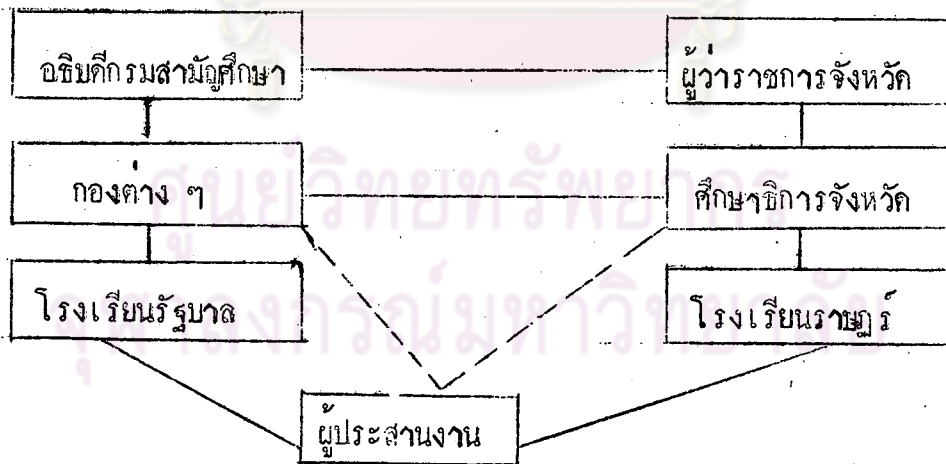


คุณสมบัติที่เหมาะสมกับงาน

1. มีความรู้และความเข้าใจงานในหน้าที่เป็นอย่างดี เป็นผู้รอบรู้ ทันสมัยต่อเหตุการณ์ สนใจและใฝ่ใจศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ
2. เฉลียวฉลาด แคล่วคล่อง ตัดสินใจเร็วและแม่นยำ ทำงานกระฉับกระเฉง รอบคอบ รักงาน และมีความรับผิดชอบสูง
3. มีบุคลิกภาพดี น่าเลื่อมใส น่าศรัทธา มีความเป็นมิตร ซื่อสัตย์สุจริต มีความประพฤติและมนุษยสัมพันธ์ดี
4. มีประวัติการทำงานที่เกื้อหนุน เป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

อำนาจหน้าที่ สายการบังคับบัญชาและการติดต่อสื่อสาร ผู้ประสานงานไม่อยู่ในตำแหน่งที่จะบังคับบัญชาผู้ใด การที่จะประสานงานให้ได้ผลนั้น ขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพ ความรู้ความสามารถ หลักการและเหตุผลในการปฏิบัติงาน อันจะเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ก่อให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจในการปฏิบัติงาน

ลักษณะการบังคับบัญชา และการติดต่อสื่อสารจะเป็นไปตามแผนภูมิดังนี้¹



¹กรมวิสามัญศึกษา, "คู่มือผู้ประสานงานของกรมวิสามัญศึกษาประจำจังหวัด พ.ศ.2515" หน้า 16 - 19. (เอกสารอักษรสำนวน)

ในเรื่องเกี่ยวกับตัวบุคคลที่ทำหน้าที่ผู้ประสานงานนี้ จากรายงานการประเมินผลขอ
 ข่ายงานและหน้าที่ของผู้ประสานงาน ซึ่งกองแผนงาน กรมสามัญศึกษา ได้ทำการวิจัย โดยสอบ
 ถามจาก ผู้บริหารโรงเรียนระดับจังหวัด และระดับอำเภอ จำนวน 111 คน รายงานไว้ว่า
 ผู้บริหารโรงเรียนมีความเห็นว่า ผู้ทำหน้าที่ผู้ประสานงานควรมีลักษณะดังนี้

1. เป็นบุคคลที่แคล่วคล่อง ปราดเปรียว มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นที่รู้จักและเชื่อถือ
2. ควรเป็นบุคคลที่เข้าใจงานเป็นอย่างดีก่อนรับหน้าที่ และเคยผ่านการอบรมมาแล้ว
3. ควรเป็นผู้มีอาวุโส มีความเสียสละ มีอุทิศตนในการทำงาน
4. ต้องเป็นผู้มีประสบการณ์งานด้านบริการและงานธุรการเป็นอย่างดี¹

ลักษณะงานและหน้าที่ของผู้ประสานงานในปัจจุบัน ลักษณะงานและหน้าที่ของผู้ประสาน
 งานนี้ กรมสามัญศึกษาได้กำหนดไว้ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2515 และได้เน้นอีกครั้งหนึ่งในการประชุม
 สัมมนาผู้ประสานงานกรมสามัญศึกษา พ.ศ. 2521 ซึ่งได้กล่าวแล้วข้างต้น ในเรื่องความเป็นมา
 และความสำคัญของปัญหา แต่จากรายงานการประเมินผลขอข่ายงานและหน้าที่ของผู้ประสาน
 งาน ซึ่งกองแผนงาน กรมสามัญศึกษา ได้ทำการวิจัยไว้ โดยสอบถามผู้ประสานงาน 48 คน
 ศึกษาธิการจังหวัด 61 คน และผู้บริหารโรงเรียน 111 คน สรุปได้ดังนี้

งานของกรมสามัญศึกษาที่ผู้ประสานงานปฏิบัติอยู่ในขณะนี้แตกต่างกันกับในรายละเอียด
 เป็นรายจังหวัด แต่สรุปเป็นหัวข้อใหญ่ ๆ ได้ดังนี้

1. งานงบประมาณ ได้แก่ การเบิกจ่ายเงินเดือนครู และลูกจ้างประจำ ร่วมกับ
 เจ้าหน้าที่การเงินของจังหวัด

¹กรมสามัญศึกษา, รายงานการประเมินผลขอข่ายงานและหน้าที่ของผู้ประสานงาน

2. งานบุคลากร ได้แก่ การสอบคัดเลือกเพื่อบรรจุเข้ารับราชการครู การบรรจุ แต่งตั้ง การโยกย้าย การโอน การลาออกจากราชการ การขอยุบ และการขอกำหนด ตำแหน่ง การขอปรับวุฒิ การปฐมนิเทศครูบรรจุใหม่ การตรวจสอบวุฒิ การขออนุญาตไป ราชการ การลาศึกษาต่อ การกลับเข้ารับราชการ การลา การพิจารณาเลื่อนเงินเดือน การขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ การขอยกเว้นการเกณฑ์ทหาร และงานทะเบียน ประวัติ

3. งานแผนชั้นเรียนระยะยาวและแผนรายปี แผนงานอื่น ๆ เกี่ยวกับโรงเรียน งานสถิติและงานติดตามผล

4. งานวิชาการ ได้แก่ การจัดตั้ง ยุบตั้ง และยุบรวมโรงเรียนมัธยมศึกษา การประชุมผู้บริหารโรงเรียน การศึกษานอกสถานที่ การจัดสอบและการทำข้อสอบนักเรียน การขอตั้งงบประมาณประจำปี การใช้แบบเรียนและทุนนักเรียน

5. งานเบ็ดเตล็ดอื่น ๆ ได้แก่ การประสานงานระหว่างโรงเรียน จังหวัด และ กรม เรื่องกรรมสิทธิ์ในที่ดิน และการตรวจเยี่ยมโรงเรียน

นอกจากนี้ยังมีงานพิเศษอื่น ๆ เป็นครั้งคราว ซึ่งมีทั้งส่วนที่เป็นงานของกรมสามัญ ศึกษา และของกรมอื่นที่สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร่วมจัดทำ มีงานงบประมาณ เช่น การ เป็นกรรมการรับและเปิดซองประมูลการก่อสร้าง งานบุคลากร เช่น เป็นกรรมการสอบสวน ความผิดทางวินัย งานแผนงาน เช่น การทำแผนพัฒนาการศึกษาของจังหวัด งานวิชาการ เช่น การจัดอบรมครูและการจัดสอบวิชาครูครู งานเบ็ดเตล็ด เช่น กีฬาจังหวัด และการตรวจ กิจกรรมของโรงเรียนราษฎร์ เพื่อรับทุนอุดหนุนประจำปี เป็นต้น¹

¹กรมสามัญศึกษา, รายงานการประเมินผลขอขยายงานและหน้าที่ของผู้ประสานงาน,

เมื่อพิจารณาลักษณะงานและหน้าที่ของผู้ประสานงานที่ปฏิบัติจริงกับที่กรมได้กำหนดไว้แล้ว จะเห็นว่าเมื่อผู้ประสานงานเข้ารับหน้าที่ในแต่ละจังหวัดแล้ว ลักษณะงานจะแตกต่างกันไปมาก ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผู้บริหารของจังหวัด อันได้แก่ ผู้ว่าราชการจังหวัด และศึกษาธิการจังหวัด เป็นสำคัญ และงานส่วนใหญ่ของผู้ประสานงานมักจะเป็นผู้ลงมือปฏิบัติเอง จนบางครั้งแทบไม่มีเวลาทำหน้าที่ติดต่อบริการประสานงาน นอกจากนี้ยังมีปัญหาอื่น ๆ ซึ่งสรุปไว้ในรายงานการประเมินผลขอช่วยงานและหน้าที่ของผู้ประสานงาน ดังนี้

1. จังหวัดมอบหมายงานให้มากเกินไปจนไม่มีเวลาติดตามเรื่อง
2. ศึกษาธิการบางจังหวัดไม่ค่อยอนุมัติให้มาติดต่อบริการที่กรม
3. การส่งเรื่องจากกรมไปยังจังหวัดล่าช้า ทำให้มีเวลาปฏิบัติน้อย และบางเรื่องไม่ทันเวลา

ทันเวลา

4. การรวบรวมข้อมูลจากอำเภอและโรงเรียนล่าช้า มักไม่ทันกำหนด
5. บางเรื่องไม่ผ่านผู้ประสานงาน จึงไม่อาจติดตามเรื่องได้
6. ขาดทีมงานของตนเอง ต้องทำงานคนเดียว
7. ขาดการสนับสนุนและการยอมรับจากหน่วยงานต่าง ๆ
8. ขาดอุปกรณ์เครื่องใช้ประจำสำนักงานของตนเอง เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน
9. งบประมาณค่าวัสดุไม่พอ¹

ถ้าพิจารณาตามลักษณะงาน หน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้ประสานงานตามที่กรมสามัญศึกษาได้กำหนดไว้แล้ว น่าจะมีลักษณะสำคัญดังนี้

¹กรมสามัญศึกษา, รายงานประเมินผลขอช่วยงานและหน้าที่ของผู้ประสานงาน.

งานศึกษาคู่ประสานงาน อันได้แก่ การประสานงานนโยบายของกรมสามัญศึกษา เพื่อให้จังหวัด โรงเรียนเข้าใจตรงกัน และปฏิบัติตรงตามนโยบาย ถึงแม้ว่าหน่วยงานต่าง ๆ จะทราบนโยบายของกรมแล้วก็ตาม แต่อาจจะมีการปฏิบัติที่แตกต่างกันไป อันเนื่องมาจากความเข้าใจไม่ตรงกัน งานศึกษาคู่ประสานงานเรื่องราว ซึ่งเป็นการประสานงานวิธีหนึ่ง ตลอดจนงานรวบรวมข้อมูลหรือเก็บข้อมูล สถิติต่าง ๆ

ทำหน้าที่รักษานโยบายของครูและโรงเรียน ซึ่งจะเป็นการบำรุงขวัญและโรงเรียน ได้รับผลประโยชน์จากทรัพยากรต่าง ๆ อย่างเต็มที่ ตลอดจนสร้างเสริมบุคลิกของตนให้เป็นที่ยอมรับ เป็นที่ยกย่องด้วยประการต่าง ๆ อันจะเป็นผลดีของงานในหน้าที่ผู้ประสานงาน เช่น จะต้องรู้นโยบายที่แท้จริง เข้าใจกฎระเบียบต่าง ๆ ของทางราชการ สามารถให้คำแนะนำแก่โรงเรียน ครู จังหวัด และประชาชนได้เป็นอย่างดี เพิ่มพูนความรู้ด้านวิชาการ เพื่อให้มีความสามารถจนเป็นที่เชื่อถือได้

งานอื่น ๆ ที่กรม กอง มอบหมายให้ดำเนินงาน

จากปัญหาต่าง ๆ จนทำให้ผู้ประสานงานไม่สามารถปฏิบัติงานให้เป็นไปตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างแท้จริงนี้ จากความคิดเห็นของคน 3 กลุ่ม คือ ผู้ประสานงาน ศึกษาธิการจังหวัด และผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งกองแผนงานได้ทำการวิจัยไว้ และสรุปดังนี้ ยังมีความจำเป็นที่จะต้องมีการประสานงานประจำจังหวัดต่อไป และควรสังกัดกรมสามัญศึกษา เช่นเดิม งานในหน้าที่ผู้ประสานงานในปัจจุบันมีขอบข่ายไม่แน่นอนและมากเกินไป และในบางกรณียังต้องทำงานให้ส่วนราชการอื่นนอกเหนือจากงานของกรมสามัญศึกษาอีกด้วย ทั้งนี้เนื่องจากถูกศึกษาธิการจังหวัดมอบหมายหรือมีภาวะความจำเป็นอันบังคับให้ต้องรับทำ หรือเป็นความไม่เข้าใจขอบข่ายงานของผู้ประสานงานเองก็ได้ เรื่องนี้เป็นไปได้แม้ว่ากรมจะเคยได้กำหนดขอบข่ายงานไว้บ้างแล้วก็ตาม เนื่องจากผู้ประสานงานไม่มีตำแหน่งถาวรจึงต้องปรับตัวให้เป็นไปตามสภาวะแวดล้อม

เมื่อพิจารณาคำตอบของผู้ประสานงานเกี่ยวกับในหน้าที่ งานเกินของตนประกอบด้วยข้อ
 คัดเห็นของศึกษาธิการจังหวัดและผู้บริหารโรงเรียนในเรื่องที่ผู้ประสานงานควรทำและไม่ควรทำ
 แล้ว ทำให้มองเห็นว่า ควรจะต้องมีการกำหนดขอบข่ายงานของผู้ประสานงานเสียใหม่ให้แคบ
 เข้า เพื่อให้ปริมาณงานอยู่ในขนาดที่ผู้ประสานงานคนเดียวจะปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ
 ควรหาทางป้องกันมิให้ผู้ประสานงานต้องรับงานนอกเหนืองานของกรมสามัญศึกษา ขณะเดียวกันก็
 ควรให้งานของผู้ประสานงานเป็นการประสานงานมากกว่าลงมือทำเสียเอง และจากข้อคิดเห็น
 ของทั้ง 3 ฝ่ายดังกล่าวข้างต้น ทำให้เห็นว่า ผู้ประสานงานควรทำหน้าที่ประสานงานระหว่าง
 จังหวัด กรม และโรงเรียน ในนโยบายและการดำเนินงานของกรมสามัญศึกษาในเรื่องต่อไปนี้

1. งานงบประมาณ

- การบริหารงานงบประมาณหมวดค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้างของกรมสามัญศึกษา
 ในจังหวัด
- การตั้งงบประมาณประจำปีของกรมสามัญศึกษาในจังหวัด

2. งานบุคลากร

- การสอบบรรจุบุคคลเข้ารับราชการในโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษา
- การบรรจุแต่งตั้ง การย้าย โอน และการลาของครูสังกัดกรมสามัญศึกษา

3. งานวิชาการ

- งานแผนชั้นเรียนและแผนจัดตั้งโรงเรียนชั้นมัธยมศึกษาใหม่
- งานรับนักเรียนของกรมสามัญศึกษา

ในขณะเดียวกัน จะมีงานบางอย่างของกรมสามัญศึกษาที่ผู้ประสานงานควรรับผิดชอบ
 ดำเนินการเอง ได้แก่

1. งานรวบรวมสถิติการศึกษาของกรม
2. งานติดตามเรื่องต่าง ๆ ของกรมสามัญศึกษาที่มาสู่จังหวัด
3. การรับฟังปัญหาต่าง ๆ ของโรงเรียนแล้วรายงานกรม
4. เป็นตัวแทนของกรมในการติดต่อประสานสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น ๆ

ในขณะเดียวกัน มีงานหลายอย่างที่อยู่ประสานงานรับทำอยู่ในขณะนี้ ซึ่งมีลักษณะเป็นงานธุรการและประจำ สมควรมอบหมายให้ผู้อื่นทำแทน คือ

1. งานงบประมาณ
 - การเบิกจ่ายเงินเดือนครูและลูกจ้าง
2. งานบุคลากร
 - การกำหนดตำแหน่ง การขอปรับวุฒิ การตรวจสอบวุฒิ
 - การปฐมนิเทศครูใหม่
 - การขออนุญาตไปราชการ
 - การลาและการลาศึกษาต่อ
 - การกลับเข้ารับราชการ
 - การพิจารณาความดีความชอบ
 - การขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์
 - การขอยกเว้นการเกณฑ์ทหาร
 - งานทะเบียนประวัติ
3. งานวิชาการ
 - การประชุมผู้บริหาร
 - การศึกษานอกสถานที่
 - การจัดสอบและการทำข้อสอบ

- การพิจารณาแบบเรียน

- การจัดทุนนักเรียน

4. งานอื่น ๆ

- เรื่องกรรมสิทธิ์ในที่ดินของโรงเรียน

- การตรวจเยี่ยมโรงเรียน

5. งานของกรมอื่นนอกเหนือจากกรมสามัญศึกษา¹

สรุปเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของผู้ประสานงานกรมสามัญศึกษาประจำจังหวัด ดังนี้

1. เกี่ยวกับคุณสมบัติ จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสม ผ่านประสบการณ์ในการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องรู้และเข้าใจนโยบายของกรมสามัญศึกษาเป็นอย่างดี รู้หลักกฎหมายและระเบียบของทางราชการ มีความรู้ที่สามารถให้คำแนะนำบุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ ได้ บุคลิกส่วนตัวจะต้องเป็นบุคคลที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี แคล่วคล่อง เข้ากับคนอื่นได้เป็นอย่างดี ตั้งใจปฏิบัติงาน

2. ลักษณะงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ จะต้องกำหนดขอบเขตของงานให้เหมาะสม ผู้ประสานงานจะได้ปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทได้อย่างมีประสิทธิภาพ เท่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ผู้ประสานงานของจังหวัดต่าง ๆ มีบทบาทหน้าที่แตกต่างกันไป ส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับศึกษาธิการจังหวัด จึงไม่ตรงตามบทบาทตามที่กรมสามัญศึกษากำหนดไว้เดิม

3. หน้าที่ขอบข่ายงานของผู้ประสานงานควรมี 2 ลักษณะคือ งานประสานงานระหว่างจังหวัด โรงเรียน และกรม และงานที่ปฏิบัติเอง

¹กรมสามัญศึกษา, รายงานประเมินผลขอบข่ายงานและหน้าที่ของผู้ประสานงาน.