

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประสานความร่วมมือเพื่อการพัฒนาวิชาการของสถานศึกษาที่มีคุณภาพในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา จากหนังสือตำรา เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า มีสาระสำคัญแบ่งได้เป็น 4 เรื่อง ได้แก่

1. แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการประสานความร่วมมือเพื่อพัฒนาวิชาการ
  - 1.1 ความหมายของการประสานความร่วมมือ
  - 1.2 ความหมายของการพัฒนาวิชาการ
  - 1.3 ความเป็นมาของการประสานความร่วมมือเพื่อพัฒนาวิชาการของสถานศึกษา
  - 1.4 ความสำคัญและประโยชน์ของการประสานความร่วมมือเพื่อพัฒนาวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
  - 1.5 ปัญหาอุปสรรคและผลกระทบในการประสานความร่วมมือทางวิชาการที่มีคุณภาพ
2. แนวทางการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
4. สรุปแนวทางการประสานความร่วมมือเพื่อพัฒนาวิชาการของสถานศึกษา

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับการประสานความร่วมมือเพื่อพัฒนาวิชาการ

##### 1.1 ความหมายของการประสานความร่วมมือ

เอ็ด สาระภูมิ (2546 : 68) กล่าวว่า ความหมายของการประสานความร่วมมือว่า คือ การประสานงานความร่วมมือในการทำงาน ซึ่งเป็นงานพื้นฐาน ของการบริหารจัดการในองค์การ โดยทั่วไปควรให้ผู้รับผิดชอบในระดับต่าง ๆ มีอำนาจหน้าที่จริง ๆ และประสานงานให้เกิดความร่วมมือระหว่างแผนกและบุคคลเท่าที่จำเป็นต้องประสานงาน โดยไม่ต้องตั้งตำแหน่งผู้ประสานงานซ้ำซ้อนกันอีก

วิทยา เชียงกุล (2546 : 68) ได้ให้ความหมายของการประสานความร่วมมือว่า เป็นการติดต่อซึ่งจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือประสานงานกัน ร่วมมือปฏิบัติการเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน

เกษม อุทยานิน (2510 : 1-26) ได้ให้ความหมายของการประสานความร่วมมือว่า เป็นงานประเภทหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาซึ่งมีความสำคัญมากเป็นสื่อสัมพันธ์ของหน่วยงาน

ย่อย หรือตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์กร หรือสำนักงานใหญ่ เพื่อก่อให้เกิดการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ไม่ซ้ำซ้อน หรือขัดแย้งการทำงาน ประสานกลมเกลียวเพื่อจุดประสงค์เดียวกัน

นพพงษ์ บุญจิตราคุตย์ (2532 : 54) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การประสานความร่วมมือเป็น กระบวนการเชื่อมสัมพันธ์กับบุคคล วัสดุ และทรัพยากรอย่างอื่น ๆ เพื่อการปฏิบัติงานบรรลุผล สำเร็จตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน โดยจะเกิดขึ้นระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคล กับหน่วยงาน หรือระหว่างหน่วยงานกับอีกหน่วยงานหนึ่ง ซึ่งไม่จำเป็นว่า หน่วยงานนั้นจะต้องมี เป้าหมายอย่างเดียวกัน หรือหวังผลอย่างเดียวกัน แต่การประสานงานจะช่วยให้รู้ซึ่งกันและกัน ว่า ใครกำลังทำกิจกรรมอะไรอยู่ และเพื่อเร่งรัดการทำงานให้เสร็จพร้อม ๆ กัน ในกรณีที่ต้องการ ผลงาน 2 อย่างนั้นให้เสร็จภายในเวลาเดียวกัน

สมบูรณ์ พรธนาภพ (2541 : 206) ได้ให้ความหมายของคำว่า การประสานความร่วมมือไว้ 2 ประเด็น คือ 1) การประสานความร่วมมือเป็นการเชื่อมสัมพันธ์บุคคล วัสดุ ทรัพยากร อย่างอื่น (Coordinating is a process of Unifying people, materials and other resources) เพื่อให้การ ปฏิบัติงานสำเร็จผลตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน 2) การประสานความร่วมมือ เป็นเรื่องของการร่วมมือ เป็นเรื่องเกี่ยวกับภาวะทางใจเป็นสำคัญ ดังนั้นข้อตกลงขั้นปฐมของการ ประสานงาน คือจิตใจอันหมายถึงความร่วมมือ และเมื่อเกิดความร่วมมือแล้ว การดำเนินงานให้ ประสานสอดคล้องก็จะติดตามมาโดยนัยนี้จึงอาจให้ความหมายของการประสานความร่วมมือ ได้ดังนี้ การประสานงานคือความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติจัดระเบียบงานให้เรียบร้อย และ สอดคล้องกลมกลืนกัน เพื่อให้งานสมดุล และสำเร็จตรงตามเป้าหมายในเวลาที่กำหนด

พนัส หันนาคินทร์ (2534 : 41) ได้ให้ความหมายของคำว่า การประสานความร่วมมือ การประสานความร่วมมือก็คือความต้องการที่จะประสาน หรือผนึกความพยายาม และการกระทำ ต่าง ๆ เข้าเป็นกลุ่มเป็นก้อน เพื่องานของหน่วยงานต่าง ๆ ดำเนินไปโดยสอดคล้องต้องกัน ดำเนินไป ในทิศทางเดียวกันด้วยความพร้อมเพรียงสู่จุดหมายปลายทางที่ได้ตั้งไว้โดยปราศจากความขัดแย้ง อันจะเกิดขึ้นไม่ว่าโดยความไม่เข้าใจ หรือด้วยประการใด ๆ การติดต่อสื่อความคิดจึงมีความจำเป็น อย่างยิ่งที่จะทำให้ผู้ร่วมงานบังเกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน และเข้าใจจุดหมายของหน่วยงานนั้น ๆ การที่ผู้บริหารจะสั่งให้ผู้ได้บังคับบัญชาร่วมมือกันนั้นเกือบจะไม่มีผล หากผู้ได้บังคับบัญชาไม่มีน้ำใจ ร่วมมือประสานกัน

นิรันดร์ จงวุฒิเวศย์ (2546 : 183-185) ได้ให้ความหมายโดยสรุปเป็นรูปสมการว่า การประสานงานเป็นส่วนหนึ่งของการมีส่วนร่วมดังนี้

การมีส่วนร่วม = ความร่วมมือร่วมใจ + การประสานงาน + ความรับผิดชอบ

Participation + cooperation + coordination + responsibility

โดยแต่ละคำในสมการมีความหมายดังนี้

ความร่วมมือร่วมใจ หมายถึง ความตั้งใจของบุคคลที่จะมาทำงานร่วมมือกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

การประสานงาน หมายถึง การจัดให้มีการทำงานที่สอดคล้องกันในจังหวะเวลาเดียวกันให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์

ความรับผิดชอบ หมายถึง ความรู้สึกผูกพันในการกระทำงาน และการให้ความเชื่อถือและไว้วางใจ

ประถม แสงสว่าง (2510 : 1-6) ได้ให้ความมุ่งหมายของการประสานความร่วมมือดังนี้

1. เพื่อประสานนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การให้สอดคล้องกันและมีเอกภาพ
2. เพื่อประสานบุคคลในองค์การให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ป้องกันปัญหาความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น
3. เพื่อประสานการใช้งบประมาณ และวัสดุ อุปกรณ์ต่างๆ ให้ได้สัดส่วนเหมาะสมเพื่อใช้ให้เกิดประโยชน์ร่วมกัน
4. เพื่อประสานระหว่างกระบวนการทำงานกับวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
5. เพื่อประสานแผนการดำเนินงานของหน่วยงานย่อยในองค์การและหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

สมิต สัจฉกร (2546 : 14-15) ได้รวบรวมความหมายซึ่งกล่าวโดยนักบริหาร และนักวิชาการต่างให้ความหมายของการประสานความร่วมมือ ไว้หลายแง่มุมดังนี้

การประสานความร่วมมือ หมายถึง การร่วมกันกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในขณะเดียวกันก็จัดแบ่งกิจกรรม หรือเรื่องที่จะทำเหล่านี้ออกเป็นหมวดหมู่เพื่อมอบหมายให้ผู้รับผิดชอบปฏิบัติ

การประสานความร่วมมือ หมายถึง โครงสร้างหรือกระบวนการที่กลุ่มคนได้คิดขึ้น เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการมอบหมายการงานให้สมาชิกทำ กำหนดความรับผิดชอบระหว่างบรรดาสมาชิก และจัดกิจกรรมไว้เป็นหมวดหมู่ เพื่อให้สมาชิกปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

การประสานความร่วมมือ หมายถึง กระบวนการและแบบแผนงานการทำงานของกลุ่มและเอกภาพของการกระทำเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน

การประสานความร่วมมือ หมายถึง กระบวนการตรวจตราดูแลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายบรรลุเป้าหมายอันเป็นวัตถุประสงค์ขององค์การนั้น โดยลักษณะสามัคคี สมานฉันท์ และมีประสิทธิภาพมากที่สุด

การประสานความร่วมมือ หมายถึง การจัดระเบียบการทำงานของกลุ่มเพื่อให้เกิดเอกภาพในการจัดงานโดยมุ่งวัตถุประสงค์ร่วมกันอันหนึ่ง

การประสานความร่วมมือ หมายถึง การที่บุคคลหรือกลุ่มหรือหน่วยงานทำงานร่วมกันโดยมีความสามัคคีกัน เพื่องานสำเร็จตามความมุ่งหมาย หรือวัตถุประสงค์ตามเวลาที่กำหนด

การประสานความร่วมมือ หมายถึง การที่บุคคลหรือหน่วยงานในองค์การทำงานร่วมกับคนอื่น หรือหน่วยงานอื่น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน

สรุป การประสานความร่วมมือ หมายถึง การจัดให้มีการทำงานที่สอดคล้องในจังหวะเวลาเดียวกันให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์ มีกระบวนการและแบบแผนการทำงาน เป็นการเชื่อมสัมพันธ์บุคคล การศรัทธากำลัง วัสดุ ทรัพยากรอย่างอื่น ๆ เพื่อให้งานสำเร็จตามผลตามเป้าหมาย และบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน

## 1.2 ความหมายของการพัฒนาวิชาการ

อุทุมพร จามรมาน (2548 : ออนไลน์) ได้ให้ความหมายของ การพัฒนาวิชาการ คือ การส่งเสริมและสนับสนุนให้ทำการทดลองปฏิบัติการ ในการแสวงหานวัตกรรมใหม่ ๆ และทำงานวิจัยในชั้นเรียน (Classroom action research) เพื่อศึกษาข้อมูล นำมาปรับปรุงพัฒนาการจัดการเรียนการสอน ให้มีประสิทธิภาพและสามารถ ปรับหลักสูตรให้เป็นไปตามสภาพแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม

งานพัฒนาวิชาการถือเป็นงานหลักของการบริหารการศึกษา ทั้งนี้เนื่องจากงานวิชาการเกี่ยวข้องกับหลักสูตร และการจัดการเรียนการสอน โดยเฉพาะในการพัฒนาด้านวิชาการซึ่งมีขอบข่าย 6 อย่างคือ หลักสูตรและการบริหารหลักสูตร การวิจัยในชั้นเรียน การสอนซ่อมเสริม การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร การนิเทศภายในสถานศึกษา การประกันคุณภาพ ทุกภารกิจต้องยึดหลักแห่งประสิทธิภาพและประสิทธิผล (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2535 : 15- 16)

สรุป ความหมายของ การพัฒนาวิชาการ คือการสนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาและแสวงหาวัตกรรมใหม่ ๆ ศึกษาข้อมูลเพื่อนำมาปรับปรุงงานด้านวิชาการ 6 อย่าง คือ หลักสูตรและการบริหารหลักสูตร การวิจัยในชั้นเรียน การสอนซ่อมเสริม การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร การนิเทศภายในสถานศึกษา การประกันคุณภาพ

ดังนั้นความหมายของการประสานความร่วมมือ และการพัฒนาวิชาการ เมื่อนำมาสรุปรวมเป็นคำว่า การประสานความร่วมมือเพื่อพัฒนาวิชาการ จึงสามารถสรุปได้ว่า คือการจัดระเบียบ

วิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลของการประสานความร่วมมือเป็นกระบวนการที่ส่งเสริมหรือสนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษามีความร่วมมือร่วมใจ มีความรับผิดชอบร่วมกัน ดำเนินกิจกรรมด้านวิชาการที่ได้มาตรฐาน เป็นผลให้การจัดการศึกษาบรรลุเป้าหมายที่สำคัญ คือสถานศึกษาสามารถผลิตนักเรียนได้มีความรู้ความสามารถตามเกณฑ์ที่ต้องการ

### 1.3 ความเป็นมาของการประสานความร่วมมือเพื่อการพัฒนาวิชาการของสถานศึกษา

ความเป็นมาของการประสานความร่วมมือเพื่อการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่นตามขอบข่ายและภารกิจของการบริหารและจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล มีขอบข่ายงานที่โรงเรียนจะต้องดำเนินงานการบริหารวิชาการในเรื่องการประสานความร่วมมือเพื่อการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่นเป็นงานหลัก ดังนั้นสถานศึกษาทุกแห่งจึงต้องมีภารกิจในด้านการประสานความร่วมมือเพื่อการพัฒนาวิชาการทุกแห่งจึงจะถือได้ว่าได้ดำเนินการตามภารกิจอย่างครบถ้วน นอกจากนี้ยังมีหน้าที่ในการประสานการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาทั้งควบคุมดูแลบุคลากร การเงิน งานพัสดุ สถานที่ และทรัพย์สินอื่นของสถานศึกษา ระดมทรัพยากรบุคคลในชุมชนให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และยกย่องเชิดชู ผู้ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษา

ในอดีตสถานศึกษามีได้เป็นนิติบุคคล การบริหารจัดการจะต้องรับคำสั่งจากส่วนกลาง ขอบข่ายงานต่าง ๆ จึงไม่กว้างขวางต่างคนต่างทำเฉพาะสถานศึกษาของตนเองเท่านั้น แต่เมื่อการปฏิรูปได้สมบูรณ์ขึ้นมาแล้ว จึงมีการปรับเปลี่ยนทางการศึกษาเพื่อให้คุณภาพการศึกษาของไทยสูงขึ้น ประสิทธิภาพในการบริหารสูงขึ้นกว่าเดิม การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับองค์กรอื่น ๆ ย่อมทำให้มีความสมานฉันท์การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น ครอบคลุมขอบข่ายของงานที่รับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ด้วยความปรารถนาที่จะเห็นประสิทธิภาพการบริหารจัดการภายในกระทรวงศึกษาธิการสูงขึ้น นักวิชาการในกระทรวงศึกษาธิการ นักวิชาการในมหาวิทยาลัย นักวิชาการในมหาวิทยาลัย นักวิชาการในสำนักคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ตัวแทนผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิทางการเมือง ผู้ทรงคุณวุฒิทางกฎหมาย จึงได้ประชุมสัมมนาหาข้อยุติเพื่อนำไปสู่การปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารจัดการภายในกระทรวง ลดความซ้ำซ้อนของการทำงาน เป็นโครงสร้างที่ลดความซ้ำซ้อนของการทำงานทั้งในแนวตั้งและแนวนอน จากแนวคิดดังกล่าวจึงทำให้สถานศึกษามีความคล่องตัว และมีความเข้มแข็ง รัฐจึงให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคลโดยมีขอบข่ายภารกิจของสถานศึกษา 4 ภารกิจคือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล การบริหารทั่วไป และการประสานความร่วมมือเพื่อพัฒนาวิชาการก็เป็นภารกิจหนึ่งของงานวิชาการที่สำคัญมาก (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546 : 11- 16)

การศึกษาไม่ใช่เรื่องของครูและโรงเรียนของตนเองเท่านั้น ทุกสิ่งทุกอย่างในสังคมควรเป็นไปเพื่อการเรียนรู้ซึ่งพากัน ไม่ว่าจะเป็นครอบครัว ชุมชน วัด โรงเรียน กองทัพ กระบวนการ

ทางเศรษฐกิจทุกชนิด ศิลปะ การแสดง การกีฬา สื่อมวลชน เรียกว่าการศึกษาเป็นวิถีชีวิตเป็นทั้งวิธีการและเป้าหมายของกิจกรรมทุกชนิดของมนุษย์ (ประเวศ วะสี. 2543 : 73)

พรทิพา จตุสุนันท์ (2542 : 4) ได้ให้ข้อคิดเห็นว่าการจัดการศึกษาที่รัฐผูกขาดหรือดำเนินการแต่เพียงฝ่ายเดียว ขาดความยืดหยุ่นและไม่สามารถตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของผู้เรียนและชุมชน เพราะระบบการศึกษาที่รัฐจัดขึ้นนั้นเป็นการศึกษาแบบแยกส่วนตามภาระหน้าที่ของ แต่ละหน่วยงาน ทั้งในระดับกระทรวง ทบวง กรม ซึ่งเท่ากับรัฐได้นำเอาการศึกษาไปผูกไว้กับการปกครองหรือการบริหารราชการแผ่นดินทำให้เกิดการรวมศูนย์อำนาจการตัดสินใจไว้ส่วนกลาง และนำเอาระบบการสั่งงานตามสายงานหรือสายการบังคับบัญชามาใช้อย่างเคร่งครัด ผลที่ตามมาคือการดำเนินงานเป็นไปอย่างล่าช้าไม่สอดคล้องกับความต้องการของบุคคล ชุมชน และสังคม โดยรวม ยิ่งในปัจจุบันโลกเข้าสู่ภาวะไร้พรมแดน ซึ่งเป็นยุคที่ข่าวสารข้อมูลและความรู้เพิ่มขึ้น มากมาย และกระจายอย่างรวดเร็วอย่างไม่เคยมีมาก่อน การบริหารการจัดการศึกษาแบบเดิมจึงไม่อาจใช้ได้อีกต่อไป ความจำเป็นในการปฏิรูปหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน การเปลี่ยนแปลงสภาพเศรษฐกิจและสังคม ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมาประเทศไทยมุ่งเน้นการพัฒนาด้านเศรษฐกิจภาคอุตสาหกรรม การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการผลิตสินค้าจนทำให้การส่งออกของสินค้าเป็นรายได้หลักของประเทศ ส่งผลให้อัตราการเจริญเติบโตของประเทศและรายได้ต่อหัวของประชากรเพิ่มมากขึ้น ทำให้เศรษฐกิจเจริญอย่างรวดเร็ว สภาพความเจริญดังกล่าวเป็นความเจริญที่ไม่ยั่งยืน เนื่องจากความมั่นคงและมั่งคั่งมิได้เกิดมาจากคุณภาพของคนในสังคมไทยหรือการพัฒนาเทคโนโลยีที่พึ่งพาตนเองได้เมื่อสภาพของโลกและเศรษฐกิจเปลี่ยนแปลง จึงทำให้เกิดวิกฤตการณ์ทางการเงินอย่างรุนแรงและต่อเนื่องสภาพต่าง ๆ เหล่านี้นำมาซึ่งปัญหา มากมาย

ความล้มเหลวของการจัดการศึกษา ความล้มเหลวของการจัดการศึกษาที่ไม่สามารถสร้างคน ให้มีจิตใจที่ดีมีศักยภาพอย่างพอเพียงในการที่จะดำรงชีวิตในสังคม ประกอบอาชีพอย่างเหมาะสมและสามารถพัฒนาชีวิตให้ดียิ่งขึ้น ความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการและเทคโนโลยีข้อมูลข่าวสารต่างกระจายถึงกันทั่วโลกอย่างรวดเร็ว ทำให้เกิดผลกระทบต่อการดำรงชีวิตของคนในสังคมไทย ความเป็นสังคมที่ไปสู่ความเป็นสากล จะต้องใช้วิธีการแห่งปัญญา ใช้เทคโนโลยี การเคารพสิทธิ การเอื้อเฟื้อต่อสตรีและเด็ก และการเผชิญปัญหาใหม่ๆ

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 75) กล่าวว่า การปฏิรูปทางสังคม การศึกษาต้องปฏิรูปสังคม ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมทางสังคม เอื้ออำนวยต่อสังคม จัดระบบการอยู่ร่วมกันทางสังคม สร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ ให้โรงเรียนเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ ให้นักเรียนเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ ผู้สอนเป็นผู้จัดการที่สร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้เชิงบวก ผู้บริหารประสานความร่วมมือกับ

องค์กรต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ ด้วยความปรารถนาที่จะเห็นประสิทธิภาพของการจัดการศึกษาให้บรรลุไปสู่จุดหมาย กระทรวงศึกษาธิการจึงเสนอให้มีการปฏิรูปปรับเปลี่ยนทางการศึกษาไว้หลายเรื่องพร้อม ๆ กัน คือการปรับเปลี่ยนระบบโครงสร้างภายในโดยยุบรวมกรมต่าง ๆ ในส่วนกลางเข้าด้วยกันเพื่อจัดความซ้ำซ้อนในการทำงาน ขั้นตอนการบริหารจะน้อยลง เวลาที่จะตัดสินใจในการปฏิบัติงานแต่ละเรื่องจะสั้นเข้า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะพึ่งพาตนเองมากยิ่งขึ้น และจะกระจายอำนาจให้สถานศึกษาได้บริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Base Management : SBM) ซึ่งจะเป็นการสร้างรากฐาน และความเข้มแข็งให้สถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพได้มาตรฐานและสามารถพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

งานวิชาการเป็นงานหลัก หรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งกระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะทำให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ซึ่งจะ เป็นปัจจัยทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารจัดการสามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ตลอดจนวัดผล ประเมินผล รวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพตามขอบข่ายภารกิจดังนี้ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผล ประเมินผล และการเทียบโอน การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ การนิเทศการศึกษาการแนะแนวการศึกษา การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษา การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน การประสานความร่วมมือเพื่อการพัฒนาวิชาการ การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

มิเชล และชีลา (Michael and Sheila. 1980 : 148) ได้กล่าวว่า ปัจจัยที่เสริมสร้างให้เด็กมีการพัฒนาที่ดี คือ ครูมีความเอาใจใส่ให้คำแนะนำแก่เด็ก ตัวนักเรียนเองมีความขยันรับผิดชอบสนใจอ่านหนังสืออยู่เสมอ นักเรียนต้องช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ครูมีสื่อกิจกรรมการสอนที่ดี

ฟริมอนท์ และโรเซนวิก (Fremont and Rosenzweig. 1988 : 69) ได้กล่าวว่า การประสานความร่วมมือในองค์กร นอกจากจะยึดถือหลักการเป็นสำคัญแล้ว จะต้องมียุทธวิธีประสานที่เป็นไปตามหลักการ เป็นสิ่งที่บุคลากรทุกคนในองค์กรจะต้องเรียนรู้เพื่อพัฒนางานให้ก้าวหน้า

สมบุญ วรรณภพ (2541 : 203) กล่าวว่า การประสานงานกับความร่วมมือ มีความเกี่ยวข้องกัน เมื่อมีความร่วมมือเกิดขึ้นย่อมอำนวยความสะดวกให้เกิดการประสานความร่วมมือภายในองค์กรเป็นอย่างดี

สรุป โรงเรียนที่เป็นนิติบุคคลย่อมจะต้องมีการประสานงานและให้ความร่วมมือซึ่งกันและกันเพื่ออำนวยความสะดวกให้เกิดการประสานงานและ เมื่อมีความร่วมมือเกิดขึ้นย่อมอำนวยความสะดวกให้เกิดการประสานงานภายในองค์กรได้เป็นอย่างดี ซึ่งจะเป็นการมุ่งประโยชน์อย่างเดียวกันคือการพัฒนาวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### 1.4 ความสำคัญและประโยชน์ของการประสานความร่วมมือเพื่อการพัฒนาวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตามแนวในการบริหารและจัดการสถานศึกษาตามโครงสร้างใหม่จะเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมกล่าวคือ โรงเรียนมีอำนาจหน้าที่ในการบริหารและจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และบริหารทั่วไป สถานศึกษาจะดำเนินได้อย่างอิสระคล่องตัวและรวดเร็ว โดยเฉพาะกฎหมายที่เกี่ยวกับระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการกำหนดให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาเป็นนิติบุคคล งานวิชาการเป็นงานหลัก หรือภารกิจหลักของสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2544 มุ่งกระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษามากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการประสานความร่วมมือของทุกฝ่ายโดยมีวัตถุประสงค์หลักคือ เพื่อให้สถานศึกษาได้ประสานความร่วมมือเพื่อการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา และบุคลากร ครอบคร้ว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่น ๆ อย่างกว้างขวาง

สมบูรณ์ พรรณนภาพ (2541 : 208) กล่าวว่าประโยชน์ของการประสานความร่วมมือคือการช่วยให้ผลและคุณภาพของงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา ช่วยให้ผลงานสำเร็จออกมาได้ทันตามกำหนดเวลา ช่วยให้ข้อขัดแย้งในสถานศึกษาลดลง หรืออาจจะขจัดให้หายไปโดยสิ้นเชิง เป็นการป้องกันการงานซ้ำซ้อน การประสานความร่วมมือเป็นกิจกรรมที่ช่วยให้เกิดการประหยัดของทรัพยากรทางการบริหารได้

สมิต สัจฉกร (2546 : 19) ได้ให้ความเห็นว่าประโยชน์ของการประสานความร่วมมือคือ ช่วยให้งานบรรลุเป้าหมายโดยราบรื่นและรวดเร็ว ทุกฝ่ายมีความเข้าใจซาบซึ้งถึงนโยบายและวัตถุประสงค์ ช่วยประหยัดเวลา ประหยัดเงิน วัสดุและสิ่งของต่างๆ ช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยให้เกิดการทำงานเป็นทีม ช่วยเพิ่มผลสำเร็จของงานให้มากขึ้น ช่วยสร้างความเข้าใจอันดี ช่วยป้องกันการก้าวท้าวหน้าที่ ช่วยขจัดปัญหาการทำงานซ้อน ช่วยให้เข้าใจข้อเท็จจริงของปัญหา ช่วยสร้างความกลมเกลียว

สรุป ประโยชน์ของการประสานความร่วมมือจะมีผลต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน ซึ่งช่วยให้งานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ช่วยประหยัดทรัพยากร เพิ่มพูนประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน



ดังนั้นสถานศึกษาที่มีการประสานความร่วมมือที่ดีย่อมส่งผลให้สถานศึกษามีคุณภาพในด้านการบริหารอีกด้วย

### 1.5 ปัญหาอุปสรรคและผลกระทบในการประสานความร่วมมือทางวิชาการที่มีคุณภาพ

ปัญหา คือสิ่งที่ยึดโยงเบนไปจากมาตรฐาน หรือไม่เป็นไปอย่างที่ควรเป็นการประสานความร่วมมืออาจเกิดปัญหา คือไม่เป็นไปตามมาตรฐานหรือสิ่งที่ควรจะเป็น ทำให้การประสานความร่วมมือไม่ราบรื่นหรือไม่บรรลุผล บางปัญหาเกิดจากปัญหาสาเหตุเล็กน้อย บางปัญหาเกิดจากอุปสรรคหรือสิ่งที่มาสกัดกั้นปัญหา ในการประสานความร่วมมือส่วนใหญ่ถูกระบุว่าไม่ถูกจังหวะเวลา เกิดความคลาดเคลื่อน ไม่เป็นไปตามแผน ผู้ร่วมปฏิบัติตามแผนไม่รู้บทบาท ไม่ทำตามหน้าที่ และไม่มีความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกัน ทำงานเหลื่อมล้ำ ซ้อนกัน ไม่ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ควรจะทำ มีการสื่อสารที่ผิดพลาด เกิดความเข้าใจไม่ตรงกัน ทำให้พลาดจังหวะเวลาตามที่กำหนดไว้ในแต่ละหน่วย (สมิต สัจฉกร. 2546 : 36)

สมิต สัจฉกร (2546 : 30) กล่าวว่า ปัญหาการประสานความร่วมมือมีโอกาสเกิดขึ้นระหว่างบุคคลในแต่ละระดับชั้นของการบังคับบัญชาและอาจเกิดขึ้นกับบุคคลภายนอกที่ต้องติดต่อประสานความร่วมมือกัน ในการสัมมนาปัญหา การประสานงานหลายครั้งผู้เข้าร่วมสัมมนาจะระบุว่าปัญหาการประสานความร่วมมือส่วนใหญ่กับผู้ร่วมงานระดับเดียวกันมากที่สุด ด้วยสาเหตุจากทัศนคติที่ไม่ดีต่อกัน และไม่ให้ความร่วมมือกัน ปัญหารองลงมาเป็นปัญหาการประสานความร่วมมือกับผู้บังคับบัญชาซึ่งมีจำนวนมาก อาจด้วยสาเหตุจากการที่ไม่จัดทำให้มีบรรยากาศของความไว้วางใจใกล้ชิด และมีระบบสายงานการปฏิบัติงานฝ่ายผู้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติไปก็ไม่สอบถามได้แต่รอรับรายงาน ปัญหาการประสานความร่วมมือกับผู้บังคับบัญชามีน้อยมาก อาจด้วยมีการรับคำสั่งและดำเนินการไปอย่างไร้รายงานให้ทราบ

ปทุมรัตน์ เจริญไพศาล (2536 : 26 – 28) จากระบบการบริหารแบบรวมอำนาจในอดีตไม่ค่อยมีปัญหาและอุปสรรคมากนัก เพราะจำนวนโรงเรียนและปริมาณงานยังไม่มาก แต่ในสภาพปัจจุบันปริมาณงาน และจำนวนโรงเรียนเพิ่มมากขึ้นเป็นลำดับ จากการวิเคราะห์ระบบงานของกรมสามัญศึกษา พบปัญหาที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารงานกรมสามัญศึกษา 3 ลักษณะ ปัญหาระหว่างหน่วยงาน งานล่าช้า ความสัมพันธ์กันน้อย เป็นปัญหาทุกหน่วยงานย่อยภายในกรมสามัญศึกษา ทั้งนี้เพราะการปฏิบัติงานมีขั้นตอนมากในการดำเนินงาน และการประสานกับหน่วยงานในแนวราบและแนวตั้งจะไปรวมอยู่ที่ผู้มีอำนาจสั่งการ จึงทำให้งานแต่ละเรื่องนั้นต้องใช้เวลามาก ข้อมูลไม่ถูกต้อง ครบถ้วน และสมบูรณ์ เป็นปัญหาเกี่ยวกับการนำข้อมูลมาใช้ในการบริหารงาน ข้อมูลที่กองต่าง ๆ ได้รับ ส่วนใหญ่เป็นข้อมูลที่จัดเก็บไว้ไม่เป็นระบบจะมี

2 ลักษณะคือ โรงเรียนส่งข้อมูลไม่ถูกต้อง ครบถ้วนและสมบูรณ์มาให้ หรือข้อมูลที่ได้จากหน่วยงานภายในเช่น จากกองแผน กองการมัธยมศึกษา ฯลฯ ไม่ตรงกับข้อมูลที่ได้มาจากโรงเรียนโดยตรงทำให้เกิดความสับสนในการใช้ข้อมูลเพื่อการปฏิบัติงาน การบริหารงานของกรม ขาดการประสานงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง กอง หรือ หน่วยปฏิบัติงานลักษณะเดียวกัน หรืองานที่เกี่ยวข้องกันมักจะไม่มีการประชุมสัมพันธ ไม่ประสานความร่วมมือ ปัญหาเกี่ยวกับสายปฏิบัติงาน 2 งานที่ปฏิบัติตามสายงานจะต้องผ่านกอง หรือ หน่วยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและนอกกรม บางครั้งงานจะไปหยุดที่หน่วยหนึ่ง ทำให้งานล่าช้ามากขึ้น ขาดการประสานความร่วมมือที่ดี ไม่มีการประสานงานกันก่อน หรือปรึกษาหารือกันก่อนเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามขั้นตอน

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2532 : 65 – 66) ให้ข้อคิดว่าการประสานความร่วมมือมิใช่แต่เพียงทำกันในระดับสูงเท่านั้น แต่จะต้องมีอยู่ในทุกระดับชั้นของการบังคับบัญชา เพราะถ้าขาดการประสานความร่วมมือในระดับหนึ่งระดับใดก็จะส่งผลกระทบต่อไปสู่ส่วนรวมได้ ในองค์การหรือหน่วยงานขนาดใหญ่ที่มีลักษณะแตกต่างกันมาก การประสานความร่วมมือมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้ฟันเฟืองของเครื่องจักรกลทุกขนาดทำงานประสานสัมพันธ์กัน ดังนั้นการประสานความเข้าใจในระบบการทำงานจะต้องดำเนินให้เกิดทุกระดับ การอบรม การให้ความรู้และข่าวสารในการทำงานให้ทราบโดยทั่วถึงกันอย่างถูกต้องย่อมจะยังประโยชน์อย่างยิ่ง หน่วยงานกลางและหน่วยประสานสัมพันธ์จะต้องมีบทบาทอย่างมากในหน้าที่จะต้องจัดบริการในด้านนี้และในสภาพปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงตัวผู้บริหารหัวหน้าหน่วยงาน และหัวหน้าหน่วยในทุกระดับอยู่เสมอ จะต้องเพิ่มความเคลื่อนไหวให้หน่วยต่าง ๆ ทราบ และจะต้องมีการประชุมประสานความร่วมมือให้ความรู้ในเรื่องระเบียบต่าง ๆ มากยิ่งขึ้น ผู้บริหารหรือกลุ่มบุคคลที่ทำหน้าที่ประสานสัมพันธ์งานของแต่ละคณะจะต้องเลือกใช้วิธีการประสานงานให้ถูกต้อง เพราะมิฉะนั้นจะสร้างความเบื่อหน่ายจำเจให้กับผู้บริหารหรือหน่วยงาน

ประถม แสงสว่าง (2510 : 69) กล่าวถึง ปัญหาอุปสรรคของการประสานความร่วมมือคือ ไม่มีการวางแผน ขาดการติดต่อสื่อสาร ไม่มีการพัฒนาตนเอง ไม่มีการประชุมชี้แจง ขาดความร่วมมือในการทำงาน ขาดความสามัคคี

ประถม แสงสว่าง (2510 : 148) กล่าวถึง ปัญหาอุปสรรคของการประสานความร่วมมือคือ ไม่มีการวางแผนทำงาน ขาดการติดต่อสื่อสาร ไม่มีการพัฒนาตนเอง ไม่มีการประชุมชี้แจง อยากเด่นอยากดัง เห็นแก่ตัว ขาดมนุษยสัมพันธ์ ขาดความรับผิดชอบ ขาดการประชาสัมพันธ์ที่ดี ขาดความสามัคคี ขาดความร่วมมือในการทำงาน ผู้บริหารมองไม่เห็นความสำคัญของการประสานความร่วมมือ ไม่รู้เรื่องที่จะประสานไม่มีอำนาจหน้าที่ ไม่มีหลักจิตวิทยา ไม่มีความอดทน ไม่ยอมรับนับถือความคิดเห็นผู้อื่น ไม่มีการบำรุงขวัญ

ประถม แสงสว่าง (2510 : 69-70) กล่าวถึงลักษณะการประสานความร่วมมือไม่ดี คือ ไม่มีการวางแผน ขาดการติดต่อสื่อสาร ไม่มีการพัฒนาตนเอง ไม่มีการประชุมชี้แจง ขาดความร่วมมือในการทำงาน ขาดความสามัคคี

สรุป ปัญหา อุปสรรค และผลกระทบในการประสานความร่วมมือเพื่อพัฒนาวิชาการที่มีคุณภาพ โดยทั่วไปสาเหตุใหญ่ของปัญหาในการประสานความร่วมมือ อันเป็นผลให้งานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ สรุปได้ดังนี้ ขนาดขององค์กรองค์กรมีขนาดใหญ่มากเท่าใด ความลำบากในการประสานความร่วมมือก็ย่อมมีมากขึ้นเท่านั้น ทั้งนี้ก็เพราะองค์กรขนาดใหญ่ย่อมมีการแบ่งงานออกเป็นหลายหน่วยและหลายระดับการใช้ความชำนาญพิเศษในการปฏิบัติงาน เช่น นักบัญชี นักกฎหมาย ผู้ที่มีความชำนาญพิเศษจะมีความคิดเป็นเอกเทศ ซึ่งการดึงเอาผู้ที่มีความชำนาญพิเศษมาประสานความร่วมมือกันเป็นสิ่งยากลำบาก เนื่องจากบุคคลเหล่านี้มักมีความคิดเป็นเอกเทศและมักแยกตัวเป็นอิสระ จึงเป็นการยากที่จะไปขอความร่วมมือกับเขาได้ความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายและวิธีปฏิบัติงาน ในปัจจุบันองค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ มักจะนำเอาความรู้และวิธีปฏิบัติงานใหม่ ๆ มาใช้อยู่เสมอ ทั้งนี้ก็เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ และเพื่อก้าวให้ทันกับความเจริญทางวิชาการ ฉะนั้นถ้าวัตถุประสงค์หรือนโยบายขององค์กรที่ตั้งไว้แน่นอนคงที่ การประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ที่จะต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงานก็ย่อมเป็นไปด้วยความยากลำบากความยากลำบากในการติดต่อสื่อสาร เช่น การใช้ศัพท์เทคนิค ศัพท์วิชาการ ซึ่งไม่แพร่หลาย ก็อาจก่อให้เกิดปัญหาที่มีความเข้าใจผิดในการประสานความร่วมมือได้ ขาดความร่วมมือเป็นผลให้การประสานงานไม่เป็นไปตามจังหวะเวลาที่กำหนดไว้ในแผนงานทำให้ขาดความพร้อมหรือไม่มีการสนับสนุนที่เพียงพอ งานโดยรวมจึงติดขัดอาจถึงประสบความสำเร็จล้มเหลว ปัญหาเกี่ยวกับจังหวะเวลา มีสาเหตุหลายประการ เช่น ไม่ปฏิบัติตามที่ได้รับมอบหมาย ไม่ตัดสินใจ ทำให้พลาดจังหวะเวลา ไม่ลงมือทำรอจนใกล้ถึงกำหนด ข่าวดสารที่ได้รับล่าช้า ปัญหาเกี่ยวกับความสอดคล้อง เช่น ขาดความเข้าใจวัตถุประสงค์ ไม่ได้รับคำชี้แจง ไม่คุ้นเคยงาน ไม่พอใจจะปฏิบัติตามวิธีการที่ได้รับคำสั่ง ไม่มีความสามารถในการปฏิบัติงาน ปัญหาเกี่ยวกับการสื่อสาร เช่น ข่าวดสารไม่ถึงผู้รับสารตามเวลา ข่าวดสารตกหล่นสูญหาย ข่าวดสารไม่ชัดเจนตีความได้หลายความหมาย ข่าวดสารที่ก่อให้เกิดความเข้าใจผิด

## 2. แนวทางการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

แนวทางการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา มีนักวิชาการหลายท่านได้กำหนดแนวทางไว้ดังนี้

สมิต สัจฉกร (2546 : 28 – 39) ได้ให้แนวทางไว้ว่าการสร้างแนวทางการประสานความร่วมมือของผู้บริหารอาจใช้แนวทางการปฏิบัติดังนี้ ซึ่งให้เห็นประโยชน์ร่วมกัน ผูกมิตรไมตรีต่อกัน แนะนำกัน มีการสื่อสารที่ดี เพิ่มความใกล้ชิดสิ่งที่จะต้องประสาน การประสานความร่วมมือนั้น มีความหลากหลายในเรื่องที่จะประสานกัน ซึ่งจะต้องพิจารณารูปแบบของการประสานความร่วมมือให้เหมาะสม ซึ่งจะต้องพิจารณารูปแบบของการประสานงานให้เหมาะสม โดยทั่วไปมีสิ่งที่จะต้องคำนึงถึงในการประสานความร่วมมือในแต่ละกรณีดังนี้

1. วัตถุประสงค์ การประสานความร่วมมือเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ต้องอาศัยความร่วมมือและจังหวะเวลาในการปฏิบัติจากผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย ตัวอย่างเช่น งานกฎหมาย ส่วนคดีของธนาคารในการเตรียมฟ้องจะต้องประสานความร่วมมือไปยังสาขา เพื่อขอเอกสารและขอความร่วมมือให้จัดทำคำร้องขอเป็นเอกสารพยาน ตรวจสอบความครบถ้วนและความถูกต้องในการคิดคำนวณดอกเบี้ยตามกฎหมาย ในประการสำคัญจะต้องส่งมาให้ทันกำหนด เพื่อจะได้ไม่ต้องเลื่อนฟ้องและทนายความมีเวลาตรวจสอบความถูกต้องในทางกฎหมาย

2. กระบวนการ การประสานความร่วมมือในเรื่องที่มีขั้นตอนการปฏิบัติอย่างเป็นทางการ จะต้องกระทำให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นสิ่งที่จะต้องระมัดระวังอย่างยิ่ง เพราะงานที่มีวัตถุประสงค์ดีแต่มีการปฏิบัติผิดขั้นตอน

3. เจ้าหน้าที่กับเจ้าหน้าที่ การประสานงานระหว่างคนต้องคำนึงถึงความเข้าใจและความรู้สึกที่ดีต่อกัน ในเบื้องต้นจะต้องมีการยอมรับระหว่างกันเพื่อจะได้มีทัศนคติที่ดีต่อกัน ความร่วมมือก็จะเกิดตามมา เจ้าหน้าที่ซึ่งรับผิดชอบในงานที่ต้องร่วมกันทำเป็นทีมก็จะต้องให้ความร่วมมือกันโดยลักษณะของการทำงานอยู่แล้ว แต่เจ้าหน้าที่ซึ่งอยู่ต่างหน่วยงานกันมักจะเข้าใจว่าอยู่ทีมต่างกัน แต่ที่จริงผู้ซึ่งอยู่ต่างหน่วยงานกันแต่ต้องติดต่อประสานงานกันก็คือเป็นทีมงานเดียวกัน ทั้งนี้ต้องทำความเข้าใจวัตถุประสงค์ให้ตรงกันและรู้บทบาทหน้าที่ของตนในงานที่จะประสานความร่วมมือกัน มีความร่วมมือให้แก่กันหน่วยงานต่อหน่วยงาน การประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงานต่อหน่วยงาน

4. นโยบายกับวิธีปฏิบัติ นโยบายถูกกำหนดขึ้นโดยฝ่ายจัดการหรือผู้บริหารสูงสุด การปฏิบัติด้วยวิธีการใด ๆ จะต้องไม่ขัดนโยบายแม้จะให้ผลตรงตามวัตถุประสงค์ และบรรลุเป้าหมาย นโยบายกับการปฏิบัติ มีการประสานนโยบายอันได้แก่ หลักการที่กำหนดไว้ล่วงหน้าเพื่อใช้เป็นกรอบหรือแนวทางปฏิบัติ ซึ่งจะต้องทำให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้รับรู้มีความเข้าใจและปฏิบัติได้ถูกต้องตรงกันเป็นการประสานนโยบายกับการปฏิบัติ การปฏิบัติกับการปฏิบัติ ในการประสานความร่วมมือใด ๆ จะมีการปฏิบัติหลายกิจกรรม ซึ่งแต่ละกิจกรรมก็จะดำเนินไปในแนวทางที่จะ

ให้เกิดประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพและประหยัด แต่ถ้าไม่มีการประสานการปฏิบัติก็อาจไม่สอดคล้องกัน และไม่ถูกจังหวะเวลา เป็นผลให้งานโดยส่วนรวมเสียหายได้

แม็คฟาแลนด์ (McFarland. 1979 : 69) เสนอแนวคิดในการประสานความร่วมมือในองค์กรมี 2 ประการคือ ประการแรกการกำหนดอำนาจหน้าที่และประการที่สองการมอบอำนาจที่ชัดเจนในการประสานความร่วมมือในองค์กรจำเป็นต้องมีทั้งในแนวราบและแนวตั้ง ความสำเร็จในการประสานความร่วมมือทั้ง 2 ลักษณะดังกล่าวขึ้นอยู่กับความชัดเจนในการมอบอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ การประสานในแนวตั้งเป็นการมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ ได้แก่ หัวหน้างานในระดับต่าง ๆ ขององค์กร เป็นสิ่งสำคัญมากที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าหน่วยงานในแต่ละระดับจะปฏิบัติตามได้สอดคล้องและตรงกับวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้ก็โดยมอบอำนาจหน้าที่ที่เป็นไปอย่างรอบคอบ การประสานความร่วมมือในแนวราบเกี่ยวข้องกับความพยายามที่จะเชื่อมโยงประสานตามหน้าที่ตามแผนก หรือตามลักษณะของงานกับหน่วยงานอื่น รูปแบบของการตัดสินใจที่เอื้อต่อการประสานความร่วมมือที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องสังเกตการปฏิบัติงาน และจัดการกับปัญหาการประสานงานที่เกิดขึ้น ให้ความสนใจกับการปฏิบัติงานหรือการตัดสินใจที่เห็นว่าแตกต่าง หรือไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน การจัดหน่วยงานประสานความร่วมมือในองค์กร บางครั้งอาจตั้งหน่วยงานหรือกำหนดตำแหน่งหน้าที่เพื่อเป็นเครื่องมือในการประสานความร่วมมือ เช่น ในรูปคณะกรรมการ เป็นต้น คณะกรรมการถาวรจะมีประโยชน์ในการวิเคราะห์เรื่องต่าง ๆ และการแก้ปัญหา ซึ่งจะเป็นการนำไปสู่การประสานความร่วมมือที่ดี การกิจที่สำคัญของกรรมการดังกล่าว มีการบริหารนโยบายโดยผู้บริหาร

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2532 : 61 – 63) ได้เสนอแนวคิดว่าการประสานความร่วมมือกับแนวคิดของผู้บริหาร ผู้บริหารหรือผู้นำจะมีแนวความคิดและยึดถือหลักของความเป็นผู้นำที่แตกต่างกันออกไป ผู้บริหารบางท่านยึดว่าการบริหารคือการบริการ ผู้ได้บังคับบัญชา คือผู้ร่วมงาน การได้ปรึกษาหารือกันและการทำงานใช้เหตุผลและสติปัญญาร่วมกันแล้วก็จะทำให้งานสำเร็จดีขึ้น นักบริหารที่ยึดความคิดนี้ก็จะใช้รูปแบบการประสานความร่วมมือในการพัฒนางานด้านต่าง ๆ ที่จะอำนวยความสะดวก อาศัยการที่จะให้บุคลากรมีความเข้าใจตรงกัน มีการปรึกษาหารือกันก่อนลงมือกระทำการ ผู้นำในลักษณะนี้ทำงานที่สำเร็จออกมาเป็นที่ยอมรับ และบุคลากรเกิดความภูมิใจในผลงานร่วมกันโดยมีกระบวนการที่พึงระลึกถึงในการประสานความร่วมมือ 3 ประการคือกำหนดแผนการหรือโครงการสำหรับทุกคนในหน่วยงานหรือสำหรับหน่วยงานทุกหน่วยขึ้นมาก่อน ให้ทุกคนหรือทุกหน่วยเข้าใจแผนการหรือโครงการทั้งหมดหรือบางส่วนที่จำเป็น คือให้รู้กันให้ทั่วว่าใคร หน่วยงานใดมีหน้าที่ทำอะไร และกำลังทำอะไรอยู่ในขณะนี้ และให้ทุกคนหรือหน่วยงานทุก

หน่วยเต็มใจรับงานส่วนที่ตนได้รับมอบหมายให้ทำจริง ๆ คือถ้ามีงานส่วนใดที่คนหรือหน่วยหนึ่งทราบว่ามันถนัดสิ่งใด แต่เรากลับไปให้คนอื่นหรือหน่วยอื่นทำก็จะเกิดความไม่พอใจขึ้นได้

สมบูรณ์ พรรณภาพ (2541 : 206 – 207) ให้ความเห็นว่าการประสานความร่วมมือในการบริหารการศึกษา จะได้รับความสะดวกถ้าเรื่องต่อไปนี้อยู่ในสภาพที่ดีคือ โครงสร้างของการบริหารมีระเบียบแบบแผนและรัดกุม มีแผนภูมิแสดงสายงานสายบังคับบัญชา และสายการติดต่อสื่อสาร (Organization chart) ที่ชัดเจน เข้าใจง่าย พร้อมด้วยคำบรรยายบอกอำนาจหน้าที่ประจำตำแหน่งโดยละเอียด มีการเขียนนโยบาย กฎเกณฑ์และระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ไว้เป็นลายลักษณ์อักษร มีระบบเสนองาน (Communication system) เป็นระบบตามแบบ (Formal) โดยยึดเป็นหลักปฏิบัติได้แน่นอน มีบุคลากรประสานงาน ซึ่งเป็นผู้ที่มีความสามารถสูง ทำหน้าที่นี้โดยเฉพาะ มีคู่มือสรุปประจำโรงเรียน เพื่อให้ครูรู้หน้าที่และรู้จักโรงเรียน

พนัส หันนาคินทร์ (2534 : 41 – 43) เสนอแนวคิดว่าจุดหมายอันสำคัญของการประสานความร่วมมือก็คือความต้องการที่จะประสานความร่วมมือกันโดยเฉพาะการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการผู้บริหารต้องมีเทคนิควิธีโดยใช้วิธีการต่างๆ เช่นการจัดวางแผนงานและการจัดรูปงาน การจัดทำแผนภูมิแสดงสายงาน (ในชั้นจัดงาน) ที่แสดงความสัมพันธ์ (หรือประสานความร่วมมือ) ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ

พิทยา บวรวิณะ (2530 : 45) กล่าวถึงหลักการบริหารที่ดี คือหลักที่ให้ความสำคัญต่อเรื่องการประสานความร่วมมือ ซึ่งจะต้องดำเนินการไปตามหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้ การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการ จะต้องเกิดขึ้นระหว่างหัวหน้าวิชาการของแต่ละแห่ง

ซึ่งจะต้องมีหน้าที่โดยตรงรับผิดชอบ การประสานความร่วมมือในการพัฒนาต่าง ๆ จะมีลักษณะเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องไม่หยุดอยู่กับที่เพราะในการปฏิบัติเมื่อเราสามารถแก้ไขปัญหาในการประสานความร่วมมือในครั้งหนึ่งแล้ว สิ่งที่ย่อมเกิดขึ้นตามมาคือ เรามักเผชิญกับปัญหาใหม่ ๆ ซึ่งจะต้องอาศัยความพยายามกันอีกครั้งหนึ่งอีกด้วย เป็นไปอย่างต่อเนื่องอย่างไม่จบสิ้น

กูติก และเออร์วิค (พิทยา บวรวิณะ, 2530 ; อ้างอิงจาก Gulick and Urwick, 1957. **Coordinating.**) ให้แนวคิดเกี่ยวกับการประสานความร่วมมือในองค์กร โดยกล่าวว่า องค์กรเกิดขึ้นมาเพราะมนุษย์ที่มาอยู่ร่วมกันได้ช่วยกันแบ่งงานกันทำตามความชำนาญพิเศษของแต่ละคนซึ่งเป็นการประหยัดเวลาและแรงงานในการทำงานอย่างยิ่ง เมื่อสังคมขยายตัวขึ้น ลักษณะการแบ่งงานกันทำจะสลับซับซ้อนกันมากขึ้นจนในที่สุดจำเป็นต้องสร้างกลไกบางประการเพื่อผู้ประสานความร่วมมือของแต่ละหน่วยเข้าด้วยกัน

วัชระ ภาโนชิต (2541 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแนวทางการปรับปรุงงานการประสานความร่วมมือของหน่วยงานการประถมศึกษาจังหวัดเชียงราย ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการประสาน

ความร่วมมือของผู้ช่วยหัวหน้าการประถมศึกษาที่ควรให้ความสำคัญในการปฏิบัติดังนี้คือ การจัดประชุมสัมมนา โดยวิธีการงบประมาณ การประสานงานนโยบายและวางแผนงานนอก รูปแบบการประสานความร่วมมือในการใช้ทรัพยากร การประสานความร่วมมือในรูปคณะกรรมการ การประชุมปรึกษาหารือ โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น คาดว่าจะมีปัญหาในการปฏิบัติดังนี้ คือ การประสานความร่วมมือในการใช้ทรัพยากรในรูปคณะกรรมการและการจัดประชุมสัมมนา

ประไพพรรณ ศิริบุญพันธุ์บุญ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องขีดความสามารถในการประสานความร่วมมือของคณะกรรมการองค์การบริหารส่วนตำบล : ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดยะลา ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของคณะกรรมการองค์การบริหารส่วนตำบลเกี่ยวกับขีดความสามารถในการประสานความร่วมมือของคณะกรรมการตำบล พบว่า ระดับการศึกษา รายได้ตำแหน่งในคณะกรรมการบริหารและการดำรงตำแหน่ง การเป็นสมาชิกกลุ่มทางสังคมและการได้รับข้อมูลข่าวสาร สัมพันธ์กับขีดความสามารถในการประสานความร่วมมือของคณะกรรมการบริหารส่วนตำบล สำหรับตัวแปรทางด้าน อายุ สถานภาพสมรส อาชีพ และคณะกรรมการบริหารขององค์การบริหารส่วนตำบล พบว่ามีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถในการประสานความร่วมมือ

ชุตินันท์ ตานบุรี (2535 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการประสานความร่วมมือของงานการศึกษา นอกโรงเรียน ของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนเชียงราย พบว่าสภาพทั่วไปของการประสานความร่วมมือของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนกับกรมการศึกษานอกโรงเรียน ปรากฏว่าเรื่องที่ประสานความร่วมมือแยกออกตามงานเป็น 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารประสานงานในเรื่องหนังสือราชการ ประเภทคำสั่ง ระเบียบข้อบังคับ กฎ ระเบียบต่างๆ ด้านแผนงานและวิชาการประสานความร่วมมือ รายงานผลการปฏิบัติงาน ข้อมูลการนิเทศแบบประเมินและการติดตามการประชุมสัมมนา ประสานความร่วมมือในเรื่องกำหนดนโยบายแนวทางในการปฏิบัติจัดการ ด้านการฝึกอบรม ประสานความร่วมมือตามโครงการฝึกอบรม

สรุป แนวทางการประสานความร่วมมือเพื่อพัฒนาวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สามารถสังเคราะห์ออกมาเป็นแนวทางได้ 4 ขั้นตอน คือ ขั้นกำหนดความจำเป็น ขั้นการวางแผน ขั้นปฏิบัติ และขั้นประเมินผล ตามตารางสังเคราะห์ดังนี้







### 3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ปทุมรัตน์ เจริญไพศาล (2536 : 12) การประสานความร่วมมือมีด้วยกันหลายวิธี จะใช้วิธีใดวิธีหนึ่งก็ได้ แต่ถ้าพยายามใช้หลายวิธีพร้อม ๆ กันจะได้ประโยชน์มากที่สุด การกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจนหรือต้องการมีแผนผังและการกำหนดหน้าที่การทำงาน การประสานความร่วมมือจะเกิดขึ้นเมื่อทุกฝ่ายมีความเข้าใจและมีความตั้งใจที่จะทำงานของตนให้เสร็จและสนับสนุนงานของผู้เกี่ยวข้องตามจังหวะอันควรหรือตามกำหนดเวลาที่ได้นัดไว้ อำนาจหน้าที่จะเป็นตัวกำหนดความรับผิดชอบอย่างชัดเจนเป็นการทำงานก้าวก้าวซ้ำซ้อน และเป็นตัวรับผิดชอบเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและตำแหน่งต่างๆที่อยู่ในองค์กร อนึ่งคำว่า “อำนาจหน้าที่” ในที่นี้หมายถึงสิทธิที่จะสั่งบุคคลอื่นให้กระทำหรือไม่กระทำอย่างหนึ่งอย่างใดตามแต่ผู้มีอำนาจเห็นสมควร ทั้งนี้การสั่งดังกล่าวก็เพื่อเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือหน่วยงาน การประสานความร่วมมือก็เช่นเดียวกันจะเกิดขึ้นได้ก็โดยที่ต้องอาศัยเรื่อง อำนาจหน้าที่จะเป็นกลไก (Machanism) หรือตัวบังคับให้มีการประสานงานภายในองค์กร สำหรับเรื่องการกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบหน้าที่ให้ชัดเจนใช้กับวิธีประสานระหว่างองค์กรก็ได้ การตรวจตราดูแลแนะนำ และการติดตามผลในการตรวจตราดูแลแนะนำโดยทั่วไปมีวัตถุประสงค์เบื้องต้น 5 ประการคือ

ประการที่หนึ่ง เพื่อให้เกิดการประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่เป็นส่วนประกอบขององค์กร

ประการที่สอง เพื่อให้เชื่อมั่นว่าแต่ละหน่วยงานนั้นได้ดำเนินงานหรือปฏิบัติงานของตนตามที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งวัตถุประสงค์ทั้งสองประการดังกล่าว จะเห็นได้ว่าการตรวจตราดูแลแนะนำนอกจากจะใช้เครื่องมือ อย่างหนึ่งทำให้เกิดการประสานความร่วมมือในหน่วยงานต่าง ๆ สำหรับการติดตามผลทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานหรือองค์กรที่มีหน้าที่รับผิดชอบว่ามีข้อผิดพลาดบกพร่องอย่างไรบ้างโดยเฉพาะอย่างยิ่งในเวลาตามกำหนดหรือไม่ เจ้าหน้าที่ภายใต้บังคับบัญชา มีความเที่ยงตรงเพียงใดเกี่ยวกับการดำเนินงานและได้ตอบที่ต่างฝ่ายต่างติดต่อกัน ทั้งนี้เพื่อให้จัดมีการประสานความร่วมมือกัน โดย

ประการที่สาม คณะกรรมการประสานความร่วมมือ ซึ่งหมายถึงกลุ่มบุคคลที่เข้ามา รวมกันตั้งแต่สองคนขึ้นไปเพื่อพิจารณาปัญหาต่าง ๆ ในองค์กรหรือหน่วยงาน คณะกรรมการที่ จัดตั้งขึ้นมาจะมีลักษณะต่างกัน เช่น ในบางครั้งอาจจะมีการตั้งคณะกรรมการชั่วคราว เพื่อใช้ สำหรับ แก้ปัญหาเฉพาะเรื่อง แต่ถ้าการทำงานนั้นเกี่ยวกับเรื่องระยะยาวต้องการดำเนินงานอย่าง สม่าเสมอ ก็อาจจัดตั้งคณะกรรมการถาวรขึ้นมา ความสำคัญของคณะกรรมการอาจมีความสำคัญ แตกต่างกันไป การใช้กรรมการเพื่อประโยชน์ในการประสานความร่วมมือเนื่องจากเหตุผลที่ว่าเมื่อ องค์กรขนาดใหญ่ขึ้นจะมีการแบ่งงานกันทำตามความสามารถและความถนัด ในบางครั้งในขณะที่ ทำงานในหน่วยงานหรือองค์กรเดียวกันอยู่เสมอ ดังนั้นความจำเป็นของการประสานความร่วมมือ จึงเป็นสิ่งที่ขาดเสียไม่ได้และการร่วมมือโดยอาศัยคณะกรรมการจะช่วยให้มีการพบปะแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นและสร้างความเข้าใจระหว่างกันได้ทั้งนี้เพราะถ้าหากขาดการดำเนินงานในลักษณะ ดังกล่าว ก็อาจทำให้อีกฝ่ายหนึ่ง ไม่มีโอกาสได้รู้หรือเข้าใจปัญหาของอีกฝ่ายหนึ่งได้การติดต่ออย่าง ไม่เป็นทางการ คือการกระทำที่สามารถส่งความเข้าใจของคนหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่งก่อให้เกิดการ แลกเปลี่ยนความเข้าใจหรือความหมายกันได้ โดยลักษณะทั่วไปการบริหารการติดต่อจะต้องกระทำ ให้เป็นไปตามสายบังคับบัญชา การติดต่อลักษณะนี้ผู้บริหารจะทราบมีการติดต่อกันบ้างในเรื่องใด ทั้งยังสามารถอนุมัติหรือแก้ไขปัญหาเรื่องที่ติดต่อได้ด้วย การติดต่อดังกล่าวนี้อาจบางครั้งยอมเกิดความ ล่าช้า และ ก่อให้เกิดการประสานงานที่ดีด้วย วิธีหนึ่งก็คือการใช้การติดต่ออย่างไม่เป็นทางการ ซึ่ง หมายถึงการติดต่อที่ไม่ได้ดำเนินไปตามระเบียบแบบแผนกระทำกันด้วยความรู้จักชอบพอกันเป็น ส่วนตัว

ประการที่สี่ การจัดให้มีการมอบอำนาจหน้าที่ กรณีที่ผู้บริหารระดับสูงมีอำนาจหน้าที่ใน การปฏิบัติหลายอย่าง และผู้บริหารนั้นก็มิได้มีวัตถุประสงค์ต้องการกระจายอำนาจหน้าที่และแบ่งเบา ภาระของตนที่มากไปสู่ผู้ที่อยู่ในระดับรองลงมาเพื่อให้ผู้ที่อยู่ในระดับรองลงมานั้นสามารถจะทำ การตัดสินใจในบางเรื่อง หรือหลายเรื่องได้ การที่อำนาจหน้าที่ซึ่งครั้งหนึ่งเคยเป็นของผู้บริหาร ระดับสูง ได้ถูกมอบหมายไปสู่ผู้ที่อยู่ระดับรองลงมานั้น การกระทำดังกล่าวแสดงว่าได้มีการมอบ อำนาจเกิดขึ้นแล้ว บางครั้งการมอบอำนาจหน้าที่เป็นการมอบอำนาจหน้าที่เพียงเพื่อให้ได้ชื่อว่าได้ กระทำเท่านั้น เพราะมีหลายกรณีที่ผู้บริหารได้ดำเนินการมอบหมายอำนาจหน้าที่เพียงตามหลักทฤษฎี แต่ในทางปฏิบัติพบว่าผู้แก้ปัญหากลายเป็นผู้บริหารระดับสูงทั้งสิ้นแสดงว่าอำนาจหน้าที่ต่าง ๆ ยังคงสงวนไว้ กรณีที่มอบอำนาจหน้าที่นั้นผู้รับมอบมีอำนาจจริงๆนอกจากจะเป็นการกระจาย อำนาจหน้าที่แบ่งเบาภาระดังกล่าวข้างต้นแล้วยังเป็นเสริมสร้างก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีและ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการทำงานอันจะเป็นประโยชน์แก่การประสานความร่วมมืออีกด้วย

ประการที่ห้า การฝึกอบรมและการประชุมผู้ได้บังคับบัญชา สำหรับการฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จะช่วยทำให้ทัศนคติฝีมือในการทำงานและความสามารถของผู้ปฏิบัติงานเพิ่มพูนขึ้น ฉะนั้นหลักสำคัญของการฝึกอบรม จึงอยู่ตรงที่จะเพิ่มพูนประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานโดยการเปลี่ยนแปลงท่าทีและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติเป็นสำคัญ ระยะเวลาเริ่มต้นของการฝึกอบรมนักวิชาการบางท่านได้ให้ทัศนะไว้ว่าจะเริ่มขึ้นเมื่อมีสภาพหลายประการที่จะชี้ให้เห็นว่าควรจัดให้มีการฝึกอบรมขึ้น เช่น การปฏิบัติงานของพนักงานช้าไม่รวดเร็วรัดกุม กำลังขวัญตกต่ำขาดการประสานความร่วมมือเป็นต้น ซึ่งถ้าจัดให้มีการฝึกอบรมเป็นครั้งคราวจะเกิดการปฏิบัติงานของพนักงานรวดเร็ว กำลังขวัญดีมีประสิทธิภาพ และมีการประสานความร่วมมือดีขึ้น ส่วนการจัดให้มีการชุมนุมหรือประชุมผู้ได้บังคับบัญชาทั้งหมด ก่อนอื่นผู้บังคับบัญชาจะต้องตระหนักถึงประเภทของการประชุมหรือชุมนุมด้วยว่าจะเลือกแบบใดก่อน กล่าวก็จะเป็นการประชุมเพื่อพัฒนาการ การประชุมแบบนี้มีความมุ่งหมายเพื่อแจ้งคำสั่งและให้ที่ประชุมเข้าใจนโยบายโครงการใหม่ ๆ หรือจะเป็นแบบแลกเปลี่ยนข้อเท็จจริง หรือจะเป็นการประชุมแบบปล่อยอารมณ์ สำหรับแบบนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้เข้าร่วมประชุมเกิดความพอใจ ได้ระบายความรู้สึกออกมาหรืออาจเป็นการประชุมเพื่อรับฟังเรื่องราวร้องทุกข์โดยผู้บังคับบัญชาแสดงความรู้สึกนึกคิดต่าง ๆ ออกมาหรืออาจจะเป็นการประชุมเพื่อแก้ปัญหา สำหรับประเภทนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การอภิปรายถกเถียงปัญหาใดปัญหาหนึ่งหรือมีจุดมุ่งหมายให้กลุ่มเห็นชอบในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง การประชุมประเภทใดก็ตามในการประชุมแต่ละครั้ง ถ้าต้องการให้การประชุมมีผลดีจะต้องคำนึงถึงเรื่องต่อไปนี้ ด้านการวางแผนการประชุม การที่จะให้ประชุมมีส่วนร่วมด้วยเสมอ ถ้าผู้บังคับบัญชาได้ตระหนักและดำเนินการตามที่กล่าวข้างต้น การประชุมการชุมนุมผู้ได้บังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาก็จะเป็นประโยชน์ในเรื่องการประสานความร่วมมือเพราะทำให้ทุกคนรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันตระหนักเข้าใจถึงการทำงานที่จะให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์เดียวกันตั้งใจในการทำงาน ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าการประชุมหรือการชุมนุมช่วยให้เกิดการประสานความร่วมมือที่ดีการใช้เจ้าหน้าที่โดยเฉพาะและการจัดให้มีการบำรุงขวัญ งานบางประเภทมีลักษณะพิเศษหรือเป็นงานที่ซับซ้อนหากใช้บุคคลธรรมดาติดต่อดำเนินการอาจไม่ได้ผลและโดยที่คนเราแต่ละคนไม่เหมือนกันบางคนเหมาะสำหรับการปฏิบัติงานติดต่อโดยเฉพาะ เพราะมีความคล่องตัวหรืออย่างที่เราเรียกว่าพรสวรรค์ บุคคลประเภทนี้เหมาะสำหรับเป็นเจ้าหน้าที่ติดต่อยิ่งกว่านั้นงานติดต่อบางอย่างยังต้องการความชำนาญพิเศษ เช่น ความรู้ทางภาษา เป็นต้นเพื่อการประสานความร่วมมือและให้งานดำเนินไป เรียบร้อยบรรลุวัตถุประสงค์ จึงต้องเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน สำหรับการบำรุงขวัญไม่ว่าจะเป็นของขวัญของแต่ละบุคคลหรือของขวัญของหมู่คณะที่นั้นขวัญของสมาชิกจะสูงตามไปด้วย ทั้งนี้เพราะเป็นขวัญกำลังใจของแต่ละคน ดังนั้นขวัญกำลังใจของหมู่คณะหรือ

หน่วยงานหรือ องค์การจะช่วยก่อให้เกิดผลประโยชน์ที่เกื้อกูลต่อการปฏิบัติงานมากมาย โดยเฉพาะทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจประสานความร่วมมือกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานหรือองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วัชระ ภาโนชิต (2541 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแนวทางการปรับปรุงงานการประสานความร่วมมือของหน่วยงานการประถมศึกษาจังหวัดเชียงราย ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการประสานความร่วมมือของผู้ช่วยหัวหน้าการประถมศึกษาที่ควรให้ความสำคัญในการปฏิบัติดังนี้คือ การจัดประชุมสัมมนา โดยวิธีการงบประมาณ การประสานงานนโยบายและวางแผนงานนอกกรอบแบบการประสานความร่วมมือในการใช้ทรัพยากร การประสานความร่วมมือในรูปคณะกรรมการ การประชุมปรึกษาหารือ โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นคาดว่าจะมีปัญหาในการปฏิบัติดังนี้คือ การประสานความร่วมมือในการใช้ทรัพยากรในรูปคณะกรรมการและการจัดประชุมสัมมนา

ประไพพรรณ ศิริบุญพันธ์บุญ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องขีดความสามารถในการประสานความร่วมมือของคณะกรรมการองค์การบริหารส่วนตำบล : ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดยะลา ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของคณะกรรมการองค์การบริหารส่วนตำบลเกี่ยวกับขีดความสามารถในการประสานความร่วมมือของคณะกรรมการตำบล พบว่า ระดับการศึกษา รายได้ตำแหน่งในคณะกรรมการบริหารและการดำรงตำแหน่ง การเป็นสมาชิกกลุ่มทางสังคมและการได้รับข้อมูลข่าวสาร สัมพันธ์กับขีดความสามารถในการประสานความร่วมมือของคณะกรรมการบริหารส่วนตำบล สำหรับตัวแปรทางด้าน อายุ สถานภาพสมรสการสมรส อาชีพ และคณะกรรมการบริหารขององค์การบริหารส่วนตำบล พบว่า มีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถในการประสานความร่วมมือ

ชุตีทัต ตาบุรี (2535 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการประสานความร่วมมือของงานการศึกษา นอกโรงเรียน ของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนเชียงราย พบว่าสภาพทั่วไปของการประสานความร่วมมือของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนกับกรมการศึกษานอกโรงเรียน ปรากฏว่าเรื่องที่ประสานความร่วมมือแยกออกตามงานเป็น 4 ด้านคือ ด้านการบริหารประสานงานในเรื่องหนังสือราชการ ประเภทคำสั่ง ระเบียบข้อบังคับ กฎ ระเบียบต่าง ๆ ด้านแผนงานและวิชาการประสานความร่วมมือ รายงานผลการปฏิบัติงาน ข้อมูลการนิเทศแบบประเมินและการติดตามการประชุมสัมมนา ประสานความร่วมมือในเรื่องกำหนดนโยบายแนวทางในการปฏิบัติจัดการ ด้านการฝึกอบรม ประสานความร่วมมือตาม โครงการฝึกอบรม

พิชญ รัตนเลิศ (2536 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการแสดงผลออกในบทบาทประสานความร่วมมือของเจ้าหน้าที่สักระหวางหลักพัฒนาชนบท ในจังหวัดนครสวรรค์ พบว่า ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีแรงจูงใจในระดับมาก ส่วนแรงจูงใจใฝ่อำนาจ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจใฝ่ผลประโยชน์นั้นมี

แรงจูงใจในระดับปานกลางเท่านั้น การแสดงออกบทบาทการประสานความร่วมมือ ของเจ้าหน้าที่ พบว่าผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่แสดง บทบาทการประสานแผน การประสานคน และการประสานข้อมูล ทางบทบาทการประสานงานด้านวัสดุอุปกรณ์และการประสานงบประมาณแสดงออกหรือไม่ได้มีการประสานความร่วมมือระหว่างกันเลย ส่วนความสัมพันธ์แสดงออกในบทบาทการประสานความร่วมมือกับลักษณะส่วนบุคคล สังคม แรงจูงใจของผู้ให้ข้อมูล

ณัช สังข์เกิดสุข (2540 : บทคัดย่อ) ศึกษาการประสานความร่วมมือของศึกษานิเทศก์ใน จังหวัดแพร่ พบว่า ผู้บริหารหน่วยงานทางศึกษานิเทศก์อำเภออยู่ในระดับ 6 ด้าน เรียงลำดับได้ดังนี้ การประสานงานในรูปคณะกรรมการ การประสานความร่วมมือแบบการใช้ทรัพยากร การจัด ประชุมสัมมนา การประสานงานงบประมาณ การประสานนโยบายและการวางแผน ส่วนปัญหา อุปสรรคศึกษานิเทศก์อำเภอมีบทบาทน้อย ขาดงบประมาณ ขาดบุคลากรในการประสานความร่วมมือ ขาดบุคลากรและไม่มี การประสานความสัมพันธ์ต่อเนื่อง

#### 4. สรุปแนวทางการประสานความร่วมมือเพื่อพัฒนาวิชาการของสถานศึกษา

มีนักวิชาการได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวข้องกับแนวคิดในการประสานความร่วมมือไว้หลายท่าน โดยเฉพาะในภาคของธุรกิจซึ่งถือว่าการประสานความร่วมมือในการพัฒนาองค์การของตนเองเป็น กระบวนการหนึ่งของการบริหาร มักจะได้กำหนดระเบียบในการปฏิบัติงานไว้ให้มีการประสาน ความร่วมมือกันเสมอ ความสำเร็จของการประสานความร่วมมือขึ้นอยู่กับบทบาทและความสามารถ ของหัวหน้าเป็นอันมากเพราะภาระหน้าที่ที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งของหัวหน้าก็คือภาวะผู้นำเอา ปัจจัยในการบริหาร ได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของและวิธีการปฏิบัติที่มีอยู่มาใช้ในการทำงานให้มี ลักษณะสมานฉันท์เพื่อให้งานแต่ละส่วนสอดคล้องกันอย่างมีประสิทธิภาพ

พนัส หันนาคินทร์ (2534 : 42 – 43) พบว่าในหน่วยงานที่ไม่ใหญ่นัก ผู้บริหารจะเป็น องค์ประกอบที่สำคัญที่จะประสานงานหน่วยงานต่าง ๆ ด้วยตนเอง เพราะในหน่วยงานเล็ก ๆ ผู้บริหารมีโอกาสที่จะเข้าไปใกล้ชิดกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยตนเอง โอกาสที่จะทำการประสานงานมี มากขึ้น แต่ถ้าหน่วยงานใหญ่ขึ้น การที่จะเข้าไปสนิทสนมเป็นส่วนตัวก็ย่อมจะลดลง ในกรณี เช่นนี้ก็จำเป็นจะต้องหาวิธีการต่าง ๆ อันจะช่วยให้การประสานงานเป็นไปอย่างได้ผล กล่าวคือ การ ให้บังคับบัญชาชั้นรองลงไปได้เข้าใจหน้าที่ของหน่วยงานอื่นๆ ซึ่งนับว่าเป็นการประสานงานใน ระดับสูง ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องหาทางให้ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ, ชุรการ, และฝ่ายกิจการนักเรียน ได้เข้าใจหน้าที่ของกันและกัน อันจะทำให้การประสานงานในหน่วยงานทั้งสามนี้เป็นไปได้ด้วยดี การประสานความร่วมมือที่ดีต้องคำนึงถึงเวลาด้วย กล่าวคือ ผู้รับผิดชอบงานแต่ละหน่วยจะต้อง พยายามให้งานสำเร็จลุล่วงไปตามเวลาที่กำหนดไว้ผู้บริหารจะต้องสร้างระบบการติดต่อสื่อ

ความคิดของแต่ละหน่วยงานให้ทราบถึงความเคลื่อนไหวของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การประสานงานหรือให้ความช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกันเป็นไปได้อย่างเป็นระบบหน่วยงานที่ใหญ่ ควรมีเจ้าหน้าที่ที่คอยช่วยเหลือให้งานต่าง ๆ ประสานกันได้

จากเอกสารประกอบการอบรมลำดับที่ 13/2543 กลุ่มพัฒนาทรัพยากรบุคคลสำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม เขตการศึกษา 6 กล่าวว่า การประสานความร่วมมือที่ดีควรมีลักษณะ 6 ประการดังนี้ การประสานความร่วมมือ เป็นการร่วมมือร่วมใจกันเป็นทีม เช่น ทีมฟุตบอล เป็นต้น การประสานความร่วมมือ เป็นเรื่องเกี่ยวกับเทคนิคการบริหาร เช่น การจัดทำวางแผนที่ดี การจัดทำให้มีแผนผังเกี่ยวกับหน้าที่การงาน แผนผังเกี่ยวกับการกระจายงาน แผนผังเกี่ยวกับการเคลื่อนไหวของงาน การประสานความร่วมมือเป็นเรื่องของการติดต่อสื่อสาร การที่ผู้อื่นหรือหน่วยงานอื่นจะให้ความร่วมมือด้วยดี ก็ด้วยการเข้าใจ การติดต่อสื่อสารจึงเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้เกิดการเข้าใจระหว่างบุคคลหรือระหว่างหน่วยงาน การประสานงาน เป็นเรื่องของวัตถุประสงค์หรือนโยบาย การกำหนดวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์กรไว้อย่างชัดเจน ทำให้เจ้าหน้าที่ทุกคนเข้าใจดี การประสานความร่วมมือเป็นเรื่องของวัตถุประสงค์หรือนโยบาย การกำหนดวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์กรไว้อย่างชัดเจน ทำให้ทุกคนเข้าใจอย่างดี ก็เป็นการวางแนวทางการประสานความร่วมมืออย่างต่อเนื่อง การประสานความร่วมมือเป็นเรื่องของการจัดองค์กร เพราะการจัดองค์กรดีย่อมเอื้อต่อการประสานความร่วมมือ และการประสานงาน

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2532 : 56 – 59) กล่าวว่า การประสานกับการติดต่อสื่อสาร และความร่วมมือร่วมใจ การติดต่อสื่อสาร หรือการติดต่อ สื่อความหมายเป็นสิ่งจำเป็นที่จะก่อให้เกิดความเข้าใจ ร่วมใจ และจะเกิดการประสานงานขึ้น

สมบูรณ์ พรรณาภพ (2541 : 206 – 210) พบว่าการประสานงานมีคุณลักษณะ ดังนี้ การสร้างพลังร่วมของกลุ่ม การปฏิบัติงานอย่างมีประสานสัมพันธ์ ในท่วงทำนองที่กลมกลืน หรือมีแนวทางร่วมกัน การปฏิบัติงานของแต่ละอย่างจะต้องสอดคล้องเข้าจังหวะกันได้พอเหมาะสม

พนัส หันนาคินทร์ (2534 : 10) พบว่า การประสานงาน การวินิจฉัยสั่งงาน และการควบคุมงาน งานทั้งนี้ไม่ได้ดำเนินไปตามลำพัง จะต้องอาศัยซึ่งกันและกันอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นกิจกรรมทั้ง 3 นี้จึงอยู่ที่ขึ้นดำเนินการด้วย

สมิต สัจฉกร (2546 : 16-17) พบว่า องค์ประกอบของการประสานความร่วมมือที่สำคัญประกอบด้วยความร่วมมือ จะต้องสร้างสัมพันธภาพ ในการทำงานร่วมกันของทุกฝ่าย โดยอาศัยความเข้าใจหรือการตกลงร่วมกัน จังหวะเวลา จะต้องปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของแต่ละคน ความสอดคล้องไม่ทำงานซ้ำซ้อน ผู้ประสานงาน จะต้องสามารถดึงทุกฝ่ายเข้าร่วมทำงาน เพื่อตรงไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน

วิจิตร อาระกุล (2546 : 273) พบว่า การประสานความร่วมมือที่ดีมีลักษณะดังนี้ เป็นการประสานพลัง ความสามารถของบุคคลในการทำงาน ซึ่งหมายรวมไปถึงจิตใจ ความรู้ ความสามารถของบุคคลในการทำงาน แรงงานทั้งหมดเข้าด้วยกันเป็นกลุ่มก้อน เป็นการประสานพลังความสามารถในการทำงานให้ทำในจังหวะหรือเวลาเดียวกัน เป็นการประสานพลังความสามารถให้มุ่งไปสู่วัตถุประสงค์อย่างเดียวกันเป็นการประสานตั้งแต่ระดับต่ำไปหาสูง และจากสูงลงมาต่ำ และการประสานระดับเดียวกัน คือระดับแนวนอน

สรุป การประสานความร่วมมือเพื่อพัฒนาวิชาการมี 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นกำหนดความจำเป็น มี 3 รายการคือ ศึกษาความพร้อมในการประสานความร่วมมือ ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับการประสานความร่วมมือเพื่อพัฒนาวิชาการ ศึกษาปัญหาการประสานความร่วมมือเพื่อพัฒนาวิชาการ

2. ขั้นการวางแผน มี 10 รายการคือ นำข้อมูลจากการศึกษาความต้องการในการประสานความร่วมมือเพื่อพัฒนาวิชาการมากำหนดเป็นแผนงานหรือโครงการของสถานศึกษา กำหนดนโยบายในการประสานความร่วมมือเพื่อพัฒนาวิชาการ กำหนดวัตถุประสงค์ในการประสานความร่วมมือเพื่อพัฒนาวิชาการ กำหนดปฏิทินการปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ของแนวทางการประสานความร่วมมือเพื่อพัฒนาวิชาการ กำหนดเป้าหมายในการประสานความร่วมมือเพื่อพัฒนาวิชาการ จัดสรรงบประมาณในการประสานความร่วมมือเพื่อพัฒนาวิชาการ กำหนดสถานที่เป็นศูนย์กลางในการประสานความร่วมมือเพื่อพัฒนาวิชาการ เขียนโครงการและวิธีการทำงานไว้ในแผนประจำปี ระบุกิจกรรมที่จะต้องปฏิบัติตามแผน โดยกำหนดผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรมให้แน่นอนการจัดทำการไหลของงานและอธิบายจุดเชื่อมโยงของงานให้ผู้รับผิดชอบแต่ละงานให้ผู้รับผิดชอบแต่ละงานรู้ถึงระยะเวลาการปฏิบัติ กำหนดมาตรการที่ประกันให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติกิจกรรมร่วมกันอย่างจริงจัง

3. ขั้นปฏิบัติกิจกรรม มี 30 รายการ คือ จัดให้มีระบบการบริหารที่เป็นระบบ มีการกำหนดวัตถุประสงค์และนโยบาย มีการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติตามกระบวนการทำงาน มีการกำหนดเวลาและสถานที่ มีผู้รับผิดชอบในการประสานความร่วมมือที่ดี การสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกัน โดยอาศัยความเข้าใจหรือตกลงร่วมกันสรุปความคิดเห็น การปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละคนตามความรับผิดชอบของข้อตกลง การพิจารณาความสอดคล้อง ความเหมาะสมพอดีไม่ทำงานซ้ำซ้อน การจัดตัวบุคลากรรับผิดชอบในเรื่องการประสานความร่วมมือบุคลากรนั้นจะต้องมีความสามารถในการประสานความร่วมมือให้ทุกฝ่าย



ร่วมมือกันทำงานเพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน จัดให้มีการติดต่อสื่อสารระหว่างกันภายในหน่วยงานเดียวกัน หรือต่างหน่วยงาน การจัดระบบสื่อสารที่เข้าใจตรงกันและรวดเร็ว การจัดสรรงบประมาณในด้านสื่อวัสดุที่ทันสมัย การจัดให้มีมาตรการที่ประกันให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติกิจกรรมอย่างแท้จริง การจัดให้มีระบบสื่อสารจากบุคลากรระดับบนสู่ระดับล่างและ

จากระดับล่างสู่ระดับบนและระดับเดียวกันอย่างเหมาะสม กำหนดตัวบุคลากรในการสื่อสารอย่างชัดเจน มีทะเบียนและบันทึกรายการต่าง ๆ จัดไว้เป็นระบบเพื่อสะดวกในการค้นหา ควรจัดให้มีการประสานวัตถุประสงค์และนโยบาย มีการชี้แจงให้เห็นประโยชน์ร่วมกัน และรับฟังความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้อง มีการประสานความร่วมมือเป็นไปอย่างกัลยาณมิตร มีการแนะนำกันให้ผู้ปฏิบัติทุกคนมีความรู้ความเข้าใจตรงกัน เพิ่มความใกล้ชิด มีการพบปะหารือกันอยู่เสมอเพื่อให้เกิดความไว้วางใจกัน จัดให้มีระบบความสัมพันธ์ที่ดี มีการวางแผนปฏิบัติงานร่วมกัน มีการใช้กระบวนการกลุ่มในการทำงาน มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีการทำงานในรูปแบบการ มีการประชุมสัมมนาอยู่เสมอ จัดให้รู้รูปแบบการประสานความร่วมมือ มีการจัดแผนผังและการกำหนดหน้าที่การงานที่ชัดเจน จัดให้มีระบบสื่อสารที่ทันสมัย จัดให้มีหน่วยแนะนำทางวิชาการ จัดให้มีคู่มือปฏิบัติงาน

4. ชั้นประเมินผล มี 7 รายการคือ ผู้บริหารมีการกำกับติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้รับผิดชอบมีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบกำกับติดตามประเมินผลของการประสานความร่วมมือเพื่อพัฒนาวิชาการ มีการวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อยและนำผลการวิเคราะห์มาใช้ประโยชน์ มีการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง การตรวจสอบการปฏิบัติงานโดยตรวจสอบเป็นระยะ ๆ ตามขั้นตอนที่เหมาะสม มีการจัดให้มีคณะกรรมการทำหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำข้อขัดแย้งและช่วยแก้ไขปัญหาคือที่เหมาะสม มีการส่งเสริมทางการบำรุงขวัญ หรือ น้ำใจ ในการปฏิบัติงาน