



กลยุทธ์การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด



โดย

นายสมศักดิ์ เหมือนดาว

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2563

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

กลยุทธ์การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2563

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

STRATEGY FOR COORDINATING BASIC EDUCATION POLICY AT PROVINCIAL
LEVEL



By
MR. Somsak MUANDAO

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for Doctor of Philosophy (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

Department of Educational Administration

Graduate School, Silpakorn University

Academic Year 2020

Copyright of Graduate School, Silpakorn University

หัวข้อ	กลยุทธ์การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด
โดย	สมศักดิ์ เหมือนดาว
สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาคุชฎีบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นุชนรา รัตนศิริระประภา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาคุชฎีบัณฑิต

.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร.จุไรรัตน์ นันทานิช)

พิจารณาเห็นชอบโดย

.....ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.วรกาญจน์ สุขสดเขียว)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นุชนรา รัตนศิริระประภา)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

(รองศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วิงณอมศักดิ์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

(รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

.....ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

(รองศาสตราจารย์ ดร.ประกอบ คุณารักษ์)

58252924 : การบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาคุชฎีบัณฑิต

คำสำคัญ : การประสานนโยบาย, การศึกษาขั้นพื้นฐาน

นาย สมศักดิ์ เหมือนดาว: กลยุทธ์การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด
 อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นุชนรา รัตนศิริประภา

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) องค์ประกอบการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด และ 2) กลยุทธ์การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลการวิจัยเป็นแบบสอบถามความคิดเห็น ซึ่งได้จากการวิเคราะห์ สัมภาษณ์เอกสาร สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และการสนทนากลุ่ม กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด จำนวน 21 จังหวัด โดยผู้ให้ข้อมูลการวิจัยเป็นผู้ประสานงานการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัดๆ ละ 12 คน จำแนกเป็น ตัวแทนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 2 คน, ตัวแทนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 2 คน, ตัวแทนสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ 2 คน, ตัวแทนคณะกรรมการการศึกษาเอกชน 2 คน, ตัวแทนสำนักงานการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย 2 คน, ตัวแทนคณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัด 2 คน รวมทั้งสิ้น 252 คน เก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างเดือนกันยายนถึงเดือนพฤศจิกายน 2562 ได้รับกลับคืนมา 240 ชุด คิดเป็นร้อยละ 95.23 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย ความถี่ ร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ และการวิเคราะห์เนื้อหา สำหรับการศึกษา กลยุทธ์การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด ใช้วิธีการสนทนากลุ่ม

ผลการวิจัยพบว่า

1. การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัดประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ การสร้างความร่วมมือ การกำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติ การส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือคณะบุคคล การสร้างระบบการสื่อสาร การอำนวยความสะดวกปฏิบัติงาน และการส่งเสริมการมีส่วนร่วม

2. กลยุทธ์ที่ใช้ในการประสานนโยบายมีดังนี้ 1) ส่งเสริมให้มีการใช้แอปพลิเคชันต่าง ๆ บน Smart Phone และสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน 2) แจกกฎ ระเบียบข้อบังคับ กระตุ้นเตือนให้ถือปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ สร้างความตระหนัก และสร้างกฎเกณฑ์ร่วมกัน 3) จัดประชุมสมาชิกขององค์กรเป็นกลุ่มย่อยๆ เพื่อไม่ให้กระทบกับงานประจำที่แต่ละคนรับผิดชอบ 4) จัดให้มีช่องทางติดต่อประสานงานที่หลากหลาย และจัดทำข้อมูลของบุคคลที่ต้องติดต่อประสานงาน รวมทั้งข้อมูลของหน่วยงาน 5) จัดทำรายละเอียดของงาน การเขียนรายละเอียดของงานที่จะต้องดำเนินการในการ

ประสานงานไว้เป็นลายลักษณ์อักษร และ 6) สร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานหรือบุคคลที่ต้อง
ประสานงาน



58252924 : Major (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

Keyword : POLLICY COORDINATING, BASIC EDUCATION

MR. SOMSAK MUANDAO : STRATEGY FOR COORDINATING BASIC EDUCATION POLICY AT PROVINCIAL LEVEL THESIS ADVISOR : ASSISTANT PROFESSOR NUCHNARA RATTANASIRAPRAPHA, Ph.D.

The purposes of this research were to identify : 1) the Basic Education Policy coordinating Factors at Provincial Level, and 2) the strategies for coordinating Basic Education Policy at Provincial Level. The instrument for collecting the data was an opinionnaire which formulated from content analysis both of documents, interview and focus group discussion. The samples were the 21 Education Provincial Offices. The respondents were 12 basic education policy coordinator at the provincial level, each province composed of 2 officers representations from primary education area office, secondary education area office, special education office, private education office, non – formal and informal education office and education provincial committee with a Total of 252 respondents. The data were collected during September to November 2019. The returning of opinionnaire were 240 cases or 95.23 percent. The statistical treatment were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation, exploratory factor analysis, and content analysis. For the strategies of coordinating Basic Education policy at provincial level was conducting by focus group discussion with 9 basic education coordinators. The instrument for collecting the data was focus group discussion recording form

The findings of this study were as follows :

1. There were 6 factor for basic education policy coordinating at provincial level. Including : enhancing cooperation, establishing regulations, stimulating interpersonal interaction, formulating communication System, facilitating operations and developing participation process.

2. The strategies for coordinating Basic Education policy at provincial level were : 1) suporting to use difference application for coordinating on smart phone and sharing vision, 2) informing laws and regulation of working and

encouraging awareness and working condition together, 3) conduct a small group meeting among members frequently, 4) providing the coordinating channel and setting personnel and organization information, 5) allocating the coordinating details appropriately, and 6) stimulating the relationship among personnel and organization.



กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี ด้วยความกรุณาของคณะกรรมการที่ปรึกษา ประกอบด้วย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นุชนรา รัตนศิริประภา รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์ รักษ์ รองศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วังถนอมศักดิ์ และรองศาสตราจารย์ ดร. ชุมศักดิ์ อินทร์ภัทร์คอย ช่วยเหลือ เป็นกำลังใจ และให้คำแนะนำที่มีประโยชน์อย่างยิ่งต่อผู้วิจัย รวมทั้ง รองศาสตราจารย์ ดร. วรกาญจน์ สุขสดเขียว ประธานกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ประกอบ คุณารักษ์ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ที่กรุณาให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ให้คำปรึกษา คำแนะนำ และข้อเสนอแนะ ที่มีคุณค่ายิ่ง ตลอดจนคณาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศิลปากรทุกท่านที่เมตตา มอบประสบการณ์อันมีค่าให้เสมอมา ผู้วิจัยกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่ได้กรุณาให้สัมภาษณ์เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ สังเคราะห์ นำไปพัฒนาเครื่องมือวิจัย รวมทั้งขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาของข้อคำถามในแบบสอบถาม และขอขอบพระคุณผู้บริหาร การศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นตัวแทนในระดับจังหวัดได้ให้ความกรุณาในการตอบแบบสอบถาม เพื่อนำมาคำนวณหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประธานเครือข่าย ส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษามัธยมศึกษาประจำจังหวัด ผู้อำนวยการสำนักงานศูนย์การศึกษา พิเศษประจำจังหวัด ผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัด ประธานคณะกรรมการประสาน และส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาเอกชนประจำจังหวัด อำนวยการกลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษาเอกชนจังหวัด ศึกษาธิการจังหวัด และรองศึกษาธิการจังหวัด ของทุกจังหวัดในภาคกลาง ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ช่วยตอบแบบสอบถามอันเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์ อย่างยิ่งเพื่อการวิเคราะห์วิจัยจนประสบผลสำเร็จ

ขอขอบพระคุณ ดร. สามารถ รอดสำราญ ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย, ประธาน เครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษามัธยมศึกษาจังหวัดนครปฐมที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ สถานที่ในการดำเนินการสนทนากลุ่ม ตลอดจนทั้งขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญการประสานนโยบายการจัด การศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัดทุกท่าน ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์เดินทางมาร่วมเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการ สนทนากลุ่มจนได้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์เป็นอย่างยิ่งต่อการวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณทุก ๆ ฝ่าย ทุก ๆ นาม ที่อยู่เบื้องหลังการดำเนินงานวิจัยในครั้งนี้ ซึ่งเป็นทั้งผู้ ที่สนับสนุนและ/หรืออำนวยความสะดวกในการสืบเสาะหาข้อมูลอันเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการวิจัย ไม่ว่าจะ เป็นข้อมูลด้านเอกสาร ข้อมูลด้านบุคคล การส่งแบบสอบถาม การตอบกลับแบบสอบถาม

รวมถึงการประสานงานเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้

คุณค่าและประโยชน์อันเกิดจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ขอน้อมอุทิศด้วยความกตัญญู กตเวทิต์ แต่คุณพ่อ อาจารย์ประยูร เหมือนดาว บิดาซึ่งล่วงลับ แต่ยังคงคุณความดีให้ลูกๆ ได้ก้าวตามอย่างเต็มภาคภูมิ ขอน้อมระลึกถึงพระคุณ คุณแม่ นฤมล เหมือนดาว ตลอดทั้งครูอาจารย์ ที่อบรมสั่งสอน และประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้จนทำให้ผู้วิจัยประสบความสำเร็จจวบจนถึงทุกวันนี้

สมศักดิ์ เหมือนดาว



สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ญ
สารบัญตาราง.....	ฐ
สารบัญรูปภาพ.....	ท
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	2
ปัญหาของการวิจัย.....	7
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	8
คำถามของการวิจัย.....	8
สมมติฐานของการวิจัย.....	8
กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	9
ข้อจำกัดของการวิจัย.....	14
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	14
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	15
แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การประสานนโยบาย.....	15
การประสานงาน.....	15
การประสานงานกับพฤติกรรมองค์การ.....	27
องค์ประกอบของการประสานงาน.....	33
เทคนิคการประสานงาน.....	34

การจัดระบบการประสานงาน.....	35
ปัญหาและอุปสรรคของการประสานงาน.....	38
การบริหารนโยบาย	41
กลยุทธ์การประสานนโยบาย	64
การประสานนโยบายทางการเมือง.....	67
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	79
งานวิจัยในประเทศ.....	79
งานวิจัยต่างประเทศ.....	83
บทที่ 3 วิธีดำเนินงานวิจัย.....	90
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	90
ระเบียบวิธีวิจัย	94
แผนแบบการวิจัย.....	94
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	94
ตัวแปรที่ศึกษา.....	95
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	96
การสร้างเครื่องมือและพัฒนาเครื่องมือ	97
การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย.....	98
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย	99
บทที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	102
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบของการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด	104
1.1 การวิเคราะห์เอกสาร ทฤษฎี งานวิจัยทั้งในและต่างประเทศ และการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ.....	104
1.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis: EFA).....	177

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์กลยุทธ์การประสานนโยบายระดับจังหวัดจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion).....	217
2.1 กำหนดนิยามขององค์ประกอบแต่ละองค์ประกอบ	217
2.2 กลยุทธ์การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัดที่ได้จากการสนทนา ...	218
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	233
สรุปผลการวิจัย.....	235
การอภิปรายผล	247
ข้อเสนอแนะการวิจัย	274
รายการอ้างอิง	278
ภาคผนวก.....	284
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์งานวิจัย, รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์งานวิจัย,และ แบบสัมภาษณ์	285
ภาคผนวก ข หนังสือเชิญขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย, รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจเครื่องมือและตารางสรุปค่าดัชนีความสอดคล้องกับเนื้อหา (IOC)	290
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือวิจัย, ผลการทดลองใช้เครื่องมือวิจัย (tryout)	299
ภาคผนวก ง หนังสือจากมหาวิทยาลัยขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลวิจัย, เครื่องมือวิจัย.....	306
ภาคผนวก จ หนังสือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion), หนังสือขออนุญาตใช้ห้องประชุม.....	325
ประวัติผู้เขียน.....	330

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 กรอบสำหรับการวิเคราะห์กระบวนการนโยบาย	49
ตารางที่ 2 สรุปผลการวิเคราะห์ตัวแปรจากเอกสารวิชาการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	105
ตารางที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์ตัวแปรจากงานวิจัย.....	150
ตารางที่ 4 สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด	164
ตารางที่ 5 แสดงสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	178
ตารางที่ 6 แสดงค่าสัมประสิทธิ์ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของแต่ละตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด.....	181
ตารางที่ 7 แสดงการตรวจสอบความเหมาะสมของกลุ่มตัวอย่างด้วยค่า KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) และตรวจสอบ เมตริกสหสัมพันธ์ด้วย Bartlett's Test.....	201
ตารางที่ 8 แสดงองค์ประกอบ ค่าไอเกน ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมขององค์ประกอบของการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด.....	202
ตารางที่ 9 แสดงน้ำหนักองค์ประกอบและตัวแปรที่อธิบายในแต่ละองค์ประกอบหลังหมุนแกน	203
ตารางที่ 10 แสดงองค์ประกอบของการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด	206
ตารางที่ 11 แสดงองค์ประกอบที่ 1 ของการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด ..	207
ตารางที่ 12 แสดงองค์ประกอบที่ 2 ของการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด ..	209
ตารางที่ 13 แสดงองค์ประกอบที่ 3 ของการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด ..	210
ตารางที่ 14 แสดงองค์ประกอบที่ 4 ของการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด ..	211
ตารางที่ 15 แสดงองค์ประกอบที่ 5 ของการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด ..	212
ตารางที่ 16 แสดงองค์ประกอบที่ 6 ของการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด ..	213

สารบัญรูปภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย	10
ภาพที่ 2 ขอบเขตการประสานงานด้านนโยบาย	25
ภาพที่ 3 แผนภูมิแสดงตัวแบบระบบของนโยบายการศึกษา	54
ภาพที่ 4 ตัวแบบคุณค่านโยบายการศึกษา	55
ภาพที่ 5 ระดับการประสานนโยบายทางการเมือง	68
ภาพที่ 6 ขั้นตอนการทำวิจัย	93
ภาพที่ 7 แผนภูมิองค์ประกอบการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด	214



บทที่ 1

บทนำ

ในทุกสังคมทั่วโลกไม่ว่าจะเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว หรือประเทศที่กำลังพัฒนา การศึกษาได้รับความคาดหวังให้ทำหน้าที่ต่าง ๆ ในสังคม การเมือง และเศรษฐกิจ โดยที่การศึกษาจะช่วยเพิ่มความเท่าเทียม ลดความเหลื่อมล้ำทางสังคมในระยะยาว และการศึกษาที่ไม่ได้คุณภาพจะก่อให้เกิดปัญหาที่ร้ายแรงต่อประเทศเป็นอย่างยิ่ง ประกอบกับในช่วงที่พลเมืองต้องเป็นบุคคลที่มีทักษะด้านการคิด และทักษะอื่น ๆ เนื่องด้วยความจำเป็นในการดำรงชีวิตในยุคศตวรรษที่ 21 ซึ่งได้กลายมาเป็นแนวคิด และข้อเสนอเชิงนโยบายด้านการศึกษาที่ถูกผลิต พัฒนา สนับสนุนและเผยแพร่ในองค์กรต่าง ๆ ทั้งในภาครัฐและเอกชนหลายแห่ง นอกจากนี้ยังเห็นได้ว่าการจัดการศึกษาในรูปแบบเก่า ๆ ไม่เพียงพอต่อความเปลี่ยนแปลงในยุคใหม่ที่มีพลวัตมากมาย โดยผู้เรียนจำเป็นต้องได้รับการปลูกฝังทักษะที่จำเป็น (21st Century Skills) ควบคู่ไปกับเนื้อหาวิชาหลัก ได้แก่ ทักษะการคิดขั้นสูง ทักษะการเรียนรู้ และทักษะการคิดสร้างสรรค์ ทักษะชีวิตและการทำงาน ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ทั้งนี้เพื่อให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ ปรับตัว สื่อสาร และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดชีวิต^[1] ซึ่งเราจะเห็นได้ว่าองค์กรหรือหน่วยงานทางการศึกษาซึ่งมีบทบาทสำคัญในอันที่จะขับเคลื่อนกระบวนการจัดการศึกษาของชาติให้พัฒนาเจริญก้าวหน้าทันสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว และมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการปฏิรูปการศึกษา โดยที่หลายคน หลายฝ่ายมีความเห็นที่สอดคล้องกันในเรื่องของความจำเป็นที่จะต้องปฏิรูปแต่ถึงอย่างไร ในทางปฏิบัติ พบว่า ในการพยายามปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อปฏิรูปหลายครั้งหลายคราวก็ยังคงดูเหมือนว่าจะยังไม่ประสบความสำเร็จจนปัจจุบัน และเพื่อให้การปฏิรูปการศึกษาสามารถขับเคลื่อนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาประเทศ รัฐบาลภายใต้การนำของคณะกรรมการความสงบแห่งชาติ (คสช.) ก็เช่นกัน ได้มีคำสั่งให้ดำเนินการเพื่อการปฏิรูปการศึกษา โดยมีเหตุผล 4 ประการ คือ 1) การบูรณาการงานในระดับเขตพื้นที่ ในการทำงานของระดับเขตพื้นที่ต่าง ๆ รวมทั้งโรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนท้องถิ่น โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร และโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน 2) ช่วงสายงานการบังคับบัญชากว้าง 3) เพิ่มความเป็นเอกภาพในการบริหารจัดการ และ 4) เพิ่มความคล่องตัวในการบริหารงานบุคคล ซึ่งนอกจากนี้แล้วยังมีการปรับโครงสร้างแบบใหม่ซึ่งจะทำในรูปแบบจังหวัด ซึ่งจะได้มีการที่ประสาน สอดคล้องกัน และสามารถพิจารณาได้ในขอบข่ายที่กว้างขึ้น^[2] นอกจากนี้ยังมีการดำเนินการเพื่อปฏิรูปการศึกษาในภูมิภาคของกระทรวงศึกษาธิการขึ้น และเนื่องด้วยสภาพปัญหาในการจัดการศึกษาของประเทศในส่วนภูมิภาคทั้งในด้านโครงสร้างขององค์กร ด้านระบบบริหารจัดการ และด้านบุคลากรที่เกี่ยวข้องซึ่งส่งผลต่อ

คุณภาพการศึกษา และการพัฒนาเยาวชนที่เป็นทรัพยากรมนุษย์และเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศ และเป็นอุปสรรคต่อการขับเคลื่อน และพัฒนาทางการศึกษาของประเทศให้มีประสิทธิภาพ เทียบนานาประเทศ และเนื่องด้วยปัญหาการจัดการศึกษาของประเทศในส่วนใหญ่ยังคงมีความซับซ้อน และสั่งสมมาเป็นเวลานาน จึงเป็นเหตุให้ต้องมีการกำหนดมาตรการ และกลไกเพิ่มเติมเพื่อแก้ปัญหาส่วนใหญ่ได้รับการแก้ไขโดยเร็ว^[3] โดยมีการกำหนดขอบข่าย อำนาจหน้าที่ องค์ประกอบ และคุณสมบัติของคณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัด รวมทั้งคณะอนุกรรมการต่าง ๆ ไว้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น และจากสถานการณ์ดังกล่าวที่ผ่านมา เราจะเห็นได้ว่า มีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการศึกษาในระดับภูมิภาค หรือระดับจังหวัดเพิ่มขึ้นมาอีกจังหวัดละหนึ่งหน่วยงานซึ่งจะมีประโยชน์เป็นอย่างยิ่งต่อการพัฒนา และประสานหน่วยงานทางการศึกษาต่าง ๆ เพื่อบริหารนโยบาย การศึกษา และพัฒนากระบวนการจัดการศึกษาโดยเฉพาะอย่างยิ่ง การศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานอันมีความสำคัญยิ่งต่อปวงชนชาวไทยที่รัฐจะต้องจัดให้ ไม่ต่ำกว่า 12 ปี ก่อนระดับอุดมศึกษา^[4] ซึ่งเป็นการจัดการในระดับจังหวัด ในอันที่จะได้กล่าวถึงความเป็นมาและความสำคัญที่จะได้มีการศึกษาวิจัยต่อไป

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การศึกษาถือได้ว่าเป็นเรื่องที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการพัฒนาประเทศโดยมีกระทรวงศึกษาธิการเป็นหน่วยงานหลักที่ดูแลการจัดการศึกษาในระดับชาติ และในส่วนของระดับภูมิภาค หรือระดับจังหวัดนั้นมีสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด^[3] โดยมีศึกษาธิการจังหวัดเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด รวมทั้งมีอำนาจหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนด แต่ถึงอย่างไรก็ดีถึงแม้ว่าจะมีการจัดกิจกรรมเพื่อประสานความเข้าใจ โดยหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานศึกษาธิการภาคต่าง ๆ นอกจากนี้ยังพบว่าหลายฝ่ายมองว่าคณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัดทำหน้าที่เพียงด้านเดียว คือ ด้านบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาจนมองข้ามหน้าที่อื่นๆ และได้มีการร้องขอให้ คณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัดในทุกจังหวัดให้ความสำคัญกับหน้าที่อื่นด้วย เช่น การจัดทำยุทธศาสตร์แนวทางการจัดการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษา การวางแผนการจัดการศึกษา และการกำกับติดตามการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ให้มีความเชื่อมโยงบูรณาการร่วมกันในทุก ๆ ด้าน สามารถขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาได้อย่างเป็นรูปธรรม นอกจากนี้ เห็นควรให้คณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัดจัดให้มีการปฐมนิเทศผู้ที่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตำแหน่งครูผู้ช่วย ก่อนที่จะไปปฏิบัติงานในสถานศึกษา เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับการ

ปฏิบัติงาน มีระเบียบวินัย ปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ตั้งใจอบรมสั่งสอนลูกศิษย์ด้วยความเข้าใจ และเป็นต้นแบบที่ดีงามให้กับเยาวชน^[5] นอกจากนี้ยังมีการกำหนดขอบเขตอำนาจไว้อย่างชัดเจนระหว่างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และคณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัด ดังเช่น ที่ประชุมคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้มีมติเห็นชอบขออนุมัติการขอไปช่วยราชการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นการชั่วคราว ว่าต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัดก่อน แล้วผู้ที่จะลงนามให้ไปช่วยราชการ คือ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดันสังกัด ซึ่งเป็นการสร้างความชัดเจนในเรื่องของอำนาจหน้าที่ เพราะที่ผ่านมา ยังสับสนกันว่า อำนาจทุกอย่างจะไปรวมอยู่ที่คณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัด ทั้งนี้ การให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลงนามส่งย้าย เป็นไปตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มาตรา 69 วรรคสอง ที่ระบุว่า การสั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้ใดไปปฏิบัติราชการในหน่วยงานทางการศึกษาเป็นการชั่วคราวในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ให้เป็นอำนาจของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา^[6] นอกจากนี้แล้วพบว่าในการนำนโยบายไปปฏิบัติยังคงพบปัญหาเรื่องของการประสานความเข้าใจกันระหว่างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากับสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด หรือแม้แต่ปัญหาการโยกย้าย บรรจุ แต่งตั้งซึ่งยังคงมีความคิดเห็นที่แตกต่าง และไม่เข้าใจตรงกันอันทำให้การขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาเป็นไปอย่างล่าช้า ดังเช่นเหตุการณ์ต่าง ๆ ดังปรากฏในคอลัมน์ การศึกษาของหนังสือพิมพ์และสื่ออื่น ๆ กรณีปัญหาการบรรจุแต่งตั้งครูวิชาเอกสังคม^[7] โรงเรียนแห่งหนึ่งในระดับจังหวัดแห่งหนึ่ง ซึ่งน่าจะเกิดจากปัญหาด้านการประสานงานระหว่างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดอันเป็นเหตุให้มีบุคคลภายนอกได้รับผลกระทบต่อนอกจากนี้แล้วในบางพื้นที่หรือบางภูมิภาคได้มีการประสานงานเพื่อดำเนินนโยบายในด้านของการจัดการศึกษา ดังเช่น คณะกรรมการศึกษาธิการกรุงเทพมหานคร ได้มอบหมายให้สำนักงานศึกษาธิการกรุงเทพมหานคร จัดทำข้อมูลพื้นฐาน สภาพปัจจุบัน และสภาพปัญหาของกรุงเทพมหานครทุกระดับทุกสังกัด เพื่อจัดทำแผน และแนวทางในการจัดการศึกษาที่เป็นภาพรวมของทั้งกรุงเทพมหานคร^[8] ในการให้สัมภาษณ์ของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการเกี่ยวกับปัญหาการบริหารงานบุคคลในรูปแบบของคณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัดโดยกล่าวว่า ในกรณีการบรรจุครู 2 คน เป็นข้าราชการของโรงเรียนในจังหวัดตาก ถือได้ว่าเป็นกรณีศึกษาซึ่งต้องแก้ไข้ปัญหาไปทีละอย่าง เพราะการมี กศจ. ก็เพื่อให้บูรณาการร่วมกันกับเขตพื้นที่ฯ แต่ถ้าบูรณาการกันไม่ได้ ก็ควรจะพิจารณาว่าควรมีต่อไปหรือไม่ หลายเรื่องที่ต้องมาวิเคราะห์กันซึ่งที่จริงแล้ว กศจ. ควรมีอำนาจดูแลกำกับ วางแผนบูรณาการ ฝ่ายปฏิบัติคือเขตพื้นที่ซึ่งเป็นเรื่องที่ค่อนข้างละเอียดอ่อน ต้องไปแก้ไข้ทีละเปลาะ ต้องนำมาหารือกันในคณะกรรมการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาในระดับภูมิภาค^[9]

นอกจากนี้ข้อมูลในบทความของนักวิชาการท่านหนึ่งได้ตั้งข้อสังเกตถึงสาเหตุที่ทำให้นโยบายการศึกษาไม่ประสบความสำเร็จมีดังนี้ 1) ระบบงานแบบแยกส่วน โดยระบบราชการไทยเป็นการแบ่งส่วนในรูปแบบองค์กรที่เรียกว่า Department Organization แต่ละหน่วยงานย่อยจะ Focus แต่หน้าที่ของตนเอง ทำให้ไม่เป็นเอกภาพ 2) งอกหน่วยงาน ซึ่งสืบเนื่องจากข้อสังเกตแรกนั้น พอบูรณาการไม่ได้ ระบบราชการไทยก็จะก่อตั้งหน่วยงานใหม่ ๆ ซึ่งมาเชื่อมประสานเป็นตัวกลางอยู่ในจุดต่าง ๆ นานวันเข้า รอยเชื่อมต่อของหน่วยงานที่งอกขึ้นมาก็จะชัดเจนขึ้น อีกทั้งยังไม่มีแนวคิดที่จะยุบหรือเลิกหน่วยงานใหม่เหล่านั้น เปรียบกับว่าเป็นแผลและพยายามรักษา แต่ก็กลับกลายเป็นมะเร็งเกาะกินงบประมาณทางการศึกษาอย่างมหาศาล 3) นโยบายพระคุณ โดยรวมนโยบายที่เน้นการกระตุ้นมากกว่านโยบายที่เอาผิด ส่วนหนึ่งในโต๊ะของคนออกนโยบาย ไม่อยากโดนกระแสดต่อต้าน กอปรกับนโยบายในเชิงบทลงโทษง่ายต่อการผันไปเป็นเครื่องมือของการใช้อำนาจในทางมิชอบ และข้อสังเกตสุดท้าย คือ การใช้นโยบายไม่ตรงตามเป้าหมาย โดยหลักการแล้วเมื่อหน่วยเหนือมอบนโยบายออกไปแต่ละหน่วยงานจะต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการตามรูปแบบ โดยเชื่อมั่นนโยบายกับการปฏิบัติให้เห็นสิ่งเดียวกัน ดังนั้น คนเขียนนโยบายจึงทำได้อย่างเก่งแค่ Process กับ Output ในเชิงนโยบายหยาบ ๆ เท่านั้น แต่ไม่สามารถเขียนนโยบายที่นำไปปฏิบัติที่ลงถึง Outcome ในเชิงคุณภาพได้ ซึ่งนั่นก็คือผลลัพธ์ของการจัดการศึกษาที่ติดต่อกันได้อย่างแท้จริงเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนากระบวนการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาพลเมืองของชาติให้สามารถก้าวเข้าสู่ยุคศตวรรษที่ 21 ได้เป็นอย่างดีและมีคุณภาพ^[10] นอกจากนี้แล้ว สมหวัง พิริยานุวัฒน์ (ราชบัณฑิต) ได้กล่าวถึงสภาพปัจจุบันและข้อเท็จจริงว่าโครงสร้างการบริหารการศึกษาแบบรวมศูนย์ ทำให้การบริหารนโยบายการศึกษาขาดการตรวจสอบ และขาดความต่อเนื่อง การจัดสรรงบประมาณจะสิ้นเปลืองไปกับงานประจำ และค่าใช้จ่ายด้านบริหารไม่สามารถสร้างคุณภาพการเรียนรู้ถึงตัวผู้เรียนได้จริง ขาดกลไกการติดตามการใช้งบประมาณ ไม่สามารถส่งเสริมการพัฒนาสถานศึกษา ผู้บริหารและครู และไม่สามารถทำภารกิจ “สนับสนุน ส่งเสริม” ให้สถานศึกษามีอิสระในการพัฒนาการศึกษาให้เข้ากับบริบทความต้องการกำลังคน ของชุมชนท้องถิ่น ตลอดจนไม่อาจใช้ศักยภาพของหน่วยงานนอกมาร่วมจัดการศึกษา หรือเป็นแหล่งงาน/แหล่งเรียนรู้ให้ผู้เรียนทุกกลุ่มอายุได้^[11] และการประชุมเสวนาวิชาการ “ทางออกของวิกฤตการศึกษาไทยภายใต้การใช้อำนาจตาม ม.๔๔ ของ คสช.” เมื่อวันที่ ๑๔ มกราคม ๒๕๖๑ โดย ดิเรก พรสีมา อธิบดีประธานกรรมการคุรุสภา และผู้อื่นที่เข้าร่วมเสวนาอื่น ๆ ณ ห้องประชุมไทยจารย์ สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร ผู้เข้าร่วมเสวนาหลายท่านได้เสนอความคิดเห็นตามหลักวิชา ในอันที่น่าจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการศึกษาของประเทศเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งสรุปออกเป็น 4 ข้อดังนี้ 1) ให้กระจายอำนาจทั้งด้านวิชาการ บริหารงานบุคคล งบประมาณ และการบริหารทั่วไป ให้สถานศึกษาอย่างแท้จริง ให้โรงเรียนเป็นนิติบุคคล ให้ครูมีอิสระในการสอน ครูและโรงเรียนคิดโครงการเอง สอนเอง อย่าให้รัฐมนตรี ปลัดกระทรวง เลขาธิการ ผู้อำนวยการสำนัก

ศึกษานิเทศก์ หรือบุคคลอื่น ๆ จากส่วนกลาง สำนักงานศึกษาธิการภาค สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด หรือเขตพื้นที่การศึกษาคิดโครงการให้ ซึ่งการที่จะทำอย่างนี้ได้ นั้น สถานศึกษาต้องมี ออกศ. ของสถานศึกษาเอง ส่วนสถานศึกษาขนาดเล็ก และไม่สามารถอยู่รวมได้ อาจกำหนดหลักเกณฑ์ให้สถานศึกษาเหล่านั้นใช้ ออกศ. สถานศึกษาร่วมกันได้ 2) รัฐบาลต้องหาครุดี ครูเก่งให้โรงเรียน ต้องทำให้นักศึกษาครู และครูมีคุณภาพสูง มีกระบวนการผลิตครูที่มีมาตรฐานสูง ใช้เวลาในการผลิตเทียบเคียงได้กับเวลาที่ใช้ในการผลิตแพทย์ เพราะนักศึกษาที่ดี และเก่ง ๆ ของประเทศชั้นนำทั้งหลายเลือกเรียนครูเพราะเขาเห็นว่าเป็นวิชาที่ใช้เวลายาวนานในการศึกษา เวลาที่ใช้ในการเรียนครูเทียบเคียงได้กับการเรียนแพทย์ ช่วยให้เราเป็นผู้ประกอบวิชาชีพชั้นสูง (professional) ได้ 3) ให้ครูมีอิสระในการจัดการเรียนการสอน อย่าให้ส่วนกลางคิดโครงการแทนครู 4) รัฐบาลต้องหาผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำสูงให้โรงเรียน ต้องเป็นผู้มีประสบการณ์ในการสอนในโรงเรียนและประสบความสำเร็จทางการสอนมาก่อน ก่อนให้บริหารโรงเรียน ต้องอบรมภาวะผู้นำ และกฎหมาย ระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงานโรงเรียนทั้ง 4 ด้าน จนเกิดความเชี่ยวชาญ ต้องไม่ให้คนที่ไม่มีประสบการณ์ทำงานที่โรงเรียนมาบริหารโรงเรียน หน่วยงานทางการศึกษา และกระทรวงศึกษาธิการ และ 5) ดำเนินการให้โรงเรียนบริหารโดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือหลักธรรมาภิบาล ด้วยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารทางไกลที่ประเทศใช้อยู่ปัจจุบัน เราไม่ต้องไปตามจับทุจริตเอง ให้ทุกโรงเรียน และหน่วยงานทางการศึกษาเปิดเผยข้อมูลการบริหารทั้ง 4 ด้าน คือ วิชาการ งบประมาณ งานบุคคล และการบริหารทั่วไป โดยให้สาธารณชนสามารถเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียนได้ (เป็น public access) ให้คนในองค์กร และประชาชนทั่วไปทุกคนตรวจสอบ^[12] ในส่วนของมุมมองเรื่องการทำงานร่วมกันในองค์กร ไม่ว่าจะป็นองค์กรในหน่วยงานของรัฐ หรือหน่วยงานของเอกชน มีความมุ่งหมายเพื่อให้วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรนั้น บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งมีทรัพยากรในการบริหารจัดการองค์กร อันประกอบด้วย คน เงิน วัสดุ หลักการบริหาร เครื่องจักรอุปกรณ์ และวิธีปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ โดยคนในองค์กรถือได้ว่าเป็นหัวใจขององค์กร และเป็นทรัพยากรในการบริหารจัดการที่สำคัญในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย อย่างไรก็ตาม คนในองค์กรนั้น มีความแตกต่างกัน ทั้งด้านอารมณ์ ความรู้สึก เจ็บใจ พฤติกรรมทัศนคติ ความคิดริเริ่ม ความมีใจรักในการทำงาน ทุ่มเท กำลังกายใจให้กับงาน ความชำนาญที่จะปฏิบัติงาน จึงเป็นเหตุทำให้การทำงานร่วมกันของคนในองค์กร เกิดปัญหาความขัดแย้งทางความคิด ความขัดแย้งในการปฏิบัติงานร่วมกัน การประสานงานในการทำงานร่วมกัน กลายเป็น การประสานงานระหว่างกันทันที นอกจากนี้แล้วยังกล่าวว่า การประสานงาน ทำหน้าที่เป็นตัวเชื่อมโยงให้การบริหารจัดการทั้งหลายมีความเหมาะสม กลมกลืน ไม่ซ้ำซ้อน ไม่ขัดแย้ง มีการดำเนินงานอย่างราบรื่น เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร เพราะความร่วมมือร่วมใจของทุกทุกคนในองค์กร จะทำให้คนในองค์กรกรู๊บบทบาท หน้าที่ของตนเอง ละเอียดรอบคอบ

รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความซื่อสัตย์สุจริตทั้งต่อตนเอง ผู้อื่น และมีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติหน้าที่การงานให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้นจึงควรให้ความสำคัญถึงหลักของการประสานนโยบาย^[13]

จะเห็นได้ว่า นักวิชาการหลายท่านได้แสดงความคิดเห็นในอันที่จะบ่งบอกถึงปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดจากการประสานนโยบายด้านการศึกษาของหน่วยงานต่าง ๆ ทางการศึกษา ในอันที่จะส่งผลถึงการนำนโยบายด้านศึกษาลงสู่การปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในช่วงของการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารเพื่อปฏิรูปการศึกษาในภูมิภาคโดยมีหน่วยงานใหม่เกิดขึ้นมา ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาธิการภาค และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาธิการจังหวัด ซึ่งเป็นที่คาดหวังว่าจะเป็นเพียงจักรตัวสำคัญในการขับเคลื่อนกระบวนการจัดการศึกษาของระดับเขตพื้นที่การศึกษา และระดับสถานศึกษาทั้งประถมศึกษา และมัธยมศึกษา ตลอดทั้งการบูรณาการเชื่อมโยงไปยังหน่วยงานการจัดการศึกษาเอกชน รวมทั้งการจัดการศึกษาพิเศษ ให้สามารถดำเนินไปอย่างมีคุณภาพ ประสิทธิภาพ และบรรลุตามวัตถุประสงค์ในแผนการศึกษาแห่งชาติ และเป็นไปตามกรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ต่อไป ซึ่งจะเห็นได้ว่าสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาธิการจังหวัด เป็นหน่วยงานที่มีอำนาจหน้าที่สำคัญเพื่อประโยชน์ในการขับเคลื่อนกระบวนการบริหารจัดการเพื่อปฏิรูปการศึกษาในระดับจังหวัด โดยบูรณาการการจัดการศึกษาของทุกหน่วยงาน และทุกประเภทเข้าด้วยกันเพื่อให้เกิดความเป็นเอกภาพ ทำให้การขับเคลื่อนการปฏิรูปการจัดการศึกษาในระดับจังหวัด เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และส่งผลให้การจัดการศึกษาเพื่อสร้างพลเมืองที่มีคุณภาพของชาติเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป และจากการศึกษาแนวความคิดและข้อคิดเห็นต่าง ๆ อย่างหลากหลายของนักวิชาการหลายท่านที่กล่าวมาข้างต้น ได้ให้แนวคิดทางวิชาการรวมทั้งแสดงออกถึงความห่วงใยว่า หลังจากที่มีการปฏิรูปการศึกษา โดยเฉพาะมีการปรับปรุงโครงสร้างในส่วนของจัดการศึกษาในระดับจังหวัดและระดับภาคจากคำสั่งคณะรักษาความสงบแห่งชาตินั้น น่าจะมีอุปสรรคต่าง ๆ มากมายที่น่าจะส่งผลต่อกระบวนการจัดการศึกษารวมทั้งกระบวนการบริหารนโยบาย ไม่ว่าจะเป็นการวิเคราะห์นโยบาย การพัฒนานโยบาย ตลอดทั้งการประสานเพื่อการบริหารนโยบายในระดับจังหวัด ด้วยเหตุผลดังกล่าว จำเป็นอย่างยิ่งที่ศึกษาธิการจังหวัดจะต้องมีภาวะผู้นำ มีทักษะ ความรู้ความสามารถในอันที่จะประสานงานกับทั้งหน่วยงาน และบุคคล เพื่อให้งานการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของจังหวัด เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลที่ดีต่อแนวทางการปฏิรูปการศึกษา ผู้วิจัยในจึงมีความต้องการจะทราบว่า การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัดนั้นมีองค์ประกอบอย่างไร และผู้มีอำนาจ คณะกรรมการ หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารจัดการศึกษามีวิธีการ มีกรรมวิธี หรือมีกลยุทธ์ในการประสานนโยบายด้านการศึกษาขั้นพื้นฐานตามองค์ประกอบอย่างไร เพื่อนำข้อค้นพบไปใช้ในการพัฒนาการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานของจังหวัดต่อไป

ปัญหาของการวิจัย

ภายหลังจากที่ประเทศไทยได้มีการพัฒนากระบวนการจัดการศึกษาโดยที่สำคัญคือ การมีพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติขึ้น นับว่าเป็นการพัฒนาด้านการศึกษาค้นคว้าที่สำคัญเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการศึกษาด้านการศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งถูกระบุไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ แต่ถึงอย่างไรก็ตามกระบวนการจัดการศึกษาที่ได้คุณภาพมาตรฐานจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการประสานงานเพื่อให้มีการดำเนินการตามนโยบาย และตามแผนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน แต่พบว่ากระบวนการประสานนโยบายดังกล่าวยังคงขาดประสิทธิภาพและไม่เป็นไปตามนโยบายการจัดการศึกษา ขาดเอกภาพ อีกทั้งยังมีความคับแคบในเชิงปฏิบัติ^[14] โดยเฉพาะอย่างยิ่งความคับแคบในการแปลงนโยบายไปปฏิบัติเนื่องจากสองสาเหตุหลัก คือ ประการแรกผู้ปฏิบัติขาดความเข้าใจ และไม่มีสมรรถนะในการแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ขาดการสร้างนวัตกรรมที่เหมาะสมกับบริบทของพื้นที่และกลุ่มเป้าหมาย และขาดความยืดหยุ่น ทำให้มีข้อจำกัดในการเลือกวิธีการและแนวทางที่นอกเหนือไปจากที่กำหนดเอาไว้ในระเบียบ กฎเกณฑ์ หรือคู่มือการปฏิบัติสามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า นโยบายการศึกษาที่ผ่านมาไม่มีความมุ่งมั่นทางการเมือง รัฐมนตรีและพรรคการเมืองที่เข้ามาบริหารมีแนวคิดแตกต่างกันมาก นโยบาย แผน และโครงการที่เกิดขึ้นมีการเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้ง จึงไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และสร้างความสับสนแก่ผู้ปฏิบัติเป็นอย่างมาก ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเมื่อมีการนำหลักการ “มีเอกภาพทางนโยบาย” มีความหลากหลายในเชิงปฏิบัติ จึงกลายเป็นไปในลักษณะที่ว่า “นโยบายสับสน มีการเปลี่ยนแปลงบ่อย และขาดความต่อเนื่อง ขณะที่มีการปฏิบัติหากก็ทำอย่างมีนัยง เข้าใจบ้าง ไม่เข้าใจบ้าง ลอกเลียน และมีลักษณะแข็งตัวและคับแคบ”

จากที่ได้กล่าวมาจะเห็นได้ว่าการประสานงานเกิดขึ้นเมื่อการตัดสินใจในโครงการ หรือองค์กรหนึ่ง ๆ พิจารณาถึงสิ่งที่ทำขึ้นในองค์กรอื่น และพยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง นั่นคือ สิ่งที่ผู้ปฏิบัติที่มีความสามารถในการปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบายจริง หรือปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบาย สามารถดำเนินการได้อย่างคล่องตัว ไม่ติดขัดใด ๆ ซึ่งถือเป็นการประสานงานเชิงบวก และการเจรจาแบบฝั่งตัว การประสานงานเชิงบวกจะช่วยให้องค์กรต่าง ๆ ลดความขัดแย้งได้ง่ายขึ้น และหาวิธีที่จะให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหาที่อาจเป็นประโยชน์ต่อกองค์กรที่เกี่ยวข้อง และต่อลูกค้า ปัญหาการประสานงานไม่ได้เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งเท่านั้น แต่อาจเกิดขึ้นได้เนื่องมาจากความซ้ำซ้อนของขั้นตอนการปฏิบัติ หรือปัญหาการเกิดช่องว่างเนื่องจากไม่ได้รับการประสานงานในแต่ละขั้นตอนของการปฏิบัติ และยังสามารถจัดการกับปัญหาเหล่านี้ในทางบวกเพื่อที่จะให้บริการที่ดีขึ้น สำหรับในทางยุทธศาสตร์แล้วการประสานในแต่ละขั้นตอนการปฏิบัติดำเนินการจะต้องเป็นเชิงบวกมากกว่าการประสานงานในเชิงลบ และอาจมีปัญหาเกี่ยวกับกฎเกณฑ์เกี่ยวกับในเรื่องของการประสานนโยบายมากยิ่งขึ้น คือ ปัญหาที่ว่าต้องใช้ความพยายามหรือต้องลงทุนเท่าไร ในการพยายามประสานงาน ในสถานการณ์ใด ๆ ทรัพยากรที่มีอยู่สามารถนำมาใช้เพื่อให้บริการมากกว่า

ที่จะประสานงานทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติการเพื่อการบริหารนโยบายการศึกษาขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ^[15] ซึ่งการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด โดยมีหน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ ทางการศึกษาช่วยกันขับเคลื่อนการพัฒนานั้น ถือได้ว่าเป็นเรื่องสำคัญของพัฒนากระบวนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อให้ลงสู่เยาวชน ลงสู่ประชาชนซึ่งจะเป็นพลเมืองที่มีคุณภาพร่วมกันพัฒนาประเทศชาติในยุคศตวรรษที่ 11 หรือในช่วงที่เราเรียกว่าเป็นยุคไทยแลนด์ 4.0 ดังนั้น เพื่อทราบองค์ประกอบของการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด และเพื่อทราบกลยุทธ์การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด จึงได้จัดทำโครงการวิจัยนี้ขึ้นโดยกำหนดวัตถุประสงค์ คำถามการวิจัย สมมติฐาน กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์ดังจะกล่าวในรายละเอียดต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การศึกษาวิชาวิจัยกลยุทธ์การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัดในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อทราบองค์ประกอบการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด และ
2. เพื่อทราบกลยุทธ์การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด

คำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย จึงกำหนดคำถามการวิจัยดังนี้

1. องค์ประกอบการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัดมีอะไรบ้าง
2. กลยุทธ์การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัดเป็นอย่างไร

สมมติฐานของการวิจัย

เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัย และเป็นการตอบคำถามการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

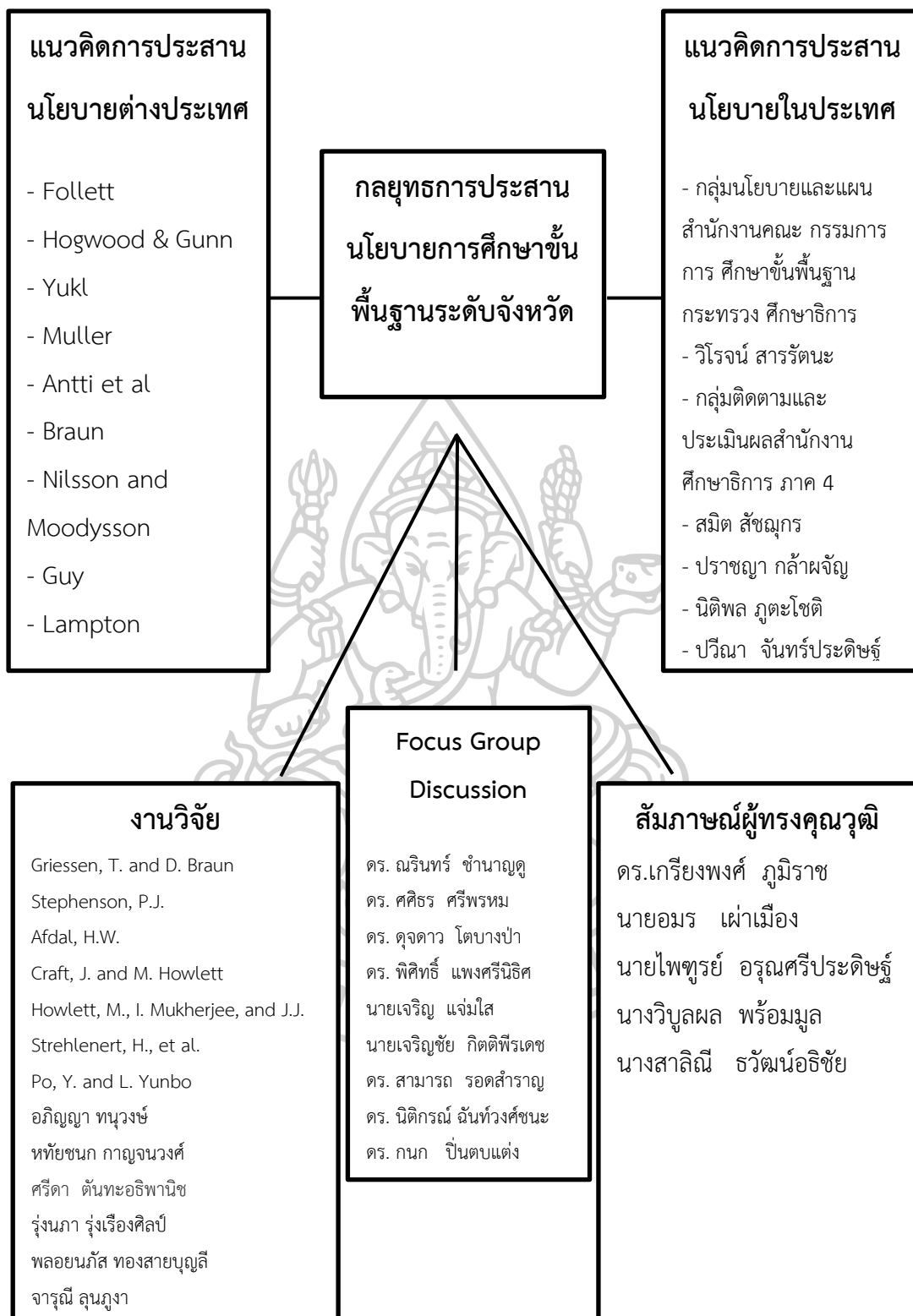
1. องค์ประกอบการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัดมีลักษณะเป็นพหุองค์ประกอบ
2. กลยุทธ์การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัดอย่างมีลักษณะเป็นพหุแนวทาง

กรอบแนวคิดของการวิจัย

การวิจัยเพื่อศึกษากลยุทธ์การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัดในครั้งนี้นั้น ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดที่เกี่ยวข้องดังนี้

การประสานนโยบาย (Policy Coordinating) มาจากกรอบแนวคิด ดังนี้

การประสานงาน เป็นการการจัดระบบระเบียบ และกลไกการทำงานของผู้ร่วมงานทั้งหลาย คนหรือหลายคณะให้ทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุจุดประสงค์อย่างเดียวกัน โดยมีหลักการประสานงาน คือ การจัดให้มีระบบการสื่อสารที่ดี มีการกำหนดตัวบุคคลเครื่องมือสื่อสารวันเวลา และสถานที่ หมายเลขโทรศัพท์จัดระบบโทรศัพท์ภายในหรือมีบริการส่งข้อความหากันได้ตลอดเวลา และจัดให้มีระบบการร่วมมือที่ดี กระตุ้น จูงใจให้สมาชิกในองค์การ มีความเต็มใจที่จะช่วยเหลือกันและกันมีมิตรไมตรีแก่กันและกัน มีการฝึกทักษะให้ผู้ปฏิบัติงานมีความชำนาญในหน้าที่งานที่ปฏิบัติด้วย การประสานงานในองค์การนั้น ควรให้เป็นระบบทั้งจากบนสู่ล่าง จากล่างสู่บน และการประสานในแนวระนาบ โดยจัดให้มีการประชุมอย่างไม่เป็นทางการ มีกิจกรรมสานสัมพันธ์มิตรอันดีต่อกันบ้างเป็นครั้งคราว เพื่อประสานความเข้าใจอันดีระหว่างสมาชิกในองค์การ และเป็นการขอบคุณที่ได้ปฏิบัติหน้าที่งานได้อย่างเรียบร้อยดี เป็นการประสานนโยบาย และวัตถุประสงค์ขององค์การให้สอดคล้องต้องกัน โดยจัดให้มีการประสานงานในรูปกระบวนการบริหารที่ครบวงจรในกระบวนการบริหารนั้น ประกอบด้วยตัวป้อน กระบวนการ และผลผลิต และปฏิกิริยาป้อนกลับ โดยเริ่มต้นด้วยการวางแผนที่ดี กำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ไว้อย่างชัดเจน กำหนดขั้นตอน เวลา สถานที่ และผู้รับผิดชอบ เพื่อสะดวกแก่ทุกฝ่าย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ที่มา : Follett, M.P. **Freedom and Co-ordination: Lectures in business organization (reprint 1987)**. New York: Management Publications Trust Limited, 1949

: Hogwood, B.W. and Gunn, L.A. **Policy Analysis for the Real World**. New York : Oxford University Press, 1984

: Gary Yukl, **Leadership in Organizations**. Pearson Prentice Hall, Sixth edition, 2012

: Muller R. **Coordination in Organizations**. In: Kim S., O'Hare G. (eds) Cooperative Knowledge Processing. Computer Supported Cooperative Work. Springer, London, 1997: pp 26-42

: Antti Pelkonen, Tuula Teravainen and Suvi-Tuuli Waltari. **Assessing policy coordination capacity: Higher education, science, and technology policies in Finland**. *Science and Public Policy*, Volume 35, Issue 4, 1 May 2008, Pages 241–252, <https://doi.org/10.3152/030234208X308854>

: Dietmar Braun. **Organising the political coordination of knowledge and innovation policies**. *Science and Public Policy*, 35(4), May 2008, pages 227–239 DOI: 10.3152/030234208X287056; <http://www.ingentaconnect.com/content/beechn/spp>

: Richard L. Daft, **New Era of Management**. South-Western Cengage Learning, Tenth Edition, 2012

: Magnus Nilsson and Jerker Moodysson. **Regional innovation policy and coordination: Illustrations from Southern Sweden**. *Science and Public Policy* 42 (2015) pp. 147–16, Advance Access published on 22 May 2014

: David M. Lampton. **Xi Jinping and the National Security Commission: policy coordination and political power**. *Journal of Contemporary China*, Vol. 24, No. 95, 2015: 759-764

: Guy Peters, B.. **The challenge of policy coordination**, Received 05 Feb 2018, Published online; 29 Mar 2018: 1-11

: Businessdictionary. [online] <http://www.businessdictionary.com/definition/coordination.html>

: Thomas G.D.B. **The political coordination of knowledge and innovation policies in Switzerland**. *Science and Public Policy*, Volume 35, Issue 4, 1 May 2008: 277–288, <https://doi.org/10.3152/030234208X310338>

: Paul J.Stepenson. **The Role of Working Groups of Commissioners in Co-ordinating Policy Implementation: The Case of Trans-European Networks (TENs).** Journal of Common Market Studies (JCMS) Volume 48, Issue 3 June 2010: 709-736

: Jonathan Craft and Michael Howlett. **Policy formulation, governance shifts and policy influence: location and content in policy advisory systems.** jnl Publ., 32, 2, 2012: 79-98

: Hilde Wagsas Afdal. **Policy making processes with respect to teacher education in Finland and Norway.** Published online : 7 April 2012 © Springer Science+Business Media B.V. 2012 : Abstract

: Michael Howlett, **From tools to toolkits in policy design studies: the new design orientation towards policy formulation research.** policy&politics vol 43 no 2 (2015 : 291-311)

: Strehlenert et al. **Evidence-informed policy formulation and implementation: a comparative case study of two national policies for improving health and social care in Sweden.** Implementation Science, Bio Med Central, 2015 : Abstract

: Yang Po and Liu Yunbo. **Balanced Development for Provincial-Level Coordination and Higher Vocational Education.** Journal Chinese Education & Society Volume 50, 2017: 469-498

: สมิต สัชฌุกร. **เทคนิคการประสานงาน : Coordinating Technique.** โรงพิมพ์สายธาร: 104 หน้า, 2553: 43-49

: ปราชญา กล้าผัจญ. **88 เส้นทางสู่ความสำเร็จของนักบริหาร.** บริษัทเวิลด์การพิมพ์, พิมพ์ครั้งที่ 4, กรุงเทพฯ, 2554

: ปวีณา จันทร์ประดิษฐ์. **การประสานงาน.** เข้าถึงได้ใน <http://library.dip.go.th/multim6/edoc/2554/19778.pdf> เมื่อ 6 เมษายน 2561 เวลา 11.30

: วิโรจน์ สารรัตน์. **แนวคิด ทฤษฎี และประเด็นเพื่อการบริหารการศึกษา.** หจก.ทิพย์วิสุทธิ์; พิมพ์ครั้งที่ 8, กรุงเทพฯ, 2555

: นิตพล ภูตะโชติ. **พฤติกรรมองค์การ.** สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ, 2556: 13-19

: กลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกระทรวงศึกษาธิการ. **คู่มือการปฏิบัติงาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.** [ออนไลน์] หน้า 36 เข้าถึงใน <http://psd-g-obec.nma6.go.th/wp-content/uploads/2015/04/2-Policies-and-plans.pdf> เมื่อวันที่ 3 พฤษภาคม 2561 เวลา 09.00 น

: กลุ่มติดตามและประเมินผล สำนักงานศึกษาธิการภาค 4. **เทคนิคการประสานงานเพื่อสร้างความประทับใจ.** [ออนไลน์] เข้าถึงได้ใน <http://www.reo1.moe.go.th/2557/images/download/2556-reo4-km-coordinator.pdf> เมื่อ 26 เมษายน 2561 เวลา 8.30 น : 1

: สถาบันดำรงราชานุภาพ, สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย. **เทคนิคการประสานงาน.** เอกสารความรู้ ลำดับที่ 18, เข้าถึงได้ใน www.stabundamrong.go.th/web/book /53/ b18_53 .pdf เมื่อ 16 เมษายน 2561

: โอเคเนชั่น, บล็อก. **การติดต่อสื่อสารเพื่อการประสานงาน.** เข้าถึงได้ใน <http://oknation.nationtv.tv/blog/print.php?id=496930> (2562)

: อภิญญา ทนวงษ์. **องค์ประกอบในการประสานงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานฝ่ายประกันคุณภาพองค์การเกษตรกรรม.** สารนิพนธ์หลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการองค์การเกษตรกรรม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, มิถุนายน 2555

: ททัยชนก กาญจนวงศ์. **การวิเคราะห์กระบวนการกำหนดนโยบายในแผนพัฒนาของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคใต้ตอนบน.** วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2557 : บทคัดย่อ

: ศรีธา ต้นทะอริพานิช. **กลยุทธ์การกำหนดนโยบายและการนำนโยบายสู่การปฏิบัติสำหรับนโยบายการจัดหาเครื่องคอมพิวเตอร์แท็บเล็ตให้แก่โรงเรียน.** วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2557.

: รุ่งนภา รุ่งเรืองศิลป์. **รูปแบบการพัฒนานโยบายการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา.** วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์, 2557 : บทคัดย่อ

: พลอยนภัส ทองสายบุญลี. **การศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ปัญหาการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 1.** วารสารวิจัยและพัฒนา วลัยลักษณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์ สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ปีที่ 10 ฉบับที่ 2, พฤษภาคม-สิงหาคม, 2558: 13-17

: จารุณี ลุนญา. **รูปแบบการจัดการศึกษาของจังหวัดจัดการตนเอง**. วิทยานิพนธ์
ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร,
2559 : บทคัดย่อ

ข้อจำกัดของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งพื้นที่การจัดเก็บข้อมูลออกเป็นภูมิภาค (Cluster) โดยแบ่ง
ออกเป็น 6 ภาค ตามลักษณะทางภูมิศาสตร์ ดังนี้ ภาคเหนือ มีทั้งหมด 9 จังหวัด ภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือ มีทั้งหมด 19 จังหวัด ภาคกลาง มีทั้งหมด 21 จังหวัด ภาคตะวันออก มีทั้งหมด
7 จังหวัด ภาคตะวันตก มีทั้งหมด 5 จังหวัด และภาคใต้ มีทั้งหมด 14 จังหวัด และในการวิจัยครั้งนี้
ผู้วิจัยดำเนินการสุ่มได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็น Cluster ภาคกลาง เพื่อเป็นตัวแทนของประชากรทั้งหมดที่
ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้จึงหมายถึงสำนักงานศึกษาธิการ
จังหวัดในภาคกลางซึ่งมีทั้งหมด 21 จังหวัด โดยข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์ข้อค้นพบต่าง ๆ ได้มาจากกลุ่ม
ผู้ให้ข้อมูลการวิจัยซึ่งเป็นผู้บริหารการศึกษาหรือผู้ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่อันเกี่ยวกับการ
ประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัดของทั้งหมด 21 จังหวัดในภาคกลาง

นิยามศัพท์เฉพาะ

กลยุทธ์การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด หมายถึง กลวิธี กรรมวิธี หรือ
วิธีปฏิบัติใด ๆ ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการจัดระบบระเบียบ และกลไกการทำงานของผู้ร่วมงาน
ทั้งหลายคน หรือหลายคณะให้ทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของแต่ละขั้นตอนของการดำเนิน
กระบวนการบริหารนโยบาย การจัดการศึกษาในระดับต่ำกว่าอุดมศึกษา โดยแบ่งออกเป็น การศึกษา
ระดับก่อนประถมศึกษา การศึกษาระดับประถมศึกษา การศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และ
การศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ซึ่งเป็นสิ่งที่รัฐบาลหรือผู้มีอำนาจในการบริหารจัดการกำหนด
หลักเกณฑ์และแนวทางในการปฏิบัติงาน อย่างกว้าง ๆ เพื่อเป็นทิศทาง หรือแนวทางการตัดสินใจ
ขององค์การ หรือหน่วยงานใด ๆ เพื่อกรอบพื้นฐานให้กระบวนการดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์และ
เป้าหมายของรัฐบาล องค์การ หรือหน่วยงาน ซึ่งในงานวิจัยนี้จะมุ่งเน้นไปถึง แนวทางหรือวิธีการเชิง
รุกของคณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัด คณะอนุกรรมการศึกษาธิการจังหวัด และ/หรือผู้มีส่วน
เกี่ยวข้องในกระบวนการจัดการศึกษาในระดับจังหวัด และ/หรือผู้ที่มีคุณวุฒิ และมีประสบการณ์ใน
การบริหารจัดการศึกษา เป็นที่ยอมรับนับถือกันในพื้นที่ของจังหวัด

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัดครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) เพื่อทราบองค์ประกอบการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด และ 2) กลยุทธ์การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด โดยในที่นี่จะได้ประมวลองค์ความรู้จากวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องตามหัวข้อดังนี้ คือ แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การประสานนโยบาย แนวคิดเกี่ยวกับนโยบายด้านการศึกษาขั้นพื้นฐาน แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษาในภูมิภาคและศึกษาธิการจังหวัด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การประสานนโยบาย

องค์การหนึ่ง ๆ นั้น ประกอบด้วยหลาย ๆ หน่วยงานเข้าด้วยกัน อาจจำแนกได้เป็นงานธุรการ งานสารบรรณ บัญชี การเงิน พัสดุ การผลิต การขาย การตลาด จัดซื้อ ส่งของ ต้อนรับ วิศวกรรม ช่อมบำรุง ขนส่ง โฆษณาประชาสัมพันธ์ ออกแบบ ฯลฯ เมื่อมีคนจำนวนมากในองค์การบุคคลเหล่านั้นปฏิบัติภารกิจในหน้าที่การงานที่แตกต่างกันไป ต่างก็เป็นลูกค้ำภายในของกันและกันที่จะต้องติดต่อประสานงานให้ความช่วยเหลือกันและกันก่อนที่จะให้บริการแก่ลูกค้ำภายนอก ดังนั้นมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการประสานงานเพื่อให้การดำเนินงานขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดสัมฤทธิ์ผลตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์การและเป็นไปตามนโยบายที่กำหนดไว้

การประสานงาน (Coordination)

โดยทั่วไปภารกิจในการประสานงานจะอยู่ในขอบข่ายที่เกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ ดังนี้^[16]

1) นโยบาย องค์การหนึ่ง ๆ อาจจะมีนโยบายเดียวหรือหลายนโยบายก็ได้ต้องมีการประสานนโยบายระหว่างภายในองค์การเองหรืออาจจะต้องประสานนโยบายกับองค์การอื่น ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องเพื่อให้บรรลุเป้าหมายโดยรวมของหน่วยงานใหญ่หรือของประเทศ 2) ใจ สมาชิกในองค์การต่างก็มีชีวิตจิตใจมีความรู้สึกนึกคิดการทำงานร่วมกันเป็นอย่างดีได้นั้นจะต้องมีการประสานใจเข้าด้วยกันมีความร่วมแรงร่วมใจกันจริงใจต่อกัน การประสานใจนี้จึงนับเป็นภารกิจที่สำคัญยิ่งขององค์การทำให้เกิดความสามัคคีพลังในหมู่พวกและทีมงาน 3) แผน องค์การมีแผนงานหลายระดับเริ่มต้นตั้งแต่แผนใหญ่ (Master plan) แผนกลยุทธ์ (Strategic plan) แผนปฏิบัติการ (Action plan) แผนต่าง ๆ นั้น อาจแยกเป็น แผนระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาวผู้ปฏิบัติงานที่ดีจะต้องมีความสามารถในการ

ประสานแผนงานและโครงการที่มีลักษณะเกี่ยวข้องกันนั้นได้เป็นอย่างดี 4) งานที่รับผิดชอบ นอกจากแผนและโครงการแล้ว ในองค์การยังมีงานย่อย ๆ ทั้งในและนอกโครงการ ผู้ประสานงานจะต้องเตรียมประสานงานที่เกี่ยวข้องให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี 5) คน ในการปฏิบัติงาน มีผู้ปฏิบัติเป็นจำนวนมาก ต้องมีการประสานทั้งภายในและภายนอกองค์การ การเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีจะช่วยส่งเสริมให้สามารถติดต่อประสานงาน และได้รับความร่วมมืออย่างดียิ่งจากบุคคลทั้งหลายที่มีส่วนเกี่ยวข้อง 6) ทรัพยากร ในการปฏิบัติงานในองค์การนั้น ผู้ปฏิบัติงานจะต้องเกี่ยวข้องกับทรัพยากรอื่น ๆ นอกเหนือจากคน ได้แก่ เงินทองวัสดุอุปกรณ์เครื่องจักรและวัตถุดิบ กำกับดูแลให้มีการใช้อย่างประหยัด และเกิดประสิทธิผลอาจจะต้องมีการขออนุมัติใช้สถานที่เบิกสิ่งของต่าง ๆ มาใช้งานซึ่งถ้ามีการเตรียมการประสานงานเป็นอย่างดีตั้งแต่เริ่มแรก การปฏิบัติงานนั้น ๆ ก็จะดำเนินไปได้อย่างราบรื่นไม่ติดขัด ไม่ต้องมาคอยแก้ปัญหาอยู่เรื่อย ๆ

ความหมายของการประสานงาน

การประสานงาน (Coordination) หมายถึง การประสานและบูรณาการกิจกรรมความรับผิดชอบและโครงสร้างคำสั่งและการควบคุมเพื่อให้มั่นใจว่าทรัพยากรขององค์กรมีการใช้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุดเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ พร้อมกับการจัดระเบียบติดตามและควบคุมการประสานงานเป็นหนึ่งในหน้าที่สำคัญของการจัดการ^[17]

การประสานงาน หมายถึง การติดต่อสื่อสารให้เกิดความคิด ความเข้าใจที่ตรงกันในการร่วมมือปฏิบัติงานให้สอดคล้องทั้งเวลา และกิจกรรมที่ต้องกระทำให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างสมานฉันท์ และมีประสิทธิภาพ เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น ไม่เกิดการงานซ้ำซ้อน ขัดแย้งกันหรือเหลื่อมล้ำกัน การประสานงานจึงเป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหาร และการปฏิบัติงานในหน่วยงาน หรือองค์การ ความสำเร็จของการประสานงานขึ้นอยู่กับบทบาท และความสามารถของบุคลากร^[18]

การประสานงาน หมายถึง การจัดให้คนในองค์การทำงานสัมพันธ์สอดคล้องกัน โดยจะต้องตระหนักถึงความรับผิดชอบ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และมาตรฐานการปฏิบัติขององค์การเป็นหลัก ต้องมีการจัดระเบียบ วิธีการทำงาน อีกทั้งความร่วมมือในการทำงาน เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการร่วมมือปฏิบัติงานได้สอดคล้องทั้งเวลา และกิจกรรมที่ต้องกระทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยไม่ให้เกิดความสับสน ขัดแย้งหรือเหลื่อมล้ำกัน ทั้งนี้เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น ทำให้มาทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล^[19]

การประสานงาน หมายถึง การจัดระเบียบวิธีการทำงานเพื่อให้งานและเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ร่วมมือปฏิบัติงานเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันเพื่อลดข้อขัดแย้งและทำให้งานดำเนินไปได้อย่างราบรื่นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์การ เป็นการจัดให้คนในองค์การทำงานให้สัมพันธ์

สอดคล้องกันโดยจะต้องตระหนักถึงหน้าที่ความรับผิดชอบวัตถุประสงค์เป้าหมายและมาตรฐานการปฏิบัติขององค์การเป็นหลัก และเป็นการจัดระเบียบวิธีการทำงานเพื่อให้งานและเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ร่วมมือปฏิบัติงานเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันไม่ทำให้งานซ้ำซ้อนขัดแย้งกันหรือเหลื่อมล้ำกันทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์การนั้นอย่างสมานฉันท์และมีประสิทธิภาพ^[20]

การประสานงาน คือ กระบวนการบริหารกระบวนการหนึ่งที่จะทำให้ขั้นตอนของงานชัดเจนไม่ซ้ำซ้อนผู้มีส่วนร่วมปฏิบัติมีความร่วมมือร่วมใจกันเพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่การประสานงานจะช่วยให้การทำงานบรรลุเป้าหมายได้ ราบรื่นและรวดเร็วทุกฝ่ายมีความเข้าใจถึงนโยบายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานได้ดีขึ้นองค์กรประหยัดทรัพยากรต่าง ๆ ได้มากขึ้นการดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพนอกจากนี้การประสานงานยังสามารถสร้างความกลมเกลียวและความสำนึกรับผิดชอบร่วมกันของคนในองค์กรลดข้อขัดแย้งในการทำงานป้องกันการก้าวร้าวหน้าที่ ขจัดปัญหาการทำงานซ้ำซ้อนหรือเหลื่อมล้ำทำให้เข้าใจข้อเท็จจริงและปัญหาของหน่วยงานย่อยอื่นนำไปสู่การหาแนวทางในการปรึกษาหารือเพื่อปรับปรุงร่วมกันอีกด้วย^[21]

การประสานงาน หมายถึง การจัดระเบียบวิธีการทำงาน เพื่อให้งานและเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ร่วมมือปฏิบัติงานเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ไม่ทำให้งานซ้อนกันขัดแย้งกันหรือเหลื่อมล้ำกัน ทั้งนี้ให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และนโยบายขององค์การนั้นอย่างสมานฉันท์และมีประสิทธิภาพ^[22]

การประสานงาน (Coordination) คือ การทำงานร่วมกัน เพื่อเพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการผลิต หรือบริการระหว่างหน่วยงานและรวมทั้งองค์กร^[23]

การประสานงาน หมายถึง การจัดให้บุคลากรในสำนักงานทำงานสัมพันธ์ สอดคล้องกัน โดยจะต้องตระหนักถึงความรับผิดชอบ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และมาตรฐานการปฏิบัติ ของสำนักงานเป็นหลัก ต้องมีการจัดระเบียบ วิธีการทำงาน อีกทั้งความร่วมมือในการ ปฏิบัติงานเป็นเอกภาพเพื่อให้เกิดความคิด ความเข้าใจตรงกัน ในการร่วมมือปฏิบัติงานให้สอดคล้อง ทั้งเวลา และกิจกรรมที่ต้องกระทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยไม่ทำให้เกิดความสับสน ขัดแย้งหรือเหลื่อมล้ำกัน ทั้งนี้ให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น ทำให้ได้มาซึ่งงานอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล^[24]

จากการประมวลสาระความรู้เกี่ยวกับความหมายของการประสานงานสามารถนำมาวิเคราะห์และสรุปได้ว่า การประสานงาน หมายถึง การจัดระบบระเบียบ และกลไกการทำงานของผู้ร่วมงานทั้งหลายคนหรือหลายคณะให้ทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุจุดประสงค์อย่างเดียวกัน

หลักการประสานงาน ประกอบไปด้วยสิ่งต่าง ๆ ต่อไปนี้

1) จัดให้มีระบบการสื่อสารที่ดี มีการกำหนดตัวบุคคลเครื่องมือสื่อสารวันเวลาและสถานที่ หมายเลขโทรศัพท์จัดระบบโทรศัพท์ภายในหรือมีบริการส่งอีเมลหากันได้ตลอดเวลา

2) จัดให้มีระบบการร่วมมือที่ดี กระตุ้น จูงใจให้สมาชิกในองค์กร มีความเต็มใจที่จะช่วยเหลือกันและกันมีมิตรไมตรีแก่กันและกัน เพื่อให้งานขององค์กรดำเนินไปได้โดยสะดวกราบรื่น สิ่งพึงระวังก็คือ พฤติกรรมการวางเฉยหรือการต่อต้านแบบได้กับการที่ “มือไม่พาย เอาเท้าราน้ำ” อันจะเป็นอุปสรรคต่อระบบการร่วมมือที่ดี นอกจากนี้ ยังต้องมีการฝึกทักษะให้ผู้ปฏิบัติงานมีความชำนาญในหน้าที่งานที่ปฏิบัติด้วย

3) จัดให้มีระบบการประสานงานที่ดี การประสานงานในองค์กรนั้น ควรให้เป็นระบบทั้งจากบนสู่ล่าง จากล่างสู่บน และการประสานในแนวระนาบ อาจจะจัดให้มีการประชุม พบปะปรึกษาหารือ เลี้ยงน้ำชา เลี้ยงอาหารกลางวัน เป็นครั้งคราว เพื่อประสานความเข้าใจอันดีระหว่างสมาชิกในองค์กร และเป็นการขอบคุณที่ได้ปฏิบัติหน้าที่งานที่ผ่าน ๆ มาได้อย่างเรียบร้อยดี

4) จัดให้มีการประสานนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กรให้สอดคล้องต้องกัน บางครั้งนโยบายและวัตถุประสงค์นั้นอาจจะยากที่จะเข้าใจ บางทีพนักงานระดับล่างไม่ทราบเรื่อง จึงต้องมีการชี้แจง ทำความเข้าใจ เพื่อให้เกิดเอกภาพในการประสานงานระหว่างนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กรให้มีความสอดคล้องต้องกัน และง่ายต่อการปฏิบัติ

5) จัดให้มีการประสานงานในรูปกระบวนการบริหารที่ครบวงจรในกระบวนการบริหารนั้น ประกอบไปด้วยตัวป้อน (Input) กระบวนการ (Process) และผลผลิต (Output) นอกจากนั้นก็ยังมีปฏิกริยาป้อนกลับอีกด้วย การประสานงานต้องเริ่มต้นด้วยการวางแผนที่ดี กำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ไว้อย่างชัดเจน กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานไว้อย่างละเอียด กำหนดเวลาและสถานที่ ตลอดจนกำหนดตัวบุคคลผู้ที่จะรับผิดชอบ ให้ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบว่า ในวันเวลาและสถานที่ใด ใครจะต้องทำอะไร อย่างไร ซึ่งเป็นการสะดวกแก่ทุกฝ่ายในการติดต่อประสานงาน อันจะทำให้เกิดความราบรื่นเรียบร้อยไปตลอดการปฏิบัติงานนั้น ๆ

รูปแบบการประสานงาน มี 3 รูปแบบได้แก่

1) การประสานงานแบบอัตโนมัติ โดย ออกคำสั่งให้กระทำการติดต่อจากบนลงล่างไม่เปิดโอกาสให้ซักถามไม่ต้องการให้ทราบเหตุผลวิธีการนี้ผู้ปฏิบัติอาจจะอึดอัดใจไม่ชอบ กลัว ไม่อยากให้ความร่วมมือหรือหากเป็นลูกน้องที่ซอบสอพลอก็ว่าอย่างไรว่าตามกันไปเรื่อย ๆ อาจจะหลงทางเข้ารกเข้าพงไปเลยก็ได้

2) การประสานงานแบบประชาธิปไตย ปรึกษารืออภัยกับผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีการแสดงความคิดเห็นได้เต็มที่รับฟังข้อวิพากษ์ติงต่าง ๆ ในที่ประชุม ฟังพอใจเป็นการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมงานที่ปฏิบัติมักจะมีผลสำเร็จด้วยดีเนื่องจากได้รับความร่วมมืออย่างดีและบุคลากรมีความภาคภูมิใจ และพึงพอใจต่อหน้าที่งานที่ปฏิบัติ

3) การประสานงานแบบตามสบาย เนื่องจากผู้นำปล่อยปะละเลยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานกันไปเองอยู่เรื่อย ๆ การประสานงานอาจจะเกิดขึ้นหรือไม่เกิดขึ้นเลยก็ได้ งานจะดีหรือไม่

จะสำเร็จหรือไม่อย่างไรขึ้นอยู่กับความพอใจ ความสามารถและความเอาใจใส่ของผู้บังคับบัญชา การประสานงานแบบนี้ งานจะเสร็จทันเวลาหรือไม่ก็ไม่เป็นสิ่งสำคัญ งานอาจจะล่าช้า ด้อยประสิทธิภาพ และกระทบกระเทือนต่อแผนดำเนินงานของผู้อื่นและหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจจะก่อให้เกิดความขัดแย้งและเอือมระอาต่อกันขึ้นได้

นักประสานงานที่ดี พึงปฏิบัติตนดังต่อไปนี้

1) วางตนดีในการติดต่อระหว่างบุคคลต่อบุคคล 2) รู้งานดีในการติดต่อระหว่างบุคคลต่อกลุ่ม 3) ทำให้เกิดศรัทธาในการติดต่อระหว่างบุคคลกับระหว่างกลุ่ม 4) หลีกเลี่ยงการขัดแย้งระหว่างบุคคลและหน่วยงาน 5) รับฟังความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้อง 6) สร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง 7) สร้างความเชื่อถือและไว้วางใจ 8) ใช้หลักการพลังร่วมคิดร่วมแสดงความคิดเห็นและร่วมกระทำ และ 9) ติดตามผลงานที่ปฏิบัติอยู่เสมอ

การประสานงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้อย่างครบถ้วน

1) โครงสร้างของงานที่จัดไว้เป็นระเบียบแบบแผนชัดเจนรัดกุม 2) มีแผนภูมิแสดงสายการบังคับบัญชา และสายงานติดต่อสื่อสารที่ชัดเจนเข้าใจง่าย พร้อมด้วยคำบรรยายกำหนดอำนาจหน้าที่ประจำตำแหน่งอย่างละเอียด มีรายชื่อผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่นั้น ๆ ด้วย 3) มีการกำหนดนโยบายกฎเกณฑ์ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ไว้เป็นลายลักษณ์อักษรสามารถอ้างอิงได้และแจกให้ผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องได้ทราบโดยทั่วกัน 4) มีระบบเสนอรายงานตามสายการบังคับบัญชา ซึ่งยึดเป็นหลักปฏิบัติได้แน่นอน 5) มีเครื่องมือและระบบสื่อสารที่ดีและเพียงพอสำหรับที่จะใช้การได้อย่างรวดเร็ว 6) มีบุคคลทำหน้าที่ประสานงานที่มีความรู้ความสามารถสูง มีความขยันหมั่นเพียร มุ่งมั่นรู้จักแก้ไขปัญหา และมีมนุษยสัมพันธ์ดี 7) มีคณะกรรมการชุดต่าง ๆ ร่วมทำงานซึ่งต้องมีการพบปะปรึกษาหารือกันเป็นประจำ 8) มีการเขียนโครงการ แผนงาน และวิธีการทำงานต่าง ๆ ไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ให้ทุกคนได้ทราบ และเพื่อให้บุคลากรที่เข้ารับงานในตำแหน่งใหม่ สามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้อง 9) มีทะเบียนและบันทึกรายงานต่าง ๆ จัดไว้อย่างเป็นระบบ และสะดวกแก่การติดตามค้นคว้า 10) เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้พบปะสังสรรค์กันนอกเวลาปฏิบัติงานบ้าง เพื่อสร้างสัมพันธ์ไมตรีอันดีต่อกัน เช่น เล่นกีฬาร่วมกัน ไปท่องเที่ยวทัศนศึกษาร่วมกัน รับประทานอาหารร่วมกัน ฯลฯ 11) มีปฏิทินกำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงานในเรื่องต่าง ๆ ไว้ชัดเจนว่า วัน เดือน ปีใดจะมีการปฏิบัติงานเรื่องอะไร และมีการกระตุ้นเตือน ทบทวน ชักซ้อมความเข้าใจกันเป็นครั้งคราว และ 12) จัดให้มีการพัฒนาบุคลากรระดับต่าง ๆ ให้เข้าใจและมีความรู้เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติอยู่เสมอ โดยอาจจะจัดในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การประชุม ฝึกอบรม สัมมนา แสดงบทบาทสมมุติ เป็นต้น

การประสานงานนั้นเป็นเรื่องสำคัญยิ่งสำหรับองค์การ หน่วยงานใดที่สามารถติดต่อประสานงานระหว่างกันและกันได้อย่างราบรื่น ก็จะสามารถปฏิบัติภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ นักบริหารที่ดีนั้นจะต้องมีความสามารถสูงในการบริหารความขัดแย้งด้วยการมองความขัดแย้งที่

อาจจะเกิดขึ้นว่าสังคมและสติปัญญา หลักการบริหารความขัดแย้งแนวใหม่นั้น ให้ถือว่าการมีความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติแต่ต้องรู้จักบริหารความขัดแย้งนั้นให้ดีให้เกิดประโยชน์โดยรวมต่อองค์การ เช่น เมื่อขัดแย้งกันแล้ว มีการใช้กำลังต่อกันก็ต้องใช้ความสามารถเชิงมนุษยสัมพันธ์ ใช้ความเป็นผู้หลักผู้ใหญ่เข้าระงับอิทธิพลเช่นนั้นให้สงบลงให้จงได้ การประสานงาน มิใช่การประสานงาน ต้องมีการประสานนโยบาย ประสานแผน ประสานใจ ประสานงาน ประสานคน และประสานทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดเสมอ^[16]

การประสานงานกับการจัดองค์การ

การจัดองค์การ (organizing) เป็นหน้าที่ทางการบริหารที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญตรวจสอบเป็นระยะ ๆ เพื่อให้มั่นใจว่า ในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โครงสร้างองค์การที่ออกแบบไว้แต่เดิมยังมีความเหมาะสมที่จะให้บรรลุจุดหมายขององค์การได้หรือไม่ อย่างไรก็ตามเพื่อความเข้าใจเกี่ยวกับหน้าที่การจัดองค์การ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับ องค์ประกอบของโครงสร้างขององค์การ และการประสานงานในโครงสร้างองค์การทั้งแนวตั้งและแนวนอน ซึ่งในองค์การจะมีโครงสร้างขององค์การ (organization structure) เป็นรูปแบบอย่างเป็นทางการที่แสดงถึงความมีปฏิสัมพันธ์ และการติดต่อสื่อสาร หรือการประสานงานที่เชื่อมโยงงานของบุคคล หรือกลุ่มในองค์การเพื่อบรรลุจุดหมายขององค์การ ซึ่งเกิดจากกระบวนการพัฒนาโครงสร้างองค์การที่เรียกว่า “การออกแบบองค์การ” (organization design) ซึ่งมีองค์ประกอบ 4 ประการ ดังนี้ คือ 1) การออกแบบงาน 2) การจัดเป็นแผนกงาน 3) การจัดกลไกการประสานงานในแนวตั้ง และ 4) การจัดกลไกการประสานงานในแนวนอน ซึ่งในที่นี้ผู้วิจัยจะขอกล่าวเฉพาะแต่ส่วนที่เกี่ยวข้องกับการประสานงาน ซึ่งเป็นการประสานงานในแนวตั้งและแนวนอน ดังต่อไปนี้^[25]

การประสานงานในแนวตั้ง (vertical coordination)

การออกแบบโครงสร้างองค์การต้องกำหนดกลไกการประสานงานในแนวตั้งขึ้น เพื่อเชื่อมโยงกิจกรรมของผู้บริหารระดับสูงเข้ากับกิจกรรมของผู้บริหารระดับกลาง และระดับล่างลงไปตามลำดับ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์การ ซึ่งการที่จะมีกลไกดังกล่าวที่มีประสิทธิผล จะต้องคำนึงถึงหลักการต่าง ๆ ดังนี้ คือ การทำให้เป็นทางการความเป็นเอกภาพในการบังคับบัญชา หลักการยกเว้น หลักการมีสายบังคับบัญชา ขนาดของการบริหารหรือขนาดการควบคุม การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ การมอบอำนาจหน้าที่ ตำแหน่งปฏิบัติการ และตำแหน่งที่ปรึกษา ดังรายละเอียดต่อไปนี้ 1) การทำให้เป็นทางการ (formalization) หรือ การทำให้มีมาตรฐาน (standardization) หมายถึง ระดับความมากน้อยในการกำหนดนโยบาย กฎ ระเบียบปฏิบัติ คำพรรณานงาน หรือเอกสารอื่นๆ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติ (หรือไม่ปฏิบัติ) ในองการหนึ่ง ๆ โดยองค์การที่ยังมีขนาดเล็กอยู่อาจมีความเป็นทางการไม่มากนัก (หรือมีความไม่เป็นทางการค่อนข้างสูง) นโยบาย กฎ ระเบียบปฏิบัติ หรืออื่นๆมีไม่มาก แต่เมื่อมีขนาดใหญ่ขึ้น ต้องมีความเป็นทางการมากขึ้น

ประสานความพยายามของสมาชิกองค์การที่เพิ่มมากขึ้น อย่างไรก็ตามสภาพที่น่าท้าทายก็คือ ทำอย่างไรไม่ให้องค์การมีความเป็นทางการมากเกินไป 2) ความเป็นเอกภาพในการบังคับบัญชา (unity of command) หมายถึง มีสมาชิกในองค์การไม่ควรรายงานหรือขึ้นตรงต่อผู้บังคับบัญชาเกินกว่า 1 คน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบได้ว่าเขาจะต้องได้รับการมอบอำนาจหน้าที่เพื่อการตัดสินใจและการปฏิบัติงานจากใคร หลักการนี้อาจกำหนดได้ง่ายในองค์การที่มีโครงสร้างองค์การที่มีแต่ตำแหน่งปฏิบัติการ (iine positions) แต่อาจมีความยุ่งยากและสับสนหากองค์การนั้นมีโครงสร้างองค์การที่มีทั้งตำแหน่งปฏิบัติการ (iine positions) และตำแหน่งที่ปรึกษา (staff positions) โดยเฉพาะตำแหน่งที่ปรึกษาที่ได้รับมอบอำนาจหน้าที่ตามหน้าที่ (fionctional authority) 3) หลักการยกเว้น (exception principle) หมายถึงการตัดสินใจในลักษณะงานประจำ (routine) ควรเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับต้น ขณะเดียวกันการตัดสินใจเพื่อเผชิญกับปัญหาหรือการเปลี่ยนแปลงองค์การควรเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงมีเวลาและศักยภาพจำกัดจึงควรได้รับการละเว้นในการทำหน้าที่ในรายละเอียดของงานประจำซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติได้ดีอยู่แล้ว หลักการนี้จากเกี่ยวพันถึงเหตุผลที่จำเป็นต้องมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ (delegation of authority) และที่น่าสังเกตคือหลักการนี้จะเชื่อมโยงถึงคำอธิบายเรื่องความเกี่ยวพันระหว่างระดับของผู้บริหารกับทักษะการบริหาร ระดับของผู้บริหารกับหน้าที่การบริหารและรูปแบบการตัดสินใจ แบบ programmed decisions และแบบ non-programmed decisions 4) หลักการมีสายการบังคับบัญชา (scalar chain of command) หมายถึงอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ ควรแสดงให้เห็นอย่างชัดเจน เป็นเส้นสายที่ไม่ขาดตอน (unbroken line) จากผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์การถึงระดับต่ำสุดขององค์การมีลักษณะเป็นแบบปิรามิด เพื่อแสดงให้เห็นว่าองค์การมีการบริหารแบบมีลำดับชั้น (hierarchy) ประเด็นที่น่าท้าทายคือ ทำอย่างไรจึงจะทำให้สายการบังคับบัญชาไม่มีหลายชั้นตอนจนเกิดปัญหาความล่าช้าในการบริหารงาน 5) ขนาดการบริหารหรือขนาดการควบคุม (span of management/control) หมายถึง จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาที่ขึ้นตรงต่อผู้บริหารคนหนึ่ง ๆ มีความสำคัญต่อการประสานงานในแนวตั้ง เนื่องจากเกี่ยวข้องกับควมมีปฏิสัมพันธ์ และการนิเทศงานของผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีมากก็จะทำให้ผู้บริหารทำงานหนัก ขนาดการควบคุมที่ดี แต่หากมีน้อยก็จะทำให้ใช้ผู้บริหารได้ต่ำกว่าที่ควรจะเป็น การนิเทศงาน และการควบคุมงานอาจมีมากเกินไป แต่อย่างไรก็ตามจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหารหนึ่ง ๆ ควรจะมีมากเพียงใดขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้คือความต้องการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันต่อระดับสมรรถภาพของผู้ใต้บังคับบัญชามีสูงลักษณะงานคล้ายคลึงกันความถี่และความรุนแรงของปัญหามีน้อยที่ทำงานใกล้ชิดกันผู้บริหารมีงานอื่นที่มีไข่งานให้การนิเทศหรือให้คำปรึกษาน้อยมีผู้ช่วยงานเป็นงานที่จูงใจทำงานสูง และขนาดการบริหารมีความสัมพันธ์กับระดับของสายการบังคับบัญชา (levels of the hierarchy) ขององค์การ โดยองค์การที่มีขนาดการบริหารแคบ (narrow) จะมีระดับของสายการบังคับบัญชามากเป็นโครงสร้างองค์การแบบ

สูง (tall structure) แต่หากมีขนาดการบริหารกว้าง (wide) จะมีระดับของสายการบังคับบัญชาน้อย เป็นโครงสร้างองค์การแบบแบนราบ (flat structure) อย่างไรก็ตามเนื่องจากองค์การที่มีโครงสร้างแบบสูงมักมีค่าใช้จ่ายในการบริหารงานสูงความล่าช้าในการติดต่อสื่อสารและการตัดสินใจความรับผิดชอบต่องานที่หลากหลายจะลดน้อยลงขาดความกระตือรือร้นและการปฏิบัติงานประจำ ไม่ริเริ่มสร้างสรรค์ ดังนั้น องค์การต่าง ๆ จึงพยายามหาทางลดขนาดขององค์การให้เล็กลง (downsizing) โดยลดจำนวนผู้บริหารระดับกลาง แล้วขยายขนาดการบริหาร หรือขนาดการควบคุมให้กว้างขึ้น และลดขนาดคนงานลงซึ่งจะช่วยให้องค์การมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากขึ้น โดยการจัดโครงสร้างใหม่ (restructuring) ซึ่งเป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใหญ่ในโครงสร้างองค์การ ส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับการลดระดับผู้บริหารให้น้อยลง การเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบอื่นๆ ขององค์การด้วยการปลดปล่อยของเดิมออกและ/หรือการได้รับของใหม่ ๆ เข้ามาและการลดจำนวนคนงานให้น้อยลง 6) หลักการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ (centralization versus decentralization) การรวมอำนาจ แสดงถึงขนาดของอำนาจ (power) และอำนาจหน้าที่ (authority) ซึ่งอยู่กับผู้บริหารระดับสูงขององค์การ ตรงข้ามกับคำว่า การกระจายอำนาจ ที่แสดงถึงขนาดของอำนาจและอำนาจหน้าที่ที่ผู้บริหารระดับสูงได้มอบ (delegated) ให้ผู้บริหารระดับต่ำกว่า ทำแทน ซึ่งองค์การหนึ่ง ๆ ไม่มีการรวมอำนาจที่สมบูรณ์ (Absolute centralization) และไม่มี การกระจายอำนาจที่สมบูรณ์ (absolute decentralization) แต่จะเป็นระดับ (degree) ต่อเนื่องกัน (continuum) หากอำนาจและอำนาจหน้าที่อยู่ที่ผู้บริหารระดับสูงมาก ระดับการรวมอำนาจก็จะสูง หากอยู่ที่ผู้บริหารระดับล่างมาก ระดับการกระจายอำนาจก็จะสูง ซึ่งความมากน้อยของอำนาจและอำนาจหน้าที่นี้ก็จะส่งผลต่อความมากน้อยในการตัดสินใจของผู้บริหารแต่ละระดับด้วย เนื่องจากเป็นระดับการมอบอำนาจการตัดสินใจ (decision-making power) ให้แก่ผู้บริหารระดับล่าง และเป็นประเด็นที่ต้องพิจารณาว่า ผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีการมอบอำนาจให้ผู้บริหารระดับล่าง แต่การมอบอำนาจนั้นจะต้องไม่เกินอำนาจหน้าที่ที่ตนเองมี และไม่ควรมอบอำนาจให้ทั้งหมดที่ตนเองมี และเนื่องจากการกระจายอำนาจเป็นทั้งเรื่องเกี่ยวกับระดับการมอบอำนาจหน้าที่ที่มีอยู่สูง และเป็นทั้งปรัชญาการบริหารพื้นฐาน ผู้บริหารจึงต้องควรเลือกให้ดีกว่าอำนาจการตัดสินใจประเภทใดที่ควรมอบให้กับผู้บริหารระดับล่าง และประเภทใดที่ควรยังคงอยู่กับตนเอง และการรวมอำนาจมีข้อดีหลายประการเช่นทำให้ง่ายต่อการประสานงานกับหน่วยงานหรือบุคคลต่าง ๆ ในองค์การผู้บริหารระดับสูงมีประสบการณ์มากจึงอาจทำการตัดสินใจได้ดีกว่าผู้บริหารระดับล่าง และมักมีวิสัยทัศน์ที่กว้างกว่า และสามารถสร้างความสมดุลให้เกิดขึ้นกับส่วนต่าง ๆ ขององค์การได้ดีกว่า การประสานงานจากระดับสูงช่วยลดความซ้ำซ้อนในการใช้แรงงาน และทรัพยากรในส่วนต่าง ๆ ขององค์การโดยไม่จัดกิจกรรมเดียวกัน และช่วยให้ภาวะผู้นำองค์การ (organizational leadership) มีความเข้มแข็งขึ้น เนื่องจากอำนาจยังคงอยู่กับผู้บริหารระดับสูง ในขณะที่เดียวกันการกระจายอำนาจก็มีข้อดีหลาย

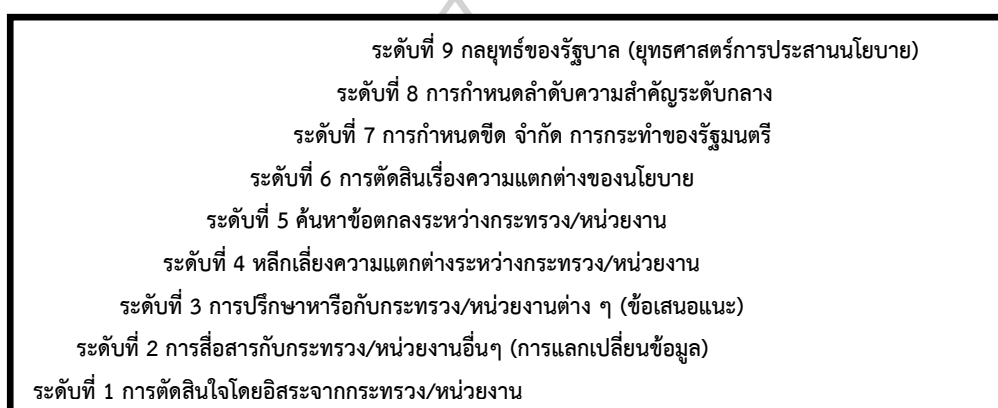
ประการเช่นกัน เช่น ช่วยลดภาระหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูง ให้สามารถใช้เวลาในเรื่องสำคัญอื่นได้มากขึ้น ช่วยให้งานของระดับล่างมีความหมายและมีความท้าทายมากขึ้น เนื่องจากสามารถตัดสินใจด้วยตนเองได้ การตัดสินใจเป็นไปอย่างรวดเร็วขึ้น เนื่องจากไม่ต้องส่งเรื่องไปยังผู้บริหารระดับสูงตามลำดับ การตัดสินใจอาจทำได้ดีกว่าเนื่องจากผู้บริหารระดับล่างอยู่ใกล้ชิดกับปัญหามากกว่า และการกระจายอำนาจอาจนำไปสู่การจัดตั้งแผนงานที่เป็นอิสระได้ โดยเฉพาะการจัดตั้งแผนงานที่คำนึงถึงผลผลิต ลูกค้า หรือเขตพื้นที่ ซึ่งจะช่วยให้วัดผลการปฏิบัติงานได้ดีกว่าแผนงานที่จัดตามหน้าที่ 7) หลักการมอบอำนาจหน้าที่ (delegation of authority) เป็นอีกกลไกหนึ่งสำหรับการประสานงานองค์การในแนวตั้ง มีความเกี่ยวข้องกับเรื่องการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจมาก เนื่องจากเป็นเรื่องที่ผู้บริหารระดับสูงได้มอบหมายอำนาจหน้าที่ (authority) ที่จำเป็นให้ผู้อื่นใช้ในการตัดสินใจ (to decide) หรือ ในการดำเนินงาน (to act) เพื่อให้บรรลุผลที่คาดหวัง โดยผู้บริหารที่มอบอำนาจให้ผู้อื่นนั้นยังคงมีความรับผิดชอบ (responsibility) ต่อการปฏิบัติงานที่มอบอำนาจให้ และสามารถชี้แจง รายงาน หรือได้รับการตรวจสอบ (accountability) ต่อผู้บริหารที่อยู่ในระดับสูงกว่าขึ้นไปได้ด้วย และในขณะเดียวกัน ผู้บริหารอาจยกเลิกการมอบอำนาจหน้าที่นั้นก็ได้ ลักษณะดังกล่าวอาจทำให้มีความแตกต่างจากการรวมอำนาจหรือการกระจายอำนาจ เนื่องจากการรวมอำนาจหรือการกระจายอำนาจเป็นปรัชญาของการบริหาร เป็นเรื่องขององค์การทั้งระบบ แต่การมอบอำนาจหน้าที่เป็นเพียงส่วนหนึ่งหรือเครื่องมือหนึ่งของการรวมอำนาจ หรือการกระจายอำนาจ เป็นเรื่องความสัมพันธ์ส่วนบุคคลระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับผู้บริหารระดับล่างเท่านั้น

ดังนั้นการมอบอำนาจ จึงเป็นกลไกการประสานงานที่สร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้มอบกับผู้รับมอบ ทำให้งานได้รับการปฏิบัติในระดับล่างอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งแน่นอนว่าการมอบอำนาจหน้าที่ย่อมจะมีมากในองค์การที่มีโครงสร้างแบบกระจายอำนาจ แต่ในองค์การที่มีโครงสร้างแบบรวมอำนาจ ก็จำเป็นต้องมีการมอบอำนาจหน้าที่ด้วย มิฉะนั้น จะเกิณกำลังความสามารถที่ผู้บริหารระดับสูงจะทำทุกสิ่งทุกอย่างด้วยตนเองได้

ประกอบกับแนวคิดของ แอนที และคณะ (Antti et al) กล่าวว่า การประสานงานในแนวตั้ง หมายถึง การจัดการความสัมพันธ์ระหว่างระดับต่าง ๆ ของรัฐบาลและการดำเนินการตั้งแต่การกำหนดลำดับความสำคัญไปจนถึงการดำเนินการตามนโยบาย ในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมาแนวคิดในการจัดการสาธารณะแบบใหม่ มีอิทธิพลในสวนนี้เปลี่ยนระบบการบริหารงานของรัฐในหลายประเทศให้เป็นไปในรูปแบบการจัดการของภาคเอกชน ซึ่งมักถูกอ้างถึงว่ามาจากทฤษฎีการจัดการและทฤษฎีการเลือกของประชาชน และเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะต่าง ๆ เช่นมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจนการส่งเสริมการแข่งขันและการควบคุมผลลัพธ์โดยตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพเชิงปริมาณในประเทศฟินแลนด์ได้มีการเปิดตัวรูปแบบการบริหารจัดการต่อรูปแบบการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมในปีพ.ศ. 2533 ซึ่งได้มีการปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหารจัดการและการจัดการกับสภาพแวดล้อมที่

มีต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานความรับผิดชอบและผลลัพธ์ที่วัดโดยเป้าหมายและตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพ การเปลี่ยนแปลงด้านลัทธิจากการจัดการภายในและการจัดการตามเป้าหมายซึ่งมุ่งเน้นผลลัพธ์และผลกระทบที่ดีขึ้น ซึ่งจะให้ความสำคัญกับวิธีการที่การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้สะท้อนให้เห็นในบทบาทการประสานงานของกระทรวงสำคัญ ๆ และความสัมพันธ์กับ ระดับหน่วยงานกลั่นกรอง เพื่อกลั่นกรองการประสานงานในแนวนอนการจัดการนโยบายการพึ่งพาซึ่งกันและกันทั่วทั้งรัฐจะรวมแนวคิดในการแนะนำเกี่ยวกับประเด็นพิเศษเรื่องวิทยาศาสตร์และนโยบายสาธารณะร่วมกับการประสานนโยบายของเมทคาล์ฟ (Metcalf) ดังภาพแสดงขอบเขตการประสานงานด้านนโยบาย ในการปฏิบัติของผู้ปฏิบัติ, ผู้มีหน้าที่พัฒนามาตราส่วนตั้งแต่ "เชิงลบถึง" การประสานงาน "บวก" จาก การปรับตัวของผู้ปฏิบัติ, ผู้มีหน้าที่กระทำต่อกันและกัน เพื่อให้เกิดความร่วมมือ และการริเริ่มร่วมกัน มุ่งสู่ "การบูรณาการนโยบาย" และ "การประสานงานแบบเป็นปัจจุบัน" มาตรการจัดการประสานงานของ เมทคาล์ฟ (Metcalf) ส่วนใหญ่เป็นแบบขนาน แต่ก็มียุทธศาสตร์มากขึ้นในการทำให้แตกต่างระหว่างระดับของศักยภาพในการประสานงาน สำหรับการวิเคราะห์อย่างรอบคอบมากขึ้นเกี่ยวกับ ความแข็งแรงและลักษณะของการประสานงานในกรณีของฟินแลนด์ซึ่งจะกล่าวถึงลักษณะเฉพาะของ ประเทศฟินแลนด์อย่างละเอียด เช่นการพัฒนาการประสานงานระหว่างกระทรวงสำคัญ ๆ และความ จำเป็นที่จะกดดันรัฐบาลจากภายนอกเพื่อเพิ่มการประสานงานซึ่งในขณะที่มาตราวัดของเมทคาล์ฟ (Metcalf) ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อการประสานงานเอกลักษณ์ร่วมกันระหว่างกระทรวง ขยายการใช้ งานในขณะนี้เราเชื่อมั่นกับความสัมพันธ์ในแนวนอนระหว่างหน่วยงานที่ระดับต่ำสุด (ระดับที่ 1) ของ มาตราส่วนผู้ปฏิบัติ, ผู้มีหน้าที่หลักแต่ละคนจะยึดความเป็นเอกเทศของตนไว้และทำให้แต่ละคนมี ความเป็นอิสระในขณะที่ระดับที่ 2 จะเพิ่มองค์ประกอบของการแบ่งปันข้อมูลการสื่อสาร ในระดับนี้ จะช่วยให้มั่นใจได้ว่าผู้ปฏิบัติ, ผู้มีหน้าที่จะได้รับข้อมูลเกี่ยวกับประเด็นอื่น ๆ แต่ก็ไม่มีขั้นตอนที่จะเป็น ตัวกำหนดความเป็นไปได้ที่จะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติ, ผู้มีหน้าที่คนอื่น ในระดับที่ 3 โอกาสในการพัฒนาตามนโยบายได้มาจากการสื่อสารสองทางระหว่างการวางแผนนโยบายโดยการให้ คำปรึกษาและข้อเสนอแนะ ระดับที่ 4 เพิ่มองค์ประกอบของสมดุลมุมมองของผู้ปฏิบัติ, ผู้มีหน้าที่ที่ แตกต่างกัน อย่างไรก็ตามนี้เป็นเพียงการหลีกเลี่ยงความแตกต่างที่ชัดเจนของมุมมองที่เปิดกว้าง เท่านั้น ในทางตรงกันข้ามกับการประสานงานด้านลบ (การนำเรื่องนี้ออกเป็นประเด็นพิเศษของ วิทยาศาสตร์และนโยบายสาธารณะ) การประสานงานระดับ 5 เป็นไปในทิศทางบวกเนื่องจากมีการ ยอมรับการพึ่งพาซึ่งกันและกันและผลประโยชน์ซึ่งกันและกันและเป็นจุดมุ่งหมายที่จะบรรลุข้อตกลง เกี่ยวกับนโยบายเสริมและ เพื่อสร้างวัตถุประสงค์ร่วมกัน ระดับ 6 และ 7 ประกอบด้วยการ ประสานงานในสถานการณ์ที่กระทรวง / หน่วยงานไม่สามารถหาข้อตกลงด้วยตัวเอง จึงจำเป็นต้องมี บุคคลที่สามซึ่งปกติคือศูนย์กลางของการปกครอง ในกรณีแรกนี้เป็นข้อพิพาททางอนุญาโตตุลาการ ของความขัดแย้งและในข้อที่สองจะต้องมีการกำหนดขีด จำกัด ต่อการกระทำของหน่วยงาน /

หน่วยงาน ในระดับ 8 มีความชัดเจนของลัทธิจริยธรรมของรัฐบาลที่จัดทำร่วมกันและให้รูปแบบและทิศทางที่ชัดเจนแก่งาน พวกเขาจึงเป็นกรอบนโยบายที่สอดคล้องกันในการกำหนดนโยบายของรัฐมนตรีและระหว่างคณะ สำหรับเมทคาล์ฟการประสานงานระดับสูงที่สุดคือกลยุทธ์ของรัฐบาลโดยรวม (9) แทบจะไม่สามารถบรรลุได้เนื่องจากรัฐในทางปฏิบัติไม่ใช่นักการเมืองที่มีส่วนร่วมในเรื่องเกี่ยวกับขนาดที่ Braun พัฒนาขึ้นในประเด็นที่เกี่ยวกับวิทยาศาสตร์และนโยบายสาธารณะฉบับพิเศษนี้ ระดับ 8 สอดคล้องกับ "การรวมนโยบายและระดับ 9 เป็น" ยุทธศาสตร์การประสานงาน ดังแสดงในภาพที่ 2 ซึ่งแสดงระดับ หรือขอบเขตการประสานงานด้านนโยบาย^[26]



ภาพที่ 2 ขอบเขตการประสานงานด้านนโยบาย

ที่มา : ดัดแปลงมาจากเมทคาล์ฟ (Metcalf 1994: 281) อ้างใน Antti Pelkonen, Tuula Teravainen and Suvi-Tuuli Waltari. Assessing policy coordination capacity: Higher education, science, and technology policies in Finland. Science and Public Policy, Volume 35, Issue 4, 1 May 2008, Pages 243

เราเริ่มต้นด้วยภาพรวมขององค์กรสถาบัน และผู้ปฏิบัติ, ผู้มีหน้าที่หลักของ 3 ภาคนโยบาย 2 ส่วนที่ตามมาคลั่งกรองความสามารถในการประสานงานแนวตั้งแรกและแนวนอน ในที่นี้เราให้ความสำคัญกับตัวเลือกที่สำคัญของสถาบันในการส่งเสริมการประสานงาน เช่นบทบาทของการประสานงานภายนอกการประสานงานในระดับหน่วยงานและหน่วยข่าวกรองเชิงกลยุทธ์ นอกจากนี้เราพิจารณาเลือกในการปรับปรุงการประสานงานและหารือเกี่ยวกับทางเลือกในการประสานงานภายใน นั่นคือความเป็นไปได้ในการจัดตั้งกระทรวงการวิจัย ในฐานะที่เป็นกระทรวงการวิจัยมักถูกยกขึ้นเป็นแบบสถาบันที่สามารถให้ความเชื่อมโยงที่ใกล้ชิดระหว่างภาคนโยบายเหล่านี้ทั้งในฟินแลนด์และเราสามารถพิจารณาถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการประสานงานด้านนโยบาย และยังคงกล่าวถึงการปฏิรูปของรัฐมนตรีที่มีนัยสำคัญอย่างต่อเนื่องซึ่งจะพิจารณาถึงผลกระทบต่อกระบวนการ

ประสานงาน โดยภาพรวมของรูปแบบการบริหารฟินแลนด์ในด้านนโยบายการศึกษาสูงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ในช่วง 20 ปีที่ผ่านมา ระบบบริหารฟินแลนด์ในด้านการศึกษาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมีลักษณะเข้มแข็ง และความต่อเนื่องของสถาบัน ในขณะที่นโยบายด้านการศึกษาและวิทยาศาสตร์ระดับอุดมศึกษาถูกสร้างขึ้นในช่วงทศวรรษที่ 1970 และทศวรรษที่ผ่านมาการแก้ปัญหาของสถาบันในนโยบายด้านเทคโนโลยีเกิดขึ้นในช่วงทศวรรษที่ 1980 รูปแบบการบริหารในปัจจุบันได้รับการพัฒนาผ่านการเปลี่ยนแปลงการบริหารงานแบบค่อยเป็นค่อยไปมากกว่าการเปลี่ยนแปลงที่รุนแรง ในระดับของรัฐบาลและคณะรัฐมนตรีโครงสร้างด้านการบริหารฟินแลนด์ในด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีจะมีลักษณะเป็นบทบาทที่อ่อนแอของรัฐบาลและเป็นศูนย์กลางของคณะกรรมการนโยบายวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในฐานะที่ปรึกษาของรัฐบาล การขาดการอภิปรายของรัฐบาลยังสะท้อนให้เห็นในรูปแบบการแบ่งแยกออกนอกประเทศที่กว้างขึ้นและการผลักดันนโยบายในการผลักดันนโยบายเหล่านี้ออกไปในสาขาต่าง ๆ ในขณะที่บทบาทของสภาผู้แทนราษฎรได้รับการอธิบายโดยไม่เต็มใจที่จะกล่าวถึงประเด็นต่าง ๆ ในวาระการประชุมทางการเมือง

การประสานงานในแนวนอน (horizontal coordination)

ในองค์การหนึ่ง ๆ จะพิจารณาถึงการสร้างกิจกรรมเชื่อมโยง (linking) ระหว่างแผนกต่าง ๆ ที่อยู่ในระดับเดียวกัน โดยเฉพาะกระบวนการข้อมูลสารสนเทศ (means of processing information) ในสภาวะที่องค์การเผชิญกับความซับซ้อน และ/หรือความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีสูง สภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน และการขยายตัวขององค์การ ซึ่งนอกจากจะเป็นการประสานงานในแนวนอนแล้ว ยังสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ด้วย เนื่องจากแผนกต่าง ๆ ได้แลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นซึ่งกันและกัน และการมองเห็นปัญหาหรือโอกาสร่วมกันย่อมกระตุ้นให้เกิดการคิดสร้างสรรค์ และนำเอาความคิดไปพัฒนาให้เกิดเป็นความจริงขึ้นได้ นอกจากนี้ยังช่วยให้กลไกการประสานงานในแนวตั้ง มีประสิทธิผลขึ้นด้วย

สำหรับกระบวนการข้อมูลข่าวสารที่ใช้เป็นกลไกประสานงานในแนวนอน เช่น การสร้างระบบข้อมูลสารสนเทศ (information system) โดยเฉพาะระบบคอมพิวเตอร์ ซึ่งไม่เพียงแต่จะเป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างแผนกต่าง ๆ และจะก่อให้เกิดนวัตกรรมขึ้นเท่านั้น แต่เทคโนโลยีใหม่ๆ บางทีก็จะช่วยพัฒนานวัตกรรม วิธีการทำงานขึ้นได้ด้วย

นอกจากนี้ อาจอาศัยตัวบุคคลเป็นกลไกการประสานงาน โดยสร้างความสัมพันธ์ของบุคคลในระดับเดียวกัน (lateral relations) จากแผนกต่าง ๆ ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การติดต่อกันโดยตรง (direct contact) การสร้างทีมงาน (working group) การแสดงบทบาทเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์ (liaison role) หรือ โดยการมีโครงการร่วมกัน หรือการมีผู้บริหารเฉพาะโครงการ (project managers) เป็นต้น

การประสานงานกับพฤติกรรมองค์การ

จากการศึกษาเอกสารแนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีที่ว่าด้วยเรื่องของพฤติกรรมขององค์การพบว่า มีทฤษฎีทางการบริหารจัดการองค์การหลายทฤษฎีที่ได้กล่าวถึงความสำคัญของการประสานงาน (Coordination) ที่ทำให้การปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ในองค์การเกิดผลสัมฤทธิ์และเกิดประสิทธิภาพ เป็นไปตามวัตถุประสงค์และนโยบายที่ตั้งไว้ หรืออาจกล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่า การประสานงาน (Coordination) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ องค์ประกอบหนึ่ง ในกระบวนการบริหารจัดการขององค์การ หรือเป็นส่วนหนึ่งในพฤติกรรมองค์การ ซึ่งจะขอนำเสนอทฤษฎีองค์การที่สำคัญ ๆ อันเป็นพื้นฐานของการบริหารจัดการในองค์การพอสังเขป ดังนี้^[27]

ทฤษฎีการบริหารจัดการของ เฮนรี ฟาโยล์ (Henri Fayol) ได้แบ่งหลักการ บริหารเอาไว้ 14 ข้อ ได้แก่ 1) การแบ่งงานกันทำ (Division of work) 2) หลักการเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ (Authority) 3) ความมีระเบียบวินัย (Discipline) 4) เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) 5) เอกภาพในการสั่งงาน (Unity of Direction) 6) ผลประโยชน์ส่วนตัวต้องเป็นรองผลประโยชน์ขององค์การ (Subordination of individual interest to the general interest) 7) ผลตอบแทน (Remuneration of personal) 8) การรวมอำนาจ (Centralization) 9) การจัดสายบังคับบัญชา (Scalar chain) 10) ความเป็นระเบียบเรียบร้อย (Order) 11) ความเสมอภาค (Equity) 12) ความมั่นคงในการทำงาน (Stability of tenure of personnel) 13) ความคิดริเริ่ม (Initiative) และ 14) ความสามัคคี (Esprit de Corps) และที่สำคัญ นอกจากหลักการบริหาร 14 ข้อที่กล่าวมาแล้ว เฮนรี ฟาโยล์ (Henri fayol) ได้แบ่งหน้าที่ของผู้บริหารเอาไว้ 5 ประการ ดังนี้ 1)การวางแผน (Planning) ผู้บริหารจะต้องเตรียมการวางแผนการทำงานขององค์การเอาไว้ล่วงหน้า 2)การจัดองค์การ (Organizing) ผู้บริหารต้องมีการเตรียมโครงสร้างองค์การให้มีความเหมาะสมกับทรัพยากรทางการบริหาร 3)การสั่งการ (Commanding) ผู้บริหาร จะต้องมีการวินิจฉัยสั่งการต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานในองค์การเกิดประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย 4)การประสานงาน (Coordinating) ผู้บริหารย่อมมีหน้าที่ในการประสานงานไปยังแผนกต่าง ๆ เพื่อเป็นการเชื่อมโยงงานซึ่งกันและกัน จะส่งผลให้การทำงานในองค์การเกิดความราบรื่นไปด้วยดี และ 5 การควบคุม (Controlling) ผู้บริหารมีหน้าที่ในการควบคุมการทำงานของพนักงาน เพราะให้ผลการทำงานได้ตรงตามมาตรฐานและเป็นไปตามแผนที่ได้กำหนดเอาไว้

ลูเทอร์ กุลิก และลินดอล เออร์วิก (Luther Gulick and Lyndall Urwick) ได้กำหนดหน้าที่ของผู้บริหารไว้เจ็ดอย่างดังนี้ 1) การวางแผน (Planning) เป็นหน้าที่ของผู้บริหารต้องมีการกำหนดสิ่งที่จะทำเอาไว้ล่วงหน้าเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานในอนาคต 2) การจัดองค์การ (Organizing) คือ จัดให้มีโครงสร้างของงาน และอำนาจหน้าที่เพื่อให้มันสามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์การได้ด้วยความสะดวก ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินงานโครงการบรรลุผลสำเร็จ 3) การจัดคนเข้าทำงาน

(Staffing) หมายถึง การจัดหาคนเข้าทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงาน เป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด 4) การอำนวยการ (Directing) คือ การบังคับบัญชาสั่งการ ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร หรือหัวหน้าจะมีหน้าที่ในการสั่งการ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานต่าง ๆ ในหน้าที่ซึ่งการสั่งการจะเป็นไปตามสายการบังคับบัญชา 5) การประสานงาน (Coordinating) คือ การประสานงานเพื่อให้การทำงานภายในองค์การดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย การประสานกับแผนกต่าง ๆ มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของงานภายในองค์การ 6) การรายงาน (Reporting) หมายถึง การรายงานการทำงานให้ผู้บังคับบัญชาได้รับทราบ เมื่อหัวหน้าสั่งงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำผลการดำเนินงานดังกล่าวคือหน้าไปอย่างไรผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องรายงานการทำงานให้แก่ผู้บังคับบัญชาได้รับทราบไม่ว่าจะเกิดปัญหาอะไรต่อการดำเนินงานหรืองานนั้นสำเร็จตามเป้าหมายก็มีความจำเป็นต้องรายงานให้ผู้เข้าบัญชาได้รับทราบ และ 7) การจัดทำงบประมาณ (Budgeting) ผู้บริหารมีหน้าที่ในการจัดทำงบประมาณต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นเพื่อให้ทราบว่าค่าใช้จ่ายในแผนกจำนวนเท่าใดในการทำประมาณจะต้องเป็นไปด้วยความประหยัด และถูกต้องไม่ควรกำหนดงบประมาณเกินความเป็นจริงมากเกินไป

บาร์นาร์ด (Barnard) ให้ความเห็นเกี่ยวกับลักษณะองค์การ 4 ประการ ดังนี้ 1) องค์การต้องมีความชำนาญเฉพาะด้าน (Specialize) หมายความว่าบุคคลในองค์การจะต้องมีการแบ่งเป็นกลุ่มต่าง ๆ เพื่อทำงานเฉพาะด้านซึ่งจะทำให้เกิดความชำนาญในการปฏิบัติงานในการแบ่งกลุ่มงานเพื่อให้เกิดความชำนาญในการทำงานอาจมีการแบ่งกลุ่มงานตามหน้าที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญหรือกลุ่มอื่น ๆ ทั้งนี้เพื่อให้บุคคลเหล่านั้นได้ทำงานเฉพาะด้านจนเกิดความชำนาญในการปฏิบัติงาน 2) เอกภาพของการบังคับบัญชา (Unity of command) ในการทำงานต่าง ๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพพนักงานในองค์การจะต้องมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวเท่านั้นทั้งนี้เพื่อไม่ให้พนักงานเกิดความสับสนในการปฏิบัติหน้าที่ หากมีผู้บังคับบัญชาหลายคนพนักงานไม่รู้ที่จะเชื่อฟังคำสั่งของใครซึ่งจะทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติหน้าที่ได้ 3) ลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชา (Scalar chain of command) ภายในองค์การจะต้องมีการกำหนดลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชาเอาไว้ให้แน่นอนชัดเจน ดังนั้น ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้น ตลอดถึงผู้ปฏิบัติการ เพื่อให้ทุกคนรับทราบว่าสายการบังคับบัญชามีกี่ชั้น เพื่อให้ง่ายต่อการปฏิบัติหน้าที่สำหรับพนักงานทุกคน และ 4) การประสานงาน (Coordinate) การประสานงาน ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งสำหรับการบริหารถ้าการประสานกับฝ่ายต่าง ๆ ในองค์การขาดประสิทธิภาพ หรือมีปัญหาจะทำให้การปฏิบัติงานในองค์การเกิดปัญหาต่าง ๆ ตามมาหลายอย่างการติดต่อสื่อสารภายในแผนก หรือกับแผนกต่าง ๆ จะต้องดีมีประสิทธิภาพจึงจะทำให้การทำงานในองค์การราบรื่นไปด้วยดี

แมรี พาร์เกอร์ โพลเลตต์ (Mary Parker Follett) ซึ่งเป็นผู้ที่สนใจด้านจิตวิทยาและได้นำมาใช้ในธุรกิจและอุตสาหกรรม โดยเน้นเรื่องการประสานงาน (Coordination) เป็นสำคัญ โดยได้อธิบาย เกี่ยวกับการจัดการว่ามีความจำเป็นจะต้องมีการประสานงานในลักษณะ 4 ประการ ดังนี้ 1) การประสานงานเป็นการติดต่อสื่อสารโดยตรงกับผู้รับผิดชอบงานนั้น 2) การประสานงานในระยะเริ่มแรกของงาน 3) การประสานงานเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีซึ่งกันและกันในแผนกต่าง ๆ ขององค์กร และ 4) การประสานงานมีการกระทำกันอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ

รูปแบบโครงข่ายที่ซับซ้อน (Multiple-Linkage Model)^[28]

สร้างขึ้นจากความเป็นผู้นำและประสิทธิภาพของกลุ่มต้นแบบ รูปแบบรวมถึงสี่ตัวแปร พฤติกรรม yagerial แปรปรวน variabl terion ตัวแปรและรูปแบบสถานการณ์ตัวแปรอธิบายทั่วไป วิธีผลกระทบของพฤติกรรมกรรมการบริหารและตัวแปรสถานการณ์กับตัวแปรแทรกแซงที่กำหนด ประสิทธิภาพของหน่วยงานความสัมพันธ์สาเหตุระหว่างประเภทของตัวแปรหลัก ภาพ 8-6 ตัวแปรสถานการณ์ในรูปแบบมีอิทธิพลต่อสามจุด ดังนี้ (1) จำกัด พฤติกรรมกรรมการบริหารจัดการและลดผลกระทบ (2) มีอิทธิพลโดยตรงต่อตัวแปรที่ไม่สมบูรณ์ และ (3) พิจารณาความสำคัญของตัวแปร

การแทรกแซงตัวแปร (Intervening Variables)

เพื่อให้เข้าใจว่าผู้นำสามารถมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่มหรือหน่วยงานย่อยขององค์กรได้อย่างไรการตรวจสอบตัวแปรจะเป็นตัวกำหนดกลุ่มต่อ formance ทหตัวแปรแทรกแซงในรูปแบบจากการวิจัยก่อนหน้านี้และทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยของแต่ละบุคคลและซึ่งแตกต่างจากทฤษฎีเกี่ยวกับสถานการณ์อื่น ๆ ส่วนใหญ่ ตัวแปรแทรกแซงถูกกำหนดไว้ในระดับกลุ่มเช่นเดียวกับในทฤษฎีการเป็นผู้นำของทีม ดังนี้ 1) ความมุ่งมั่นในงาน ขอบเขตที่สมาชิกของหน่วยงานมุ่งมั่นที่จะบรรลุผลการปฏิบัติงานในระดับสูงและแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นส่วนตัวในการทำภารกิจต่อหน่วย 2) ความสามารถและความชัดเจนของบทบาท ขอบเขตที่สมาชิกในหน่วยงานเข้าใจถึงความรับผิดชอบในงานของตนเองรู้ว่าทำอะไรและมีทักษะในการทำงานขององค์กร 3) ขอบเขตที่ใช้กลยุทธ์การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและหน่วยงานได้จัดให้มีการใช้บุคลากรอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก 4) ความร่วมมือและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ขอบเขตที่สมาชิกในกลุ่มไว้วางใจซึ่งกันและกันแบ่งปันข้อมูลและแนวคิดช่วยกันและระบุกับหน่วยงาน 5) ทรัพยากรและการสนับสนุนเครื่องมืองบประมาณอุปกรณ์บุคลากรและสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นในการทำงานและความช่วยเหลือที่จำเป็นจากหน่วยงานอื่น ๆ 6) ประสานงานภายนอก ขอบเขตที่กิจกรรมของหน่วยงานและจัดลำดับด้วยกิจกรรมที่พึ่งพาอาศัยกันในส่วนอื่น ๆ ขององค์กร ตัวแปรที่แทรกแซงโต้ตอบกับแต่ละอื่น ๆ เพื่อกำหนดประสิทธิภาพของกลุ่มย่อยหรือหน่วยงานย่อยขององค์กร การขาดแคลนอย่างรุนแรงในตัวแปรแทรกแซงหนึ่งตัวอาจทำให้ประสิทธิผลของกลุ่มลดลงแม้ว่าตัวแปรแทรกแซงอื่น ๆ จะไม่สามารถใช้งานได้ ความสำคัญยิ่งขึ้นของตัวแปรแทรกแซงที่เฉพาะเจาะจงยิ่งทำ

ให้ประสิทธิภาพของกลุ่มลดลงจากการขาดแคลนตัวแปรนี้ ความสำคัญของตัวแปรแทรกแซงขึ้นอยู่กับประเภทของหน่วยงานและอื่น ๆ ที่เป็นส่วนของสถานการณ์ ลักษณะของสถานการณ์ที่เป็นตัวแปรแทรกแซงที่สำคัญ

โรลฟ มัลเลอร์ (Rolf Muller)^[29] กล่าวถึงความสำคัญของการประสานงานที่มีความสำคัญต่อการบริหารองค์การว่า "การประสานงาน" เป็นแนวคิดที่กว้างและมีสีสัน แต่ไม่ได้มีการกำหนดไว้อย่างชัดเจนแม้ว่าทุกคนจะมีความหมายบางอย่างเกี่ยวกับความหมาย เป็นเวลานานคำถามเกี่ยวกับการประสานงานมีบทบาทในศาสตร์สาขาต่าง ๆ มากมาย เช่น เศรษฐศาสตร์ หรือทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การ นอกจากนี้แล้วยังกล่าวว่า นักสรีรวิทยายังพูดถึงการประสานงานในบริบทของการเคลื่อนไหวของร่างกายในขณะที่นักจิตวิทยามีความรู้ความเข้าใจในใจหรือการรับรู้ กระบวนการ ด้านวิทยาการจัดการจะหมายถึงการทำงานของมนุษย์หรือ การตัดสินใจกระบวนการ หนึ่งในสิ่งกระตุ้นหลักสำหรับการดึงดูดความสนใจของคอมพิวเตอร์ โรลฟ มัลเลอร์ (Rolf Muller) ยังกล่าวว่าในการประสานงานองค์การนั้น องค์การมีการพัฒนาเพื่อจัดการงานที่ซับซ้อนเกินกว่าความสามารถของบุคคลแต่การรวมกันของแต่ละคนความพยายามที่จะต้องมีการประสานงานเพื่อให้เหมาะกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดที่เพิ่มขึ้น ความซับซ้อนของรูปแบบการพัฒนาที่สูงของการแบ่งส่วนของแรงงานเรียกร้องให้มีการประสานงาน เครื่องมือที่กำลังเติบโต ดังนั้นแนวคิดทั่วไปของการประสานงาน อาจถูกกำหนดไว้สำหรับองค์กรมนุษย์ว่า "การจัดระเบียบอย่างเป็นระบบ ของความพยายามของกลุ่มเพื่อให้เกิดความสามัคคีของการกระทำในร่วมกันแสวงหาแนวทางตามวัตถุประสงค์" ตั้งแต่รูปแบบที่แตกต่างกันมากขึ้นของฝ่ายของผู้ปฏิบัติอื่น ๆ ที่ต้องมีรูปแบบที่แตกต่างกันของการประสานงาน, มีเครื่องมือการประสานงานหลายประเภท ช่วงนี้ตั้งแต่นาฬิกาที่เรียบง่ายรวมกับตารางเวลาให้ละเอียดมากขึ้นสำหรับการแลกเปลี่ยนสินค้า (เช่นตลาด) หรือการสร้างฉันทามติ เช่น วัฒนธรรมของบริษัท ตัวอย่างต่อไปนี้ นำมาจากความหลากหลายของเครื่องมือการประสานงาน ลำดับชั้นหน่วยงานเมทริกซ์องค์กร, สินค้าคงคลัง, มาตรฐาน, การจัดการโครงการ, การปลูกฝัง, การจูงใจ, การศึกษา, กลไกทางการตลาด, การเจรจาต่อรอง และข้อมูล นอกจากนี้ ยังกล่าวว่า การประสานงานเป็นส่วนประกอบของความร่วมมือซึ่งประกอบด้วย เป้าหมายการกระทำ, ผลประโยชน์ร่วมกันสำหรับนักแสดง, การแบ่งงาน, การประสานงานที่เป็นจริงและ การประสานงานทางสังคม ขณะที่การประสานงานที่เป็นจริงหมายถึงระดับเครื่องมือของกระบวนการทำงาน (เช่น การประสานงานโดยสายพานลำเลียง) การประสานงานทางสังคมจะดำเนินการโดยตรง โดยปฏิสัมพันธ์ส่วนตัว (เช่น คนคนหนึ่งติดตามพฤติกรรมของคนอื่น)

จากการศึกษา การจัดองค์การเพื่อประสานงานในแนวระนาบ (Organizing for Horizontal Coordination)^[30] เหตุผลหนึ่งที่ทำให้ทีมและเครือข่ายมีการใช้งานที่เพิ่มมากขึ้นคือหลาย บริษัทตระหนักถึงขีด จำกัด ของโครงสร้างองค์กรแนวตั้งแบบดั้งเดิมในสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนได้อย่างรวดเร็ว โดยทั่วไปแล้วแนวโน้มที่มีต่อการทำลายอุปสรรคระหว่างแผนกต่าง ๆ และหลาย บริษัท

กำลังมุ่งสู่โครงสร้างแนวนอนโดยอิงจากกระบวนการทำงานแทนที่จะเป็นหน้าที่ของแผนก อย่างไรก็ตาม โดยไม่คำนึงถึงประเภทของโครงสร้างทุกความต้องการกลไกการรวมแนวนอนและการประสานงาน โครงสร้างองค์กรไม่สมบูรณ์โดยไม่ต้องออกแบบแนวนอนและขนาดตามแนวตั้งของโครงสร้าง

ความจำเป็นที่ต้องมีการประสานงาน (The Need for Coordination)

ความต้องการในการประสานงานเมื่อเติบโตและมีวิวัฒนาการเกิดขึ้นสองครั้ง อันดับแรกจะมีการเพิ่มตำแหน่งและตำแหน่งใหม่เพื่อรับมือกับปัจจัยแวดล้อมด้านสิ่งแวดล้อมใหม่ ๆ ตัวอย่างเช่น สหรัฐฯ ประธานาธิบดีบารัคโอบามาได้เพิ่มตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายรักษาความปลอดภัยในโลกไซเบอร์เพื่อปกป้องคอมพิวเตอร์ของคุณให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อสายลับอาชญากรและผู้ก่อการร้าย Ace Hardware กำลังเพิ่มตำแหน่งผู้ประสานงานลูกค้าในร้านค้าในสหรัฐฯ จำนวน 4,600 แห่งเพื่อดำเนินการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เพื่อมุ่งเน้นการให้บริการที่น่าสนใจและบริการ ลูกค้าในช่วงเวลาที่มีการจลาจลหนาแน่นวิเคราะห์ภาษาของตัวเองเพื่อระบุว่าเป็นเบราร์เซอร์ผู้ซื้อที่ทำภารกิจโดยไม่มีเวลาสำหรับการทำ Ralk ขนาดเล็กหรือทำเอาตัวเองอย่างจริงจังในโครงการ จากนั้นพนักงานวิหุ ฝ่ายประสานงานเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญด้านความสามารถให้บริการได้ เนื่องจาก บริษัท ต่าง ๆ เพิ่มตำแหน่งและแผนกต่าง ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปพวกเขาจึงมีความซับซ้อนมากขึ้นโดยมีหลายร้อยตำแหน่งและหน่วยงานที่ทำกิจกรรมที่หลากหลายอย่างไม่น่าเชื่อ

ประการที่สองผู้บริหารอาวุโสต้องหาหนทางที่จะผูกหน่วยงานเหล่านี้ไว้ด้วยกันคำสั่งและการกำกับดูแลอย่างเป็นทางการมีประสิทธิภาพ แต่ไม่เพียงพอองค์กรต้องการระบบในการประมวลผลข้อมูลและสามารถสื่อสารระหว่างบุคคลในหน่วยงานต่าง ๆ และที่ ระดับต่าง ๆ การประสานงานหมายถึงการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ หากปราศจากการประสานงานมือซ้ายของบริษัท จะไม่แสดงออกทางด้านขวามือก่อให้เกิดปัญหาและความขัดแย้ง ต้องมีการประสานงานโดยไม่คำนึงว่าองค์กรมีโครงสร้างการทำงานแผนกหรือทีมงาน พนักงานระบุกับฝ่ายหรือทีมงานของพวกเขาโดยทันทีสนใจหัวใจของตนและพวกเขาอาจไม่ต้องการที่จะประนีประนอมกับหน่วยงานอื่นเพื่อความดีโดยรวมเกิดอันตรายต่อการประสานงานที่ไม่ดี

กัยย์ ปีเตอร์ ได้ศึกษาสาเหตุของปัญหาการประสานงาน และกลไกที่อาจมีอยู่ในการปรับปรุงการประสานงานด้านนโยบายของรัฐบาล กล่าวว่า การประสานงานด้านนโยบายเป็นหนึ่งในความท้าทายที่เก่าแก่ที่สุดของรัฐบาล แต่มีความสำคัญยิ่งขึ้นเนื่องจากปัญหาที่รัฐบาลเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงและแนวคิดเรื่อง "การจัดการสาธารณะแบบใหม่" จะกระจายไป ซึ่งข้อจำกัดในการประสานงานเพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาของภาครัฐในการกำหนดนโยบายสาธารณะเป็นสาระสำคัญในการออกแบบโดยมีการอภิปรายกันมากที่สุดเกี่ยวกับการออกแบบนโยบายโดยเน้นการสร้าง หรือปรับปรุงให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน การประสานงานเป็นชุดของการตัดสินใจจะได้รับการ

ประสานงานมีการปรับปรุงในลักษณะดังกล่าวเพื่อให้ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งสำหรับการตัดสินใจอื่น ๆ กล่าวคือ การประสานงานเกิดขึ้นเมื่อการตัดสินใจในโครงการหรือองค์กรหนึ่ง ๆ พิจารณาถึงสิ่งที่ทำขึ้นในองค์กรอื่น และพยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง นั่นคือสิ่ง "นักแสดงที่มีความสามารถในการเล่นจริง: การประสานงานเชิงบวกและเชิงลบในการเจรจาแบบฝังตัว" ดังนั้นเราจึงต้องพิจารณาวิธีการประสานงานนโยบายและเพื่อให้พวกเขาทำงานร่วมกัน การจัดการแนวอน: การเมืองการประสานงานภาครัฐ ซึ่งเป็นแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดของโลกโดยจะได้รับการออกแบบมาในรูปแบบที่จะทำให้เกิดการบูรณาการด้านนโยบาย "สู่ขั้นตอนการทำความเข้าใจเกี่ยวกับการรวมนโยบาย" โดยนโยบายทั้งหมดที่มีอิทธิพลต่อกันและกันจะได้รับการออกแบบในลักษณะที่สร้างความร่วมมือหรือลดความขัดแย้งลง นอกจากนี้ กัยย์ ปีเตอร์ ยังกล่าวอีกว่า แม้ว่าการประสานงานเป็นปัญหาในรัฐบาลมานานหลายศตวรรษที่ผ่านมา แต่ปัญหาดังกล่าวก็กลายเป็นประเด็นพิเศษในช่วงปี 1980 และยังคงเป็นข้อกังวลสำคัญอยู่เรื่อย ๆ ในเวลานั้น เกี่ยวกับการประสานงานด้านนโยบาย โดยเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จของการบริหารสาธารณะแบบใหม่ ซึ่งเน้นการบริหารจัดการในแต่ละโครงการ และการเน้นไปที่การสร้างหน่วยงานที่เป็นอิสระ หรือกึ่งอิสระ และมีแนวโน้มที่จะแยกส่วนของภาครัฐให้กระจัดกระจายออกไป ดังนั้นรัฐมนตรีว่าการกระทรวงนายกรัฐมนตรีจึงเริ่มเรียกร้องให้มีรัฐบาลที่ "สมทบ" ขึ้น หรือเป็นรัฐบาลแบบองค์รวม นอกจากนี้แล้ว ปัจจัยอื่น ๆ ที่วางแรงกดดันในการประสานงานที่เพิ่มขึ้นคือการเกิดขึ้นของปัญหาที่ยากลำบากที่ไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยการกระทำขององค์กรภาครัฐแต่ละแห่ง ปัญหาเหล่านี้บางครั้งค่อนข้างเป็นปัญหาที่ชั่วร้ายต้องใช้ความพยายามในการประสานงานมากขึ้นกว่าที่จะทำปัญหาค่อนข้างเชื่องที่ตกอย่างเรียบร้อยในโดเมนขององค์กรของรัฐบาลเดียว การพยายามแก้ไขปัญหาเช่นการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ หรือการพัฒนาที่ยั่งยืนต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของรัฐบาลในการประสานงาน ในการนี้จะเน้นการประสานงานในแนวนอนภายในภาครัฐ แต่ในระบบการเมืองทั้งหมดการประสานงานในแนวตั้งก็มีความสำคัญเช่นกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระบบการปกครองของรัฐบาลกลาง ซึ่งรัฐบาลย่อยของประเทศต่าง ๆ อาจมีความอิสระในการปกครองตนเองเป็นอันมากและรัฐบาลกลางอาจจำเป็นต้องหาวิธีควบคุมระบบโดยรวม การประสานงานในแนวตั้งยังมีความสำคัญมากในสหภาพยุโรปซึ่งแสดงถึงโครงสร้างทางการเมืองของรัฐบาลกลาง นอกจากนี้ กัยย์ ปีเตอร์ ยังได้กล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้ต้องมีการประสานงานในด้านนโยบายว่า ถึงแม้ว่าการประสานงานมักจะเป็นสิ่งที่ดีในตัวเอง แต่ก็มีเหตุผลที่เป็นประโยชน์มากขึ้นในการลงทุนเวลา และทุนทางการเมืองในการประสานนโยบายเหล่านี้ รวมถึง 1) การซ้ำซ้อนกัน: โปรแกรมอาจทำสิ่งเดียวกันหรืออาจขอให้พลเมืองใช้ข้อมูลเดียวกันซ้ำ ๆ กัน การทำซ้ำนี้สามารถทำให้เกิดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นสำหรับรัฐบาลและทำให้ประชาชนและธุรกิจสูญเสียเวลาได้ 2) ความขัดแย้ง: องค์กรต่าง ๆ มักมีเหตุผลทางการเมืองที่ดีจะใช้โปรแกรมที่ขัดแย้งกันโดยตรง หน่วยงานด้านสิ่งแวดล้อมอาจต้องการลดการใช้การเกษตรอย่างเข้มข้นในขณะที่

กระทรวงเกษตรต้องการเพิ่มการผลิต 3) การปรับเปลี่ยนกะทันหันตามสถานการณ์: หนึ่งองค์กรจะทำการตัดสินใจที่สร้างปัญหาให้กับองค์กรอื่นโดยไม่ได้รับการปรึกษาหารือ 4) เน้นการจัดการแนวตั้ง: The New Public Management ได้เน้นการจัดการภายในองค์กรแต่ละแห่ง แต่ที่มีแนวโน้มที่จะยกเลิกการเน้นการจัดการแนวนอนที่เกี่ยวข้องกับองค์กรอื่น ๆ หากองค์กรได้รับการประเมินผลโดยตรงจากผลการปฏิบัติงานภายในองค์กรของตนพวกเขามักไม่ค่อยลงทุนในการช่วยคนอื่น ดังนั้นการเน้นแนวนอนบางอย่างจึงจำเป็นต้องเพิ่มความสำคัญให้กับแนวตั้ง 5) การเปลี่ยนแปลงความต้องการ: กลุ่มลูกค้าเช่นเด็กและผู้สูงอายุที่มีความต้องการใช้บริการที่หลากหลายมีความสำคัญทางการเมืองมากขึ้น ดังนั้นรัฐบาลต้องค้นหาวิธีการให้บริการแบบครบวงจรแก่กลุ่มประชากรเหล่านี้ 6) ปัญหาการติดต่อข้าม: เช่นเดียวกับการระดมกลุ่มลูกค้าที่มีความต้องการใช้บริการในรูปแบบต่าง ๆ ปัญหาที่สำคัญที่สุดบางอย่างที่รัฐบาลของรัฐร่วมกันได้ตัดทอนไปตามสายปกติของความรับผิดชอบของแผนก และ 7) ความเรียบง่าย: ในที่สุดรัฐบาลอาจสนใจที่จะประสานงานกันให้มีความสามารถมากขึ้นและสร้างความมั่นใจให้กับประชาชนทั่วไป เนื่องจากระดับความเชื่อมั่นในรัฐบาลลดลงจึงเป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องทำทุกอย่างเพื่อปรับปรุงภาพลักษณ์ของภาครัฐ^[15]

จะเห็นได้ว่า การประสานงาน (Coordination) เป็นเรื่องสำคัญที่แม้แต่นักทฤษฎีทางการบริหารที่สำคัญๆ ยังให้ความสำคัญ โดยมองว่าการประสานงาน (Coordination) ที่ดีจะเป็นสิ่งที่ทำให้การดำเนินการกิจต่าง ๆ ขององค์การดำเนินไปด้วยดี ซึ่งในมุมมองของผู้วิจัยเองคิดว่า ในการบริหารงานในองค์การระดับจังหวัด อย่างเช่นสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องคำนึงถึงหลักในเรื่องของการประสานงาน เพื่อให้บรรลุตามนโยบายปฏิรูปการศึกษาต่อไป

องค์ประกอบของการประสานงาน

อาจพิจารณาองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้ 1) ความร่วมมือ ต้องสร้างสัมพันธภาพในการทำงานร่วมของทุกฝ่าย โดยอาศัยความเข้าใจหรือการตกลงร่วมกันมีการรวบรวมกำลังความคิด วิธีการเทคนิค และระดมทรัพยากรมาสนับสนุนงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเต็มใจที่จะทำงานร่วมกัน 2) จังหวะเวลา จะต้องปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละคนตามกำหนดเวลาที่ตกลงกันให้ตรงเวลา 3) ความสอดคล้อง จะต้องพิจารณาความเหมาะสมพอดีไม่ทำงานซ้อนกัน 4) ระบบการสื่อสาร จะต้องมีการสื่อสารที่เข้าใจตรงกันอย่างรวดเร็วและราบรื่น และ 5) ผู้ประสานงาน จะต้องสามารถดึงทุกฝ่ายเข้าร่วมทำงานเพื่อมุ่งสู่จุดหมายเดียวกัน ตามที่กำหนดเป็นวัตถุประสงค์ของงาน^[31]

เทคนิคการประสานงาน

การประสานงานที่ดีนั้นจะต้องพิจารณารูปแบบของการประสานให้เหมาะสม การประสานงานระหว่างคนต้องคำนึงถึงความเข้าใจและความรู้สึกที่ดีต่อกัน ความร่วมมือก็จะเกิดตามมา การประสานงานที่ดี จะสร้างความประทับใจให้แก่ผู้ได้รับการประสาน อันจะส่งผลต่อความสำเร็จของการปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งวิธีการประสานงานมีทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ได้แก่

1 การประสานงานด้วยเครื่องมือสื่อสาร

การใช้เครื่องมือสื่อสาร เช่น โทรศัพท์ โทรสาร จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งล้วนเป็นเครื่องมือสื่อสารที่รวดเร็วประหยัดเวลาโดยมีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้ 1) ก่อนประสานงานต้องคิดก่อนว่าเราต้องการอะไรเมื่อไรที่ไหนอย่างไรควรติดต่อใครหน่วยงานใด 2) ควรมีบัญชีรายชื่อ เบอร์โทรศัพท์ของบุคคล หน่วยงานที่เกี่ยวข้องไว้เป็นส่วนตัวและส่วนกลาง 3) เมื่อติดต่อกับผู้ใดควรจดชื่อและเบอร์โทรศัพท์ของผู้นั้นไว้ใช้ติดต่อในโอกาสต่อไป หรืออาจทำเป็นบัญชีไว้ในปกแฟ้มเรื่องเงินนั้น 4) ควรประสานกับระดับเดียวกันหรือต่ำกว่าก่อน 5) ใช้คำสุภาพให้เกียรติผู้แม้รู้ว่าเรามีตำแหน่งต่ำกว่าไม่พูดยกตนข่มท่าน 6) หาข้อมูลก่อนว่าผู้ที่เราจะติดต่อเป็นผู้ใดตำแหน่งหน้าที่อะไรอายุเท่าไรเมื่อสนทนากันอาจเรียกพี่น้องหรือท่านจะทำให้เรามีความรู้สึกที่ดี 7) การอ่อนน้อมถ่อมตนด้วยความจริงใจเป็นที่พึงพอใจของผู้อื่น 8) ในการประสานงานครั้งที่ 2 หลังจากรู้จักกันแล้วทักทายหรือซักถามด้วยความห่วงใยและจริงใจเกี่ยวกับเรื่องสุขภาพการงานก่อนประสานเรื่องงาน 9) กล่าวขอบคุณทุกครั้งหลังการสนทนา และ 10) เมื่อรับปากเรื่องใดไว้ต้องรีบทำ เช่น จะรีบส่งโทรสารไปให้ หรือรีบทำหนังสือไป

2 การประสานด้วยหนังสือ

การประสานด้วยหนังสือจะใช้ในกรณีที่เป็นงานประจำที่ทั้งสองหน่วยงานทราบระเบียบปฏิบัติอยู่แล้ว มีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้ 1) หากเป็นเรื่องใหม่ ควรประสานทางโทรศัพท์ก่อน 2) ตัวอย่างเรื่องที่ต้องมีหนังสือไปหลังจากโทรศัพท์ติดต่อด้วยวาจาแล้ว เช่น ขอข้อมูล ขอรหัส ขอรหัสความต้องการ ขอรับการสนับสนุน ขอความอนุเคราะห์ ขอความร่วมมือ ฯลฯ 3) การร่างหนังสือ ควรให้ถูกหลักการ ถูกต้อง และถูกใจผู้รับ (ผู้รับ) 4) การร่างหนังสือขอรับการสนับสนุนขอความอนุเคราะห์หรือขอความร่วมมือควรประกอบด้วย 4.1) เหตุผลที่มีหนังสือมา 4.2) ยกย่องหน่วยงานที่จะขอรับการสนับสนุน/ขอความอนุเคราะห์ ขอความร่วมมือ 4.3) เรื่องราวที่ขอรับการสนับสนุน/ขอความอนุเคราะห์ ขอความร่วมมือ 4.4) ตั้งความหวังที่จะได้รับการสนับสนุน/อนุเคราะห์/ร่วมมือ และ 4.5) ขอขอบคุณ 5) เมื่อได้รับการสนับสนุน/อนุเคราะห์/ร่วมมือแล้ว ควรมีหนังสือไปขอบคุณบุคคลหรือหน่วยงานนั้น ๆ เสมอ เพื่อสานความสัมพันธ์ไว้สำหรับโอกาสต่อไป

3 การพบปะด้วยตนเอง

การพบปะด้วยตนเองเป็นการประสานงานที่ดีที่สุด เพราะได้พบหน้าได้เห็นบุคลิกลักษณะสีหน้าท่าทางของผู้ติดต่อทั้งสองฝ่าย มีเวลาในการซักถามทำความเข้าใจกันอย่างเพียงพอเพราะทั้งสองฝ่ายต้องวางมือจากงานอื่นทั้งหมด แต่จะมีข้อเสียคือ ใช้เวลามากดังนั้นการพบปะจึงมักใช้ในกรณีที่เป็นเรื่องนโยบาย เรื่องสำคัญ หรือเรื่องที่มีรายละเอียดมาก หรือต้องการให้เกียรติ ให้ความสำคัญกับอีกฝ่ายหนึ่ง หรือต้องการสร้างความรู้สึกที่ดีแก่อีกฝ่าย ให้เขารู้ว่าเราให้ความสำคัญแก่เขาด้วยการมาพบด้วยตนเอง ซึ่งมีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้ 1) เตรียมหัวเรื่องที่จะหารือไปให้พร้อมและจดบันทึกไว้ หากอีกฝ่ายไม่ได้บันทึก เราอาจบันทึกสั้น ๆ ใส่กระดาษโน้ตไว้ให้เขา หรือเตรียมพิมพ์รายงานไปล่วงหน้า เพื่อให้เขายกบันทึกช่วยจำ และใช้สิ่งกระตุ้นแก่บุคลากรในหน่วยงานของเขาได้ 2) เมื่อรับปากเรื่องใดไว้ต้องรีบทำ เช่น จะรีบส่งเอกสารไปให้ หรือจะทำหนังสือไป^[18]

การจัดระบบการประสานงาน

การประสานงานอาจแบ่งเป็นประเภทใหญ่ ๆ ดังนี้ 1) การประสานงานภายในหน่วยงานหรือองค์การเดียวกันและการประสานงานตั้งหน่วยงานหรือองค์การ 2) การประสานงานในแนวดิ่งและแนวนอน หมายถึง การประสานงานจากผู้บังคับบัญชาไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา และกลับกันคือการประสานงานระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา ส่วนการประสานงานในแนวนอน หมายถึง การประสานงานกับบุคคลในระดับเดียวกัน เช่น ระหว่างหัวหน้าหน่วยกับ หัวหน้าอีกหน่วยหนึ่ง หรือหัวหน้าหน่วยหนึ่งกับหัวหน้าอีกส่วนหนึ่ง หรือหัวหน้าฝ่ายหนึ่งกับหัวหน้าอีกฝ่ายหนึ่ง^[22] เป็นต้น

ระบบประสานงานภายในหน่วยงานเดียวกัน

การประสานงานภายในหน่วยงานเดียวกัน มีความสะดวกกว่าการประสานงานระหว่างหน่วยงานและอาจจัดระบบ ดังต่อไปนี้ 1) การจัดแผนผังและกำหนดหน้าที่การงาน หมายถึง การจัดแบ่งแยกงานให้เป็นไปตามลักษณะเฉพาะของงาน รวมทั้งการกำหนดหน้าที่ให้ชัดเจน เพื่อป้องกันการปฏิบัติงานก้าวก่ายซ้ำซ้อนกัน ซึ่งเมื่อการดำเนินงานเป็นไปตามลักษณะและหน้าที่ที่กำหนดไว้แล้วงานก็ย่อมจะประสานสอดคล้องกัน 2) การจัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การติดต่อสื่อสารเป็นวิถีทางของการประสานงานและมีความสำคัญอย่างแยกไม่ออก เพราะฉะนั้น จึงควรจัดให้มีระบบการติดต่อดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพป้องกันอย่าให้ไหลไป ณ ที่หนึ่งที่ได้โดยเฉพาะ เพราะจะทำให้งานค้างค้ำงักช้า นอกจากนี้จะต้องพิจารณาถึงสายการบังคับบัญชาด้วยว่า มีลักษณะที่อำนวยความสะดวกต่อการประสานงานหรือไม่ รวมทั้งระบบการติดต่อสื่อสารนั้น มีการสื่อสารกลับ และเป็นการสื่อสารสองทางหรือไม่ 3) การใช้คณะกรรมการ การจัดให้มีการประชุมปรึกษาหารือ กำหนดระเบียบวิธีให้การบริหารของฝ่ายต่าง ๆ ให้เป็นไปในลักษณะของการประสานงานที่ดีโดย

คณะกรรมการนี้อาจเป็นคณะกรรมการที่อำนวยความสะดวกโดยตรง หรือโดยปริยายแก่การประสานงานก็ได้ เช่น คณะกรรมการที่ประกอบด้วยบุคคลหลายฝ่ายซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารงานสาขาต่าง ๆ ในโครงการเดียวกัน หรือโครงการที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน นอกจากนี้ยังมีคณะกรรมการอีกประเภทหนึ่ง ซึ่งจัดตั้งโดยมุ่งหมายที่จะให้มีหน้าที่ในการประสานงานโดยตรง เช่น เจ้าหน้าที่ร่วม (Joint Staff) ของทหาร และคณะกรรมการประสานงานที่จัดตั้งเป็นการเฉพาะเรื่อง เป็นต้น หากจะกล่าวโดยแท้จริงแล้วเป็นการยากที่จะแยกว่าคณะกรรมการอย่างไรอยู่ในประเภทใดตามความเป็นจริงนั้นคณะกรรมการที่ตั้งขึ้นย่อมมีหน้าที่ที่เกี่ยวกับการประสานงานอยู่ด้วยกันทั้งสิ้นไม่มากก็น้อย หรือมิใช่โดยตรงก็โดยอ้อม อย่างไรก็ตามการประสานงานโดยใช้คณะกรรมการนี้นับว่าเป็นวิธีที่ได้ผล และนิยมใช้กันอยู่อย่างแพร่หลาย คณะกรรมการที่ช่วยเหลือในการประสานงาน อาจจำแนกเป็นคณะกรรมการฝ่ายบริหาร ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงขององค์การ และคณะกรรมการฝ่ายผู้เชี่ยวชาญซึ่งจะมีขอบข่ายการปฏิบัติงานเฉพาะเจาะจงและแคบกว่า 4) การใช้วิธีการงบประมาณ การควบคุมการใช้จ่ายเงิน หรือวิธีการควบคุมอื่นๆทางการเงิน เป็นเครื่องมือสำหรับควบคุมให้การปฏิบัติงานในส่วนต่าง ๆ ของแต่ละโครงการให้ประสานกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีเอกภาพ โดยเฉพาะระบบงบประมาณปฏิบัติการและงบประมาณโครงการจะช่วยให้ทราบผลการดำเนินงาน และช่วยให้เกิดการประสานงานกันเป็นอย่างดีเพราะระบบงบประมาณดังกล่าวมีส่วนสัมพันธ์กับระบบการบริหารด้านอื่นๆอยู่ด้วยเป็นอันมาก 5) การติดตามสอดส่องการปฏิบัติงาน การติดตั้งงานในหน่วยที่มีหน้าที่รับผิดชอบว่ามีข้อขัดข้องผิดพลาดอย่างไรบ้างโดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องเวลา เช่น ปฏิบัติงานในเรื่องสำเร็จ เรียบร้อย ตามกำหนดเวลาหรือไม่ หรือเจ้าหน้าที่ภายใต้บังคับบัญชา และเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานอื่นใด มีความเที่ยงตรงฉับพลันเพียงใดเกี่ยวกับการโต้ตอบข่าวสารที่ค้างฝ่ายต่างติดต่อกัน ทั้งนี้เพื่อหาทางแก้ไขข้อขัดข้องและจัดให้มีการประสานงานกัน 6) การใช้เจ้าหน้าที่ประสานงาน งานบางประเภท มีลักษณะพิเศษหรือเป็นงานซับซ้อน หากใช้บุคคลธรรมดาติดต่อดำเนินงานอาจไม่ได้ผลและโดยที่คนเราแต่ละคนไม่เหมือนกันบางคนเหมาะสมสำหรับปฏิบัติงานติดต่อโดยเฉพาะ เพราะมีความนิ่มนวลไม่เก้งก้าง หรืออย่างที่เรียกว่ามีพรสวรรค์ บุคคลประเภทนี้เหมาะสำหรับเป็นเจ้าหน้าที่ติดต่อ ยิ่งกว่านั้นงานติดต่อบางอย่างยังต้องการความชำนาญพิเศษ เช่น ความรู้ทางภาษาต่างประเทศ เป็นต้น เจ้าหน้าที่ประสานงานจะทำหน้าที่แทนนักบริหารเป็นผู้ประสานงานโดยไม่มีอำนาจที่จะกระทำการ อันก่อให้เกิดพันธะใด ๆ หน้าที่สำคัญของเจ้าหน้าที่ประสานงานก็เพียงแต่การแลกเปลี่ยนข่าวสาร เพื่อการประสานงานให้ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยจนบรรลุวัตถุประสงค์จึงต้องเลือกใช้บุคคลที่เหมาะสมกับงาน และความสำเร็จของงานก็ขึ้นอยู่กับความสามารถของเจ้าหน้าที่ประสานงานโดยเฉพาะนี้มาก 7) การจัดให้มีการประชุมเจ้าหน้าที่ดำเนินงาน ทั้งนี้เพื่อช่วยให้ผู้เกี่ยวข้องทราบโดยชัดแจ้งถึงการกระทำ เพื่อประโยชน์แก่การประสานงานโดยตรง ในข้อนี้มีความจำเป็นมาก เมื่อหน่วยงานนั้น ๆ จะต้องปฏิบัติงานตามโครงการที่

ใหญ่ๆ นอกจากนั้น ยังอาจ ใช้การประชุมนี้ให้เป็นประโยชน์แก่การประสานงานโดยปริยายได้ เพราะเกิดความสนิทสนมเป็นกันเองเนื่องจากการประชุมชุมนุมสังสรรค์นั่นเอง 8) การจัดการฝึกอบรม การพัฒนาบุคลากรอยู่ใต้บังคับบัญชาให้มีความเข้าใจซาบซึ้ง และรอบรู้เกี่ยวกับการงานให้มีทัศนคติที่ดี มีความคิดสร้างสรรค์และกำลังใจ รักงาน การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาที่ว่าอย่างไรให้ผู้ใต้บังคับบัญชา จึงจะมีความเข้าใจการปฏิบัติงานและทำอย่างไรสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงานจึงจะดี มีความเข้าใจต่อกันอันนำไปสู่ความร่วมมือประสานงานที่ดี 9) การจัดทำมีหน่วยงานที่ปรึกษา หน่วยงานนี้จะทำหน้าที่ดูแล ศึกษาค้นคว้าหาข้อขัดข้องหรือข้อขัดแย้งและปัญหายุ่งยากที่เกิดขึ้นเพื่อหาวิธีการแก้ไขปรับปรุงให้มีการประสานงานในหน่วยงานนั้น ๆ ให้ได้ผลดียิ่งขึ้น 10) การจัดทำมีการมอบอำนาจหน้าที่ การจัดทำมีการมอบอำนาจหน้าที่แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานเพื่อรับไปปฏิบัติ นอกจากจะเป็นการกระจายงานแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาแล้ว ยังเป็นการเสริมสร้าง ก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีและสามัคคีธรรมในหมู่ผู้ร่วมงานอันจะเป็นประโยชน์แก่การประสานงานเป็นอย่างยิ่ง และ 11) การจัดทำมีการบำรุงขวัญ การจัดทำให้ผู้ร่วมงานได้มีขวัญในการทำงานที่ดีเป็นสำคัญอันหนึ่งที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือ และการประสานงานขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ระบบการประสานงานระหว่างหน่วยงาน

การประสานงานระหว่างหน่วยงาน อาจนำวิธีการบางประการที่ใช้สำหรับการประสานงานในหน่วยงานไปใช้ในการประสานงานระหว่างหน่วยงานได้ด้วย ระบบการประสานงานระหว่างหน่วยงานที่ควรจะต้องให้มีขึ้น มีดังต่อไปนี้ 1) การกำหนดอำนาจหน้าที่ การกำหนดอำนาจหน้าที่ขององค์การแต่ละองค์การควรให้ชัดเจน และเข้าใจง่าย อยากรกำหนดหน้าที่ให้กว้างขวางหรือเป็นข้อความกำกวมซึ่งอาจตีความ และเข้าใจความหมายไปได้หลายทาง อันอาจจะนำไปสู่การทำงานเสื่อมถอยกัน ซ้อนกัน และเกิดความขัดแย้งกันได้ในที่สุด การกำหนดอำนาจและหน้าที่นอกจากจะได้กำหนดไว้เป็นหลักของแต่ละองค์การโดยเฉพาะและองค์การที่ต้องปฏิบัติงานที่มีลักษณะใกล้เคียงกันแล้ว ระเบียบปฏิบัติและข้อบังคับต่าง ๆ ก็ควรจะได้คำนึงถึงหลักการข้อนี้ไว้ด้วย เช่น เจ้าพนักงานที่ดินมีอำนาจหน้าที่แจ้งให้เจ้าของที่ดินมาระวางแนวเขตรังวัดที่ดิน แจ้งให้มารับโฉนดที่ดิน แจ้งให้มาจดทะเบียนแบ่งแยกในนามเดิมหรือกรรมสิทธิ์รวม แจ้งให้มาจดทะเบียนโอนมรดก เมื่อประกาศครบ 30 วัน เป็นต้น 2) การใช้คณะกรรมการผสมหรือคณะกรรมการกลาง คณะกรรมการดังกล่าวนี้จะช่วยกันกรองและขจัดมูลเหตุที่อาจทำให้มีการขัดแย้งลงได้มากและจะทำให้มีการประสานงานดีขึ้น โดยเฉพาะในกิจการบริการที่มีความมุ่งหมายกว้างขวางและต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากหลายฝ่ายหลายสังกัด และ 3) การใช้วิธีการงบประมาณ การใช้วิธีการงบประมาณนอกจากจะใช้สำหรับการประสานงานภายในองค์การแล้วยังเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการประสานงานระหว่างองค์การด้วย เพราะในการพิจารณา

จัดทำงบประมาณเพื่อขออนุมัติค่าใช้จ่ายตามแผนงานขององค์กรต่าง ๆ โดยวิธีการงบประมาณจะสามารถพิจารณาแยกและป้องกันปัญหาเรื่องการทำงานซ้ำซ้อนกันได้ดี

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของทีม (Determinants of Team Performance)^[15]

และจากการศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมตามเอกสารของ Gary Yukl และเพื่อให้เข้าใจถึงความเป็นผู้นำในทีม การตรวจสอบกระบวนการรวมที่กำหนดประสิทธิภาพของทีมซึ่งจะเป็นประโยชน์เพื่อนำเข้าสู่ความมีประสิทธิภาพของทีม ตามเอกสารของ Gary Yukl ซึ่งพอจะสรุปคร่าวๆ ได้ว่า ประกอบด้วย 1) ความมุ่งมั่นในวัตถุประสงค์ร่วมกัน (Commitment to Shared Objective) 2) ความสามารถของสมาชิกและความชัดเจนของบทบาท (Member Skill and Role Clarity) 3) องค์กรภายในและการประสานงาน (Internal Organization and Coordination) 4) การประสานงานภายนอก (External Coordination) 5) ทรัพยากรและการสนับสนุนทางการเมือง (Resources and Political Support) 6) ความเชื่อถือและความร่วมมือร่วมกัน (Mutual Trust and Cooperation) และ 7) ประสิทธิภาพและศักยภาพรวม (Collective Efficacy and Potency)

ปัญหาและอุปสรรคของการประสานงาน

ปัญหาของการประสานงาน

ปัญหา คือ สิ่งที่เบี่ยงเบนไปจากมาตรฐาน หรือไม่เป็นอย่างที่ควรจะเป็น การประสานงานอาจเกิดปัญหา คือไม่เป็นไปตามมาตรฐานหรือสิ่งที่ควรจะเป็น ทำให้งานไม่ราบรื่นหรือไม่บรรลุผล ซึ่งมีปัญหาตั้งแต่เล็กน้อยไปจนถึงปัญหาร้ายแรง บางปัญหาเกิดจากสาเหตุเล็กน้อยแต่บางปัญหาเกิดจากสาเหตุใหญ่หรือหลายหลายสาเหตุ บางปัญหาเกิดจากข้อจำกัดต่าง ๆ บางปัญหาเกิดจากอุปสรรคหรือสิ่งที่มาสกัดกั้นปัญหาในการประสานงานส่วนใหญ่ถูกระบุว่า การประสานงานไม่ได้รับความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้อง การปฏิบัติในการประสานงานไม่ถูกจังหวะเวลาเกิดความคลาดเคลื่อนไม่เป็นไปตามแผนงาน ผู้ร่วมในการปฏิบัติตามแผนรู้บทบาท ไม่ทำตามหน้าที่และไม่มีควมรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย ปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกัน ทำงานเหลื่อมล้ำหรือซ้ำซ้อนกัน ไม่ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ควรจะทำ มีการสื่อสารที่ผิดพลาด เกิดความเข้าใจไม่ตรงกัน ทำให้พลาดจังหวะเวลาตามที่กำหนดไว้ในแต่ละงาน

ปัญหาการประสานงานมีโอกาสเกิดขึ้นระหว่างบุคคลในแต่ละระดับชั้นการบังคับบัญชา และอาจเกิดขึ้นกับบุคคลภายนอกที่ต้องติดต่อประสานงานกัน ในการสัมมนาปัญหา การประสานงานหลายครั้งผู้เข้าสัมมนาจะระบุว่าปัญหาการประสานงานส่วนใหญ่กับผู้ร่วมงานระดับเดียวกันมากที่สุด ด้วยสาเหตุจากทัศนคติที่ไม่ดีต่อกัน และไม่ให้ความร่วมมือกัน ปัญหารองลงมาจะเป็นปัญหาการ

ประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งมีจำนวนมาก อ่านด้วยสาเหตุจากการที่ไม่จัดทำให้มีบรรยากาศของความไว้วางใจใกล้ชิด และมีระบบรายงานปฏิบัติงานฝ่ายผู้บังคับบัญชา มีความต้องการจะรู้เรื่องงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติไปก็ไปสอบถาม ได้แต่รอรับรายงาน ปัญหาการประสานงานกับผู้บังคับบัญชามีน้อยมาก อ่านเป็นด้วยมีการรับคำสั่งและดำเนินการไปอย่างไรก็รายงานให้ทราบ ปัญหาการประสานงานกับบุคคลภายนอก ตัวอย่างเช่น ผู้รับเหมาหรือคู่ค้า ก็จะมีปรากฏในรายงานผลการสำรวจบ้าง แต่มีน้อยอาจเป็นด้วยไม่มีใครจะได้ประสานงานกัน

โดยทั่วไปสาเหตุใหญ่ของปัญหาในการประสานงานอันเป็นผลให้งานไม่บรรลุวัตถุประสงค์มีดังนี้ 1) ขนาดขององค์การ องค์การมีขนาดใหญ่มากเท่าใด ความลำบากในการประสานงานก็ย่อมมีมากขึ้นเท่านั้น ทั้งนี้เพราะองค์การขนาดใหญ่ย่อมมีการแบ่งงานออกเป็นหลายหน่วยงานและหลายระดับ 2) การใช้ความชำนาญพิเศษในการปฏิบัติงาน อาจพบว่า นักบัญชีก็มั่งทำงานให้ถูกต้องตามหลักการบัญชี นักกฎหมายก็มองลักษณะการทำงาน ขององค์การไปในแง่กฎหมาย เป็นต้น ซึ่งเป็นการยากที่จะทำให้บุคคลหรือกลุ่มผู้ชำนาญพิเศษ เหล่านี้ มองสิ่งต่าง ๆ ในแง่เดียวกันเป้าหมายที่เป็นส่วนรวมขององค์การ เมื่อเป็นเช่นนี้การที่จะดึงเอาบุคคลหรือกลุ่มบุคคลดังกล่าว ซึ่งมีความคิดเห็นเป็นเอกเทศให้มาประสานงานกันก็อาจจะกระทำไม่ได้โดยยากลำบากยิ่ง เพราะบุคคลเหล่านี้มักแยกตัวเป็นอิสระ และนิยมสร้างอาณาจักรของตนเองซึ่งเป็นการยากที่จะไปประสานงานกับเขาได้ 3) ความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายและวิธีการปฏิบัติงาน ในปัจจุบันองค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ มักจะนำเอาความรู้และ วิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ มาใช้อยู่เสมอ ทั้งนี้ก็เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพและเพื่อแก้ไขทันกับความเจริญทางวิชาการ ฉะนั้น ถ้าวัตถุประสงค์หรือนโยบายขององค์การที่ตั้งไว้แน่นอนคงที่ การประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ที่จะต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงานก็ย่อมเป็นไปได้ด้วยความยากลำบาก นอกจากสาเหตุดังกล่าวแล้ว ความยากลำบากในการติดต่อสื่อสารการให้ข่าวสารก็มักเป็นสาเหตุที่เกิดขึ้นได้ เช่น การใช้ศัพท์เทคนิค ศัพท์วิชาการ ซึ่งไม่เป็นที่แพร่หลาย ก็อาจก่อให้เกิดปัญหาที่มีความเข้าใจผิดในการประสานงานได้

สาเหตุของปัญหาเกี่ยวกับความร่วมมือ

การประสานงานต้องการความร่วมมือระหว่างกัน แต่ในหลายปัญหาจะพบว่าขาดความร่วมมือ เป็นผลให้การประสานงานไม่เป็นไปตามจังหวะเวลาที่กำหนดไว้ในแผนงานทำให้ขาดความพร้อมหรือไม่มีการสนับสนุนที่เพียงพอ งานโดยรวมจึงเป็นการหรืออาจถึงขั้นประสบความล้มเหลว สาเหตุของการขาดความร่วมมือที่มักประสมมี ดังนี้ 1) ไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน 2) ไม่สนใจงานที่ต้องทำร่วมกัน 3) ไม่ยอมรับเป็นหน้าที่ 4) ไม่เข้าใจในวัตถุประสงค์ และ 5) ไม่เห็นด้วยในวิธีการ

สาเหตุของปัญหาเกี่ยวกับจังหวะเวลา

การประสานงานนอกจากการให้ความร่วมมือกันแล้วจะต้องคำนึงถึงการปฏิบัติให้ถูกจังหวะเวลาด้วย การประสานงานที่ผิดจังหวะเวลามีสาเหตุดังนี้ 1) ไม่ปฏิบัติตามที่ได้รับมอบหมาย 2) ไม่ตัดสินใจทำให้พลาดจังหวะ 3) ไม่ลงมือทำทันทีที่รอจนใกล้กำหนด 4) ไม่ได้รับข่าวสารทันเวลา 5) ไม่ได้กำหนดเวลาให้แน่นอน

สาเหตุของปัญหาเกี่ยวกับความสอดคล้อง

การประสานงานแม้จะให้ความร่วมมือทำงานอย่างดีถูกจังหวะเวลาก็ตาม จะต้องคำนึงถึงการปฏิบัติให้สอดคล้องกันตามวัตถุประสงค์ของงาน สาเหตุที่การปฏิบัติไม่สอดคล้องกัน มีดังนี้ 1) ขาดความเข้าใจในวัตถุประสงค์ 2) ไม่ได้รับคำสั่งแจ้งในแผนงาน 3) ไม่คุ้นเคยกับงานที่จะปฏิบัติ 4) ไม่พอใจจะปฏิบัติตามวิธีการที่ได้รับคำสั่ง 5) ไม่มีความสามารถในงานที่ต้องปฏิบัติอย่างเพียงพอ

สาเหตุของปัญหาเกี่ยวกับการสื่อสาร

การประสานงานแม้จะได้รับความร่วมมือด้วยดี ทว่าแต่ การสื่อสารระหว่างกันไม่เป็นที่เข้าใจตรงกัน ต่างฝ่ายต่างมีประสบการณ์ที่ต่างกัน ไม่มีขอบข่ายแห่งการรับรู้ (Frame of Reference) ร่วมกัน ทำให้ปฏิบัติไม่ตรงตามจังหวะเวลา และไม่สอดคล้องกันด้วยสาเหตุดังนี้ 1) เข้าศาลส่งช้าไม่ถึงผู้รับสารตามกำหนดเวลา 2) ขาดศาลตกหล่นสูญหายเพราะการสื่อสารช่องทาง 3) ขาดสารไว้เป็นที่เข้าใจหรือตีความได้เป็นหลายความหมาย 4) ขาดสารก่อให้เกิดความเข้าใจผิด

สาเหตุของปัญหาเกี่ยวกับผู้ประสานงาน

การประสานงานจำเป็นต้องมีบุคคลผู้ทำหน้าที่ประสานงานที่มีลักษณะประจำตัวอันเหมาะสมในการที่จะช่วยให้การประสานงานเป็นไปด้วยดี แต่ผู้ประสานงานขาดคุณสมบัติหรือสาเหตุดังนี้ 1) ไม่มีความรับผิดชอบ 2) ไม่รู้ข้อมูลที่แท้จริง 3) ไม่เข้าใจระเบียบแบบแผนประเพณีปฏิบัติ 4) ไม่ตรวจสอบข้อมูลให้ครบถ้วน และ 5) ไม่มีมนุษยสัมพันธ์

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าการประสานงานอยู่ในขอบข่ายที่เกี่ยวกับ 1) นโยบาย ซึ่งอาจจะมึนโยบายเดียวหรือหลายนโยบายก็ได้และต้องมีการประสานนโยบายระหว่างภายในองค์กร หรืออาจจะต้องประสานนโยบายกับองค์กรอื่นๆ ที่มีความเกี่ยวข้อง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายโดยรวมของหน่วยงานใหญ่หรือของประเทศ 2) ใจ สมาชิกในองค์กรต่างก็มีชีวิตจิตใจมีความรู้สึกรู้สึกร่วมกันทำงานร่วมกันเป็นอย่างดีได้นั้นจะต้องมีการประสานใจเข้าด้วยกันมีความร่วมแรงร่วมใจกันจริงจังต่อ 3) แผน ซึ่งมีหลายระดับเริ่มต้นตั้งแต่แผนใหญ่ (Master plan) แผนกลยุทธ์ (Strategic plan) แผนปฏิบัติการ (Action plan) โดยอาจจะแยกเป็น แผนระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาวผู้ปฏิบัติงานที่ดีจะต้องมีความสามารถในการประสานแผนงาน และโครงการได้เป็นอย่างดี 4) งานที่รับผิดชอบ ทั้งในและนอกโครงการ ผู้ประสานงานจะต้องเตรียมประสานงานที่เกี่ยวข้องให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี 5) คน การเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีจะช่วยส่งเสริมให้สามารถติดต่อประสานงาน และได้รับความร่วมมืออย่างดียิ่งจาก

บุคคลทั้งหลายที่เกี่ยวข้อง และ 6) ทรัพยากร ได้แก่ เงินทองวัสดุอุปกรณ์เครื่องจักรและวัตถุดิบ กำกับดูแลให้มีการใช้อย่างประหยัด และเกิดประสิทธิผลอาจจะต้องมีการขออนุมัติใช้สถานที่เบิก สิ่งของต่าง ๆ มาใช้งาน^[22]

การบริหารนโยบาย

ในการกำหนดทิศทางขององค์กรที่เหมาะสม จะทำให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตาม ความคาดหวังได้ โดยผู้บริหารจะนำข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม มาประมวล เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กรโดยจะเป็นสิ่งที่องค์กรต้องการจะไปให้ถึงในอนาคต ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ (Vision) ซึ่งเป็นการเน้นเป้าหมายภาพรวมขององค์กรที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยตอบคำถามเกี่ยวกับ What Where When 2) พันธกิจ หรือภารกิจ (Mission) เป็นการกำหนดว่าองค์กรมีหน้าที่ทำอะไร ต่อลูกค้า ผู้ใช้บริการ ต่อตนเอง และต่อประเทศชาติ พันธกิจหรือภารกิจจะเป็นแรงจูงใจให้พนักงาน ทุกคนมีความคาดหวังร่วมกัน และเพื่อถ่ายทอดไปยังผู้มีส่วนได้เสีย (stakeholders) 3) ปรัชญา (Business Philosophy) ซึ่งแสดงให้เห็นค่านิยม ความเชื่อ ความผูกพัน และแรงดลใจขององค์กร เป็นแนวทางพฤติกรรมของคนในองค์กรทราบว่าจะดำเนินธุรกิจอย่างไร และสะท้อนวัฒนธรรม องค์กรซึ่งกำหนดไว้เพื่อให้ทราบ ว่า องค์กรมีแนวทางการดำเนินการอย่างไร 4) เป้าหมาย (Goal) เป็นจุดมุ่งหมายในอนาคตที่ต้องการโดยมีการกำหนดอย่างกว้าง ๆ 5) วัตถุประสงค์ (Objective) เป็นการกำหนดของเขตของเป้าหมายให้แคบลงและมีลักษณะที่สามารถวัดได้อย่างเป็นรูปธรรม 6) ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors : KSF) เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าจะพิจารณา ในด้านต่าง ๆ ได้แก่ เทคโนโลยี การผลิต การกระจายสินค้า การตลาด ความสามารถขององค์กร รวมทั้ง ด้านอื่น ๆ และ 7) นโยบาย (Policy) ซึ่งเป็นแนวทางหรือระเบียบอย่างกว้างๆ ที่กำหนด ขึ้นมาเพื่อนำไปใช้ในการตัดสินใจในการดำเนินงาน ให้สอดคล้องตามพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกล ยุทธ์ขององค์กร^[32] ซึ่งจะเห็นได้ว่าการบริหารจัดการองค์กรซึ่งในที่นี้เป็นการบริหารจัดการ องค์กรซึ่งเป็นหน่วยงานทางการศึกษาโดยมีแนวทางในการบริหารจัดการอย่างหลากหลายทั้งนี้ แล้วแต่ว่าผู้บริหารในแต่ละระดับให้ความสำคัญกับแนวทางใดมากกว่ากัน สำหรับในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัย ให้ความสำคัญ และต้องการศึกษาในเรื่องที่เกี่ยวกับนโยบายขององค์กรทางการศึกษาโดยเฉพาะ อย่างยิ่ง การประสานนโยบายของหน่วยงานทางการศึกษาที่เกิดขึ้นใหม่ตามนโยบายการปฏิรูป การศึกษาในส่วนภูมิภาคว่าจะมีแนวทาง หรือกลยุทธ์ในการประสานนโยบายทางการศึกษาอย่างไรใน โดยเฉพาะในระดับจังหวัดซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญในการจัดการศึกษาย่อยลงมาจากระดับ กระทรวงศึกษาธิการซึ่งถือว่าเป็นระดับชาติและจะเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาการศึกษาของชาติ ต่อไปในอนาคต

ความหมายและความสำคัญของนโยบาย

นโยบายถือว่าเป็นแม่บทหรือแผนงานหลักที่มีความสำคัญยิ่งที่จะนำพองค์กรไปสู่เป้าหมายหรือเป็นแนวทางในการตัดสินใจของรัฐบาลหรือหน่วยงาน สำหรับการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งในที่นี้จะได้กล่าวถึงนโยบายดังต่อไปนี้

ความหมายของนโยบาย

นโยบาย การบริหาร และการดำเนินการ หน่วยงานไม่ว่าจะเป็นระดับชาติระดับภูมิภาค หรือระดับท้องถิ่น ไม่ว่าจะเป็นของหน่วยงานรัฐหรือเอกชน ต่างก็มีความจำเป็นที่จะต้องใช้นโยบายเป็นกรอบปฏิบัติสำหรับการวางแผน การตัดสินใจ และการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ก่อนที่รัฐบาลจะทำหน้าที่บริหารประเทศ จะมีการแถลงนโยบายต่อรัฐสภา หน่วยงานหลายแห่ง หลังจากผู้บริหารสูงสุดเข้ารับตำแหน่งแล้ว จะมีการแถลงนโยบายหรือแนวทางในการดำเนินงานให้ผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ นโยบายจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นในการบริหาร และการศึกษาเกี่ยวกับนโยบายจึงมีความสำคัญโดยนักวิชาการได้ให้ความหมายของนโยบาย หรือคำจำกัดความของนโยบายไว้เป็นจำนวนมาก ซึ่งหลายท่านได้ให้คำนิยามไว้ค่อนข้างจะใกล้เคียงกัน ดังเช่น

ดาย (Dye) ให้ความหมายไว้ว่า นโยบาย คือ สิ่งที่รัฐบาลเลือกจะทำหรือไม่กระทำ^[33]

กรีนวูด (Greenwood) กล่าวว่า นโยบาย หมายถึง การตัดสินใจขั้นต้นอย่างกว้าง ๆ จากข้อมูลทั่วไปเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เป็นไปโดยถูกต้องและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

นาเกล (Nagel) ได้ให้ความหมายไว้ว่า นโยบาย หมายถึง การตัดสินใจของรัฐบาล ซึ่งกำหนดขึ้นเพื่อแก้ปัญหาของสังคมด้านต่าง ๆ เช่น ปัญหาการต่างประเทศ การรักษาสภาพแวดล้อม ปัญหาอาชญากรรม การว่างงาน และปัญหาอื่นๆ อีกเป็นจำนวนมาก^[35]

ฮิกกินส์และคณะ (Higgins et al) นโยบายคือ การแนะแนวอย่างกว้าง ๆ (broad guidance) ซึ่งมีขึ้นเพื่อให้เกิดความแน่ใจในการกำหนดวัตถุประสงค์ และความสำเร็จของการวางแผนกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมกลยุทธ์^[36]

เชนจ์ และคณะ (Change et al) นโยบาย หมายถึง กรอบพื้นฐาน (a basic framework) ที่เป็นตัวกำหนดปัญหาหลักของบริษัท จุดมุ่งหมาย ทัศนคติ วัตถุประสงค์ทั่วไป และแนวทางชุดหนึ่ง (a set of guidelines) ซึ่งครอบคลุมการดำเนินงานทางธุรกิจภายใต้กรอบแนวคิดรวมของบริษัท^[37]

มอนดี และคณะ (Mondy et al) นโยบาย คือ แนวทางที่กำหนดไว้ล่วงหน้า (predetermined guide) ซึ่งกำหนดขึ้นเพื่อให้เป็นทิศทาง (direction) สำหรับการตัดสินใจ^[38]

สมคิด พรมจัญ ^[39] ได้สรุปนิยามความหมายของนโยบาย (Policy) ไว้ 2 ประการ ประการแรก นโยบาย หมายถึง แนวทางที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ซึ่งกำหนดขึ้นเพื่อเป็นทิศทางสำหรับการตัดสินใจ ประการที่สอง นโยบาย (Policy) หมายถึง แนวทางหรือการตัดสินใจของหน่วยงานใด หน่วยงานหนึ่งเพื่อเป็นกรอบสำหรับการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เช่น นโยบาย การศึกษา นโยบายเศรษฐกิจ นโยบายการเงิน เป็นต้น

ศรีดา ตันทะอธิพานิช ได้สรุปความหมายของนโยบายว่า นโยบาย เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับคน หมู่มาก ซึ่งหมายถึง แนวทางในการดำเนินงานหรือกิจกรรมเพื่อให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และคุณค่าที่กำหนดไว้ในระดับชาติ รัฐบาลมีอำนาจโดยชอบธรรมในการกำหนดนโยบาย เพื่อแก้ไขปัญหาหรือจัดสรรคุณค่าให้กับประชาชนในสังคม ^[40]

จุมพล หนีพพานิช ได้สรุปความหมายของนโยบายโดยมีแนวคิด ดังนี้ นโยบาย มีจุดมุ่งหมาย อยู่ภายใต้พื้นฐานที่สำคัญ 2 ข้อ คือ ข้อแรก เป็นเรื่องของแนวทางในการปฏิบัติงานของรัฐบาล และ ข้อที่ 2 เป็นเรื่องโครงการที่สำคัญๆ ที่รัฐบาลจะต้องจัดให้มีขึ้นโดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และวิธีการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุในสิ่งดังกล่าว นอกจากนี้ยังสรุปเกี่ยวกับความหมายของ นโยบายว่ามีข้อสังเกตคือความหมายต่าง ๆ ที่นักรัฐศาสตร์กำหนดล้วนเกี่ยวข้องกับ “กระบวนการ” “ลำดับ” หรือ “แบบแผนการตัดสินใจ” หรือ กิจการของรัฐบาลที่ได้รับการออกแบบมาเพื่อทำการ เยียวยาหรือเพื่อแก้ปัญหาของสาธารณชน และในเอกสารชุดนี้ นโยบาย จะหมายรวมถึงนโยบาย สาธารณะ คือมีความหมายเดียวกันใช้แทนกันได้ ^[41]

เฉลียว ยาจันทร์ ได้สรุปความหมายของนโยบายไว้ว่า นโยบาย หมายถึง หลักการหรือวิธี ปฏิบัติ หรือแนวทางกว้าง ๆ ที่ใช้เป็นกรอบหรือเป็นแนวทางการตัดสินใจเพื่อการปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ในลักษณะ แสดงให้เห็นถึงวิถีทางและผลแห่งการดำเนินงานของผู้บริหารและหน่วยงาน ข้อความที่ใช้ เป็นนโยบาย มักเป็นคำที่มีความยืดหยุ่นได้ เพราะนโยบายมิได้เป็นแนวทางที่ชี้เฉพาะว่าจะต้องปฏิบัติ ซึ่งนโยบายที่ดี ย่อมทำให้การตัดสินใจถูกต้องและเป็นไปตามเป้าที่กำหนด ^[42]

สนธิรัก เทพเรณู และ กุลชลี จงเจริญ ได้สรุปว่า นโยบายถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติหรือ ตัดสินใจเพื่อให้การดำเนินการต่าง ๆ บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การหรือหน่วยงาน ^[43]

จากความหมายของนโยบายตามแนวคิดของนักวิชาการทั้งหลายที่กล่าวมาทั้งในประเทศและ ต่างประเทศ พอจะสรุปได้ว่า นโยบาย หมายถึง สิ่งที่รัฐบาลหรือผู้มีอำนาจในการบริหารนโยบาย หลักเกณฑ์และแนวทางในการปฏิบัติงาน อย่างกว้าง ๆ เพื่อเป็นทิศทาง หรือแนวทางการตัดสินใจ ขององค์การหรือหน่วยงานใด ๆ เพื่อกรอบพื้นฐาน ให้ กระบวนการดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์และ เป้าหมายของรัฐบาล องค์การหรือหน่วยงาน

ความสำคัญของนโยบาย

วิจิตร ศรีสอาน^[44] ได้เปรียบเทียบไว้ว่า นโยบาย เป็นเสมือนเข็มทิศและหางเสือทั้งสองอย่าง มีความสำคัญในการเดินเรือ เข็มทิศบอกทิศทาง หางเสือทำให้ถูกทาง เข็มทิศและหางเสือสำคัญต่อการเดินเรือฉันใด นโยบายก็สำคัญต่อการบริหารและการดำเนินงานฉันนั้น นอกจากนี้ นโยบายยังมีความสำคัญคือใช้เป็นกรอบการดำเนินการ 4 ด้าน คือ 1) เป็นกรอบในการพัฒนาหน่วยงาน สังคม และประเทศชาติ นโยบายของหน่วยงานมีผลกระทบต่อทุกคนในหน่วยงาน นโยบายของประเทศมีผลกระทบต่อประชาชนทุกคนทั้งประเทศ นโยบายจึงมีความสำคัญ เพราะมีผลกระทบต่อทุกคนที่เกี่ยวข้อง ยิ่งเป็นนโยบายสาธารณะก็ยิ่งมีความสำคัญมาก เพราะมีผลกระทบต่อประชาชนทุกคน ประชาชนทุกคนมีผลได้ผลเสีย ก่อนที่จะทำหน้าที่บริหารประเทศรัฐบาลจะแถลงนโยบายต่อรัฐสภา นโยบายของรัฐบาลเป็นกรอบสำคัญในการพัฒนาประเทศ นโยบายที่ดีเยี่ยมเป็นกรอบที่ดีในการบริหาร สามารถนำประเทศไปสู่ความเจริญก้าวหน้า ประชาชนอยู่ดีกินดี มีความเสมอภาค ความยุติธรรม ความมั่นคง และความสงบสุข 2) เป็นกรอบในการวางแผน ในการจัดทำแผนไม่ว่าจะเป็นแผนระยะสั้นหรือระยะยาว ไม่ว่าจะเป็นแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมหรือแผนพัฒนาการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นแผนของหน่วยงานของรัฐหรือเอกชน สิ่งซึ่งจะต้องกำหนดขึ้นก่อนเป็นพื้นฐานเบื้องต้น คือ วัตถุประสงค์และนโยบาย นโยบายจึงเป็นกรอบสำคัญของการวางแผน ตัวอย่างเช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560-2564)^[45] โดยใช้แนวคิดที่ต่อเนื่องจากแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 9-11 ซึ่งยังคงยึด “หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” โดยยึด “คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา” เพื่อมุ่งสร้างคุณภาพชีวิตและสุขภาวะที่ดีสำหรับคนไทย ยึด “วิสัยทัศน์ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี” มาเป็นกรอบของวิสัยทัศน์ประเทศไทย ในทุกมิติ โดยกำหนดวิสัยทัศน์ คือ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง” หรือคติพจน์ประจำชาติว่า “มั่งคั่ง มั่งคั่ง ยั่งยืน” ทั้งนี้ ประกอบด้วยยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ 10 ยุทธศาสตร์ คือ ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างเสริมการพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ ยุทธศาสตร์ที่ 2 การสร้างความเป็นธรรมและลดความเหลื่อมล้ำในสังคม ยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน ยุทธศาสตร์ที่ 4 การเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างความมั่นคงแห่งชาติเพื่อการพัฒนาประเทศสู่ความมั่งคั่งและยั่งยืน ยุทธศาสตร์ที่ 6 การบริหารจัดการภาครัฐ การป้องกันการทุจริต ประพฤติมิชอบและธรรมาภิบาลในสังคมไทย ยุทธศาสตร์ที่ 7 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์ ยุทธศาสตร์ที่ 8 การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรม ยุทธศาสตร์ที่ 9 การพัฒนาภาค เมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ และยุทธศาสตร์ที่ 10 ความร่วมมือระหว่างประเทศเพื่อการพัฒนา

3) เป็นกรอบในการตัดสินใจ นโยบายที่ดีเยี่ยมเป็นกรอบในการตัดสินใจทำให้การตัดสินใจทุกทิศทางรวดเร็ว ประหยัดเวลา และ

4) เป็นกรอบสำหรับการควบคุมและติดตามการปฏิบัติงาน ดังได้กล่าวมาแล้ว นโยบายเป็นเสมือนหางเสือ หางเสือมีความสำคัญเพราะเป็นเครื่องควบคุมเรือให้ถูกทิศทาง นโยบายมีความสำคัญเพราะเป็นกรอบสำหรับการควบคุมการติดตามการปฏิบัติงาน ดังเช่น การกำหนดกรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2560-2579) ทั้ง 6 ประการ คือ 1) ด้านความมั่นคง 2) ด้านความสามารถในการแข่งขัน 3) ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน 4) ด้านการสร้างโอกาส ความเสมอภาคและความเท่าเทียมกันทางสังคม 5) ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และ 6) การปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งจะเป็กรอบสำหรับการควบคุมและติดตามการปฏิบัติงานในแต่ละยุทธศาสตร์ต่อไป

มยุรี อนุมานราชธน กล่าวไว้ว่า เมื่อมีการกำหนดนโยบายหนึ่ง ๆ ขึ้นมา นโยบายจึงเป็นสิ่งที่มีความคุณค่า และประโยชน์ต่อฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้ 1) ฝ่ายรัฐบาล กำหนดนโยบายขึ้นให้สอดคล้องตามความต้องการของประชาชน และนโยบายดังกล่าวจะเป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางการดำเนินงานให้แก่หน่วยงานในภาครัฐและทิศทางการพัฒนาของประเทศ 2) ฝ่ายข้าราชการนโยบายเป็นกลไกหรือเป็นเครื่องมือสำคัญในการกำหนดแนวทางการดำเนินงานให้แก่หน่วยงานในภาครัฐ เมื่อรัฐบาลกำหนดนโยบายเรื่องใดเรื่องหนึ่งแล้ว ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานอื่นๆ จะนำนโยบายนั้นไปปฏิบัติ โดยกำหนดแผนงาน/โครงการที่สอดคล้องกับนโยบายที่รัฐกำหนด ซึ่งนโยบายที่รัฐกำหนดอาจกำหนดไว้ในลักษณะต่าง ๆ เช่น พระราชบัญญัติ พระราชกำหนด พระราชกฤษฎีกา กฎระเบียบ กฎกระทรวง และมติคณะรัฐมนตรี เป็นต้น 3) ฝ่ายประชาชน นโยบายของพรรคการเมืองซึ่งในเวลาต่อมาอาจกลายเป็นนโยบายรัฐบาล ซึ่งประชาชนผู้มีสิทธิ์ออกเสียงเลือกตั้งสามารถตัดสินใจเลือกผู้สมัคร เลือกพรรคการเมืองได้ง่ายขึ้นโดยพิจารณาจากนโยบายของพรรคการเมืองนั้น ๆ และ 4) สำหรับผู้ที่ศึกษานโยบายหนึ่ง ๆ ไม่ว่าจะเป็นขั้นตอนใด ๆ ก็ตามของกระบวนการกำหนดนโยบาย การนำนโยบายไปปฏิบัติ การประเมินผลนโยบาย หรือการสืบต่อ และยุตินโยบาย ผู้ที่ศึกษานโยบายจะได้รับความรู้เกี่ยวกับวิธีการพัฒนานโยบาย วิธีการวิเคราะห์นโยบาย สาเหตุและผลลัพธ์/ผลกระทบของนโยบาย^[46]

ดังที่ได้กล่าวถึงความสำคัญของนโยบายดังกล่าว ซึ่งจะช่วยให้พอที่จะมองเห็นภาพแนวทางการของการทำงานหรือหน่วยงานทางการศึกษาจะบริหารจัดการด้านการศึกษาให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นไปตามทิศทางที่คาดหวังไว้ โดยมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ทุกองค์การหรือทุกหน่วยงานจะต้องมีการกำหนดและประสานนโยบายเพื่อให้สมาชิกทุกคนในองค์การ และหน่วยงาน ทั้งหน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงาน ปฏิบัติภาระหน้าที่ไปในทิศทางเดียวกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เดียวกันตามนโยบาย

กระบวนการบริหารนโยบาย

จากการศึกษาเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการของนโยบายพอนำมากล่าวได้ อย่างหลากหลาย เช่น วิจิตร ศรีสอ้าน และคณะ ได้กล่าวถึงกระบวนการของนโยบาย (Policy Process) ไว้ว่า^[44] กระบวนการนโยบายมี 3 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดนโยบาย ได้แก่ การระบุประเด็นปัญหา การพัฒนาทางเลือก และการเสนอทางเลือก 2) การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ ได้แก่ การแปลความนโยบาย การรวบรวมทรัพยากร การวางแผน การจัดองค์กร และการดำเนินงาน และ 3) การประเมินผล ได้แก่ การยกเลิก และการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง

แนวทางการศึกษาตัวแบบของนโยบาย

การศึกษานโยบายตามแนวอธิบายนโยบายนี้ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับเนื้อหาสาระของนโยบาย ซึ่งมักครอบคลุมในเรื่องความเป็นมา เจตนารมณ์ ลักษณะ และการดำเนินงานของนโยบาย รวมทั้ง การศึกษาในเรื่องกระบวนการนโยบายที่พยายามอธิบายว่านโยบายถูกกำหนดขึ้นมาอย่างไร และมีใครเข้ามาเกี่ยวข้องในแต่ละขั้นตอน นักวิชาการใช้ตัวแบบ (Model) เป็นหลักในการอธิบายนโยบาย ซึ่งตัวแบบจะช่วยให้เข้าใจปัญหา และนโยบายนั้นได้อย่างชัดเจนขึ้น ดาย (Dye)^[33] ได้กล่าวไว้ว่าตัวแบบเป็นกรอบแนวคิด (conceptual model) ที่ใช้ในการวิเคราะห์ซึ่งถูกพัฒนาขึ้นเพื่อ 1) ทำให้ความคิดเกี่ยวกับการเมืองและนโยบายสาธารณะมีความเรียบง่าย (simplicity) และชัดเจน (clarify) ยิ่งขึ้น 2) จำแนกลักษณะสำคัญของปัญหา นโยบาย 3) สื่อความเข้าใจระหว่างกันโดยพิจารณาประเด็นสำคัญจากชีวิตการเมือง (Political life) ที่ปรากฏอยู่ 4) ส่งเสริมความพยายามในการทำความเข้าใจนโยบายสาธารณะให้ดียิ่งขึ้น โดยชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างว่าสิ่งใดสำคัญและสิ่งใดไม่สำคัญ และ 5) อธิบายเกี่ยวกับนโยบายสาธารณะ และทำนายผลที่จะเกิดขึ้น

ในการอธิบายนโยบายการศึกษาซึ่งถือว่าเป็นอธิบายสาธารณะประเภทหนึ่งสามารถนำตัวแบบบางตัว มาใช้ในการอธิบายตัวแปรแต่ละตัวแบบมีแนวคิดแตกต่างกันความเหมาะสมที่จะนำมา อธิบาย ปรากฏการณ์ของนโยบายจึงแตกต่างกัน แต่ละตัวแบบจึงมีทั้งข้อดีและข้อเสีย การศึกษาหลายตัวแบบจึงเป็นประโยชน์ ตัวแบบสำคัญที่นักวิชาการนโยบายสาธารณะมักกล่าวถึงเสมอ ได้แก่ ตัวแบบกลุ่ม ตัวแบบระบบ และตัวแบบสถาบัน นอกจากนี้ยังมีตัวแบบที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อ อธิบายลักษณะของนโยบายการศึกษาได้ชัดเจนมากขึ้น ได้แก่ ตัวแบบกระบวนการ ตัวแบบคุณค่า ตัวแบบทฤษฎีสังคมวิทยา และตัวแบบทฤษฎีการศึกษา ตัวแบบดังกล่าวมีสาระสำคัญที่จะนำเสนอ ดังต่อไปนี้

1) ตัวแบบสถาบัน (institutional model) ตัวแบบสถาบัน^[44] ให้นิยามว่า นโยบายเป็นผลผลิตของโครงสร้างสถาบันการปกครองซึ่งสถาบันการปกครองที่เกี่ยวข้องกับนโยบายการศึกษาจำแนกได้ 2 ระดับ คือ ระดับการเมืองและระดับการบริหาร

ระดับการเมือง สถาบันที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายการศึกษา ได้แก่ รัฐสภา คณะรัฐมนตรี รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ โดยก่อนที่รัฐบาลจะเข้ามาบริหารประเทศ คณะรัฐมนตรีจะแถลงนโยบายต่อรัฐสภา นโยบายการศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของนโยบายด้านสังคมที่คณะรัฐมนตรีเสนอต่อรัฐสภา การดำเนินงานให้สอดคล้องกับนโยบายเป็นอำนาจหน้าที่ของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ

ระดับการบริหาร หน่วยงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับนโยบายและแผนการศึกษา ได้แก่ 1) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ซึ่งมีหน้าที่ในการจัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และในแผนนี้ก็จะมีการกำหนดยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวกับการพัฒนาคนและการศึกษา คือ ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพคนและสังคมไทยสู่สังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ ซึ่งถือเป็นกรอบการพัฒนาการศึกษาที่มีความสำคัญ 2) สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา เป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการเสนอแผนการศึกษาแห่งชาติที่บูรณาการศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และกีฬา กับการศึกษาทุกระดับและเสนอแนะนโยบาย แผน และมาตรฐานการศึกษาเพื่อใช้ดำเนินการให้เป็นไปตามแผนการศึกษาแห่งชาติ 3) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา และสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา มีหน้าที่ในการเสนอแนะนโยบาย แผนพัฒนาของหน่วยงานให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์ และ อนุรัตน์ อนันทนาธร^[47] กล่าวว่า ตัวแบบสถาบันสนใจศึกษาสถาบันของรัฐซึ่งเป็นการศึกษาพื้นฐานของนักรัฐศาสตร์เนื่องจากชีวิตทางการเมืองมักจะเกี่ยวพันกับสถาบันของรัฐเหล่านี้ ซึ่งได้แก่ ฝ่ายนิติบัญญัติ ฝ่ายบริหาร ฝ่ายตุลาการ และพรรคการเมือง โดยสถาบันหลักของรัฐจะเป็นผู้มีอำนาจอันชอบธรรมในการกำหนดนโยบายสาธารณะ ดังนั้น นโยบายสาธารณะจึงเป็นผลผลิตที่เกิดขึ้นจากสถาบันหลักของรัฐในการกำหนดนโยบายสาธารณะรวมทั้งการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ โดยเราสามารถศึกษาได้จากกฎหมายรัฐธรรมนูญว่ามีสถาบันหลักของรัฐที่สามารถมีอำนาจกำหนดนโยบาย และในเรื่องใดบ้าง ยกตัวอย่างเช่น รัฐสภา เป็นผู้ใช้อำนาจนิติบัญญัติ ซึ่งจะมีอำนาจหน้าที่ในการบัญญัติกฎหมายซึ่งเป็นอำนาจสำคัญในการกำหนดนโยบายสาธารณะ รัฐบาล เป็นผู้ใช้อำนาจบริหารประเทศ โดยมีนายกรัฐมนตรีเป็นหัวหน้าคณะรัฐบาล ในขณะที่บางประเทศใช้ระบบประธานาธิบดีเป็นหัวหน้ารัฐบาล รัฐบาลมีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย บริหารประเทศ และควบคุมกำกับการทำงานของหน่วยงานของรัฐให้ปฏิบัติตามนโยบาย และสารเป็นผู้ใช้อำนาจตุลาการซึ่งเป็นอำนาจในการตีความกฎหมาย เป็นการตรวจสอบและถ่วงดุลการทำงานของรัฐสภาและรัฐบาล ในส่วนของการกำหนดนโยบายโดยสถาบันอื่น ๆ ทุกสถาบันต่างมีกรอบ

การปฏิบัติ ระเบียบแบบแผน และขั้นตอนปฏิบัติต่าง ๆ ซึ่งจะต้องกำหนดไว้อย่างชัดเจนทั้งสิ้น เมื่อนโยบายผ่านขั้นตอนตามระเบียบตามลักษณะของนโยบายแต่ละกรณีแล้ว ก็จะมีผลใช้บังคับตามกฎหมาย ดังนั้น การวิเคราะห์นโยบายในฐานะเป็นผลผลิตของสถาบัน จึงต้องให้ความสนใจต่อกระบวนการในการกำหนดนโยบายของแต่ละสถาบัน ตลอดจนกฎ ระเบียบ แบบแผน และขั้นตอนการปฏิบัติตามโครงสร้างของแต่ละสถาบันเป็นสำคัญ และจุดเด่นของตัวแบบสถาบันคือ ง่ายและสะดวกในการศึกษาค้นคว้า เพียงทำการศึกษาตรวจสอบสถาบันทางการเมือง และหน่วยงานราชการจากกฎหมายก็จะทราบได้ว่าสถาบันใดมีอำนาจหน้าที่อะไร และหน่วยงานใดมีอำนาจหน้าที่กำหนดนโยบายในเรื่องใด และในปัจจุบันการศึกษาตัวแบบสถาบันของนักรัฐศาสตร์ยังครอบคลุมถึงการศึกษาระบวนการทางการเมืองและพฤติกรรมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง จุดด้อยของตัวแบบสถาบันคือ ตัวแบบสถาบันจำกัดกรอบในการศึกษาต่อสถาบันซึ่งเน้นระบบปิด โดยในความเป็นจริง การกำหนดนโยบายสาธารณะยังมีปัจจัยอื่นเข้ามาเกี่ยวข้องอีกมากมาย เช่น สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่ล้อมรอบสถาบันนั้น ๆ ภาวะผู้นำ รวมทั้งการเรียกร้องสนับสนุน หรือคัดค้านจากประชาชน กลุ่มผลประโยชน์ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในนโยบายอีกด้วย

2) ตัวแบบกระบวนการ (process model) ตัวแบบกระบวนการ (process model) ตัวแบบกระบวนการ^[48] เป็นตัวแปรที่มองว่า นโยบายสาธารณะเป็นกิจกรรมทางการเมือง (policy as political activity) จึงมุ่งอธิบายกระบวนการและพฤติกรรมทางการเมืองต่าง ๆ เพื่อหาแบบแผน (patterns) ของกิจกรรมหรือกระบวนการดังกล่าว โดยจัดกลุ่มกิจกรรมการเมืองที่สัมพันธ์กับนโยบาย เช่น แบ่งออกเป็นกำหนดปัญหา การกำหนดข้อเสนอของนโยบาย การทำให้นโยบายมีความชอบธรรม การนำนโยบายไปปฏิบัติ และการประเมินผลนโยบาย ตัวแบบนี้ได้รับอิทธิพลจากการศึกษาเชิงพฤติกรรม จึงมุ่งศึกษาพฤติกรรมของบุคคลและกลุ่มต่าง ๆ ดังแสดงในตาราง 1^[33]

ตารางที่ 1 กรอบสำหรับการวิเคราะห์กระบวนการนโยบาย

กิจกรรมตามหน้าที่	แยกประเภทตามที่เกี่ยวข้องกับรัฐบาล	แยกประเภทตามแนวคิดเชิงระบบ	ผลผลิตที่เกิดขึ้นในขั้นนี้
การรับรู้ปัญหา (perception) การนิยามปัญหา (definition) การรวบรวมปัญหา (aggregation) การรวมกลุ่มเรียกร้อง (organization) การนำเสนอปัญหา (representation)	ปัญหาถูกนำเข้าสู่รัฐบาล	การระบุปัญหา (problem identification)	การเปลี่ยนปัญหาเป็นข้อเรียกร้อง
การกำหนดนโยบาย (formulation) การสร้างความชอบธรรมให้กับนโยบาย (legitimation) การจัดสรรงบประมาณ (appropriation)	การกระทำที่เกิดในรัฐบาล	การพัฒนาแผนงาน/โครงการ (program development)	การเปลี่ยนข้อเสนอมือเป็นแผนงานที่มีงบประมาณ
การจัดองค์กร (organization) การแปลความนโยบาย (interpretation) การนำนโยบายไปปฏิบัติ (application)	การจัดการปัญหาของรัฐบาล	การนำแผนงาน/โครงการไปปฏิบัติ (program implementation)	ต่างกันไปตามลักษณะการบริการการใช้จ่ายการอำนวยความสะดวกและการควบคุม
การกำหนดคุณสมบัติ (specification) การวัด (measurement) การวิเคราะห์ (analysis)	ข้อมูลแผนงานโครงการย้อนกลับไปสู่รัฐบาล	การประเมินแผนงาน/โครงการ (program evaluation)	ต่างกันไปตามเหตุผลและข้อเสนอแนะ
การได้ข้อยุติ (resolution) การยุตินโยบาย (termination)	การยุติปัญหาหรือการเปลี่ยนแปลงปัญหา	การยุติแผนงาน/โครงการ (program termination)	การได้ข้อยุติหรือเกิดการเปลี่ยนแปลง

ที่มา : Thomas R. Dye, Understanding public policy, 7th ed. (New Jersey: Prentice Hall, 1992), p.25. อ้างใน เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ. นโยบายสาธารณะ. บริษัท บพิธการพิมพ์ จำกัด, กรุงเทพฯ, 2557: 87

ตัวแบบกระบวนการเป็นตัวแบบที่ได้รับความนิยมอย่างมากในการศึกษานโยบายสาธารณะ กล่าวได้ว่า ตัวแบบกระบวนการเป็นตัวแบบที่มองว่า นโยบายสาธารณะคือกิจกรรมทางการเมืองที่มีลักษณะเป็นขั้นตอนของกระบวนการ การศึกษานโยบายสาธารณะควรให้ความสำคัญกับตัวกระบวนการเป็นหลัก สำหรับขั้นตอนของกระบวนการในการกำหนดนโยบายสาธารณะนั้น ประกอบไปด้วย 6 ขั้นตอน 1) การระบุปัญหา (problem identification) 2) การกำหนดวาระสำหรับการตัดสินใจ (agenda setting) 3) การก่อตัวของนโยบาย (policy formulation) 4) การทำให้นโยบายชอบด้วยกฎหมาย (policy legitimation) 5) การนำนโยบายไปปฏิบัติ (policy implementation) และ 6) การประเมินนโยบาย (policy evaluation) โดยมีจุดเด่นคือ ตัวแบบกระบวนการ เป็นตัวแบบที่มีคุณูปการอย่างมากในการชี้ให้เห็นถึงขั้นตอนในกิจกรรมด้านต่าง ๆ ของกระบวนการนโยบายสาธารณะ

3) ตัวแบบกลุ่ม (group model) แนวคิดสำคัญของตัวแบบกลุ่ม คือ นโยบายเป็นผลการต่อสู้แข่งขันกันระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ในสังคม เพื่อที่จะมีอิทธิพลเหนือกว่าในการกำหนดนโยบาย หน้าที่ของระบบการเมือง คือ การประสานความขัดแย้ง โดยการ 1) ตั้งกติกาการต่อสู้ระหว่างกลุ่ม 2) แสวงหาช่องทางในการประนีประนอมและประสานดุลยภาพระหว่างผลประโยชน์ของกลุ่มต่าง ๆ 3) กำหนดรูปทรงในข้อ 2 ใน รูปของนโยบายสาธารณะ และ 4) นำนโยบายสาธารณะในข้อ 3 ไปปฏิบัติ^[49] นอกจากนี้ตัวแบบนี้ยังมองว่านโยบายสาธารณะเพื่อความสมดุลของกลุ่ม (policy as group equilibrium) ตามทฤษฎีกลุ่มถือว่าปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มเป็นหัวใจของการเมือง เพราะคนที่มีผลประโยชน์เหมือนกันจะรวมตัวกันกดดันรัฐบาล เพื่อให้รัฐบาลกำหนดนโยบายตามที่ตนต้องการ การรวมตัวกันของกลุ่มต่าง ๆ อาจเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ กลุ่มโดยทั่วไปจะกลายเป็นกลุ่มทางการเมืองก็ต่อเมื่อมีการเรียกร้องและผลักดันนโยบายต่อรัฐบาล บุคคลจะมีความสำคัญก็ต่อเมื่อเขาได้เข้าไปเป็นส่วนหนึ่งหรือร่วมอยู่ในนามของกลุ่มผลประโยชน์ นโยบายจึงเป็นเสมือนสะพานเชื่อมระหว่างบุคคลกับรัฐบาล ดังนั้น การเมืองจึงเป็นการต่อสู้ระหว่างกลุ่มต่าง ๆ เพื่อมีอิทธิพลต่อนโยบายสาธารณะภารกิจของระบบการเมืองหนึ่งหนึ่งจึงได้แก่การจัดการความขัดแย้งระหว่างกลุ่มต่าง ๆ โดยการกำหนดกติกาในการต่อสู้กันทำการประนีประนอมต่อรองประกาศผลการปริมาณออกมาเป็นรูปของนโยบายสาธารณะและบังคับให้ใช้ให้เป็นไปตามนั้น ตามทฤษฎีนี้ นโยบายสาธารณะในเวลาหนึ่งจึงเป็นความสมดุลในการต่อสู้กันระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ในสังคมอิทธิพล

เชิงเปรียบเทียบจากกลุ่มผลประโยชน์จะเป็นตัวกำหนดจุดสมดุลนี้เมื่ออิทธิพลของกลุ่มผลประโยชน์เปลี่ยนแปลงจะสมดุลนี้ก็เปลี่ยนแปลงไปด้วย^[48]

4) ตัวแบบผู้นำ (elite model) ตัวแบบทฤษฎีผู้นำนี้ถือว่าเป็นนโยบายสาธารณะ คือ ความชอบของผู้นำ (policy as preference) ทฤษฎีนี้ถือว่าประชาชนไม่เอาใจใส่หรือไม่รู้เรื่องนโยบาย ผู้นำเป็นฝ่ายกำหนดความคิดเห็นของประชาชน เมื่อเป็นเช่นนั้นนโยบายสาธารณะจึงเป็นผลผลิตมาจากความชอบของผู้นำโดยมีเจ้าหน้าที่และฝ่ายบริหารเป็นผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ นโยบายจึงไหลมาจากผู้นำไปสู่ประชาชน ไม่ใช่ผลักดันมาจากความต้องการของประชาชน ลักษณะที่เด่นของตัวแบบนี้คือสังคมมีคนไม่กี่คนมีอำนาจซึ่งโดยมากเป็นชนชั้นสูงของสังคม การเคลื่อนย้ายของชนชั้นกระทำได้ยาก ชนชั้นนำเป็นผู้กำหนดค่านิยมของสังคม นโยบายสาธารณะจึงไม่ได้มาจากความต้องการของประชาชน นโยบายเปลี่ยนแปลงส่วนที่เพิ่ม (incremental) กล่าวคือค่อยๆ เปลี่ยนทีละเล็กทีละน้อยมากกว่าเป็นแบบฉับพลัน ผู้นำไม่ค่อยสนใจประชาชนและมีอิทธิพลต่อประชาชนมากกว่าที่ประชาชนจะมีอิทธิพลต่อผู้นำ

5) ตัวแบบเหตุผล (rational model) ตัวแบบนี้มีความเห็นว่านโยบายสาธารณะเป็นผลประโยชน์สูงสุดของสังคม (policy as maximum social gain) หลักของตัวแบบนี้มีว่ารัฐบาลควรเลือกนโยบายที่สังคมได้ประโยชน์มากกว่าเสียประโยชน์และหลีกเลี่ยงการเลือกนโยบายที่มีต้นทุนมากกว่าผลประโยชน์เพราะฉะนั้นวิธีการจึงเน้นการคำนวณผลได้และผลเสียทุกด้านไม่ว่าจะเป็นการเมืองสังคมหรือเศรษฐกิจการตัดสินใจต้องรู้ความชอบของสังคมและการจัดลำดับความชอบได้รวมทั้งทางเลือกที่มีอยู่ทุกๆทางและรู้ผลลัพธ์ของแต่ละทางผู้ตัดสินใจเลือกโดยคำนวณสัดส่วนระหว่างผลประโยชน์กับต้นทุนของทางเลือกแต่ละทางและต้องเลือกทางเลือกที่ให้ผลดีที่สุด ตัวแบบเหตุผลมักถูกนำไปใช้ตัดสินผลได้สุทธิสูงสุด(maximum net gain) และเป็นที่มาของการวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ (cost-benefit analysis) โดยมีหลักวางงบประมาณของรัฐบาลควรเพิ่มไปเรื่อยๆ จนกระทั่งผลได้สุทธิสูงสุด ในทางปฏิบัติเริ่มใช้ตัวแปรเหตุผลวิเคราะห์โครงสร้างเขื่อนและอ่างเก็บน้ำเมื่อทศวรรษที่ 1930 เรื่อยมา จนปัจจุบันถูกนำไปใช้วิเคราะห์โครงการต่าง ๆ โดยทั่วไปเพื่อใช้เป็นเกณฑ์ตัดสินใจและจัดสรรงบประมาณ

6) ตัวแบบเพิ่มขึ้นทีละน้อยหรือค่อยเป็นค่อยไป (incremental model) ตัวแบบเพิ่มขึ้นทีละน้อย หรือค่อยเป็นค่อยไป (incrementalist) หรือเรียกอีกอย่างว่า ตัวแบบการตัดสินใจแบบส่วนเพิ่ม (incrementalism) โดยผู้เสนอตัวแบบนี้ คือ ลินด์บลอม (Lindblom)^[50] ตัวแบบนี้เสนอว่า นโยบาย

สาธารณะทั่วไปนั้นมักเกิดขึ้นจากการแก้ไขเปลี่ยนแปลงนโยบายที่มีมาอยู่ก่อนหน้านี้นี้มากกว่าเป็นการคิดค้นขึ้นใหม่ โดยนโยบายสาธารณะมักเป็นความต่อเนื่องของการดำเนินนโยบายที่มีมาก่อนหน้านี้แล้ว และผู้เสนอตัวแบบนี้เชื่อว่าผู้ที่มีหน้าที่ตัดสินใจย่อมไม่สามารถที่จะตรวจสอบนโยบายที่ได้รับการเสนอ ไม่สามารถระบุเป้าหมายของสังคม การวิจัยผลตอบแทน ตลอดจนค่าใช้จ่ายสำหรับทางเลือกนโยบายแต่ละทางเลือกที่ทำให้เป้าหมายต่าง ๆ บรรลุผลได้ครอบคลุมทุกประเด็นทุกเรื่อง ทั้งนี้เพราะมีข้อจำกัดในเรื่องของเวลา ความรู้ความสามารถและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ นอกจากนี้ยังมีข้อจำกัดในเรื่องของการเมือง

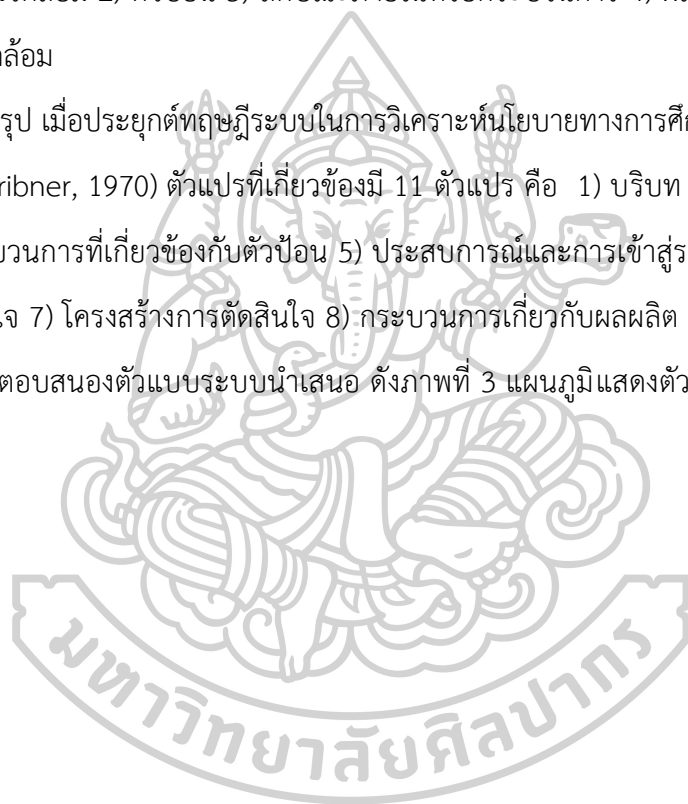
7) ตัวแบบทฤษฎีเกม (game theory model) ตัวแบบนี้ถือว่า นโยบายสาธารณะ คือ การเลือกที่มีเหตุผลท่ามกลางสถานการณ์ที่ต้องแข่งขันกัน (policy as rational choice in competitive situations) ทฤษฎีเกมเป็นทฤษฎีการตัดสินใจในสถานการณ์ที่มีการแข่งขันกันตั้งแต่ 2 ฝ่ายขึ้นไป การเลือกทางเลือกของฝ่ายหนึ่งขึ้นอยู่กับว่าฝ่ายตรงข้ามจะเลือกอะไร การเลือกของฝ่ายตรงข้ามมีผลต่อการตัดสินใจของอีกฝ่ายหนึ่งเสมอ

8) ตัวแบบทางเลือกสาธารณะ^[48] (public choice model) ตัวแบบนี้ถือว่านโยบายสาธารณะคือการตัดสินใจร่วมกันของประชาชนที่มีผลประโยชน์ส่วนตัว (policy as collective decision making by self-interested individuals) สำหรับความหมายของทางเลือกสาธารณะ (public choice) เป็นการศึกษาทางเศรษฐศาสตร์เกี่ยวกับภาพไม่ใสตลาดหรือภาคสถานะ โดยนำเอาหลักเศรษฐศาสตร์ไปวิเคราะห์การกำหนดนโยบายสาธารณะ เนื่องจากเดิมนั้น เศรษฐศาสตร์กับรัฐศาสตร์มีพื้นฐานการคิดไม่เหมือนกัน เศรษฐศาสตร์สนใจศึกษาพฤติกรรมตลาด โดยมีฐานคิดว่าคนแต่ละคนมีผลประโยชน์ส่วนตัวแต่รัฐศาสตร์ก็มองว่าคนมีความคิดที่จะเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม การมองมนุษย์ของเศรษฐศาสตร์เป็นแบบ “มนุษย์เศรษฐกิจ” (homo economicus) คือ มองว่าคนเห็นแก่ตัวมุ่งแสวงหาประโยชน์ส่วนตัวสูงสุด ขนาดที่รัฐศาสตร์มองแบบ “มนุษย์การเมือง” (homo politicus) คือ มองว่ามนุษย์มีจิตใจสาธารณะ มุ่งแสวงหาสวัสดิการสังคมสูงสุด ทฤษฎีทางเลือกสาธารณะไม่เห็นด้วยว่าคนจะเสียสละในทางการเมืองมากกว่าด้านเศรษฐกิจ แต่มองว่าทั้งสองด้านไม่แตกต่างกัน นั่นคือ ไม่ว่านักการเมือง ผู้เสียภาษี ผู้สมัครรับเลือกตั้ง สมาชิกสภานิติบัญญัติ ข้าราชการ กลุ่มผลประโยชน์ พรรคการเมือง ระบบราชการ รัฐบาลหรือใครๆ ต่างก็แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัวสูงสุดด้วยกัน ไม่ว่าจะเป็นด้านการเมืองหรือเศรษฐกิจ ผู้นำแห่งทฤษฎีนี้ คือ บุค

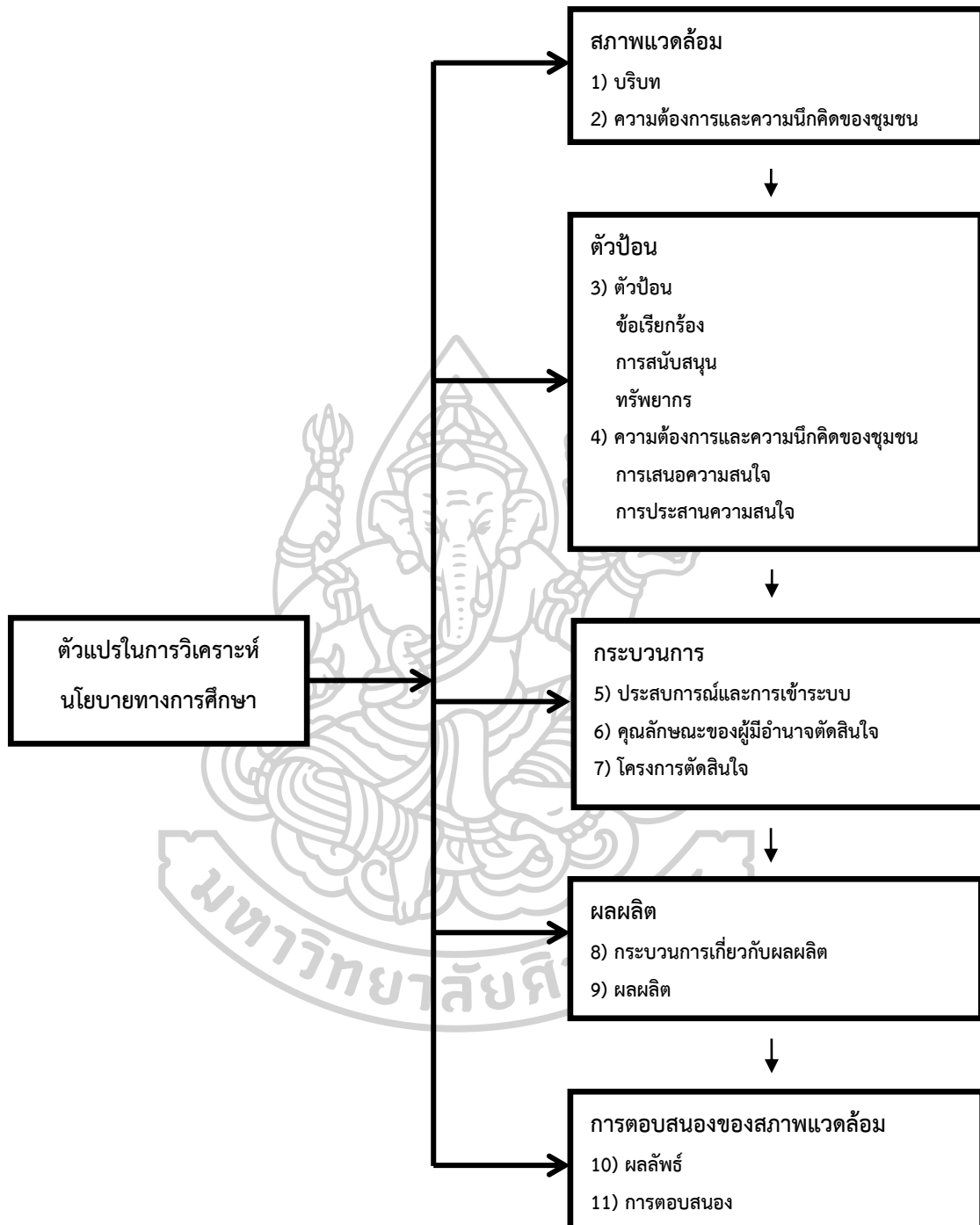
คาเนน (Buchanan) ซึ่งเห็นว่าคนมาเล่นการเมืองพร้อมกับมีผลประโยชน์ส่วนตัวเหมือนกับที่เข้าไปในตลาด แต่ด้วยการอาศัยความตกลงหรือสัญญาระหว่างกัน ทำให้เขามีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น และ

9) ตัวแบบระบบ (system model) การวิเคราะห์การเมืองในฐานะที่เป็นระบบ จากแนวคิดของ อีสตัน (Easton) ซึ่งมองว่า ระบบการเมืองประกอบด้วย ตัวป้อน กระบวนการ และผลผลิต นโยบายเป็นผลผลิตของระบบการเมือง ซึ่งในด้านการศึกษาก็เช่นกัน การตัดสินใจและการกำหนดนโยบายการศึกษา มีลักษณะเป็นระบบการเมือง ตัวแปรสำคัญเกี่ยวกับระบบการศึกษามีอยู่ 5 ตัวแปร คือ 1) สภาพแวดล้อม 2) ตัวป้อน 3) ลักษณะภายในหรือกระบวนการ 4) ผลผลิต 5) การตอบสนองของสภาพแวดล้อม

โดยสรุป เมื่อประยุกต์ทฤษฎีระบบในการวิเคราะห์นโยบายทางการศึกษาตามแนวคิดของสไครบเนอร์ (Schribner, 1970) ตัวแปรที่เกี่ยวข้องมี 11 ตัวแปร คือ 1) บริบท 2) ความต้องการ 3) ตัวป้อน 4) กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับตัวป้อน 5) ประสิทธิภาพและการเข้าสู่ระบบ 6) คุณลักษณะผู้มีอำนาจตัดสินใจ 7) โครงสร้างการตัดสินใจ 8) กระบวนการเกี่ยวกับผลผลิต 9) ผลผลิต 10) ผลลัพธ์ และ 11) การตอบสนองตัวแบบระบบนำเสนอ ดังภาพที่ 3 แผนภูมิแสดงตัวแบบระบบของนโยบายการศึกษา



แผนภูมิแสดงตัวแบบระบบของนโยบายการศึกษา



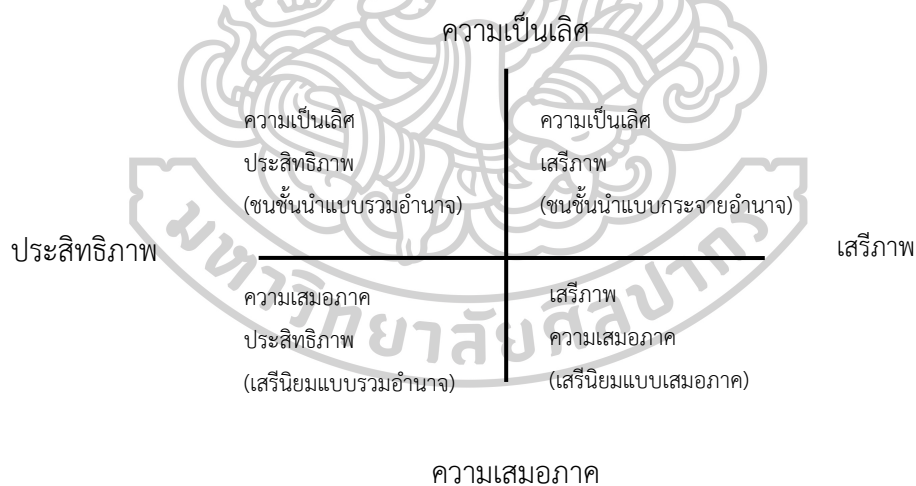
ภาพที่ 3 แผนภูมิแสดงตัวแบบระบบของนโยบายการศึกษา

ที่มา : Jay D. Schribner. The politics of educational reform: Analysis of political demand. Urban Education Jan. 4 figures 2, 3, 4, 5, and 6, 1970

นอกจากนี้แล้ว ยังมีตัวแบบที่น่าสนใจใคร่ศึกษาอีกมากมาย แต่ที่น่าสนใจและขอยกมา กล่าวถึงในเอกสารนี้ ได้แก่ ตัวแบบคุณค่า (values) และตัวแบบการวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning)

ตัวแบบคุณค่า (values)^[44] เป็นตัวแบบที่ยึดคุณค่า 4 ประการ คือ ความเสมอภาค (equality) เสรีภาพ (liberty) ประสิทธิภาพ (efficiency) และความเป็นเลิศ (excellence) อธิบาย แนวทางแรกเป็นการอธิบายโดยใช้คุณค่าแต่ละตัว การอธิบายตามแนวทางที่ 2 เป็นการนำคุณค่า 2 ตัวประกอบกัน คุณค่าที่สำคัญที่เป็นตัวหลักมีอยู่ 2 ตัว คือ ความเป็นเลิศและความเสมอภาค คุณค่าหลักกับคุณค่าที่เหลือร่วมกันเป็นตัวอธิบายที่ดี โดยเฉพาะการอธิบายการปฏิรูปการศึกษา การรวมกัน เป็นคู่ ๆ ดังแสดงในภาพ มีดังนี้ 1) ความเป็นเลิศคู่กับประสิทธิภาพ 2) ความเป็นเลิศคู่กับเสรีภาพ 3) ความเสมอภาคคู่กับประสิทธิภาพ และ 4) ความเสมอภาคคู่กับเสรีภาพ

ตัวแบบคุณค่าเป็นประโยชน์ในการอธิบายการเปลี่ยนแปลงนโยบายการศึกษาในแต่ละสมัย ทำให้เห็นความแตกต่างของนโยบายการศึกษาในเวลาที่แตกต่างกัน



ภาพที่ 4 ตัวแบบคุณค่านโยบายการศึกษา

ที่มา : วิจิตร ศรีสอาน และคณะ. หน่วยที่ 1 แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับนโยบายและการวางแผน.

เอกสารประกอบคำสอน ประมวลสาระชุดวิชา 23723 นโยบาย การวางแผนและการพัฒนาคุณภาพ การศึกษา, บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์, สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช, 2557:

สำหรับนโยบายด้านการศึกษาของประเทศไทยในปัจจุบัน มีการปฏิรูปการศึกษาในระดับภูมิภาคโดยจัดทำในรูปของคำสั่งคณะกรรมการรักษาความสงบแห่งชาติ มีคณะกรรมการศึกษาธิการเกิดขึ้นในระดับภาค จำนวน 18 ภาค และคณะกรรมการศึกษาธิการระดับจังหวัดอีก 77 จังหวัด เพื่อทำงานร่วมกันในการปฏิรูปเพื่อให้เกิดการพัฒนากระบวนการจัดการศึกษาขึ้นในระดับภูมิภาคหรือระดับจังหวัด และเพื่อพิจารณาตามรูปแบบคุณค่านโยบายการศึกษานี้แล้วน่าจะมีความเห็นที่แตกต่างซึ่งก่อให้เกิดความขัดแย้งทั้งฝ่ายที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยกับ คสช. ทำให้ยากลำบากต่อการที่จะประสานนโยบายเพื่อให้ดำเนินไปตามกระบวนการอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

ตัวแบบการวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) ตัวแบบการวิเคราะห์นโยบายนี้ เป็นตัวแบบที่ เอทซีโอนี (Etzioni)^[51] ได้เสนอขึ้นมา เธอเป็นต้นแบบที่พยายามจะนำจุดแข็ง จุดดีของตัวแบบเหตุผลกับตัวแบบค่อยเป็นค่อยไปมารวมเข้าด้วยกัน

ตัวแบบนี้สำหรับโลกแห่งธุรกิจแล้ว เป็นที่ยอมรับและไม่ใช่ว่าเรื่องที่น่าประหลาดใจ เพราะในโลกดังกล่าว บรรดาบริษัทหรือบริษัทขนาดใหญ่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง ขนาดเดียวกันมีการวางแผนการเจริญเติบโตของบริษัทของตนในระยะยาวนอกเหนือไปจากมีการเตรียมถึงความต้องการทางจิตวิทยาทางด้านอารมณ์ความรู้สึกของผู้ร่วมงาน หรือของผู้ได้บังคับบัญชาที่เพิ่มสูงขึ้น นอกจากนั้นมันสัตว์เหล่านั้นยังต้องคำนึงถึงความกดดัน สภาพแวดล้อมไม่ว่าจะเป็นกลุ่มผลประโยชน์องค์กรทางศาสนา นักสิ่งแวดล้อมความเป็นจริงทางการเงิน การใช้เงินเกินรายได้ของบริษัท เหล่านี้ทำให้เป็นที่มาของการใช้ตัวแบบ “การวางแผนกลยุทธ์” โดยบุคคลแรกที่ทำให้ความสนใจกับการวางแผนกลยุทธ์ก็คือ แชนเดอร์ส (Chanders)^[52] โดยเห็นว่าบริษัทอเมริกันควรให้ความสำคัญในเรื่องนี้หลังจากนั้น คือหลังจากปี 1962 การวางแผนกลยุทธ์ได้ก่อให้เกิดผลและผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐและในแง่ของหลักการ การวางแผนกลยุทธ์ดำเนินการโดยผู้บริหารระดับสูงขององค์กรหรือหน่วยงานไม่ใช่ดำเนินการโดยนักวางแผน

ในกรณีของภาคเอกชน การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่องค์กรหรือหน่วยงานพยายามที่จะสร้างอนาคตและพัฒนาแนวทางการดำเนินงานตลอดจนวิธีปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลดังกล่าว โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญคือ มุ่งเน้นอนาคต ภาพรวม จุดมุ่งหมายรวมขององค์การรวมทั้งการเน้นกระบวนการเริ่มตั้งแต่การประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การการประเมินในลักษณะดังกล่าวเป็นการประเมินจุดแข็ง (Strength) และ จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และข้อจำกัด (Threat) ที่เรียกว่า “SWOT” โดยการประเมินจุดเด่นหรือจุดแข็งและ

จุดอ่อน โดยทั่วไปจะเกี่ยวข้องกับการประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ส่วนโอกาสและข้อจำกัด จากเกี่ยวข้องกับการประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร หลังจากนั้นนำมากำหนด “วิสัยทัศน์” มาแปรเป็น “ภารกิจ” (mission) ที่หมายถึง ทิศทางหรือเป้าหมายระยะยาวที่องค์กร มุ่งที่จะบรรลุผลในอนาคต เมื่อต้องการกำหนดภารกิจได้แล้ว หลังจากนั้นก็นำเอาภารกิจมา “กำหนด วัตถุประสงค์” ให้เป็นรูปธรรมในลักษณะของตัวเลขที่สามารถวัดและประเมินผลได้ โดยเน้นว่า องค์กรต้องการบรรลุผลอะไรและเมื่อใด ต่อจากนั้นในขั้นตอนต่อมาก็มากำหนด “กลยุทธ์” (Strategies) ที่เป็นการ ระบุว่าทำอย่างไรให้องค์กรจึงจะบรรลุภารกิจและวัตถุประสงค์ ต่อจากนั้น เป็นการนำเอากลยุทธ์มากำหนดเป็น “นโยบายและแนวปฏิบัติจะเป็นตัวเชื่อมโยงระหว่างแผนกลยุทธ์ และการประยุกต์แผนกลยุทธ์” ที่ประกอบด้วยการจัดทำแผนงาน (program) เมื่อทำแผนงานเสร็จ ก็ นำแผนงานดังกล่าวมาจัดทำงบประมาณ (Budget) หลังจากนั้นก็มาถึงขั้นการกำหนด “วิธีการ” (Procedure) ซึ่งจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนการปฏิบัติงานโดยละเอียด ว่าแต่ละงานหรือแต่ละ กิจกรรมจะดำเนินการให้แล้วเสร็จได้อย่างไร แล้วหลังจากนั้นก็มาถึงขั้นตอนของ การปฏิบัติ (Performance) แล้วจบขั้นตอนสุดท้ายจากการวางแผนกลยุทธ์ด้วยการประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control) ที่จะเป็นการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับแผนงานที่กำหนดไว้

จากการศึกษาเอกสารวิชาการของ ประชุม รอดประเสริฐ^[53] ได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับ นโยบายที่กำหนดขึ้นในสังคมหรือองค์กรที่เป็นประชาธิปไตยจะได้รับความร่วมมือร่วมใจในการ กำหนดนโยบายจากบุคคลหลายฝ่าย การกลั่นกรองข้อมูลต่าง ๆ ต้องได้รับการพิจารณาอย่าง รอบคอบเพื่อให้เกิดประโยชน์กับบุคคลส่วนใหญ่ของสังคมหรือองค์กร ในทางตรงกันข้ามนโยบายที่ กำหนดขึ้นในสังคมหรือองค์กรที่มีระบบการบริหารจัดการแบบอัตตาธิปไตยหรือมีระบอบการ ปกครองแบบเผด็จการมักขาดความชัดเจนของข้อมูล เป็นข้อมูลที่อาจได้จากคนกลุ่มเดียวหรือปัญหา อันนำมาซึ่งนโยบายเป็นปัญหาเทียมมิใช่ปัญหาที่แท้จริง ผลของนโยบายเอื้อประโยชน์เฉพาะคนบาง กลุ่มโดยเฉพาะกลุ่มผู้มีอำนาจ อย่างไรก็ตามไม่ว่าสังคมหรือองค์กรจะมีลักษณะการปกครองหรือมี รูปแบบการบริหารเป็นเช่นใดย่อมต้องมีการกำหนดนโยบาย ซึ่งกระบวนการหรือขั้นตอนในการ กำหนดจะมีความชัดเจนหรือถูกต้องตามหลักวิชาการหรือไม่ก็ตาม โดยปกติการกำหนดนโยบายเป็น หน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงเช่นคณะกรรมการการบริหารหน่วยงานหรือพรรคการเมืองซึ่งทำหน้าที่ เป็นรัฐบาลส่วนการนำนโยบายไปปฏิบัตินั้นเป็นหน้าที่ของผู้บริหารอีกระดับหนึ่งซึ่งเป็นระดับที่ต่ำกว่า หรือเป็นข้าราชการประจำอย่างไรก็ดีการกำหนดนโยบายที่ดีและถูกต้องนั้น จะต้องเป็นการกระทำ

ร่วมกันของผู้บริหารระดับสูงและผู้ที่นำนโยบายไปปฏิบัติ หากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเป็นผู้จัดทำแต่เพียงฝ่ายเดียวอาจขาดข้อมูลที่สำคัญบางอย่างการพิจารณาข้อมูลอาจขาดความรอบคอบและมีความยุ่งยากแก่ผู้ นำนโยบายไปปฏิบัติ ฉะนั้น การกำหนดนโยบายจึงเป็นกระบวนการของแนวคิดที่มีรากฐานมาจากความเชื่อในทฤษฎีทางสังคมศาสตร์สองประเภทคือ ทฤษฎีทางการบริหารและทฤษฎีทางการปกครอง ในระบอบประชาธิปไตย ดังนี้

ทฤษฎีทางการบริหาร มีแนวคิดและความเชื่อว่านโยบายจะต้องเกิดจากผู้บริหารระดับสูง แล้วก็จ่ายนโยบายนั้นไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ในระดับต่ำลงไป โดยหน่วยงานระดับกลางจะเป็นผู้ประสานนโยบาย นโยบายในลักษณะนี้จะเน้นวัตถุประสงค์และแนวทางในการปฏิบัติเป็นสำคัญ เป็นแนวคิดการกำหนดนโยบายแบบดั้งเดิมที่เชื่อว่านโยบายเป็นภารกิจของผู้บริหารเท่านั้น

ทฤษฎีการปกครองในระบอบประชาธิปไตยมีแนวคิดและความเชื่อว่านโยบายจะต้องเกิดจากบุคคลทุกระดับชั้นในหน่วยงานหรือในองค์การ ทุกคนหรือทุกกลุ่มบุคคลควรมีอำนาจในการต่อรองเพื่อผลประโยชน์ของตน หากเป็นที่ตกลงกันได้ก็ให้ถือว่าเป็นนโยบายหรือเป็นการตัดสินใจของกลุ่ม โดยไม่จำเป็นต้องมีหน่วยงานทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงาน นโยบายในลักษณะนี้จะเน้นถึงอำนาจต่อรอง และผลประโยชน์ของกลุ่มเป็นสำคัญ และ

จากการศึกษากระบวนการบริหารนโยบายตามแนวคิดของ ฮอกวูดและกันน์ (Hogwood and Gunn) ได้แบ่งกระบวนการของนโยบายออกเป็น 9 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 การค้นหาประเด็นปัญหา (Issue Search or Agenda Setting) ขั้นตอนที่ 2 การกลั่นกรองประเด็นปัญหา (Issue Filtration) ขั้นตอนที่ 3 การนิยามประเด็นปัญหา (Issue Definition) ขั้นตอนที่ 4 การพยากรณ์แนวโน้ม (Forecasting) ขั้นตอนที่ 5 การกำหนดวัตถุประสงค์ และการจัดลำดับความสำคัญ (Objective and Priorities) ขั้นตอนที่ 6 การวิเคราะห์ทางเลือก (Options Analysis) ขั้นตอนที่ 7 การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ (Implementation) ขั้นตอนที่ 8 การกำกับและการควบคุม การประเมินผลนโยบาย (Policy Evaluation) และขั้นตอนที่ 9 การสืบสานและการสิ้นสุดนโยบาย (Succession or Termination) โดยในที่นี้จะกล่าวถึงแต่ขั้นตอนพอสังเขปโดยสอดแทรกแนวคิดทฤษฎีของนักการศึกษาท่านอื่น ๆ ตามสมควรเพื่อให้สอดคล้องกับงานวิจัย ดังต่อไปนี้^[54]

ขั้นตอนที่ 1 การค้นหาประเด็นปัญหา (Issue Search)^[54] ในการดำเนินกระบวนการกำหนดนโยบาย จะก่อให้เกิดผลผลิตเป็นนโยบายหนึ่ง ๆ ได้หรือไม่และกระบวนการกำหนดนโยบายจะมีศักยภาพมากน้อยเพียงใดหรือไม่ขึ้นขึ้นอยู่กับช่วงเวลา และวิธีการก่อตัวของประเด็นปัญหา ถ้า

สามารถค้นหาประเด็นปัญหาได้ตั้งแต่แรกเริ่มที่มีปัญหาเกิดขึ้น จะสามารถประหยัดเวลา และงบประมาณ นำประเด็นปัญหาหนึ่ง ๆ เข้าสู่วาระนโยบายเพื่อปรึกษาหารือ และอาจมีการดำเนินการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ปัญหาใหม่ซึ่งดูเหมือนว่าปัญหาส่วนใหญ่มีแนวโน้มเข้าสู่วาระนโยบายได้ และประเด็นปัญหาบางประเด็นไม่ถูกนำมาพิจารณา ซึ่งลักษณะที่โดดเด่นในการค้นหาประเด็นปัญหาภาครัฐ คือ 1) มุมมองแบบไม่มีทิศทาง 2) มุมมองแบบมีเงื่อนไข 3) มุมมองแบบไม่เป็นทางการ และ 4) มุมมองแบบเป็นทางการ นอกจากนี้แล้ว ในการค้นหาประเด็นปัญหายังมีความต้องการจำเป็นอย่างยิ่ง 1) มีการเปลี่ยนแปลงในตัวลูกค้าหรือผู้รับบริการ 2) มีปัญหาใหม่เกิดขึ้น และ 4) มีวิธีการใหม่ในการแก้ไขปัญหา

ขั้นตอนที่ 2 การกลั่นกรองประเด็นปัญหา (Issue Filtration) ในแต่ละประเด็นปัญหาจะมีมุมมองที่แตกต่างกันเกี่ยวกับรูปแบบที่ดีที่สุดในการที่จะนำมากำหนดเป็นนโยบาย การคัดเลือกประเด็นปัญหา การกำหนดขอบเขตของประเด็นปัญหานโยบายของหน่วยงานในระดับต่าง ๆ โดยใช้เกณฑ์ที่พิจารณาจัดลำดับความสำคัญของประเด็นปัญหานโยบายตามที่กำหนด ซึ่ง ฮอกวูดและกันน์ (Hogwood and Gunn)^[54] กล่าวว่า การกลั่นกรองประเด็นปัญหานโยบายสามารถดำเนินการได้ 3 ลักษณะ ดังนี้ 1) การกลั่นกรองประเด็นปัญหาแบบสมเหตุสมผล (rationalist) เป็นการเน้นการระบุประเด็นปัญหา ด้วยการวิเคราะห์คุณค่าที่เกี่ยวข้องกับประเด็นปัญหา วัตถุประสงค์ในการแก้ไขปัญหาที่จะนำมากำหนดนโยบาย ทางเลือกที่จะใช้ดำเนินการแก้ไขปัญหาและผลลัพธ์ของการกำหนดนโยบายนั้น 2) การกลั่นกรองประเด็นปัญหาแบบไม่มีระเบียบ แบบง่าย หรือไม่ต่อเนื่อง (muddling through) เนื่องจากมีประเด็นบางอย่างอาจเหมาะสมกับการ “วิเคราะห์เชิงกลยุทธ์” แต่ประเด็นถูกทิ้งไว้เพื่อการวิเคราะห์แบบง่ายหรือไม่ต่อเนื่อง เป็นการเน้นความสำคัญของวัตถุประสงค์ที่มีอยู่หลายประการ ในการแก้ไขปัญหา และ 3) วิธีการกลั่นกรองประเด็นปัญหาแบบผสมผสาน (mixed scanning) เป็นการกำหนดนโยบายโดยใช้วิธีการผสมผสานกันหลายวิธีโดยเฉพาะในพื้นที่ที่มีปัญหาพิเศษถูกตัดขาด เพื่อการกรองปัญหาที่มีรายละเอียดมากขึ้น

สามารถสรุปได้ว่า ประเด็นปัญหาที่ต้องการนำเข้าสู่วาระนโยบาย มีจำนวนมาก ผู้มีอำนาจตัดสินใจกำหนดนโยบายจะต้องเลือกบางประเด็นที่เหมาะสมจะนำไปพิจารณา หรือวิเคราะห์ในรายละเอียดต่อไป ดังนั้น ผู้มีอำนาจตัดสินใจ หรือนักการเมืองจะต้องทำการกลั่นกรองประเด็นปัญหาที่มีจำนวนมากให้เหลือน้อยลงเนื่องจากทรัพยากรและงบประมาณมีจำนวนจำกัด จึงไม่สามารถดำเนินการวิเคราะห์ รวมทั้งจัดการแก้ไขปัญหาทุกๆด้านในเวลาเดียวกัน นักวิเคราะห์นโยบาย และ/

หรือ ผู้มีอำนาจตัดสินใจจึงต้องเลือกใช้วิธีการกลั่นกรองประเด็นปัญหาที่เหมาะสม และมีประสิทธิภาพสูงสุด ในการพิจารณากลั่นกรองประเด็นปัญหา ก็ควรกำหนดเกณฑ์การตัดสินใจที่ตกลงกันไว้ล่วงหน้าสำหรับประเด็นปัญหาในแต่ละกลุ่มและดำเนินการวิเคราะห์ประเด็นปัญหาด้วยความรอบคอบ เพื่อให้การกลั่นกรองประเด็นปัญหาเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายหลัง ก่อนที่ประเด็นปัญหาจะเข้าสู่กระบวนการทางการเมืองเพื่อทำการตัดสินใจต่อไป^[46]

ขั้นตอนที่ 3 การนิยามประเด็นปัญหา (Issue Definition การนิยามประเด็นปัญหานโยบาย เป็นกระบวนการให้ได้มาซึ่งปัญหาหรือโอกาสเพื่อนำมาสู่วาระของนโยบาย นอกจากการสำรวจประเด็นปัญหาของนักวิเคราะห์นโยบาย และ/หรือผู้กำหนดนโยบายเพื่อค้นหา/ระบุประเด็นปัญหานโยบายแล้ว การแสดงออกซึ่งผลประโยชน์ของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งในสังคมและเรียกร้องโดยตรงต่อผู้กำหนดนโยบาย อาจนำข้อเรียกร้องนั้นมากำหนดเป็นประเด็นปัญหานโยบายเพื่อบรรจุในวาระนโยบายต่อไป โดยฮอกวูด และกันน์ (Hogwood and Gunn)^[54] ได้ให้แนวคิด ดังนี้ 1) การนิยามประเด็นปัญหานโยบายเกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่าง ๆ 2) การรับรู้และความเข้าใจในประเด็นปัญหานโยบาย 3) การที่บุคคล หรือหน่วยงานบางหน่วยมีอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการในการนิยามประเด็นปัญหานโยบาย 4) การนิยามประเด็นปัญหานโยบาย ไม่ได้ขึ้นอยู่กับจำนวนของประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นแต่ขึ้นอยู่กับตัวปัญหา หรือโอกาสในการดำเนินกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งที่สามารถวัดได้ และ 5) การนำประเด็นปัญหามาบรรจุเข้าวาระนโยบายและนิยามประเด็นปัญหานั้นเป็นผลสืบเนื่องมาจากกระบวนการทางการเมืองเป็นส่วนใหญ่

เราสามารถสรุปได้ว่าในการนิยามประเด็นปัญหาโดยใช้ข้อเท็จจริงและค่านิยม ผู้มีอำนาจตัดสินใจกำหนดนโยบายควรใช้วิธีการแยกแยะว่า อะไรคือสาเหตุของปัญหา และโอกาสที่ปัญหาก่อให้เกิดขึ้นอย่างเป็นเหตุเป็นผล ซึ่งจะช่วยให้ผู้มีอำนาจตัดสินใจกำหนดนโยบายได้รับรู้ปัญหาในลักษณะที่ถูกต้องวิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้การนิยามประเด็นปัญหาได้รับความเห็นพ้องกัน ก็คือ การใช้ข้อเท็จจริงที่วัดได้เป็นตัวเลขแสดงผลลัพธ์และความเกี่ยวข้องของปัญหาที่เฉพาะเจาะจง ไม่ว่าจะเป็นขอบเขตของปัญหา ความรุนแรงของปัญหา ผลกระทบของปัญหา และความถี่ของการเปลี่ยนแปลงของปัญหานอกจากนี้เมื่อยังไม่แน่ใจในวิธีการแก้ปัญหาว่าจะเกิดผลลัพธ์อะไรหลังจากได้นิยามประเด็นปัญหาไปแล้ว อาจจะทำโครงการ นำร่องหรือโครงการทดลองเพื่อทดสอบว่ามาตรการที่คาดว่าจะใช้แก้ปัญหาได้มีประสิทธิภาพจริงหรือไม่ เพื่อนำผลการประเมินโครงการนั้น ๆ ไปขยายผลต่อไป^[46]

ขั้นตอนที่ 4 การคาดการณ์หรือการพยากรณ์แนวโน้ม (Forecasting) หลังจากระบุ กลั่นกรอง และการนิยามประเด็นปัญหาแล้ว ในการกำหนดนโยบายนั้นจำเป็นต้องคาดคะเนผลได้ ผลเสียของเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น แล้วนำมากำหนดทางเลือกที่จะเป็นไปได้ในอนาคตเพื่อวางแผนการ ดำเนินนโยบายให้เหมาะสม โดยการตั้งข้อสมมติฐานเบื้องต้นเกี่ยวกับแนวทางการแก้ไขประเด็น ปัญหาที่จะนำไปสู่การกำหนดนโยบายนั้นโดยกิจกรรมในขั้นตอนการระบุประเด็นปัญหาและกำหนด ประเด็นปัญหา เป็นความพยายามที่จะเข้าใจเหตุการณ์ในอดีตและปัจจุบัน ส่วนการพยากรณ์เป็น กิจกรรมที่พยายามเข้าใจเหตุการณ์ที่จะเกิดในอนาคต ผลจากการพยากรณ์จะนำมากำหนดทางเลือก ของนโยบายซึ่งกำลังยกร่างและแนวทางการดำเนินงานตามทางเลือกนั้นจะมีอิทธิพลต่อเหตุการณ์ใน อนาคต และในการพยากรณ์นั้นต้องทราบว่า เทคนิคใดสามารถนำมาใช้วิเคราะห์ได้ และมีข้อจำกัดใน ด้านทฤษฎี และด้านปฏิบัติอย่างไร และในการพยากรณ์ไม่ควรให้ความสำคัญกับระเบียบวิธีพยากรณ์ หรือข้อมูลมากเกินไป แม้ว่าการพยากรณ์ไม่ช่วยให้เห็นวิเคราะห์นโยบายคาดคะเนเหตุการณ์ผลลัพธ์ใน อนาคตได้ แต่จะช่วยให้ผู้มีอำนาจตัดสินใจจัดการกับความไม่แน่นอน และการเปลี่ยนแปลงในอนาคต โดยค้นหาทางเลือกนโยบายที่เหมาะสมได้ นักวิเคราะห์นโยบายจึงต้องคำนึงถึงการนำผลการพยากรณ์ ไปใช้มากกว่าที่จะสนใจระเบียบวิธีที่ใช้ทำการพยากรณ์ เนื่องจากการพยากรณ์ต้องเสียค่าใช้จ่าย ดั้งนั้นผลลัพธ์ของการพยากรณ์ที่ได้นำไปใช้ควรคุ้มค่าโดยพิจารณาเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายที่ใช้ไป

ขั้นตอนที่ 5 การกำหนดวัตถุประสงค์และการจัดลำดับความสำคัญ (Objectives and Priorities) ในการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ มักเน้นความสำคัญของนโยบาย/ แผนงาน/ โครงการ และวัตถุประสงค์ของนโยบาย/ แผนงาน/ โครงการนั้น การวางแผนขององค์การภาครัฐใน ระดับท้องถิ่น ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ต่อไปนี้ 1) กำหนดความต้องการ ประเมินและวิเคราะห์ ความต้องการขององค์การ รวมทั้งปัญหาใหม่ๆ หรือที่กำลังเปลี่ยนแปลงไปในองค์การ 2) กำหนด วัตถุประสงค์ที่พึงปรารถนาในลักษณะที่วัดได้เป็นตัวเลข/เชิงปริมาณ 3) พิจารณาทางเลือกต่าง ๆ และนำไปกำหนดนโยบาย/แผนงาน/โครงการขององค์การเพื่อให้วัตถุประสงค์บรรลุสัมฤทธิ์ผล 4) กำหนดแผนการดำเนินงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด และ 5) วัดผลการดำเนินงานตาม นโยบาย/ แผนงาน/ โครงการ โดยเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ตั้งแต่แรก^[54]

ขั้นตอนที่ 6 การวิเคราะห์ทางเลือก (Option Analysis)

เป็นการวิเคราะห์สำหรับนำไปกำหนดแนวทางดำเนินงานสำหรับนโยบายที่กำลังจะยกร่าง จำเป็นต้องวิเคราะห์เพื่อประเมินทางเลือกโดยอาศัยเครื่องมือและเทคนิควิเคราะห์ทางเลือกเพื่อให้สามารถพิจารณาทางเลือกได้อย่างรอบคอบ ทางเลือกที่นำมาพิจารณากำหนดนโยบายอาจเป็นทางเลือกที่มีอยู่แล้วและมีผู้สนับสนุน หรือเป็นทางเลือกที่ต้องค้นหาและกำหนดขึ้นมาใหม่ สำหรับแนวทางค้นหาและกำหนดทางเลือกใหม่ของนโยบายที่กำลังจะยกร่างนี้ต้องอาศัยความคิดริเริ่มมากกว่าความคิดแบบมีเหตุมีผล เมื่อได้ทางเลือกมาแล้วก็จะนำมาตัดสินใจตัดสินใจตัดสินใจโดยพิจารณาจากความเป็นไปได้ของทางเลือกด้านเทคนิค ด้านเศรษฐกิจ ด้านการนำไปปฏิบัติ ประโยชน์ และผลที่คาดว่าจะได้รับ รวมทั้งเงื่อนไขข้อด้านเวลาของแต่ละทางเลือก แม้ว่าการตัดสินใจตัดสินใจตัดสินใจ ทางเลือก นักวิเคราะห์นโยบายอาจจะนำเทคนิคการวิเคราะห์ต่าง ๆ มาช่วยนิยามเกณฑ์การพิจารณา ข้อมูล และประเมินค่าความน่าจะเป็นและความเสี่ยงหรือความไม่แน่นอนของทางเลือก ณ สภาวะการณ์หนึ่ง ๆ ในอนาคต

การคาดคะเนความเสี่ยง (risk assessment) ของทางเลือก หมายถึง การทราบข้อมูลที่ทำให้เกิดเหตุการณ์ในอนาคต กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ “วิเคราะห์อดีต เพื่อรู้อนาคต” โดยทั่วไปนักวิเคราะห์นโยบายไม่มีความรู้อย่างแน่ชัดเกี่ยวกับสภาพที่จะเกิดขึ้นในอนาคต แต่ทราบความน่าจะเป็นที่สภาพต่าง ๆ จะเกิดขึ้นในอนาคต

การคาดคะเนความไม่แน่นอนของทางเลือก หมายถึง การไม่ทราบถึงความเป็นไปได้ที่แน่นอนของเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต หรือไม่มีความรู้ใด ๆ เกี่ยวกับสภาพที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ขั้นตอนที่ 7 การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ (Implementation) ความหมายที่ง่ายที่สุดของ Implementation^[41] หมายถึง การแสดงถึงเป้าหมายที่พึงปรารถนาที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ของกฎหรือของนโยบาย ณ เวลาที่มีการดำเนินการจริงๆ แล้วก่อให้เกิดความสำเร็จหรือบรรลุผลได้ไม่่ง่ายนัก ซึ่งส่วนมากจะเป็นปัญหาของรัฐบาลที่เมื่อจัดทำแผนและโครงการแล้วไม่สามารถดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จได้ หรืออีกนัยหนึ่งคือ การนำนโยบายไปปฏิบัติ หมายถึง การแปลงวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในนโยบายซึ่งอาจเป็นกฎหมาย หรือคำสั่งของรัฐบาลหรือคณะรัฐมนตรีให้เป็นแนวทาง/แผนงาน/โครงการ กิจกรรมที่เป็นรูปธรรมประกอบด้วย การจัดหาทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อดำเนินการให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ การวางแผนโครงการเพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ที่กำหนด การออกแบบองค์การ และการดำเนินงานให้เป็นไปตามแนวทางการดำเนินงานโครงการที่กำหนดไว้

ขั้นตอนที่ 8 การประเมินผลนโยบาย (Evaluation) ขั้นตอนการประเมินผลนโยบายนี้ เป็นการศึกษาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแผนงาน โครงการ ผลลัพธ์ที่ได้ ปัญหาอุปสรรคและผลกระทบที่มีต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ (Causes and Effects) ตลอดจนการรับข้อมูลป้อนกลับ และการเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปรับปรุง ทั้งนี้โดยมีแนวทางการวิเคราะห์และประเมินผลนโยบายที่สำคัญ ๆ ดังนี้ 1) ประเมินคุณธรรม คุณค่านโยบาย หรือโครงการตอนใดตอนหนึ่ง ทั้งก่อนและหลังจากที่นโยบายนั้นออกมา รวมทั้งผลทางการเมือง โดยจะพิจารณาการก่อตัวนโยบายและเกี่ยวโยงไปถึงการที่นโยบายหรือข้อเสนอโยบายนั้นได้รับความเห็นชอบด้วยหรือไม่ 2) ประเมินผลผู้บริหารนโยบาย โดยการตั้งคำถาม ดังเช่น ใครได้รับประโยชน์จากนโยบายหรือโครงการนั้น ๆ โครงการมีความโปร่งใสเพียงใด การชี้แจงทำได้อย่างทั่วถึงเพียงใด ประสิทธิภาพเป็นอย่างไร และจะเกิดผลกระทบอะไรขึ้น หากต้องมีการเปลี่ยนแปลงในรอบนโยบาย ซึ่งปรากฏให้เห็นได้อยู่เสมอ ๆ ในสังคมไทยที่ค่อนข้างจะยืดหยุ่นและมักจะตอบสนองต่อกลุ่มผลประโยชน์อย่างกว้างขวาง เป็นต้น (3) ประเมินผลกระทบทางสังคม

ขั้นตอนที่ 9 การสืบสานหรือยุตินโยบาย (Succession/Terminate) การยุตินโยบาย (policy termination) หมายถึง การล้มเลิกนโยบาย/แผนงาน/โครงการ ทั้งนี้ย่อมส่งผลกระทบต่อองค์การที่เกี่ยวข้อง โดยทั่วไปการยุตินโยบายเป็นผลมาจากการที่ผู้มีอำนาจตัดสินใจได้รับทราบข้อสรุปการวิจัยประเมินผลว่า ผลลัพธ์ของการดำเนินงานตามนโยบายไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง จึงยกเลิกโครงการนั้นหรือนำโครงการอื่นมาทดแทนโครงการเดิม เหตุผลที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือรัฐบาลได้ตัดทอนงบประมาณของโครงการลงด้วยเหตุผลทางการเมืองจนทำให้กิจกรรมที่ดำเนินการอยู่ต้องยุติลง หรือปรับเปลี่ยนกิจกรรมให้สอดคล้องกับงบประมาณของโครงการ สิ่งที่ปรากฏให้เห็นเสมอ ๆ ก็คือ นโยบาย/แผนงาน/โครงการบางส่วนด้วยนโยบาย/แผนงาน/โครงการใหม่ ส่วนการสืบสานนโยบาย (policy succession) หมายถึง การทำให้นโยบายเหมาะสมยิ่งขึ้นโดยการปรับปรุงนโยบาย เพื่อให้ครอบคลุมและสอดคล้องกับปริมาณความต้องการของประชาชนสามารถแก้ไขปัญหาที่เปลี่ยนแปลงไป สามารถดำเนินงานได้ภายใต้สภาพแวดล้อมใหม่ และสอดคล้องกับการปรับลดงบประมาณ

สรุป

จากที่ได้นำเสนอมาตั้งแต่ต้น เป็นการแสดงให้เห็นในภาพรวมถึงเรื่องของการประสานงาน โดยเริ่มตั้งแต่การนำเสนอถึงความหมาย ประโยชน์ องค์กรประกอบ เทคนิคของการประสานงาน รวมทั้งอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการประสานงาน ส่วนเนื้อหาถัดมาเป็นหัวข้อที่เกี่ยวกับการบริหารนโยบาย โดยเริ่มตั้งแต่ ความหมายของนโยบาย องค์กรประกอบ ตลอดทั้งกระบวนการบริหารนโยบาย โดยในการวิจัยครั้งนี้ยึดแนวทางการวิเคราะห์นโยบายตามแนวทางของฮอกวูดและกันน์ (Hogwood and Gunn) โดยมีการนำเสนออ้างอิงถึงนักวิชาการท่านอื่นๆ หลายท่าน โดยมีเนื้อหาพอสังเขปที่จะรองรับข้อมูลซึ่งจะเป็นประโยชน์ที่จะนำมาใช้ในการวิเคราะห์วิจัย และต่อไปนี้เป็นารรวมกันระหว่างเนื้อหาในสองส่วนคือ การประสานงาน (Coordination) และการบริการนโยบาย (Policy Process) ซึ่งจะ เป็นคำสำคัญ (Key word) ที่จะนำมาใช้เป็นตัวแปรในการวิจัยครั้งนี้

กลยุทธ์การประสานนโยบาย

การประสานนโยบาย หมายถึง การจัดระบบระเบียบ และกลไกการทำงานของผู้ร่วมงาน ทั้งหลายคนหรือหลายคณะให้ทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของแต่ละขั้นตอนของการดำเนิน กระบวนการบริหารนโยบาย

กลยุทธ์การประสานนโยบาย

ก) การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

กลยุทธ์ (strategy) หรือ ยุทธศาสตร์ เป็นศัพท์ที่มีกำเนิดในทางทหาร หมายถึง แผนการปฏิบัติซึ่งวางเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์จำเพาะ กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ในทางทหารนั้นแตกต่างจาก ยุทธวิธี ซึ่งว่าด้วยการดำเนินการรบปะทะ (engagement) ขณะที่ยุทธศาสตร์นั้น ว่าด้วยวิธีการ เชื่อมโยงการรบปะทะต่าง ๆ เข้าด้วยกัน คำถามที่ว่า "จะสู้รบอย่างไร" เป็นปัญหาทางยุทธวิธี แต่ข้อกำหนดและเงื่อนไขซึ่งมีการสู้รบกันและความเหมาะสมในการสู้รบกันนั้นเป็นปัญหาทาง ยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการสงคราม (warfare) สี่ระดับ ได้แก่ วัตถุประสงค์ทางการเมืองหรือ ยุทธศาสตร์หลัก, ยุทธศาสตร์, ปฏิบัติการและยุทธวิธี นักคิดคนหนึ่งนิยามยุทธศาสตร์ไว้ว่าเป็น "วิถี อย่างเป็นระบบในอันที่จะพยายามปฏิบัติเพื่อผลเบื้องปลายทางการเมือง รวมทั้งการข่มขู่หรือการใช้ กำลังอย่างแท้จริง ในวิภาษวิธีแห่งเจตจำนง ซึ่งจำต้องมีอย่างน้อยสองฝ่ายในความขัดแย้งหนึ่ง ๆ ฝ่าย เหล่านี้มีปฏิสัมพันธ์กัน และดังนั้น ยุทธศาสตร์จะประสบความสำเร็จน้อยครั้งหากไม่แสดง

ความสามารถในการดัดแปลง" ยุทธศาสตร์ได้ขยายออกนอกสาขาการทหาร ไปยังธุรกิจ เศรษฐศาสตร์ ทฤษฎีเกม และสาขาอื่น^[55]

จากการศึกษาเอกสารประกอบการพัฒนาผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา^[56] ซึ่งกล่าวไว้ว่า กลยุทธ์หมายถึงการตัดสินใจที่สัมพันธ์กับการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เป็นการตัดสินใจบนฐานของสมมติฐานการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในอนาคต ดังนั้น “กลยุทธ์ (Strategic)” จึงหมายถึง ความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อธุรกิจในเชิงของโอกาส (Opportunities) และภัยอันตราย (Threat) นั่นเอง อีกประการหนึ่ง “กลยุทธ์ (Strategic)” เป็นการวิเคราะห์องค์กรในด้านโครงสร้าง ระบบบุคลากร ระบบการเงิน และอื่นๆ เพื่อที่จะหาจุดอ่อน (Weakness) และจุดแข็ง (Strength) ขององค์กร ในกรณีที่อยู่จุดแข็งและอยู่ในส่วนที่ได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมก็จะดำเนินนโยบายเชิงรุกและรักษาจุดแข็งเอาไว้ ในกรณีที่มีจุดอ่อนก็อาจจะดำเนินนโยบายปรับจุดอ่อนหรือแก้จุดอ่อนให้เป็นจุดแข็งเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก ในกรณีที่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงจุดอ่อนได้ก็ต้องดำเนินนโยบายไปสู่ธุรกิจ หรือภารกิจที่สามารถแข่งได้แทนการคงไว้ในธุรกิจเดิม

ข) ความหมายของกลยุทธ์

กลยุทธ์ในสาขานอกเหนือจากการทหาร หมายถึง การวางแผนงานสู่การปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมาย ภายใต้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เหมาะสม หรือการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ SWOT Analysis กล่าวคือ การวิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และภัยคุกคาม (อุปสรรค) ในกรอบระยะเวลาที่ต้องการ ทั้งนี้เพื่อประกอบการวางแผนการในการใช้วิธีการ และทรัพยากร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุด และ ความหมายที่ง่ายที่สุดของคำว่า กลยุทธ์ ก็คือแผนการปฏิบัติที่รวบรวมความพยายามทั้งหลายเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ในยุคปัจจุบันนี้ จะเป็นการเที่ยงตรงมากกว่า หากพิจารณาว่า Strategy คือ กระบวนการตัดสินใจอันซับซ้อนซึ่งเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ หรือจุดมุ่งหมายสุดท้าย (Ends) เข้ากับ วิธี หรือ หนทาง (Ways) และวิธีการ หรือเครื่องมือ (Means) ในอันที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น ซึ่งได้มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายของคำว่า “กลยุทธ์” อย่างหลากหลาย แต่ในที่นี่ผู้วิจัยขอนำมากล่าวถึงแต่พอสังเขป เพื่อให้มองเห็นถึงลักษณะของกลยุทธ์ และการบริหารกลยุทธ์ ดังนี้

บัณฑิตดา จินดาทอง ได้สรุปความหมายของกลยุทธ์ไว้ว่า กลยุทธ์ เป็นส่วนหนึ่งในการวางแผน ซึ่งการจัดทำกลยุทธ์ได้นั้นจะต้องได้มาจากการวิเคราะห์สภาพของจิตอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคขององค์กร แล้วกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและกำหนดกลยุทธ์ต้องสอดคล้องกับพันธกิจ วิสัยทัศน์ และจากการวิเคราะห์ SWOT^[57]

ธาดา อักษรชื่น ได้สรุปความหมายของกลยุทธ์ไว้ว่า กลยุทธ์ เป็นการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในระยะยาวขององค์กร และเลือกแนวทางปฏิบัติตลอดจนการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อให้สามารถดำเนินการบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้เพื่อให้องค์กรบรรลุถึงวัตถุประสงค์อย่างที่ต้องการ ผู้บริหารจะวางแผนอย่างไรจึงจะทำให้บรรลุ เป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ในหลาย ๆ กรณี ที่การจะบรรลุเป้าประสงค์นั้นมีหลายวิธี แต่กลยุทธ์จะระบุขั้นตอนหรือวิธีการขั้นพื้นฐานที่ผู้บริหารจะต้องวางแผนตามที่ระบุไว้ จึงจะบรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้^[58]

ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์ ได้สรุปว่า กลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดวิธีการแนวทางปฏิบัติในการใช้ทรัพยากรขององค์กรที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและลดโอกาสความเสี่ยงเปรียบเพื่อใช้ในการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์^[59]

ศรีดา ต้นทะอธิพานิช ได้สรุปความหมายไว้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง แนวทางเชิงรุกในการวางแผนที่คำนึงถึงภาวะแวดล้อมเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย ส่วนการจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานที่มีความต่อเนื่องเพื่อให้มั่นใจว่าจะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรประกอบด้วยกำหนดเป้าหมายขององค์กรภายใต้บริบทของสภาพแวดล้อมการกำหนดกลวิธีการปฏิบัติงานและการควบคุมกลยุทธ์^[40]

โดยสรุปความหมายโดยทั่วไป กลยุทธ์ หมายถึง กลวิธี กรรมวิธี หรือวิธีปฏิบัติใด ๆ ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ ดังนั้น ในการวิจัยครั้งนี้ได้นิยามความหมายของ กลยุทธ์การประสานนโยบายไว้ว่า กลยุทธ์การประสานนโยบาย หมายถึง กลวิธี กรรมวิธี หรือวิธีปฏิบัติใด ๆ ที่จะใช้ในการจัดระบบระเบียบ และกลไกการทำงานของผู้ร่วมงานทั้งหลายคนหรือหลายคณะให้ทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของแต่ละขั้นตอนของการดำเนินกระบวนการบริหารนโยบาย

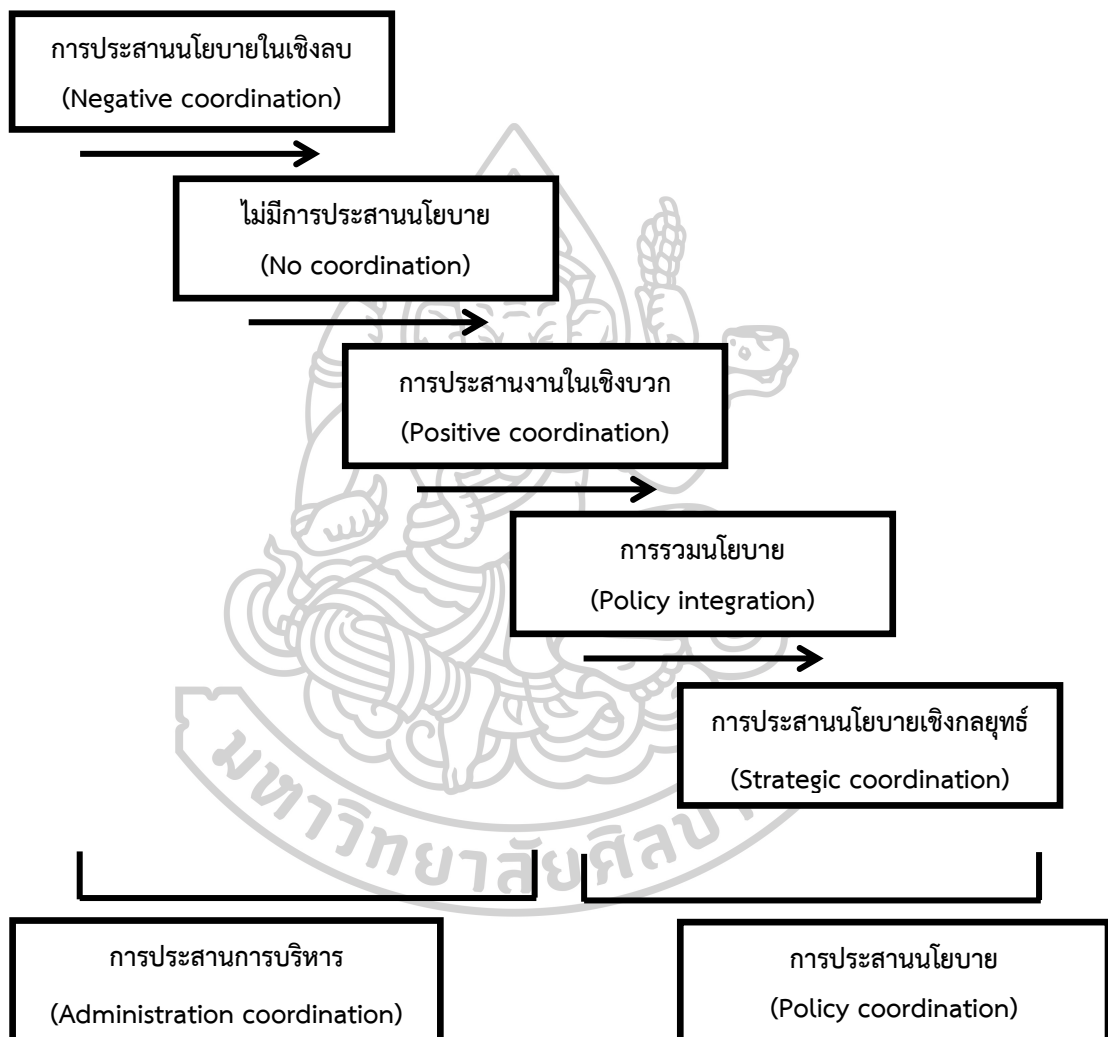
กลยุทธ์ที่ใช้ตอนนโยบายโดยทั่วไป จำแนกออกเป็น 4 กลยุทธ์ ดังนี้ 1) กลยุทธ์การให้ข้อมูลข่าวสาร (Information strategies) 2) กลยุทธ์การอำนวยความสะดวก (facilitation strategies) 3) กลยุทธ์การกำกับควบคุม (regulatory strategies) และ 4) กลยุทธ์การให้สิ่งเสริมแรง (incentives strategies)^[60]

การประสานนโยบายทางการเมือง

บร็อน (Braun) ได้ทำการศึกษา การจัดระเบียบการประสานงานทางการเมืองของนโยบาย ความรู้และนวัตกรรม โดยได้กล่าวว่า ปัญหาวิทยาศาสตร์และนโยบายสาธารณะฉบับพิเศษนี้ นำมาสู่ ปัญหาทางการเมืองที่กล่าวถึงเมื่อเร็ว ๆ นี้ การประสานงานใน 'ช่วงที่สามของนวัตกรรม' บทนำเตรียม พื้นวิเคราะห์สำหรับ 4 กรณีศึกษาที่ตามมา มันพัฒนาภาพของ 'พื้นที่ความรู้' ประกอบด้วย 4 'หลัก' ในพื้นที่ของนโยบายนวัตกรรม - การศึกษาระดับอุดมศึกษา การศึกษาวิชาชีพ การวิจัยขั้นพื้นฐาน และการวิจัยเทคโนโลยี - และใช้ข้อมูลเชิงลึกจากวิทยาศาสตร์การบริหารและวิทยาศาสตร์จำนวนหนึ่ง การศึกษานโยบายที่กล่าวถึงความจำเป็นในการประสานงานในการกำหนดนโยบายในด้านความรู้และ นวัตกรรม ระบบ มีการจำแนกประเภทของการประสานงานที่แตกต่างกันไปและระดับสถาบันภายใน ต่าง ๆ ระบบการเมืองที่มีบทบาทในขีดความสามารถโดยรวมในการปรับปรุงการประสานงานทาง การเมือง จำนวนปัญหาและความคาดหวังที่จะเพิ่มขึ้นซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการสะท้อนในกรณีศึกษา ต่อเนื่อง และในช่วงยุคที่สามของ นโยบายนวัตกรรม : นวัตกรรมวันนี้ต้องการปฏิสัมพันธ์ใกล้ชิด ระหว่างภาคส่วนหลัก และระบบการเมืองมีหน้าที่ส่งเสริมการสร้างอินเทอร์เน็ตเฟส และเครือข่ายระหว่าง ภาคต่าง ๆ แต่สามารถทำได้เฉพาะในกรณีที่มีผู้กำหนดนโยบายปรับตัว เป้าหมายและโครงสร้างของ พวกเขาในลักษณะที่ แนวนอนในพื้นที่ความรู้ข้างต้น ทั้งหมดสามารถปรับปรุงได้ อย่างไรก็ตามหากมี การออกแบบนโยบาย ยังคงได้รับแรงบันดาลใจจาก โมเดลเชิงเส้นเก่าของนวัตกรรม และหาก 'เครื่องจักรของรัฐบาล' ยังคงขึ้นอยู่กับความแตกต่างเป็นนโยบายที่แตกต่างกัน ซึ่ง บร็อน กล่าวว่า การประสานงานด้านนโยบาย ใน 5 ลักษณะ 1) หลีกเลี่ยงหรือลดอย่างน้อยที่สุดของการทำซ้ำ และ ซ้อนทับกัน 2) หลีกเลี่ยงความไม่สอดคล้องกันของนโยบาย 3) การลดความขัดแย้งทั้งในด้าน ข้าราชการและ ในทางการเมือง 4) ค้นหาความสามัคคีและความสามัคคีและตกลงกันลำดับ ความสำคัญ และ 5) การสนับสนุนรัฐบาลที่ครอบคลุมหรือ "รัฐบาลทั้งหมด" มุมมองต่อการสนับสนุน อย่างต่อเนื่อง และดีมาร์ บร็อน ได้กล่าวถึงความโดดเด่น 4 ระดับสถาบันที่เกี่ยวข้องกับการประสาน นโยบาย โดยนโยบาย ระดับที่ 4 จะสอดคล้องกับระดับ "พื้นที่ความรู้" ซึ่งในการวิเคราะห์พฤติกรรม ของเราอยู่ในระดับเดียวกับระบบการเมือง 3 ระดับ 'ทางการเมือง' มีดังต่อไปนี้: 1) ระดับของรัฐบาล และคณะรัฐมนตรี ได้แก่ ระดับการเมืองสูงซึ่งมีวัตถุประสงค์หลักตลอดจนการปฏิรูประบบของ เครื่องจักรของรัฐบาลจะตัดสินใจ 2) ระดับภาคของกระทรวงซึ่งเป็นอีกครั้งแบ่งออกเป็นหน่วยงาน และเขตการปกครองที่นี้ ระดับ, การตัดสินใจแบบวันต่อวัน, การตัดสินใจเกี่ยวกับการใช้งาน, และ

กิจกรรมการดำเนินการใช้เวลา สถานที่ 3) ระดับเอเจนซีซึ่งโดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการวิจัย และนโยบายด้านเทคโนโลยี งานและมักขึ้นอยู่กับ 'รัฐธรรมนูญ' และ 4) ระดับหนึ่งของการดำเนินงานอิสระ, นั่นคือเสรีภาพในการตัดสินใจว่าจะใช้อย่างไร^[61]

นอกจากนี้ บร็อน ยังได้นำเสนอระดับการประสานนโยบายทางการเมืองไว้ ดังภาพที่ 5



ภาพที่ 5 ระดับการประสานนโยบายทางการเมือง

ที่มา : Dietmar Braun. Organising the political coordination of knowledge and innovation policies. Science and Public Policy, 35(4), May 2008, pages 231

ข้อเสนอแนะ 5 ตัวเลือกของ บรอน ในการที่จะส่งเสริมการประสานงานด้านนโยบายว่า สถาบันแสดงให้เห็นถึงความซับซ้อนของการหาสถาบันประสานงานการประสานงาน ในสิ่งที่ต่อไปนี้จะพบพูดถึงตัวเลือกสถาบันที่เป็นไปได้ สำหรับการปรับปรุงการประสานงาน (interdepartmental) การเจรจาต่อรอง; super ministries; หน่วยงานประสานงาน) และสิ่งที่จำเป็นในระดับของ คณะรัฐมนตรีที่จะมีส่วนร่วม ในยุทธศาสตร์การประสานงานด้านนโยบาย ดังนี้

ห้าตัวเลือกสถาบันเพื่อส่งเสริมการประสานงานด้านนโยบาย

1) การประสานงานภายนอก (External coordination) ในระดับรัฐมนตรีเราสามารถ แยกแยะระหว่าง สองโซลูชันสำหรับการเอาชนะ 'แบ่ง utilitarian' นั่นคือ "การประสานงานภายนอก" ระหว่างกระทรวงต่าง ๆ "การประสานงานภายใน" ภายในหนึ่ง super ministry ใน เพื่อให้บรรลุการประสานงานภายนอกหนึ่งทางเลือก จะขึ้นอยู่กับ "การต่อรองระหว่างแผนก" ตัวอย่างเช่นกลุ่มหนึ่งสามารถจัดกลุ่ม 'cosignature' ที่ใช้กันบ่อย ๆ

2) การประสานงานภายใน (Internal coordination) การต่อรองระหว่างแผนกจะขึ้นอยู่กับ การทำแบบสำรวจตนเอง ของกระทรวงและการประสานงานสามารถเกิดขึ้นได้ เฉพาะในกรณีที่มีผลประโยชน์สูงกว่าค่าใช้จ่ายก็ไม่มี ผู้แพ้ในเกมและเอกลักษณ์และองค์กร กิจวัตรประจำวันของแต่ละ กระทรวง คงจะ ไม่ดีกว่าที่จะเอาชนะการแจกจ่ายได้ การต่อสู้ที่อาจบ่อนทำลายความพยายามในการประสานงานด้วยเพียงแค่นักแสดงขององค์กรและ / หรือการสร้าง อันใหม่? ไม่ใช่วิธีที่ง่ายที่สุด ในการสร้าง องค์กรหนึ่ง "กระทรวงมหาดไทย" ที่มีหน้าที่รับผิดชอบ สี่ภาคนโยบายของพื้นที่ความรู้? จำนวนมากของประเทศได้ลงมือในเรื่องนี้ ถนนโดยไม่ต้องแสดงหลักฐานที่น่าเชื่อถือมีระยะไกลที่การปฏิรูปดังกล่าวเป็นหลักสูตรที่ดีที่สุดของการกระทำ

3) การประสานงานในระดับหน่วยงาน (Coordination at the agency level) หน่วยงานที่เป็นสื่อกลางมีความสำคัญแตกต่างกัน สำหรับสี่ภาคพื้นที่ความรู้ที่เรากำลังพิจารณาอยู่พวกเขามีบทบาทสำคัญในด้านการศึกษา แต่มีบทบาทสำคัญในการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยี การจัดตั้งหน่วยงานดังกล่าว ภาคนโยบายเหล่านี้มีมานานแล้ว ในขณะที่กระทรวงเพื่อการวิจัยและเทคโนโลยี หรือหน่วยงานย่อยของหน่วยงานในกระทรวง มี เพราะฉะนั้นมักจะเข้าถึงสื่อเฉพาะของนโยบาย ฟิลด์จะแตกต่างกันในกรณีของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการศึกษา, สำหรับการศึกษที่สูงขึ้นและเป็นมืออาชีพ ความซับซ้อนตามแนวตั้งของภาคนโยบายจึงเป็นความแตกต่าง

4) ความเป็นผู้นำในระดับคณะรัฐมนตรี (Leadership at the cabinet level) เพื่อที่จะประสบความสำเร็จทั้ง interdepartmental การเจรจาต่อรองและ supervisorys ขึ้นอยู่ดังแสดงข้างต้นในการตัดสินใจในระดับคณะรัฐมนตรี 'ประสานงานด้านนโยบาย' ต้องการมุมมองด้านนโยบายที่ครอบคลุมที่ระดับผู้เป็นเงื่อนไขที่จำเป็น แต่ใครตัดสินใจและเมื่อเกี่ยวกับกลยุทธ์ด้านนโยบายใหม่และการปรับโครงสร้างของเครื่องจักรของรัฐบาล?

5) ข่าวกรองเชิงกลยุทธ์ (Strategic intelligence) การอภิปรายจนถึงขณะนี้ได้ให้ความสำคัญกับเรื่องนี้แล้ว ซึ่งเป็นการสร้างโครงสร้างที่สอดคล้องกันในทางการเมือง ขึ้นอยู่กับ 'ตรรกะของอำนาจทางการเมือง' บทบาทของ 'ความคิด' หรือ 'ทำให้งง' อย่างไรก็ตาม อิทธิพลที่สำคัญต่อการปรับโครงสร้างองค์กรของเครื่องจักรของรัฐบาล มิติของ 'ความคิด' ภายใต้วลี 'ข่าวกรองเชิงกลยุทธ์' ซึ่งให้คำแนะนำแก่หน่วยงานที่ปรึกษาการมองการณ์ไกล และการประเมินผล ทุกขั้นตอนในรัฐบาล ความคิดที่แน่นอนไม่สำคัญหากการตัดสินใจเกี่ยวกับ การปรับโครงสร้างองค์กรขึ้นอยู่กับความคล่องตัว หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งเกี่ยวกับการคิดคำนวณทางการเมืองของการรวมตัวกัน ความคิดมักจะสลายไปเป็นสัญลักษณ์ ซึ่งใช้ในการอภิปรายสาธารณะ อย่างไรก็ตาม ปัญหาจะได้รับการพิจารณาอย่างจริงจังหากเป็นแรงจูงใจของ การปฏิรูป คือ "การทำงานของนโยบาย" ผนวกกับแนวความคิดของผู้มีบทบาทเกี่ยวกับ 'ข่าวกรองเชิงกลยุทธ์' เกี่ยวกับโอกาสที่จะเข้าสู่เวทีการเมือง

นอกจากนี้ นิลส์สัน และ มูดีสสัน (Magnus Nilsson and Jerker Moodysson) ทำการศึกษา นโยบายและการประสานงานด้านนวัตกรรมระดับภูมิภาค: กรณีตอนใต้ของประเทศสวีเดน โดยมีแนวคิดที่ว่า กรอบการวิเคราะห์ของระบบนวัตกรรมระดับภูมิภาคแสดงให้เห็นถึงลักษณะทั่วไปของระบบเศรษฐกิจในภูมิภาคและความจำเป็นในการประสานงานด้านนโยบายภายในภูมิภาค การประสานงานมีความเข้าใจถึงปัญหาพื้นฐานที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาภูมิภาค ปัญหาทั่วไปที่ต้องเผชิญกับภูมิภาคคือปัญหาการขาดแคลนทรัพยากร (เช่น ทุนมนุษย์ และการเงิน) การเข้าสู่ระบบเชิงลบ (เช่น กับภาคที่เคยแข็งแกร่งในอดีต) และการกระจายตัวของนักแสดงและกิจกรรมต่าง ๆ มีเพียงไม่กี่ตัวอย่างของการศึกษาระบบนวัตกรรมที่ตรวจสอบปัญหาเหล่านี้โดยการวิเคราะห์ผู้ปฏิบัติ, ผู้มีหน้าที่ และกิจกรรมของพวกเขาพร้อมทั้งกรอบด้านสถาบันโดยรอบ บทความนี้เป็นกรอบในการวิเคราะห์ปัญหาของระบบนวัตกรรมโดยเน้นที่นักแสดงและกิจกรรมต่าง ๆ รวมถึงสถาบันต่าง ๆ ในการทำเช่นนี้ความจำเป็นในการประสานงานของกิจกรรมที่ดำเนินการโดยนักแสดงที่แตกต่างกันจะถูกเน้นเช่นเดียวกับความเกี่ยวข้องของความเป็นกลางในฟังก์ชันการประสานงาน มีการศึกษานโยบาย

ริเริ่มดำเนินนโยบายภาค 3 ด้านในภูมิภาคของสวีเดน มีการออกแบบและมีวิธีการวิจัย คือ การศึกษาเชิงประจักษ์ขึ้นอยู่กับรูปสามเหลี่ยมของวิธีการและแหล่งข้อมูลที่แตกต่างกัน ข้อมูลหลักได้รับการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้มีส่วนได้เสียประเภทต่าง ๆ ในระบบที่กำลังศึกษาอยู่ ผู้มีส่วนได้เสียเหล่านี้ ได้แก่ สถาบันอุดมศึกษามหาวิทยาลัยและหน่วยงานภาครัฐ (กล่าวคือแสดงถึงทั้งสามส่วนของระบบโดยกำหนดบทบาทของผู้ปฏิบัติ, ผู้มีหน้าที่หลักและรอง) นอกจากนี้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในภูมิภาคแล้วยังได้มีการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนร่วมในระดับภูมิภาคซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลสภาพแวดล้อมในภูมิภาค หน่วยงานด้านนวัตกรรมของรัฐบาลสวีเดน (VINNOVA) เป็นตัวอย่างของผู้ปฏิบัติ และผู้มีหน้าที่ดังกล่าว บทสัมภาษณ์ได้รับการออกแบบเป็นการแบบกึ่งโครงสร้างที่มีการหมุนเวียนไปในบางประเด็นที่นำมาใช้ผ่านคำถามเพื่อให้คำตอบแบบเปิดและคำอธิบายอย่างละเอียด ในระหว่างการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ 21 คน ดำเนินการอยู่ จะมีการบันทึก, คัดลอกและวิเคราะห์โดยใช้แม่แบบเฉพาะเรื่องที่ใช้ในการระบุความคล้ายคลึงกันหลัก และความแตกต่างระหว่างเรื่องราวที่เก็บรวบรวม นอกจากนี้การสัมภาษณ์เหล่านี้แล้วนักวิจัยยังเข้าร่วมการประชุมโฟกัสกลุ่มกับผู้ประสานงานโครงการริเริ่มการริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมระดับภูมิภาคในระดับภูมิภาคระดับประเทศและระดับนานาชาติ ทำให้นักวิจัยสามารถเข้าถึงข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับปัญหาที่เป็นรูปธรรมที่ต้องเผชิญกับการประสานงานดำเนินนโยบายในเวลาจริง มีการจัดประชุม 10 ครั้งในระหว่างดำเนินโครงการวิจัย เช่นเดียวกับการสัมภาษณ์กลุ่มวิจัยโฟกัสกลุ่มได้รับการวิเคราะห์เพื่อหารูปแบบและความแตกต่าง แหล่งข้อมูลหลักอยู่บนพื้นฐานของความคิดเห็นของการศึกษาก่อนหน้านี้ที่รายงานสาธารณะ และเว็บไซต์ที่เชื่อมต่อกับนักแสดงและกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกักระบบนวัตกรรมในภูมิภาค (RIS) รวมทั้งการศึกษาเปรียบเทียบและเอกสารเกี่ยวกับระบบอื่น ๆ ในระดับชาติ และนานาชาติ

จากข้อมูลทั้ง 3 แหล่งนี้นักวิจัยได้รวบรวมชุดข้อมูลที่มีข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบของระบบนวัตกรรมในภูมิภาค (RIS) (ผู้มีบทบาท และความสัมพันธ์ของพวกเขา) ความท้าทายหลักและปัญหาคอขวดที่ขัดขวางระบบโดยรวมให้ทำงานได้ดี และกิจกรรมหลักที่ดำเนินการโดยผู้มีบทบาทที่แตกต่างกันในส่วนต่าง ๆ ของระบบ ตลอดจนการประมวลผลข้อมูลนี้นักวิจัยได้พยายามแยกสำนวนออกจากการปรากฏตัวที่เกิดขึ้นจริงดังนั้นจึงควรประเมินผลกระทบของกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในส่วนต่าง ๆ ของระบบตลอดจนผลกระทบที่รวมกัน (ตั้งใจและไม่ได้ตั้งใจ) ในระดับระบบด้วย ทั้งหมด ตัวอย่างเช่นนายหน้าเครือข่ายซึ่งมักจะรายงานว่าเป็นกิจกรรมหลักในการริเริ่มระบบนวัตกรรมในภูมิภาค เกือบทั้งหมดไม่ได้รับการประเมินว่าเป็นกิจกรรมจริง (การปรากฏตัวจริง) เว้นแต่จะมีการมีส่วนร่วมของ

นักแสดงที่มีส่วนร่วมและหากผลการประชุมใหม่ไม่ได้ นักแสดงที่ไม่เคยมีส่วนเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ร่วมกันสามารถตรวจสอบได้ การวิเคราะห์ข้อมูลสำคัญจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ข้อมูลสามเหลี่ยมรวมถึงการสัมภาษณ์การสังเกตและการศึกษาเอกสาร^[62]

การอภิปรายและข้อสรุป โดยตามธรรมชาติของกระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรมควรชัดเจนว่าไม่มีโครงสร้างทั่วไปที่ดีที่สุดในทุกบริบททางอุตสาหกรรมและเศรษฐกิจ โดยบทความนี้ได้กล่าวถึงปัญหาเฉพาะด้านหลาย ๆ ด้านของอุตสาหกรรมต่าง ๆ ในระบบนวัตกรรมในภูมิภาค และวิเคราะห์ว่าผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่างมีบทบาทที่แตกต่างกันภายในระบบอย่างไร ในการทำเช่นนี้เรารับทราบว่าการกระทำในหลายส่วนของระบบในหลาย ๆ กรณีมีลักษณะคล้ายคลึงกัน (เช่นการสร้างความสามารถและดึงดูดเงินทุนมนุษย์การส่งเสริมเครือข่ายและการปฏิสัมพันธ์ระหว่างมหาวิทยาลัยกับอุตสาหกรรมการส่งเสริมการประกอบธุรกิจและกิจกรรมการมองการณ์ไกล) และเห็นว่าอาจมีความเป็นไปได้ในการทำงานร่วมกันแม้ว่าจะเห็นว่าเป็นกิจกรรมเดียว นอกจากนี้เรารับทราบด้วยว่ามีความเสี่ยงที่ระบบจะได้รับผลกระทบจากการปรับลดรายได้ สิ่งนี้ทำให้เกิดความจำเป็นในการประสานงานด้านนโยบาย ไม่ใช่เฉพาะนักแสดงและกิจกรรมภายในองค์กรของตนเท่านั้น แต่ยังรวมถึงกิจกรรมที่มีอยู่ทั่วไปในระดับระบบนวัตกรรมในภูมิภาค นั่นคือระหว่างองค์กร การประสานงานดังกล่าวควรได้รับการริเริ่มโดยนักแสดงที่เป็นกลางซึ่งไม่ได้เป็นตัวแทนผลประโยชน์หรืออุตสาหกรรมใด ๆ โดยเฉพาะผู้ปฏิบัติหรือมีหน้าที่ดังกล่าวไม่ควรทำหน้าที่เป็น 'นักจัดรายการ' ด้วยการกำกับดูแลระบบและองค์กร แต่ควรเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการสร้างเวทีสำหรับการโต้ตอบ และการสนทนาซึ่งนักแสดงทุกคนในระบบสามารถเชื่อมโยงกันและกันได้ การดำเนินการและประสานงานกลยุทธ์ต่าง ๆ มีอย่างน้อยสองเหตุผลหลักสำหรับเรื่องนี้ อันดับแรกเมื่อปัญหาระบบต้องการการเปลี่ยนแปลงในระบบโดยรวมคุณจำเป็นต้องมีส่วนร่วมกับนักแสดงที่สำคัญและสถาบันภายในระบบ การมีส่วนร่วมดังกล่าวมักต้องการรูปแบบหนึ่งของการกระตุ้นผ่านสิ่งจูงใจ ประการที่สองนักแสดงที่แต่งระบบเป็นส่วนหนึ่งของปัญหาที่เป็นระบบดังนั้นในหลาย ๆ กรณีจึงไม่สามารถระบุปัญหาได้ นี่คือภาพประกอบโดยข้อเท็จจริงที่ว่า การเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่ของระบบนวัตกรรมในภูมิภาค กิจกรรมและวาระการประชุมด้านนโยบาย ถูกเรียกโดยรูปแบบภายนอกบางประการไม่ว่าจะเป็นวิกฤตการณ์ของโลกการเปลี่ยนแปลงการเปลี่ยนแปลงด้านการแข่งขันเนื่องจากการตัดสินใจทางการเมืองหรือการเข้าสู่ภูมิภาคใหม่ๆ ทั้งสามกรณีเชิงประจักษ์ที่น่าเสนอในบทความนี้แสดงให้เห็นถึงการรวมกันของอิทธิพลภายนอกและการประสานงานที่เป็นกลาง การเปลี่ยนแปลงของภาคอาหารในรูปแบบที่สร้างสรรค์ยิ่งขึ้นเกิดขึ้นจากการ

เป็นสมาชิกของสวีเดนในสหภาพยุโรป ส่วนกิจกรรมการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นจากการแทรกแซงจากนโยบายระดับชาติที่สนับสนุนการจัดตั้งหน่วยงานประสานงานที่สามารถใช้ประโยชน์จากความร่วมมือกันระหว่างกิจกรรมต่าง ๆ ที่กำลังดำเนินอยู่และกระจัดกระจาย ผู้ประสานงานระบบนวัตกรรมในภูมิภาค (SFIN) เป็นตัวอย่างที่ดีขององค์กรที่กำหนดบทบาทของนักแสดงหลักและรองของระบบนวัตกรรมในภูมิภาค ทำหน้าที่เป็นนักแสดงหลักในแง่ที่ว่าด้วยการประกอบด้วยตัวแทนจากอุตสาหกรรมในระดับภูมิภาคเขาได้ดำเนินกิจกรรมด้านนวัตกรรมโดยตรงในขณะที่บทบาทของนักแสดงรองโดยการเป็นเวทีสำหรับการปฏิสัมพันธ์ระหว่าง บริษัท อาหาร และมหาวิทยาลัยในภูมิภาค ผู้ประสานงานในกรณีนี้คือหน่วยงานรัฐบาลของหน่วยงานระดับภูมิภาค ซึ่งเป็นผู้กำหนดเงื่อนไขสำหรับผู้ประสานงานระดับภูมิภาคผ่านทางกรเงินและรูปแบบต่าง ๆ ของการสนับสนุนทางการเงินเมื่อรวมถึงสภาวิทยาศาสตร์และนวัตกรรมระดับภูมิภาคที่เป็นเวทีสำหรับการเจรจาเกี่ยวกับส่วนที่เหลือของ RIS นอกจากนี้หลายตำแหน่งที่สำคัญของผู้ประสานงานระดับภูมิภาคได้รับการจัดโดยอาจารย์มหาวิทยาลัยโดยไม่มีส่วนได้เสียในส่วนเฉพาะของภาค ในทำนองเดียวกันการเปลี่ยนแปลงของภาคการสื่อสารเคลื่อนที่ถูกริเริ่มโดยปัจจัยภายนอกในรูปของวิกฤต ICT ทั่วโลก ผู้เข้าร่วมใหม่เข้าร่วมกับกองกำลังที่จัดตั้งขึ้นและมหาวิทยาลัยซึ่งเป็นผู้ประสานงานระบบนวัตกรรมในภูมิภาค (Mobile Heights) นี้เป็นตัวอย่างขององค์กรที่กำหนดบทบาทของนักแสดงหลักและรองใน RIS ในกรณีนี้ผู้ประสานงานยังเป็นหน่วยงานของรัฐบาลสำหรับ ISs, หน่วยงานระดับภูมิภาคและมหาวิทยาลัยในประเทศ ภาคเทคโนโลยีที่สะอาดหมายถึงกลุ่มที่เกิดขึ้นใหม่แทนที่จะเป็นกลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลง ภาวะฉุกเฉินดังกล่าวเกิดขึ้นจากการตระหนักถึงปัญหาสิ่งแวดล้อมในระดับโลก แต่หากไม่มีการประสานนโยบายในระดับภูมิภาคก็จะไม่สามารถระดมความพยายามดังกล่าวเพื่อจัดสร้างภูมิภาคใหม่ได้ ในกรณีนี้ผู้ประสานงานที่เป็นกลางซึ่งเป็นผู้มีอำนาจระดับภูมิภาคทำหน้าที่เหมือนผู้ริเริ่มพยายามที่จะระดมความพยายามร่วมกันจากอุตสาหกรรมในภูมิภาคที่แตกต่างกันค่อนข้างมาก ภาพวาดระหว่างผู้ประณศึกษาและนักเรียนมัธยมศึกษาจึงมีความชัดเจนยิ่งขึ้นเมื่อเทียบกับกรณีของอาหารและการสื่อสารเคลื่อนที่

ในทั้งสามกรณีการมีส่วนร่วมของนักแสดงที่ค่อนข้างเป็นกลางได้พิสูจน์แล้วว่ามีความสำคัญต่อการประสานงานของระบบนวัตกรรมในภูมิภาค เป็นที่ชัดเจนว่านักแสดงที่เป็นกลางดังกล่าวสามารถเปลี่ยนแปลงช่วงเวลาและข้ามกรณีได้ ซึ่งหมายความว่า การประสานงานด้านนโยบายไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับหน่วยงานของรัฐ (แม้ว่าในทางปฏิบัติมักมี) มหาวิทยาลัยหรือสมาคม

อุตสาหกรรมและการค้าอาจทำหน้าที่ประสานงานได้โดยไม่ต้องมีส่วนร่วมจากนักแสดงของรัฐบาลหรือสาธารณะ ประเภทของผู้มีบทบาทหน้าที่ที่มีส่วนร่วมในการประสานงานของกิจกรรมระบบนวัตกรรมในภูมิภาค ควรได้รับการชี้แนะโดยปัญหาพื้นฐานของระบบ ในขณะที่รัฐบาลในภูมิภาคมีบทบาทในการริเริ่มระบบนวัตกรรมในภูมิภาค ทั้งสามกรณี (SFIN, SBH และ Mobile Heights) โครงการนี้มีส่วนเกี่ยวข้องกับนักแสดงหลายคน สำหรับ SFIN และ Mobile Heights มหาวิทยาลัยในท้องถิ่นมีบทบาทสำคัญมากกว่า SBH ในส่วนใหญ่ปัญหานี้เกิดจากปัญหาพื้นฐานของระบบที่ SFIN และ Mobile Heights ต้องจัดการกับปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการจัดหาแรงงานที่มีทักษะและการทำงานร่วมกันระหว่างอุตสาหกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อดำเนินการวิจัยร่วมกันหรือเพื่ออำนวยความสะดวกในการมองการณ์ไกลและป้องกัน ล็อคอิน ในขณะที่บทบาทสำคัญของฟังก์ชันการประสานงานของระบบคือการลดการล็อคอิน ในเชิงลบการล็อคอินดังกล่าวอาจเป็นผลมาจากประเภทของนักแสดงที่ทำหน้าที่นี้ สมาคมอุตสาหกรรมที่จัดตั้งขึ้นอาจไม่มีความสามารถในการรับรู้โอกาสใหม่ ๆ ที่ทำตามเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นภายนอก (เช่นการพัฒนาเทคโนโลยีที่ก่อให้เกิดความยุ่งยาก) เนื่องจากความสนใจที่ถูกล็อคและตกเป็นเหยื่อ ในทำนองเดียวกันนักแสดงสาธารณะเช่นการพัฒนาในระดับภูมิภาคอาจไม่สามารถตระหนักถึงความจำเป็นในการต่ออายุโครงสร้างในภูมิภาคได้ การเรียกร้องให้มีความเป็นกลางสามารถดูได้ที่ 'ระดับ' ที่แตกต่างกัน นักการเมืองระดับภูมิภาคและระดับภูมิภาค (VINNOVA ภูมิภาคและ VINNOVA) เป็นผู้ที่ไม่เป็นกลางในแง่ที่ว่าพวกเขามีส่วนได้ส่วนเสียหรือมีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรมหรืออุตสาหกรรมที่เฉพาะเจาะจง ในระดับของการริเริ่มของภาคผู้ประสานงาน (SBH, Mobile Heights และ SFIN) มีส่วนได้เสียในการสนับสนุนอุตสาหกรรมที่เฉพาะเจาะจง (หรือควรจะเป็นกลาง) เมื่อพูดถึงนักแสดงและเส้นทางการพัฒนาภายในภาคธุรกิจที่ควรได้รับการสนับสนุน

สรุปได้ว่าทั้งสามกรณีที่กำลังกล่าวถึงในเอกสารฉบับนี้แสดงให้เห็นถึงความต้องการโครงสร้างการสนับสนุนของระบบนวัตกรรมในภูมิภาคที่มีการทำงานที่ดีเพื่อใช้มาตรการนโยบายที่ครอบคลุมและมีความเชี่ยวชาญสูงเป็นพิเศษ กลยุทธ์แบบกว้าง ๆ ที่ให้เงื่อนไขที่เป็นประโยชน์สำหรับกิจกรรมนวัตกรรมที่จำเป็นในบริบทของภูมิภาคใด ๆ แต่โดยไม่รวมกลยุทธ์ดังกล่าวกับกลยุทธ์ที่ตรงเป้าหมายและเจาะจงมากขึ้นเพื่อใช้ประโยชน์จากฐานที่มั่นบางอย่างและ / หรือจัดการกับความล้มเหลวของระบบเฉพาะ ความเสี่ยงที่จะก่อให้เกิดความแตกต่างมากกว่าการสร้างผลกระทบที่แท้จริงในแง่ของการพัฒนาเศรษฐกิจในภูมิภาค

ประกอบกับแนวคิดของ แลมป์ตัน (Lampton) ได้ศึกษาเรื่อง สิ่งจูงใจ และคณะกรรมการความมั่นคงแห่งชาติ: การประสานงานด้านนโยบายและอำนาจทางการเมือง โดยในบทความ ได้กล่าวถึง เหตุผลและความคืบหน้าในการสร้างคณะกรรมการความมั่นคงแห่งชาติในประเทศจีนซึ่งเป็นการ ย้ายที่ประกาศเมื่อปลายปี 2013 แรงกระตุ้นจากส่วนกลางสำหรับการจัดตั้งคณะกรรมการคือช่วย ประสานงานกับระบบราชการที่มีการแยกส่วนและประสานงานกับหน่วยงานของ Xi Jinping เพื่อ รวบรวมอำนาจส่วนบุคคลของเขาในด้านการบังคับขู่และการทูตของฝ่ายปกครองภายในและ ภายนอกของโครงสร้างการปกครอง คณะกรรมการกำลังดำเนินการอยู่และความเจริญเต็มที่ของ สถาบันจะใช้ระยะเวลาอีกยี่สิบปี ในระหว่างการก่อสร้างของคณะกรรมการมีความสับสนระหว่าง ผู้ได้บังคับบัญชาในนโยบายต่างประเทศและความมั่นคงเกี่ยวกับแนวอำนาจและวัตถุประสงค์สูงสุด นอกเหนือจาก Xi Jinping แล้วความแตกต่างในการแยกแยะเสียงที่มีอำนาจ เป็นคำถามที่เปิดกว้าง ว่าความพยายามของสถาบันในการบรรลุการประสานงานนี้จะช่วยปรับปรุงหรือแก้ไขปัญหาการ ประสานงานที่ยาวนานขึ้นของจีนได้อย่างไรบ้างความสำเร็จทางด้านนโยบายต่างประเทศล่าสุด บางอย่าง การให้ความสำคัญกับคณะกรรมการมีความสำคัญต่อการรักษาความปลอดภัยทั้งภายใน และภายนอก แต่ก็ก็เป็นสิ่งที่ตอบสนองต่อการสร้างสถาบันในระดับโลกและระดับนานาชาติ ไม่เห็นได้ ชัดว่า Xi Jinping หรือบุคคลรายใดคนหนึ่งสามารถจัดการช่วงควบคุมที่เขากำลังสร้างได้อย่างมี ประสิทธิภาพ^[63]

ปัญหาการประสานงานของจีน (China's coordination problem)

การประสานนโยบายการต่างประเทศ และการรักษาความปลอดภัยของจีนได้กลายเป็นความ ยากลำบากมากขึ้นเรื่อย ๆ เนื่องจากยุคการปฏิรูปหลังสมัยใหม่เริ่มคลี่คลายลงตั้งแต่กลางปี 2520 การพัฒนาจำนวนมากได้ทำเช่นนี้ จำนวนประเทศที่มีการจัดตั้งความสัมพันธ์ทางการทูตกับประเทศ จีนมีประมาณสามเท่าตั้งแต่ปักกิ่งได้รับ “ที่นั่ง” ในสหประชาชาติในฤดูใบไม้ร่วง 1971 โลกาภิวัตน์ได้ ขยายผลประโยชน์ของประเทศและเข้าถึงวัฒนธรรมชนชาติและพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ที่สาธารณรัฐ ประชาชนจีนในยุคปัจจุบันไม่เคยมีปฏิสัมพันธ์กันมาก พื้นที่เชิงพื้นที่ของการดำเนินการของ สาธารณรัฐประชาชนจีนได้ขยายตัวออกไปจากการเป็นดินแดนที่มีมากขึ้นในทุกมหาสมุทรและใน อากาศอวกาศและพื้นที่ไซเบอร์ จำนวนการรักษาความมั่นคงภายในประเทศทางการทูตและความ มั่นคงระหว่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับระบบราชการได้ขยายเพื่อจัดการกับประเทศอื่น ๆ เครือข่ายเขต

แดนข้ามพหุภาคีและหน่วยงานระหว่างประเทศและองค์กรพัฒนาเอกชน คำพูดเช่น "นิฮาด" และ "การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ" ถูกใช้โดยผู้เชี่ยวชาญ แต่วันนี้เป็นส่วนสำคัญของคำศัพท์ทางการทูตของจีน และประเทศจีนได้ย้ายจากความไม่เท่าเทียมกันในการค้าและการค้าโลกไปสู่การเป็นคู่ค้ารายใหญ่ของประเทศต่าง ๆ ที่มีผลทางเศรษฐกิจในโลก การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ก่อให้เกิดการสร้างระบบราชการสร้างความสนใจใหม่ ๆ และสร้างความจำเป็นในการตัดสินใจที่มีค่าใช้จ่ายผลประโยชน์และความแตกต่าง สิ่งนี้ต้องใช้กลไกการประสานงานด้านนโยบายด้านความมั่นคงระหว่างประเทศและนโยบายความมั่นคงระดับกลางของประเทศที่มีความซับซ้อนมากขึ้นซึ่งเป็นกลไกที่สามารถให้ความช่วยเหลือแก่ผู้บริหารระดับสูงพร้อมทั้งช่วยในการจัดลำดับความสำคัญประเมินค่าใช้จ่ายและผลกำไรจากนั้นบังคับให้มีการใช้โครงสร้างองค์กรและสังคมที่ต่ำต้อย ถ้าไม่มีอะไรอื่นถ้า Xi Jinping จะได้รับในมือของเขาเกี่ยวกับนโยบายการรักษาความปลอดภัยต่างประเทศและในประเทศเขาต้องการยานพาหนะสำหรับความทะเยอทะยานของเขา เป็นส่วนหนึ่งของความพยายามนี้

มีปัญหาด้านการประสานงานที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือการเชื่อมโยงระหว่างการรักษาความปลอดภัยภายนอกกับภายในอย่างแน่นหนาในความคิดของจีน นี่เป็นข้อกังวลไม่เพียง แต่ในวันนี้ของสาธารณรัฐประชาชนจีน แต่ก็เป็นความกังวลอย่างต่อเนื่องในช่วงปี พ.ศ. 2492 จีน ตลอดเวลาที่ผ่านมาจีนได้กล่าวว่า "หลี่เหยาหู่ฮวน" แปลอย่างคล่องแคล่วว่า "เมื่อด้านในของจีนวุ่นวายกองกำลังภายนอกใช้ประโยชน์" การรักษาความสามัคคีภายในและความมั่นคงเป็นหลักสำคัญของการรักษาความปลอดภัยแห่งชาติของจีนและกุญแจสำคัญในเรื่องนี้คือการจัดการกับความพยายามระยะยาวของโลกภายนอกในการทำลายประเทศจีนให้อ่อนแอลงจากภายใน ชาวจีนจำนวนมากมักจะชอบคิดว่าอาวุธแห่งการเลือกโลกภายนอก (ไม่ใช่อย่างน้อยที่สุดในสหรัฐฯ) เพื่อเอาชนะจีนคือการโจมตีครั้งแรกในขอบเขตและลดความสามัคคีในสังคมและการเมืองภายใน งานแรกของการรักษาความปลอดภัยคือการควบคุมภายในการบำรุงรักษาความสามัคคีทางสังคมและการทำให้การบำรุงรักษาเสถียรภาพ

นอกเหนือจากความเครียดที่เห็นได้ชัดและสายพันธุ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมอย่างรวดเร็วการเพิ่มความไม่เสมอภาคทางเศรษฐกิจและสังคมความอยุติธรรมในกระบวนการและการสร้างเมืองอย่างรวดเร็วทำให้ประเทศจีนมีปัญหาเพิ่มขึ้นในแง่มุมมองของปักกิ่งว่าเป็นเขตแดนที่ไม่น่าเชื่อถือในด้านการบริหารและทางการเมืองของจีน จีนในเชื้อชาติหรือจิตวิญญาณ - ทิเบตซินเจียงบางครั้งมองโกเลียและฮองกง จากนั้นมีปัญหาพิเศษของไต้หวันที่ไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งของการ

ดำเนินการของสาธารณรัฐประชาชนจีน แต่การที่ บริษัท จดทะเบียนในที่สุดเป็นศูนย์กลางของความถูกต้องตามกฎหมายของรัฐบาลพม่า (ไต้หวันและฮ่องกง / มาเก๊า) มีกลุ่มเล็ก ๆ ชื่อนำที่อุทิศให้กับพวกเขา 7 ในอดีตและผู้ต้องสงสัยชาวจีนในขณะนี้รวมทั้งกองกำลังภายนอก (ทางตะวันตก) ในช่วงสงครามเย็นและหลังจากนั้นเป็นระยะ ๆ) ได้ใช้การมีส่วนร่วมกับสถานที่เหล่านี้ในการแก้ไขปัญหาการกำกับดูแลของเงินเอง เป็นตรรกะตรรกะนี้ที่เห็น "มือดำ" ของสหรัฐอเมริกาและอังกฤษในที่ทำงานในปลายปี 2014 การประท้วงในฮ่องกง ในยุคก่อนหน้าของความเครียดกับมอสโกในทศวรรษที่ 1960 สหภาพโซเวียตถูกมองว่าเป็นความพยายามที่จะลดการจับกุมของปักกิ่งในเขตปกครองตนเองซินเจียงอุยกูร์ แน่นอนวาทกรรมดังกล่าวยังช่วยตำหนิจากนโยบายของปักกิ่งที่มีต่อพื้นที่เหล่านี้

เป็นกรอบการทำงานที่ predisposes ปักกิ่งเพื่อดูปัญหาในทิเบตเป็นอนุพันธ์ของดาไลลามะเดินทางไปทางทิศตะวันตกหรือวาระซ่อนเร้นของอินเดียแทนที่จะย้ายตัวเองปักกิ่งและนโยบายการดูซึมทางวัฒนธรรม การปรากฏตัวขององค์กรสิทธิมนุษยชนและประชาธิปไตยแห่งประเทศไทยในกรุงวอชิงตันดีซีกล่าวเสริมว่าเชื่อมั่นในปักกิ่งว่าสหรัฐอเมริกาพยายามที่จะใช้ความไม่พอใจภายในประเทศในเขตปกครองตนเองซินเจียงอุยกูร์เป็นประเทศจีน ประเด็นก็คือไม่มีความชัดเจนในความคิดของจีนในเรื่องความมั่นคงภายในและภายนอก พวกเขาเชื่อมโยงถึงกันและด้วยเหตุนี้การประสานงานระหว่างธรรมาภิบาลทั้งภายในและภายนอกจึงเป็นเรื่องสำคัญ การประกาศใช้กระทรวงการคลังเมื่อวันที่ 23 มกราคม พ.ศ. 2558 กล่าวถึงข้างต้นว่า "จีนกำลังเผชิญหน้ากับความเสียด้านความมั่นคงที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อนและควรระมัดระวังในเรื่องนี้" ทั้งในและต่างประเทศได้ตั้งข้อสังเกตว่าบางครั้งเจ้าหน้าที่ฝ่ายข้าราชการของจีนไม่ทราบว่ามือชวาคำลังทำอะไรอยู่นั้นคือกระทรวงหรือองค์กรหนึ่งไม่ทราบว่าอะไรเกิดขึ้นในช่วงต้นทศวรรษที่ 1980 และเริ่มทวีความรุนแรงขึ้นเรื่อย ๆ เมื่อเราย้ายเข้าไปอยู่ในสหัฐวรรษใหม่ เกี่ยวกับกิจกรรมของอีกคนหนึ่งจังหวัดหรือท้องถิ่นแข่งขันกับคนอื่น ๆ และบ่อยครั้งที่ศูนย์รู้สึกประหลาดใจที่ได้เรียนรู้ว่าตัวแทนในท้องถิ่นนั้นมีอะไรบ้าง ผู้นำระดับสูงของจีนไม่ได้รับข้อมูลที่ถูกต้องและ / หรือทันเวลาจากด้านล่างและการปฏิบัติที่ซื่อสัตย์ไม่ใช่เรื่องปกติ มีการขัดกันระหว่างหน่วยงานด้านการทหารและการทูตที่ชัดเจนโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเวลาผ่านไป แต่ความไม่ลงรอยกันไม่ได้ จำกัด อยู่ในขอบเขตนี้ การประสานงานระหว่างพลเรือนทหารนักการเมืองกลางและนักเดินเรือท้องถิ่นมักเป็นปัญหา Linda Jakobson บอกเราเช่น:

ในช่วงหลายปีที่ผ่านมาหน่วยงานทางทหารและหน่วยชายอาวุธชายซีปนาวุธและเทคโนโลยี อื่นๆ ไปยังประเทศต่าง ๆ (ซาอุดีอาระเบียและอิหร่าน) ในสถานการณ์ที่กระทบกับตะวันตก และสร้างปัญหาให้แก่สาธารณรัฐประชาชนจีน กระทรวงการต่างประเทศที่ปรากฏออกมาจากวง; หน่วยงานที่มีสินทรัพย์ทางทะเลดำเนินกิจการอยู่ในพื้นที่ใกล้ ๆ และไกลออกไปถึงทรัพยากรและการ เรียกร้องที่สามารถก่อให้เกิดความวุ่นวายในประเทศจีนและกับชาวต่างชาติที่กระทรวงการ ต่างประเทศหรือหน่วยงานอื่น ๆ ต้องทำความสะอาดกระทรวงการต่างประเทศของจีนและหน่วยงาน พัฒนาภายในประเทศ เช่นคณะกรรมการพัฒนาและปฏิรูปแห่งชาติไม่ได้อยู่ในหน้าเดียวกันเสมอไป เกี่ยวกับนโยบายการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ทหารได้ดำเนินการทดสอบอาวุธและการ ปฏิบัติงานอื่น ๆ (2007, 2010, 2012, 2013) ซึ่งก่อให้เกิดความเสี่ยงน้อยทางกายภาพหรือทางการ ทูตโดยการดำเนินการต่าง ๆ ที่กระทรวงการต่างประเทศเห็นได้ชัดว่าไม่มีความรู้มาก่อน และทหาร ไม่ได้บอกนายพลเรือรบของตนเสมอว่าผู้นำคนใดที่จำเป็นต้องรู้ในตอนเริ่มวิกฤติทำให้ความละเอียด ยิ่งขึ้น (2544) ผู้สังเกตการณ์ภายนอกสามารถสรุปได้ว่าระบบดังกล่าวดูเหมือนว่าจะมีการเก็บ กระทรวงการต่างประเทศออกมานอกวงแหวนบางครั้งเนื่องจาก CMC outranks กระทรวงการ ต่างประเทศและเนื่องจากมีการแบ่งแยกระหว่างความคิดระหว่างแรงงานปฏิบัติการ 'และ' ทางการ ทูต ที่ขัดจังหวะการสื่อสารระหว่างหน่วยงานแม้ว่าจะอยู่ในโลกแห่งความเป็นจริงของความสัมพันธ์ ระหว่างประเทศ แต่ก็มักไม่มีข้อแตกต่างในทางปฏิบัติระหว่างกิจการทางทหารและด้านการทูต

ในระยะสั้นการประสานงานด้านนโยบายไม่ใช่แค่หัวข้อที่น่าสนใจทางวิชาการ เป็นเรื่องที่น่า เป็นห่วงกับปักกิ่งและผู้ที่เกี่ยวข้องด้วย การเข้าถึงที่เพิ่มขึ้นของอุปกรณ์รักษาความปลอดภัยทาง เศรษฐกิจและการทูตของประเทศจีนที่อยู่ไกลออกไปจากฝั่งทำให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินการ ตามขั้นตอนของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการของกรุงปักกิ่งที่ประสานงานด้านการข่าวกรอง การกำหนดนโยบายและการดำเนินการตามลำดับขั้นที่ซับซ้อนและแยกส่วนอย่างมาก ประเด็นสำคัญ ที่เกี่ยวกับการควบคุมพลเรือนของการประสานงานทางทหารและนโยบายอาจเป็นปัญหาที่เกี่ยวข้อง ได้ แต่ก็ไม่ใช่ปัญหาที่เหมือนกัน หนึ่งสามารถมีการควบคุมพลเรือนในวงกว้างของทหารในขณะที่ พร้อมกันมีปัญหาคำสั่งที่สำคัญของการประสานงานตลอดกระบวนการนโยบาย และการตอบสนองทาง ทหารที่ได้รับมอบคำพูดไปยังคณะผู้แทน PLA เพื่อ National People's Congress เมื่อ 11 มีนาคม 2013, "สร้างกำลังคนตามคำสั่งของพรรคสามารถชนะและเป็นแบบอย่างในการดำเนินการ"

ความท้าทายในการกำหนดนโยบายส่วนกลางได้รับการประสานงานอย่างทันท่วงทีระหว่าง นักแสดงที่มีความหลากหลายและโหนดการตัดสินใจทั้งหมดในระบบซึ่งมักมีการประสานกัน ใน แนวนอนระหว่างท่อเตาด้วยระบบที่มีท่อเตาคู่ขนานและมีจำนวนมากจนกลายเป็นเรื่องยาก เพื่อ แยกแยะผู้ที่พูดถึงประเด็นนโยบายใด ๆ ที่กำหนดไว้จนกว่าจะถึงผู้บริหารระดับสูงซึ่งมีช่วงการควบคุม ที่ไม่ตึง แต่มีความสนใจและข้อมูลที่ จำกัด ความมั่นคงภายในประเทศและเครือข่ายทางการทูตของ สายการบังคับบัญชาเพียงตัดกันที่เท้าของเลขาธิการอาวูโซอาวูโสและประธานาธิบดี Xi Jinping ซึ่งเป็นประธานคณะกรรมการกลางของทหาร (CMC) และผู้ซึ่งได้อธิบายไว้ด้านล่างนี้ ผู้ติดตั้งระบบข้าม ระบบรักษาความปลอดภัยภายในประเทศ เพื่อที่จะพยายามประสานงานด้านนโยบายกล่อ่งเครื่องมือ ของข้าราชการของสาธารณรัฐประชาชนจีนมีเครื่องมือจำนวนมากซึ่งเป็นพรรคคอมมิวนิสต์ที่มีสมาชิก กว่า 85 ล้านคนที่มีเมล็ดพันธุ์ทั่วทุกรัฐและองค์กรทางทหารอื่น ๆ และตั้งอยู่ในพื้นที่เหล่านั้น เพื่อ พยายามรับรองความสอดคล้องกันของนโยบาย เน้นอนว่าในขณะที่งานปาร์ตี้ในฐานะองค์กรอาจถูก มองว่าเป็นผู้รวมระบบข้ามระบบที่ดีที่สุด แต่ก็สามารถมองเห็นได้ว่าเป็นสาเหตุสำคัญของปัญหาการ ประสานงานซึ่งทำงานควบคู่ไปกับรัฐและลำดับขั้นทางทหารในหลากหลายระดับของสังคมจีน นอกจากนี้ยังสามารถเลือกสมาชิกพรรคร่วมกับหน่วยงานและองค์กรต่าง ๆ ที่ได้รับการฝังตัวรวมถึง การแก้ไขปัญหาการประสานงาน นอกจากนี้สำนักงานอธิการบดีของ Zhongnanhai มีบทบาทสำคัญ ตามที่ระบุไว้ด้านล่างนี้ ซึ่งมีการสร้างความมั่นคงภายในประเทศและเสียงนโยบายต่างประเทศโดยการ สัมผัสเป็นสมาชิก (หนุ่ม) และวางคณะผู้บริหารของคณะมนตรีความมั่นคงแห่งชาติขึ้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เพื่อให้การกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยมีความชัดเจน ซึ่งจะทำให้กระบวนการวิจัยดำเนินไป อย่างมีคุณภาพ ผู้วิจัยจึงได้ศึกษางานวิจัยอื่น ๆ โดยมีนักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาไว้ทั้งงานวิจัยใน ประเทศและงานวิจัยต่างประเทศ ดังจะกล่าวต่อไปนี้

งานวิจัยในประเทศ

อภิญา ทนวงศ์ ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง องค์ประกอบในการประสานงานที่มีผลต่อ ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานฝ่ายประกันคุณภาพองค์การเภสัชกรรม เพื่อศึกษาผลของ องค์ประกอบในการประสานงานซึ่งได้แก่ การตระหนักในเป้าหมายร่วมกัน ความสะดวกในการสื่อสาร

เพื่อเชื่อมโยงงาน และขั้นตอนของการทำงานที่เป็นระเบียบเรียบร้อยที่มีต่อประสิทธิภาพในการทำงานทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการทำงานเต็มความสามารถ ด้านการทำงานเต็มเวลา ด้านคุณภาพของงาน ด้านความรวดเร็วในการทำงาน และด้านการคำนึงถึงความสะดวกสบายของพนักงานฝ่ายประกันคุณภาพองค์การเภสัชกรรม ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบในการประสานงาน ด้านขั้นตอนการทำงานที่เป็นระเบียบเรียบร้อย มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ด้านการทำงานเต็มความสามารถ โดยสามารถพยากรณ์ได้ถูกต้องร้อยละ 8.2 และองค์ประกอบในการประสานงาน ด้านการตระหนักในเป้าหมายร่วมกัน มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ด้านการทำงานเต็มเวลา โดยสามารถพยากรณ์ได้ถูกต้องร้อยละ 3.6 และมีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ด้านคุณภาพของงาน โดยสามารถพยากรณ์ได้ถูกต้องร้อยละ 2.7 ดังนั้น ฝ่ายประกันคุณภาพควรจัดขั้นตอนในการประสานงานต่าง ๆ ให้เป็นระบบ มีระเบียบ กระชับ เข้าใจง่าย รวดเร็วหรือรวมขั้นตอนไว้ด้วยกัน จากขั้นตอนให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งไฟ และซีแองซ์ขั้นตอนต่าง ๆ ให้ทราบโดยทั่วกัน เพื่อให้พนักงานมีความเข้าใจในระบบของการดำเนินงานได้ดีขึ้น และควรเร่งปลูกจิตสำนึกองค์กร จัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสามัคคีหรือเพื่อการพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีเป้าหมายร่วมกัน และตระหนักในคุณค่าของการเติบโตก้าวหน้าขององค์กร^[21]

ศรีดา ตันทะอธิพานิช ได้ทำการวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การกำหนดนโยบายและการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ สำหรับนโยบายการจัดการเครื่องคอมพิวเตอร์แท็บเล็ตให้แก่โรงเรียน ซึ่งจากการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการกำหนดนโยบาย พบว่า ผู้มีส่วนสำคัญในการกำหนดนโยบายคือนักการเมือง เพื่อจัดหาเครื่องคอมพิวเตอร์แท็บเล็ตให้นักเรียนทุกคนได้ใช้เพื่อการเรียนรู้ 1 คน ต่อ 1 เครื่อง สภาพที่พึงประสงค์ได้แก่ การมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่าง ๆ ในการกำหนดนโยบาย และการนำผลการวิจัยมาใช้ กำหนดยุทธศาสตร์และแผนงานของนโยบาย 2) จุดแข็ง ได้แก่ การที่นโยบายเป็นประโยชน์ต่อสังคม การกำหนดเป้าหมาย แบบแผนการควบคุม กลไกการกำกับติดตาม จุดอ่อน ได้แก่ การขาดการมีส่วนร่วม การกำหนดเกณฑ์ความสำเร็จ และขั้นตอนการปฏิบัติ นโยบายด้านการศึกษาของรัฐ และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นโอกาส ส่วนสภาพเศรษฐกิจและสังคมเป็นภัยคุกคาม 3) กลยุทธ์การกำหนดนโยบาย ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์หลัก ดังนี้ 1) ยกระดับการยอมรับในนโยบายอย่างกว้างขวางและยั่งยืน และ 2) กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ที่คำนึงถึงแนวโน้มทางการศึกษาในอนาคตควบคู่กับเทคโนโลยี^[40]

รุ่งนภา รุ่งเรืองศิลป์ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนานโยบายการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบของการพัฒนานโยบายการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบตามลำดับขั้นตอนคือ ด้านการระบุปัญหา มี 18 ตัวแปรย่อย ด้านการรวบรวมข้อมูลและเสนอข้อมูลสารสนเทศ 26 ตัวแปร ด้านการกำหนดทางเลือกและเลือกทางเลือกสู่การปฏิบัติ มี 17 ตัวแปร ด้านการยกร่างนโยบายและการจัดทำนโยบาย มี 19 ตัวแปร ด้านการประกาศใช้นโยบายและการกำกับติดตามการนำนโยบายไปสู่ปฏิบัติ มี 15 ตัวแปร 2) รูปแบบการพัฒนานโยบายการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ ขั้นการระบุปัญหา ขั้นการรวบรวมข้อมูลและเสนอข้อมูลสารสนเทศ ขั้นการกำหนดทางเลือกและเลือกทางเลือกไปสู่การปฏิบัติ ขั้นการยกร่างนโยบายและการจัดทำนโยบาย และขั้นการประกาศใช้นโยบายและการกำกับติดตามการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ โดยทั้ง 5 ขั้นตอน และตัวแปรย่อยของแต่ละขั้นตอนได้รับการยืนยันจากผู้ทรงคุณวุฒิและหน่วยปฏิบัติการทุกประเด็นว่า เป็นรูปแบบของการพัฒนานโยบายการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตามขั้นตอนและตัวแปรย่อยทุกประเด็นร้อยละ 100^[64]

หทัยชนก กาญจนวงศ์ ได้ทำการวิจัย เรื่อง การวิเคราะห์กระบวนการกำหนดนโยบายในแผนพัฒนาของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคใต้ตอนบน เพื่อวิเคราะห์กระบวนการจัดทำแผนพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคใต้ตอนบน ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการกำหนดนโยบายในแผนพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคใต้ตอนบนตามหลักการพัฒนาคณาการบริหารจัดการภาครัฐ มีองค์ประกอบดังนี้ 1) การนำองค์กร มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคใต้ตอนบนเน้นการดำเนินงานแบบการกระจายการดำเนินงาน 2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยมีการกำหนดกระบวนการขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจน 3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มหาวิทยาลัยกำหนดความต้องการและความคาดหวังความต้องการจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ มหาวิทยาลัยมีการทบทวนผลการดำเนินงานพร้อมทั้งเร่งรัดแก้ไขปรับปรุงเสมอ 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยระบบการเรียนรู้ของบุคลากร และให้ความสำคัญกับความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรและมหาวิทยาลัย 6) การจัดการกระบวนการ มหาวิทยาลัยมีการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานและบริการอย่างสม่ำเสมอ โดยมุ่งเน้นความคล่องตัว ลดต้นทุนและลดระยะเวลาในการให้บริการ และ 7) ผลลัพธ์การดำเนินการ มหาวิทยาลัยดำเนินการตามกรอบการประเมิน 4 มิติ ได้แก่ ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ ด้านคุณภาพการ

ให้บริการ ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ และด้านการพัฒนาองค์กร พร้อมทั้งนำผลการดำเนินการดังกล่าวมาปรับปรุงผลการดำเนินการตามหลัก PDCA^[65]

พลอยนภัส ทองสายบุญลี ได้ทำการศึกษาวิจัยการศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ปัญหการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 1 เพื่อศึกษาปัญหา และแนวทางแก้ปัญหการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัญหาในการนำได้วายุสู่การปฏิบัติของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขตหนึ่ง โดยรวมมีปัญหาอยู่เนือดับน้อย โดยมีปัญหาสูงสุดในด้าน การตรวจสอบ กำกับดูแล และประเมินผล รองลงมา คือ ด้านการจัดองค์การบริหารและการประสานงาน และมีปัญหาน้อยที่สุดในด้านการประชุมอบรมหรือการสัมมนาปัญหา 2) แนวทางการแก้ปัญหการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วยรายการปฏิบัติจำนวนสาม 10 รายการ จำแนกออกเป็น 9 ด้าน คือ ด้านที่ 1 การเผยแพร่ข่าวสารนโยบาย จำนวน 5 รายการ ด้านที่ 2 การให้ความสนับสนุนจากผู้นำและผู้มีอำนาจ จำนวน 4 รายการ ด้านที่ 3 การจัดองค์การบริหารและการประสานงาน จำนวนสองรายการ ด้านที่ 4 การประชุมอบรมหรือการสัมมนาปัญหาจำนวนห้ารายการ ด้านที่ 5 การใช้เอกสารคู่มือปฏิบัติงาน จำนวนสองรายการ ด้านที่ 6 การคัดเลือกผู้นำคนสำคัญ จำนวน 2 รายการ ด้านที่ 7 การออกตรวจเยี่ยมผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่ จำนวนสามรายการ ด้านที่ 8 การตรวจสอบ กำกับดูแลและประเมินผล จำนวน 4 รายการ และด้านที่ 9 การให้รางวัลและสิ่งตอบแทนแก่ผู้ปฏิบัติงานจำนวนสามรายการ โดยผู้วิจัยได้เสนอแนวทางแก้ปัญหการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 1 โดยวิเคราะห์เนือหาจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะในส่วนของด้านการจัดการบริหารและการประสานงาน ผู้ให้สัมภาษณ์ได้เสนอแนวทางแก้ปัญหาคือ 1) การแบ่งงานให้บุคลากรอย่างเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ 2) ถ้าจำนวนบุคลากรมีจำนวนจำกัด ควรดำเนินการตามนโยบายที่จำเป็นหรือเนือบายที่เหมาะสมกับโรงเรียนก่อน^[66]

จารุณี ลุนงูงา ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการจัดการศึกษาของจังหวัดจัดการตนเอง เพื่อทราบรูปแบบ และแนวทางการจัดการศึกษาของจังหวัดจัดการตนเอง ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบและแนวทางการจัดการศึกษาของจังหวัดจัดการตนเองตามทัศนะความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเป็นรูปแบบความสัมพันธ์ขององค์ประกอบในด้านโครงสร้างการบริหาร การจัดระบบบริหารงานบุคคล

การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ และการบริหารสถานศึกษา ดังนี้ 1) ด้านโครงสร้างการบริหาร ให้มีหน่วยงานที่รับผิดชอบการศึกษาในท้องถิ่นระดับจังหวัดและระดับชาติ โดยหน่วยงานท้องถิ่นระดับจังหวัดมีบทบาทหน้าที่ในการจัดการศึกษาของจังหวัดทุกระดับ ทั้งการศึกษาในระบบนอกระบบ และตามอัธยาศัย หน่วยงานระดับชาติมีบทบาทหน้าที่ควบคุมกำกับ ติดตามการจัดการศึกษาภาพรวม โดยมีสภาการศึกษาทำหน้าที่กำหนดทิศทางและวางนโยบาย และให้มีกฎหมายด้านการศึกษาโดยเฉพาะเพื่อใช้ร่วมกันทั้งระบบ 2) ด้านการจัดระบบการบริหารงานบุคคล ให้มีกฎหมายด้านการบริหารงานบุคลากรครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยเฉพาะใช้ร่วมกันทั้งระบบ ต้องมีใบประกอบวิชาชีพและการรับรองวุฒิจากหน่วยงานรับรองคุณวุฒิการศึกษา การสรรหา แต่งตั้ง การพัฒนา และการดำเนินการทางวินัย เป็นอำนาจหน้าที่ของท้องถิ่นระดับจังหวัด มีสภาครูและบุคลากรทางการศึกษาที่เป็นอิสระในการบริหารจัดการเพื่อพิทักษ์สิทธิของครู 3) ด้านการบริหารงานวิชาการ มีหน่วยงานวิจัยและพัฒนาหลักสูตรการศึกษาแห่งชาติเพื่อจัดทำหลักสูตรในส่วนกลาง ท้องถิ่นระดับจังหวัด มีหลักสูตรมาตรฐานกลางและหลักสูตรท้องถิ่นที่สะท้อนความเป็นท้องถิ่นตนเอง มีการวิจัยสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการเรียนการสอน มีแผนการเรียนที่เหมาะสมกับผู้เรียนและเน้นความเป็นสากล มีระบบการพัฒนามาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา 4) ด้านการบริหารงบประมาณ มีความเป็นอิสระในการบริหารให้มีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน แหล่งที่มาของงบประมาณได้รับทั้งส่วนกลางและท้องถิ่นระดับจังหวัด 5) ด้านการบริหารสถานศึกษา เน้นการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษาทุกระดับทุกประเภท เพื่อให้มีอิสระในการบริหารตัวเอง ให้เป็นนิติบุคคลเต็มรูปแบบ บริหารโดยองค์คณะบุคคล^[67]

งานวิจัยต่างประเทศ

โทมัส (Thomas) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการประสานงานทางการเมืองของนโยบายความรู้และนวัตกรรมในประเทศสวิตเซอร์แลนด์ ซึ่งจากการศึกษานี้ชี้ให้เห็นถึงปัญหาหลักที่สวิตเซอร์แลนด์เผชิญอยู่ในการมีส่วนร่วมในนโยบายด้านความรู้และนวัตกรรมที่ครบวงจรซึ่งเป็นเป้าหมายที่ชนกลุ่มนี้ใช้กันอย่างแพร่หลาย ช่องว่างด้านการประสานงาน 2 ช่องจะถูกเน้นในบริบทของประเทศสวิตเซอร์แลนด์ซึ่งแบ่งเป็นโครงสร้างของรัฐบาลกลางที่มีโครงสร้างการปกครองทางการเมืองในพื้นที่ความรู้ในรูปแบบที่แตกต่างและส่วนแบ่งที่เป็นประโยชน์ซึ่งจัดตั้งขึ้นภายในองค์การบริหารของรัฐบาล

กลาง แสดงให้เห็นว่าผู้กำหนดนโยบายของประเทศสวีเดนได้รับความสะดวกอย่างยิ่งในการเอาชนะอุปสรรคอันเนื่องมาจากการแบ่งแยกระหว่างรัฐบาลกับความสำเร็จบางส่วน แต่ก็ไม่สามารถทำได้สำหรับส่วนแบ่งที่เป็นประโยชน์ นอกจากนี้ การขาดความสามารถในการนำเสนอและการสะท้อนกลับในระดับคณะรัฐมนตรีจะทำให้ยากที่จะเอาชนะความแตกแยกนี้ในอนาคตแม้ว่าการปฏิรูปตามแผนในระดับหน่วยงานอาจช่วยในการสร้างสะพานบางอย่างระหว่างงานวิจัยพื้นฐานและเทคโนโลยีอย่างน้อยหนึ่งอย่าง^[68]

แอนตี และคณะ (Antti et al) ทำการวิจัยเพื่อศึกษาการประเมินความสามารถในการประสานงานด้านนโยบาย: นโยบายการศึกษาในระดับอุดมศึกษาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในฟินแลนด์ ซึ่งพบว่านโยบายด้านการศึกษาในระดับอุดมศึกษาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมีความพึงพากันมากขึ้นและความจำเป็น การประสานงานกันได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง และเขียนบทความวิเคราะห์ที่โครงสร้างองค์กรและความสามารถในการประสานงานระหว่างภาคนโยบายเหล่านี้ในฟินแลนด์ เนื่องจากแนวนโยบายที่สอดคล้องกัน รวมกับความสำเร็จล่าสุดในด้านการแข่งขันระหว่างประเทศ และการจัดอันดับทางการศึกษาฟินแลนด์ เป็นกรณีที่น่าสนใจในแง่ของรูปแบบสถาบันของฟินแลนด์โดยเฉพาะอย่างยิ่งบทบาทการประสานงานระดับสูงของสถานนโยบายวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีได้รับการยอมรับในระดับสากลเช่นกัน การกลั่นกรองกระบวนการประสานงานทั้งในแนวตั้งระหว่างระดับของรัฐบาล และแนวนอนข้ามภาค การประสานงานนโยบายดูเหมือนจะเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นตลอดเวลาแต่ก็มีความสำคัญยิ่งขึ้นในทุกประเทศอุตสาหกรรมขั้นสูง การพึ่งพาซึ่งกันและกันระหว่างประเทศการกระจายตัวและการกระจายอำนาจของภาครัฐและการเปลี่ยนจากรัฐบาลจากบนลงล่าง และมีหลายปัจจัยเป็นเหตุเรียกร้องให้มีการประสานงานที่ดีขึ้น ปัญหาทางสังคมที่สำคัญ ๆ ในแต่ละภาคส่วน และขอบเขตความรับผิดชอบที่ไม่สอดคล้องกับโครงสร้างของรัฐมนตรีที่มีอยู่ ความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อมเป็นตัวอย่างของประเด็นกว้าง ๆ ที่ตัดผ่านระบบบริหารงานของรัฐและไม่ต้องสงสัยว่าจะสูงมากในวาระต่าง ๆ ของรัฐบาลทั้งหมด ในฐานะที่เป็นส่วนสำคัญของ "พื้นที่ความรู้" การเผยแพร่สาธารณะนโยบายด้านการศึกษาในระดับอุดมศึกษาวิทยาศาสตร์และนโยบายเทคโนโลยีเป็นตัวอย่างที่ดีในเรื่องนโยบายซึ่งความพึ่งพาซึ่งกันและกัน และมีความจำเป็นในการประสานงานกันอย่างมีนัยสำคัญ และในขณะเดียวกันก็มีจุดอ่อนคือ การประสานงานข้ามภาคทั้งในระดับนโยบายของรัฐบาล และนโยบายด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมากขึ้นโดยเฉพาะ การวิเคราะห์ และกลั่นกรองความสัมพันธ์ และโครงสร้างการประสานงานของ

นโยบายการศึกษาที่สูงขึ้นนโยบายวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในแนวตั้งระหว่างระดับรัฐบาล และ
 แนวนอนในแต่ละภาค นอกจากนี้ยังมีข้อสังเกตเกี่ยวกับการประสานงานของภาคที่สำคัญของ “พื้นที่
 ความรู้” เช่นกัน การศึกษาระดับมืออาชีพ การประสานงานแบบใดที่ระบบสถาบันของฟินแลนด์นำมา
 ซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูลและเอกสาร นอกจากนี้คณะผู้วิจัยยังพบว่า แม้ว่าจะมีการประสานกันอยู่ แต่ก็
 มักจะหมายถึงสถานการณ์ในนโยบายบางอย่าง หรือลำดับขั้นตอนการทำงานเพื่อการทำงานร่วมกัน
 ในทางที่เสริมกัน ได้แก่ การหลีกเลี่ยงความเหลื่อมล้ำและความไม่สอดคล้องกันการแสวงหาความ
 สัมคคีและการจัดลำดับความสำคัญของการลดความขัดแย้ง และการส่งเสริมมุมมองที่ครอบคลุมของ
 รัฐบาลทั้งประเทศแทนมุมมองของภาคอุตสาหกรรม ในขณะที่แนวคิดดังกล่าวให้แนวคิดในการ
 ประสานงานที่ดีเราให้ความสำคัญกับการประสานงานในแนวตั้ง และแนวนอนเพื่อให้มีภาพรวมของ
 การประสานงานด้านนโยบายในฟินแลนด์อย่างละเอียดยิ่งขึ้น^[26]

พอล (Paul) ได้ทำการวิเคราะห์บทบาทของคณะกรรมการในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ
 โดยการส่วนใหญ่เกี่ยวกับการบริหารจัดการมากกว่าเนื้อสัตว์ทางการเมือง แต่ยังไม่ค่อยให้ความสนใจ
 เกี่ยวกับเรื่อง ความสำคัญของผู้ปฏิบัติงานในระดับสูง ผู้ปฏิบัติงาน คณะกรรมาธิการ เช่น ข้าราชการ
 และอธิบดี นายพล ในขั้นตอนนี้บทความนี้จะวิเคราะห์เกี่ยวกับบทบาทของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องดังกล่าว
 โดยในบทความนี้วิเคราะห์บทบาทของคณะทำงาน (WG) ของคณะกรรมาธิการในการเฝ้าติดตามและ
 ประสานงานการดำเนินการของเครือข่ายการขนส่งแห่งยุโรป(Trans-European Networks: TENs)
 ในการขนส่ง โดยแสดงให้เห็นว่าโครงสร้างภายในองค์กรอย่างเป็นทางการสำหรับการดำเนินงาน
 ภายในองค์กร ให้ความสำคัญกับความคิดสร้างสรรค์ การเป็นผู้ประกอบการ และการสร้างฉันทามติ
 ผลการศึกษาพบว่า การมีส่วนร่วมทางการเมืองที่สม่ำเสมอและยั่งยืนของคณะกรรมาธิการจะช่วย
 ปรับปรุงการประสานงานด้านการบริหารของคณะกรรมาธิการและ อาจช่วยให้เกิด การดำเนินการ
 ตามนโยบายที่ดีขึ้น^[69]

แอฟดาล (Afdal) ได้ทำการศึกษา เรื่อง กระบวนการกำหนดนโยบายที่เกี่ยวกับการศึกษา
 ของครูในฟินแลนด์และนอร์เวย์ โดยศึกษากระบวนการในการกำหนดนโยบายในด้านการศึกษาของครู
 (teacher education: TE) ในฟินแลนด์และนอร์เวย์ โดยในที่นี้ ได้ให้ความสนใจเป็นพิเศษต่อบทบาท
 ของผู้มีบทบาทที่แตกต่างกันในกระบวนการเหล่านี้ตลอดทั้งผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการมีส่วนร่วม
 ในโครงการTEในทั้งสองประเทศ กระบวนการนโยบายร่วมสมัย หรือในช่วงเวลาเดียวกัน โดยการ
 วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับรายละเอียดและประสบการณ์ของผู้กำหนดนโยบายใน

พื้นที่ที่มีปัญหา จากผลการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่ากระบวนการกำหนดนโยบายด้านการศึกษาของครู (teacher education : TE) ในประเทศนอร์เวย์ต้องพึ่งพาอาศัยนักการเมือง และการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองอย่างมากในขณะที่กระบวนการกำหนดนโยบายของฟินแลนด์ พบว่าในฟินแลนด์มีความเชี่ยวชาญทางวิชาการมากขึ้นในการพัฒนาและกำหนดนโยบายด้านการศึกษาของครู (teacher education : TE)^[70]

แคร็ป และ ฮาวเลท (Craft and Howlett) ได้ทำการศึกษากำหนดนโยบาย, การเปลี่ยนแปลงการกำกับดูแล และอิทธิพลของนโยบาย: ตำแหน่งและบทบาทของระบบที่ศึกษานโยบาย โดยการศึกษาวิจัยในครั้งนี้มุ่งประเด็นไปสู่สภาพแวดล้อมและชนิดของคำแนะนำซึ่งเป็นองค์ประกอบของการตัดสินใจของผู้มีอำนาจโดยเริ่มต้นมาจาก “ระบบที่ศึกษาด้านนโยบาย” อิทธิพลของนโยบายในรูปแบบนี้ได้รับการพิจารณาในอดีตว่า ส่งผลต่อบทบาทของที่ศึกษานโยบายของรัฐบาลซึ่งเชื่อมโยงกับปัจจัยที่เกี่ยวข้อง เช่นขอบเขตที่รัฐบาลหรือผู้มีอำนาจจะสามารถควบคุมแหล่งที่มาของคำแนะนำ แม้ว่าจะไม่มีการระบุไว้อย่างชัดเจน แต่วิธีนี้โดยปกติจะสามารถนำเสนอเนื้อหาของคำแนะนำด้านนโยบาย ในขณะที่ไม่ได้รับระบุไว้อย่างชัดเจน, แต่วิธีนี้โดยปกติจะสามารถนำเสนอเนื้อหาของคำแนะนำด้านนโยบาย เนื่องจาก ทั้งทางการเมืองหรือการปกครอง ด้านเทคนิคในธรรมชาติ และบทความประเมินคุณค่าต่าง ๆ ของตำแหน่งที่ตั้งเหล่านี้ ประโยชน์ของโมเดลที่มีอยู่ในปัจจุบันนี้กับหลักฐานการเปลี่ยนแปลงในการจัดการปกครองที่มีอยู่ ไม่ชัดเจนทั้งด้านในและด้านนอก และด้านเทคนิคกับมิติทางการเมืองของการกำหนดนโยบาย สภาพแวดล้อม สำหรับ วิธีการแก้ไขคือ ในขั้นสูงที่เห็นว่ามีอิทธิพลต่อเนื้อหาสาระมากกว่าตำแหน่งของที่ศึกษาด้านนโยบาย นอกจากนี้ยังระบุว่า การเติบโตของแหล่งที่มาของที่ศึกษา ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงการกำกับดูแลเหล่านี้ทำลายความเป็นประโยชน์ทั้งเนื้อหาโดยนัยและ มิติที่ตั้งของระบบคำแนะนำนโยบายแบบดั้งเดิม วิธีการแก้ไข คือ ขั้นสูงที่เห็นว่ามีอิทธิพลต่อผลิตภัณฑ์ของเนื้อหาที่มีค่ามากกว่าที่ตั้ง ซึ่งโดยสรุปของบทความวิจัยนี้ เป็นการหยิบยกหลายสมมติฐานเพื่อการวิจัยอนาคตในอันที่จะเชื่อมโยงพฤติกรรมของที่ศึกษาในระบบที่ศึกษาด้านนโยบายทั้งนี้เพื่อการจัดเตรียมการและการกำกับดูแลต่อไป^[71]

เฮาวเลท (Howlett) แห่งมหาวิทยาลัยนานาชาติประเทศสิงคโปร์ ได้ทำการศึกษาวิจัย จากเครื่องมือสู่ชุดเครื่องมือการออกแบบนโยบายการศึกษา : รูปแบบการออกแบบใหม่ต่อการวิจัยการกำหนดนโยบาย ดังนี้ แผนงานสำหรับการศึกษา "การออกแบบนโยบายใหม่" มีอยู่แล้วในแนวทางที่เกิดขึ้นในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมาเกี่ยวกับการกำหนดนโยบายผสมผสานที่ซับซ้อน แนวการออกแบบใหม่

มุ่งเน้นไปที่การรวมกลุ่มหรือพอร์ตผลงานของเครื่องมือและผลกระทบเชิงโต้ตอบที่เกิดขึ้นเมื่อมีการใช้เครื่องมือหลาย ๆ อย่างในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ ในชุดนโยบายที่ออกแบบมาเพื่อเป้าหมายที่อยู่หลายเป้าหมายและในบริบทการออกแบบหลายนโยบายและหลายระดับที่ซับซ้อนมากขึ้น โดยที่บทความทบทวนนี้จะตรวจสอบความแตกต่างระหว่างการใช้เครื่องมือ "เก่า" กับการออกแบบรูปแบบ "ใหม่" โดยจะมีการจัดทำระเบียบวาระการวิจัยปัจจุบันในสาขานี้และเหตุผลนี้^[72]

สเตลเลนเบิร์ก และคณะ (Strehlenert et al) ได้ทำการศึกษา การกำหนดนโยบายและการปฏิบัติตามข้อมูลหลักฐาน: กรณีศึกษาเปรียบเทียบกรณีนโยบายระดับชาติสองด้านเพื่อพัฒนาสุขภาพและการดูแลทางสังคมในประเทศสวีเดน โดยมีศึกษานโยบายในระดับชาติสองฉบับในระหว่างกระบวนการนโยบายทั้งหมดโดยใช้กรณีศึกษาเปรียบเทียบการศึกษาแบบระยะยาว ข้อมูลถูกเก็บรวบรวมผ่านการสัมภาษณ์ข้อสังเกตและเอกสาร รูปแบบและแนวคิดเพื่อการกำหนดนโยบายและการดำเนินการตามหลักฐานหลักฐานได้รับการพัฒนาบนพื้นฐานของกรอบแนวคิดก่อน สำหรับการกำหนดนโยบายที่มีข้อมูลเป็นหลักฐานและการเผยแพร่และดำเนินการตามนโยบายใช้แบบจำลองแนวคิดเพื่อจัดระเบียบและวิเคราะห์ข้อมูล และผลการศึกษาวิจัย พบว่านโยบายที่แตกต่างกันเกี่ยวกับการใช้หลักฐานในการกำหนดนโยบายและขอบเขตของขั้นตอนในการกำหนดนโยบายที่ซ้ำซ้อนกัน ความคล้ายคลึงกันระหว่างกรณีที่มีความสำคัญกับการประเมินกำลังการผลิต กิจกรรมที่ปรับเปลี่ยนขึ้นอยู่กับผลการประเมินและวิธีการดำเนินงานที่ใช้งานได้อย่างมากโดยอาศัยเครือข่ายของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และรูปแบบแนวคิดในการจัดทำและการนำนโยบายไปใช้เป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ถือเป็นประโยชน์ในการจัดระเบียบข้อมูล สรุปผลการวิจัยได้ว่า บทบาทและหน้าที่ของผู้กำหนดนโยบายมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการเลือกกลยุทธ์และทำงานร่วมกันในทุกขั้นตอนของนโยบายรูปแบบแนวคิดเพื่อการกำหนดนโยบายและการดำเนินการตามหลักฐานที่มีหลักฐานแสดงให้เห็นว่าเป็นประโยชน์ อย่างไรก็ตามแนวทางดังกล่าวให้คำแนะนำไม่เพียงพอสำหรับการวิเคราะห์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการนโยบายยุทธศาสตร์การสร้างสมรรถนะและขั้นตอนนโยบายที่ซ้ำซ้อนกันรูปแบบที่ได้รับการแก้ไขซึ่งรวมถึงประเด็นต่าง ๆ เหล่านี้ที่จะแนะนำ^[73]

หยางโป และ หลิวยุนโบ (Yang Po and Liu Yunbo) แห่งมหาวิทยาลัยปักกิ่ง สาธารณรัฐประชาชนจีน ได้ร่วมกันทำการศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนาที่สมดุลเพื่อการประสานงานระดับจังหวัดและอาชีวศึกษาระดับอุดมศึกษา ในการพัฒนาวิชาชีพที่สูงขึ้นของจีนช่องว่างขนาดใหญ่ได้ปรากฏตัวขึ้นในระดับของการพัฒนาและการสร้างทรัพยากรระหว่างจังหวัดในภูมิภาคต่าง ๆ ในจังหวัดและใน

สถาบันอุดมศึกษาในจังหวัด การพัฒนาระดับภูมิภาคที่สมดุลและการประสานงานในระดับจังหวัด กลายเป็นจุดโฟกัสของนโยบาย แต่การอธิบายเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างทั้งสองนั้นขาดแคลนในโลกของการศึกษา จากข้อมูลปี 2009 เกี่ยวกับวิทยาลัยอาชีวศึกษาในประเทศจีนการวิเคราะห์เชิงปริมาณในเอกสารฉบับนี้แสดงให้เห็นว่ามีความตึงเครียดระหว่างรูปแบบการกำกับดูแลของอาชีวศึกษาที่สูงขึ้นและการพัฒนาความสมดุลของวิทยาลัยอาชีวศึกษาภายในจังหวัด ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าการมีส่วนร่วมในโรงเรียนเกี่ยวข้องกับความสามารถในการดึงดูดเงินทุนของรัฐการจัดสรรงบประมาณให้แก่โรงเรียนของรัฐมีความหมายสูงกว่าโรงเรียนเอกชนและค่าเล่าเรียนสำหรับโรงเรียนเอกชนสูงกว่าโรงเรียนของรัฐอย่างมีนัยสำคัญ โรงเรียนมีส่วนร่วมเกี่ยวกับการส่งออกและอัตราการลงทะเบียนเรียนใหม่และจำนวน บริษัท ที่ให้ความร่วมมือมีค่าสูงกว่าสำหรับโรงเรียนของรัฐมากกว่าโรงเรียนเอกชน และมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญระหว่างอัตราส่วนของโรงเรียนในเมืองระดับจังหวัดและจำนวนเฉลี่ยของสถานประกอบการที่ร่วมมือกันในโรงเรียนในจังหวัดและความสัมพันธ์ทางบวกที่มีนัยสำคัญระหว่างอัตราส่วนของโรงเรียนเอกชนและค่าเล่าเรียนเฉลี่ยของโรงเรียนในจังหวัด^[74]

สรุป

การประสานงาน เป็นการจัดระบบระเบียบ และกลไกการทำงานของผู้ร่วมงานทั้งหลายคนหรือหลายคณะให้ทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุจุดประสงค์อย่างเดียวกัน การประสานงาน (Coordination) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ องค์ประกอบหนึ่ง ในกระบวนการบริหารจัดการขององค์การ ส่วนโยบายนั้น ถือว่าเป็นแม่บทหรือแผนงานหลักที่มีความสำคัญยิ่งที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย หรือเป็นแนวทางในการตัดสินใจของรัฐบาลหรือหน่วยงาน สำหรับการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ นโยบาย หมายถึง สิ่งที่รัฐบาลหรือผู้มีอำนาจในการบริหารนโยบายหลักเกณฑ์และแนวทางในการปฏิบัติงาน อย่างกว้าง ๆ เพื่อเป็นทิศทาง หรือแนวทางการตัดสินใจขององค์การหรือหน่วยงานใด ๆ เพื่อกรอบพื้นฐาน ให้ กระบวนการดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของรัฐบาล องค์การหรือหน่วยงาน ซึ่งเมื่อเชื่อมโยงสองอย่างเข้าด้วยกันจึงสรุปได้ว่า การประสานนโยบาย หมายถึง การจัดระบบระเบียบ และกลไกการทำงานของผู้ร่วมงานทั้งหลายคนหรือหลายคณะให้ทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของแต่ละขั้นตอนของการดำเนินกระบวนการบริหารนโยบาย ประกอบกับความหมายของกลยุทธ์ โดยสรุปความหมายโดยทั่วไป กลยุทธ์ หมายถึง กลวิธี กรรมวิธี

หรือวิธีปฏิบัติใด ๆ ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ ดังนั้น ในการวิจัยครั้งนี้ได้นิยามความหมายของ กลยุทธ์การประสานนโยบาย ไว้ว่า กลยุทธ์การประสานนโยบาย หมายถึง กลวิธีกรรมวิธี หรือวิธีปฏิบัติใด ๆ ที่จะใช้ในการจัดระบบระเบียบ และกลไกการทำงานของผู้ร่วมงาน ทั้งหลายคนหรือหลายคณะให้ทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของแต่ละขั้นตอนของการดำเนินกระบวนการบริหารนโยบาย และในส่วนของแนวคิดเกี่ยวกับนโยบายด้านการศึกษาขั้นพื้นฐานนั้น พอจะสรุปได้ว่า นโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐาน นั้น หมายถึง แนวทางหรือการตัดสินใจของรัฐบาลหรือหน่วยงานทางการศึกษา สำหรับการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ในการศึกษา ก่อนระดับอุดมศึกษา ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษา

ในส่วนของแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการศึกษาในภูมิภาคของกระทรวงศึกษาธิการ สรุปได้ว่า ในแต่ละจังหวัดให้มีสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อปฏิบัติภารกิจของกระทรวงศึกษาธิการ เกี่ยวกับการบริหาร และการจัดการศึกษาตามที่กฎหมายกำหนด หรือตามที่ได้รับมอบหมายรวมทั้งปฏิบัติภารกิจเกี่ยวกับราชการประจำทั่วไปของกระทรวงศึกษาธิการ และประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ในระดับจังหวัด ในการนี้ จะเห็นได้ว่าการประสานงานเพื่อจัดการศึกษาโดยเฉพาะระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัดนั้น เป็นอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัดมีอำนาจหน้าที่อย่างครอบคลุมเชื่อมโยงกับองค์กรต่าง ๆ ที่จัดการศึกษาในระดับจังหวัด ไม่เฉพาะแต่ทางด้านการบริหารงานบุคคลเท่านั้น แต่ทั้งนี้ยังครอบคลุมไปถึงงานวิชาการ งานงบประมาณ การบริหารทั่วไป ตลอดทั้งที่เกี่ยวข้องกับงานด้านนโยบายและแผนงาน ซึ่งมีการประสานนโยบายจากหน่วยงานในระดับสูง ลงมาสู่การปฏิบัติ ตลอดทั้งการกำกับติดตามเพื่อประสานงานให้เป็นไปตามนโยบายและแผน อันจะทำให้การบริหารจัดการศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเกิดประโยชน์อย่างยิ่งต่อผู้เรียน และจะเป็นประโยชน์ต่อกระบวนการบริหารจัดการศึกษาของชาติต่อไป

บทที่ 3

วิธีดำเนินงานวิจัย

การวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัดครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) องค์ประกอบการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด และ 2) กลยุทธ์การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอน และระเบียบวิธีวิจัย ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยเป็นไปอย่างมีระบบ ถูกต้องตามระเบียบวิธีวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย

ศึกษารวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับ การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด จาก เอกสาร ตำรา ข้อมูล บทความวิชาการ วารสาร ข้อมูล สถิติ งานวิจัย แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยการวิเคราะห์เอกสารและทฤษฎีทั้งใน และต่างประเทศ นำมาเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ทำโครงการงานวิจัย แกะไขข้อบกพร่องตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา และเสนอขออนุมัติโครงการงานวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยสามารถตอบคำถามได้ตามวัตถุประสงค์ จึงได้กำหนดขั้นตอนและวิธีการดำเนินการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

1) เพื่อทราบองค์ประกอบการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด ผู้วิจัยดำเนินการโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ทางสถิติเพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis: EFA) โดยมีกระบวนการดำเนินการ ดังต่อไปนี้

1.1) ศึกษา ค้นคว้า รวบรวมข้อมูลจากเอกสาร ตำรา วารสาร บทความ งานวิจัย และวรรณกรรมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ

1.2) นำแบบสัมภาษณ์ซึ่งได้รับคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาแล้ว ไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด โดยเป็นการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (semi-structured Interview) จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ทั้งนี้ พิจารณาจากคุณสมบัติและประสบการณ์ โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling)

1.3) นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษา ค้นคว้า รวบรวมข้อมูลจากเอกสาร ตำรา วารสาร บทความ งานวิจัย และวรรณกรรมอื่นๆ รวมทั้งข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ มาสังเคราะห์ (document synthesis) เพื่อให้ได้ตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด

1.4) นำตัวแปรทั้งหมดที่เกี่ยวกับองค์ประกอบการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัดมาสร้างเครื่องมือวิจัยซึ่งเป็นแบบสอบถาม (opinionnaire) มาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ (rating scale) ของ ลิกิธ (likert's rating scales)

1.5) นำเครื่องมือวิจัยซึ่งเป็นแบบสอบถาม (opinionnaire) ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) และความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ (index of item objective congruence: IOC) พร้อมข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อปรับปรุงจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน นำผลที่ได้ มาคำนวณหาค่า IOC โดยในแต่ละข้อคำถามมีค่าไม่ต่ำกว่า 0.6

1.6) นำเครื่องมือวิจัยไปทดลองใช้ (try out) กับประชากรซึ่งเป็นสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด 3 จังหวัด จำนวน 36 คน ซึ่งไม่เป็นสมาชิกในกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บข้อมูลวิจัย นำข้อมูลที่ได้มาคำนวณค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของเครื่องมือ โดยคำนวณค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (α - coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach)

1.7) นำเครื่องมือวิจัยซึ่งเป็นแบบสอบถามที่เป็นฉบับสมบูรณ์แล้ว ไปใช้เก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดที่ได้จากการสุ่มแบบ cluster ได้เป็นกลุ่มตัวอย่าง 21 จังหวัดในภาคกลาง และผู้ที่จะให้ข้อมูลโดยการตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ตัวแทนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดละ 2 คน, ตัวแทนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดละ 2 คน, ตัวแทนสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ จังหวัดละ 2 คน, ตัวแทนคณะกรรมการการศึกษาเอกชน จังหวัดละ 2 คน, ตัวแทนสำนักงานการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดละ 2 คน และตัวแทนคณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัด จังหวัดละ 2 คน รวมทั้งสิ้น 252 คน

1.8) นำข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมโดยใช้แบบสอบถามมาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis: EFA) เพื่อให้ได้องค์ประกอบการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด

2) เพื่อทราบกลยุทธ์การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด ผู้วิจัยดำเนินการโดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน ซึ่งพิจารณาจากคุณวุฒิ และประสบการณ์ ใช้เทคนิคการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) จากผู้บริหาร นักวิชาการ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด โดยแบ่งผู้เชี่ยวชาญออกเป็น 3 กลุ่ม ดังต่อไปนี้

กลุ่มที่ 1 นักวิชาการที่มีความรู้ และมีประสบการณ์อันเกี่ยวเนื่องกับการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด คุณวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาเอก จำนวน 3 คน

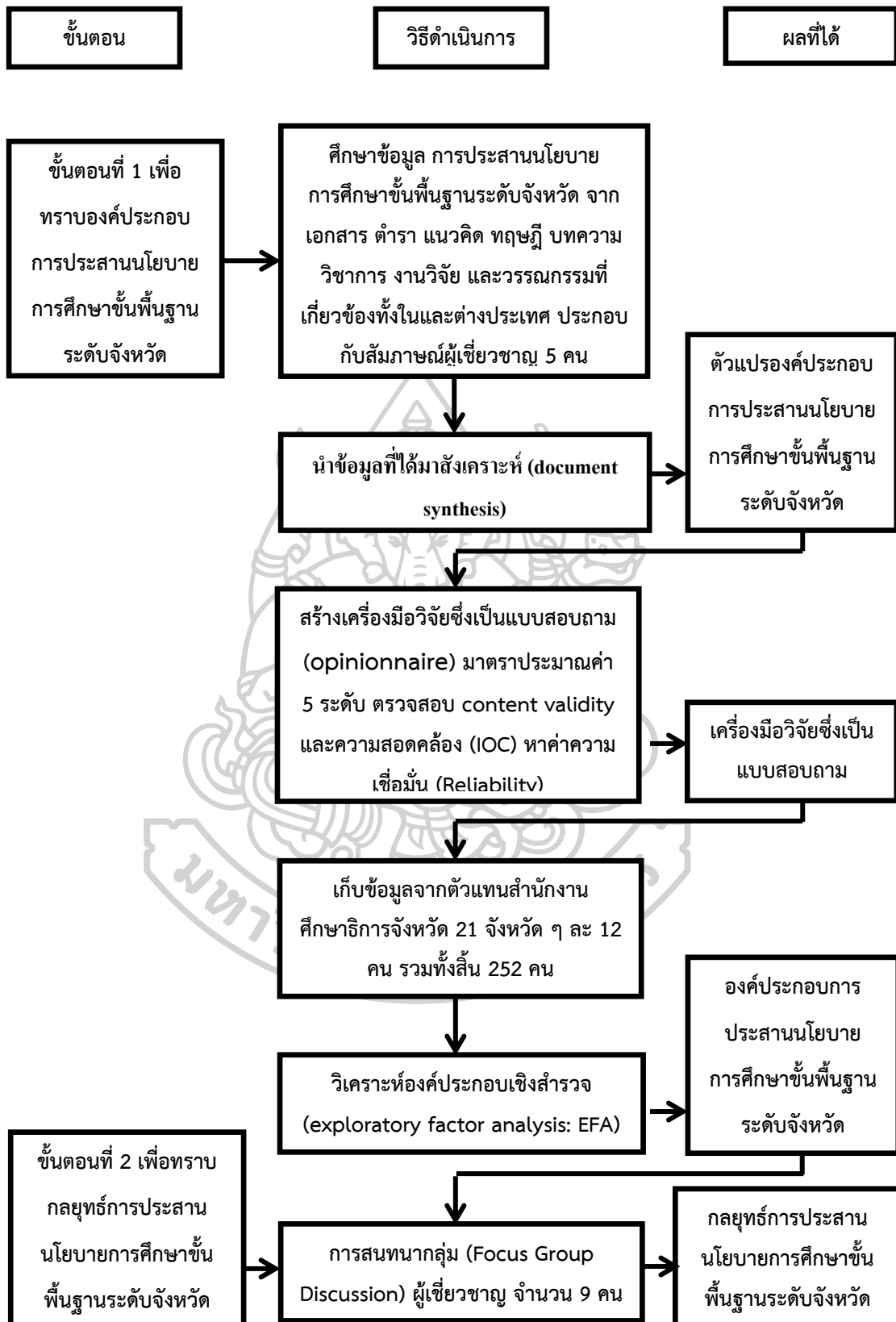
กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารการศึกษานานเกี่ยวเนื่องกับการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สังกัดหน่วยงานการศึกษาเอกชน, การศึกษาพิเศษ และ/หรือการศึกษานอกระบบและตามอัธยาศัย จำนวน 3 คน และ

กลุ่มที่ 3 ผู้ปฏิบัติหน้าที่อันเกี่ยวข้องกับการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด ได้แก่ ผู้ว่าราชการจังหวัดหรือรองผู้ว่าราชการจังหวัดที่ได้รับมอบหมาย, ศึกษาธิการจังหวัด หรือรองศึกษาธิการจังหวัดที่ได้รับมอบหมาย, คณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัด หรือคณะอนุกรรมการที่มีบทบาทหน้าที่อันเกี่ยวเนื่องกับการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด จำนวน 3 คน

จากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่มมาวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) ออกเป็นกลยุทธ์ในการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด ของแต่ละองค์ประกอบการประสานนโยบาย

ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย

ผู้วิจัยรวบรวมผลจากการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ จัดทำร่างรายงานผลการวิจัยเสนอต่อคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องตามที่คณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เสนอแนะ พิมพ์ และรายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ต่อบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อขออนุมัติจบการศึกษาตามหลักสูตร



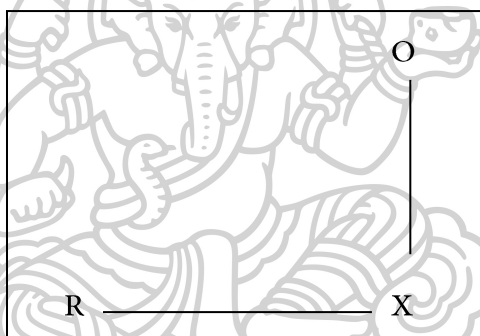
ภาพที่ 6 ขั้นตอนการทำวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้ดำเนินการเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการวิจัย ซึ่งประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัยดังรายละเอียดต่อไปนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการเป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างกลุ่มเดียว ศึกษาสภาพการณ์ ไม่มีการทดลอง (the one - shot , non - experimental case study) ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง (diagram) ได้ดังนี้



R หมายถึง กลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา

O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษากลยุทธ์การประสานงานการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัดของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ดังนั้นประชากรของการวิจัยในครั้งนี้จึงหมายถึงสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดซึ่งมีทั้งสิ้น 77 จังหวัด

กลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้จัดแบ่งจังหวัดต่าง ๆ ออกเป็น Cluster ตามภูมิภาคของประเทศไทย ทำการเลือกแบบสุ่มได้ Cluster ภาคกลาง ซึ่งมีจำนวน 21 จังหวัด โดยเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลการวิจัยซึ่งเป็นผู้ที่มีภาระหน้าที่อันเกี่ยวเนื่องกับการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด ดังต่อไปนี้

1. ตัวแทนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดละ 2 คน
 2. ตัวแทนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดละ 2 คน
 3. ตัวแทนสำนักบริหารการศึกษาระดับจังหวัด ๆ ละ 2 คน
 4. ตัวแทนสำนักการจัดการศึกษาเอกชนในระดับจังหวัด ๆ ละ 2 คน
 5. ตัวแทนสำนักงานการจัดการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดละ 2 คน
 6. ตัวแทนคณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัด ๆ ละ 2 คน
- รวมทั้งสิ้น 252 คน

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ

1. องค์ประกอบการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด

โดยองค์ประกอบการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด ได้จากการศึกษาเอกสาร งานวิจัย และวรรณกรรมต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ ตลอดจนสัมภาษณ์จากผู้เชี่ยวชาญ จากนั้นดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis: EFA) ซึ่งเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง 21 จังหวัดภาคกลาง

2. กลยุทธ์การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด

กลยุทธ์การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด ได้จากการนำองค์ประกอบการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัดมาใช้ในการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย

1) แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (semi-structured Interview) ซึ่งในการวิจัยในครั้งนี้มีการใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (semi-structured Interview) ซึ่งใช้ในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับตัวแปรองค์ประกอบของการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด โดยได้จากการพัฒนามาจากการศึกษา และสังเคราะห์จากเอกสาร งานวิจัย และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ ประกอบกับคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อจัดทำแบบสัมภาษณ์ และนำไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ 5 คน

2) แบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire) ซึ่งเป็นแบบสอบถามที่ใช้เพื่อเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับองค์ประกอบของการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis: EFA) ต่อไป โดยแบบสอบถามฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่ง วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน โดยในการตอบ เป็นลักษณะเลือกตอบ (Check list)

ตอนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด เป็นแบบสอบถามมาตราประมาณค่า 5 ระดับ (rating scale) ของลิเคิร์ต (likert's scales) โดยมีค่าน้ำหนักคะแนน ดังนี้

ระดับ 1 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรการประสานนโยบายน้อยที่สุด
ให้น้ำหนัก 1 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรการประสานนโยบายน้อย
ให้น้ำหนัก 2 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรการประสานนโยบายปานกลาง
ให้น้ำหนัก 3 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรการประสานนโยบายมาก
ให้น้ำหนัก 4 คะแนน

ระดับ 5 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรการประสานนโยบายมากที่สุด
ให้มีน้ำหนัก 5 คะแนน

3) การประชุมสนทนากลุ่ม

การสร้างเครื่องมือและพัฒนาเครื่องมือ

1) แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (semi-structured Interview) ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือซึ่งเป็นแบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับตัวแปรขององค์ประกอบการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัดนั้น ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างโดยประมวลสาระ แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ เพื่อจัดทำแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (semi-structured Interview) โดยคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

2) แบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire) โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างแบบสอบถามตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

2.1) ศึกษาข้อมูล การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด จากเอกสาร ตำรา ข้อมูล บทความวิชาการ วารสาร ข้อมูล สถิติ งานวิจัย แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องทั้งใน และต่างประเทศ ประกอบกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ 5 คน จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาสังเคราะห์ (document synthesis) ออกเป็นตัวแปรขององค์ประกอบการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด

2.2) นำตัวแปรที่ได้มาสร้างเป็นข้อกระทงคำถาม และนำข้อกระทงคำถามไปตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (content validity) และความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ (index of item objective congruence: IOC) จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ได้ค่า IOC เท่ากับ 0.6 ขึ้นไปในทุกๆ ข้อ พร้อมทั้งปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะแล้ว สร้างแบบสอบถาม (opinionnaire)

2.3) นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (try out) กับประชากร 3 จังหวัด โดยผู้ให้ข้อมูลการวิจัย จำนวน 36 คน ซึ่งไม่เป็นสมาชิกในกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บข้อมูลวิจัย นำข้อมูลที่ได้มาคำนวณค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของเครื่องมือ โดยคำนวณค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (α - coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) ได้เท่ากับ .991 ซึ่งมีคุณภาพเพียงพอที่จะนำไปใช้

3) การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับกลยุทธ์ การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด โดยหลังจากกระบวนการวิเคราะห์ องค์ประกอบการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัดด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis: EFA) เสร็จสิ้นแล้ว นำองค์ประกอบที่ได้มา จัดทำเป็นแนวทางและประเด็นปัญหาเพื่อจะนำเข้าสู่ลำดับขั้นตอนการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ต่อไป โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญด้านการประสานนโยบายการศึกษาขั้น พื้นฐานระดับจังหวัด จำนวน 9 คน ทั้งนี้ตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อให้ได้รับความร่วมมือในการตอบ แบบสอบถาม และข้อมูลที่เป็นความจริงโดยมีลำดับขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1) การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการศึกษา ค้นคว้า รวบรวมข้อมูลจากเอกสาร ตำรา วารสาร บทความ งานวิจัย และวรรณกรรมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ ผู้วิจัยได้สืบค้นข้อมูลอัน เกี่ยวเนื่องกับการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด ทั้งในและต่างประเทศโดยการ ค้นคว้าข้อมูลจากห้องสมุดของมหาวิทยาลัย ทั้งที่เป็นทรัพยากรห้องสมุดมหาวิทยาลัยต้นสังกัด หรือ การใช้บริการยืมเอกสารข้ามมหาวิทยาลัย (Pulinet) นอกจากนี้ ยังค้นคว้าข้อมูลจากฐานข้อมูลต่าง ๆ ทางอินเทอร์เน็ตไม่ว่าจะเป็นบทความ หรืองานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประสานนโยบายการศึกษาขั้น พื้นฐาน ทั้งในและต่างประเทศ จากนั้น นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์แยกแยะออกเป็นหมวดหมู่ แล้ว สังเคราะห์ออกเป็นตัวแปรขององค์ประกอบการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด

2) การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ โดยในการสัมภาษณ์เพื่อการดำเนินการวิจัยใน ครั้งนี้เป็นการสัมภาษณ์เพื่อการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับตัวแปรขององค์ประกอบการประสานนโยบาย การศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด ในการนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้วยตนเอง โดยมี หนังสือจากภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร ขอความร่วมมือในการเข้าสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยเป็นผู้ประสานเพื่อนัดหมายเพื่อดำเนินการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ต่อไป

3) การเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

3.1) ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขอความ อนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

3.2) ส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์พร้อมทั้งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ลงทะเบียนไปยังกลุ่มผู้ให้ข้อมูลทั้ง 252 คน โดยขอความอนุเคราะห์ส่งแบบสอบถามกลับ ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้จัดเตรียมซองและแสตมป์ในการส่งกลับ ไปให้ผู้ตอบ พร้อมกันด้วย

4) การสนทนากลุ่ม (Focus Groups Discussion) เพื่อการเก็บข้อมูลกลยุทธ์การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด ในการนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้วยตนเอง โดยมีหนังสือจากมหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขอความร่วมมือในการเข้าสนทนากลุ่ม โดยผู้วิจัยเป็นผู้ประสานเพื่อนัดหมายเพื่อดำเนินการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน ต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัยดังนี้

1) การวิเคราะห์จากเอกสาร ข้อมูล บทความวิชาการ วารสาร ข้อมูล สถิติ งานวิจัย แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ ประกอบกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ 5 คน ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้หลักความเป็นเหตุเป็นผล อาศัยการตีความ (interpretation) จากเนื้อหาข้อมูลเพื่อนำมาสรุปเป็นตัวแปรขององค์ประกอบการประสานนโยบายระดับจังหวัด เพื่อที่จะใช้ข้อมูลในการสร้างแบบสอบถามต่อไป

2) การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามเกี่ยวกับตัวแปรขององค์ประกอบการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด

2.1) การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามใช้ค่าความถี่ (frequency) และ ร้อยละ (percentage)

2.2) การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยใช้วิธีการหาค่ามัชฌิมเลขคณิต () และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ซึ่งมีเกณฑ์การวิเคราะห์ ดังนี้

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.00-1.49 หมายถึง เห็นด้วยกับตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัดในระดับน้อยที่สุด

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.50-2.49 หมายถึง เห็นด้วยกับตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัดในระดับน้อย

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 2.50-3.49 หมายถึง เห็นด้วยกับตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัดในระดับปานกลาง

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 3.50-4.49 หมายถึง เห็นด้วยกับตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัดในระดับมาก

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 4.50-5.00 หมายถึง เห็นด้วยกับตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัดในระดับมากที่สุด

2.3) การวิเคราะห์องค์ประกอบการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด ใช้การสกัดองค์ประกอบ (factor extraction) ด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis : PCA) โดยการหมุนแกนตั้งฉาก (orthogonal rotation) ด้วยวิธี วาริเม็กซ์ (varimax rotation) โดยข้อตกลงเบื้องต้นในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ใช้เกณฑ์การคัดเลือกองค์ประกอบตามแนวคิดของไคเซอร์ (Kaiser's criterion) โดยจำนวนตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบต้องมีตัวแปรบรรยายองค์ประกอบนั้น ๆ ตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป และมีน้ำหนักองค์ประกอบแต่ละตัวแปร 0.6 ขึ้นไป ตามแนวคิดของคอมเรย์ แลลลี (Comrey and Lee) และเมื่อพิจารณาตามเกณฑ์ดังกล่าว ได้จำนวนองค์ประกอบ และความแปรปรวนของตัวแปร

3) การวิเคราะห์ข้อมูลกลยุทธ์การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัดที่ได้จากการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญจำนวน 9 คน ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้หลักความเป็นเหตุเป็นผลอาศัยการตีความ (interpretation) จากเนื้อหาข้อมูลเพื่อนำมาสรุปเป็นกลยุทธ์การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด

สรุป

การวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัดในครั้งนี้ จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ คือ เพื่อทราบองค์ประกอบการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด และเพื่อทราบกลยุทธ์การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) ใช้เทคนิคทางสถิติเพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis : EFA) ในการหาองค์ประกอบของการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด โดยใช้เครื่องมือวิจัยเป็นแบบสอบถาม (opinionnaire) เพื่อเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลซึ่งเป็น Cluster ภาคกลาง จำนวน 21 จังหวัด โดยเก็บข้อมูลจากผู้ที่มีภาระหน้าที่อันเกี่ยวข้องเนื่องกับการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด ดังต่อไปนี้ 1) ตัวแทนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษา จังหวัดละ 2 คน 2) ตัวแทนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดละ 2 คน 3) ตัวแทนสำนักบริหารการศึกษาศึกษาพิเศษระดับจังหวัดๆ ละ 2 คน 4) ตัวแทนสำนักการจัดการศึกษาเอกชนในระดับจังหวัดๆ ละ 2 คน 5) ตัวแทนสำนักงานการจัดการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดละ 2 คน และ 6) ตัวแทนคณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัดๆ ละ 2 คน รวมทั้งสิ้น 252 คน โดยเป็นการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับตัวแปรองค์ประกอบของการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด นำข้อมูลที่ได้จากการใช้แบบสอบถามมาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการวิจัยในช่วงที่ 2 ใช้วิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับกลยุทธ์การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด ทั้งนี้ เป็นการนำผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด มาวางแผนแนวทางการสนทนากลุ่มโดยมีผู้เข้าร่วมสนทนาซึ่งแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังต่อไปนี้ กลุ่มที่ 1 นักวิชาการที่มีความรู้ และมีประสบการณ์อันเนื่องมาจากการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด คุณวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาเอก จำนวน 3 คน กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา หรือรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ได้รับมอบหมาย จำนวน 3 คน และกลุ่มที่ 3 ผู้ปฏิบัติหน้าที่อันเนื่องมาจากการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด ได้แก่ ผู้ว่าราชการจังหวัดหรือรองผู้ว่าราชการจังหวัดที่ได้รับมอบหมาย, ศึกษาธิการจังหวัดหรือรองศึกษาธิการจังหวัดที่ได้รับมอบหมาย, คณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัด หรือคณะอนุกรรมการที่มีบทบาทหน้าที่อันเกี่ยวข้องกับการกำหนดประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด จำนวน 3 คน รวมทั้งสิ้น 9 คน นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้หลักความเป็นเหตุเป็นผล อาศัยการตีความ (interpretation) ข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่มออกเป็นกลยุทธ์การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัดในแต่ละองค์ประกอบต่อไป

บทที่ 4

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัดครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) องค์ประกอบการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด และ 2) กลยุทธ์การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด ซึ่งหลังจากได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามระเบียบวิธีการดังรายละเอียดในบทที่ 3 ข้างต้น โดยจะได้มีการนำข้อมูลมาวิเคราะห์ต่อไปตามขั้นตอนโดยผู้วิจัยจะนำเสนอออกเป็น 2 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบของการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด

1.1 การวิเคราะห์เอกสาร ตำรา วารสาร บทความ งานวิจัย และวรรณกรรมอื่น ๆ ทั้งในและต่างประเทศ รวมทั้งข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ได้ตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด

1.2 การวิเคราะห์ตัวแปร และองค์ประกอบ จากการนำเครื่องมือวิจัยซึ่งเป็นแบบสอบถามที่เป็นฉบับสมบูรณ์แล้ว ไปใช้เก็บข้อมูลกับผู้ให้ข้อมูลซึ่งเป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด ของแต่ละจังหวัดที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 21 จังหวัด ได้แก่ ตัวแทนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดละ 2 คน, ตัวแทนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดละ 2 คน, ตัวแทนสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ จังหวัดละ 2 คน, ตัวแทนคณะกรรมการการศึกษาเอกชน จังหวัดละ 2 คน, ตัวแทนสำนักงานการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดละ 2 คน และตัวแทนคณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัด จังหวัดละ 2 คน รวมทั้งสิ้น 252 คน เพื่อให้ได้องค์ประกอบการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด

- 1.2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- 1.2.2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรองค์ประกอบของการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด
- 1.2.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) ด้วยวิธีการสกัดปัจจัย (principal component analysis : PCA)

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) จากการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน เกี่ยวกับกลยุทธ์ในการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด ของแต่ละองค์ประกอบการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด



ตอนที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบของการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด

1.1 การวิเคราะห์เอกสาร ทฤษฎี งานวิจัยทั้งในและต่างประเทศ และการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

เป็นการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นเพื่อสร้าง และพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยการศึกษวิเคราะห์หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด โดยจำแนกออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1.1.1 เอกสาร และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เพื่อความสะดวก ง่ายต่อการศึกษาข้อมูลใน
ที่นี้ผู้วิจัยได้กำหนดตัวอักษรแทนสัญลักษณ์ของนักวิชาการ รายละเอียดตามตารางที่ 2

- A1 : Follett (1949)
- B1 : Hogwood and Gunn (1984)
- C1 : Yukl (1995)
- D1 : Muller (1997)
- E1 : Antti et al (2008)
- F1 : Braun (2008)
- G1 : Daft (2012)
- H1 : Nilsson and Moodysson (2015)
- I1 : Lampton (2015)
- J1 : Guy (2018)
- K1 : Businessdictionary. [online] (2019)
- L1 : สมิต สัชฌุกร (2553)
- M1 : ปราชญา กล้าพจัญญ (2554)
- N1 : ปวีณา จันทร์ประดิษฐ์ (2554)
- O1 : วิโรจน์ สารรัตน์ (2555)
- P1 : นิติพล ภูตะโชติ (2556)
- Q1 : กลุมนโยบายและแผน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ (2561)
- R1 : กลุ่มติดตามและประเมินผล สำนักงานศึกษาธิการภาค 4 (2557)
- S1 : สถาบันดำรงราชานุภาพ, สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย (2561)
- T1 : โอเคนชั่น, บล็อก. การติดต่อสื่อสารเพื่อการประสานงาน. เข้าถึงได้ใน <http://oknation.nationtv.tv/blog/print.php?id=496930> (2562)

ตารางที่ 2 สรุปผลการวิเคราะห์ตัวแปรจากเอกสารวิชาการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

No.	นักวิชาการ	A1	B1	C1	D1	E1	F1	G1	H1	I1	J1	K1	L1	M1	N1	O1	P1	Q1	R1	S1	T1	
																						ตัวแปรการประสานนโยบาย การศึกษาขั้นพื้นฐาน
51	นักวิชาการ ตัวแปรการประสานนโยบาย การศึกษาขั้นพื้นฐาน											✓										
52	นักวิชาการ ตัวแปรการประสานนโยบาย การศึกษาขั้นพื้นฐาน											✓										
53	นักวิชาการ ตัวแปรการประสานนโยบาย การศึกษาขั้นพื้นฐาน											✓										
54	นักวิชาการ ตัวแปรการประสานนโยบาย การศึกษาขั้นพื้นฐาน											✓							✓			

ตารางที่ 2 สรุปผลการวิเคราะห์ตัวแปรจากเอกสารวิชาการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ข้อ	นักวิชาการ	A1	B1	C1	D1	E1	F1	G1	H1	I1	J1	K1	L1	M1	N1	O1	P1	Q1	R1	S1	T1
55	<p>นักวิชาการ</p> <p>ตัวแปรการประสานนโยบาย</p> <p>การศึกษาขั้นพื้นฐาน</p> <p>มีการดำเนินการเพื่อประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยจัดให้มีการประชุมเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบภายในหน่วยงานระดับจังหวัด</p>											✓						✓			
56	<p>มีการฝึกทักษะให้ผู้ปฏิบัติงานมีความชำนาญในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสื่อสารทั้งนี้เพื่อให้การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัดเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ</p>											✓									
57	<p>มีการดำเนินการเพื่อประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยจัดให้มีการประชุมเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในระดับจังหวัด</p>											✓						✓			
58	<p>มีการดำเนินการเพื่อประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยจัดให้มีการประชุมเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบหน่วยงานระดับปฏิบัติภายในจังหวัด</p>											✓						✓			

ตารางที่ 2 สรุปผลการวิเคราะห์ตัวแปรจากเอกสารวิชาการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

	A1	B1	C1	D1	E1	F1	G1	H1	I1	J1	K1	L1	M1	N1	O1	P1	Q1	R1	S1	T1
๖๔	นักวิชาการ ตัวแปรการประสานนโยบาย การศึกษาขั้นพื้นฐาน																			
64	มีโครงสร้างคำสั่งและการควบคุมเพื่อให้แน่ใจว่าการใช้ ทรัพยากรในการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับจังหวัดมีประสิทธิภาพ								✓				✓					✓		
65	มีการบูรณาการกิจกรรม ความรับผิดชอบเพื่อควบคุม การใช้ทรัพยากรในการประสานนโยบายการศึกษาขั้น พื้นฐานระดับจังหวัด												✓					✓		
66	มีการจัดทำสมุดบันทึกหมายเลขโทรศัพท์ของบุคคล หรือหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อความสะดวกในการประสาน นโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัดอย่างมี ประสิทธิภาพ											✓	✓							
67	บุคลากรในสำนักงานทำงานสัมพันธ์สอดคล้องกันทำ ให้การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับ จังหวัดเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ												✓							

ตารางที่ 2 สรุปผลการวิเคราะห์ตามปรากฏเอกสารวิชาการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

๖๘	นักวิชาการ ตีแผ่ปรากฏการประสานนโยบาย การศึกษาขั้นพื้นฐาน	A1	B1	C1	D1	E1	F1	G1	H1	I1	J1	K1	L1	M1	N1	O1	P1	Q1	R1	S1	T1	
68	บุคลากรในสำนักงานทุกคนตระหนักถึงความ รับผิดชอบร่วมกันในการปฏิบัติหน้าที่ทำให้การ ประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด อย่างมีประสิทธิภาพ												✓	✓								
69	มีการกำหนดขอบข่ายของงานที่สอดคล้องกับการ ประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด ให้มีประสิทธิภาพ													✓	✓							
70	มีการสร้างความตระหนักถึงความสำคัญที่ต้องมีการ การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับ จังหวัดมีประสิทธิภาพ							✓					✓	✓	✓							
71	สมาชิกขององค์การตระหนักถึงความสำคัญที่ต้องมีการ ประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด ให้มีประสิทธิภาพ							✓					✓	✓	✓							

ตารางที่ 2 สรุปผลการวิเคราะห์ที่ตัวแปรจากเอกสารวิชาการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

	A1	B1	C1	D1	E1	F1	G1	H1	I1	J1	K1	L1	M1	N1	O1	P1	Q1	R1	S1	T1
๗๒	นักวิชาการ ดำเนินการประสานนโยบาย การศึกษาขั้นพื้นฐาน																			
72	มีการจัดเตรียมและแจกจ่ายวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ เพื่อ อำนวยความสะดวกในการประสานนโยบายการศึกษา ขั้นพื้นฐานระดับจังหวัดให้ดำเนินไปอย่างดีและมี ประสิทธิภาพ												✓							
73	มีการจัดเตรียมหรือปรับปรุงสถานที่ต่าง ๆ ที่มี ความสำคัญต่อการดำเนินการตามนโยบายการศึกษา ขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด												✓							
74	มีการจัดกิจกรรมเสวนาผลการดำเนินการ ปัญหา และ อุปสรรคต่าง ๆ ในการดำเนินนโยบายการศึกษาขั้น พื้นฐานในระดับจังหวัด												✓							
75	มีการจัดกิจกรรมศึกษาดูงานเพื่อให้การดำเนินนโยบาย การศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด เป็นไปอย่างดีและมี คุณภาพ												✓					✓		

ตารางที่ 2 สรุปผลการวิเคราะห์ตัวแปรจากเอกสารวิชาการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

	A1	B1	C1	D1	E1	F1	G1	H1	I1	J1	K1	L1	M1	N1	O1	P1	Q1	R1	S1	T1
๗๕	นักวิชาการ ตัวแปรการประสานนโยบาย การศึกษาขั้นพื้นฐาน																			
76	บุคคลผู้ประสานงานเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดีจะทำให้ การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับ จังหวัดมีประสิทธิภาพ							✓				✓	✓							
77	มีการพรรณานวริวิธีการทำงานต่าง ๆ ไว้เป็นลายลักษณ์ อักษร ให้ทุกคนได้ทราบ สามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้อง ทำให้การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานใน ระดับจังหวัด อย่างมีประสิทธิภาพ											✓	✓				✓			
78	มีการพรรณานวริวิธีการทำงานต่าง ๆ เป็นลายลักษณ์ อักษรให้บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งใหม่ ปฏิบัติงานได้ ถูกต้องเพื่อการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในระดับจังหวัด อย่างมีประสิทธิภาพ											✓	✓				✓			
79	ผู้ร่วมงานมีเอกภาพได้พบปะสังสรรค์กันนอกเวลา ปฏิบัติงานเพื่อสร้างสัมพันธ์อันดีต่อกัน ทำให้การ ประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ												✓	✓						

ตารางที่ 2 สรุปผลการวิเคราะห์ตัวแปรจากเอกสารวิชาการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

	A1	B1	C1	D1	E1	F1	G1	H1	I1	J1	K1	L1	M1	N1	O1	P1	Q1	R1	S1	T1
๘๐	นักวิชาการ ตัวแปรการประสานนโยบาย การศึกษาขั้นพื้นฐาน																			
80	การประสานงานที่มีประสิทธิภาพช่วยลดความขัดแย้ง ของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การทำให้การประสาน นโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด เป็นไป อย่างมีประสิทธิภาพ					✓		✓				✓					✓			
81	หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในระดับจังหวัดมีการประสาน นโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัดลงสู่ หน่วยงานระดับปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ																✓			
82	หน่วยงานในระดับจังหวัดมีการดำเนินงานกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานจาก ต้นสังกัด โดยเป็นไปอย่างชัดเจน และมีประสิทธิภาพ																✓			
83	หน่วยงานในระดับปฏิบัติมีการดำเนินการเพื่อให้การ ประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานจากต้นสังกัด เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ																✓			

ตารางที่ 2 สรุปผลการวิเคราะห์ตัวแปรจากเอกสารวิชาการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

	A1	B1	C1	D1	E1	F1	G1	H1	I1	J1	K1	L1	M1	N1	O1	P1	Q1	R1	S1	T1
84	นักวิชาการ ดำเนินการประสานนโยบาย การศึกษาขั้นพื้นฐาน																✓			
85	มีการออกคำสั่งและหรือประกาศต่าง ๆ เพื่อประสาน นโยบายจากหน่วยงานอื่นขึ้นไปทำให้การดำเนินงานนโยบาย การศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัดเป็นไปอย่างมี ประสิทธิภาพ																✓			
86	มีการออกระเบียบและหรือแนวปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อ ประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด จากหน่วยงานอื่นขึ้นไป																✓			
87	มีการปรับขนาดขององค์กรหรือหน่วยงานให้เล็กลงจะ ช่วยให้การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานใน ระดับจังหวัดเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ																✓			

ตารางที่ 2 สรุปผลการวิเคราะห์ตัวแปรจากเอกสารวิชาการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

	A1	B1	C1	D1	E1	F1	G1	H1	I1	J1	K1	L1	M1	N1	O1	P1	Q1	R1	S1	T1
๘๘	นักวิชาการ ตัวแปรการประสานนโยบาย การศึกษาขั้นพื้นฐาน																			
88	มีการเชื่อมโยงผู้บริหารระดับสูงเข้ากับกิจกรรมการบริหารระดับกลางและระดับล่างลงไปต่อประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัดให้เป็นไปอย่างดีและมีประสิทธิภาพ																✓			
89	ผู้บังคับบัญชามีความรู้สึกรับความเป็นธรรมจากการกำหนดนโยบาย กฎเกณฑ์ ระเบียบปฏิบัติที่มีมาตรฐาน สนองการดำเนินการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด จากต้นสังกัด																✓			
90	มีความเป็นเอกภาพในสายการบังคับบัญชา สามารถปฏิบัติงานประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด ได้อย่างเต็มที่																✓			
91	ผู้บริหารระดับสูงสามารถประสานเพื่อเชื่อมโยงไปยังผู้บริหารระดับกลาง และผู้ปฏิบัติได้เป็นอย่างดีทำให้การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด มีประสิทธิภาพ																✓			

ตารางที่ 2 สรุปผลการวิเคราะห์ตัวแปรจากเอกสารวิชาการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

	A1	B1	C1	D1	E1	F1	G1	H1	I1	J1	K1	L1	M1	N1	O1	P1	Q1	R1	S1	T1
๙๒	นักวิชาการ ตัวแปรการประสานนโยบาย การศึกษาขั้นพื้นฐาน																			
92	สายการบังคับบัญชาขององค์การไม่มีขั้นตอนยุ่งยาก ซับซ้อน เป็นเหตุทำให้การประสานนโยบายการศึกษา ขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด เป็นไปอย่างรวดเร็วไม่ล่าช้า และมีประสิทธิภาพ																✓			
93	อัตราส่วนจำนวนผู้ได้บังคับบัญชา หรือผู้ปฏิบัติ ต่อ ผู้บังคับบัญชาในแต่ละหน่วยงานมีความเหมาะสมต่อการ ประสานงานทำให้การประสานนโยบายการศึกษา ขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัดมีประสิทธิภาพ																✓			
94	มีการมอบอำนาจการตัดสินใจไปยังผู้ได้บังคับบัญชา หรือผู้ปฏิบัติในการประสานนโยบายการศึกษาขั้น พื้นฐานในระดับจังหวัด																✓			
95	มีการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันระหว่าง แผนกต่าง ๆ ในองค์การจนเกิดการทำงานร่วมกันเป็น ทีมเพื่อการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานใน ระดับจังหวัด เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ																✓			

ตารางที่ 2 สรุปผลการวิเคราะห์ตัวแปรจากเอกสารวิชาการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

	A1	B1	C1	D1	E1	F1	G1	H1	I1	J1	K1	L1	M1	N1	O1	P1	Q1	R1	S1	T1
๙๕	นักวิชาการ ตัวแปรการประสานนโยบาย การศึกษาขั้นพื้นฐาน																			
96	มีการสร้างความสัมพันธ์เชื่อมโยง แลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศระหว่างแผนกต่าง ๆ เกิดแนวคิด วิธีการหรือนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อการประสานนโยบาย การศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด														✓					
97	การสร้างความสัมพันธ์เชื่อมโยง แลกเปลี่ยนสารสนเทศระหว่างแผนกทำให้มองเห็นปัญหาและ แนวทางแก้ปัญหาร่วมกันเพื่อให้การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัดมีประสิทธิภาพ														✓					
98	ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ปฏิบัติมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศระหว่างกันทำให้การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ															✓				
99	มีการใช้วัสดุเทคโนโลยีสารสนเทศหรือติดต่อสื่อสารประสานงานระหว่างแผนกเพื่อการประสานนโยบาย การศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด															✓				

ตารางที่ 2 สรุปผลการวิเคราะห์ที่แตกแยกจากเอกสารวิชาการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

No.	นักวิชาการ ตัวแปรการประสานนโยบาย การศึกษาขั้นพื้นฐาน	A1	B1	C1	D1	E1	F1	G1	H1	I1	J1	K1	L1	M1	N1	O1	P1	Q1	R1	S1	T1	
162	การประสานงานที่มีประสิทธิภาพช่วยลดปัญหาการตัดสินใจ อันเป็นประโยชน์ต่อการประสานนโยบาย การศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด															✓						
163	การประสานงานในแนวระนาบจะมีประสิทธิภาพเมื่อสมาชิกในองค์กรตระหนักถึงความสำคัญของนโยบาย การศึกษาขั้นพื้นฐานในระดัจังหวัดของตั้งสังกัดและในระดับสูงขึ้นไป															✓						
164	มีการประสานงานเพื่อให้บริการแบบครบวงจรแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด															✓						
165	มีการประสานงานการระดมความพยายามเพื่อร่วมกันตัดสินใจทางเลือกในการแก้ปัญหาการจัด การศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัดเพื่อการกำหนด เป็นนโยบายต่อไป															✓						

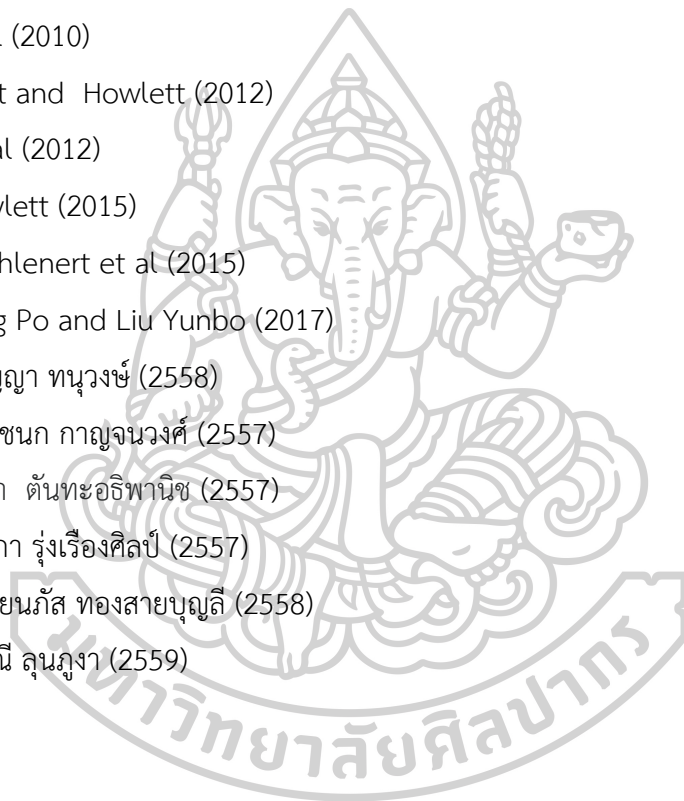
ตารางที่ 2 สรุปผลการวิเคราะห์ตัวแปรจากเอกสารวิชาการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

	A1	B1	C1	D1	E1	F1	G1	H1	I1	J1	K1	L1	M1	N1	O1	P1	Q1	R1	S1	T1
๒๕๕	นักวิชาการ																			
๒๕๖	ตัวแปรการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐาน																			
166	มีการประสานงานการระดมความพยายามในการหาแนวทางหรือนำนโยบายการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การปฏิบัติในระดับจังหวัด																			
167	มีการใช้เทคโนโลยีสื่อสารผ่านโซเชียลเน็ตเวิร์คบนพื้นที่ไซเบอร์ของสมาชิกในองค์กรเพื่อการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัดอย่างมีประสิทธิภาพ																			
168	มีการฝึกทักษะการใช้เทคโนโลยีสื่อสารผ่านโซเชียลเน็ตเวิร์คของสมาชิกในองค์กรเพื่อการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด																			
169	สมาชิกในองค์กร มีความรักสามัคคี และเต็มใจที่จะช่วยเหลือกันในการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัดอย่างมีประสิทธิภาพ																			
170	ผู้บริหารระดับสูงสามารถประสานเพื่อเชื่อมโยงนโยบายไปสู่ผู้บริหารระดับกลาง ระดับล่าง และผู้ปฏิบัติได้เป็นอย่างดีทำให้การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัดมีประสิทธิภาพ																			

จากตารางที่ 2 ซึ่งเป็นตารางสรุปผลการวิเคราะห์ตัวแปรจากเอกสารวิชาการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง พบว่า สามารถวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) และสรุปออกเป็นตัวแปรการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ทั้งหมด 173 ตัวแปร

1.1.2 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ รายละเอียดตามตารางที่ 3

- A2 : Antti et al (2008)
- B2 : Thomas (2008)
- C2 : Paul (2010)
- D2 : Craft and Howlett (2012)
- E2 : Afdal (2012)
- F2 : Howlett (2015)
- G2 : Strehlenert et al (2015)
- H2 : Yang Po and Liu Yunbo (2017)
- I2 : อภิญา ทนวงษ์ (2558)
- J2 : หทัยชนก กาญจนวงศ์ (2557)
- K2 : ศรีดา ตันทะอริพานิช (2557)
- L2 : รุ่งนภา รุ่งเรืองศิลป์ (2557)
- M2 : พลอยนภัส ทองสายบุญลี (2558)
- N2 : จารุณี ลุนภูงา (2559)



ตารางที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์ตัวแปรจากงานวิจัย

๓๒๒	ตัวแปรการประสานนโยบาย การศึกษาขั้นพื้นฐาน	นักวิชาการ	A2	B2	C2	D2	E2	F2	G2	H2	I2	J2	K2	L2	M2	N2
1	มีการกระจายอำนาจให้หน่วยปฏิบัติมีความอิสระในการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด อย่างมีประสิทธิภาพ	✓														
2	บุคคลซึ่งทำหน้าที่ประสานงานมีความรู้ความสามารถสูงในด้านนั้น ๆ ทำให้การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัดเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ	✓														
3	สายการบังคับบัญชาขององค์การไม่มีขั้นตอนยุ่งยากซับซ้อน เป็นเหตุทำให้การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด เป็นไปอย่างรวดเร็วไม่ล่าช้า และมีประสิทธิภาพ	✓														
4	การประสานงานที่มีประสิทธิภาพช่วยลดความขัดแย้งของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การทำให้การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ	✓														

ตารางที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์ตัวแปรจากงานวิจัย (ต่อ)

		A2	B2	C2	D2	E2	F2	G2	H2	I2	J2	K2	L2	M2	N2
๙๒๔	ตัวแปรการประสานนโยบาย การศึกษาขั้นพื้นฐาน	นักวิชาการ													
9	มีการสะท้อนความคิดเห็นจากผู้ปฏิบัติในการดำเนินการตาม นโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัดจากต้นสังกัด		✓												
10	มีการนำสะท้อนความคิดเห็นจากผู้ปฏิบัติในการดำเนินการ ตามนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัดมาพิจารณา ปรับปรุง		✓									✓			
11	ผู้บริหารระดับสูงสามารถประสานเพื่อเชื่อมโยงนโยบายไปสู่ ผู้บริหารระดับกลาง ระดับล่าง และผู้ปฏิบัติได้เป็นอย่างดีทำ ให้การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัดมี ประสิทธิภาพ		✓												
12	การประสานงานที่มีประสิทธิภาพช่วยลดความขัดแย้งของ หน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรทำให้การประสานนโยบาย การศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด เป็นไปอย่างมี ประสิทธิภาพ		✓							✓					

ตารางที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์ตัวแปรจากงานวิจัย (ต่อ)

๖๒๕	นักวิชาการ	A2	B2	C2	D2	E2	F2	G2	H2	I2	J2	K2	L2	M2	N2
๖๒๕	ตัวแปรการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐาน														
17	มีการจัดให้มีหน่วยงานเฉพาะกิจขึ้นทำหน้าที่แนะนำให้คำปรึกษาและประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัดอย่างมีประสิทธิภาพ				✓	✓									
18	มีการกำหนดนโยบายขององค์กรไว้อย่างชัดเจนเพื่อรองรับการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัดที่มีประสิทธิภาพ										✓				
19	มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรไว้อย่างชัดเจนเพื่อรองรับการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด										✓				
20	มีการกำหนดระยะเวลาในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรอย่างชัดเจนเพื่อรองรับการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด										✓				
21	จัดให้มีการประสานงานในกระบวนการบริหารจัดการที่ตรงเพื่อให้การดำเนินงานในการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัดมีประสิทธิภาพ										✓				

ตารางที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์ตัวแปรจากงานวิจัย (ต่อ)

	A2	B2	C2	D2	E2	F2	G2	H2	I2	J2	K2	L2	M2	N2
๒๒๕	นักวิชาการ													
๒๒๕	ตัวแปรการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐาน													
22	มีการเขียนโครงการ แผนงาน ไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ให้ทุกคนได้ทราบ สามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้องทำให้การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ													
23	มีการพรรณนาริธีการทำงานต่าง ๆ ไว้เป็นลายลักษณ์อักษรให้ทุกคนได้ทราบ สามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้องทำให้การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ													
24	มีการประสานงานเพื่อให้บริการแบบครบวงจรแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด													
25	มีการวางแผนการดำเนินงานหรือลำดับขั้นตอนต่าง ๆ ที่ชัดเจน เพื่อประสานให้การดำเนินการตามนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัดเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ													

ตารางที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์ตัวแปรจากงานวิจัย (ต่อ)

๒๕๕๕	ตัวแปรการประสานนโยบาย การศึกษาขั้นพื้นฐาน	นักวิชาการ	A2	B2	C2	D2	E2	F2	G2	H2	I2	J2	K2	L2	M2	N2
26	มีการสนับสนุนทรัพยากรจากฝ่ายการเมืองอย่างครอบคลุมทำให้การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัดมีประสิทธิภาพ												✓			
27	มีการประสานงานการระดมความพยายามในการกำหนดปัจจัยความสำเร็จของการนำนโยบายการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การปฏิบัติในระดับจังหวัด												✓			
28	การมีส่วนร่วมของโรงเรียนต่าง ๆ ในจังหวัดทำให้การประสานนโยบายการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัดมีประสิทธิภาพ												✓			
29	การปรับตัวของผู้ปฏิบัติ/ผู้มีหน้าที่ เพื่อให้เกิดความร่วมมือและริเริ่มร่วมกัน ทำให้การประสานนโยบายการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัดดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ												✓			

ตารางที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์ตัวแปรจากงานวิจัย (ต่อ)

๖๒๕	นักวิชาการ	A2	B2	C2	D2	E2	F2	G2	H2	I2	J2	K2	L2	M2	N2
30	ตัวแปรการประสานนโยบาย การศึกษาขั้นพื้นฐาน การยอมรับการพึ่งพาซึ่งกันและกัน และได้ผลประโยชน์ร่วมกัน ของบุคคล/หน่วยงานต่าง ๆ ทำให้การประสานนโยบายการจัดการ การศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัดดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ											✓			
31	มีการสืบค้นข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องหรือบุคคลที่จะติดต่อประสานทำ ให้การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัดมี ประสิทธิภาพ											✓			
32	มีการเฝ้าติดตาม สอดส่อง หรือกำกับกรปฏิบัติงาน การติดตั้ง งานในหน่วยงานที่รับผิดชอบว่ามีข้อขัดข้องผิดพลาดอย่างไรบ้าง ทำให้การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด อย่างมีประสิทธิภาพ											✓	✓	✓	✓
33	มีความชัดเจนในบทบาทและความสามารถของสมาชิกในทีมงาน ประสานงานทำให้การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานใน ระดับจังหวัดได้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ												✓		

ตารางที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์ตัวแปรจากงานวิจัย (ต่อ)

32-33	นักวิชาการ	A2	B2	C2	D2	E2	F2	G2	H2	I2	J2	K2	L2	M2	N2
34	การสร้างความสัมพันธ์เชื่อมโยง แลกเปลี่ยนสารสนเทศระหว่างแผนกทำให้องค์กรเห็นปัญหาและ แนวทางแก้ปัญหาพร้อมกันเพื่อให้เกิดการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัดมีประสิทธิภาพ							✓					✓		
35	ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ปฏิบัติการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศระหว่างกันทำให้การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ							✓					✓		
36	จัดให้มีลำดับขั้นตอนการทำงานชัดเจนไม่ซ้ำซ้อน/ซ้อนทับทำให้การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัดมีประสิทธิภาพ							✓							
37	มีการสร้างความสัมพันธ์เชื่อมโยง แลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศระหว่างแผนกต่าง ๆ เกิดแนวคิด วิธีการ หรือนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด							✓							

ตารางที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์ตัวแปรจากงานวิจัย (ต่อ)

	A2	B2	C2	D2	E2	F2	G2	H2	I2	J2	K2	L2	M2	N2
๕๒๕	นักวิชาการ													
	ตัวแปรการประสานนโยบาย การศึกษาขั้นพื้นฐาน													
50	มีการเชื่อมโยงผู้บริหารระดับสูงเข้ากับกิจกรรมการบริหาร ระดับกลางและระดับล่างไปเพื่อประสานนโยบายการศึกษา ขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด ให้เป็นไปอย่างดีและมี ประสิทธิภาพ													
51	การประสานงานและสนับสนุนทรัพยากรจากระดับสูงลงมา ช่วยให้ภาระงานไม่ซ้ำซ้อนและทำให้ผู้ปฏิบัติเข้มแข็งส่งผลให้ การประสานนโยบายการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด มีประสิทธิภาพ													
								✓						✓

จากตารางที่ 3 ซึ่งเป็นตารางสรุปผลการวิเคราะห์ตัวแปรการประสานนโยบายการศึกษาชั้น
พื้นฐานจากงานวิจัย โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) ได้รวมทั้งหมด 51 ตัวแปร จาก
ผู้เขียนทั้งหมด 14 คน

1.1.3 การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญการประสานนโยบายการศึกษาชั้นพื้นฐานระดับ
จังหวัด รายละเอียดตามตารางที่ 4

- A3 : เกรียงพงศ์ ภูมิราช
- B3 : อมร เผ่าเมือง
- C3 : ไพฑูรย์ อรุณศรีประดิษฐ์
- D3 : วิบูลผล พร้อมมูล
- E3 : สาลิณี ธวัชฉัตรชัย



ตารางที่ 4 สรุปผลการสัมภาษณผู้เชี่ยวชาญการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด

๕๕ ๕๕	นักวิชาการ ตัวแปรการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐาน	A3	B3	C3	D3	E3
1	มีการชี้แจงทำความเข้าใจเพื่อให้เกิดเอกภาพในการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัดอย่างมีประสิทธิภาพ	✓	✓			
2	มีข้อมูลย้อนกลับตามแนวทางการบริหารแบบเน้นผลสัมฤทธิ์เพื่อปรับปรุงการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัดอย่างมีประสิทธิภาพ	✓				
3	มีการสืบค้นข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องหรือบุคคลที่จะติดต่อประสานทำให้การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัดมีประสิทธิภาพ	✓				
4	มีการเฝ้าติดตาม สอดส่อง หรือกำกับกับการปฏิบัติงาน การติดตั้งงานในหน่วยงานที่รับผิดชอบว่ามีข้อขัดข้องผิดพลาดอย่างไรบ้าง ทำให้การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัดอย่างมีประสิทธิภาพ	✓	✓			✓
5	มีการกำหนดนโยบายขององค์กรไว้อย่างชัดเจนเพื่อรองรับการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัดที่มีประสิทธิภาพ	✓	✓			
6	มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรไว้อย่างชัดเจนเพื่อรองรับการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด	✓	✓			
7	มีการระบุขั้นตอนของกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การอย่างชัดเจนเพื่อรองรับการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด	✓	✓			✓
8	หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในระดับจังหวัดมีการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัดลงสู่หน่วยงานระดับปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ	✓				

ตารางที่ 4 สรุปผลการสัมมนาของผู้เชี่ยวชาญการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด (ต่อ)

๒๕๐๕	ตัวแปรการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐาน	นักวิชาการ	A3	B3	C3	D3	E3
9	หน่วยงานในระดับจังหวัดแต่ละแห่งสามารถติดต่อสื่อสารภายในหน่วยงานเพื่อประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานจากต้นสังกัดได้ชัดเจน และมีประสิทธิภาพ	✓	✓				✓
10	มีการวางแผนการดำเนินงานหรือลำดับขั้นตอนต่าง ๆ ที่ชัดเจน เพื่อให้สามารถดำเนินการตามนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัดเป็นอย่างดีมีประสิทธิภาพ	✓	✓				
11	มีโครงสร้างงานที่จัดไว้เป็นระเบียบแบบแผนชัดเจนรัดกุมเพื่อประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัดให้การดำเนินงานตามนโยบายเป็นอย่างดีมีประสิทธิภาพ	✓	✓				
12	มีแผนภูมิแสดงสายการบังคับบัญชา และสายงานติดต่อสื่อสารที่ชัดเจนเข้าใจง่ายเพื่อประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัดให้การดำเนินงานตามนโยบายเป็นอย่างดีมีประสิทธิภาพ	✓	✓				✓
13	มีระบบการเสนอรายงานตามสายการบังคับบัญชา ซึ่งยึดเป็นหลักปฏิบัติได้แน่นอน ทำให้การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ	✓	✓	✓			
14	บุคคลซึ่งเป็นผู้ประสานที่มีความมุ่งมั่นแก้ไขปัญหา จะทำให้การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัดมีประสิทธิภาพ	✓	✓	✓	✓		
15	บุคคลผู้ประสานงานซึ่งเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดีจะทำให้การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัดมีประสิทธิภาพ	✓	✓		✓	✓	✓
16	มีทะเบียนเอกสารต่าง ๆ จัดไว้อย่างเป็นระบบ และสะดวกแก่การติดตามค้นหาทำให้การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ	✓	✓				✓

ตารางที่ 4 สรุปผลการสัมมนาของผู้เชี่ยวชาญการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด (ต่อ)

๒๕๐๕	ตัวแปรการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐาน	นักวิชาการ	A3	B3	C3	D3	E3
17	มีการจัดบันทึกรายงานต่าง ๆ จัดไว้อย่างเป็นระบบ และสะดวกแก่การติดตามค้นคว้าทำให้การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดัจังหวัด เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ	✓	✓		✓		✓
18	มีความเป็นเอกภาพในสายการบังคับบัญชา โดยผู้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด ได้ถูกต้องชัดเจน ตรงตามสายบังคับบัญชา	✓					✓
19	มีการสร้างความสัมพันธ์เชื่อมโยง แลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศระหว่างแผนกต่าง ๆ เกิดแนวคิด วิธีการ หรือนวัตกรรมใหม่ๆ ทำให้การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัดมีประสิทธิภาพ	✓			✓		
20	ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ปฏิบัติมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศระหว่างกันทำให้การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ	✓				✓	
21	ผู้บริหาร/ผู้ปฏิบัติระดับต่าง ๆ ในองค์การตระหนักถึงความสำคัญของการปฏิรูปการศึกษาและสิทธิประโยชน์ที่ได้รับ ส่งผลให้การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด เป็นไปอย่างมีคุณภาพ	✓					✓
22	การปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารในระบอบราชการอย่างเหมาะสมทำให้การประสานงานภายในองค์การมีความคล่องตัว ส่งผลให้การดำเนินนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ	✓					
23	ถึงแม้จะมีการปรับเปลี่ยนนโยบายหรือวิธีการปฏิบัติงานใหม่ภายในองค์การก็ยังไม่เป็นอุปสรรคต่อการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด	✓					
24	มีการตัดสินใจโดยอิสระจากองค์การต้นสังกัด(กระทรวง) ทำให้การประสานนโยบายการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัดดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ	✓					

ตารางที่ 4 สรุปผลการสัมภาษณผู้เชี่ยวชาญการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด (ต่อ)

๕๕๕	ตัวแปรการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐาน	นักวิชาการ	A3	B3	C3	D3	E3
25	มีความพยายามหลีกเลี่ยงความแตกต่างที่ชัดเจนของกระทรวงหรือหน่วยงานอื่น มีผลให้การประสานนโยบายการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัดดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ	✓	✓				
26	ค้นหาข้อตกลงร่วมกันระหว่างกระทรวงหรือหน่วยงาน ทำให้การประสานนโยบายการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัดดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ	✓	✓				
27	มีการสื่อสารโดยตรงกับผู้รับผิดชอบงานนั้น ๆ เพื่อให้การประสานนโยบายการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัดมีประสิทธิภาพ	✓	✓				
28	การมีส่วนร่วมของโรงเรียนต่าง ๆ ในจังหวัดทำให้การประสานนโยบายการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัดเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ	✓	✓	✓			
29	การออกแบบโครงสร้างการบริหารในระดับต่าง ๆ อย่างเหมาะสมจะช่วยให้การประสานนโยบายการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัดดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ	✓	✓				✓
30	การยอมรับการพึ่งพาระหว่างกันและกัน และได้ผลประโยชน์ร่วมกันของบุคคล/หน่วยงานต่าง ๆ ทำให้การประสานนโยบายการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัดดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ	✓	✓				
31	นโยบายที่ถูกต้องกำหนดจากต้นสังกัดหรือรัฐบาลไม่มีการผสมผสานซับซ้อน ง่ายต่อการประสาน ทำให้การประสานนโยบายการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัดดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ	✓	✓				
32	การประสานงานและสนับสนุนทรัพยากรระดับสูงลงมาช่วยให้การระงับไม่ซับซ้อนและทำให้หน่วยงานผู้ปฏิบัติแข็งแกร่งส่งผลให้การประสานนโยบายการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัดดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ	✓	✓				
33	มีการกำหนดวันเวลาอย่างชัดเจนเพื่อการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัดอย่างมีประสิทธิภาพ	✓	✓	✓			

ตารางที่ 4 สรุปผลการสัมมนาผู้เชี่ยวชาญการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด (ต่อ)

33-34	ตัวแปรการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐาน	นักวิชาการ	A3	B3	C3	D3	E3
34	มีการจัดการสถานที่ไว้อย่างชัดเจนเหมาะสมเพื่อการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัดอย่างมีประสิทธิภาพ		✓	✓			
35	มีการจัดการบริหารที่ครบวงจรตามกระบวนการแบบเน้นผลสัมฤทธิ์ประกอบด้วย input, process, output และ outcome ทำให้การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัดมีประสิทธิภาพ		✓	✓			
36	มีการแต่งตั้งคณะกรรมการผสมหรือคณะกรรมการกลางในการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การ (กระทรวง) ทำให้การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัดอย่างมีประสิทธิภาพ		✓	✓		✓	
37	มีการกำหนดวัน เวลา สถานที่ และผู้รับผิดชอบกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การอย่างชัดเจนเพื่อรองรับการประสานนโยบายในการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด		✓	✓			
38	มีการกำหนดระยะเวลาในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การอย่างชัดเจนเพื่อรองรับการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด		✓	✓			
39	มีการกำหนดสถานที่จัดกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การไว้อย่างชัดเจนเพื่อรองรับการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด		✓	✓			
40	มีการกำหนดตัวผู้รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรมขององค์การอย่างชัดเจนเพื่อรองรับการประสานนโยบายของหน่วยงานต่าง ๆ ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด		✓	✓			
41	มีการดำเนินการเพื่อประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยจัดให้มีการประชุมเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบภายในหน่วยงาน ระดับจังหวัด		✓	✓	✓		

ตารางที่ 4 สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด (ต่อ)

๔๒-๔๙	นักวิชาการ	A3	B3	C3	D3	E3
42	ตัวแปรการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการดำเนินการเพื่อประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยจัดให้มีการประชุมเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในระดับจังหวัด	✓	✓	✓		
43	มีการดำเนินการเพื่อประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยจัดให้มีการประชุมเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบหน่วยงานระดับปฏิบัติภายในจังหวัด	✓	✓	✓		
44	จัดให้มีการประสานงานในกระบวนการที่ครบวงจรเพื่อให้การดำเนินงานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ	✓	✓	✓		
45	ผลจากการดำเนินงานตามลำดับขั้นตอนหรือกระบวนการที่วางแผนไว้สามารถทำให้การดำเนินงานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัดเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ	✓	✓	✓		
46	มีการแจกเอกสารชี้แจงการกำหนดคุณลักษณะเรียงข้อบังคับต่าง ๆ ให้ผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องได้ทราบโดยทั่วกันเพื่อประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด ทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ	✓	✓	✓		
47	มีคณะกรรมการชุดต่าง ๆ ร่วมทำงานโดยมีการพบปะปรึกษาหารือกันเป็นประจำทำให้การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ	✓	✓	✓		✓
48	มีการเขียนโครงการ แผนงาน ไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ให้ทุกคนได้ทราบ สามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้องทำให้การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ	✓	✓	✓		
49	มีปฏิทินกำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงานในเรื่องต่าง ๆ ไว้ชัดเจนว่า วัน เดือน ปีใด จะมีการปฏิบัติงานเรื่องอะไร ทำให้การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ	✓	✓	✓		

ตารางที่ 4 สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด (ต่อ)

๕๒.๕	ตัวแปรการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐาน	A3	B3	C3	D3	E3
50	มีการกระตุ้นเตือน ทบทวน ชักข้อความเข้าใจกันเป็นครั้งคราวถึงกำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงานในเรื่องต่าง ๆ ทำให้การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัดมีประสิทธิภาพ		✓			
51	มีการจัดประชุมสัมมนาเพื่อพัฒนาบุคลากรในระดับต่าง ๆ ให้ความสนใจ มีความรู้และพัฒนางานที่ปฏิบัติอยู่เสมอ ทำให้การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ		✓		✓	
52	ผู้บังคับบัญชามีความรู้สึกรับความเป็นธรรมจากกรรมการกำหนดนโยบาย กฎเกณฑ์ ระเบียบปฏิบัติที่มีมาตรฐาน สอนการดำเนินการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด จากต้นสังกัด		✓			
53	มีการประสานงานเพื่อให้บริการแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด		✓			
54	มีการประสานงานการระดมความพยายามเพื่อการประเมินผลของนโยบายการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด		✓	✓		
55	มีการประสานงานการระดมความพยายามเพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือข้อเสนอในการยกเลิกนโยบายการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัดเพื่อการกำหนดเป็นนโยบายต่อไป		✓			✓
56	มีการประสานงานการระดมความพยายามเพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือข้อเสนอเพื่อการสืบสานนโยบายการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัดเพื่อการกำหนดเป็นนโยบายต่อไป		✓			✓
57	มีการคัดกรองระดับความเร่งด่วนของนโยบายว่าอันไหนควรทำก่อนอันไหนควรทำหลัง ทำให้การประสานนโยบายการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัดดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ		✓			
58	มีการใช้รูปแบบวิธีการที่หลากหลายและยืดหยุ่นในการประสานงาน ทำให้การประสานนโยบายการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัดดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ		✓			

ตารางที่ 4 สรุปผลการสัมมนาของผู้เชี่ยวชาญการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด (ต่อ)

๖๕ ๖๕.๕	นักวิชาการ	A3	B3	C3	D3	E3
59	ตัวแปรการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการบูรณาการกิจกรรม ความรับผิดชอบเพื่อควบคุมการใช้ทรัพยากรในการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัดมีประสิทธิภาพ			✓		
60	มีการจัดให้มีหน่วยงานเฉพาะกิจขึ้นทำหน้าที่แนะนำให้คำปรึกษาและประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัดอย่างมีประสิทธิภาพ			✓	✓	
61	มีการจัดเตรียมเอกสาร วัสดุอุปกรณ์ ตัวอย่างบุคคล รวมทั้งงบประมาณเพื่อการประสานงานให้การทำตามนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัดเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ			✓	✓	
62	มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อใช้ในการประสานงานให้การทำตามนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัดมีประสิทธิภาพ			✓	✓	
63	มีรายชื่อผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ และมีคำบรรยายกำหนดอำนาจหน้าที่ประจำตำแหน่งอย่างละเอียดเพื่อประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัดอย่างมีประสิทธิภาพ			✓		
64	มีการกำหนดกฎเกณฑ์ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ไว้เป็นลายลักษณ์อักษรสามารถอ้างอิงได้เพื่อประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด ทำให้การทำตามนโยบายเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ			✓		
65	การจัดทำแผนผังและกำหนดหน้าที่ การะงานของบุคลากรทำให้การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัดมีประสิทธิภาพ			✓		
66	บุคคลซึ่งทำหน้าที่ประสานงานมีความรู้ความสามารถสูงในด้านนั้น ๆ ในการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด			✓	✓	

ตารางที่ 4 สรุปผลการสัมมนาของผู้เชี่ยวชาญการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด (ต่อ)

66-67	นักวิชาการ	A3	B3	C3	D3	E3
67	ตัวแปรการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการจัดกิจกรรมแสดงบทบาทสมมติเพื่อพัฒนาบุคลากรระดับต่าง ๆ ให้เข้าใจ และมีความรู้เกี่ยวกับปฏิบัติอยู่เสมอ ทำให้การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ			✓		
68	มีการเชื่อมโยงผู้บริหารระดับสูงเข้ากับกิจกรรมการบริหารระดับกลางและระดับล่างไปเพื่อประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด ให้เป็นไปอย่างดีและมีประสิทธิภาพ			✓	✓	
69	มีการประสานงานการระดมความพยายามเพื่อร่วมกันตัดสินใจกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัดเพื่อการกำหนดเป็นนโยบายต่อไป			✓		
70	มีการประสานงานการระดมความพยายามในการหาแนวทางหรือนโยบายการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การปฏิบัติในระดับจังหวัด			✓		
71	มีการประสานงานการระดมความพยายามในการกำหนดปัจจัยความสำเร็จของการนำนโยบายการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การปฏิบัติในระดับจังหวัด			✓		
72	มีการประสานเพื่อรวบรวมนโยบายของหน่วยงาน/กระทรวงต่าง ๆ เพื่อจัดทำยุทธศาสตร์ในการประสานนโยบายการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัดต่อไป			✓		
73	มีการใช้บริการส่งข้อความถึงกันผ่านSmart Phone ทำให้การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัดมีประสิทธิภาพ				✓	
74	มีการใช้เทคโนโลยีสื่อสารผ่านโซเชียลมีเดียบนพื้นที่เซิร์ฟเวอร์ของสมาชิกในองค์การเพื่อการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัดอย่างมีประสิทธิภาพ				✓	

ตารางที่ 4 สรุปผลการสัมมนาของผู้เชี่ยวชาญการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด (ต่อ)

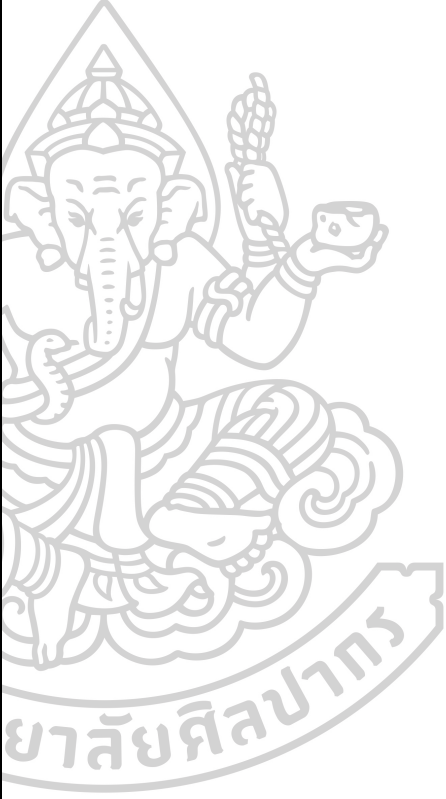
๕๕๐๕	นักวิชาการ	A3	B3	C3	D3	E3
75	<p>ตัวแปรการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐาน</p> <p>มีการฝึกทักษะการใช้เทคโนโลยีสื่อสารผ่านโซเชียลมีเดียเป็นเครื่องมือของสมาชิกในองค์กรการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัดอย่างมีประสิทธิภาพ</p>				✓	
76	<p>มีการจัดกิจกรรมพบปะปรึกษาหารือ ร่วมรับประทานอาหารเพื่อให้การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานภายในหน่วยงานระดับจังหวัดดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ</p>				✓	
77	<p>มีการจัดกิจกรรมพบปะปรึกษาหารือ ร่วมรับประทานอาหารเพื่อให้การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระหว่างหน่วยงานภายในจังหวัดดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ</p>				✓	
78	<p>มีการจัดกิจกรรมเพื่อเป็นการขอบคุณหน่วยงานต่าง ๆ ที่ได้ปฏิบัติหน้าที่ตามนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัดจนประสบผลสำเร็จได้อย่างเรียบร้อย</p>				✓	
79	<p>มีการจัดกิจกรรมเสวนาผลการดำเนินการ ปัญหา และอุปสรรคต่าง ๆ ในการดำเนินนโยบายมีการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด</p>				✓	
80	<p>การจัดตัวบุคคลในองค์กรให้ทำงานสัมพันธ์สอดคล้องกัน ส่งผลให้การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัดเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ</p>				✓	
81	<p>จัดให้มีการพัฒนาบุคลากรเพื่อพัฒนางานอยู่เสมอช่วยให้การประสานนโยบายดำเนินการดำเนินนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัดเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ</p>				✓	
82	<p>ผู้ร่วมงานมีโอกาสได้พบปะสังสรรค์กันนอกเวลาปฏิบัติงานเพื่อสร้างสัมพันธ์ไมตรีอันดีต่อกัน ทำให้การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ</p>				✓	

ตารางที่ 4 สรุปผลการสัมมนาของผู้เชี่ยวชาญการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด (ต่อ)

83	นักวิชาการ	A3	B3	C3	D3	E3
83	<p>ตัวแปรการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐาน</p> <p>มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรระดับต่าง ๆ ให้เข้าใจและมีความรู้เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติอยู่เสมอ ทำให้การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ</p>				✓	
84	<p>ผู้บริหารระดับสูงสามารถประสานเพื่อเชื่อมโยงนโยบายไปสู่ผู้บริหารระดับกลาง ระดับล่าง และผู้ปฏิบัติได้เป็นอย่างดี</p> <p>ทำให้การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัดมีประสิทธิภาพ</p>				✓	
85	<p>มีการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันระหว่างแผนกต่าง ๆ ในองค์การจนเกิดการทำงานร่วมกันเป็นทีมส่งผลให้การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัดมีประสิทธิภาพ</p>				✓	
86	<p>โครงสร้างการบริหารระดับรัฐบาลและระดับพื้นที่ สอดคล้องกัน ทำให้การประสานนโยบายการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัดมีประสิทธิภาพ</p>				✓	✓
87	<p>มีการกระจายอำนาจเพื่อให้หน่วยปฏิบัติมีความอิสระในการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>กับการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัดอย่างมีประสิทธิภาพ</p>					✓
88	<p>การมีสายบังคับบัญชาในระดับจังหวัดเพิ่มขึ้นทำให้การประสานงานภายใต้การมีคำสั่งความคล่องตัวส่งผลให้การดำเนินนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ</p>					✓
89	<p>ผลประโยชน์ของหน่วยงานหรือสถานศึกษาที่ได้รับทำให้การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด เพื่อให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ</p>					✓

ตารางที่ 4 สรุปผลการสัมมนาผู้เชี่ยวชาญการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด (ต่อ)

๕๕๕	นักวิชาการ	A3	B3	C3	D3	E3
90	<p>ตัวแปรการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐาน</p> <p>ขอบเขตความรับผิดชอบของผู้มีหน้าที่ผู้ปฏิบัติสอดคล้องกับโครงสร้างการบริหารในระดับต่าง ๆ ทำให้การประสานนโยบายการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัดดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ</p>					✓
91	<p>ในสถานการณ์ที่หน่วยงานต่าง ๆ ในกระทรวง ไม่สามารถหาข้อตกลงได้ จำเป็นต้องมีบุคคลที่สามเข้ามาไกล่เกลี่ย เพื่อให้การจัดการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัดดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ</p>					✓



จากตารางที่ 4 ซึ่งเป็นตารางสรุปผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญการประสานนโยบายการศึกษา
ขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด จำนวน 5 คน พบว่ามีตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการจำนวนทั้งสิ้น 91 ตัวแปร

สรุปได้ว่า จากการวิเคราะห์เนื้อหาที่ได้จากนักวิชาการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง งานวิจัย และ
การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด ดังตารางที่ 2
ตารางที่ 3 และ ตารางที่ 4 ตามลำดับ พบว่าตัวแปรหลายตัวที่นักวิชาการ ทฤษฎี ผลการวิจัย และ
จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ มีความคิดเห็นตรงกัน ซึ่งทำให้ตัวแปรมีลักษณะใกล้เคียงกัน ทั้งนี้ผู้วิจัย
จึงปรับปรุง พัฒนาตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานทำให้คงเหลือ
จำนวน 173 ตัวแปร และเมื่อนำเข้าปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ พบว่ายังมีตัวแปรที่ยังมี
ลักษณะใกล้เคียงกัน อีกทั้งยังมีตัวแปรบางตัวที่ยังไม่ชัดเจนว่าจะเป็นตัวแปรของการประสานนโยบาย
การศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัดซึ่งอาจจะมีผลต่อความตรงเชิงเนื้อหา ทำให้ไม่สามารถการตอบ
คำถามของการวิจัยได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย จึงได้มีการคัดเลือกตัวแปรที่น่าจะเป็นปัญหา
ดังกล่าวออกจำนวน 43 ตัวแปร คงเหลือ 130 ตัวแปร จากนั้นผู้วิจัยนำตัวแปรทั้งหมดมาสร้างเป็น
กระทงคำถาม ได้ข้อคำถามทั้งหมด 130 ข้อ นำไปหาค่าความตรงตามเนื้อหา (content validity)
โดยถามความคิดเห็นจากผู้ทรงวุฒิ จำนวน 5 คน คำนวณหาค่าความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์
(index of item objective congruence: IOC) พบว่าได้ค่า (IOC) เท่ากับ 1 จำนวน 66 ข้อคำถาม,
ได้ค่า (IOC) เท่ากับ 0.8 จำนวน 48 ข้อคำถาม, ได้ค่า (IOC) เท่ากับ 0.6 จำนวน 13 ข้อคำถาม และ
ได้ค่า (IOC) เท่ากับ 0.4 จำนวน 3 ข้อคำถาม รายละเอียดดังตารางในภาคผนวก และผู้วิจัยได้นำข้อ
คำถามที่มีค่า IOC ไม่ถึง 0.6 ออกซึ่งในนี้มีจำนวน 3 ข้อคำถาม คงเหลือจำนวนข้อคำถามที่สามารถ
นำไปสร้างแบบสอบถามได้ จำนวน 127 ข้อ นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมาหาค่าความเชื่อมั่น
(Reliability) โดยนำไปทดลองใช้ (try out) กับประชากรที่ไม่เป็นสมาชิกในกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการ
เก็บข้อมูลวิจัย โดยในการวิจัยครั้งนี้แบบสอบถามไปเก็บข้อมูลจากประชากรจำนวน 3 จังหวัดภาค
ตะวันตก ซึ่งได้แก่จังหวัด กาญจนบุรี ราชบุรี และเพชรบุรี ผู้ให้ข้อมูลในการตอบแบบสอบถาม
จังหวัดละ 12 คน รวมเป็น 36 คน นำข้อมูลที่ได้มาคำนวณค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของ
เครื่องมือ โดยคำนวณค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (α - coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach)
ผู้ให้ข้อมูลโดยการตอบแบบสอบถามมีทั้งสิ้น ผลการคำนวณพบว่าแบบสอบถามทั้งฉบับมีค่าสัมประ
สิทธิ์อัลฟา (α - coefficient) เท่ากับ .991 และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อคำถามทุกข้อมีค่าสัม
ประสิทธิ์อัลฟา (α - coefficient) .991 ขึ้นไป รายละเอียดดังแสดงในภาคผนวก

1.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis: EFA)

1.2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามที่มีข้อความ 127 ข้อ ซึ่งผ่านการวิเคราะห์ สังเคราะห์จากเอกสาร ทฤษฎี งานวิจัย และการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญแล้วนำไปหาความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ตลอดจนการหาความเชื่อมั่น (Reliability) แล้ว ไปยังสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด และหน่วยงานการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด 21 จังหวัดภาคกลาง โดยมีผู้ให้ข้อมูลจำนวน 252 คน ซึ่งเป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัดของแต่ละจังหวัด ได้แก่ ตัวแทนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดละ 2 คน, ตัวแทนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดละ 2 คน, ตัวแทนสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ จังหวัดละ 2 คน, ตัวแทนคณะกรรมการการศึกษาเอกชน จังหวัดละ 2 คน, ตัวแทนสำนักงานการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดละ 2 คน และตัวแทนคณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัด จังหวัดละ 2 คน ได้แบบสอบถามตอบกลับมาจำนวน 240 ชุด คิดเป็น ร้อยละ 95.23 และในการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย สถานภาพเกี่ยวกับเพศ สถานภาพเกี่ยวกับอายุ สถานภาพเกี่ยวกับระดับการศึกษา สถานภาพเกี่ยวกับตำแหน่งหน้าที่ของผู้ตอบแบบสอบถาม และสถานภาพเกี่ยวกับประสบการณ์หรือระยะเวลา รวมของการดำรงตำแหน่งในระดับจังหวัด ใช้สถิติค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage) ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 5 ซึ่งเป็นตารางแสดงสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 5 แสดงสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

(n=240)

สถานภาพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. สถานภาพเกี่ยวกับเพศ		
1.1 ชาย	132	55.00
1.2 หญิง	108	45.00
รวม	240	100
2. สถานภาพเกี่ยวกับอายุ		
2.1 ไม่เกิน 30 ปี	10	4.17
2.2 มากกว่า 30 ปี แต่ ไม่เกิน 40 ปี	30	12.49
2.3 มากกว่า 40 ปี แต่ ไม่เกิน 50 ปี	40	16.67
2.4 มากกว่า 50 ปี	160	66.67
รวม	240	100
3. สถานภาพเกี่ยวกับระดับ การศึกษา		
3.1 ต่ำกว่าปริญญา	0	0
3.2 ปริญญาตรี	41	17.08
3.3 ปริญญาโท	167	69.58
3.4 ปริญญาเอก	32	13.34
รวม	240	100

ตารางที่ 5 แสดงสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

(n=240)

สถานภาพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
4. สถานภาพเกี่ยวกับตำแหน่งหน้าที่ของผู้ตอบแบบสอบถาม		
4.1 ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/คณะกรรมการสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหรือผู้ได้รับมอบหมาย	40	16.67
4.2 ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/คณะกรรมการสำนักงานเขต พื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาหรือผู้ได้รับมอบหมาย	40	16.67
4.3 ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/คณะกรรมการสำนักงานศูนย์ การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดหรือผู้ได้รับมอบหมาย	40	16.67
4.4 ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/คณะกรรมการสำนักงาน ประสานและส่งเสริมการจัดการศึกษาเอกชนจังหวัดหรือผู้ ได้รับมอบหมาย	40	16.67
4.5 ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/คณะกรรมการสำนักงาน การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัด หรือผู้ได้รับมอบหมาย	40	16.67
4.6 ศึกษาธิการจังหวัด/รองศึกษาธิการจังหวัด/คณะกรรมการ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดหรือผู้ได้รับมอบหมาย	40	16.67
รวม	240	100
5. สถานภาพเกี่ยวกับประสบการณ์หรือระยะเวลารวมของการดำรง ตำแหน่งระดับจังหวัด		
5.1 ไม่เกิน 1 ปี	10	4.17
5.2 มากกว่า 1 ปี แต่ไม่เกิน 3 ปี	70	29.16
5.3 มากกว่า 3 ปี	160	66.67
รวม	240	100

จากตารางที่ 5 ซึ่งเป็นการแสดงสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามแบบสอบถามทั้งหมดที่ตอบกลับมา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชาย จำนวน 132 คน คิดเป็น ร้อยละ 55.00 เป็นเพศหญิง จำนวน 108 คน คิดเป็น ร้อยละ 45.00 สถานภาพเกี่ยวกับอายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุไม่เกิน 30 ปี จำนวน 10 คน คิดเป็น ร้อยละ 4.17 อายุมากกว่า 30 ปี แต่ไม่เกิน 40 ปี จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 12.49 อายุมากกว่า 40 ปี แต่ไม่เกิน 50 ปี จำนวน 40 คน คิดเป็น ร้อยละ 16.67 อายุมากกว่า 50 ปี จำนวน 160 คน คิดเป็นร้อยละ 66.67 สถานภาพเกี่ยวกับระดับการศึกษา พบว่า ต่ำกว่าปริญญา 0 คน คิดเป็น ร้อยละ 0 ปริญญาตรี จำนวน 41 คน คิดเป็น ร้อยละ 17.08 ปริญญาโท จำนวน 167 คน คิดเป็น ร้อยละ 69.58 และปริญญาเอก จำนวน 32 คน คิดเป็น ร้อยละ 13.34 สถานภาพเกี่ยวกับตำแหน่งหน้าที่ของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า เป็นผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/คณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหรือผู้ได้รับมอบหมาย จำนวน 40 คน คิดเป็น ร้อยละ 16.67 เป็นผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/คณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาหรือผู้ได้รับมอบหมายจำนวน 40 คน คิดเป็น ร้อยละ 16.67 เป็นผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/คณะกรรมการสำนักงานศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดหรือผู้ได้รับมอบหมาย จำนวน 40 คน คิดเป็น ร้อยละ 16.67 เป็นผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/คณะกรรมการสำนักงานประสานและส่งเสริมการจัดการศึกษาเอกชนจังหวัดหรือผู้ได้รับมอบหมายจำนวน 40 คน คิดเป็น ร้อยละ 16.67 เป็นผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/คณะกรรมการสำนักงานการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดหรือผู้ได้รับมอบหมาย จำนวน 40 คน คิดเป็น ร้อยละ 16.67 และเป็นศึกษานิเทศก์จังหวัด/รองศึกษานิเทศก์จังหวัด/คณะกรรมการสำนักงานศึกษานิเทศก์จังหวัดหรือผู้ได้รับมอบหมาย จำนวน 40 คน คิดเป็น ร้อยละ 16.67 และสถานภาพเกี่ยวกับประสบการณ์หรือระยะเวลาของการดำรงตำแหน่งระดับจังหวัด พบว่า ไม่เกิน 1 ปี จำนวน 10 คน คิดเป็น ร้อยละ 4.17 มากกว่า 1 ปี แต่ไม่เกิน 3 ปี จำนวน 70 คน คิดเป็น ร้อยละ 29.16 และมากกว่า 3 ปี จำนวน 160 คน คิดเป็น ร้อยละ 66.67

1.2.2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรองค์ประกอบของการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด

หลังจากที่ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามตอบกลับมาจำนวน 240 ชุด ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 95.23 ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามดังกล่าวข้างต้น จากนั้น ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของแต่ละตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัดในแต่ละข้อคำถามของแบบสอบถามในตอนที 2 ได้ผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 6 ซึ่งเป็นตารางแสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของแต่ละตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด

ตารางที่ 6 แสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของแต่ละตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด

(n=240)

ลำดับ	การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ค่ามัชฌิมเลขคณิต	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับ
1	องค์กรของท่านมีการจัดให้มีระบบการสื่อสารเพื่อประโยชน์ในการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด	4.23	.65	มาก
2	องค์กรของท่านมีการจัดให้มีระบบความร่วมมือที่ดีให้แก่สมาชิกในองค์กรเพื่อการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด	4.18	.63	มาก
3	องค์กรของท่านมีการกำหนดตัวบุคคลในการปฏิบัติงานเพื่อการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด	4.33	.71	มาก

ตารางที่ 6 แสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของแต่ละตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด (ต่อ)

(n=240)

ลำดับ	การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ค่ามัชฌิมเลขคณิต	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับ
4	ในองค์กรของท่านมีการประเมินประสิทธิภาพของเครื่องมือสื่อสารที่ใช้ในการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด	3.71	.78	มาก
5	องค์กรของท่านมีการกำหนดวันเวลาอย่างชัดเจนเพื่อการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด	3.93	.79	มาก
6	องค์กรของท่านมีการจัดเตรียมอาคารสถานที่ไว้อย่างเหมาะสมเพื่อการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด	3.99	.82	มาก
7	องค์กรของท่านมีการชี้แจงทำความเข้าใจเพื่อให้เกิดเอกภาพในการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด	4.04	.74	มาก
8	องค์กรของท่านมีโครงสร้างคำสั่งและการควบคุมเพื่อให้มั่นใจถึงประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรในการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด	4.20	.82	มาก
9	องค์กรของท่านมีการบูรณาการกิจกรรม และความรับผิดชอบเพื่อควบคุมการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าในการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด	4.07	.68	มาก
10	องค์กรของท่านมีการจัดระเบียบการทำงานเพื่อให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ร่วมมือกันปฏิบัติงานเพื่อประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด	4.08	.73	มาก

ตารางที่ 6 แสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของแต่ละตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด (ต่อ)

(n=240)

ลำดับ	การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ค่ามัชฌิมเลขคณิต	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับ
11	องค์กรของท่านมีการจัดการบริหารที่ครบวงจรตามกระบวนการบริหารแบบเน้นผลสัมฤทธิ์ประกอบด้วย input, process, output และ outcome เพื่อประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด	3.98	.74	มาก
12	องค์กรของท่านมีการพิจารณาข้อมูลย้อนกลับตามแนวทางกระบวนการบริหารแบบเน้นผลสัมฤทธิ์เพื่อปรับปรุงการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด	3.91	.68	มาก
13	ผู้ประสานงานหรือผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องในองค์กรของท่านมีการสืบค้นข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องหรือบุคคลที่จะติดต่อเพื่อประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด	4.03	.69	มาก
14	องค์กรของท่านมีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันเพื่อให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจ เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวปฏิบัติงานสอดคล้องกันในการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด	4.17	.76	มาก
15	ผู้มีหน้าที่ประสานงานหรือผู้เกี่ยวข้องในองค์กรของท่านมีการจัดเตรียมหัวเรื่องเป็นอย่างดีที่จะไปหาหรือเพื่อประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด	4.05	.66	มาก
16	องค์กรของท่านมีการจัดให้มีหน่วยงานเฉพาะกิจขึ้นทำหน้าที่แนะนำให้คำปรึกษาและประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด	3.65	.88	มาก

ตารางที่ 6 แสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของแต่ละตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด (ต่อ)

(n=240)

ลำดับ	การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ค่ามัชฌิมเลขคณิต	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับ
17	องค์กรของท่านมีการเฝ้าติดตาม สอดส่อง หรือ กำกับการปฏิบัติงาน การติดตั้งงานในหน่วยงานที่รับผิดชอบว่ามีข้อขัดข้องผิดพลาดอย่างไรบ้างในการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด	3.71	.81	มาก
18	องค์กรของท่านมีการแต่งตั้งคณะกรรมการผสมหรือคณะกรรมการกลางในการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด	3.74	.87	มาก
19	องค์กรของท่านมีการจัดทำสมุดบันทึกหมายเลขโทรศัพท์ของบุคคลหรือหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อความสะดวกในการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด	4.23	.88	มาก
20	องค์กรของท่านมีการจัดระบบโทรศัพท์ภายในองค์กรเพื่อติดต่อสื่อสารและประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด	4.20	.89	มาก
21	องค์กรของท่านมีการสร้างความตระหนักให้กับบุคลากรเพื่อให้เกิดการร่วมกันปฏิบัติหน้าที่เพื่อประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด	4.16	.71	มาก
22	องค์กรของท่านมีการร่างหนังสือหรือวางแผนการขอรับการสนับสนุนเพื่อการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด	3.98	.84	มาก
23	องค์กรของท่านมีการใช้บริการส่งข้อความถึงกันผ่าน Smart Phone เพื่อการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด	4.02	1.05	มาก

ตารางที่ 6 แสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของแต่ละตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด (ต่อ)

(n=240)

ลำดับ	การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ค่ามัชฌิมเลขคณิต	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับ
24	องค์กรของท่านมีการใช้เทคโนโลยีสื่อสารผ่านโซเชียลเน็ตเวิร์คบนพื้นที่ไซเบอร์ของสมาชิกในองค์กรเพื่อประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด	4.27	.74	มาก
25	องค์กรของท่านมีการพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีสื่อสารผ่านโซเชียลเน็ตเวิร์คให้สมาชิกในองค์กรเพื่อประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด	4.17	.78	มาก
26	องค์กรของท่านมีการกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรมีขวัญกำลังใจ เต็มใจที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เกิดประโยชน์ต่อการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด	4.14	.74	มาก
27	องค์กรของท่านมีการสร้างความรักความสามัคคีระหว่างสมาชิกในองค์กร เกิดการช่วยเหลือกันในการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด	4.14	.78	มาก
28	องค์กรของท่านมีการจัดกิจกรรมเพื่อจูงใจให้สมาชิกในองค์กรช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด	4.09	.72	มาก
29	องค์กรของท่านมีการฝึกทักษะให้ผู้ปฏิบัติงานขององค์กรให้มีความชำนาญในหน้าที่งานที่ปฏิบัติ เกิดประโยชน์ต่อการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด	3.91	.73	มาก
30	องค์กรของท่านมีการฝึกทักษะให้ผู้ปฏิบัติงานมีความชำนาญในการสื่อสารเกิดประโยชน์ต่อการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด	3.89	.77	มาก

ตารางที่ 6 แสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของแต่ละตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด (ต่อ)

(n=240)

ลำดับ	การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ค่ามัชฌิมเลขคณิต	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับ
31	องค์กรของท่านมีการฝึกทักษะให้ผู้ปฏิบัติงานมีความชำนาญในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสื่อสาร ทั้งนี้เพื่อให้การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด	3.89	.79	มาก
32	องค์กรของท่านมีการกำหนดขอบข่ายของงานที่สอดคล้องกับการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด	4.07	.67	มาก
33	องค์กรของท่านมีการสร้างความตระหนักถึงความสำคัญที่ต้องมีการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด	4.03	.68	มาก
34	องค์กรของท่านมีการกล่าวข้อความอันเป็นการให้เกียรติผู้ที่เกี่ยวข้องประสานงานเกี่ยวกับนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด	4.04	.78	มาก
35	องค์กรของท่านมีการส่งเสริมให้ผู้มีหน้าที่ติดต่อประสานงาน มีความอ่อนน้อมถ่อมตนในการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด	4.16	.69	มาก
36	องค์กรของท่านมีการกำหนดนโยบายขององค์กรไว้อย่างชัดเจนเพื่อรองรับการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด	4.09	.72	มาก
37	องค์กรของท่านมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรไว้อย่างชัดเจนเพื่อรองรับการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด	4.16	.66	มาก

ตารางที่ 6 แสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของแต่ละตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด (ต่อ)

(n=240)

ลำดับ	การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ค่ามัชฌิมเลขคณิต	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับ
38	องค์กรของท่านมีการระบุขั้นตอนของกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การอย่างชัดเจนเพื่อรองรับการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด	4.07	.67	มาก
39	องค์กรของท่านมีการกำหนดวัน เวลา สถานที่ และผู้รับผิดชอบกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การอย่างชัดเจนเพื่อรองรับการประสานนโยบายในการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด	4.06	.72	มาก
40	องค์กรของท่านมีการกำหนดระยะเวลาในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การอย่างชัดเจนสอดคล้องกับการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด	4.03	.69	มาก
41	องค์กรของท่านมีการกำหนดสถานที่จัดกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรไว้อย่างชัดเจนเหมาะสมเพื่อรองรับการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด	4.00	.74	มาก
42	องค์กรของท่านมีการกำหนดตัวผู้รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรมขององค์การอย่างชัดเจนเพื่อให้สอดคล้องกับการประสานนโยบายของหน่วยงานอื่นๆ ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด	4.24	.66	มาก
43	องค์กรของท่านมีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด	4.27	.67	มาก
44	องค์กรของท่านมีการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัดลงสู่หน่วยงานระดับปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ	4.13	.66	มาก

ตารางที่ 6 แสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของแต่ละตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด (ต่อ)

(n=240)

ลำดับ	การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ค่ามัชฌิมเลขคณิต	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับ
45	องค์กรของท่านมีการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานจากต้นสังกัดให้สามารถนำนโยบายลงสู่ปฏิบัติ เป็นไปอย่างถูกต้องชัดเจน	4.11	.63	มาก
46	องค์กรของท่านได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากหน่วยงานในระดับปฏิบัติลงไป เพื่อดำเนินการตามนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด	4.21	.69	มาก
47	องค์กรของท่านมีความชัดเจนในบทบาทและความสามารถของสมาชิกในทีมงานการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด	4.09	.66	มาก
48	องค์กรของท่านมีการจัดความเหมาะสมในเรื่องจังหวะเวลาและโอกาสในการประสาน เพื่อการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด	3.99	.65	มาก
49	องค์กรของท่านมีการใช้ถ้อยคำและกิริยาที่สุภาพในการติดต่อสื่อสารเพื่อการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด	4.39	.61	มาก
50	องค์กรของท่านมีการจัดวางคนที่มีบุคลิกภาพที่ดี และมีความน่าเชื่อถือเพื่อทำหน้าที่ติดต่อสื่อสาร ในการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด	4.21	.68	มาก
51	องค์กรของท่านได้จัดให้มีการประชุมเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด	4.05	.77	มาก

ตารางที่ 6 แสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของแต่ละตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด (ต่อ)

(n=240)

ลำดับ	การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ค่ามัชฌิมเลขคณิต	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับ
52	องค์กรของท่านมีการประชุมทำความเข้าใจระหว่างเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบกับเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานระดับปฏิบัติลงไปเพื่อประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด	4.05	.74	มาก
53	องค์กรของท่าน จัดให้มีการประชุมชี้แจงเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบในหน่วยงานระดับปฏิบัติลงไป ภายในจังหวัด เพื่อประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐาน	4.09	.69	มาก
54	องค์กรของท่านมีการจัดกิจกรรมพบปะปรึกษาหารือร่วมรับประทานอาหารระหว่างเจ้าหน้าที่ระดับต่างๆ เพื่อการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด	3.86	.82	มาก
55	องค์กรของท่านมีการจัดกิจกรรมเพื่อเป็นการขอบคุณหน่วยงานอื่นๆ ที่ได้ให้ความร่วมมือในการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัดจนประสบผลสำเร็จ	3.70	.87	มาก
56	องค์กรของท่านมีการจัดกิจกรรมเพื่อเป็นการขอบคุณพนักงาน เจ้าหน้าที่ ในองค์กรที่ได้ปฏิบัติหน้าที่ตามนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัดจนประสบผลสำเร็จ	3.71	.91	มาก
57	องค์กรของท่านมีการจัดเตรียมและแจกจ่ายวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ให้กับผู้ปฏิบัติงาน เพื่ออำนวยความสะดวกในการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด	3.87	.85	มาก

ตารางที่ 6 แสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของแต่ละตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด (ต่อ)

(n=240)

ลำดับ	การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ค่ามัชฌิมเลขคณิต	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับ
58	องค์กรของท่านมีการจัดเตรียมพาหนะหรืออำนวยความสะดวกในการเดินทางของพนักงานและผู้เกี่ยวข้องในการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด	3.87	.88	มาก
59	องค์กรของท่านมีการประสานงานตามกระบวนการบริหารที่ครบวงจรเพื่อการดำเนินตามนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด	3.96	.76	มาก
60	องค์กรของท่านมีการจัดเตรียมเอกสาร วัสดุอุปกรณ์เพื่อการประสานงานการดำเนินนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด	4.04	.73	มาก
61	องค์กรของท่านมีการจัดสรรงบประมาณเพื่อใช้ในการประสานงานการดำเนินนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด	3.88	.85	มาก
62	องค์กรของท่านมีการจัดเตรียมหรือปรับปรุงสถานที่ต่าง ๆ ที่มีความสำคัญต่อการดำเนินการตามนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด	3.91	.80	มาก
63	องค์กรของท่านมีกระบวนการดำเนินการหรือลำดับขั้นตอนต่าง ๆ ที่ชัดเจน เพื่อประสานการดำเนินการตามนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด	4.09	.72	มาก
64	องค์กรของท่านมีการสะท้อนความคิดเห็นจากผู้ปฏิบัติลงไป เพื่อดำเนินการตามนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัดจากต้นสังกัด	3.91	.78	มาก

ตารางที่ 6 แสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของแต่ละตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด (ต่อ)

(n=240)

ลำดับ	การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ค่ามัชฌิมเลขคณิต	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับ
65	องค์กรของท่านมีการนำความคิดเห็นที่สะท้อนจากผู้ปฏิบัติในการดำเนินการตามนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัดมาพิจารณาปรับปรุง	3.96	.71	มาก
66	องค์กรของท่านมีการจัดกิจกรรมเสวนาผลการดำเนินการ ปัญหา และอุปสรรคต่าง ๆ ในการดำเนินนโยบายมีการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด	3.71	.80	มาก
67	องค์กรของท่านมีการจัดกิจกรรมศึกษาดูงานเพื่อรองรับการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด	3.73	.86	มาก
68	องค์กรของท่านมีการอำนวยความสะดวกให้กับสมาชิกในระดับปฏิบัติลงไปเพื่อการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด	3.98	.76	มาก
69	องค์กรของท่านมีการอำนวยความสะดวกให้สมาชิกผู้มีหน้าที่เฉพาะในการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด	3.89	.70	มาก
70	องค์กรของท่านมีการส่งเสริมการนำเทคโนโลยีมาอำนวยความสะดวกเพื่อดำเนินการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด	4.08	.72	มาก
71	องค์กรของท่านมีการใช้เทคโนโลยีอย่างหลากหลายมาอำนวยความสะดวกในการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด	4.11	.74	มาก
72	องค์กรของท่านมีการจัดตัวบุคคลที่สามารถทำงานสัมพันธ์สอดคล้องกันในการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด	4.02	.66	มาก

ตารางที่ 6 แสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของแต่ละตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด (ต่อ)

(n=240)

ลำดับ	การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ค่ามัชฌิมเลขคณิต	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับ
73	องค์กรของท่านมีการจัดลำดับขั้นตอนการทำงานชัดเจนไม่ซ้ำซ้อน/ซ้อนทับกัน ในการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด	3.93	.69	มาก
74	สมาชิกในองค์กรของท่านมีการร่วมกันทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิผลของการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด	4.05	.67	มาก
75	สมาชิกในองค์กรของท่านมีการร่วมกันทำงานกับสมาชิกในองค์กรอื่นหรือหน่วยงานอื่น เพื่อให้เกิดประสิทธิผลของการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด	4.17	.64	มาก
76	องค์กรของท่าน กระจายอำนาจให้สมาชิกระดับปฏิบัติลงปมอิสระในการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด	4.05	.73	มาก
77	องค์กรของท่านมีการพัฒนาสมาชิกระดับปฏิบัติลงไปเพื่อพัฒนางานอยู่เสมอ รองรับการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด	3.92	.74	มาก
78	องค์กรของท่านมีการออกกระเปาะหรือแนวปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การปฏิบัติในระดับจังหวัด	3.83	.88	มาก
79	องค์กรของท่านมีการออกคำสั่งหรือประกาศต่าง ๆ แก่บุคลากรภายในองค์กร เพื่อประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด	4.11	.83	มาก

ตารางที่ 6 แสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของแต่ละตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด (ต่อ)

(n=240)

ลำดับ	การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ค่ามัชฌิมเลขคณิต	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับ
80	องค์กรของท่านมีการจัดโครงสร้างของงานไว้เป็นระเบียบแบบแผนชัดเจนรัดกุมเพื่อประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด	4.18	.77	มาก
81	องค์กรของท่านมีการปรับขนาดขององค์กรหรือหน่วยงานให้เหมาะสมต่อประสิทธิภาพของการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด	3.76	.87	มาก
82	องค์กรของท่านมีแผนภูมิแสดงสายการบังคับบัญชาและสายงานติดต่อสื่อสารที่ชัดเจนเข้าใจง่ายสอดคล้องกับการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด	4.12	.82	มาก
83	องค์กรของท่านมีรายชื่อผู้ปฏิบัติในตำแหน่งหน้าที่ต่างๆ โดยพรรณนาถึงอำนาจหน้าที่ประจำตำแหน่งอย่างละเอียด ร่องรับการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด	4.03	.84	มาก
84	องค์กรของท่านมีการกำหนดกฎ ระเบียบข้อบังคับต่างๆ ไว้เป็นลายลักษณ์อักษรสามารถอ้างอิงได้ ร่องรับการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด	4.20	.77	มาก
85	องค์กรของท่านมีเอกสารชี้แจงการกำหนดกฎ ระเบียบข้อ บังคับต่าง ๆ ให้ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบโดยทั่วกันเพื่อการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด	3.93	.77	มาก
86	องค์กรของท่านมีระบบการเสนอรายงานตามสายการบังคับบัญชา ซึ่งยึดเป็นหลักปฏิบัติได้แน่นอน สอดรับการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด	4.22	.72	มาก

ตารางที่ 6 แสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของแต่ละตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด (ต่อ)

(n=240)

ลำดับ	การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ค่ามัชฌิมเลขคณิต	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับ
87	องค์กรของท่านมีการจัดทำแผนผังและกำหนดภาระหน้าที่ ภาระงานของบุคลากรสอดรับการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด	4.16	.80	มาก
88	องค์กรของท่านมีเครื่องมือและระบบสื่อสารที่ดีเพียงพอต่อการใช้งานได้อย่างรวดเร็ว รองรับการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด	4.07	.80	มาก
89	องค์กรของท่านมีการจัดวางตัวบุคคลซึ่งทำหน้าที่ประสานงานที่มีความรู้ความสามารถสูงในด้านนั้น ๆ สอดรับกับการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด	4.05	.76	มาก
90	องค์กรของท่านมีบุคคลซึ่งทำหน้าที่ประสานงานที่มีความขยันหมั่นเพียร รองรับการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด	4.08	.77	มาก
91	องค์กรของท่านมีการจัดตั้งคณะกรรมการชุดต่าง ๆ ร่วมทำงานโดยมีการพบปะพูดคุย ปรึกษาหารือกันเป็นประจำเพื่อรองรับการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด	3.98	.75	มาก
92	องค์กรของท่านมีการเขียนโครงการ แผนงาน ไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ให้ทุกคนได้ทราบ สามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้องสอดรับกับการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด	4.32	.72	มาก

ตารางที่ 6 แสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของแต่ละตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด (ต่อ)

(n=240)

ลำดับ	การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ค่ามัชฌิมเลขคณิต	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับ
93	องค์กรของท่านมีการพรณนาวิธีการทำงาน ไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ให้ทุกคนได้ทราบ สามารถปฏิบัติงานได้ ถูกต้องสอดคล้องกับการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด	3.99	.86	มาก
94	องค์กรของท่านมีการพรณนาวิธีการทำงานต่าง ๆ ไว้ เพื่อให้บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งใหม่ ปฏิบัติงานได้ ถูกต้องรองรับการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด	3.95	.84	มาก
95	องค์กรของท่านมีทะเบียนเอกสารต่าง ๆ จัดไว้อย่างเป็นระบบ และสะดวกแก่การติดตามค้นคว้ารองรับการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด	4.11	.79	มาก
96	องค์กรของท่านมีการจัดบันทึกรายงานต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ สะดวกแก่การติดตามค้นคว้าเพื่อให้สอดคล้องกับการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด	4.09	.72	มาก
97	องค์กรของท่านมีปฏิทินกำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงานในเรื่องต่าง ๆ ไว้ชัดเจน สอดคล้องกับการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด	4.08	.70	มาก
98	องค์กรของท่านมีการกระตุ้นเตือน ทบทวน ชักซ้อมความเข้าใจกันเป็นครั้งคราวถึงกำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด	3.91	.75	มาก

ตารางที่ 6 แสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของแต่ละตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด (ต่อ)

(n=240)

ลำดับ	การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ค่ามัชฌิมเลขคณิต	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับ
99	องค์กรของท่านมีการจัดประชุมสัมมนาเพื่อพัฒนาบุคลากรในระดับต่าง ๆ ให้เข้าใจ มีความรู้และพัฒนาการทำงานที่ปฏิบัติอยู่เสมอ เพื่อประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด	4.02	.73	มาก
100	องค์กรของท่านมีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรระดับต่าง ๆ ให้เข้าใจและมีความรู้เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติอยู่เสมอ เพื่อรองรับการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด	4.02	.75	มาก
101	องค์กรของท่านมีการจัดกิจกรรมแสดงบทบาทสมมติเพื่อพัฒนาบุคลากรให้เข้าใจ เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติอยู่เสมอ สอดรับกับการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด	3.54	.96	มาก
102	องค์กรของท่านมีการเชื่อมโยงผู้บริหารระดับสูงเข้ากับกิจกรรมการบริหารระดับกลางและระดับล่างลงไปเพื่อประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด	3.78	.82	มาก
103	องค์กรของท่านมีความเป็นเอกภาพสามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้องชัดเจนตรงตามสายการบังคับบัญชา เพื่อรองรับการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด	4.01	.76	มาก
104	องค์กรของท่านมีการมอบอำนาจการตัดสินใจไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ปฏิบัติ อย่างเหมาะสมเพื่อการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด	4.14	.70	มาก

ตารางที่ 6 แสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของแต่ละตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด (ต่อ)

(n=240)

ลำดับ	การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ค่ามัชฌิมเลขคณิต	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับ
105	องค์กรของท่านมีการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างกลุ่มงานต่าง ๆ ในองค์กร จนเกิดการทำงานร่วมกันสอดคล้องกับการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด	3.96	.73	มาก
106	องค์กรของท่านมีการเชื่อมโยง แลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศระหว่างกลุ่มงานต่าง ๆ เกิดแนวคิด วิธีการหรือนวัตกรรมใหม่ๆ รองรับการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด	3.91	.76	มาก
107	องค์กรของท่านมีการใช้ตัวบุคคลในการเดินเอกสารหรือติดต่อประสานงานระหว่างกลุ่มงานต่าง ๆ ในองค์กรอันเกี่ยวเนื่องกับการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด	3.93	.76	มาก
108	องค์กรของท่านมีการประสานงานเพื่อให้บริการแบบครบวงจรแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการดำเนินนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด	3.91	.70	มาก
109	องค์กรของท่านมีการประสานงานการระดมความพยายามในการกลั่นกรองประเด็นปัญหาเพื่อการกำหนดเป็นนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด	3.90	.70	มาก
110	องค์กรของท่านมีการประสานงานการระดมความพยายามในการนิยามความหมายและขอบเขตของประเด็นปัญหาเพื่อกำหนดนโยบายการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด	3.86	.67	มาก

ตารางที่ 6 แสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของแต่ละตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด (ต่อ)

(n=240)

ลำดับ	การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ค่ามัชฌิมเลขคณิต	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับ
111	องค์กรของท่านมีการประสานการระดมความพยายามในการคาดการณ์หรือพยากรณ์เหตุการณ์ต่าง ๆ เพื่อนำมากำหนดเป็นนโยบายการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด	3.88	.70	มาก
112	องค์กรของท่านมีการประสานการระดมความพยายามในการกำหนดเป้าหมายร่วมกันเพื่อนำมากำหนดเป็นนโยบายการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด	3.94	.67	มาก
113	องค์กรของท่านมีการประสานการระดมความพยายามเพื่อร่วมกันตัดสินใจกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาเพื่อการกำหนดเป็นนโยบายการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด	3.94	.69	มาก
114	องค์กรของท่านมีการประสานการระดมความพยายามหาแนวทางการนำนโยบายการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การปฏิบัติในระดับจังหวัด	4.00	.67	มาก
115	องค์กรของท่านมีการประสานการระดมความพยายามจากสมาชิกองค์กร ในการกำหนดปัจจัยความสำเร็จของการนำนโยบายการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การปฏิบัติในระดับจังหวัด	3.93	.69	มาก
116	องค์กรของท่านมีการประสานการระดมความพยายามจากสมาชิกองค์กร เพื่อการประเมินผลของนโยบายการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด	3.84	.76	มาก

ตารางที่ 6 แสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของแต่ละตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด (ต่อ)

(n=240)

ลำดับ	การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ค่ามัชฌิมเลขคณิต	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับ
117	องค์กรของท่านมีการตัดสินใจโดยอิสระจากหน่วยงานต้นสังกัด ทำให้เกิดความคล่องตัวในการประสานนโยบายการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด	3.92	.83	มาก
118	องค์กรของท่านมีการประสานการระดมความพยายามจากสมาชิกองค์กร เพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือเสนอให้มีการยกเลิกนโยบายการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด	3.73	.88	มาก
119	องค์กรของท่านมีการประสานการระดมความพยายามจากสมาชิกในองค์กรเพื่อมีข้อเสนอในการสืบสานนโยบายการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด	3.87	.72	มาก
120	องค์กรของท่านมีการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูล สภาพปัญหา และข้อเสนอแนะ กับต้นสังกัดในเรื่องของการประสานนโยบายการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด	3.89	.70	มาก
121	องค์กรของท่านมีความพยายามหลีกเลี่ยงความเห็นต่างที่ชัดเจนของหน่วยงานอื่น อันเป็นอุปสรรคต่อการประสานนโยบายการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด	3.82	.76	มาก
122	องค์กรของท่านมีการจัดทำข้อตกลงร่วมกันระหว่างหน่วยงานหรือกลุ่มงานต่าง ๆ เพื่อรองรับการประสานนโยบายการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด	3.86	.79	มาก
123	องค์กรของท่านมีการประสานเพื่อรวบรวมนโยบายของหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อจัดทำยุทธศาสตร์อันเกิดจากการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด	3.93	.74	มาก

ตารางที่ 6 แสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของแต่ละตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด (ต่อ)

(n=240)

ลำดับ	การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ค่ามัชฌิมเลขคณิต	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับ
124	องค์กรของท่านมีการคัดกรองระดับความเร็วเร่งด่วนของนโยบายว่าอันไหนควรทำก่อนอันไหนทำหลัง เพื่อการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด	4.08	.73	มาก
125	องค์กรของท่านมีการสื่อสารโดยตรงกับผู้รับผิดชอบในงานเฉพาะเรื่องนั้น ๆ เพื่อความคล่องตัวในการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด	4.19	.72	มาก
126	องค์กรของท่านมีการสร้างการยอมรับ, มีการฟังพียงซึ่งกันและกัน คำนึงถึงผลประโยชน์ร่วมกันของสมาชิก เพื่อผลสัมฤทธิ์ของการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด	4.09	.69	มาก
127	องค์กรของท่านมีการใช้รูปแบบวิธีการที่หลากหลาย และยืดหยุ่นเพื่อการประสานนโยบายการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด	4.11	.66	มาก

จากตารางที่ 6 ซึ่งแสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของแต่ละตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด พบว่า ทุกข้อคำถามของแบบสอบถาม มีผลการวิเคราะห์อยู่ในระดับมาก

1.2.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจสำรวจ (exploratory factor analysis: EFA) ด้วยวิธีการสกัดปัจจัย (principal component analysis : PCA)

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor: EFA) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ข้อตกลงเบื้องต้นที่สำคัญ คือ ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันโดยพิจารณาจากค่า KMO and Bartlett's Test ซึ่งมีค่า Kaiser – Meyer – Olkin Measure of Sampling Adequacy เป็นการตรวจสอบความเหมาะสมของกลุ่มตัวอย่าง KMO ซึ่งเป็นดัชนีบอกความแตกต่างระหว่างตัวแปรที่

สังเกตได้จาก matrix สหสัมพันธ์ โดยค่า Kaiser – Meyer – Olkin Measure of Sampling Adequacy อยู่ระหว่าง 0 – 1 และควรมีค่ามากกว่า 0.5 ถ้าขนาดตัวอย่างมีความเหมาะสมและการทดสอบ Bartlett's Test of Sphericity ใช้ทดสอบตัวแปรต่าง ๆ ว่ามีความสัมพันธ์กันหรือไม่ จากการวิเคราะห์องค์ประกอบได้ผลดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 แสดงการตรวจสอบความเหมาะสมของกลุ่มตัวอย่างด้วยค่า KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) และตรวจสอบ เมตริกสหสัมพันธ์ด้วย Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.900
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	40718.252
	Df	8001
	Sig.	0.000

จากตารางที่ 7 จะเห็นได้ว่า ผลการตรวจสอบ KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) ของชุดข้อมูลที่เก็บได้จากการวิจัยมีค่าเท่ากับ .900 ซึ่งมีค่าเข้าใกล้ 1 (มากกว่า 0.5 และ เข้าใกล้ 1) แสดงถึงความเหมาะสมของชุดข้อมูลที่จะใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) ได้ในระดับดีมากเพราะค่า KMO สูง และจากการทดสอบ Bartlett's Test of Sphericity พบว่า ตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ (Chi-Square = 40718.252, df = 8001, P – Value < 0.05) แสดงว่า เมตริกสหสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กัน มีความเหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบ

การวิเคราะห์องค์ประกอบการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด ใช้การสกัดองค์ประกอบ (factor extraction) ด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis : PCA) โดยการหมุนแกนตั้งฉาก (orthogonal rotation) ด้วยวิธี วาริเม็กซ์ (varimax rotation) โดยข้อตกลงเบื้องต้นในการศึกษาครั้งนี้ใช้เกณฑ์การคัดเลือกองค์ประกอบตามแนวคิดของไกเซอร์ (Kaiser's criterion) โดยจำนวนตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบ ต้องมีตัวแปรบรรยายองค์ประกอบนั้น ๆ ตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป และมีน้ำหนักองค์ประกอบแต่ละตัวแปร 0.6 ขึ้น

ไป ตามแนวคิดของคอมเรย์ และลี (Comrey and Lee) และเมื่อพิจารณาตามเกณฑ์ดังกล่าว ได้ จำนวนองค์ประกอบ และความแปรปรวนของตัวแปร ดังตารางที่ 8

ตารางที่ 8 แสดงองค์ประกอบ ค่าไอเกน ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมขององค์ประกอบของ การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด

องค์ประกอบ (component)	Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	ค่าความ แปรปรวนของตัว แปร Total	ค่าร้อยละของ ความแปรปรวน (% of Variance)	ค่าร้อยละสะสม ความแปรปรวน (Cumulative % of Variance)	ค่าความ แปรปรวนของ ตัวแปร (Eigen values)	ค่าร้อยละความ แปรปรวน (%) of Variance)	ค่าร้อยละสะสม ความแปรปรวน (Cumulative % of Variance)
1*	56.897	44.801	44.801	21.748	17.125	17.125
2*	7.962	6.269	51.070	13.105	10.319	27.444
3*	5.386	4.241	55.311	11.362	8.946	36.390
4*	3.516	2.769	58.080	7.312	5.758	42.148
5*	2.884	2.271	60.351	6.818	5.369	47.516
6*	2.587	2.037	62.388	6.551	5.158	52.675
7	2.298	1.810	64.197	4.367	3.439	56.113
8	2.127	1.675	65.872	4.135	3.256	59.369
9	1.848	1.455	67.327	3.493	2.751	62.120
10	1.775	1.398	68.725	2.804	2.208	64.328
11	1.611	1.269	69.994	2.561	2.017	66.344
12	1.485	1.169	71.163	2.446	1.926	68.271
13	1.377	1.084	72.247	2.220	1.748	70.019
14	1.344	1.058	73.305	1.781	1.402	71.421
15	1.331	1.048	74.353	1.773	1.396	72.817
16	1.221	.962	75.315	1.697	1.336	74.153
17	1.181	.930	76.245	1.619	1.274	75.428
18	1.117	.879	77.124	1.604	1.263	76.691
19	1.098	.865	77.988	1.460	1.149	77.840
20	1.055	.831	78.819	1.243	.979	78.819

จากตารางที่ 8 แสดงองค์ประกอบ ค่าไอเกน ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมขององค์ประกอบของการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด พบว่า องค์ประกอบที่มีค่าไอเกนมากกว่า 1 มีจำนวน 20 องค์ประกอบเมื่อหมุนแกนแล้วอธิบายความแปรปรวนได้ทั้งหมด ร้อยละ 78.819 แต่ เมื่อพิจารณาตามเกณฑ์การเลือกองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.6 ขึ้นไป มีค่าไอเกน (Eigen values) มากกว่า 1 และมีตัวแปรบรรยายองค์ประกอบนั้น ๆ ถึง 3 ตัวแปรขึ้นไป พบว่ามีเพียง 6 องค์ประกอบที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนด คือ องค์ประกอบที่ 1-6 ส่วนองค์ประกอบอื่น ๆ อีก 14 องค์ประกอบขาดคุณสมบัติ ตามเกณฑ์ จึงไม่เข้าข่ายการวิจัย สำหรับองค์ประกอบที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ทั้ง 6 องค์ประกอบ เมื่อหมุนแกนแล้วองค์ประกอบที่ 1 มีค่าไอเกนสูงสุด เท่ากับ 21.748 สามารถอธิบายความแปรปรวนทั้งหมดได้ร้อยละ 17.125 องค์ประกอบที่ 2 มีค่าไอเกนเท่ากับ 13.105 สามารถอธิบายความแปรปรวนทั้งหมดได้ร้อยละ 10.319 องค์ประกอบที่ 3 มีค่าไอเกนเท่ากับ 11.362 สามารถอธิบายความแปรปรวนทั้งหมดได้ร้อยละ 8.946 องค์ประกอบที่ 4 มีค่าไอเกนเท่ากับ 7.312 สามารถอธิบายความแปรปรวนทั้งหมดได้ร้อยละ 5.758 องค์ประกอบที่ 5 มีค่าไอเกนเท่ากับ 6.818 สามารถอธิบายความแปรปรวนทั้งหมดได้ร้อยละ 5.369 และองค์ประกอบที่ 6 มีค่าไอเกนเท่ากับ 6.551 สามารถอธิบายความแปรปรวนทั้งหมดได้ร้อยละ 5.158 โดยภาพรวม พบว่า องค์ประกอบที่ 1 ถึงองค์ประกอบที่ 6 สามารถอธิบายความแปรปรวนทั้งหมดได้ร้อยละ 52.675 นอกจากนี้ พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบ และตัวแปรที่อธิบายในแต่ละองค์ประกอบหลังจากการหมุนแกน เป็นดังตารางที่ 9

ตารางที่ 9 แสดงน้ำหนักองค์ประกอบและตัวแปรที่อธิบายในแต่ละองค์ประกอบหลังหมุนแกน

ตัวแปร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ					
	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 3	กลุ่มที่ 4	กลุ่มที่ 5	กลุ่มที่ 6
23	.790					
33	.754					
26	.751					
27	.737					
29	.719					
30	.714					
36	.706					

ตารางที่ 9 แสดงน้ำหนักองค์ประกอบและตัวแปรที่อธิบายในแต่ละองค์ประกอบหลังหมุนแกน (ต่อ)

ตัวแปร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ					
	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 3	กลุ่มที่ 4	กลุ่มที่ 5	กลุ่มที่ 6
34	.706					
28	.699					
14	.691					
31	.674					
12	.669					
9	.664					
11	.652					
10	.649					
127	.629					
126	.616					
25	.614					
84		.720				
95		.712				
92		.706				
93		.700				
96		.674				
94		.674				
82		.624				
87		.614				
118			.747			
120			.720			
117			.706			
121			.689			
119			.684			
115			.646			
116			.631			

ตารางที่ 9 แสดงน้ำหนักองค์ประกอบและตัวแปรที่อธิบายในแต่ละองค์ประกอบหลังหมุนแกน (ต่อ)

ตัวแปร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ					
	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 3	กลุ่มที่ 4	กลุ่มที่ 5	กลุ่มที่ 6
1				.688		
5				.681		
2				.637		
8				.612		
7				.612		
3				.603		
68					.667	
66					.623	
64					.609	
65					.604	
46						.723
49						.692
43						.613
รวม	18	8	7	6	4	3

จากตารางที่ 9 พบว่า องค์ประกอบของการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด ตามเกณฑ์การคัดเลือกองค์ประกอบ มีจำนวน 6 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 1 จำนวน 18 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 2 จำนวน 8 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 3 จำนวน 7 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 4 จำนวน 6 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 5 จำนวน 4 ตัวแปร และองค์ประกอบที่ 6 จำนวน 3 ตัวแปร และเพื่อความสะดวกในการเรียกชื่อองค์ประกอบที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนด ผู้วิจัยได้ตั้งชื่อองค์ประกอบดังตารางที่ 12 และมีรายละเอียดซึ่งจะนำเสนอต่อไป

ตารางที่ 10 แสดงองค์ประกอบของการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด

ลำดับที่	องค์ประกอบ	จำนวนตัวแปร	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ (Factor Loading)
1	องค์ประกอบที่ 1	18	.614 - .790
2	องค์ประกอบที่ 2	8	.614 - .720
3	องค์ประกอบที่ 3	7	.631 - .747
4	องค์ประกอบที่ 4	6	.603 - .688
5	องค์ประกอบที่ 5	4	.604 - .667
6	องค์ประกอบที่ 6	3	.613 - .723
รวม		46	.603 - .790

จากตารางที่ 10 แสดงองค์ประกอบของการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด ซึ่งจะเห็นได้ว่า องค์ประกอบที่ 1 มีจำนวนตัวแปรอธิบายประกอบ 18 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ .614 - .790 องค์ประกอบที่ 2 มีจำนวนตัวแปรอธิบายประกอบ 8 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ .614 - .720 องค์ประกอบที่ 3 มีจำนวนตัวแปรอธิบายประกอบ 7 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ .631 - .747 องค์ประกอบที่ 4 มีจำนวนตัวแปรอธิบายประกอบ 6 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ .603 - .688 องค์ประกอบที่ 5 มีจำนวนตัวแปรอธิบายประกอบ 4 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ .604 - .667 และองค์ประกอบที่ 6 มีจำนวนตัวแปรอธิบายประกอบ 3 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ .613 - .723 รวมจำนวนตัวแปรทั้งหมด 46 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ .603 - .790 โดยรายละเอียดในแต่ละตัวแปรของแต่ละองค์ประกอบทั้ง 6 องค์ประกอบ จะได้นำเสนอต่อไปดังรายละเอียดในตารางที่ 11 ถึงตารางที่ 16

ตารางที่ 11 แสดงองค์ประกอบที่ 1 ของการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด

ข้อที่	ตัวแปร	น้ำหนัก องค์ประกอบ
23	การใช้บริการส่งข้อความถึงกันผ่านSmart Phone เพื่อการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด	.790
33	การสร้างความตระหนักถึงความสำคัญที่ต้องมีการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด	.754
26	การกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรมีขวัญ กำลังใจ เต็มใจที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	.751
27	การสร้างความรักความสามัคคีระหว่างสมาชิกในองค์กร เกิดการช่วยเหลือกันในการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด	.737
29	การฝึกทักษะให้ผู้ปฏิบัติงานขององค์กรให้มีความชำนาญในหน้าที่งานที่ปฏิบัติ เกิดประโยชน์ต่อการประสานนโยบาย	.719
30	การฝึกทักษะให้ผู้ปฏิบัติงานมีความชำนาญในการสื่อสารเกิดประโยชน์ต่อการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด	.714
36	การกำหนดนโยบายขององค์กรไว้อย่างชัดเจนเพื่อรองรับการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด	.706
34	การกล่าวข้อความอันเป็นการให้เกียรติผู้ที่ไปติดต่อประสานงานเกี่ยวกับนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด	.706
28	การจัดกิจกรรมเพื่อจูงใจให้สมาชิกในองค์กรช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด	.699
14	การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันเพื่อให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจ เป็นน้ำหนึ่งใจเดียว ปฏิบัติงานสอดคล้องกัน	.691
31	การฝึกทักษะให้ผู้ปฏิบัติงานมีความชำนาญในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสื่อสาร	.674
12	การพิจารณาข้อมูลย้อนกลับตามแนวทางกระบวนการบริหารแบบเน้นผลสัมฤทธิ์เพื่อปรับปรุงการประสานนโยบาย	.669
9	การบูรณาการกิจกรรม และความรับผิดชอบเพื่อควบคุมการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า	.664

ตารางที่ 11 แสดงองค์ประกอบที่ 1 ของการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด (ต่อ)

ข้อที่	ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ
11	การจัดการบริหารที่ครบวงจรตามกระบวนการบริหารแบบเน้นผลสัมฤทธิ์ประกอบด้วย input, process, output และ outcome	.652
10	การจัดระเบียบการทำงานเพื่อให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ร่วมมือกันปฏิบัติงานเพื่อประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด	.649
127	การใช้รูปแบบวิธีการที่หลากหลายและยืดหยุ่นเพื่อการประสานนโยบายการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด	.629
126	การสร้างการยอมรับ, มีการพึ่งพาซึ่งกันและกัน คำนึงถึงผลประโยชน์ร่วมกันของสมาชิก	.616
25	การพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีสื่อสารผ่านโซเชียลเน็ตเวิร์คให้กับสมาชิกในองค์กร	.614
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigen values)		21.748
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (% of Variance)		17.125
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative % of Variance)		17.125

จากตารางที่ 11 พบว่า องค์ประกอบที่ 1 อธิบายด้วยตัวแปรสำคัญจำนวน 18 ตัวแปรหลังหมุนแกน น้ำหนักตัวแปรองค์ประกอบ (factor loading) มีค่า .614 - .664 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigen values) เท่ากับ 21.748 และค่าความแปรปรวนร้อยละ (% of Variance) เท่ากับ 17.125 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่น ๆ พบว่า องค์ประกอบนี้มีค่าความสำคัญเป็นอันดับที่ 1 กล่าวคือ ทั้ง 18 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุด และเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ตัวแปร “การใช้บริการส่งข้อความถึงกันผ่าน Smart Phone” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ .790 ส่วนตัวแปร “การพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีสื่อสารผ่านโซเชียลเน็ตเวิร์คให้กับสมาชิกในองค์กร” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด คือ .614 และผู้วิจัยได้ตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การสร้างความร่วมมือ”

ตารางที่ 12 แสดงองค์ประกอบที่ 2 ของการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด

ข้อที่	ตัวแปร	น้ำหนัก องค์ประกอบ
84	การกำหนดกฎ ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ไว้เป็นลายลักษณ์อักษร สามารถอ้างอิงได้	.720
95	การจัดทะเบียนเอกสารต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ และสะดวกแก่การ ติดตามค้นคว้า	.712
92	การเขียนโครงการ แผนงาน ไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ให้ทุกคนได้ ทราบ สามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้อง	.706
93	การพรรณนาวิธีการทำงาน ไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ให้ทุกคนได้ ทราบ สามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้อง	.700
96	การจัดบันทึกรายงานต่าง ๆ จัดไว้อย่างเป็นระบบ และสะดวกแก่การ ติดตามค้นคว้า	.674
94	การพรรณนาวิธีการทำงานต่าง ๆ ไว้ เพื่อให้บุคลากรที่ดำรงตำแหน่ง ใหม่ ปฏิบัติงานได้ถูกต้อง	.674
82	การจัดทำแผนภูมิแสดงสายการบังคับบัญชา และสายงาน ติดต่อสื่อสารที่ชัดเจนเข้าใจง่าย	.624
87	การจัดทำแผนผังและกำหนดภาระหน้าที่ ภาระงานของบุคลากรสอดคล้อง รับการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐาน	.614
	ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigen values)	13.105
	ค่าร้อยละของความแปรปรวน (% of Variance)	10.319
	ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative % of Variance)	27.444

จากตารางที่ 12 พบว่า องค์ประกอบที่ 2 อธิบายด้วยตัวแปรสำคัญจำนวน 8 ตัวแปรหลัง
หมุนแกน น้ำหนักตัวแปรองค์ประกอบ (factor loading) มีค่า .614 - .720 มีค่าความแปรปรวนของ
ตัวแปร (Eigen values) เท่ากับ 13.105 และค่าความแปรปรวนร้อยละ (% of Variance) เท่ากับ
10.319 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่น ๆ พบว่า องค์ประกอบนี้มี
ความสำคัญเป็นอันดับที่ 2 กล่าวคือ ทั้ง 8 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายองค์ประกอบนี้ได้ดี
ที่สุด และเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ตัวแปร “การกำหนดกฎ ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ไว้
เป็นลายลักษณ์อักษร” มีค่านำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ .720 ส่วนตัวแปร “การจัดทำแผนผัง

และกำหนดภาระหน้าที่ ภาระงานของบุคลากร” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด คือ .614 และผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การกำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติ”

ตารางที่ 13 แสดงองค์ประกอบที่ 3 ของการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด

ข้อที่	ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ
118	การระดมความพยายามจากสมาชิกองค์กร เพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือเสนอให้มีการยกเลิกนโยบาย	.747
120	การสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูล สภาพปัญหา และข้อเสนอแนะ กับต้นสังกัด	.720
117	การตัดสินใจโดยอิสระจากหน่วยงานต้นสังกัด ทำให้เกิดความคล่องตัว	.706
121	การพยายามหลีกเลี่ยงความความเห็นต่างที่ชัดเจนของหน่วยงานอื่น อันเป็นอุปสรรคต่อการประสานนโยบาย	.689
119	การระดมความพยายามจากสมาชิกในองค์กรเพื่อมีข้อเสนอในการสืบสานนโยบาย	.684
115	การระดมความพยายามจากสมาชิกองค์กร ในการกำหนดปัจจัยความสำเร็จของการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ	.646
116	การระดมความพยายาม เพื่อการประเมินผลของนโยบายการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน	.631
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigen values)		11.362
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (% of Variance)		8.946
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative % of Variance)		36.390

จากตารางที่ 13 พบว่า องค์ประกอบที่ 3 อธิบายด้วยตัวแปรสำคัญจำนวน 7 ตัวแปรทั้งหมด น้ำหนักตัวแปรองค์ประกอบ (factor loading) มีค่า .631 - .747 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigen values) เท่ากับ 11.362 และค่าความแปรปรวนร้อยละ (% of Variance) เท่ากับ 8.946 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่น ๆ พบว่า องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 3 กล่าวคือ ทั้ง 7 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายองค์ประกอบนี้ได้ดี

ที่สุด และเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ตัวแปร “การระดมความพยายามจากสมาชิกองค์กร เพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือเสนอให้มีการยกเลิกนโยบาย” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ .747 ส่วนตัวแปร “การระดมความพยายามจากสมาชิกองค์กร เพื่อการประเมินผลของนโยบาย” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด คือ .631 และผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือคณะบุคคล”

ตารางที่ 14 แสดงองค์ประกอบที่ 4 ของการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด

ข้อที่	ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ
1	การจัดให้มีระบบการสื่อสารเพื่อประโยชน์ในการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐาน	.688
5	การกำหนดวันเวลาอย่างชัดเจนเพื่อการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐาน	.681
2	การจัดให้มีระบบความร่วมมือที่ดีให้แก่สมาชิกในองค์กรเพื่อการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐาน	.637
8	การจัดทำโครงสร้างคำสั่ง และการควบคุมเพื่อให้มั่นใจถึงประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร	.612
7	การชี้แจงทำความเข้าใจเพื่อให้เกิดเอกภาพในการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐาน	.612
3	การกำหนดตัวบุคคลในการปฏิบัติงานเพื่อการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐาน	.603
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigen values)		7.312
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (% of Variance)		5.758
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative % of Variance)		42.148

จากตารางที่ 14 พบว่า องค์ประกอบที่ 4 อธิบายด้วยตัวแปรสำคัญจำนวน 6 ตัวแปรหลังหมุนแกน น้ำหนักตัวแปรองค์ประกอบ (factor loading) มีค่า .603 - .688 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigen values) เท่ากับ 7.312 และค่าความแปรปรวนร้อยละ (% of Variance) เท่ากับ 5.758 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่น ๆ พบว่า องค์ประกอบนี้มี

ความสำคัญเป็นอันดับที่ 4 กล่าวคือ ทั้ง 6 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุด และเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ตัวแปร “การจัดให้มีระบบการสื่อสาร” มีค่านำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ .688 ส่วนตัวแปร “การกำหนดตัวบุคคลในการปฏิบัติงานเพื่อการประสานนโยบาย” มีค่านำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด คือ .603 และผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “สร้างระบบการสื่อสาร”

ตารางที่ 15 แสดงองค์ประกอบที่ 5 ของการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด

ข้อที่	ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ
68	การอำนวยความสะดวกให้กับสมาชิกในระดับปฏิบัติลงไปเพื่อการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐาน	.667
66	การจัดกิจกรรมเสวนาผลการดำเนินการ ปัญหา และอุปสรรคต่าง ๆ ในการดำเนินนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐาน	.623
64	การสะท้อนความคิดเห็นจากผู้ปฏิบัติลงไป เพื่อดำเนินการตามนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐาน	.609
65	การนำความคิดเห็นที่สะท้อนจากผู้ปฏิบัติในการดำเนินการตามนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัดมาพิจารณาปรับปรุง	.604
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigen values)		6.818
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (% of Variance)		5.369
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative % of Variance)		47.516

จากตารางที่ 15 พบว่า องค์ประกอบที่ 5 อธิบายด้วยตัวแปรสำคัญจำนวน 4 ตัวแปรหลังหมุนแกน น้ำหนักตัวแปรองค์ประกอบ (factor loading) มีค่า .604 - .667 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigen values) เท่ากับ 6.818 และค่าความแปรปรวนร้อยละ (% of Variance) เท่ากับ 5.369 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่น ๆ พบว่า องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 5 กล่าวคือ ทั้ง 4 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุด และเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ตัวแปร “การอำนวยความสะดวกให้กับสมาชิก” มีค่านำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ .667 ส่วนตัวแปร “การนำความคิดเห็นที่สะท้อนจากผู้ปฏิบัติมา

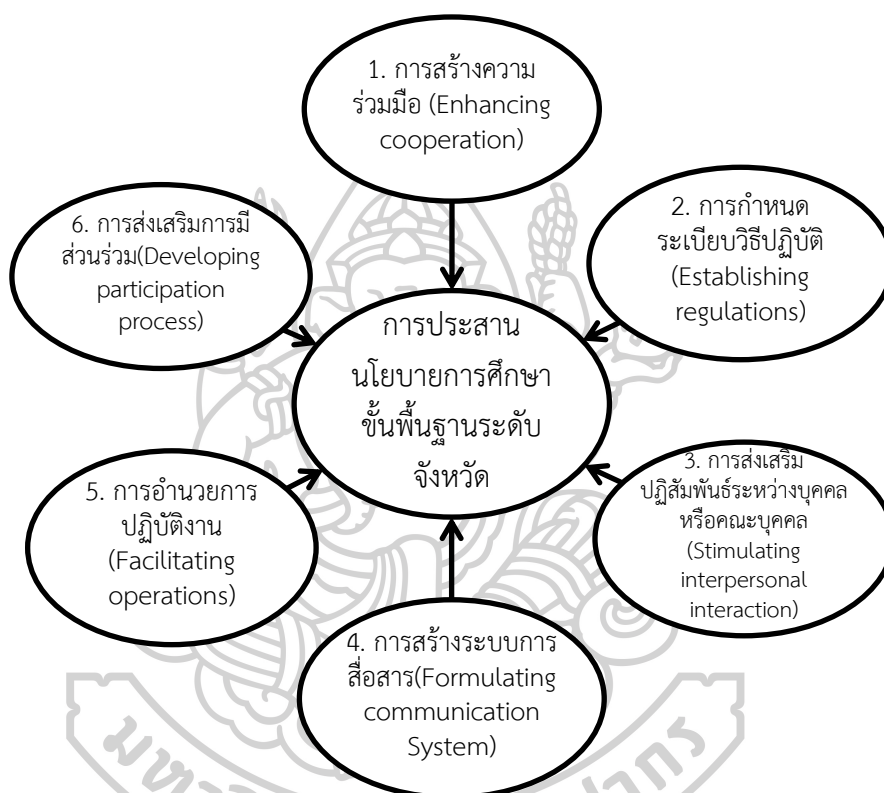
พิจารณาปรับปรุง” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด คือ .604 และผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การอำนวยความสะดวกปฏิบัติงาน”

ตารางที่ 16 แสดงองค์ประกอบที่ 6 ของการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด

ข้อที่	ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ
46	การได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากหน่วยงานในระดับปฏิบัติลงไปเพื่อดำเนินการตามนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐาน	.723
49	การใช้ถ้อยคำและกิริยาที่สุภาพในการติดต่อสื่อสารเพื่อการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐาน	.692
43	การจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐาน	.613
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigen values)		6.551
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (% of Variance)		5.158
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative % of Variance)		52.675

จากตารางที่ 16 พบว่า องค์ประกอบที่ 6 อธิบายด้วยตัวแปรสำคัญจำนวน 3 ตัวแปรหลังหมุนแกน น้ำหนักตัวแปรองค์ประกอบ (factor loading) มีค่า .613 - .723 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigen values) เท่ากับ 6.551 และค่าความแปรปรวนร้อยละ (% of Variance) เท่ากับ 5.158 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่น ๆ พบว่า องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 6 กล่าวคือ ทั้ง 3 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุด และเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ตัวแปร “การได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากหน่วยงานในระดับปฏิบัติลงไป” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ .723 ส่วนตัวแปร “กิจกรรมต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับการประสาน” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด คือ .613 และผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การส่งเสริมการมีส่วนร่วม”

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) เพื่อสกัดตัวแปรให้เหลือตัวแปรประกอบที่สำคัญโดยการวิเคราะห์ด้วยวิธีวิเคราะห์ภาวะน่าจะเป็นสูงสุด (Maximum Likelihood) เพื่อให้ได้ตัวแปรที่สำคัญ ซึ่งปรากฏว่าต้ององค์ประกอบการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด ทั้งหมด 6 องค์ประกอบ ผู้วิจัยจึงสรุปองค์ประกอบทั้งหมด ดังแผนภูมิตามภาพที่ 7



ภาพที่ 7 แผนภูมิองค์ประกอบของการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด

จากภาพที่ 7 อธิบายได้ว่า องค์ประกอบการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ มีรายละเอียดดังนี้

1. องค์ประกอบ “การสร้างความร่วมมือ (Enhancing cooperation)” ประกอบด้วย 18 องค์ประกอบย่อย คือ 1) การใช้บริการส่งข้อความถึงกันผ่าน Smart Phone เพื่อการประสาน 2) การสร้างความตระหนักถึงความสำคัญที่ต้องมีการประสาน 3) การกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรมีขวัญกำลังใจ เต็มใจที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน 4) การสร้างความรักความสามัคคีระหว่างสมาชิกในองค์กร เกิดการช่วยเหลือกัน 5) การฝึกทักษะให้ผู้ปฏิบัติงานขององค์กรมีความชำนาญในหน้าที่งานที่ปฏิบัติ 6) การฝึกทักษะให้ผู้ปฏิบัติงานมีความชำนาญในการสื่อสาร 7) การกำหนดนโยบายขององค์กรไว้อย่างชัดเจน 9) การจัดกิจกรรมเพื่อจูงใจให้สมาชิกในองค์กรช่วยเหลือซึ่งกันและกัน 10) การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันเพื่อให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจ เป็นน้ำหนึ่งใจเดียว ปฏิบัติงานสอดคล้องกัน 11) การฝึกทักษะให้ผู้ปฏิบัติงานมีความชำนาญในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสื่อสาร 12) การพิจารณาข้อมูลย้อนกลับตามแนวทางการบริหารแบบเน้นผลสัมฤทธิ์เพื่อปรับปรุงการประสานนโยบาย 13) การบูรณาการกิจกรรม และความรับผิดชอบเพื่อควบคุมการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า 14) การจัดการบริหารที่ครบวงจรตามกระบวนการบริหารแบบเน้นผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย input, process, output และ outcome 15) การจัดระเบียบการทำงานเพื่อให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ร่วมมือกันปฏิบัติงาน 16) การใช้รูปแบบวิธีการที่หลากหลายและยืดหยุ่นเพื่อการประสานนโยบายการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด 17) การสร้างการยอมรับ, มีการพึ่งพาซึ่งกันและกัน คำนึงถึงผลประโยชน์ร่วมกันของสมาชิก และ 18) การพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีสื่อสารผ่านโซเชียลเน็ตเวิร์คให้กับสมาชิกในองค์กร

2. องค์ประกอบ “การกำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติ (Establishing regulations)” ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบย่อย คือ 1) การกำหนดกฎ ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ไว้เป็นลายลักษณ์อักษร 2) การจัดระเบียบเอกสารต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ และสะดวกแก่การติดตามค้นคว้า 3) การเขียนโครงการ แผนงาน ไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ให้ทุกคนได้ทราบ สามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้อง 4) การพรรณนาวิธีการทำงาน ไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ให้ทุกคนได้ทราบ สามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้อง 5) การจัดบันทึกรายงานต่าง ๆ จัดไว้อย่างเป็นระบบ และสะดวกแก่การติดตามค้นคว้า 6) การพรรณนาวิธีการทำงานต่าง ๆ ไว้ เพื่อให้บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งใหม่ ปฏิบัติงานได้ถูกต้อง 7) การจัดทำแผนภูมิแสดงสายการบังคับบัญชา และสายงานติดต่อสื่อสารที่ชัดเจนเข้าใจง่าย และ 8) การจัดทำแผนผังและกำหนดภาระหน้าที่ ภาระงานของบุคลากร

3. องค์ประกอบ “การส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือคณะบุคคล (Stimulating interpersonal interaction)” ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบย่อย คือ 1) การระดมความพยายามจากสมาชิกองค์กร เพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือเสนอให้มีการยกเลิกนโยบาย 2) การสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูล สภาพปัญหา และข้อเสนอแนะ กับต้นสังกัด 3) การตัดสินใจโดยอิสระจากหน่วยงานต้นสังกัด ทำให้เกิดความคล่องตัว 4) การพยายามหลีกเลี่ยงความความเห็นต่างที่ชัดเจนของหน่วยงานอื่น อันเป็นอุปสรรคต่อการประสานนโยบาย 5) การระดมความพยายามจากสมาชิกในองค์กรเพื่อมีข้อเสนอในการสืบสานนโยบาย 6) การระดมความพยายามจากสมาชิกองค์กร ในการกำหนดปัจจัยความสำเร็จของการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ และ 7) การระดมความพยายาม เพื่อการประเมินผลของนโยบายการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

4. องค์ประกอบ “การสร้างระบบการสื่อสาร (Formulating communication System)” ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบย่อย คือ 1) การจัดให้มีระบบการสื่อสารเพื่อประโยชน์ในการประสานนโยบาย 2) การกำหนดวันเวลาอย่างชัดเจนเพื่อการประสานนโยบาย 3) การจัดให้มีระบบความร่วมมือที่ดีให้แก่สมาชิก 4) การจัดทำโครงสร้างคำสั่ง และการควบคุมเพื่อให้มั่นใจถึงประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรในการประสานนโยบาย 5) การชี้แจงทำความเข้าใจเพื่อให้เกิดเอกภาพในการประสานนโยบาย 6) การกำหนดตัวบุคคลในการปฏิบัติงานเพื่อการประสานนโยบาย

5. องค์ประกอบ “การอำนวยความสะดวกการปฏิบัติงาน (Facilitating operations)” ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย คือ 1) การอำนวยความสะดวกให้กับสมาชิกในระดับปฏิบัติลงไปเพื่อการประสานนโยบาย 2) การจัดกิจกรรมเสวนาผลการดำเนินการ ปัญหา และอุปสรรคต่าง ๆ ในการดำเนินนโยบาย 3) การสะท้อนความคิดเห็นจากผู้ปฏิบัติลงไป เพื่อดำเนินการตามนโยบาย 4) การนำความคิดเห็นที่สะท้อนจากผู้ปฏิบัติในการดำเนินการตามนโยบาย และ

6. องค์ประกอบ “การส่งเสริมการมีส่วนร่วม (Developing participation process)” ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย คือ 1) การได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากหน่วยงานในระดับปฏิบัติลงไป 2) การใช้ถ้อยคำและกิริยาที่สุภาพในการติดต่อสื่อสาร และ 3) การจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับการประสานนโยบาย

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์กลยุทธ์การประสานนโยบายระดับจังหวัดจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

2.1 กำหนดนิยามขององค์ประกอบแต่ละองค์ประกอบได้ดังนี้

1. การสร้างความร่วมมือ (Enhancing coordination) หมายถึง แนวทางหรือวิธีปฏิบัติที่สามารถทำให้บุคคล องค์กรหรือหน่วยงาน มีพฤติกรรมที่ได้ร่วมกันสิ่งใด ๆ อย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ โดยมีผู้นำที่มีภาวะผู้นำในการร่วมกันทุกกระบวนการ ตั้งแต่การร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมดำเนินงาน ร่วมตัดสินใจ ร่วมแก้ปัญหา และร่วมประเมินผล ที่เป็นไปอย่างสร้างสรรค์ และมีคุณลักษณะร่วมกัน คือ มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการพัฒนาการเรียนรู้ร่วมกัน และมีการสื่อสาร การประสานงานที่ดี มีความเข้าใจตรงกัน เป็นแรงจูงใจให้สร้างความผูกพันที่ปราศจากความขัดแย้ง ตลอดจนการสร้างเครือข่ายความร่วมมือที่เข้มแข็งให้เกิดประโยชน์ร่วมกัน อันที่จะบรรลุจุดมุ่งหมายและเป้าหมายที่พึงพอใจร่วมกัน

2. การกำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติ (Establishing regulations) หมายถึง การวางแนวทางหรือกำหนดเอกสารที่อธิบายถึงขั้นตอนการปฏิบัติแสดงการประสานงานเพื่อบรรลุนโยบายของกิจกรรมนั้น ๆ ซึ่งมีบุคคลหลายหน่วยงานหรือหลายตำแหน่งหรือหลายคน กระทำกิจกรรมต่อเนื่องกันในกระบวนการทำงานหนึ่ง ๆ ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดกระบวนการ

3. การส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือคณะบุคคล (Stimulating interpersonal interaction) หมายถึง การที่กลุ่มทางสังคม หรือการที่บุคคลมารวมกันโดยมีปฏิสัมพันธ์ หรือมีความสัมพันธ์ หรือความเกี่ยวข้องกันอย่างใกล้ชิด หรือ การปฏิสัมพันธ์ (Interaction) หมายถึง การกระทำหรือการประกอบกิจกรรมระหว่างสิ่งสองสิ่งหรือสิ่งหลายสิ่งเพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ ไม่ว่าผลลัพธ์นั้นจะออกมาในทางที่ดีมีประโยชน์หรือออกมาในทางที่ก่อให้เกิดผลเสียต่อสิ่งที่กำลังกระทำหรือตอบโต้ผู้นั้น

4. การสร้างระบบการสื่อสาร (Formulating communication System) หมายถึง กระบวนการถ่ายโอนหรือแลกเปลี่ยนข้อมูลกันระหว่างผู้ส่งและผู้รับโดยผ่านช่องทางสื่อสาร เช่น อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ ข้อมูลที่ส่งกันทั่วไปมีหลายรูปแบบ ได้แก่ ข้อความ (text) เสียง (audio) ภาพ (image) และ วิดิทัศน์ (video) โดยระบบสื่อสารในยุคแรกๆ มักถูกสร้างขึ้นสำหรับส่งข้อมูลประเภท

เดียว แต่ระบบสื่อสาร ในยุคปัจจุบันสามารถส่งข้อมูลได้หลายประเภทไปพร้อม ๆ กัน คุณสมบัตินี้เรียกว่าการหลอมรวม หรือคอนเวอร์เจนซ์ (convergence)

5. การอำนวยความสะดวก (Facilitating operations) หมายถึง การจัดการของผู้บริหาร หรือผู้มีอำนาจในการสั่งการตามหน้าที่ความรับผิดชอบ ชี้แนะ บุคคล การนิเทศงาน และการติดตามผล เพื่อให้งานดำเนินไปตามแผน หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ และ

6. การส่งเสริมการมีส่วนร่วม (Developing participation process) หมายถึง การที่ประชาชนหรือกลุ่มบุคคลมีแนวคิดหรือจุดมุ่งหมายที่เหมือนกันเข้ามาดำเนินการนั้นให้แล้วเสร็จตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดแล้วรับผลประโยชน์ร่วมกัน ซึ่งต้องเข้ามามีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน ไม่ว่าจะเป็นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์และการมีส่วนร่วมในการประเมินผล

2.2 กลยุทธ์การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัดที่ได้จากการสนทนา

ผลการสนทนากลุ่ม ได้ข้อมูลดังนี้

2.2.1 การสร้างความร่วมมือ (Enhancing cooperation)

จากการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งมีความเชี่ยวชาญการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด ในประเด็นเกี่ยวกับการสร้างความร่วมมือเพื่อการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด ผู้ทรงคุณวุฒิได้สรุปพร้อมกันว่า ในการใช้แอปพลิเคชันต่าง ๆ บน Smart Phone สำหรับการติดต่อประสานงาน ในการติดต่อประสานงานนั้น นอกจากประสานงานด้วยหนังสืออย่างเป็นทางการ ประสานงานด้วยตนเอง หรือพูดคุยทางโทรศัพท์ อีกช่องทางที่สามารถใช้ติดต่อประสานงานได้ คือ ใช้แอปพลิเคชันต่าง ๆ บน Smart Phone เช่น Line, Facebook, Skype เพื่อให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว ประหยัดเวลา และทรัพยากรในการปฏิบัติงาน จึงควรจัดอบรมเชิงปฏิบัติการการใช้ application ต่าง ๆ เพื่อการสื่อสาร เช่น line, facebook, skype, Real time ฯลฯ และควรส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยี line, facebook, skype ฯลฯ เพื่อการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารใน และนอกหน่วยงาน นอกจากนี้ยังมีคำกล่าวที่สนับสนุนข้อสรุปในเรื่องของการสร้างความร่วมมือเพื่อการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานดังตัวอย่างดังต่อไปนี้

“... มีการประชุมทำข้อตกลงการใช้ Smart Phone เพื่อการสื่อสาร และ กำหนดนโยบายการใช้เทคโนโลยี smart phone เช่น คำสั่งของผู้บริหารที่สั่งผ่าน line, facebook, skype ฯลฯ ให้ถือเป็นคำสั่งโดยชอบตามกฎหมาย รวมทั้งมีการอบรมเพื่อพัฒนาทักษะการสื่อสาร ด้วยวิธีการต่าง ๆ และมีการขยายผลการอบรม”

“... มีการจัดทำคู่มือ แนวปฏิบัติ และประชุมชี้แจงสร้างความตระหนักถึงความสำคัญที่ต้องมีการประสานนโยบาย โดยประชุมอบรม เทคนิควิธีการต่าง ๆ เพื่อการประสานนโยบายตลอดทั้งมีการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการดำเนินการ”

“... การสร้างแรงจูงใจ สร้างวิสัยทัศน์ร่วม การกำหนดค่านิยมการทำงาน กำหนดแนวทางร่วมกัน การสร้างเจตคติในการประสานงาน การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ การจัดกิจกรรม PLC การประชุมสัมมนา ศึกษาดูงานหน่วยงานที่มีความเป็นเลิศด้านการประสานงานจนประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี”

“... การจัดงานเลี้ยงสังสรรค์ จัดกิจกรรมเชื่อมความสัมพันธ์ มีการกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรมีขวัญ กำลังใจ เต็มใจที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน”

“... ยกย่อง ชมเชย เสริมสร้างขวัญกำลังใจในกิจกรรมเพื่อนช่วยเพื่อน รวมไปถึงการมอบเกียรติบัตรยกย่องเชิดชูให้รางวัล การจัดทำโครงการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจบุคลากร ยกย่อง ชมเชยในที่ประชุม”

“... การส่งเสริมการทำงานเป็นทีมโดยมีคำสั่งแต่งตั้งเพื่อการทำงานเป็นทีม มีการสร้างวินัยเชิงบวก กิจกรรมส่งเสริมความรักความสามัคคี เช่น กิจกรรมแข่งขันกีฬาเชื่อมสัมพันธ์ไมตรี กิจกรรมสันตนาการ กิจกรรม 5 ส กิจกรรมค่ายอาสา, จิตอาสา ซึ่งเป็นการเข้าไปร่วมกิจกรรมกับหน่วยงานต่าง ๆ กิจกรรมละลายพฤติกรรม (Ice Breaking) ในหน่วยงาน กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์”

“... การให้ความสำคัญกับสมาชิกทุก ๆ คน ทุก ๆ ฝ่าย หรือทุก ๆ กลุ่มงาน”

“... การปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ และจัดพี่เลี้ยงสอนงานให้กับเจ้าหน้าที่ใหม่ การส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ จัดโครงการพัฒนาบุคลากร การใช้กระบวนการ PLC, ใช้เทคนิคการสอนงาน, สนับสนุนการฝึกทักษะเป็นครูฝึก (Coacher) และจัดศึกษาดูงานร่วมกับการจัดประชุมสัมมนา”

“... มีรวมทั้งมีการบริหารจัดการโดยใช้กระบวนการตามวงจรคุณภาพ PDCA”

“... ควรจัดประชุมเพื่อสร้างความตระหนักรวมทั้งการประชุมชี้แจงทำความเข้าใจโดยมีการมอบหมายให้เป็นคณะทำงาน รวมทั้งมีการกระจายอำนาจ และเอื้อประโยชน์ให้มีการสนับสนุนการทำงาน”

“... ต้องจัดให้มีการสื่อสารสองทาง และควรใช้กระบวนการวางแผน, จัดทำแผนปฏิบัติการ, กำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน, กำหนดวิสัยทัศน์ร่วม, มีการประชุมชี้แจงนโยบาย และควรมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานโดยกำหนดหลักเกณฑ์ และแนวปฏิบัติไว้อย่างชัดเจนในคู่มือดังกล่าว”

“... มีการประชุม สร้างความตระหนักถึงความสำคัญของนโยบาย มีการร่วมกันกำหนดนโยบายที่ชัดเจน เข้าใจง่าย และปฏิบัติได้จริง”

“... การเสริมสร้างความคิดในเชิงบวก การส่งเสริมให้มีการพูดในเชิงบวก, พูดให้กำลังใจ การปลอบใจ พูดยกย่องชมเชยในที่สาธารณะ และการกล่าวคำชื่นชม”

“... มีการฝึกทักษะการใช้ภาษาเพื่อการสื่อสารให้กับสมาชิกองค์กร รวมทั้งมีการกำหนดนโยบายมีใจบริการ พูดจาไพเราะและมีการวางแผนปฏิบัติ”

“... การประชุม อบรมเพื่อสร้างความตระหนักถึงการเป็นผู้บริการที่ดี และการให้เกียรติผู้อื่น รวมทั้งมีการยกย่องเชิดชูเกียรติโดยการจัดทำเป็นเอกสารราชการ, แผ่นพับ, แผ่นป้ายประชาสัมพันธ์”

“... มีการมอบหมายให้เป็นคณะทำงานโดยมีการแต่งตั้งให้เป็นคณะทำงานร่วมระหว่างหน่วยงาน มีการจัดทำคำสั่งปฏิบัติของหน่วยงาน โดยมีผู้รับผิดชอบชัดเจน ระหว่างกลุ่มงาน ให้ทุกคนทุกฝ่ายได้รับรู้รับทราบ ตลอดทั้งมีการเข้าร่วมประชุมกับหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อรับนโยบาย และมีการร่วมกันกำกับติดตาม และประเมินการดำเนินนโยบาย”

“... มีการจัดกิจกรรมสนทนาการโดยหาช่วงเวลาที่เหมาะสมให้บุคลากรได้พบปะพูดคุยเรื่องอื่นๆ นอกเหนือจากเรื่องงาน, การจัดกิจกรรมประชุมแบบไม่เป็นทางการ เช่น การจัดกีฬาเชื่อมความสัมพันธ์ การจัดงานเลี้ยงสังสรรค์ และกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์”

“... ควรจัด OD องค์กร จัดประชุมสัมมนา และควรบริหารจัดการระบบวงจรคุณภาพ (Deming Cycle) หรือ PDCA”

“... ควรมีการจัดประชุมบุคลากรภายในหน่วยงานสม่ำเสมอ อย่างน้อยเดือนละครั้ง และจัดกิจกรรมให้กับบุคลากรเนื่องในโอกาสสำคัญ”

“... ควรส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาตนเองของบุคลากร, มีการจัดงบประมาณสนับสนุนด้านอุปกรณ์เทคโนโลยีในหน่วยงาน, จัดอบรมเพิ่มทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ”

“... มีการจัดการประกวดสื่อนวัตกรรม, ส่งเสริมการจัดทำงานวิจัย จัดกิจกรรม Open house แสดงผลงาน, การจัดหาสื่อ เทคโนโลยีสมัยใหม่ และการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม”

“... ควรมีการประเมินผลงาน มีการวิเคราะห์สถานภาพองค์กรจากผลการประเมิน มีการให้คำติชม ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางาน ตลอดทั้งมีการกำกับติดตาม, การนิเทศงาน, มีการรายงาน สรุปผลการดำเนินงาน”

“...มีการปรับใช้หลักการของเศรษฐกิจพอเพียง และดำเนินการตามศาสตร์พระราชามีการนำหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) มาใช้ และการควมรวมกิจกรรมที่ซ้ำซ้อนตลอดทั้งสร้างความตระหนักให้กับบุคลากรรวมทั้งรณรงค์ในเรื่องความประหยัดและการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลเป็นไปตามวัตถุประสงค์ และควรมีโครงการประหยัดปีละ 1 โครงการ”

“... การจัดประชุมสัมมนาเพื่อร่วมกันวิเคราะห์ปัญหา มีการกำหนดเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และจัดทำแผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน และอธิบายทำความเข้าใจในแผนประจำปี และมีการปรับปรุงพัฒนารูปแบบการทำงานของหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอให้สอดคล้องกับสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงตลอด”

“... มีการให้อำนาจ (Empower) และการบริหารจัดการเป็นทีม (Team work) การใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยใช้กระบวนการวางแผนเป็นหัวใจหลักในการดำเนินการซึ่งเป็นการยึดกระบวนการนำแผนสู่การปฏิบัติ”

“... แต่งตั้งให้มีผู้ปฏิบัติหน้าที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และความถนัด โดยมีการจัดทำโครงสร้างการทำงานที่ชัดเจน มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน จัดอบรมพัฒนาก่อนบรรจุแต่งตั้ง จัดระบบการกำกับติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานโดยประเมินผลการ

ปฏิบัติเป็นระยะ ๆ และจัดโครงการพัฒนาทักษะผู้ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อใช้ศึกษาแนวทางปฏิบัติ”

“...การตั้งคณะทำงานด้านต่าง ๆ และมีการประชุมร่วมกันเพื่อสร้างข้อตกลงในการปฏิบัติงาน และใช้วิธีการประชุมคณะทำงาน สนับสนุนการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นกลุ่ม มีการจัดกิจกรรม PLC, ศึกษาดูงาน, การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสร้างสรรค์เครือข่ายที่หลากหลาย พร้อมกับการกระจายอำนาจการตัดสินใจ”

“... การส่งเสริม สนับสนุนให้สมาชิกเห็นถึงความสำคัญของการร่วมกันทำงานจนเกิดความสำเร็จขององค์กรซึ่งจะเกิดประโยชน์กับสมาชิกทุกคน และกระตุ้นให้ทำงานจากความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันไม่ใช่เพราะการใช้อำนาจจากผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่า โดยการคิดบวก อีกทั้งการส่งบุคลากรเข้ารับรางวัลต่าง ๆ , ยกย่อง ชมเชย ผู้ที่ช่วยเหลือผู้อื่นอย่างสม่ำเสมอ”

2.2.2 การกำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติ (Establishing regulations)

จากการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งมีความเชี่ยวชาญการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด ในประเด็นเกี่ยวกับการกำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติเพื่อการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด ผู้ทรงคุณวุฒิได้สรุปร่วมกันว่าควรแจ้งประชุมถึงกฎ ระเบียบข้อบังคับ, เพื่อกระตุ้นเตือนให้ถือปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ/ระเบียบแนวปฏิบัติขององค์กร / สร้างความตระหนักและสร้างกฎเกณฑ์ร่วมกัน และควรมีการรวบรวมกฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ไว้เป็นรูปเล่ม, เชื่อมโยงหน้าเว็บไซต์ มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน รวมทั้งการจัดทำMOUกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และ ให้ทุกๆ หน่วยงานในระดับจังหวัดร่วมกันกำหนดระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ และกำหนดเป้าหมาย, วิสัยทัศน์ร่วมกันไว้อย่างชัดเจน ตลอดจนมีการจัดทำทะเบียนคุมเอกสารสำคัญๆ, ควรกำหนดระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดเก็บ การควบคุม และการจัดเก็บเอกสารซึ่งรวมทั้งเอกสารที่เป็นไฟล์อิเล็กทรอนิกส์ ประกอบกับการจัดทำข้อมูลระบบสารสนเทศ และหากหน่วยงานต้องการกำหนดกฎ ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ขึ้นใหม่ หน่วยงานจะต้องศึกษาข้อมูล ดังนี้ 1) หลักการแนวทางการใช้ถ้อยคำในระเบียบข้อบังคับ 2) การนำเสนอร่างกฎระเบียบข้อบังคับ ตรวจสอบข้อเท็จจริง และขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ และนโยบายให้ครบถ้วน ชัดเจนสามารถปฏิบัติได้จริง 3) ทราบความเป็นมา สภาพข้อเท็จจริงของปัญหาที่จะนำไปสู่การออกกฎ ระเบียบข้อบังคับในเรื่องนั้น ๆ และ4) กำหนดตามกรอบโดยอาศัยอำนาจตามกฎหมายเพื่อถือใช้เป็น

หลักการในการปฏิบัติงาน การรวบรวมข้อกำหนดกฎ ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ที่กำหนดแล้วไว้เป็นรูปเล่ม จัดทำlinkไว้ที่หน้าเว็บไซต์ขององค์กรเพื่อความสะดวกในการเปิดดู ตลอดจน มีการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับการกำหนดกฎ ระเบียบข้อบังคับ นอกจากนี้ยังมีคำกล่าวที่สนับสนุนข้อสรุปในเรื่องของการกำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติเพื่อการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานดังตัวอย่างดังต่อไปนี้

“... เขียนโครงการ แผนงานไว้ล่วงหน้า และมีการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ แผนปฏิบัติการ, จัดทำคู่มือปฏิบัติงาน ระเบียบ และแนวปฏิบัติต่าง ๆ การชี้แจงอบรม และพรณนางานบทบาทตามหน้าที่ มีการประชุมชี้แจงสร้างความเข้าใจ และทำหนังสือเวียนเพื่อรับทราบและถือปฏิบัติ”

“... จัดการอบรมเชิงปฏิบัติการ และมีการกำหนดให้แต่ละหน่วยงานจัดทำเอกสารในรูปเล่ม”

“... จัดทำแผนภูมิลำดับขั้นตอนการทำงาน (Flowchart) นอกจากนี้ยังควรจัดทำMOUระหว่างผู้บริหารกับเจ้าหน้าที่ในสำนักงาน การจัดทำเป็นพันธกิจให้รับทราบทั่วไป”

“... จัดประชุมชี้แจงการพรณนางานและ, จัดทำป้ายนิเทศ และจัดทำคำรับรองปฏิบัติราชการ”

“... ควรจัดระบบงานสารบรรณ มีการจัดเก็บในรูป File PDF จัดทำทะเบียนควบคุมการประชุม, จัดบันทึกและรายงานการประชุม และจัดทำทะเบียนเอกสาร มีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศให้เป็นปัจจุบัน และเป็นระบบ”

“... มีการจัดทำบัญชีรายการสิ่งที่จำเป็นต้องใช้ในการติดต่อสื่อสาร ควรจะมีจัดกิจกรรม 5 ส เพื่อเตรียมรับการประเมิน โดยมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และรับการประเมินโดยดูจากสภาพจริงเป็นระยะ ๆ รวมทั้งการจัดทำรายงานในระบบการประเมิน มีการจัดทำคำรับรองปฏิบัติราชการ”

“... การสอนงานจากพี่เลี้ยง (Coaching) และการจัดทำลำดับขั้นตอนการทำงาน (Flow chart)”

“... การจัดให้มีแผนผังองค์กร, ป้ายแสดงวิสัยทัศน์, จัดทำป้ายนิเทศและป้ายประชาสัมพันธ์กิจกรรมต่าง ๆ ”

“... มีการประชุม ปรึกษาหารือเพื่อร่วมกันออกแบบแผนภูมิสายการบังคับบัญชา มีการจัดทำโครงสร้างการบริหารงาน”

“...ให้จัดคนให้เหมาะสมกับภาระหน้าที่, มอบงานตามศักยภาพ (Put the right man on the right job)”

“... ควรจัดตกแต่งอาคารสถานที่, การกำหนดให้ทุกหน่วยงานจัดให้มีแผนผังการบริหารงาน โดยมีการจัดทำแผนผังบุคลากร, แผนผังการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน”

“... มีการจัดทำแบบบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ในแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจน โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมรับรู้ภาระงาน และมีการจัดคนให้เข้าทำงานตามความสามารถ, ความสามารถพิเศษ โดยมีการจัดทำคำสั่งมอบหมายงาน”

2.2.3 การส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือคณะบุคคล (Stimulating interpersonal interaction)

จากการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งมีความเชี่ยวชาญการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด ในประเด็นเกี่ยวกับการส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือคณะบุคคลเพื่อการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด ผู้ทรงคุณวุฒิได้สรุปร่วมกันว่าควรจัดประชุมสมาชิกขององค์กรเป็นกลุ่มย่อยๆ หรือเป็นการจัดประชุมกลุ่มย่อย เพื่อไม่ให้กระทบกับงานประจำที่แต่ละคนรับผิดชอบอยู่ มอบหัวข้อเรื่องเดียวกันให้แต่ละกลุ่มย่อยๆ นั้น แล้วนำความคิดที่ได้จากสมาชิกของแต่ละกลุ่มมาประมวลผลว่าความคิดใดที่มีความถี่มากแล้วนำไปสรุปผล และดำเนินการต่อไป มีการจัดบันทึกข้อมูลต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างการประสานงาน เมื่อประสานงานในเรื่องต่าง ๆ เรียบร้อยแล้วหากพบว่าการประสานงานที่ผ่านมามีปัญหาและอุปสรรคใดที่ส่งผลให้การประสานงานล่าช้าทำให้เกิดความเสียหายขึ้น พยายามป้องกันและรักษาจิตใจ ผู้มีอำนาจตัดสินใจ ต้องพยายามป้องกันรักษาจิตใจจากพันธนาการทางความคิดเห็นหรือทิวทัศน์ที่ไม่ถูกต้อง ก่อนจะคิด พูด ทำ ตัดสินใจ ปฏิบัติหน้าที่ไม่เกินขอบเขต บทบาท หน้าที่ และอำนาจของตนเอง ในการจะดำเนินการในเรื่องใด จะต้องดำเนินการไม่เกินขอบเขต บทบาท หน้าที่ และอำนาจของตนเอง ไม่นำอารมณ์เข้ามาอยู่ในกระบวนการตัดสินใจฟังให้มาก รู้ให้จริง เนื่องจากความเป็นอิสระเป็นเรื่องของจิตสำนึก และเจตนาธรรมของบุคคล จึงต้องไม่นำอารมณ์เข้ามาอยู่ในกระบวนการตัดสินใจ มีความเป็นกลางและเป็นธรรม เปิดเผย ตรวจสอบ และเปรียบเทียบได้ มีเหตุผล ยุติธรรม รวมถึงความเหมาะสมและ

ความพอดี มองการณ์ไกลถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้น ในการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่น ผู้ประสานต้องมองการณ์ไกลถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้น เพื่อหลีกเลี่ยงข้อขัดแย้ง หรือผลกระทบเชิงลบ รับฟังคำแนะนำของบุคคลอื่น แม้เราจะไม่เห็นด้วยก็ตาม ประกอบกับมีการจัดประชุมสมาชิกขององค์กรเป็นกลุ่มย่อย ๆ เพื่อไม่ให้กระทบกับงานประจำที่แต่ละคนรับผิดชอบอยู่ มอบหัวข้อเรื่องเดียวกันให้แต่ละกลุ่มย่อย ๆ นั้น แล้วนำความคิดที่ได้จากสมาชิกของแต่ละกลุ่มมาประมวลผลว่า ความคิดใดที่มีความถี่มากแล้วนำไปสรุปผล รวบรวมข้อเสนอแนะ และดำเนินการต่อไป นอกจากนี้ยังมีคำกล่าวที่สนับสนุนข้อสรุปในเรื่องของการส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือคณะบุคคลเพื่อการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานดังตัวอย่างดังต่อไปนี้

“... การจัดประชุมสัมมนาระดมความคิดเห็นต่าง ๆ , การระดมสมอง, ระดมความคิดเห็นเพื่อร่วมวิเคราะห์ห้องกรหรือ SWOT มีการตั้งเป้าหมาย, ตัวชี้วัดชัดเจน และมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ”

“... มีการจัดประชุมกลุ่มย่อยๆ ในแต่ละกลุ่มงาน อย่างสม่ำเสมอ และการจัดประชุมเพื่อสร้างความตระหนัก, มีการปรับปรุงแผนงาน, การรายงานผลการดำเนินการตามโครงการ, ชี้แจง และการจัดทำคำสั่ง ตลอดจนมีการประเมินผลการดำเนินงานไปสู่การปฏิบัติ มีการสร้างระบบการประเมิน, สร้างคู่มือการประเมิน”

“... จัดให้มีกระดานสนทนา (Webboard) การจัดตั้งกลุ่ม Line เพื่อแจ้งข่าวและข้อมูลต่าง ๆ การเพิ่มช่องทางการสื่อสาร โดยอาจมีการจัดประชุมสัมมนา มีการพบปะสังสรรค์”

“... การเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการต่าง ๆ ตลอดจนทั้งหาแนวคิดใหม่ๆ ที่มีหลักฐานดีกว่าโดยอาจมีการปรับปรุงโครงสร้างการบริหาร”

“... การจดบันทึกรายละเอียดต่าง ๆ ในการดำเนินกิจกรรมการประสาน, จัดทำหรือพัฒนาระบบเอกสารร่วมกับต้นสังกัด และควรมีการรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีไปยังต้นสังกัด, มีการรายงานผลการดำเนินงานสู่การปฏิบัติ

“... มีการสร้าง Website, สร้างกระดานสนทนา (Webboard), ตั้งกลุ่ม Line, สะท้อน และแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการในงานต่าง ๆ , การส่งเสริมสนับสนุนให้มีการสื่อสารสองทาง”

“... การจัดประชุมชี้แจง, สร้างความตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ และอำนาจ ในการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติ ภายใต้ข้อมูลและข้อเท็จจริงอันปราศจากทฤษฎีที่นำมาใช้ประกอบการ ตัดสินใจดำเนินนโยบาย และควรจัดประชุมคณะกรรมการเฉพาะด้าน”

“... มีการมอบอำนาจอย่างเบ็ดเสร็จ, กระจายอำนาจ, ให้ Empowerment, การฝึกทักษะการตัดสินใจ”

“... ใช้เทคนิคการบริหารความขัดแย้ง มีการปลูกฝังให้เปิดใจเพื่อการเข้าถึง นโยบาย การปลูกฝังในเรื่องการยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น โดยการร่วมพิจารณาในทุกๆ ด้านถึง ผลดีและผลเสียต่าง ๆ และการยอมรับในหลักการและเหตุผล มีการร่วมกันวิเคราะห์ถึงผลกระทบที่ อาจเกิดขึ้นระหว่างหน่วยงานหรือกลุ่มงานต่าง ๆ ”

“... มีการกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่เข้าถึงข้อมูล การกำหนดผู้ดูแล Website, Webboard และกลุ่ม Line”

“... เสริมสร้างการทำงานเป็นทีมโดยการระดมสมอง เช่น การจัดประชุม สมาชิกออกเป็นกลุ่มย่อยๆ, จัดกระบวนการ PLC, จัดประชุม Work shop สู่ Job Description”

“... จัดทำApplicationต่าง ๆ เพื่อการสื่อสารเพื่อให้สมาชิกได้เข้าถึง เช่น facebook, line ฯลฯ การจัดตั้งกลุ่ม Line, กระดานข่าว, จัดทำQR Code ให้กับสมาชิก”

“... การร่วมกันวิเคราะห์สภาพปัญหา อุปสรรค หรือวิเคราะห์ SWOT”

“... การประชุมระดมความคิดเห็น, แต่งตั้งคณะกรรมการ, การแลกเปลี่ยน เรียนรู้ โดยเป็นการจัดประชุมบุคลากรเพื่อร่วมกันกำหนดปัจจัยความสำเร็จ”

“... กำหนดกระบวนการประสานงานที่สอดคล้องกับนโยบาย และส่งเสริม การทำงานเป็น Teamwork หรือการทำงานเป็นทีม”

“...การสร้างระบบการประเมิน สร้างคู่มือการประเมิน การแต่งตั้ง คณะทำงาน ติดตาม ประเมินผล”

“... จัดให้มีการสะท้อนปัญหาอย่างเป็นระบบ โดยจัดประชุมสมาชิกของ องค์กรเป็นกลุ่มย่อย ๆ, เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้, และเป็นการประชุมสัมมนาสร้างความตระหนัก “

“... การร่วมกันวิเคราะห์องค์กร SWOT, ระดมความคิดเห็นเพื่อกำหนด วิสัยทัศน์ของหน่วยงาน, รายงานสรุปผล, ประเมินตามตัวชี้วัด”

2.2.4 การสร้างระบบการสื่อสาร (Formulating communication System)

จากการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งมีความเชี่ยวชาญการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด ในประเด็นเกี่ยวกับการสร้างระบบการสื่อสารเพื่อการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด ผู้ทรงคุณวุฒิได้สรุปพร้อมกันว่าควรจัดให้มีช่องทางการติดต่อประสานงานที่หลากหลาย เพื่อให้มีช่องทางที่หลากหลายในการติดต่อประสานงาน ดังนั้นควรมีการจัดทำข้อมูลของบุคคลที่ต้องติดต่อประสานงาน รวมทั้งข้อมูลของหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกไว้ ซึ่งอาจประกอบด้วย หมายเลขโทรศัพท์, e-mail, ID Line, Facebook ที่อยู่ที่สามารถติดต่อได้ทางไปรษณีย์ รวมถึงช่องทางการประชาสัมพันธ์ที่หลากหลาย ทั้งป้ายประกาศ หนังสือเวียน ประชาสัมพันธ์บนเว็บไซต์ของหน่วยงาน, จัดทำตารางเวลางาน โดยในตารางเวลางานจะกำหนดให้มีรายละเอียดงานคร่าว ๆ สถานที่ เวลา และหน่วยงานที่จะต้องประสานงานด้วย ไว้อย่างชัดเจน, ขอความร่วมมือจากบุคลากรในหน่วยงาน เนื่องจากการติดต่อประสานงานในบางเรื่องอาจจำเป็นต้องใช้ผู้ประสานงานหลาย ๆ คน เพื่อความรวดเร็ว และทันเวลา หน่วยงานอาจขอความร่วมมือจากบุคลากรภายในหน่วยงานที่ต้องการช่วยเหลือด้วยความสมัครใจถึงแม้จะไม่ใช่นักหน้าที่โดยตรง อาจทำเรื่องเดียวกันในเวลาเดียวกัน รวมทั้งให้ความร่วมมือในบางเรื่อง บางเวลา เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกัน นอกจากนี้ยังมีคำกล่าวที่สนับสนุนข้อสรุปในเรื่องของการสร้างระบบการสื่อสารเพื่อการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานดังตัวอย่างดังต่อไปนี้

“... การจัดสิ่งอำนวยความสะดวกในการสื่อสาร, การพัฒนาระบบการสื่อสารต่าง ๆ มีการใช้เทคโนโลยีสื่อสารหลายช่องทาง”

“... การสร้างระบบการสื่อสารแบบเครือข่าย โดยจัดทำ Website, facebook, ให้แต่ละหน่วยงานเป็นสมาชิก”

“... มีการวิเคราะห์ปัญหา ความต้องการจำเป็น มีการจัดทำผังการปฏิบัติงาน มีการวางแผนปฏิบัติฯ และมีการจัดสรรงบประมาณ”

“... การจัดให้มีช่องทางการติดต่อสื่อสารที่หลากหลาย โดยเน้นให้มีการสื่อสารสองทาง และใช้ระบบ Online โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสาร”

“...การจัดตารางเวลาทำงาน, จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน การการนัดหมาย ประชุม และจัดทำข้อตกลง (MOU) การปฏิบัติงาน”

“... การสำรวจความพร้อมเพียงของสมาชิก และปัจจัยจำเป็นอื่นๆ ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ โดยจัดทำแผนหรือปฏิทินปฏิบัติการ”

“... การจัดให้ประชุมทุกๆ สัปดาห์ เพื่อสร้างความตระหนัก ตลอดทั้งการจัดสวัสดิการสนับสนุนทรัพยากรการมีส่วนร่วมของบุคลากร”

“... การขอความร่วมมือจากบุคลากรในหน่วยงาน, มีการกำหนดองค์คณะที่มีผู้เกี่ยวข้อง เป็นคณะทำงาน ร่วมด้วยการจัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์, มีการทำงานเป็น Team work”

“... มีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานในองค์กร, จัดทำผังการบริหารงานแสดงสายการบังคับบัญชา และกำหนดภาระงานอย่างชัดเจน โดยมีการจัดทำคำสั่งมอบหมายงานให้บุคลากรในสำนักงาน สร้างการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อองค์กรโดยรวม โดยการออกคำสั่งแต่งตั้งให้ปฏิบัติงานชัดเจน จัดทำแผนผังองค์กร”

“... มีการตั้งเป้าหมายเพื่อให้เกิดเอกภาพ โดยมีการติดตาม ประเมินผล กำกับดูแล และการชี้แจงด้วยเอกสารอย่างชัดเจน”

“... การกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า โดยมีการนำเข้าวาระประชุมชี้แจงให้เกิดความเข้าใจ และมีการจัดทำคำสั่งมอบหมายงาน”

“... การประชุมชี้แจงสร้างความเข้าใจ, การนำเสนอแนวปฏิบัติ และส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานของบุคลากร และสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ได้รับมอบหมายฯ”

“... การจัดทำค่านิยมการทำงานร่วมกัน, กำหนดวิสัยทัศน์ร่วม และมีการติดตาม ประเมินผล และกำกับดูแล”

“... มีการทำคำสั่งมอบหมายงาน, คำสั่งแต่งตั้ง, ชัดเจน โดยการใช้คนให้ถูกกับงาน, การจัดทำ MOU ในผลการปฏิบัติงาน”

“... การประชุมร่วมกำหนดคุณสมบัติผู้ประสาน, มีการคัดสรร และกำหนดตัวบุคคลที่จะประสานงานให้ชัดเจน การมอบหมายงานตรงกับความรู้ความสามารถ, ความพึงพอใจ”

2.2.5 การอำนวยความสะดวกปฏิบัติงาน (Facilitating operations)

จากการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งมีความเชี่ยวชาญการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด ในประเด็นเกี่ยวกับการอำนวยความสะดวกปฏิบัติงานเพื่อการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด ผู้ทรงคุณวุฒิได้สรุปร่วมกันว่า ควรจัดทำรายละเอียดของงาน การเขียนรายละเอียดของงานที่จะต้องดำเนินการในการประสานงานไว้เป็นลายลักษณ์อักษรนั้นจะ ช่วยอำนวยความสะดวกแก่สมาชิกในระดับปฏิบัติลงไป สำหรับใช้เป็นแนวทางในการติดต่อประสานงาน จัดกิจกรรมเสวนาให้สมาชิกในหน่วยงาน อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง เพื่อให้สมาชิกได้นำเสนอผลการดำเนินงาน ปัญหา และอุปสรรคในการดำเนินการประสานงาน เพื่อระดมความคิดเห็นหาแนวทางในการแก้ปัญหาหรืออุปสรรคต่าง ๆ รับฟังความคิดเห็นสะท้อนจากผู้ปฏิบัติ ในการประสานงานในแต่ละเรื่องในระหว่างการปฏิบัติงานนั้นผู้ปฏิบัติจำเป็นต้องจดบันทึกรายละเอียดรวมทั้งปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อนำสิ่งเหล่านั้นรายงานต้นสังกัดให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งต้นสังกัดจะต้องรับฟังเพื่อนำไปพัฒนาให้ดีขึ้นต่อไป ตลอดทั้งการนำความคิดเห็นที่สะท้อนจากผู้ปฏิบัติร่วมกันพิจารณาเพื่อหาแนวทางการปรับปรุงให้ดีขึ้น ในการดำเนินการประสานงานหากผู้ปฏิบัติงานมีความคิดเห็นสะท้อนกลับไม่ว่าจะเป็นด้านกระบวนการ พฤติกรรม ปัญหา และอุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินการ ผู้บริหารระดับสูงจะต้องรับรู้เพื่อร่วมกันพิจารณาข้อมูลต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงหรือพัฒนาให้ดีขึ้น นอกจากนี้ยังมีคำกล่าวที่สนับสนุนข้อสรุปในเรื่องของการสร้างการอำนวยความสะดวกปฏิบัติงานเพื่อการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานดังตัวอย่างดังต่อไปนี้

“... การจัดทำรายละเอียดของงานและมีคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร มีการเพิ่มช่องทางการสื่อสารทาง Internet ตลอดทั้งมีการส่งเสริม สนับสนุนงบประมาณและครุภัณฑ์”

“... มีการจัดหาเครื่องมือเทคโนโลยีสำหรับการสื่อสารที่ทันสมัย และมีการสนับสนุนกิจกรรม การให้ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน”

“... การสำรวจสภาพปัญหาความต้องการจำเป็นของผู้ปฏิบัติ การจัดประชุมสัมมนาปรับปรุงแผนงาน, จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ มีการสะท้อนความคิดเห็น และมีการสร้างความตระหนัก”

“... จัดกิจกรรมเสวนาให้สมาชิกในองค์กรอย่างน้อยเดือนละครั้ง/อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง”

“... จัดทำโครงการ การประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการนำเสนอผลการปฏิบัติงาน”

“... การจัดประชุมแสดงความคิดเห็น, เสวนาวิชาการ, รวบรวมข้อมูลโดยการตอบแบบสอบถาม, เพื่อสะท้อนผลการทำงาน”

“... มีการสร้างความตระหนัก, เสวนา รับฟังเสียงสะท้อนถึงปัญหา, อุปสรรคตลอดจนข้อเสนอแนะของการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ”

“... มีการจัดทำ QR code และ Application ต่าง ๆ เพื่อเปิดให้แสดงความคิดเห็น, จัดประชุมสัมมนา, มีการจัดเก็บข้อมูล, การนิเทศ ติดตาม และมีการกำกับและประเมินผลการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ”

“... การจัดกระบวนการ PLC, การระดมสมอง, ระดมความคิดเห็นจากสมาชิกหน่วยงาน และการสะท้อนผลการทำงาน”

“... มีการนำความคิดเห็นที่สะท้อนจากผู้ปฏิบัติมาร่วมกันประชุมเพื่อพิจารณาหาแนวทางปรับปรุงพัฒนาต่อไป”

“...มีการบริหารคุณภาพ PDCA มีการสรุปผลการปฏิบัติงาน, การนิเทศติดตาม”

“... มีการกำหนดนโยบาย การปรับปรุงแผนงาน และมีการรายงานผลการปฏิบัติงาน” และ

2.2.6 การส่งเสริมการมีส่วนร่วม (Developing participation process)

จากการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งมีความเชี่ยวชาญการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด ในประเด็นเกี่ยวกับการส่งเสริมการมีส่วนร่วมเพื่อการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด ผู้ทรงคุณวุฒิได้สรุปร่วมกันว่าควรสร้างความคุ้นเคยและสร้างปฏิสัมพันธ์กับหน่วยงานหรือบุคคลที่ต้องประสานงานอยู่เสมอ การที่จะได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานอื่นเป็นอย่างดีในการประสานงาน จำเป็นต้องมีการสร้างความคุ้นเคย หรือสร้างปฏิสัมพันธ์กับหน่วยงานหรือบุคคลที่ต้องประสานงานอยู่เสมอ ในการประสานงานหากเป็นเรื่อง

ใหม่ควรมีการประสานงานทางโทรศัพท์ก่อนเสมอ หลังจากที่ติดต่อประสานงานด้วยวาจาแล้ว ให้จัดทำเป็นหนังสือ ประกอบกับการทำหนังสือเพื่อขอบคุณ เมื่อการดำเนินการในเรื่องนั้น ๆ สำเร็จ ลุล่วงแล้ว หน่วยงานควรมีหนังสือขอบคุณหน่วยงานนั้น ๆ เสมอเพื่อสร้างสัมพันธ์ไว้สำหรับโอกาสต่อไป ซึ่งควรมีการฝึกพูดกับเพื่อนร่วมงาน ก่อนไปดำเนินการติดต่อประสานงานเพื่อลดความประหม่า ให้ผู้ที่จะประสานงานฝึกพูดกับเพื่อนร่วมงานก่อน ทดสอบสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานว่าเข้าใจในเรื่องที่จะประสานงานหรือไม่ ปรับปรุงการใช้น้ำเสียง และบุคลิกภาพ ให้ความรู้สึกเป็นมิตร ยิ้มแย้มแจ่มใส เพื่อสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน ประกอบกับการจัดให้มีหรือสนับสนุนเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร จัดให้มีการฝึกอบรม หรือสนับสนุนเพื่อพัฒนาบุคลากรในระดับต่าง ๆ ให้ความรู้ที่อยู่เสมอ ทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังมีคำกล่าวที่สนับสนุนข้อสรุปในเรื่องของการสร้างการส่งเสริมการมีส่วนร่วมเพื่อการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานดังตัวอย่างดังต่อไปนี้

“... มีการสร้างความคุ้นเคย และสร้างปฏิสัมพันธ์กับหน่วยงานหรือบุคคลที่ต้องประสานงานอยู่เสมอเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในการทำงาน และมีการจัดทำ MOU กับหน่วยงานต่าง ๆ ”

“... จัดทำคณะทำงานระดับต่าง ๆ , จัดประชุมชี้แจง ประชาสัมพันธ์, จัดให้มีและมอบหมายหน่วยงานที่มีหน้าที่เฉพาะในการประสาน”

“... การนำเสนอผลงาน Best practice เพื่อสร้างความเชื่อมั่น และไว้วางใจ”

“... มีการจัดทำข้อกำหนด และแนวปฏิบัติในการติดต่อสื่อสารโดยประชุมชี้แจงทำความเข้าใจ รวมทั้งการฝึกทักษะผู้ปฏิบัติ”

“... การให้เกียรติ เสริมแรง การเป็นแบบอย่างที่ดีรวมทั้งอธิบายชี้แจงทำความเข้าใจ”

“... การสร้างความตระหนัก พัฒนาทักษะการใช้ภาษาฯ และการทำหนังสือขอบคุณเมื่อการดำเนินงานเรื่องนั้น ๆ สำเร็จลุล่วงด้วยดี”

“... การแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ซึ่งมีความเหมาะสม และมีการประเมินความพึงพอใจ”

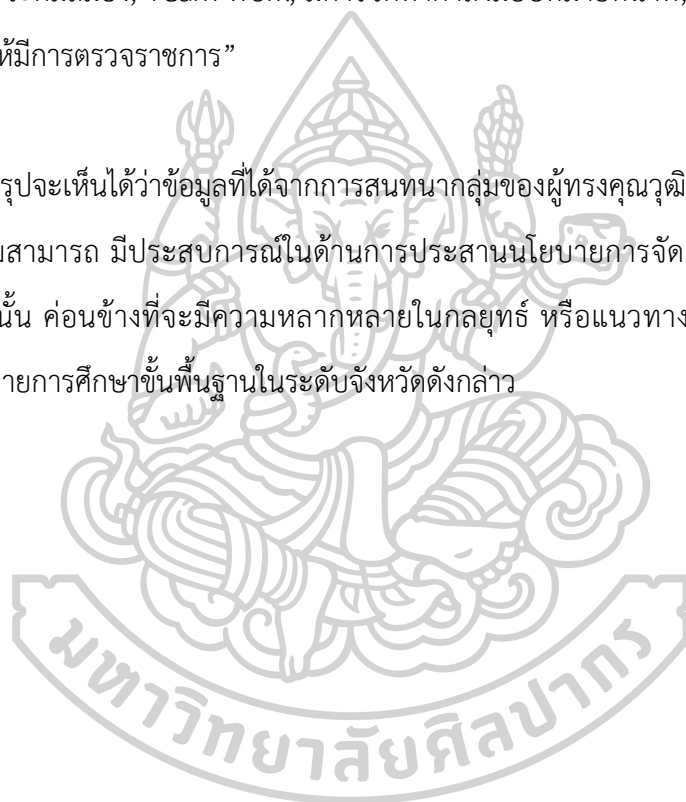
“... การสนับสนุน ส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคลากร, จัดกิจกรรมที่ส่งเสริม หรือฝึกปฏิบัติการร่วมกันเป็นทีม”

“... การแสดงผลงาน, จัดกิจกรรมภายในจังหวัด และเชิญผู้เกี่ยวข้องร่วม รับทราบ”

“... การจัดให้มีกิจกรรมสันทนากการร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ”

“... มีการจัดประชุมร่วม และชี้แจงนโยบาย, อบรมสัมมนา, มีการประชุม มอบนโยบาย, ระดมสมอง, Team work, มีการจัดทำคำสั่งมอบหมายหน้าที่, จัดแผนการจัดกิจกรรม และมีการจัดให้มีการตรวจราชการ”

โดยสรุปจะเห็นได้ว่าข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญ และ มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ในด้านการประสานนโยบายการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานใน ระดับจังหวัดนั้น ค่อนข้างที่จะมีความหลากหลายในกลยุทธ์ หรือแนวทาง วิธีดำเนินการเพื่อการ ประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัดดังกล่าว



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัดครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) องค์ประกอบการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด และ 2) กลยุทธ์การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด ภายหลังจากดำเนินการวิจัยตามลำดับขั้นตอน และตามระเบียบวิธีวิจัยแล้วนั้น ในส่วนของบทนี้จะเป็นการสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ซึ่งจะนำเสนอตามลำดับขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ และสังเคราะห์ตัวแปรองค์ประกอบของการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด และเพื่อพัฒนาเครื่องมือวิจัย ผู้วิจัยได้ศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์และสรุปวรรณกรรม แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด ตลอดจนการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ นำข้อมูลที่ได้มาสังเคราะห์ (document synthesis) ออกเป็นตัวแปรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด นำตัวแปรไปสร้างเครื่องมือวิจัยซึ่งเป็นแบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire) มาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ ของ ลิเคิร์ต (likert's rating scales) ทหาความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ (index of item objective congruence: IOC) และปรับปรุงเพิ่มเติมจากผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีคุณวุฒิระดับปริญญาตรีบัณฑิตสาขาการบริหารการศึกษา และสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วยผู้มีความรู้ความสามารถ และมีประสบการณ์ทางด้านการบริหารการศึกษา ผู้มีความรู้ความสามารถด้านภาษาไทย ผู้มีความรู้ความสามารถด้านสถิติประยุกต์เพื่อการวิจัยทางการบริหารการศึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งปฏิบัติหน้าที่อื่น เกี่ยวข้องกับการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด จากนั้นนำเครื่องมือวิจัยที่ผ่านการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (content validity) แล้วไปทดลองใช้ (try out) กับผู้ให้ข้อมูลจำนวน 36 คน จาก 3 จังหวัดในภาคตะวันตกซึ่งได้แก่ จังหวัดกาญจนบุรี จังหวัดราชบุรี และจังหวัดเพชรบุรี ซึ่งเป็นสมาชิกที่มีคุณลักษณะเช่นเดียวกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บข้อมูลวิจัย นำข้อมูลมาคำนวณค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ปรากฏว่าได้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (α - coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ได้ .991 ซึ่งถือได้ว่าเป็นแบบสอบถามที่มีค่า

ความเชื่อมั่นเพียงพอที่จะนำไปใช้ได้ จากนั้นนำแบบสอบถามไปใช้เก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 21 จังหวัดในภาคกลาง ซึ่งผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ตัวแทนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา, ตัวแทนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา, ตัวแทนสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ, ตัวแทนคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, ตัวแทนสำนักงานการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย และตัวแทนคณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัด รวมทั้งสิ้น 252 คน ได้แบบสอบถามตอบกลับมา 240 ชุด คิดเป็น ร้อยละ 95.23 นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ ผลปรากฏว่า ทุกข้อคำถามมีระดับความคิดเห็นในระดับมาก จากนั้นนำข้อมูลชุดที่ได้นี้ไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis: EFA) เพื่อให้ได้องค์ประกอบการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด โดยสามารถวิเคราะห์ออกได้เป็น 6 องค์ประกอบ ดังจะนำเสนอรายละเอียดต่อไป

2. เพื่อให้ทราบกลยุทธ์การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด ผู้วิจัยดำเนินการโดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ซึ่งพิจารณาจากคุณวุฒิ และประสบการณ์ ใช้เทคนิคการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากผู้บริหาร นักวิชาการ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด โดยแบ่งผู้เชี่ยวชาญออกเป็น 3 กลุ่ม ดังต่อไปนี้ กลุ่มที่ 1 นักวิชาการที่มีความรู้ และมีประสบการณ์อันเกี่ยวข้องกับการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด คุณวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาเอก กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารการศึกษอันเกี่ยวข้องกับการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สังกัดหน่วยงานการศึกษาเอกชน, การศึกษาพิเศษ และ/หรือการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย และกลุ่มที่ 3 ผู้ปฏิบัติหน้าที่อันเกี่ยวข้องกับการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) ออกเป็นกลยุทธ์ในการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด

สรุปผลการวิจัย

การวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัดครั้งนี้ ได้ข้อค้นพบเพื่อนำมาสรุปผลการวิจัยสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้

1. องค์ประกอบการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด มี 6 องค์ประกอบเรียงตามลำดับน้ำหนักองค์ประกอบที่ได้จากมากไปหาน้อย คือ การสร้างความร่วมมือ การกำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติ การส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือคณะบุคคล การสร้างระบบการสื่อสาร การอำนวยความสะดวก การส่งเสริมการมีส่วนร่วม โดยสามารถอธิบายความแปรปรวนทั้งหมดได้ร้อยละ 52.675 ดังนั้น องค์ประกอบการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัดจึงมีลักษณะเป็นพหุองค์ประกอบตามสมมติฐานการวิจัย รายละเอียดดังนี้

1.1 องค์ประกอบที่ 1 การสร้างความร่วมมือ มีค่าไอเกนสูงสุด เท่ากับ 21.748 สามารถอธิบายค่าความแปรปรวนได้ร้อยละ 17.125 มีค่าองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .614 - .790 มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบ 18 ตัวแปร ดังนี้ 1) การใช้แอปพลิเคชันผ่าน Smart Phone เพื่อการประสาน 2) การสร้างความตระหนักถึงความสำคัญที่ต้องมีการประสาน 3) การกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรมีขวัญ กำลังใจ เต็มใจที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน 4) การสร้างความรักความสามัคคีระหว่างสมาชิกในองค์กร เกิดการช่วยเหลือกัน 5) การฝึกทักษะให้ผู้ปฏิบัติงานขององค์กรมีความชำนาญในหน้าที่งานที่ปฏิบัติ 6) การฝึกทักษะให้ผู้ปฏิบัติงานมีความชำนาญในการสื่อสาร 7) การกำหนดนโยบายขององค์กรไว้อย่างชัดเจน 9) การจัดกิจกรรมเพื่อจูงใจให้สมาชิกในองค์กรช่วยเหลือซึ่งกันและกัน 10) การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันเพื่อให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจ เป็นน้ำหนึ่งใจเดียว ปฏิบัติงานสอดคล้องกัน 11) การฝึกทักษะให้ผู้ปฏิบัติงานมีความชำนาญในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสื่อสาร 12) การพิจารณาข้อมูลย้อนกลับตามแนวทางการบริหารแบบเน้นผลสัมฤทธิ์เพื่อปรับปรุงการประสานนโยบาย 13) การบูรณาการกิจกรรม และความรับผิดชอบเพื่อควบคุมการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า 14) การจัดการบริหารที่ครบวงจรตามกระบวนการบริหารแบบเน้นผลสัมฤทธิ์ประกอบด้วย input, process, output และ outcome 15) การจัดระเบียบการทำงานเพื่อให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ร่วมมือกันปฏิบัติงาน 16) การใช้รูปแบบวิธีการที่หลากหลายและยืดหยุ่นเพื่อการประสานนโยบายการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด 17) การสร้างการยอมรับ,

มีการพึ่งพาซึ่งกันและกัน คำนึงถึงผลประโยชน์ร่วมกันของสมาชิก และ 18) การพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีสื่อสารผ่านโซเซียลเน็ตเวิร์คให้กับสมาชิกในองค์กร

1.2 องค์ประกอบที่ 2 การกำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติ มีค่าไอเคนเท่ากับ 13.105 สามารถอธิบายค่าความแปรปรวนได้ร้อยละ 10.319 มีค่าองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .614 - .720 มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบ 8 ตัวแปร ดังนี้ 1) การกำหนดกฎ ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ไว้เป็นลายลักษณ์อักษร 2) การจัดทะเบียนเอกสารต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ และสะดวกแก่การติดตาม ค้นคว้า 3) การเขียนโครงการ แผนงาน ไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ให้ทุกคนได้ทราบ สามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้อง 4) การพรรณนาวิธีการทำงาน ไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ให้ทุกคนได้ทราบ สามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้อง 5) การจัดบันทึกรายงานต่าง ๆ จัดไว้อย่างเป็นระบบ และสะดวกแก่การติดตาม ค้นคว้า 6) การพรรณนาวิธีการทำงานต่าง ๆ ไว้ เพื่อให้บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งใหม่ ปฏิบัติงานได้ถูกต้อง 7) การจัดทำแผนภูมิแสดงสายการบังคับบัญชา และสายงานติดต่อสื่อสารที่ชัดเจนเข้าใจง่าย และ 8) การจัดทำแผนผังและกำหนดภาระหน้าที่ ภาระงานของบุคลากร

1.3 องค์ประกอบที่ 3 การส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือคณะบุคคล มีค่าไอเคนเท่ากับ 11.362 สามารถอธิบายค่าความแปรปรวนได้ร้อยละ 8.946 มีค่าองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .631 - .747 มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบ 7 ตัวแปร ดังนี้ 1) การระดมความพยายามจากสมาชิกองค์กร เพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือเสนอให้มีการยกเลิกนโยบาย 2) การสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูล สภาพปัญหา และข้อเสนอแนะ กับต้นสังกัด 3) การตัดสินใจโดยอิสระจากหน่วยงานต้นสังกัด ทำให้เกิดความคล่องตัว 4) การพยายามหลีกเลี่ยงความความเห็นต่างที่ชัดเจนของหน่วยงานอื่น อันเป็นอุปสรรคต่อการประสานนโยบาย 5) การระดมความพยายามจากสมาชิกในองค์กรเพื่อมีข้อเสนอในการสืบสานนโยบาย 6) การระดมความพยายามจากสมาชิกองค์กร ในการกำหนดปัจจัยความสำเร็จของการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ และ 7) การระดมความพยายาม เพื่อการประเมินผลของนโยบายการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.4 องค์ประกอบที่ 4 การสร้างระบบการสื่อสาร มีค่าไอเคนเท่ากับ 7.312 สามารถอธิบายค่าความแปรปรวนได้ร้อยละ 5.758 มีค่าองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .603 - .688 มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบ 6 ตัวแปร ดังนี้ 1) การจัดให้มีระบบการสื่อสารเพื่อประโยชน์ในการประสานนโยบาย 2) การกำหนดวันเวลาอย่างชัดเจนเพื่อการประสานนโยบาย 3) การจัดให้มีระบบความร่วมมือที่ดีให้แก่สมาชิก 4) การจัดทำโครงสร้างคำสั่ง และการควบคุมเพื่อให้มั่นใจถึง

ประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรในการประสานนโยบาย 5) การชี้แจงทำความเข้าใจเพื่อให้เกิดเอกภาพในการประสานนโยบาย 6) การกำหนดตัวบุคคลในการปฏิบัติงานเพื่อการประสานนโยบาย

1.5 องค์ประกอบที่ 5 การอำนวยความสะดวกปฏิบัติงาน มีค่าไอเคนเท่ากับ 6.818 สามารถอธิบายค่าความแปรปรวนได้ร้อยละ 5.369 มีค่าองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .604 - .667 มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบ 4 ตัวแปร ดังนี้ 1) การอำนวยความสะดวกให้กับสมาชิกในระดับปฏิบัติลงไปเพื่อการประสานนโยบาย 2) การจัดกิจกรรมเสวนาผลการดำเนินการ ปัญหา และอุปสรรคต่าง ๆ ในการดำเนินนโยบาย 3) การสะท้อนความคิดเห็นจากผู้ปฏิบัติลงไป เพื่อดำเนินการตามนโยบาย 4) การนำความคิดเห็นที่สะท้อนจากผู้ปฏิบัติในการดำเนินการตามนโยบาย และ

1.6 องค์ประกอบที่ 6 การส่งเสริมการมีส่วนร่วม ค่าไอเคนเท่ากับ 6.551 สามารถอธิบายค่าความแปรปรวนได้ร้อยละ 5.158 มีค่าองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .613 - .723 มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบ 3 ตัวแปร ดังนี้ 1) การได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากหน่วยงานในระดับปฏิบัติลงไป 2) การใช้ถ้อยคำและกิริยาที่สุภาพในการติดต่อสื่อสาร และ 3) การจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. กลยุทธ์การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด จากการสนทนากลุ่ม (Focus Grope Discussion) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่ามีกลยุทธ์ที่ใช้ในการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัดอย่างหลากหลายในแต่ละองค์ประกอบ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 2 ซึ่งจำแนกตามรายองค์ประกอบได้ดังนี้

2.1 ด้านการสร้างความร่วมมือ มีกลยุทธ์คือ มีการใช้ Application ต่าง ๆ บน Smart Phone สำหรับการติดต่อประสานงาน ในการติดต่อประสานงานนั้น นอกจากประสานงานด้วยหนังสืออย่างเป็นทางการ ประสานงานด้วยตนเอง หรือพูดคุยทางโทรศัพท์ อีกช่องทางที่สามารถใช้ติดต่อประสานงานได้ คือ ใช้ Application ต่าง ๆ บน Smart Phone เช่น Line, Facebook, Skype เพื่อให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว ประหยัดเวลา และทรัพยากรในการปฏิบัติงาน จึงควรจัดอบรมเชิงปฏิบัติการการใช้ application ต่าง ๆ เพื่อการสื่อสาร เช่น line, Facebook, Skype, Real time ฯลฯ และควรส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยี line, Facebook, Skype ฯลฯ เพื่อการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารใน และนอกหน่วยงาน นอกจากนี้ผู้ทรงคุณวุฒิยังเห็นว่าควรมีการประชุมทำข้อตกลงการใช้ Smart Phone เพื่อการสื่อสาร และกำหนดนโยบายการใช้เทคโนโลยี

smart phone เช่น คำสั่งของผู้บริหารที่ส่งผ่าน line, Facebook, Skype ฯลฯ ให้ถือเป็นคำสั่งโดยชอบตามกฎหมาย รวมทั้งมีการอบรมเพื่อพัฒนาทักษะการสื่อสารด้วยวิธีการต่าง ๆ และมีการขยายผลการอบรม มีการจัดทำคู่มือ แนวปฏิบัติ และประชุมชี้แจงสร้างความตระหนักถึงความสำคัญที่ต้องมีการประสานนโยบาย โดยประชุมอบรม เทคนิควิธีการต่าง ๆ เพื่อการประสานนโยบายตลอดทั้งมีการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการดำเนินการ การสร้างแรงจูงใจ สร้างวิสัยทัศน์ร่วม การกำหนดค่านิยมการทำงาน กำหนดแนวทางร่วมกัน การสร้างเจตคติในการประสานงาน การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ การจัดกิจกรรม PLC การประชุมสัมมนา ศึกษาดูงานหน่วยงานที่มีความเป็นเลิศด้านการประสานงาน จนประสบผลสำเร็จเป็นอย่างดี การจัดงานเลี้ยงสังสรรค์ จัดกิจกรรมเชื่อมความสัมพันธ์ มีการกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรมีขวัญ กำลังใจ เต็มใจที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การยกย่อง ชมเชย เสริมสร้างขวัญกำลังใจในกิจกรรมเพื่อนช่วยเพื่อน รวมไปถึงการมอบเกียรติบัตรยกย่องเชิดชูให้รางวัล การจัดทำโครงการส่งเสริมขวัญ และกำลังใจบุคลากร ยกย่อง ชมเชยในที่ประชุม การส่งเสริมการทำงานเป็นทีมโดยมีคำสั่งแต่งตั้งเพื่อการทำงานเป็นทีม มีการสร้างวินัยเชิงบวก กิจกรรมส่งเสริมความรัก ความสามัคคี เช่น กิจกรรมแข่งขันกีฬาเชื่อมสัมพันธ์ไมตรี กิจกรรมสนทนา การกิจกรรม 5 ส กิจกรรมค่ายอาสา, จิตอาสา ซึ่งเป็นการเข้าไปร่วมกิจกรรมกับหน่วยงานต่าง ๆ กิจกรรมละลายพฤติกรรม (Ice Breaking) ในหน่วยงาน กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ การให้ความสำคัญกับสมาชิกทุกๆ คน ทุกๆ ฝ่าย หรือทุกๆ กลุ่มงาน การปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ และจัดพี่เลี้ยงสอนงานให้กับเจ้าหน้าที่ใหม่ การส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ จัดโครงการพัฒนาบุคลากร การใช้กระบวนการ PLC, ใช้เทคนิคการสอนงาน, สนับสนุนการฝึกทักษะเป็นครูฝึก (Coacher) และจัดศึกษาดูงานร่วมกับการจัดประชุมสัมมนา รวมทั้งมีการบริหารจัดการโดยใช้กระบวนการตามวงจรคุณภาพ PDCA ควรจัดประชุมเพื่อสร้างความตระหนักรวมทั้งการประชุมชี้แจงทำความเข้าใจโดยมีการมอบหมายให้เป็นคณะทำงาน รวมทั้งมีการกระจายอำนาจ และเอื้อประโยชน์ให้มีการสนับสนุนการทำงาน การจัดให้มีการสื่อสารสองทาง และควรใช้กระบวนการวางแผน, จัดทำแผนปฏิบัติการ, กำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน, กำหนดวิสัยทัศน์ร่วม, มีการประชุมชี้แจงนโยบาย และควรมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานโดยกำหนดหลักเกณฑ์ และแนวปฏิบัติไว้อย่างชัดเจนในคู่มือดังกล่าว มีการประชุม สร้างความตระหนักถึงความสำคัญของนโยบาย มีการร่วมกันกำหนดนโยบายที่ชัดเจน เข้าใจง่าย และปฏิบัติได้จริง การเสริมสร้างความคิดในเชิงบวก การส่งเสริมให้มีการพูดในเชิงบวก, พูดให้กำลังใจ การปลอบใจ พูดยกย่องชมเชยในที่สาธารณะ และการกล่าวคำชื่นชม มีการฝึก

ทักษะการใช้ภาษาเพื่อการสื่อสารให้กับสมาชิกองค์กร รวมทั้งมีการกำหนดนโยบายมีใจบริการ พุดจาไพเราะและมีการวางแผนปฏิบัติ การประชุม อบรมเพื่อสร้างความตระหนักถึงการเป็นผู้บริการที่ดี และการให้เกียรติผู้อื่น รวมทั้งมีการยกย่องเชิดชูเกียรติโดยการจัดทำเป็นเอกสารราชการ, แผ่นพับ, แผ่นป้ายประชาสัมพันธ์ มีการมอบหมายให้เป็นคณะทำงานโดยมีการแต่งตั้งให้เป็นคณะทำงานร่วมระหว่างหน่วยงาน มีการจัดทำคำสั่งปฏิบัติของหน่วยงาน โดยมีผู้รับผิดชอบชัดเจน ระหว่างกลุ่มงานให้ทุกคนทุกฝ่ายได้รับรู้รับทราบ ตลอดทั้งมีการเข้าร่วมประชุมกับหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อรับนโยบาย และมีการร่วมกันกำกับติดตาม และประเมินการดำเนินนโยบาย มีการจัดกิจกรรมสนทนาการโดยหาช่วงเวลาที่เหมาะสมให้บุคลากรได้พบปะพูดคุยเรื่องอื่น ๆ นอกเหนือจากเรื่องงาน, การจัดกิจกรรมประชุมแบบไม่เป็นทางการ เช่น การจัดกีฬาเชื่อมความสัมพันธ์ การจัดงานเลี้ยงสังสรรค์ และกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ ควบคุม OD องค์กร จัดประชุมสัมมนา และควบคุมบริหารจัดการระบบวงจรคุณภาพ (Deming Cycle) หรือ PDCA มีการจัดประชุมบุคลากรภายในหน่วยงานสม่ำเสมอ อย่างน้อยเดือนละครั้ง และจัดกิจกรรมให้กับบุคลากรเนื่องในโอกาสสำคัญ ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาตนเองของบุคลากร, มีการจัดงบประมาณสนับสนุนด้านอุปกรณ์เทคโนโลยีในหน่วยงาน, จัดอบรมเพิ่มทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ มีการจัดการประกวดสื่อนวัตกรรม, ส่งเสริมการจัดทำงานวิจัย จัดกิจกรรม Open house แสดงผลงาน, การจัดหาสื่อ เทคโนโลยีสมัยใหม่ และการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม มีการประเมินผลงาน มีการวิเคราะห์สถานภาพองค์กรจากผลการประเมิน มีการให้คำติชมข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางาน ตลอดทั้งมีการกำกับติดตาม, การนิเทศงาน, มีการรายงาน สรุปผลการดำเนินงาน มีการปรับใช้หลักการของเศรษฐกิจพอเพียง และดำเนินการตามศาสตร์พระราชา มีการนำหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) มาใช้ และการควบคุมกิจกรรมที่ซ้ำซ้อน ตลอดทั้งสร้างความตระหนักให้กับบุคลากรรวมทั้งรณรงค์ในเรื่องความประหยัดและการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลเป็นไปตามวัตถุประสงค์ และควรมีโครงการประหยัดปีละ 1 โครงการ การจัดประชุมสัมมนาเพื่อร่วมกันวิเคราะห์ปัญหา มีการกำหนดเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และจัดทำแผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน และอธิบายทำความเข้าใจในแผนประจำปี และมีการปรับปรุงพัฒนารูปแบบการทำงานของหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอให้สอดคล้องกับสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงตลอด มีการให้อำนาจ (Empower) และการบริหารจัดการเป็นทีม (Team work) การใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยใช้กระบวนการวางแผนเป็นหัวใจหลักในการดำเนินการซึ่งเป็นการยึดกระบวนการนำแผนสู่การปฏิบัติ การแต่งตั้งผู้ปฏิบัติหน้าที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ

และความถนัด โดยมีการจัดทำโครงสร้างการทำงานที่ชัดเจน มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน จัดอบรมพัฒนาก่อนบรรจุแต่งตั้ง จัดระบบการกำกับติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานโดย ประเมินผลการปฏิบัติเป็นระยะ ๆ และจัดโครงการพัฒนาทักษะผู้ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อใช้ศึกษาแนวทางปฏิบัติ การตั้งคณะทำงานด้านต่าง ๆ และมีการประชุมร่วมกันเพื่อสร้างข้อตกลงในการปฏิบัติงาน และใช้วิธีการประชุมคณะทำงาน สนับสนุนการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นกลุ่ม มีการจัดกิจกรรม PLC, ศึกษาคูงาน, การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และควรรสร้างเครือข่ายที่หลากหลาย พร้อมกับการกระจายอำนาจการตัดสินใจ การส่งเสริม สนับสนุนให้สมาชิก เห็นถึงความสำคัญของการร่วมกันทำงานจนเกิดความสำเร็จขององค์กรซึ่งจะเกิดประโยชน์กับสมาชิกทุกคน และกระตุ้นให้ทำงานจากความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันไม่ใช่เพราะการใช้อำนาจจากผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่า โดยการคิดบวก อีกทั้งการส่งบุคลากรเข้ารับรางวัลต่าง ๆ , ยกย่อง ชมเชย ผู้ที่ช่วยเหลือผู้อื่นอย่างสม่ำเสมอ

2.2 ด้านการกำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติ มีกลยุทธ์ คือ ควรแจ้งประชุมถึงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ, เพื่อกระตุ้นเตือนให้ถือปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ/ระเบียบแนวปฏิบัติขององค์กร / สร้างความตระหนักและสร้างกฎเกณฑ์ร่วมกัน และควรมีการรวบรวมกฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ไว้เป็นรูปเล่ม, เชื่อมโยงหน้าเว็บไซต์ มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน รวมทั้งการจัดทำMOUกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และ ให้ทุกๆ หน่วยงานในระดับจังหวัดร่วมกันกำหนดระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ และกำหนดเป้าหมาย, วิสัยทัศน์ร่วมกันไว้อย่างชัดเจน ตลอดทั้งมีการจัดทำทะเบียนคุมเอกสารสำคัญๆ, ควรกำหนดระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดเก็บ การควบคุม และการจัดเก็บเอกสารซึ่งรวมทั้งเอกสารที่เป็นไฟล์ อิเล็กทรอนิกส์ ประกอบกับการจัดทำข้อมูลระบบสารสนเทศ และหากหน่วยงานต้องการกำหนดกฎ ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ขึ้นใหม่ หน่วยงานจะต้องศึกษาข้อมูล ดังนี้ 1) หลักการ แนวทางการใช้ ถ้อยคำในระเบียบข้อบังคับ 2) การนำเสนอร่างกฎระเบียบข้อบังคับ ตรวจสอบข้อเท็จจริง และ ขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ และนโยบายให้ครบถ้วน ชัดเจน สามารถปฏิบัติได้จริง 3) ทราบความเป็นมา สภาพข้อเท็จจริงของปัญหาที่จะนำไปสู่การออกกฎ ระเบียบข้อบังคับในเรื่องนั้น ๆ และ4) กำหนดตามกรอบโดยอาศัยอำนาจตามกฎหมายเพื่อถือใช้เป็นหลักการในการปฏิบัติงาน การรวบรวมข้อกำหนดกฎ ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ที่กำหนดแล้วไว้เป็นรูปเล่ม จัดทำlink ไว้ที่หน้าเว็บไซต์ขององค์กรเพื่อความสะดวกในการเปิดดู ตลอดจน มีการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับการ กำหนดกฎ ระเบียบข้อบังคับ นอกจากนี้ยังมีกลยุทธ์ การเขียนโครงการ แผนงานไว้ล่วงหน้า และมี

การจัดทำแผนปฏิบัติราชการ แผนปฏิบัติการ การจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน ระเบียบ และแนวปฏิบัติต่าง ๆ การชี้แจงอบรม และพรณงานบทบาทตามหน้าที่ มีการประชุมชี้แจงสร้างความเข้าใจ และทำหนังสือเวียนเพื่อรับทราบและถือปฏิบัติ การจัดการอบรมเชิงปฏิบัติการ และมีการกำหนดให้แต่ละหน่วยงานจัดทำเอกสารในรูปแบบ การจัดทำแผนภูมิลำดับขั้นตอนการทำงาน (Flowchart) การจัดทำ MOU ระหว่างผู้บริหารกับเจ้าหน้าที่ในสำนักงาน การจัดทำเป็นพันธกิจให้รับทราบทั่วไป การจัดประชุมชี้แจงการพรณงาน การจัดทำป้ายนิเทศ และจัดทำคำรับรองปฏิบัติราชการ การจัดระบบงานสารบรรณ มีการจัดเก็บในรูปแบบ File PDF จัดทำทะเบียนควบคุมการประชุม การจดบันทึก และรายงานการประชุม และจัดทำทะเบียนเอกสาร จัดทำข้อมูลสารสนเทศให้เป็นปัจจุบัน และเป็นระบบ มีการจัดทำบัญชีรายการสิ่งที่จำเป็นต้องใช้ในการติดต่อสื่อสาร ควรมีจัดกิจกรรม 5 ส เพื่อเตรียมรับการประเมินโดยมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และรับการประเมินโดยดูจากสภาพจริงเป็นระยะ ๆ รวมทั้งการจัดทำรายงานในระบบการประเมิน มีการจัดทำคำรับรองปฏิบัติราชการ การสอนงานจากพี่เลี้ยง (Coaching) และการจัดทำลำดับขั้นตอนการทำงาน (Flow chart) การจัดทำมีแผนผังองค์กร, ป้ายแสดงวิสัยทัศน์, จัดทำป้ายนิเทศและป้ายประชาสัมพันธ์กิจกรรมต่าง ๆ จัดให้มีการประชุม ปรึกษาหารือเพื่อร่วมกันออกแบบแผนภูมิสายการบังคับบัญชา มีการจัดทำโครงสร้างการบริหารงาน จัดคนให้เหมาะสมกับภาระหน้าที่, มอบหมายงานตามศักยภาพ (Put the right man on the right job) จัดตกแต่งอาคารสถานที่ให้เหมาะสมต่อการปฏิบัติงานและเป็นที่ยื่นชมต่อผู้อื่น การกำหนดให้ทุกหน่วยงานจัดทำมีแผนผังการบริหารงาน โดยมีการจัดทำแผนผังบุคลากร และแผนผังการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน มีการจัดทำแบบบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ในแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจน โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมรับรู้ภาระงาน และมีการจัดคนให้เข้าทำงานตามความสามารถ, ความสามารถพิเศษ โดยมีการจัดทำคำสั่งมอบหมายงาน

2.3 ด้านการส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือคณะบุคคล มีกลยุทธ์ คือ จัดประชุมสมาชิกขององค์กรเป็นกลุ่มย่อยๆ หรือเป็นการจัดประชุมกลุ่มย่อย เพื่อไม่ให้กระทบกับงานประจำที่แต่ละคนรับผิดชอบอยู่ มอบหัวข้อเรื่องเดียวกันให้แต่ละกลุ่มย่อยๆ นั้น แล้วนำความคิดที่ได้จากสมาชิกของแต่ละกลุ่มมาประมวลผลว่าความคิดใดที่มีความถี่มากแล้วนำไปสรุปผล และดำเนินการต่อไป มีการจดบันทึกข้อมูลต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างการประสานงาน เมื่อประสานงานในเรื่องต่าง ๆ เรียบร้อยแล้วหากพบว่าการประสานงานที่ผ่านมามีปัญหาและอุปสรรคใดที่ส่งผลให้การประสานงานล่าช้าทำให้เกิดความเสียหายขึ้น พยายามป้องกันและรักษาจิตใจ ผู้มีอำนาจตัดสินใจ

ต้องพยายามป้องกันรักษาจิตใจจากพันธนาการทางความคิดเห็นหรือทิวทัศน์ที่ไม่ถูกต้อง ก่อนจะคิด พูด ทำ ตัดสินใจ ปฏิบัติหน้าที่ไม่เกินขอบเขต บทบาท หน้าที่ และอำนาจของตนเอง ในการจะดำเนินการในเรื่องใด จะต้องดำเนินการไม่เกินขอบเขต บทบาท หน้าที่ และอำนาจของตนเอง ไม่นำอารมณ์เข้ามาอยู่ในกระบวนการตัดสินใจฟังให้มาก รู้ให้จริง เนื่องจากความเป็นอิสระเป็นเรื่องของจิตสำนึก และเจตนาธรรมของบุคคล จึงต้องไม่นำอารมณ์เข้ามาอยู่ในกระบวนการการตัดสินใจ มีความเป็นกลาง และเป็นธรรม เปิดเผย ตรวจสอบ และเปรียบเทียบได้ มีเหตุผล ยุติธรรม รวมถึงความเหมาะสมและความพอดี มองการณ์ไกลถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้น ในการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่น ผู้ประสานต้องมองการณ์ไกลถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้น เพื่อหลีกเลี่ยงข้อขัดแย้ง หรือผลกระทบเชิงลบ รับฟังคำแนะนำของบุคคลอื่น แม้เราจะไม่เห็นด้วยก็ตาม ประกอบกับมีการจัดประชุมสมาชิกขององค์กรเป็นกลุ่มย่อย ๆ เพื่อไม่ให้กระทบกับงานประจำที่แต่ละคนรับผิดชอบอยู่ มอบหัวข้อเรื่องเดียวกันให้แต่ละกลุ่มย่อยๆ นั้น แล้วนำความคิดที่ได้จากสมาชิกของแต่ละกลุ่มมาประมวลผลว่าความคิดใดที่มีความถี่มากแล้วนำไปสรุปผล รวบรวมข้อเสนอแนะ และดำเนินการต่อไป นอกจากนี้ยังมีกลยุทธ์ การจัดประชุมสัมมนา ระดมความคิดเห็นต่าง ๆ , การระดมสมอง, ระดมความคิดเห็นเพื่อร่วมวิเคราะห์องค์กรหรือ SWOT มีการตั้งเป้าหมาย, ตัวชี้วัดชัดเจน และมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ การจัดประชุมกลุ่มย่อยๆ ในแต่ละกลุ่มงาน อย่างสม่ำเสมอ และการจัดประชุมเพื่อสร้างความตระหนัก, มีการปรับปรุงแผนงาน, การรายงานผลการดำเนินการตามโครงการ, ชี้แจง และการจัดทำคำสั่ง ตลอดจนทั้งมีการประเมินผลการดำเนินงานไปสู่การปฏิบัติ มีการสร้างระบบการประเมิน, สร้างคู่มือการประเมิน การจัดทำมีกระดานสนทนา (Webboard) การจัดตั้งกลุ่ม Line เพื่อแจ้งข่าวและข้อมูลต่าง ๆ การเพิ่มช่องทางการสื่อสาร โดยอาจมีการจัดประชุมสัมมนา มีการพบปะสังสรรค์ การเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการต่าง ๆ ตลอดจนหาแนวคิดใหม่ๆ ที่มีหลักฐานดีกว่า โดยอาจมีการปรับปรุงโครงสร้างการบริหาร การจัดบันทึกรายละเอียดต่าง ๆ ในการดำเนินกิจกรรม การประสาน, จัดทำหรือพัฒนาระบบเอกสารร่วมกับต้นสังกัด และควรมีการรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีไปยังต้นสังกัด, มีการรายงานผลการดำเนินงานสู่การปฏิบัติ จัดให้มีการสร้าง Website, สร้างกระดานสนทนา (Webboard), ตั้งกลุ่ม Line, สะท้อน และแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการในงานต่าง ๆ , การส่งเสริมสนับสนุนให้มีการสื่อสารสองทาง การจัดประชุมชี้แจง, สร้างความตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ และอำนาจในการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติ ภายใต้อข้อมูลและข้อเท็จจริงอันปราศจากทิวทัศน์ที่นำมาใช้ประกอบการตัดสินใจดำเนินนโยบาย และควรจัด

ประชุมคณะทำงานเฉพาะด้าน มีการมอบอำนาจอย่างเบ็ดเสร็จ, กระจายอำนาจ, ให้ Empowerment, การฝึกทักษะการตัดสินใจ การใช้เทคนิคการบริหารความขัดแย้ง มีการปลูกฝังให้เปิดใจเพื่อการเข้าถึงนโยบาย การปลูกฝังในเรื่องการยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น โดยการร่วมพิจารณาในทุกๆ ด้านถึงผลดีและผลเสียต่าง ๆ และการยอมรับในหลักการและเหตุผล มีการร่วมกันวิเคราะห์ถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นระหว่างหน่วยงานหรือกลุ่มงานต่าง ๆ มีการกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่เข้าถึงข้อมูล การกำหนดผู้ดูแล Website, Webboard และกลุ่ม Line การเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมโดยมีการระดมสมอง เช่น การจัดประชุมสมาชิกออกเป็นกลุ่มย่อยๆ, จัดกระบวนการ PLC, จัดประชุม Work shop สู่ Job Description จัดทำ Application ต่าง ๆ เพื่อการสื่อสารเพื่อให้สมาชิกได้เข้าถึง เช่น facebook, line ฯลฯ การจัดตั้งกลุ่ม Line, กระดานข่าว, จัดทำ QR Code ให้กับสมาชิก การร่วมกันวิเคราะห์สภาพปัญหา อุปสรรค หรือวิเคราะห์ SWOT การประชุมระดมความคิดเห็น, แต่งตั้งคณะทำงาน, การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยเป็นการจัดประชุมบุคลากรเพื่อร่วมกันกำหนดปัจจัยความสำเร็จ กำหนดกระบวนการประสานงานที่สอดคล้องกับนโยบาย และส่งเสริมการทำงานเป็น Teamwork หรือการทำงานเป็นทีม การสร้างระบบการประเมิน สร้างคู่มือการประเมิน การแต่งตั้งคณะทำงาน ติดตาม ประเมินผล การจัดให้มีการสะท้อนปัญหาอย่างเป็นระบบ โดยจัดประชุมสมาชิกขององค์กรเป็นกลุ่มย่อยๆ, เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้, และเป็นการประชุมสัมมนาสร้างความตระหนัก การร่วมกันวิเคราะห์องค์กร SWOT, ระดมความคิดเห็นเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน, รายงานสรุปผล, ประเมินตามตัวชี้วัด

2.4 ด้านการสร้างระบบการสื่อสาร มีกลยุทธ์ คือ ควรจัดให้มีช่องทางการติดต่อประสานงานที่หลากหลาย เพื่อให้มีช่องทางที่หลากหลายในการติดต่อประสานงาน ดังนั้นควรมีการจัดทำข้อมูลของบุคคลที่ต้องติดต่อประสานงาน รวมทั้งข้อมูลของหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกไว้ซึ่งอาจประกอบด้วย หมายเลขโทรศัพท์, e-mail, ID Line, Facebook ที่อยู่ที่สามารถติดต่อได้ทางไปรษณีย์ รวมถึงช่องทางการประชาสัมพันธ์ที่หลากหลาย ทั้งป้ายประกาศ หนังสือเวียน ประชาสัมพันธ์บนเว็บไซต์ของหน่วยงาน, จัดทำตารางเวลางาน โดยในตารางเวลางานจะกำหนดให้มีรายละเอียดงานคร่าว ๆ สถานที่ เวลา และหน่วยงานที่จะต้องประสานงานด้วย ไว้อย่างชัดเจน, ขอความร่วมมือจากบุคลากรในหน่วยงาน เนื่องจากการติดต่อประสานงานในบางเรื่องอาจจำเป็นต้องใช้ผู้ประสานงานหลาย ๆ คน เพื่อความรวดเร็ว และทันเวลา หน่วยงานอาจขอความร่วมมือจากบุคลากรภายในหน่วยงานที่ต้องการช่วยเหลือด้วยความสมัครใจถึงแม้จะไม่ใชหน้าที่โดยตรง อาจทำเรื่อง

เดียวกันในเวลาเดียวกัน รวมทั้งให้ความร่วมมือในบางเรื่อง บางเวลา เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกัน นอกจากนี้ยังมีกลยุทธ์ การจัดสิ่งอำนวยความสะดวกในการสื่อสาร, การพัฒนาระบบการสื่อสารต่างๆ มีการใช้เทคโนโลยีสื่อสารหลายช่องทาง การสร้างระบบการสื่อสารแบบเครือข่าย โดยจัดทำ Website, facebook, ให้แต่ละหน่วยงานเป็นสมาชิก มีการวิเคราะห์ปัญหา ความต้องการจำเป็น มีการจัดทำผังการปฏิบัติงาน มีการวางแผนปฏิบัติฯ และมีการจัดสรรงบประมาณ การจัดให้มีช่องทาง การติดต่อสื่อสารที่หลากหลาย โดยเน้นให้มีการสื่อสารสองทาง และใช้ระบบ Online โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสาร การจัดตารางเวลาทำงาน, จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน การกำหนดหมายประชุม และจัดทำข้อตกลง (MOU) การปฏิบัติงาน การสำรวจความพร้อมเพียงของสมาชิก และปัจจัยจำเป็นอื่นๆ ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ โดยจัดทำแผนหรือปฏิทินปฏิบัติการ การจัดให้ประชุมทุกๆ สัปดาห์ เพื่อสร้างความตระหนัก ตลอดจนการจัดสวัสดิการสนับสนุนทรัพยากรการมีส่วนร่วมของบุคลากร การขอความร่วมมือจากบุคลากรในหน่วยงาน, มีการกำหนดองค์คณะที่มีผู้เกี่ยวข้อง เป็นคณะทำงาน ร่วมด้วยการจัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์, มีการทำงานเป็น Team work มีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานในองค์กร, จัดทำผังการบริหารงานแสดงสายการบังคับบัญชา และกำหนดภาระงานอย่างชัดเจน โดยมีการจัดทำคำสั่งมอบหมายงานให้บุคลากรในสำนักงาน สร้างการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อองค์กรโดยรวม โดยการออกคำสั่งแต่งตั้งให้ปฏิบัติงานชัดเจน จัดทำแผนผังองค์กร มีการตั้งเป้าหมายเพื่อให้เกิดเอกภาพ โดยมีการติดตาม ประเมินผล กำกับดูแล และการชี้แจงด้วยเอกสารอย่างชัดเจน การกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า โดยมีการนำเข้าวาระประชุมชี้แจงให้เกิดความเข้าใจ และมีการจัดทำคำสั่งมอบหมายงาน การประชุมชี้แจง สร้างความเข้าใจ, การนำเสนอแนวปฏิบัติ และส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานของบุคลากร และสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ได้รับมอบหมายฯ การจัดทำค่านิยมการทำงานร่วมกัน, กำหนดวิสัยทัศน์ร่วม และมีการติดตาม ประเมินผล และกำกับดูแล การทำคำสั่งมอบหมายงาน, คำสั่งแต่งตั้ง, ชัดเจน โดยการใช้คนให้ถูกต้องกับงาน, การจัดทำ MOU ในผลการปฏิบัติงาน การประชุมร่วมกำหนดคุณสมบัติผู้ประสาน, มีการคัดสรร และกำหนดตัวบุคคลที่จะประสานงานให้ชัดเจน การมอบหมายงานตรงกับความรู้ความสามารถ, ความพึงพอใจ

2.5 ด้านการอำนวยความสะดวกการปฏิบัติงาน มีกลยุทธ์ คือ ควรจัดทำรายละเอียดของงาน การเขียนรายละเอียดของงานที่จะต้องดำเนินการในการประสานงานไว้เป็นลายลักษณ์อักษรนั้นจะช่วยอำนวยความสะดวกแก่สมาชิกในระดับปฏิบัติลงไป สำหรับใช้เป็นแนวทางในการติดต่อประสานงาน จัดกิจกรรมเสวนาให้สมาชิกในหน่วยงาน อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง เพื่อให้สมาชิกได้นำเสนอผลการดำเนินงาน ปัญหา และอุปสรรคในการดำเนินการประสานงาน เพื่อระดมความคิดเห็นหาแนวทางการ แก้ปัญหาหรืออุปสรรคต่าง ๆ รับฟังความคิดเห็นสะท้อนจากผู้ปฏิบัติ ในการประสานงานในแต่ละ เรื่องในระหว่างการปฏิบัติงานนั้นผู้ปฏิบัติจำเป็นต้องจดบันทึกรายละเอียด รวมทั้งปัญหาและอุปสรรค ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อนำสิ่งเหล่านั้นรายงานต้นสังกัดให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งต้นสังกัดจะต้องรับฟังเพื่อนำไปพัฒนาให้ดีขึ้นต่อไป ตลอดทั้งการนำความคิดเห็นที่สะท้อนจากผู้ ปฏิบัติร่วมกันพิจารณาเพื่อหาแนวทางการปรับปรุงให้ดีขึ้น ในการดำเนินการประสานงานหาก ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดเห็นสะท้อนกลับไม่ว่าจะเป็นด้านกระบวนการ พฤติกรรม ปัญหา และอุปสรรค ที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินการ ผู้บริหารระดับสูงจะต้องรับรู้เพื่อร่วมกันพิจารณาข้อมูลต่าง ๆ เพื่อ ปรับปรุงหรือพัฒนาให้ดีขึ้น นอกจากนี้ยังมีกลยุทธ์ การจัดทำรายละเอียดของงานและมีคำสั่งเป็นลาย ลักษณ์อักษร มีการเพิ่มช่องทางการสื่อสารทาง Internet ตลอดทั้งมีการส่งเสริม สนับสนุน งบประมาณและครุภัณฑ์ การจัดหาเครื่องมือเทคโนโลยีสำหรับการสื่อสารที่ทันสมัย และมีการ สนับสนุนกิจกรรม การให้ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน การสำรวจสภาพปัญหาความต้องการจำเป็น ของผู้ปฏิบัติ การจัดประชุมสัมมนาปรับปรุงแผนงาน, จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ มีการสะท้อนความ คิดเห็น และมีการสร้างความตระหนัก จัดกิจกรรมเสวนาให้สมาชิกในองค์กรอย่างน้อยเดือนละครั้ง/ อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง จัดทำโครงการ การประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการนำเสนอผลการ ปฏิบัติงาน การจัดประชุมแสดงความคิดเห็น, เสวนาวิชาการ, รวบรวมข้อมูลโดยการตอบ แบบสอบถาม, เพื่อสะท้อนผลการทำงาน การสร้างความตระหนัก, เสวนา รับฟังเสียงสะท้อนถึง ปัญหา, อุปสรรคตลอดจนข้อเสนอแนะของการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีการจัดทำ QR code และ Application ต่าง ๆ เพื่อเปิดให้แสดงความคิดเห็น, จัดประชุมสัมมนา, มีการจัดเก็บข้อมูล, การ นิเทศ ติดตาม และมีการกำกับและประเมินผลการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ การจัดการกระบวนการ PLC, การระดมสมอง, ระดมความคิดเห็นจากสมาชิกหน่วยงาน และการสะท้อนผลการทำงาน การนำความ คิดเห็นที่สะท้อนจากผู้ปฏิบัติมาร่วมกันประชุมเพื่อพิจารณาหาแนวทางปรับปรุงพัฒนาต่อไป มีการ

บริหารคุณภาพ PDCA มีการสรุปผลการปฏิบัติงาน, การนิเทศ ติดตาม มีการกำหนดนโยบาย การปรับปรุงแผนงาน และมีการรายงานผลการปฏิบัติงาน และ

2.6 ด้านการส่งเสริมการมีส่วนร่วม มีกลยุทธ์ คือ ควรสร้างความคุ้นเคยและสร้างปฏิสัมพันธ์กับหน่วยงานหรือบุคคลที่ต้องประสานงานอยู่เสมอ การที่จะได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานอื่นเป็นอย่างดีในการประสานงาน จำเป็นต้องมีการสร้างความคุ้นเคย หรือสร้างปฏิสัมพันธ์กับหน่วยงานหรือบุคคลที่ต้องประสานงานอยู่เสมอ ในการประสานงานหากเป็นเรื่องใหม่ควรมีการประสานงานทางโทรศัพท์ก่อนเสมอ หลังจากที่ติดต่อประสานงานด้วยวาจาแล้ว ให้จัดทำเป็นหนังสือ ประกอบกับการทำหนังสือเพื่อขอบคุณ เมื่อการดำเนินการในเรื่องนั้น ๆ สำเร็จลุล่วงแล้ว หน่วยงานควรมีหนังสือขอบคุณหน่วยงานนั้น ๆ เสมอเพื่อสร้างสัมพันธ์ไว้สำหรับโอกาสต่อไป ซึ่งควรมีการฝึกพูดกับเพื่อนร่วมงาน ก่อนไปดำเนินการติดต่อประสานงานเพื่อลดความประหม่า ให้ผู้ที่จะประสานงานฝึกพูดกับเพื่อนร่วมงานก่อน ทดสอบสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานว่าเข้าใจในเรื่องที่จะประสานงานหรือไม่ ปรับปรุงการใช้น้ำเสียง และบุคลิกภาพ ให้ความรู้สึกเป็นมิตร ยิ้มแย้มแจ่มใสเพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ประกอบกับการจัดให้มีหรือสนับสนุนเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร จัดให้มีการฝึกอบรม หรือสนับสนุนเพื่อพัฒนาบุคลากรในระดับต่าง ๆ ให้มีความรู้อยู่เสมอ ทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังมีกลยุทธ์การสร้าง ความคุ้นเคย และสร้างปฏิสัมพันธ์กับหน่วยงานหรือบุคคลที่ต้องประสานงานอยู่เสมอเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในการทำงาน และมีการจัดทำ MOU กับหน่วยงานต่าง ๆ การจัดตั้งคณะทำงานระดับต่าง ๆ , จัดประชุมชี้แจง ประชาสัมพันธ์, จัดให้มี และมอบหมายหน่วยงานที่มีหน้าที่เฉพาะในการประสาน การนำเสนอผลงาน Best practice เพื่อสร้างความเชื่อมั่น และไว้วางใจ การจัดทำข้อกำหนด และแนวปฏิบัติในการติดต่อสื่อสารโดยประชุมชี้แจงทำความเข้าใจ รวมทั้งการฝึกทักษะผู้ปฏิบัติ การให้เกียรติ เสริมแรง การเป็นแบบอย่างที่ดีรวมทั้งอธิบายชี้แจงทำความเข้าใจ การสร้างความตระหนัก พัฒนาทักษะการใช้ภาษาฯ และการทำหนังสือขอบคุณเมื่อการดำเนินงานเรื่องนั้น ๆ สำเร็จลุล่วงด้วยดี การแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ซึ่งมีความเหมาะสม และมีการประเมินความพึงพอใจ การสนับสนุน ส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคลากร, จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมหรือฝึกปฏิบัติการร่วมกันเป็นทีม การแสดงผลงาน, จัดกิจกรรมภายในจังหวัด และเชิญผู้เกี่ยวข้องร่วมรับทราบ การจัดให้มีกิจกรรมสันทนาการร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ การจัดประชุมร่วม และชี้แจงนโยบาย, อบรมสัมมนา, มีการประชุมมอบนโยบาย, ระดมสมอง, Team work, มีการจัดทำคำสั่งมอบหมายหน้าที่, จัดแผนการจัดกิจกรรม และการจัดให้มีการตรวจราชการ

การอภิปรายผล

จากผลการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในครั้งนี้ มีประเด็นการค้นพบดังต่อไปนี้ คือ

1. องค์ประกอบการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัดตามแนวคิดของผู้บริหารการศึกษาระดับจังหวัด พบว่าสามารถจำแนกได้เป็น 6 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การสร้างความร่วมมือ สามารถอธิบายได้ด้วยตัวแปรย่อย 18 ตัวแปร 2) การกำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติ สามารถอธิบายได้ด้วยตัวแปรย่อย 8 ตัวแปร 3) การส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือคณะบุคคล สามารถอธิบายได้ด้วยตัวแปรย่อย 7 ตัวแปร 4) การสร้างระบบการสื่อสาร สามารถอธิบายได้ด้วยตัวแปรย่อย 6 ตัวแปร 5) การอำนวยความสะดวกปฏิบัติงาน สามารถอธิบายได้ด้วยตัวแปรย่อย 4 ตัวแปร และ 6) การส่งเสริมการมีส่วนร่วม สามารถอธิบายได้ด้วยตัวแปรย่อย 3 ตัวแปร แสดงให้เห็นว่าการที่จะประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานได้เป็นอย่างดี มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารการศึกษาในระดับจังหวัด เล็งเห็นถึงความสำคัญในเรื่องของการสร้างความร่วมมือของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นอันดับแรก ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการดำเนินนโยบาย หรือการขับเคลื่อนนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานให้บรรลุวัตถุประสงค์เป็นไปตามเจตนารมณ์ของผู้กำหนดนโยบายหรืออีกนัยหนึ่งคือเป็นไปตามนโยบายของรัฐบาลได้นั้น การสร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือมีหน้าที่ต่าง ๆ ในการขับเคลื่อนนโยบาย เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารการศึกษาในระดับจังหวัดจำเป็นต้องให้ความสำคัญ ซึ่งผู้บริหารการศึกษาและผู้เกี่ยวข้องในหน่วยงานที่มีหน้าที่หลักในการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งได้แก่ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดแต่ละจังหวัด ประกอบไปด้วยคณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัด และคณะอนุกรรมการชุดต่าง ๆ ซึ่งงานทั้งหลายเหล่านั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้น นอกจากนี้จากผลการวิจัยยังจะเห็นว่าองค์ประกอบที่สำคัญเป็นอันดับ 2 ก็คือการกำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติ นั้นแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารการศึกษาระดับจังหวัดเห็นว่า ถึงแม้จะสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วมในการประสานนโยบายแต่ก็ยังคงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างระเบียบวิธีปฏิบัติเพื่อให้ทุกคนสามารถปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกัน ช่วยให้เกิดความสับสนวุ่นวายอันเป็นอุปสรรคต่อการประสานนโยบายเป็นอย่างยิ่ง องค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับ 3 คือ การส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและกลุ่มบุคคล ซึ่งถ้าปฏิสัมพันธ์

ดังกล่าวมีความแนบแน่นใกล้ชิดสนิทสนม การประสานงานก็จะราบรื่นไม่มีอุปสรรคใด ๆ อันดับ 4 คือ การสร้างระบบสื่อสาร โดยผู้บริหารการศึกษาระดับจังหวัดเห็นว่าการสื่อสารที่ดี มีประสิทธิภาพ จะช่วยให้การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานดำเนินไปอย่างดีและมีประสิทธิภาพ องค์ประกอบที่มีความสำคัญอันดับ 5 คือ การอำนวยความสะดวกปฏิบัติงาน ทั้งนี้ผู้บริหารการศึกษาเห็นว่าการอำนวยความสะดวกก็คือการอำนวยความสะดวกให้กับสมาชิกผู้เกี่ยวข้อง การจัดกิจกรรมประชุมเสวนา การสะท้อนความคิดเห็น เป็นสิ่งจำเป็นต้องทำเพื่อการประสานนโยบายเช่นกัน และองค์ประกอบที่สำคัญอีกอย่างที่จะขาดไม่ได้ก็คือองค์ประกอบที่ 6 การส่งเสริมการมีส่วนร่วมซึ่งถือได้ว่าเป็นสิ่งสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบาย เพราะฉะนั้นจะเห็นได้ว่าจากที่กล่าวมาเกี่ยวกับองค์ประกอบประสานนโยบาย การศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัดในแต่ละองค์ประกอบมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารการศึกษาจะต้องทำให้มี หรือทำให้เกิดขึ้นในจังหวัดนั้น ๆ ที่ตนเองมีหน้าที่รับผิดชอบ ทั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดของบาร์นาร์ด (Barnard) ซึ่งได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการบริหารไว้ว่า การประสานงาน (Coordinate) ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งสำหรับการบริหาร ถ้าการประสานกับฝ่ายต่าง ๆ ในองค์การขาดประสิทธิภาพ หรือมีปัญหาจะทำให้การปฏิบัติงานในองค์การเกิดปัญหาต่าง ๆ ตามมาหลายอย่าง นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ โพลเลต (Follett) ซึ่งเป็นผู้ที่สนใจด้านจิตวิทยา และเน้นเรื่องการประสานงาน (Coordination) เป็นสำคัญ โดยให้แนวคิดว่ามีความจำเป็นต้องมีการประสานงานในลักษณะ 4 ประการ ดังนี้ 1) การประสานงานเป็นการติดต่อสื่อสารโดยตรงกับผู้รับผิดชอบงานนั้น 2) การประสานงานในระยะเริ่มแรกของงาน 3) การประสานงานเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีซึ่งกันและกันในแผนกต่าง ๆ ขององค์การ และ 4) การประสานงานมีการกระทำกันอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ อีกทั้งยังสอดคล้องกับ สถาบันดำรงราชานุภาพ ซึ่งระบุถึงองค์ประกอบที่สำคัญของการประสานงาน ดังนี้ 1) ความร่วมมือ ต้องสร้างสัมพันธภาพในการทำงานร่วมของทุกฝ่าย โดยอาศัยความเข้าใจหรือการตกลงร่วมกันมีการรวบรวมกำลังความคิด วิธีการ เทคนิค และระดมทรัพยากรมาสนับสนุนงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเต็มใจที่จะทำงานร่วมกัน 2) จังหวะเวลา จะต้องปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละคนตามกำหนดเวลาที่ตกลงกันให้ตรงเวลา 3) ความสอดคล้อง จะต้องพิจารณาความเหมาะสมพอดีไม่ทำงานซ้อนกัน 4) ระบบการสื่อสาร จะต้องมีการสื่อสารที่เข้าใจตรงกันอย่างรวดเร็วและราบรื่น และ 5) ผู้ประสานงาน จะต้องสามารถดึงทุกฝ่ายเข้าร่วมทำงานเพื่อมุ่งสู่จุดหมายเดียวกัน ตามที่กำหนดเป็นวัตถุประสงค์ของงาน ซึ่งจากข้อค้นพบตามผลการวิจัยจะเห็นว่า

1.1) ด้านการสร้างความร่วมมือ ถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบที่มีน้ำหนักสูงที่สุด นั้นแสดงให้เห็นว่า การสร้างร่วมมือในการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด เป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่สุด และตัวแปรที่สำคัญที่สุดขององค์ประกอบนี้ ก็คือการใช้สมาร์ตโฟน ซึ่งถือได้ว่าเป็นเทคโนโลยี และอุปกรณ์ที่สำคัญที่สุดในช่วงเวลา ณ ปัจจุบันเพื่อการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด และเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้การติดต่อประสานงานสะดวกรวดเร็ว และชัดเจน เกิดการมีส่วนร่วมในการประสานนโยบายได้เป็นอย่างดี สอดคล้องแนวคิดของ อภิญาทนุวงศ์ ซึ่งระบุว่า การประสานงานเป็นกระบวนการบริหารกระบวนการหนึ่งที่ทำให้ขั้นตอนของงานชัดเจนไม่ซ้ำซ้อนผู้มีส่วนร่วมปฏิบัติมีความร่วมมือร่วมใจกันเพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่การประสานงานจะช่วยให้การทำงานบรรลุเป้าหมายได้ รวดเร็วและรวดเร็วทุกฝ่ายมีความเข้าใจถึงนโยบายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานได้ดีขึ้นองค์กรประหยัดทรัพยากรต่าง ๆ ได้มากขึ้นการดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพนอกจากนี้การประสานงานยังสามารถสร้างความกลมเกลียวและความสำนึกรับผิดชอบร่วมกันของคนในองค์กรลดข้อขัดแย้งในการทำงานป้องกันการก้าวร้าวหน้าที่ ขจัดปัญหาการทำงานซ้ำซ้อนหรือเหลื่อมล้ำทำให้เข้าใจข้อเท็จจริงและปัญหาของหน่วยงานย่อยอื่นนำไปสู่การหาแนวทางในการบริหารหรือเพื่อปรับปรุงร่วมกันอีกด้วย นอกจากนี้แล้วตัวแปรอื่นๆ ที่มีความสำคัญรองลงมา และส่งผลต่อการสร้างการมีส่วนร่วมในการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ การสร้างความตระหนัก และการกระตุ้นให้สมาชิกมีขวัญและกำลังใจ การสร้างความรักความสามัคคี และการฝึกทักษะให้ผู้ปฏิบัติมีความชำนาญงาน การสร้างความรักความสามัคคีระหว่างสมาชิกในองค์กร เกิดการช่วยเหลือกัน การฝึกทักษะให้ผู้ปฏิบัติงานขององค์กรมีความชำนาญในหน้าที่งานที่ปฏิบัติ การฝึกทักษะให้ผู้ปฏิบัติงานมีความชำนาญในการสื่อสาร การกำหนดนโยบายขององค์กรไว้อย่างชัดเจน การจัดกิจกรรมเพื่อจูงใจให้สมาชิกในองค์กรช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันเพื่อให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจ เป็นน้ำหนึ่งใจเดียว ปฏิบัติงานสอดคล้องกัน การฝึกทักษะให้ผู้ปฏิบัติงานมีความชำนาญในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสื่อสาร การพิจารณาข้อมูลย้อนกลับตามแนวทางกระบวนการบริหารแบบเน้นผลสัมฤทธิ์เพื่อปรับปรุงการประสานนโยบาย การบูรณาการกิจกรรม และความรับผิดชอบต่อควบคุมการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า การจัดการบริหารที่ครบวงจรตามกระบวนการบริหารแบบเน้นผลสัมฤทธิ์ การจัดระเบียบการทำงานเพื่อให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ร่วมมือกันปฏิบัติงาน การใช้รูปแบบวิธีการที่หลากหลายและยืดหยุ่นเพื่อการประสานนโยบายการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด การสร้าง

การยอมรับ, และพึ่งพาซึ่งกันและกัน คำนึงถึงผลประโยชน์ร่วมกันของสมาชิก และ การพัฒนาทักษะ การใช้เทคโนโลยีสื่อสารผ่านโซเซียลเน็ตเวิร์คให้กับสมาชิกในองค์กร ทั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ อภิญญา ทนุวงศ์ ซึ่งพบว่า ในการประสานงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน องค์กรประกอบในการประสานงาน ด้านขั้นตอนการทำงานที่เป็นระเบียบเรียบร้อยจะมีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ด้านการทำงานเต็มความสามารถ โดยสามารถพยากรณ์ได้ถูกต้องร้อยละ 8.2 และ องค์กรประกอบในการประสานงาน ด้านการตระหนักในเป้าหมายร่วมกัน มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ด้านการทำงานเต็มเวลา โดยสามารถพยากรณ์ได้ถูกต้องร้อยละ 3.6 และมีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ด้านคุณภาพของงาน โดยสามารถพยากรณ์ได้ถูกต้องร้อยละ 2.7 นอกจากนี้แล้วยังควรจัดขั้นตอนในการประสานงานต่าง ๆ ให้เป็นระบบ มีระเบียบ กระชับ เข้าใจง่าย ลดขั้นตอนหรือรวมขั้นตอนไว้ด้วยกันให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งกระบวนการ มีการชี้แจงขั้นตอนต่าง ๆ ให้ทราบโดยทั่วกัน เพื่อให้พนักงานมีความเข้าใจในระบบของการดำเนินงานได้ดีขึ้น ที่สำคัญคือการ เร่งปลูกจิตสำนึกรักองค์กร จัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสามัคคีหรือเพื่อการพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีเป้าหมายร่วมกัน และตระหนักในคุณค่าของการเติบโตก้าวหน้าขององค์กร

1.2) ด้านการกำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติ จะเห็นได้ว่า ตัวแปรที่สำคัญที่สุดของ องค์กรประกอบนี้ก็คือ การกำหนดกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ไว้เป็นลายลักษณ์อักษร สามารถอ้างอิงได้ ทั้งนี้ผู้บริหารการศึกษาระดับจังหวัดเห็นว่าการสร้างกฎเกณฑ์ ระเบียบวิธีปฏิบัติหรือแนวทางปฏิบัติ จะช่วยให้การประสานนโยบายมีความชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อน สับสน สอดคล้องกับแนวคิดของ มัลเลอร์ (Muller) ซึ่งระบุว่าในการประสานงานองค์กรนั้น องค์กรที่มีการพัฒนาเพื่อจัดการงานที่ซับซ้อนเกินกว่าความสามารถของบุคคล แต่การรวมกันของแต่ละคนความพยายามที่จะต้องมีการประสานงาน เพื่อให้เหมาะกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดเพิ่มขึ้น ความซับซ้อนของรูปแบบการพัฒนาที่สูงขึ้นในการแบ่ง ส่วนของงานมีความจำเป็นที่จะต้องมีการประสานงานซึ่งเป็นเครื่องมือที่กำลังเติบโตและมีความสำคัญ ดังนั้นแนวคิดทั่วไปของการประสานงาน อาจถูกกำหนดไว้ว่า "การจัดระเบียบอย่างเป็นระบบของ ความพยายามของกลุ่มเพื่อให้เกิดความสามัคคีของการกระทำในร่วมกันแสวงหาแนวทางตาม วัตถุประสงค์" ตั้งแต่รูปแบบที่แตกต่างกันมากขึ้นของฝ่ายของผู้ปฏิบัติอื่น ๆ ที่ต้องมีรูปแบบที่แตกต่าง กันของการประสานงาน, มีเครื่องมือการประสานงานหลายประเภท ช่วงนี้ตั้งแต่นาฬิกาที่เรียบง่าย รวมกับตารางเวลาให้ละเอียดมากขึ้นสำหรับการแลกเปลี่ยนสินค้า หรือการสร้างฉันทามติ วัฒนธรรม

ขององค์กรนำมาจากความหลากหลายของเครื่องมือการประสานงาน ลำดับชั้นของหน่วยงาน, สินค้าคงคลัง, มาตรฐาน, การจัดการโครงการ, การปลูกฝัง, การจูงใจ, การศึกษา, กลไกทางการตลาด, การเจรจาต่อรอง และข้อมูล นอกจากนี้ ยังกล่าวว่า การประสานงานเป็นส่วนประกอบของความร่วมมือซึ่งประกอบด้วย เป้าหมายการกระทำ, ผลประโยชน์ร่วมกันสำหรับนักแสดง, การแบ่งงาน, การประสานงานที่เป็นจริงและ การประสานงานทางสังคม ขณะที่การประสานงานที่เป็นจริงหมายถึงระดับเครื่องมือของกระบวนการทำงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของสเตลเลนเบิร์ก และคณะ (Strehlenert et al) ได้ทำการศึกษา การกำหนดนโยบายและการปฏิบัติตามข้อมูลหลักฐาน: กรณีศึกษาเปรียบเทียบกรณีนโยบายระดับชาติสองด้านเพื่อพัฒนาสุขภาพและการดูแลทางสังคมในประเทศสวีเดน ซึ่งสรุปผลการวิจัยได้ว่า บทบาทและหน้าที่ของผู้กำหนดนโยบายมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการเลือกกลยุทธ์และผู้ทำงานร่วมกันในทุกขั้นตอนของนโยบาย รูปแบบแนวคิดเพื่อกำหนดนโยบายและการดำเนินการตามหลักฐานที่มีหลักฐานแสดงให้เห็นว่าเป็นประโยชน์ และแนวทางดังกล่าวยังไม่เพียงพอสำหรับการวิเคราะห์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการนโยบายยุทธศาสตร์การสร้างสรรค์และขั้นตอนนโยบายที่ซ้ำซ้อนกัน รูปแบบที่ได้รับการแก้ไขซึ่งรวมถึงประเด็นต่าง ๆ เหล่านี้ที่จะแนะนำ

1.3) ด้านการส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือคณะบุคคล ในที่นี้ตัวแปรที่สำคัญที่สุดขององค์ประกอบการส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือคณะบุคคลนี้ก็คือ การระดมความพยายามจากสมาชิกองค์กรเพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือเสนอให้มีการยกเลิกนโยบาย สอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารนโยบายตามแนวคิดของ ฮอกวูดและกันน์ (Hogwood and Gunn) ซึ่งแบ่งกระบวนการนโยบายออกเป็น 9 ขั้นตอน และในส่วนของขั้นตอนที่ 9 การสืบสานและการสิ้นสุดนโยบายนั้น มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการระดมความพยายามเพื่อร่วมกันพิจารณาถึงเหตุผลที่สำคัญของการดำเนินนโยบายต่อไป ควรปรับปรุง หรือควรจะต้องยกเลิกนโยบาย ทั้งนี้จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการประสานความร่วมมือกันระหว่างบุคคล หรือคณะบุคคลที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ สมิต สัชฌุกร ซึ่งกล่าวถึงการประสานงานระหว่างหน่วยงานว่า อาจนำวิธีการบางประการที่ใช้สำหรับการประสานงานในหน่วยงานไปใช้ในการประสานงานระหว่างหน่วยงานได้ด้วย ระบบการประสานงานระหว่างหน่วยงานที่ควรจะต้องให้มีขึ้น มีดังต่อไปนี้ 1) การกำหนดอำนาจหน้าที่ การกำหนดอำนาจหน้าที่ขององค์กรแต่ละองค์กรควรให้ชัดเจน และเข้าใจง่าย อยากรกำหนดหน้าที่ให้กว้างขวางหรือเป็นข้อความกำกวมซึ่งอาจตีความ และเข้าใจความหมายไป

ได้หลายทาง อันอาจนำไปสู่การทำงานเหลื่อมล้ำกัน ซ้อนกันและเกิดความขัดแย้งกันได้มากที่สุด การกำหนดอำนาจและหน้าที่นอกจากจะได้กำหนดไว้เป็นหลักของแต่ละองค์การโดยเฉพาะและ องค์การที่ต้องปฏิบัติงานที่มีลักษณะใกล้เคียงกันแล้ว ระเบียบปฏิบัติและข้อบังคับต่าง ๆ ก็ควรจะได้ คำนึงถึงหลักการข้อนี้ไว้ด้วย 2) การใช้คณะกรรมการผสมหรือคณะกรรมการกลาง คณะกรรมการ ดังกล่าวนี้อาจช่วยกันกรอง และขจัดมูลเหตุที่อาจทำให้มีการขัดแย้งลงได้มากและจะทำให้มีการ ประสานงานดีขึ้น โดยเฉพาะในกิจการบริการที่มีความมุ่งหมายกว้างขวางและต้องอาศัยความร่วมมือ ร่วมใจจากหลายฝ่ายหลายสังกัด และ 3) การใช้วิธีการงบประมาณ การใช้วิธีการงบประมาณนอกจาก จะใช้สำหรับการประสานงานภายในองค์กรแล้วยังเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการประสานงาน ระหว่างองค์การด้วย เพราะในการพิจารณาจัดทำงบประมาณเพื่อขออนุมัติค่าใช้จ่ายตามแผนงานของ องค์การต่าง ๆ โดยวิธีการงบประมาณจะสามารถพิจารณาแยกและป้องกันปัญหาเรื่องการทำงาน ซ้ำซ้อนกันได้ดี นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ บรอน (Braun) ซึ่งกล่าวถึงการประสานงานด้านนโยบาย ใน 5 ลักษณะ 1) หลีกเลี่ยงหรือลดอย่างน้อยที่สุดของการทำซ้ำ และซ้อนทับกัน 2) หลีกเลี่ยงความไม่ สอดคล้องกันของนโยบาย 3) การลดความขัดแย้งทั้งในด้านข้าราชการและ ในทางการเมือง 4) ค้นหา ความสามัคคีและความสามัคคีและตกลงกันลำดับความสำคัญ และ 5) การสนับสนุนรัฐบาลที่ ครอบคลุมหรือ "รัฐบาลทั้งหมด" มุมมองต่อการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง

1.4) ด้านการสร้างระบบการสื่อสาร ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่ามีความสำคัญเป็น ลำดับที่ 4 ซึ่งตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบ 6 ตัวแปร โดยตัวแปรที่มีความสำคัญที่สุด คือ การจัดให้มี ระบบการสื่อสารเพื่อประโยชน์ในการประสานนโยบาย รองลงมาเป็น การกำหนดวันเวลาอย่างชัดเจน เพื่อการประสานนโยบาย การจัดให้มีระบบความร่วมมือที่ดีให้แก่สมาชิก การจัดทำโครงสร้างคำสั่ง และการควบคุมเพื่อให้มั่นใจถึงประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรในการประสานนโยบาย การชี้แจงทำ ความเข้าใจเพื่อให้เกิดเอกภาพในการประสานนโยบาย และการกำหนดตัวบุคคลในการปฏิบัติงานเพื่อ การประสานนโยบาย โดยผู้บริหารการศึกษาระดับจังหวัดเห็นว่าการสื่อสารที่ดีจะช่วยให้การประสาน นโยบายเป็นไปอย่างดีและมีประสิทธิภาพ บรรลุตามเจตนารมณ์ของผู้กำหนดนโยบาย สอดคล้องกับ บาร์นาร์ด (Barnard) ที่กล่าวว่า การประสานงาน ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งสำหรับการ บริหารถ้าการประสานกับฝ่ายต่าง ๆ ในองค์การขาดประสิทธิภาพ หรือมีปัญหาจะทำให้การ ปฏิบัติงานในองค์การเกิดปัญหาต่าง ๆ ตามมาหลายอย่างการติดต่อสื่อสารภายในแผนก หรือกับ แผนกต่าง ๆ จะต้องดีมีประสิทธิภาพจึงจะทำให้การทำงานในองค์การราบรื่นไปด้วยดี นอกจากนี้ยัง

สอดคล้องกับแนวคิดของ สมิต สัจฉกร ที่ได้กล่าวถึงสาเหตุของปัญหาเกี่ยวกับการสื่อสารว่าการประสานงานแม้จะได้รับความร่วมมือด้วยดี หากแต่การสื่อสารระหว่างกันไม่เป็นที่เข้าใจตรงกัน ต่างฝ่ายต่างมีประสบการณ์ที่ต่างกัน ไม่มีขอบข่ายแห่งการรับรู้ร่วมกัน ทำให้ปฏิบัติไม่ตรงตามจังหวะเวลา และไม่สอดคล้องกันด้วยสาเหตุดังนี้ 1) ข่าวสารส่งช้าไม่ถึงผู้รับสารตามกำหนดเวลา 2) ข่าวสารตกลงสูญหายเพราะช่องทางการสื่อสาร 3) ข่าวสารไว้เป็นที่เข้าใจหรือตีความได้หลายความหมาย และ 4) ข่าวสารก่อให้เกิดความเข้าใจผิด นอกจากนี้ ความยากลำบากในการติดต่อสื่อสาร การให้ข่าวสารก็มักเป็นสาเหตุที่เกิดขึ้นได้ เช่น การใช้ศัพท์เทคนิค ศัพท์วิชาการ ซึ่งไม่เป็นที่แพร่หลาย ก็อาจก่อให้เกิดปัญหาที่มีความเข้าใจผิดในการประสานงานได้

1.5) ด้านการอำนวยความสะดวกปฏิบัติงาน ถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญ องค์ประกอบหนึ่ง เช่นกันซึ่งตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบมี 4 ตัวแปร ดังนี้ 1) การอำนวยความสะดวกให้กับสมาชิกในระดับปฏิบัติลงไปเพื่อการประสานนโยบาย 2) การจัดกิจกรรมเสวนาผลการดำเนินการ ปัญหา และอุปสรรคต่าง ๆ ในการดำเนินนโยบาย 3) การสะท้อนความคิดเห็นจากผู้ปฏิบัติลงไป เพื่อดำเนินการตามนโยบาย 4) การนำความคิดเห็นที่สะท้อนจากผู้ปฏิบัติในการดำเนินการตามนโยบาย ซึ่งจะเห็นได้ว่าผู้บริหารการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัดมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการอำนวยความสะดวกให้การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีประสิทธิภาพ และเกิดสัมฤทธิ์ผล ตอบสนองต่อหน่วยงานในระดับการกำหนดนโยบายขึ้นไป สอดคล้องกับ บรูน (Braun) ซึ่งกล่าวถึงความโดดเด่น 4 ระดับสถาบันที่อธิบายเกี่ยวข้องกับการประสานนโยบาย โดยนโยบาย ระดับที่ 4 จะสอดคล้องกับระดับ "พื้นที่ความรู้" ซึ่งในการวิเคราะห์พฤติกรรมของเราอยู่ในระดับเดียวกับระบบการเมือง 3 ระดับ "ทางการเมือง" มีดังต่อไปนี้ 1) ระดับของรัฐบาลและคณะรัฐมนตรี ได้แก่ ระดับการเมืองสูงซึ่งมีวัตถุประสงค์หลักตลอดจนการปฏิรูประบบของเครื่องจักรของรัฐบาลจะตัดสินใจ 2) ระดับภาคของกระทรวงซึ่งเป็นอีกครั้งแบ่งออกเป็นหน่วยงานและเขตการปกครองที่นี้ ระดับ, การตัดสินใจแบบวันต่อวัน, การตัดสินใจเกี่ยวกับการใช้งาน, และกิจกรรมการดำเนินการใช้เวลา สถานที่ 3) ระดับเอเจนซีซึ่งโดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการวิจัย และนโยบายด้านเทคโนโลยี งานและมักขึ้นอยู่กับ "รัฐธรรมนูญ" และ 4) ระดับหนึ่งของการดำเนินงานอิสระ, นั่นคือเสรีภาพในการตัดสินใจว่าจะใช้อย่างไร ในการนี้เราจะเห็นได้ว่า ในการอำนวยความสะดวกเพื่อการประสานนโยบายในระดับจังหวัดนั้น มีหน่วยงานในระดับบริหารที่เกี่ยวข้องจะต้องเป็นเจ้าภาพหลักในการร่วมอำนวยความสะดวก สร้างความสะดวก และความคล่องตัวในการประสานงานเพื่อ

ดำเนินนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี นอกจากนี้ บร็อน (Braun) ยังได้นำเสนอระดับการประสานนโยบายทางการเมืองไว้ และยังแนะนำถึง 5 ตัวเลือกในการที่จะส่งเสริมการประสานงานด้านนโยบายว่า สถาบันแสดงให้เห็นถึงความซับซ้อนของการหาสถาบันประสานงานการประสานงาน ในสิ่งที่ต่อไปนี้จะพูดถึงตัวเลือกสถาบันที่เป็นไปได้ สำหรับการปรับปรุงการประสานงาน และสิ่งที่จำเป็นในระดับของคณะรัฐมนตรีที่จะมีส่วนร่วม ในยุทธศาสตร์การประสานงานด้านนโยบาย และ

1.6) ด้านการส่งเสริมการมีส่วนร่วม เพื่อให้การประสานงานของหน่วยงานต่าง ๆ ในระดับจังหวัดเป็นไปอย่างมีคุณภาพ มีตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบ 3 ตัวแปร ดังนี้ 1) การได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากหน่วยงานในระดับปฏิบัติลงไป 2) การใช้ถ้อยคำและกิริยาที่สุภาพในการติดต่อสื่อสาร และ 3) การจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐาน สอดคล้องกับแนวคิดของ สมิต สัจฉกร ที่กล่าวถึงสาเหตุใหญ่ของปัญหาในการประสานงานอันเป็นผลให้งานไม่บรรลุวัตถุประสงค์มีดังนี้ 1) ขนาดขององค์การ องค์การมีขนาดใหญ่มากเท่าใด ความลำบากในการประสานงานก็ย่อมมีมากขึ้นเท่านั้น 2) การใช้ความชำนาญพิเศษในการปฏิบัติงาน อาจพบว่านักบัญชีก็ยังทำงานให้ถูกต้องตามหลักการบัญชี นักกฎหมายก็มองลักษณะการทำงาน ขององค์การไปในแง่กฎหมาย เป็นต้น ซึ่งเป็นการยากที่จะทำให้บุคคลหรือกลุ่มผู้ชำนาญพิเศษ เหล่านี้ มองสิ่งต่าง ๆ ในแง่เดียวกันเป้าหมายที่เป็นส่วนรวมขององค์การ เมื่อเป็นเช่นนี้การที่จะดึงเอาบุคคลหรือกลุ่มบุคคลดังกล่าว ซึ่งมีความคิดเห็นเป็นเอกเทศให้มาประสานงานกันก็อาจจะกระทำไม่ได้โดยยากลำบากยิ่ง เพราะบุคคลเหล่านี้มักแยกตัวเป็นอิสระ และนิยมสร้างอาณาจักรของตนเองซึ่งเป็นการยากที่จะไปประสานงานกับเขาได้ 3) ความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายและวิธีการปฏิบัติงาน ในปัจจุบันองค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ มักจะนำเอาความรู้และ วิธีปฏิบัติงานใหม่ๆ มาใช้อยู่เสมอ ทั้งนี้ก็เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ และเพื่อแก้ไขทันกับความเจริญทางวิชาการ ฉะนั้น ถ้าวัตถุประสงค์หรือนโยบายขององค์การที่ตั้งไว้แน่นอนคงที่ การประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ที่จะต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงานก็ย่อมเป็นไปด้วยความยากลำบาก นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ หยางโป และ หลิวยุนโบ (Yang Po and Liu Yun bo) ซึ่งได้ร่วมกันทำการศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนาที่สมดุลเพื่อการประสานงานระดับจังหวัดและอาชีวศึกษาระดับอุดมศึกษา ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าการมีส่วนร่วมในโรงเรียนในจังหวัดเกี่ยวข้องกับความสามารถในการดึงดูดเงินทุนของรัฐการจัดสรรงบประมาณให้แก่โรงเรียนของรัฐมีความหมายสูงกว่าโรงเรียนเอกชนและค่าเล่าเรียนสำหรับ

โรงเรียนเอกชนสูงกว่าโรงเรียนของรัฐอย่างมีนัยสำคัญ โรงเรียนมีส่วนเกี่ยวข้องกับการส่งออกและอัตราการลงทะเบียนเรียนใหม่และจำนวน บริษัท ที่ให้ความร่วมมือมีค่าสูงกว่าสำหรับโรงเรียนของรัฐมากกว่าโรงเรียนเอกชน และมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญระหว่างอัตราส่วนของโรงเรียนในเมืองระดับจังหวัดและจำนวนเฉลี่ยของสถานประกอบการที่ร่วมมือกันในโรงเรียนในจังหวัดและความสัมพันธ์ทางบวกที่มีนัยสำคัญระหว่างอัตราส่วนของโรงเรียนเอกชนและค่าเล่าเรียนเฉลี่ยของโรงเรียนในจังหวัด

2. กลยุทธ์การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด จากการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) พบว่ามีกลยุทธ์ที่หลากหลายในการดำเนินการเพื่อประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับ 5 ตัวเลือกในการส่งเสริมการประสานงานด้านนโยบายการเมืองของบรู๊นที่ว่าสถาบันแสดงให้เห็นถึงความซับซ้อนของการหาสถาบันประสานงานการประสานงาน ในสิ่งที่ต่อไปนี้จะพูดถึงตัวเลือกสถาบันที่เป็นไปได้ สำหรับการปรับปรุงการประสานงาน (interdepartmental) การเจรจาต่อรอง (super ministries) หน่วยงานประสานงาน และสิ่งที่จำเป็นในระดับของคณะรัฐมนตรีที่จะมีส่วนร่วมในยุทธศาสตร์การประสานงานด้านนโยบาย ดังนี้ 1) การประสานงานภายนอก ในระดับรัฐมนตรี นั่นคือ "การประสานงานภายนอก" ระหว่างกระทรวงต่าง ๆ "การประสานงานภายใน" ในหนึ่งกระทรวงเพื่อให้บรรลุการประสานงานภายนอกหนึ่งทางเลือก จะขึ้นอยู่กับ "การต่อรองระหว่างแผนก" 2) การประสานงานภายใน เป็นการต่อรองระหว่างแผนกจะขึ้นอยู่กับการทำแบบสำรวจตนเองของกระทรวง และการประสานงานสามารถเกิดขึ้นได้ เฉพาะในกรณีที่มีผลประโยชน์สูงกว่าค่าใช้จ่ายก็ไม่มีผู้แพ้ในเกม และเอกลักษณ์องค์กร ก็วัตรประจำวันของแต่ละกระทรวง คงจะไม่ดีกว่าที่จะเอาชนะการแจกจ่ายได้ การแข่งขันที่อาจบ่อนทำลายความพยายามในการประสานงาน 3) การประสานงานในระดับหน่วยงาน หน่วยงานต่าง ๆ เป็นสื่อกลางมีความสำคัญแตกต่างกันไป ซึ่งมีบทบาทสำคัญในด้านการศึกษา และมีบทบาทในการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยี การจัดตั้งหน่วยงานดังกล่าว 4) ความเป็นผู้นำในระดับคณะรัฐมนตรี เพื่อที่จะประสบความสำเร็จทั้ง interdepartmental การเจรจาต่อรองและ super visories ขึ้นอยู่กับการตัดสินใจในระดับคณะรัฐมนตรี 5) ข้าราชการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งการสร้างโครงสร้างที่สอดคล้องกันในทางการเมือง ขึ้นอยู่กับ "ตรรกะของอำนาจทางการเมือง" บทบาทของ "ความคิด" มีอิทธิพลที่สำคัญต่อการปรับโครงสร้างองค์กรถือได้ว่าเป็นเครื่องจักรของรัฐบาล ภายใต้ "ข้าราชการเชิงกลยุทธ์"

ซึ่งให้คำแนะนำแก่หน่วยงานที่ปรึกษาเพื่อการมองการณ์ไกล และการประเมินผล ทุกขั้นตอนในรัฐบาล ทั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ โทมัส ซึ่งจากการศึกษาวิจัยชี้ให้เห็นถึงปัญหาหลักที่ สวิตเซอร์แลนด์เผชิญอยู่ในการมีส่วนร่วมในนโยบายด้านความรู้และนวัตกรรมที่ครบวงจรซึ่งเป็น เป้าหมายที่ชนกลุ่มนี้ใช้กันอย่างแพร่หลาย ช่องว่างด้านการประสานงาน 2 ช่องจะถูกเน้นในบริบท ของประเทศสวิตเซอร์แลนด์ซึ่งแบ่งเป็นโครงสร้างของรัฐบาลกลางที่มีโครงสร้างการปกครองทาง การเมืองในพื้นที่ความรู้ในรูปแบบที่แตกต่างและส่วนแบ่งที่เป็นประโยชน์ซึ่งจัดตั้งขึ้นภายในองค์การ บริหารของรัฐบาลกลาง แสดงให้เห็นว่าผู้กำหนดนโยบายของประเทศสวิตเซอร์แลนด์ได้รับความ เตือร้อนอย่างยิ่งในการเอาชนะอุปสรรคอันเนื่องมาจากการแบ่งแยกระหว่างรัฐบาลกับความสำเร็จ บางส่วน แต่ก็ไม่สามารถทำได้สำหรับส่วนแบ่งที่เป็นประโยชน์ และการขาดความสามารถในการ นำเสนอ และการสะท้อนกลับในระดับคณะรัฐมนตรีจะทำให้ยากที่จะเอาชนะความแตกแยกนี้ใน อนาคต สอดคล้องกับงานวิจัยของแอนตี และคณะ (Antti et al) ทำการวิจัยเพื่อศึกษาการประเมิน ความสามารถในการประสานงานด้านนโยบาย: นโยบายการศึกษาระดับอุดมศึกษาวิทยาศาสตร์และ เทคโนโลยีในฟินแลนด์ ซึ่งพบว่านโยบายด้านการศึกษาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมีความ มีความพึงพากันมากขึ้นและความจำเป็น การประสานงานกันได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง และการ วิเคราะห์โครงสร้างองค์กรและความสามารถในการประสานงานระหว่างภาคนโยบายในฟินแลนด์ เนื่องจากแนวนโยบายที่สอดคล้องกัน รวมถึงความสำเร็จล่าสุดในด้านการแข่งขันระหว่างประเทศ และการจัดอันดับทางการศึกษาเป็นกรณีที่น่าสนใจในแง่มุมมองของรูปแบบสถาบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง บทบาทการประสานงานระดับสูงของสถานนโยบายวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีได้รับการยอมรับใน ระดับสากล การกลั่นกรองกระบวนการประสานงานทั้งในแนวตั้งระหว่างระดับของรัฐบาลและ แนวนอนข้ามภาค การประสานงานนโยบายเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นตลอดเวลาแต่มีความสำคัญยิ่งขึ้นใน ประเทศอุตสาหกรรมขั้นสูง การพึ่งพาซึ่งกันและกันระหว่างประเทศการกระจายตัว และการกระจาย อำนาจของภาครัฐและการเปลี่ยนจากรัฐบาลจากบนลงล่าง และมีหลายปัจจัยเป็นเหตุเรียกร้องให้มี การประสานงานที่ดีขึ้น ปัญหาทางสังคมที่สำคัญ ๆ ในแต่ละภาคส่วน และขอบเขตความรับผิดชอบที่ ไม่สอดคล้องกับโครงสร้างของรัฐมนตรีที่มีอยู่ ความสามารถในการแข่งขัน และความยั่งยืนด้าน สิ่งแวดล้อมเป็นตัวอย่างของประเด็นกว้าง ๆ ที่ตัดผ่านระบบบริหารงานของรัฐ และจะสูงมากในวาระ ต่าง ๆ ของรัฐบาลในฐานะที่เป็นส่วนสำคัญของ "พื้นที่ความรู้" การเผยแพร่สาธารณชนนโยบายด้าน การศึกษาระดับอุดมศึกษาวิทยาศาสตร์และนโยบายเทคโนโลยีถือเป็นนโยบายที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและ

กัน และมีความจำเป็นในการประสานงานกันอย่างมีนัยสำคัญ และก็มีจุดอ่อนคือ การประสานงานข้ามภาคทั้งในระดับนโยบายของรัฐบาล และนโยบายด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมากขึ้น โดยเฉพาะ การวิเคราะห์ กลั่นกรองความสัมพันธ์ และโครงสร้างการประสานงานนโยบายการศึกษาที่สูงขึ้นนโยบายวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีในแนวตั้งระหว่างระดับรัฐบาล และแนวนอนในแต่ละภาค นอกจากนี้ยังมีข้อสังเกตเกี่ยวกับการประสานงานของภาคที่สำคัญของ พื้นที่ความรู้การศึกษาระดับมืออาชีพ การประสานงานรูปแบบที่ระบบสถาบันของฟินแลนด์นำมาซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูลและเอกสาร นอกจากนี้ยังพบว่า ในการประสานกันนั้นมักจะหมายถึงสถานการณ์นโยบายบางอย่างหรือลำดับขั้นตอนการทำงานเพื่อการทำงานร่วมกันในทางที่เสริมกัน ได้แก่ การหลีกเลี่ยงความเหลื่อมล้ำและความไม่สอดคล้องกันการแสวงหาความสามัคคีและการจัดลำดับความสำคัญของการลดความขัดแย้ง และการส่งเสริมมุมมองที่ครอบคลุมของรัฐบาลทั้งประเทศแทนมุมมองของภาคอุตสาหกรรม

ในที่นี้ได้ผู้วิจัยได้จำแนกกลยุทธ์การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด ได้เป็น 6 แนวทาง ตามองค์ประกอบของการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด ดังนี้

2.1 ด้านการสร้างความร่วมมือ ได้แก่ การใช้ Application ต่าง ๆ บน Smart Phone สำหรับการติดต่อประสานงาน ในการติดต่อประสานงานนั้น นอกจากประสานงานด้วยหนังสืออย่างเป็นทางการ ประสานงานด้วยตนเอง หรือพูดคุยทางโทรศัพท์ อีกช่องทางที่สามารถใช้ติดต่อประสานงานได้ คือ ใช้ Application ต่าง ๆ บน Smart Phone เช่น Line, Facebook, Skype เพื่อให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว ประหยัดเวลา และทรัพยากรในการปฏิบัติงาน จึงควรจัดอบรมเชิงปฏิบัติการการใช้ application ต่าง ๆ เพื่อการสื่อสาร เช่น line, Facebook, Skype, Real time ฯลฯ และควรส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยี line, Facebook, Skype ฯลฯ เพื่อการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารใน และนอกหน่วยงาน นอกจากนี้ควรมีการประชุมทำข้อตกลงการใช้ Smart Phone เพื่อการสื่อสาร และกำหนดนโยบายการใช้เทคโนโลยี smart phone เช่น คำสั่งของผู้บริหารที่สั่งผ่าน line, Facebook, Skype ฯลฯ ให้ถือเป็นคำสั่งโดยชอบตามกฎหมาย มีการอบรมเพื่อพัฒนาทักษะการสื่อสารด้วยวิธีการต่าง ๆ และมีการขยายผลการอบรม มีการจัดทำคู่มือ แนวปฏิบัติ ประชุมชี้แจงสร้างความตระหนักถึงความสำคัญที่ต้องมีการประสานนโยบาย โดยประชุมอบรมเทคนิควิธีการต่าง ๆ ตลอดทั้งมีการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการดำเนินการ การสร้างแรงจูงใจ สร้างวิสัยทัศน์ร่วม การกำหนดค่านิยมการทำงาน กำหนดแนวทางร่วมกัน การสร้างเจตคติในการประสานงาน การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ การจัดกิจกรรม PLC การประชุมสัมมนา ศึกษาดูงาน

กิจกรรมละลายพฤติกรรม (Ice Breaking) ในหน่วยงาน กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ การให้ความสำคัญกับสมาชิกทุกๆ คน ทุกๆ ฝ่าย หรือทุกๆ กลุ่มงาน การปฐมนิเทศบุคคลากรใหม่ และจัดพี่เลี้ยงสอนงานให้กับเจ้าหน้าที่ใหม่ การส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ จัดโครงการพัฒนาบุคลากร การใช้กระบวนการ PLC, ใช้เทคนิคการสอนงาน, สนับสนุนการฝึกทักษะเป็นครูฝึก (Coacher) และจัดศึกษาดูงานร่วมกับการจัดประชุมสัมมนา รวมทั้งมีการบริหารจัดการโดยใช้กระบวนการตามวงจรคุณภาพ PDCA ควบคุมจัดประชุมเพื่อสร้างความตระหนัก รวมทั้งการประชุมชี้แจงทำความเข้าใจโดยมีการมอบหมายให้เป็นคณะทำงาน รวมทั้งมีการกระจายอำนาจ และเอื้อประโยชน์ให้มีการสนับสนุนการทำงาน การจัดให้มีการสื่อสารสองทาง และควรใช้กระบวนการวางแผน, จัดทำแผนปฏิบัติการ, กำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน, กำหนดวิสัยทัศน์ร่วม, มีการประชุมชี้แจงนโยบาย และควรมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานโดยกำหนดหลักเกณฑ์ และแนวปฏิบัติไว้อย่างชัดเจนในคู่มือดังกล่าว มีการประชุม สร้างความตระหนักถึงความสำคัญของนโยบาย มีการร่วมกันกำหนดนโยบายที่ชัดเจน เข้าใจง่าย และปฏิบัติได้จริง การเสริมสร้างความคิดในเชิงบวก การส่งเสริมให้มีการพูดในเชิงบวก, พูดให้กำลังใจ การปลอบใจ พุดยกย่องชมเชยในที่สาธารณะ และการกล่าวคำชื่นชม มีการฝึกทักษะการใช้ภาษาเพื่อการสื่อสารให้กับสมาชิกองค์กร รวมทั้งมีการกำหนดนโยบายมีใจบริการ พูดจาไพเราะและมีการวางแผนปฏิบัติ การประชุม อบรมเพื่อสร้างความตระหนักถึงการเป็นผู้บริการที่ดี และการให้เกียรติผู้อื่น รวมทั้งมีการยกย่องเชิดชูเกียรติโดยการจัดทำเป็นเอกสารราชการ, แผ่นพับ, แผ่นป้ายประชาสัมพันธ์ มีการมอบหมายให้เป็นคณะทำงานโดยมีการแต่งตั้งให้เป็นคณะทำงานร่วมระหว่างหน่วยงาน มีการจัดทำคำสั่งปฏิบัติของหน่วยงาน โดยมีผู้รับผิดชอบชัดเจน ระหว่างกลุ่มงาน ให้ทุกคนทุกฝ่ายได้รับรู้รับทราบ ตลอดทั้งมีการเข้าร่วมประชุมกับหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อรับนโยบาย และมีการร่วมกันกำกับติดตาม และประเมินการดำเนินนโยบาย มีการจัดกิจกรรมสนทนาการโดยหาช่วงเวลาที่เหมาะสมให้บุคลากรได้พบปะพูดคุยเรื่องอื่นๆ นอกเหนือจากเรื่องงาน, การจัดกิจกรรมประชุมแบบไม่เป็นทางการ เช่น การจัดกีฬาเชื่อมความสัมพันธ์ การจัดงานเลี้ยงสังสรรค์ และกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ ควบคุม OD องค์กร จัดประชุมสัมมนา และควรบริหารจัดการระบบวงจรคุณภาพ (Deming Cycle) หรือ PDCA มีการจัดประชุมบุคลากรภายในหน่วยงานสม่ำเสมอ อย่างน้อยเดือนละครั้ง และจัดกิจกรรมให้กับบุคลากรเนื่องในโอกาสสำคัญ ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาตนเองของบุคลากร, มีการจัดงบประมาณสนับสนุนด้านอุปกรณ์เทคโนโลยีในหน่วยงาน, จัดอบรมเพิ่มทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ มีการจัดการ

ประกวดสื่อนวัตกรรม, ส่งเสริมการจัดทำงานวิจัย จัดกิจกรรม Open house แสดงผลงาน, การจัดหาสื่อ เทคโนโลยีสมัยใหม่ และการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม มีการประเมินผลงาน มีการวิเคราะห์สถานภาพองค์กรจากผลการประเมิน มีการให้คำติชม ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางาน ตลอดทั้งมีการกำกับติดตาม, การนิเทศงาน, มีการรายงาน สรุปผลการดำเนินงาน มีการปรับใช้หลักการของเศรษฐกิจพอเพียง และดำเนินการตามศาสตร์พระราชา มีการนำหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) มาใช้ และการรวบรวมกิจกรรมที่เข้าซ้อน ตลอดทั้งสร้างความตระหนักให้กับบุคลากรรวมทั้งรณรงค์ในเรื่องความประหยัดและการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลเป็นไปตามวัตถุประสงค์ และควรมีโครงการประหยัดปีละ 1 โครงการ การจัดประชุมสัมมนาเพื่อร่วมกันวิเคราะห์ปัญหา มีการกำหนดเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และจัดทำแผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน และอธิบายทำความเข้าใจในแผนประจำปี และมีการปรับปรุงพัฒนารูปแบบการทำงานของหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอให้สอดคล้องกับสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงตลอด มีการให้อำนาจ (Empower) และการบริหารจัดการเป็นทีม (Team work) การใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยใช้กระบวนการวางแผนเป็นหัวใจหลักในการดำเนินการซึ่งเป็นการยึดกระบวนการนำแผนสู่การปฏิบัติ การแต่งตั้งผู้ปฏิบัติหน้าที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และความถนัด โดยมีการจัดทำโครงสร้างการทำงานที่ชัดเจน มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน จัดอบรมพัฒนาก่อนบรรจุแต่งตั้ง จัดระบบการกำกับติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานโดยประเมินผลการปฏิบัติเป็นระยะ ๆ และจัดโครงการพัฒนาทักษะผู้ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อใช้ศึกษาแนวทางปฏิบัติ การตั้งคณะทำงานด้านต่าง ๆ และมีการประชุมร่วมกันเพื่อสร้างข้อตกลงในการปฏิบัติงาน และใช้วิธีการประชุมคณะทำงาน สนับสนุนการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นกลุ่ม มีการจัดกิจกรรม PLC, ศึกษาดูงาน, การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และควรรสร้างเครือข่ายที่หลากหลาย พร้อมกับ การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การส่งเสริม สนับสนุนให้สมาชิกเห็นถึงความสำคัญของการร่วมกันทำงานจนเกิดความสำเร็จขององค์กรซึ่งจะเกิดประโยชน์กับสมาชิกทุกคน และกระตุ้นให้ทำงานจากความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันไม่ใช่เพราะการใช้อำนาจจากผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่า โดยการคิดบวก อีกทั้งการส่งบุคลากรเข้ารับรางวัลต่าง ๆ , ยกย่อง ชมเชย ผู้ที่ช่วยเหลือผู้อื่นอย่างสม่ำเสมอ

โดยภาพรวมแล้วจะเห็นได้ว่ากลยุทธ์ หรือกลวิธีต่าง ๆ ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิได้มีการสนทนาแลกเปลี่ยนตามกิจกรรมการสนทนากลุ่มนั้น จะเห็นได้ว่ากลยุทธ์ที่ได้สามารถจำแนกออกเป็น 3 ลักษณะ ดังนี้จะอภิปรายดังนี้ 1) กลยุทธ์ที่มีลักษณะเป็นการสร้างจิตสำนึก การกระตุ้น

เดือน การสร้างค่านิยม หรือสร้างวัฒนธรรม ในด้านการสร้างการมีส่วนร่วม นั้น ซึ่งถือได้ว่าเป็น การให้ความรู้ ให้ข้อมูลแก่ผู้ปฏิบัติงาน ดังเช่น การอบรม ประชุมสัมมนา การฝึกทักษะการใช้แอปพลิเคชันต่าง ๆ นอกจากนี้ยังควรมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และจัดทำแผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน และอธิบายทำความเข้าใจในแผนประจำปี และมีการปรับปรุงพัฒนารูปแบบการทำงานของหน่วยงาน อย่างสม่ำเสมอให้สอดคล้องกับสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงตลอด เพื่อประโยชน์ในการ ประสานงานให้สามารถดำเนินนโยบายไปได้ด้วยดี บรรลุวัตถุประสงค์ของผู้กำหนดนโยบาย การ ส่งเสริมให้มีการพูดในเชิงบวก, พูดให้กำลังใจ การปลอบใจ พุดยกย่องชมเชยในที่สาธารณะ และการ กล่าวคำชื่นชม มีการฝึกทักษะการใช้ภาษาเพื่อการสื่อสารให้กับสมาชิกองค์กร รวมทั้งมีการกำหนด นโยบายมีใจบริการ พูดจาไพเราะ 2) กลยุทธ์การจัดกิจกรรมต่างเพื่อเป็นการสร้างการมีส่วนร่วม นั้น จะเห็นได้ว่าผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าควรมีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเสริมสร้างการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้น ได้แก่ การจัดกิจกรรมประชุมแบบไม่เป็นทางการ เช่น การจัดกีฬาเชื่อมความสัมพันธ์ การจัดงานเลี้ยง สังสรรค์ และกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ ควรจัด OD องค์กร จัดประชุมสัมมนา และควรบริหารจัดการ ระบบวงจรคุณภาพ (Deming Cycle) หรือ PDCA มีการจัดประชุมบุคลากรภายในหน่วยงาน สม่ำเสมอ และ กลยุทธ์ที่มีคุณลักษณะการกระตุ้นจิตสำนึก ค่านิยม หรือการสร้างวัฒนธรรมเพื่อ เป็นการสร้างการมีส่วนร่วมทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการประสานนโยบายต่อไป

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่ากลยุทธ์การประสานนโยบายการศึกษาขั้น พื้นฐานระดับจังหวัดด้านการส่งเสริมการมีส่วนร่วมซึ่งได้จากการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมีความ สอดคล้องกับแนวคิดในเรื่องเทคนิคการประสานงานของ สมิต สัชฌุกร ที่กล่าวว่า การประสานงานที่ ดินนั้นจะต้องพิจารณารูปแบบของการประสานให้เหมาะสม การประสานงานระหว่างคนต้องคำนึงถึง ความเข้าใจและความรู้สึกที่ดีต่อกัน ความร่วมมือก็จะเกิดตามมา การประสานงานที่ดี จะสร้างความ ประทับใจให้แก่ผู้ได้รับการประสาน อันจะส่งผลต่อความสำเร็จของการปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งวิธีการ ประสานงานมีทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ได้แก่ 1) การประสานงานด้วยเครื่องมือสื่อสาร เช่น โทรศัพท์ โทรสาร จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งล้วนเป็นเครื่องมือสื่อสารที่รวดเร็วประหยัดเวลา 2) การประสานงานด้วยหนังสือ ซึ่งจะใช้ในกรณีที่เป็งานประจำที่ทั้งสองหน่วยงานทราบระเบียบปฏิบัติอยู่ แล้ว มีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้ 2.1) หากเป็นเรื่องใหม่ ควรประสานทางโทรศัพท์ก่อน 2.2) ตัวอย่างเรื่อง ที่อาจต้องมีหนังสือไปหลังจากโทรศัพท์ติดต่อด้วยวาจาแล้ว เช่น ขอข้อมูล ขอหารือ ขอทราบความ ต้องการ ขอรับการสนับสนุน ขอความอนุเคราะห์ ขอความร่วมมือ ฯลฯ 2.3) การร่างหนังสือ ควรให้

ถูกหลักการ ถูกต้อง และถูกใจผู้รับ (ผู้รับ) 2.4) การร่างหนังสือขอรับการสนับสนุนขอความอนุเคราะห์หรือขอความร่วมมือ และ 2.5) เมื่อได้รับการสนับสนุน/อนุเคราะห์/ร่วมมือแล้ว ควรมีหนังสือไปขอบคุณบุคคลหรือหน่วยงานนั้น ๆ เสมอ เพื่อสานความสัมพันธ์ไว้สำหรับโอกาสต่อไป 2.3) การพบปะด้วยตนเอง การพบปะด้วยตนเองเป็นการประสานงานที่ดีที่สุด เพราะได้พบหน้าได้เห็นบุคลิกลักษณะสีหน้าท่าทางของผู้ติดต่อทั้งสองฝ่าย มีเวลาในการซักถามทำความเข้าใจกันได้เป็นอย่างดีพอเพราะทั้งสองฝ่ายต้องวางมือจากงานอื่นทั้งหมด แต่จะมีข้อเสียคือ ใช้เวลามากดังนั้นการพบปะจึงมักใช้ในกรณีที่เป็นเรื่องการประสานงานด้านนโยบาย

2.2 ด้านการกำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติ ในที่นี้ผู้ร่วมสนทนากลุ่มเห็นว่าควรแจ้งประชุมกฎระเบียบข้อบังคับเพื่อกระตุ้นเตือน ให้ถือปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ ต้องมีการสร้าง วัฒนธรรม และสร้างกฎเกณฑ์ร่วมกัน และควรมีการรวบรวมกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ไว้เป็นรูปเล่มสะดวกต่อการสืบค้น ตลอดทั้งมีการเชื่อมโยงไว้ที่หน้าเว็บไซต์ของหน่วยงาน รวมทั้งมีการจัดทำ MOU ร่วมกับหน่วยงานอื่นๆที่เกี่ยวข้อง และให้ทุกๆหน่วยงานในระดับจังหวัดร่วมกันกำหนดระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ และกำหนดเป้าหมาย, วิสัยทัศน์ร่วมกันไว้อย่างชัดเจน การจัดทำข้อมูลสารสนเทศควรแจ้งประชุมถึงกฎ ระเบียบข้อบังคับ, เพื่อกระตุ้นเตือนให้ถือปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ/ระเบียบแนวปฏิบัติขององค์กร มีการรวบรวมกฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ไว้เป็นรูปเล่ม, เชื่อมโยงหน้าเว็บไซต์ มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน และ ให้ทุกๆ หน่วยงานในระดับจังหวัดร่วมกันกำหนดระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ มีระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดเก็บ การควบคุม และการจัดเก็บเอกสารซึ่งรวมทั้งเอกสารที่เป็นไฟล์อิเล็กทรอนิกส์ ประกอบกับการจัดทำข้อมูลระบบสารสนเทศ และหากหน่วยงานต้องการกำหนดกฎ ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ขึ้นใหม่ หน่วยงานจะต้องศึกษาข้อมูล ดังนี้ 1) หลักการแนวทางการใช้ถ้อยคำในระเบียบข้อบังคับ 2) การนำเสนอร่างกฎระเบียบข้อบังคับ ตรวจสอบข้อเท็จจริง และขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ และนโยบายให้ครบถ้วน ชัดเจนสามารถปฏิบัติได้จริง 3) ทราบความเป็นมา สภาพข้อเท็จจริงของปัญหาที่จะนำไปสู่การออกกฎ ระเบียบข้อบังคับในเรื่องนั้น ๆ และ 4) กำหนดตามกรอบโดยอาศัยอำนาจตามกฎหมายเพื่อถือใช้เป็นหลักการในการปฏิบัติงาน การรวบรวมข้อกำหนดกฎ ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ที่กำหนดแล้วไว้เป็นรูปเล่ม จัดทำ link ไว้ที่หน้าเว็บไซต์ขององค์กรเพื่อความสะดวกในการเปิดดู ตลอดจน มีการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับการกำหนดกฎ ระเบียบข้อบังคับ นอกจากนี้ยังมีกลยุทธ์ การเขียนโครงการ แผนงานไว้ล่วงหน้า และมีการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ แผนปฏิบัติการ การจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน ระเบียบ และ

แนวปฏิบัติต่าง ๆ การชี้แจงอบรม และพรรณนางานบทบาทตามหน้าที่ มีการประชุมชี้แจงสร้างความเข้าใจ และทำหนังสือเวียนเพื่อรับทราบและถือปฏิบัติ การจัดการอบรมเชิงปฏิบัติการ และมีการกำหนดให้แต่ละหน่วยงานจัดทำเอกสารในรูปแบบ การจัดทำแผนภูมิลำดับขั้นตอนการทำงาน (Flowchart) การจัดทำ MOU ระหว่างผู้บริหารกับเจ้าหน้าที่ในสำนักงาน การจัดทำเป็นพันธกิจให้รับทราบทั่วไป การจัดประชุมชี้แจงการพรรณนางาน การจัดทำป้ายนิเทศ และจัดทำคำรับรองปฏิบัติราชการ การจัดระบบงานสารบรรณ จัดให้มีการประชุม ปรึกษาหารือเพื่อร่วมกันออกแบบแผนภูมิสายการบังคับบัญชา มีการจัดทำโครงสร้างการบริหารงาน จัดคนให้เหมาะสมกับภาระหน้าที่, มอบหมายงานตามศักยภาพ (Put the right man on the right job) จัดตกแต่งอาคารสถานที่ให้เหมาะสมต่อการปฏิบัติงานและเป็นที่ยินยอมต่อผู้อื่น การกำหนดให้ทุกหน่วยงานจัดให้มีแผนผังการบริหารงาน โดยมีการจัดทำแผนผังบุคลากร และแผนผังการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน มีการจัดทำแบบบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ในแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจน โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมรับรู้ภาระงาน และมีการจัดคนให้เข้าทำงานตามความสามารถ, ความสามารถพิเศษ โดยมีการจัดทำคำสั่งมอบหมายงาน

โดยภาพรวมแล้วจะเห็นได้ว่าในด้านการกำหนดระเบียบวิธีปฏิบัตินั้น กลยุทธ์ทั้งหลายที่ได้จากการสนทนากลุ่มโดยผู้ทรงคุณวุฒิ สามารถที่จะจำแนกออกให้เห็นถึงความแตกต่างได้ดังต่อไปนี้ 1) กลยุทธ์ที่มีลักษณะเป็นการสร้างจิตสำนึก การกระตุ้นเตือน สร้างค่านิยม หรือสร้างความตระหนัก ในส่วนขององค์ประกอบ ด้านการกำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติ นั้น ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าควรจะมีการประชุมหารือระเบียบข้อบังคับเพื่อกระตุ้นเตือน ให้ถือปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ ต้องมีการสร้าง ความตระหนัก และสร้างกฎเกณฑ์ร่วมกัน ทั้งนี้เมื่อทุกคนเห็นคุณค่า เห็นความสำคัญต่อการประพฤติปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์ ระเบียบแบบแผน ก็จะง่ายต่อการประสานงานเพื่อดำเนินนโยบายต่อไป 2) กลยุทธ์การจัดกิจกรรมต่างเพื่อเป็นการกำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติ ทั้งนี้เพื่อเป็นการวางแนวทางการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานให้สามารถดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน อย่างมีประสิทธิภาพ โดยกิจกรรมต่าง ๆ ได้แก่ การรวบรวมกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ไว้เป็นรูปเล่มสะดวกต่อการสืบค้น ตลอดทั้งมีการเชื่อมโยงไว้ที่หน้าเว็บไซต์ของหน่วยงาน รวมทั้งมีการจัดทำ MOU ร่วมกับหน่วยงานอื่นๆที่เกี่ยวข้อง และให้ทุกๆหน่วยงานในระดับจังหวัดร่วมกันกำหนดระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ และกำหนดเป้าหมาย, วิสัยทัศน์ร่วมกันไว้อย่างชัดเจน ตลอดทั้งมีการจัดทำทะเบียนคุมเอกสารสำคัญๆ ตลอดทั้งมีการกำหนดระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดเก็บการควบคุม รวมทั้งการ

จัดเก็บเอกสารที่เป็นไฟล์อิเล็กทรอนิกส์ ประกอบกับการจัดทำข้อมูลสารสนเทศ ควรแจ้งประชุมถึงกฎระเบียบข้อบังคับ, เพื่อกระตุ้นเตือนให้ถือปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ

จะเห็นได้ว่าผลการสนทนากลุ่ม สอดคล้องกับผลการวิจัยของ พลอยนภัส ทองสายบุญมี ซึ่งได้ทำการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยได้เสนอแนะแนวทางการแก้ปัญหาการประสานงานเพื่อนำนโยบายสู่การปฏิบัติ ในส่วนของด้านการจัดการบริหาร และการประสานงาน โดยเสนอแนวทางแก้ปัญหา ดังนี้ 1) การแบ่งงานให้บุคลากรอย่างเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ 2) ถ้าจำนวนบุคลากรมีจำนวนจำกัด ควรดำเนินการตามนโยบายที่จำเป็น หรือนโยบายที่เหมาะสมกับโรงเรียนก่อน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ จารุณี ลุนญา ซึ่งทำการศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการจัดการศึกษาของจังหวัดจัดการตนเอง และผลการวิจัยพบว่า รูปแบบและแนวทางการจัดการศึกษาของจังหวัดจัดการตนเองตามทัศนะความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเป็นรูปแบบความสัมพันธ์ขององค์ประกอบในด้านโครงสร้างการบริหาร การจัดระบบบริหารงานบุคคล การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ และการบริหารสถานศึกษา ดังนี้ 1) ด้านโครงสร้างการบริหาร ให้มีหน่วยงานที่รับผิดชอบการศึกษา ทั้งการศึกษาในระบบ นอกในระบบ และตามอัธยาศัย หน่วยงานระดับชาติมีบทบาทหน้าที่ควบคุม กำกับ ติดตามในภาพรวม โดยสภาการศึกษาทำหน้าที่กำหนดทิศทางและวางนโยบาย และให้มีกฎหมายด้านการศึกษาโดยเฉพาะ 2) ด้านการจัดระบบการบริหารงานบุคคล ให้มีกฎหมายด้านการบริหารงานบุคลากรครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยเฉพาะใช้ร่วมกันทั้งระบบ 3) ด้านการบริหารงานวิชาการ มีหน่วยงานวิจัยและพัฒนาหลักสูตรการศึกษาแห่งชาติเพื่อจัดทำหลักสูตรในส่วนกลาง 4) ด้านการบริหารงบประมาณ มีความเป็นอิสระในการบริหารให้มีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน แหล่งที่มาของงบประมาณได้รับทั้งส่วนกลางและท้องถิ่นระดับจังหวัด 5) ด้านการบริหารสถานศึกษา เน้นการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษาทุกระดับทุกประเภท เพื่อให้มีอิสระในการบริหารตัวเอง ให้เป็นนิติบุคคลเต็มรูปแบบ บริหารโดยองค์คณะบุคคล

2.3 ด้านการส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือคณะบุคคล ซึ่งจากผลการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิ ได้ข้อสรุปการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัดดังนี้ คือ จัดให้มีการจัดประชุมสมาชิกองค์กรเป็นกลุ่มที่ย่อยหรือเป็นการจัดประชุมกลุ่มย่อยเพื่อไม่ให้กระทบกับงานประจำที่แต่ละคนรับผิดชอบอยู่โดยมอบหัวเรื่องเดียวกันให้แต่ละกลุ่มย่อยๆ เรานั้นแล้วนำความคิดเห็นได้จากสมาชิกแต่ละกลุ่ม มาประมวลผลว่าความคิดเห็นใดมีความถี่มากแล้วนำไป สรุปผล และดำเนินการ

ต่อไป ทั้งนี้ผู้มีอำนาจตัดสินใจต้องพยายามป้องกันและรักษาจิตใจจากพัฒนาการทางความคิดหรือทิวทัศน์ที่ไม่ถูกต้องก่อนที่จะคิด พูด ทำ ตัดสินใจ ปฏิบัติหน้าที่ไม่เกินขอบเขต บทบาท หน้าที่ และอำนาจของตนเอง และจัดประชุมสมาชิกขององค์กรเป็นกลุ่มย่อยๆ หรือเป็นการจัดประชุมกลุ่มย่อยๆ เพื่อให้กระทบกับงานประจำที่แต่ละคนรับผิดชอบอยู่ มอบหัวข้อเรื่องเดียวกันให้แต่ละกลุ่มย่อยๆ นั้น แล้วนำความคิดที่ได้จากสมาชิกของแต่ละกลุ่มมาประมวลผลว่าความคิดใดที่มีความถี่มากแล้วนำไปสรุปผล และดำเนินการต่อไป มีการจัดบันทึกข้อมูลต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างการประสานงาน เมื่อประสานงานในเรื่องต่าง ๆ เรียบร้อยแล้วหากพบว่าการประสานงานที่ผ่านมามีปัญหาและอุปสรรคใดที่ส่งผลให้การประสานงานล่าช้าทำให้เกิดความเสียหายขึ้น พยายามป้องกันและรักษาจิตใจ ผู้มีอำนาจตัดสินใจต้องพยายามป้องกันรักษาจิตใจจากพัฒนาการทางความคิดเห็นหรือทิวทัศน์ที่ไม่ถูกต้องก่อนจะคิด พูด ทำ ตัดสินใจ ปฏิบัติหน้าที่ไม่เกินขอบเขต บทบาท หน้าที่ และอำนาจของตนเอง ในการจะดำเนินการในเรื่องใด จะต้องดำเนินการไม่เกินขอบเขต บทบาท หน้าที่ และอำนาจของตนเอง ไม่นำอารมณ์เข้ามาอยู่ในกระบวนการตัดสินใจฟังให้มาก รู้ให้จริง เนื่องจากความเป็นอิสระเป็นเรื่องของจิตสำนึก และเจตนาธรรมของบุคคล จึงต้องไม่นำอารมณ์เข้ามาอยู่ในกระบวนการตัดสินใจ มีความเป็นกลาง และเป็นธรรม เปิดเผยม ตรวจสอบ และเปรียบเทียบได้ มีเหตุผล ยุติธรรม รวมถึงความเหมาะสมและความพอดี มองการณ์ไกลถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้น ในการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่น ผู้ประสานต้องมองการณ์ไกลถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้น เพื่อหลีกเลี่ยงข้อขัดแย้ง หรือผลกระทบเชิงลบ รับฟังคำแนะนำของบุคคลอื่น แม้เราจะไม่เห็นด้วยก็ตาม ประกอบกับมีการจัดประชุมสมาชิกขององค์กรเป็นกลุ่มย่อย ๆ เพื่อไม่ให้กระทบกับงานประจำที่แต่ละคนรับผิดชอบอยู่ มอบหัวข้อเรื่องเดียวกันให้แต่ละกลุ่มย่อยๆ นั้น แล้วนำความคิดที่ได้จากสมาชิกของแต่ละกลุ่มมาประมวลผลว่าความคิดใดที่มีความถี่มากแล้วนำไปสรุปผล รวบรวมข้อเสนอแนะ และดำเนินการต่อไป นอกจากนี้ยังมีกลยุทธ์ การจัดประชุมสัมมนา ระดมความคิดเห็นต่าง ๆ , การระดมสมอง, ระดมความคิดเห็นเพื่อร่วมวิเคราะห์องค์กรหรือ SWOT มีการตั้งเป้าหมาย, ตัวชี้วัดชัดเจน และมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ การจัดประชุมกลุ่มย่อยๆ ในแต่ละกลุ่มงาน อย่างสม่ำเสมอ และการจัดประชุมเพื่อสร้างความตระหนัก, มีการปรับปรุงแผนงาน, การรายงานผลการดำเนินการตามโครงการ, ชี้แจง และการจัดทำคำสั่ง ตลอดจนมีการประเมินผลการดำเนินงานไปสู่การปฏิบัติ มีการสร้างระบบการประเมิน, สร้างคู่มือการประเมิน การจัดให้มีกระดานสนทนา (Webboard) การจัดตั้งกลุ่ม Line เพื่อแจ้งข่าวและข้อมูลต่าง ๆ การเพิ่มช่องทางการสื่อสาร โดยอาจมีการจัดประชุมสัมมนา มีการพบปะ

สังสรรค์ การเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการต่าง ๆ ตลอดทั้งหาแนวคิดใหม่ๆ ที่มีหลักฐานดีกว่าโดยอาจมีการปรับปรุงโครงสร้างการบริหาร การจัดบันทึกรายละเอียดต่าง ๆ ในการดำเนินกิจกรรมการประสาน, จัดทำหรือพัฒนาระบบเอกสารร่วมกับต้นสังกัด และควรมีการรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีไปยังต้นสังกัด, มีการรายงานผลการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ จัดให้มีการสร้าง Website, สร้างกระดานสนทนา (Webboard), ตั้งกลุ่ม Line, สะท้อน และแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการในงานต่าง ๆ , การส่งเสริมสนับสนุนให้มีการสื่อสารสองทาง การจัดประชุมชี้แจง, สร้างความตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ และอำนาจในการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติ ภายใต้อำนาจและข้อเท็จจริงอันปราศจากทิวทัศน์ที่นำมาใช้ประกอบการตัดสินใจดำเนินนโยบาย และควรจัดประชุมคณะทำงานเฉพาะด้าน มีการมอบอำนาจอย่างเบ็ดเสร็จ, กระจายอำนาจ, ให้ Empowerment, การฝึกทักษะการตัดสินใจ การใช้เทคนิคการบริหารความขัดแย้ง มีการปลูกฝังให้เปิดใจเพื่อการเข้าถึงนโยบาย การปลูกฝังในเรื่องการยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น โดยการร่วมพิจารณาในทุกๆ ด้านถึงผลดีและผลเสียต่าง ๆ และการยอมรับในหลักการและเหตุผล มีการร่วมกันวิเคราะห์ถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นระหว่างหน่วยงานหรือกลุ่มงานต่าง ๆ มีการกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่เข้าถึงข้อมูล การกำหนดผู้ดูแล Website, Webboard และกลุ่ม Line การเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมโดยมีการระดมสมอง เช่น การจัดประชุมสมาชิกออกเป็นกลุ่มย่อยๆ, จัดกระบวนการ PLC, จัดประชุม Work shop สู่ Job Description จัดทำ Application ต่าง ๆ เพื่อการสื่อสารเพื่อให้สมาชิกได้เข้าถึง เช่น facebook, line ฯลฯ การจัดตั้งกลุ่ม Line, กระดานข่าว, จัดทำ QR Code ให้กับสมาชิก การร่วมกันวิเคราะห์สภาพปัญหา อุปสรรค หรือวิเคราะห์ SWOT การประชุมระดมความคิดเห็น, แต่งตั้งคณะทำงาน, การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยเป็นการจัดประชุมบุคลากรเพื่อร่วมกันกำหนดปัจจัยความสำเร็จ กำหนดกระบวนการประสานงานที่สอดคล้องกับนโยบาย และส่งเสริมการทำงานเป็น Teamwork หรือการทำงานเป็นทีม การสร้างระบบการประเมิน สร้างคู่มือการประเมิน การแต่งตั้งคณะทำงาน ติดตาม ประเมินผล การจัดให้มีการสะท้อนปัญหาอย่างเป็นระบบ โดยจัดประชุมสมาชิกขององค์กรเป็นกลุ่มย่อยๆ, เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้, และเป็นการประชุมสัมมนาสร้างความตระหนัก การร่วมกันวิเคราะห์องค์กร SWOT, ระดมความคิดเห็นเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน, รายงานสรุปผล, ประเมินตามตัวชี้วัด

โดยภาพรวมแล้วจะเห็นได้ว่าในด้านการส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หรือคณะบุคคลนั้นกลยุทธทั้งหลายที่ได้จากการสนทนากลุ่มโดยผู้ทรงคุณวุฒิ สามารถที่จะจำแนก ออกให้เห็นถึงความแตกต่างได้ดังต่อไปนี้ 1) กลยุทธที่มีลักษณะเป็นการสร้างจิตสำนึก การกระตุ้น เตือน สร้างค่านิยม หรือสร้างความตระหนัก ในส่วนขององค์ประกอบนี้ ได้แก่ การปลูกฝังในเรื่องการ ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น โดยการร่วมพิจารณาในทุกๆ ด้านถึงผลดีและผลเสียต่าง ๆ และการ ยอมรับในหลักการและเหตุผล ประกอบกับผู้มีอำนาจตัดสินใจต้องพยายามป้องกันและรักษาจิตใจ จากพัฒนาการทางความคิดหรือทิวทัศน์ ที่ไม่ถูกต้องก่อนที่จะคิด พูด ทำ ตัดสินใจ ปฏิบัติหน้าที่ไม่เกิน ขอบเขต บทบาท หน้าที่ และอำนาจของตนเอง 2) กลยุทธการจัดกิจกรรมต่างเพื่อเป็นการส่งเสริม ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือคณะบุคคล ได้แก่ จัดประชุมกลุ่มย่อยเพื่อไม่ให้กระทบกับงานประจำที่ แต่ละคนรับผิดชอบอยู่โดยมอบหัวเรื่องเดียวกันให้แก่กลุ่มย่อยๆ เรานั้นแล้วนำความคิดที่ได้จาก สมาชิกแต่ละกลุ่ม มาประมวลผลว่าความคิดใดมีความถี่มากแล้วนำไป สรุปผล และดำเนินการต่อไป

นอกจากนี้ยังจะเห็นได้ว่าผลการสนทนากลุ่มในด้านการส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลหรือคณะบุคคลนี้ สอดคล้องกับ กัยย์ ปีเตอร์ ซึ่งได้ศึกษาสาเหตุของปัญหาการ ประสานงาน และกลไกที่อาจมีอยู่ในการปรับปรุงการประสานงานด้านนโยบายของรัฐบาลว่าการ ประสานงานเป็นชุดของการตัดสินใจจะได้รับการประสานหากมีการปรับปรุงในลักษณะดังกล่าว เพื่อให้ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งสำหรับการตัดสินใจอื่น ๆ กล่าวคือ การ ประสานงานเกิดขึ้นเมื่อการตัดสินใจในโครงการหรือองค์กรหนึ่ง ๆ พิจารณาถึงสิ่งที่ทำขึ้นในองค์กรอื่น และพยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง นั่นคือสิ่ง "นักแสดงที่มีความสามารถในการเล่นจริง: การ ประสานงานเชิงบวกและเชิงลบในการเจรจาแบบฝั่งตัว" ดังนั้นเราจึงต้องพิจารณาวิธีการประสานงาน นโยบายและเพื่อให้พวกเขาทำงานร่วมกัน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ โทมัส (Thomas) ซึ่ง ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการประสานงานทางการเมืองของนโยบายความรู้และนวัตกรรมในประเทศ สวิสเซอร์แลนด์ ซึ่งจากการศึกษานี้ชี้ให้เห็นถึงปัญหาหลักที่สวิสเซอร์แลนด์เผชิญอยู่ในการมีส่วนร่วม ในนโยบายด้านความรู้และนวัตกรรมที่ครบวงจรซึ่งเป็นเป้าหมายที่ชนกลุ่มนี้ใช้กันอย่างแพร่หลาย ช่องว่างด้านการประสานงาน 2 ช่องจะถูกเน้นในบริบทของประเทศสวิสเซอร์แลนด์ซึ่งแบ่งเป็น โครงสร้างของรัฐบาลกลางที่มีโครงสร้างการปกครองทางการเมืองในพื้นที่ความรู้ในรูปแบบที่แตกต่าง และส่วนแบ่งที่เป็นประโยชน์ซึ่งจัดตั้งขึ้นภายในองค์การบริหารของรัฐบาลกลาง แสดงให้เห็นว่าผู้ กำหนดนโยบายของประเทศสวิสเซอร์แลนด์ได้รับความเดือดร้อนอย่างยิ่งในการเอาชนะอุปสรรคอัน

เนื่องมาจากการแบ่งแยกระหว่างรัฐบาลกับความสำเร็จบางส่วน แต่ก็ไม่สามารถทำได้สำหรับส่วนแบ่งที่เป็นประโยชน์ นอกจากนี้ การขาดความสามารถในการนำเสนอและการสะท้อนกลับในระดับคณะรัฐมนตรีจะทำให้ยากที่จะเอาชนะความแตกแยกนี้ในอนาคตแม้ว่าการปฏิรูปตามแผนในระดับหน่วยงานอาจช่วยในการสร้างสะพานบางอย่างระหว่างงานวิจัยพื้นฐานและเทคโนโลยีอย่างน้อยหนึ่งอย่าง นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ รุ่งนภา รุ่งเรืองศิลป์ ซึ่งทำการศึกษาวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนานโยบายการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบของการพัฒนานโยบายการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มี 5 องค์ประกอบตามลำดับขั้นตอนคือ ด้านการระบุปัญหา ด้านการรวบรวมข้อมูลและเสนอข้อมูลสารสนเทศ ด้านการกำหนดทางเลือก และเลือกทางเลือกสู่การปฏิบัติ ด้านการยกย่องนโยบายและการจัดทำนโยบาย ด้านการประกาศใช้นโยบาย และการกำกับติดตามการนำนโยบายไปสู่ปฏิบัติ 2) รูปแบบการพัฒนานโยบายการศึกษา ประกอบด้วย ขั้นการระบุปัญหา ขั้นการรวบรวมข้อมูลและเสนอข้อมูลสารสนเทศ ขั้นการกำหนดทางเลือกและเลือกทางเลือกไปสู่การปฏิบัติ ขั้นการยกย่องนโยบายและการจัดทำนโยบาย และขั้นการประกาศใช้นโยบายและการกำกับติดตามการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

2.4 ด้านการสร้างระบบการสื่อสาร มีกลยุทธ์ที่ได้จากการสนทนากลุ่มโดยผู้ทรงคุณวุฒิได้สรุปร่วมกันให้เห็นว่าจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการจัดให้มีการติดต่อสื่อสารที่หลากหลายและมีหลายช่องทาง การจัดทำข้อมูลของบุคคลที่ต้องติดต่อประสานงาน รวมทั้งข้อมูลของหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกไว้อย่างเป็นระบบ การจัดตกแต่งอาคารสถานที่ซึ่งมีบอร์ดประชาสัมพันธ์ มีการแสดงโครงสร้างการบริหารจัดการของหน่วยงานไว้อย่างชัดเจน ควรจัดให้มีช่องทางการติดต่อประสานงานที่หลากหลาย เพื่อให้มีช่องทางที่หลากหลายในการติดต่อประสานงาน ดังนั้นควรมีการจัดทำข้อมูลของบุคคลที่ต้องติดต่อประสานงาน รวมทั้งข้อมูลของหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกไว้ ซึ่งอาจประกอบด้วย หมายเลขโทรศัพท์, e-mail, ID Line, Facebook ที่อยู่ที่สามารถติดต่อได้ทางไปรษณีย์ รวมถึงช่องทางการประชาสัมพันธ์ที่หลากหลาย ทั้งป้ายประกาศหนังสือเวียน ประชาสัมพันธ์บนเว็บไซต์ของหน่วยงาน, จัดทำตารางเวลางาน โดยในตารางเวลางานจะกำหนดให้มีรายละเอียดงานคร่าว ๆ สถานที่ เวลา และหน่วยงานที่จะต้องประสานงานด้วย ไว้อย่างชัดเจน, ขอความร่วมมือจากบุคลากรในหน่วยงาน เนื่องจากการติดต่อประสานงานในบางเรื่องอาจจำเป็นต้องใช้ผู้ประสานงานหลาย ๆ คน เพื่อความรวดเร็ว และทันเวลา หน่วยงานอาจขอความ

ร่วมมือจากบุคลากรภายในหน่วยงานที่ต้องการช่วยเหลือด้วยความสมัครใจถึงแม้จะไม่ใช่งานที่โดยตรง อาจทำเรื่องเดียวกันในเวลาเดียวกัน รวมทั้งให้ความร่วมมือในบางเรื่อง บางเวลา เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกัน นอกจากนี้ยังมีกลยุทธ์ การจัดสิ่งอำนวยความสะดวกในการสื่อสาร, การพัฒนาระบบการสื่อสารต่าง ๆ มีการใช้เทคโนโลยีสื่อสารหลายช่องทาง การสร้างระบบการสื่อสารแบบเครือข่าย โดยจัดทำ Website, facebook, ให้แต่ละหน่วยงานเป็นสมาชิก มีการวิเคราะห์ปัญหาความต้องการจำเป็น มีการจัดทำผังการปฏิบัติงาน มีการวางแผนปฏิบัติฯ และมีการจัดสรรงบประมาณ การจัดให้มีช่องทางการติดต่อสื่อสารที่หลากหลาย โดยเน้นให้มีการสื่อสารสองทาง และใช้ระบบ Online โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสาร การจัดตารางเวลาทำงาน, จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน การกำหนดหมายประชุม และปัจจัยจำเป็นอื่น ๆ ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ โดยจัดทำแผนหรือปฏิทินปฏิบัติการ ตลอดทั้งการจัดสวัสดิการสนับสนุนทรัพยากรการมีส่วนร่วมของบุคลากร การขอความร่วมมือจากบุคลากรในหน่วยงาน, มีการกำหนดองค์คณะที่มีผู้เกี่ยวข้อง เป็นคณะทำงาน ร่วมด้วยการจัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์, มีการทำงานเป็น Team work มีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานในองค์กร, จัดทำผังการบริหารงานแสดงสายการบังคับบัญชา และกำหนดภาระงานอย่างชัดเจน โดยมีการจัดทำคำสั่งมอบหมายงานให้บุคลากรในสำนักงาน สร้างการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อองค์กรโดยรวม โดยการออกคำสั่งแต่งตั้งให้ปฏิบัติงานชัดเจน จัดทำแผนผังองค์กร มีการตั้งเป้าหมายเพื่อให้เกิดเอกภาพ โดยมีการติดตาม ประเมินผล กำกับดูแล และการชี้แจงด้วยเอกสารอย่างชัดเจน การกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า โดยมีการนำเข้าวาระประชุมชี้แจงให้เกิดความเข้าใจ และมีการจัดทำคำสั่งมอบหมายงาน การประชุมชี้แจงสร้างความเข้าใจ, การนำเสนอแนวปฏิบัติ และส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานของบุคลากร และสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ได้รับมอบหมายฯ การจัดทำค่านิยมการทำงานร่วมกัน, กำหนดวิสัยทัศน์ร่วม และมีการติดตาม ประเมินผล และกำกับดูแล การทำคำสั่งมอบหมายงาน, คำสั่งแต่งตั้ง, ชัดเจน โดยการให้คนให้ถูกกับงาน, การจัดทำ MOU ในผลการปฏิบัติงาน การประชุมร่วมกำหนดคุณสมบัติผู้ประสาน, มีการคัดสรร และกำหนดตัวบุคคลที่จะประสานงานให้ชัดเจน การมอบหมายงานตรงกับความรู้ความสามารถ, ความพึงพอใจ

โดยภาพรวมแล้วจะเห็นได้ว่าในด้านการสร้างระบบการสื่อสารนั้น กลยุทธ์หรือ กลวิธีต่าง ๆ ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิได้มีการสนทนาแลกเปลี่ยนตามกิจกรรมการสนทนาดังนั้น กลยุทธ์ที่ได้สามารถจำแนกออกได้ ดังนี้ 1) กลยุทธ์ที่เป็นการสร้างจิตสำนึก การกระตุ้นเตือน สร้างค่านิยม

หรือสร้างความตระหนัก ในส่วนขององค์ประกอบด้านการสร้างระบบการสื่อสารนั้น ได้แก่ อาจขอความร่วมมือจากบุคลากรภายในหน่วยงานที่ต้องการช่วยเหลือด้วยความสมัครใจ จิตอาสา 2) กลยุทธ์ที่มีลักษณะเป็นกิจกรรมที่จัดเพื่อการสร้างระบบการสื่อสารซึ่งจะเอื้อต่อการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานต่อไป ได้แก่ การจัดตกแต่งอาคารสถานที่ซึ่งมีบอร์ดประชาสัมพันธ์ มีการแสดงโครงสร้างการบริหารจัดการของหน่วยงานไว้อย่างชัดเจน ควรจัดให้มีช่องทางการติดต่อประสานงานที่หลากหลาย นอกจากนี้ต้องจัดทำข้อมูลของหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกไว้ ซึ่งอาจประกอบด้วย หมายเลขโทรศัพท์, e-mail, ID Line, Facebook ที่อยู่ที่สามารถติดต่อได้ทางไปรษณีย์ รวมถึงช่องทางการประชาสัมพันธ์ที่หลากหลาย ทั้งป้ายประกาศ หนังสือเวียน ประชาสัมพันธ์บนเว็บไซต์ของหน่วยงาน, จัดทำตารางเวลายาน โดยในตารางเวลายานจะกำหนดให้มีรายละเอียดงานคร่าว ๆ สถานที่ เวลา และหน่วยงานที่จะต้องประสานงานด้วย ไว้อย่างชัดเจน

จะเห็นได้ว่าผลการสนทนากลุ่มในด้านการสร้างระบบการสื่อสารสอดคล้องกับข้อมูลของโอเคเนชั่น, บล็อก เรื่องการติดต่อสื่อสารเพื่อการประสานงาน ระบุว่า การประสานงานเป็นการจัดระเบียบวิธีการทำงานเพื่อให้งานและเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ร่วมมือปฏิบัติงานเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันเพื่อลดข้อขัดแย้งและทำให้งานดำเนินไปได้อย่างราบรื่นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์การ เป็นการจัดให้คนในองค์การทำงานให้สัมพันธ์สอดคล้องกันโดยจะต้องตระหนักถึงหน้าที่ความรับผิดชอบวัตถุประสงค์เป้าหมายและมาตรฐานการปฏิบัติขององค์การเป็นหลัก และเป็นการจัดระเบียบวิธีการทำงานเพื่อให้งานและเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ร่วมมือปฏิบัติงานเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันไม่ทำให้งานซ้ำซ้อนขัดแย้งกันหรือเหลื่อมล้ำกันทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์การนั้นอย่างสมานฉันท์และมีประสิทธิภาพ

2.5 ด้านการอำนวยความสะดวกปฏิบัติงาน มีกลยุทธ์ที่สำคัญ ได้แก่ การจัดทำรายละเอียดของงาน การเขียนรายละเอียดของงานที่จะต้องดำเนินการในการประสานงานไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งจะช่วยอำนวยความสะดวกแก่สมาชิกในระดับปฏิบัติลงไป เพื่อจะได้ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ตลอดทั้งจะต้องมีการจัดเสวนาให้สมาชิกในหน่วยงานได้นำเสนอผลการดำเนินงาน ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ซึ่งถือได้ว่าเป็นการรับฟังเสียงสะท้อนจากผู้ปฏิบัติงานในการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด ตลอดทั้งนี้การนำเสียงสะท้อนที่ได้รับไปปรับปรุงพัฒนาและระบบการปฏิบัติการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การจัดทำรายละเอียดของงาน การเขียนรายละเอียดของงานที่จะต้องดำเนินการในการประสานงานไว้เป็นลายลักษณ์อักษรนั้นจะช่วยอำนวยความสะดวก

ความสะดวกรวดเร็วกว่าสมาชิกในระดับปฏิบัติลงไป สำหรับใช้เป็นแนวทางในการติดต่อประสานงาน จัดกิจกรรมเสวนาให้สมาชิกในหน่วยงาน อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง เพื่อให้สมาชิกได้นำเสนอผลการดำเนินงาน ปัญหา และอุปสรรคในการดำเนินการประสานงาน เพื่อระดมความคิดเห็นหาแนวทางการแก้ปัญหาหรืออุปสรรคต่าง ๆ รับฟังความคิดเห็นสะท้อนจากผู้ปฏิบัติ ในการประสานงานในแต่ละเรื่องในระหว่างการปฏิบัติงานนั้นผู้ปฏิบัติจำเป็นต้องจดบันทึกรายละเอียด รวมทั้งปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อนำสิ่งเหล่านั้นรายงานต้นสังกัดให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งต้นสังกัดจะต้องรับฟังเพื่อนำไปพัฒนาให้ดีขึ้นต่อไป ตลอดทั้งการนำความคิดเห็นที่สะท้อนจากผู้ปฏิบัติร่วมกันพิจารณาเพื่อหาแนวทางการปรับปรุงให้ดีขึ้น ในการดำเนินการประสานงานหากผู้ปฏิบัติงานมีความคิดเห็นสะท้อนกลับไม่ว่าจะเป็นด้านกระบวนการ พฤติกรรม ปัญหา และอุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินการ ผู้บริหารระดับสูงจะต้องรับรู้เพื่อร่วมกันพิจารณาข้อมูลต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงหรือพัฒนาให้ดีขึ้น นอกจากนี้ยังมีกลยุทธ์ การจัดทำรายละเอียดของงานและมีคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร มีการสนับสนุนงบประมาณและครุภัณฑ์ การจัดหาเครื่องมือเทคโนโลยีสำหรับการสื่อสารที่ทันสมัย และมีการสนับสนุนกิจกรรม การให้ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน การสำรวจสภาพปัญหาความต้องการจำเป็นของผู้ปฏิบัติ การจัดประชุมสัมมนาปรับปรุงแผนงาน, จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ มีการสะท้อนความคิดเห็น และมีการสร้างความตระหนัก จัดกิจกรรมเสวนาให้สมาชิกในองค์กรอย่างน้อยเดือนละครั้ง/อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง จัดทำโครงการ การประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการนำเสนอผลการปฏิบัติงาน เปิดให้แสดงความคิดเห็น, จัดประชุมสัมมนา, มีการจัดเก็บข้อมูล, การนิเทศ ติดตาม และมีการกำกับและประเมินผลการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ การจัดกระบวนการ PLC, การระดมสมอง, ระดมความคิดเห็นจากสมาชิกหน่วยงาน และการสะท้อนผลการทำงาน การนำความคิดเห็นที่สะท้อนจากผู้ปฏิบัติมาร่วมกันประชุมเพื่อพิจารณาหาแนวทางปรับปรุงพัฒนาต่อไป มีการบริหารคุณภาพ PDCA มีการสรุปผลการปฏิบัติงาน, การนิเทศ ติดตาม มีการกำหนดนโยบาย การปรับปรุงแผนงาน และมีการรายงานผลการปฏิบัติงาน

โดยภาพรวมแล้วจะเห็นได้ว่าในด้านการอำนวยความสะดวกการปฏิบัติงานนั้น กลยุทธ์หรือ กลวิธีต่าง ๆ ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิได้มีการสนทนาแลกเปลี่ยนตามกิจกรรมการสนทนากลุ่มนั้น กลยุทธ์ที่ได้สามารถจำแนกออกได้ ดังนี้ 1) กลยุทธ์ที่เป็นการสร้างจิตสำนึก การกระตุ้นเตือน สร้างค่านิยม หรือสร้างความตระหนัก ในส่วนขององค์ประกอบด้านการอำนวยความสะดวกการปฏิบัติงานนั้น ได้แก่ การสร้างความตระหนัก, เสวนา รับฟังเสียงสะท้อนถึงปัญหา, อุปสรรคตลอดจนข้อเสนอแนะของการ

ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ 2) กลยุทธ์ที่มีลักษณะเป็นกิจกรรมที่จัดเพื่อการพัฒนาด้านการ
 อำนวยการปฏิบัติงาน ได้แก่ การกำหนดนโยบาย การปรับปรุงแผนงาน และมีการรายงานผลการ
 ปฏิบัติงาน การจัดประชุมแสดงความคิดเห็น, เสวนาวิชาการ, รวบรวมข้อมูลโดยการตอบ
 แบบสอบถาม, เพื่อสะท้อนผลการทำงาน อีกทั้งยังมีการนำความคิดเห็นที่สะท้อนจากผู้ปฏิบัติมา
 ร่วมกันประชุมเพื่อพิจารณาหาแนวทางปรับปรุงพัฒนาต่อไป มีการบริหารคุณภาพ PDCA มีการ
 สรุปผลการปฏิบัติงาน, การนิเทศ ติดตาม มีการกำหนดนโยบาย การปรับปรุงแผนงาน และมีการ
 รายงานผลการปฏิบัติงาน

จะเห็นได้ว่าผลการสนทนากลุ่มในการอำนวยการปฏิบัติงานสอดคล้องกับ
 งานวิจัยของแอฟดาล (Afdal) ซึ่งทำการศึกษากระบวนการกำหนดนโยบายที่เกี่ยวกับการศึกษาของ
 ครูในฟินแลนด์ และนอร์เวย์ ในด้านการศึกษาของครู (teacher education: TE) ในที่นี้ ได้ให้ความ
 สนใจเป็นพิเศษต่อบทบาทของผู้มีบทบาทที่แตกต่างกันในกระบวนการเหล่านี้ตลอดทั้งผลกระทบที่
 อาจเกิดขึ้นจากการมีส่วนร่วมในโครงการ TE ในทั้งสองประเทศ กระบวนการนโยบายร่วมสมัย หรือ
 ในช่วงเวลาเดียวกัน โดยการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับรายละเอียดและ
 ประสบการณ์ของผู้กำหนดนโยบายในพื้นที่ที่มีปัญหา จากผลการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่า
 กระบวนการกำหนดนโยบายด้านการศึกษาของครู (teacher education : TE) ในประเทศนอร์เวย์
 ต้องพึ่งพาอาศัยนักการเมือง และการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองอย่างมากในขณะที่กระบวนการ
 กำหนดนโยบายของฟินแลนด์ พบว่าในฟินแลนด์มีความเชี่ยวชาญทางวิชาการมากขึ้นในการพัฒนา
 และกำหนดนโยบายด้านการศึกษาของครู (teacher education : TE) นอกจากนี้แล้วยังสอดคล้อง
 กับ แคร็ป และ ฮาวเลท (Craft and Howlett) ซึ่งศึกษาการกำหนดนโยบาย, การเปลี่ยนแปลงการ
 กำกับดูแล และอิทธิพลของนโยบาย: ตำแหน่งและบทบาทของระบบที่ปรึกษานโยบาย โดยการ
 ศึกษาวิจัยในครั้งนี้มุ่งประเด็นไปสู่สภาพแวดล้อมและชนิดของคำแนะนำซึ่งเป็นองค์ประกอบของการ
 ตัดสินใจของผู้มีอำนาจโดยเริ่มต้นมาจาก “ระบบที่ปรึกษาด้านนโยบาย” อิทธิพลของนโยบายใน
 รูปแบบนี้ได้รับการพิจารณาในอดีตว่า ส่งผลต่อบทบาทของที่ปรึกษานโยบายของรัฐบาลซึ่งเชื่อมโยง
 กับปัจจัยที่เกี่ยวข้อง เช่นขอบเขตที่รัฐบาลหรือผู้มีอำนาจจะสามารถควบคุมแหล่งที่มาของคำแนะนำ
 แม้ว่าจะไม่มีการระบุไว้อย่างชัดเจน แต่วิธีนี้โดยปกติจะสามารถนำเสนอเนื้อหาของคำแนะนำด้าน
 นโยบาย ในขณะที่ไม่ได้ระบุไว้อย่างชัดเจน, แต่วิธีนี้โดยปกติจะสามารถนำเสนอเนื้อหาของคำแนะนำ
 ด้านนโยบาย เนื่องจาก ทั้งทางการเมืองหรือการปกครอง ด้านเทคนิคในธรรมชาติ และบทความ

ประเมินคุณค่าต่าง ๆ ของตำแหน่งที่ตั้งเหล่านี้ ประโยชน์ของโมเดลที่มีอยู่ในปัจจุบันนี้กับหลักฐานการเปลี่ยนแปลงในการจัดการปกครองที่มีอยู่ ไม่ชัดเจนทั้งด้านในและด้านนอกและด้านเทคนิคกับมิติทางการเมืองของการกำหนดนโยบาย สภาพแวดล้อม สำหรับ วิธีการแก้ไขคือ ในขั้นสูงที่เห็นว่ามีอิทธิพลต่อเนื้อหาสาระมากกว่าตำแหน่งของที่ปรึกษาด้านนโยบาย นอกจากนี้ยังระบุว่า การเติบโตของแหล่งที่มาของที่ปรึกษา ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงการกำกับดูแลเหล่านี้ทำลายความเป็นประโยชน์ทั้งเนื้อหาโดยนัยและ มิติที่ตั้งของระบบคำแนะนำนโยบายแบบดั้งเดิม วิธีการแก้ไข คือ ขั้นสูงที่เห็นว่ามีอิทธิพลต่อผลิตภัณฑ์ของเนื้อหาที่มีค่ามากกว่าที่ตั้ง ซึ่งโดยสรุปของบทความวิจัยนี้ เป็นการหยิบยกหลายสมมติฐานเพื่อการวิจัยอนาคตในอันที่จะเชื่อมโยงพฤติกรรมของที่ปรึกษาในระบบที่ปรึกษาด้านนโยบายทั้งนี้เพื่อการจัดเตรียมการและการกำกับดูแลต่อไป

2.6 ด้านการส่งเสริมการมีส่วนร่วม มีกลยุทธ์ที่สำคัญ ได้แก่ ควรสร้างความคุ้นเคย และสร้างปฏิสัมพันธ์กับหน่วยงานหรือบุคคลที่ต้องประสานงานอยู่เสมอ ในการประสานงานหากเป็นเรื่องใหม่ควรมีการประสานงานทางโทรศัพท์ก่อนเสมอ หลังจากติดต่อประสานงานด้วยวาจาแล้ว ให้จัดทำเป็นหนังสือ ประกอบกับการทำหนังสือเพื่อขอบคุณ เมื่อการดำเนินการในเรื่องนั้น ๆ สำเร็จลุล่วงแล้ว หน่วยงานควรมีหนังสือขอบคุณหน่วยงานนั้น ๆ เสมอ เพื่อสร้างสัมพันธ์ไว้สำหรับโอกาสต่อไป การจัดให้มีหรือสนับสนุนเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร มีกลยุทธ์การสร้าง ความคุ้นเคย และสร้างปฏิสัมพันธ์กับหน่วยงานหรือบุคคลที่ต้องประสานงานอยู่เสมอ เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในการทำงาน และมีการจัดทำ MOU กับหน่วยงานต่าง ๆ การจัดตั้งคณะทำงานระดับต่าง ๆ , จัดประชุมชี้แจง ประชาสัมพันธ์, จัดให้มี และมอบหมายหน่วยงานที่มีหน้าที่เฉพาะในการประสาน การนำเสนอ ผลงาน Best practice เพื่อสร้างความเชื่อมั่น, จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมหรือฝึกปฏิบัติการร่วมกันเป็นทีม การแสดงผลงาน, จัดกิจกรรมภายในจังหวัด และเชิญผู้เกี่ยวข้องร่วมรับทราบ การจัดให้มีกิจกรรม สันทนาการร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ การจัดประชุมร่วม และชี้แจงนโยบาย, อบรมสัมมนา, มีการประชุมมอบนโยบาย, ระดมสมอง, Team work, มีการจัดทำคำสั่งมอบหมายหน้าที่, จัดแผนการจัดกิจกรรม และการจัดให้มีการตรวจราชการ

โดยภาพรวมแล้วจะเห็นได้ว่าในด้านการส่งเสริมการมีส่วนร่วม นั้น กลยุทธ์ หรือ กลวิธีต่าง ๆ ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิได้มีการสนทนาแลกเปลี่ยนตามกิจกรรมการสนทนาดังนั้น กลยุทธ์ ที่สามารถจำแนกออกได้ ดังนี้ 1) กลยุทธ์ที่เป็นการสร้างจิตสำนึก การกระตุ้นเตือน สร้างค่านิยม หรือสร้างความตระหนัก ในส่วนขององค์กรประกอบด้านการอำนวยความสะดวกนั้น ได้แก่ สร้าง

ความคุ้นเคยและสร้างปฏิสัมพันธ์กับหน่วยงานหรือบุคคลที่ต้องประสานงานอยู่เสมอ 2) กลยุทธ์ที่มีลักษณะเป็นกิจกรรมที่จัดเพื่อการพัฒนาด้านการอำนวยความสะดวกปฏิบัติงาน ได้แก่ ในการประสานงานหากเป็นเรื่องใหม่ควรมีการประสานงานทางโทรศัพท์ก่อนเสมอ หลังจากที่ติดต่อประสานงานด้วยวาจาแล้ว ให้จัดทำเป็นหนังสือ ประกอบกับการทำหนังสือเพื่อขอบคุณ เมื่อการดำเนินการในเรื่องนั้น ๆ สำเร็จลุล่วงแล้ว หน่วยงานควรมีหนังสือขอบคุณหน่วยงานนั้น ๆ เสมอเพื่อสร้างสัมพันธ์ไว้สำหรับโอกาสต่อไป มีการจัดทำ MOU กับหน่วยงานต่าง ๆ การจัดตั้งคณะทำงานระดับต่าง ๆ , จัดประชุมชี้แจง ประชาสัมพันธ์, จัดให้มี และมอบหมายหน่วยงานที่มีหน้าที่เฉพาะในการประสาน การนำเสนอผลงาน Best practice อีกทั้งยังมีการจัดกิจกรรมสนทนาการ่วมกันอย่างสม่ำเสมอ

จะเห็นได้ว่าจากที่กล่าวมา สอดคล้องกับงานวิจัยของ พอล (Paul) ซึ่งทำการวิเคราะห์บทบาทของคณะกรรมการในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ และผลการศึกษาพบว่าการมีส่วนร่วมทางการเมืองที่สม่ำเสมอและยั่งยืนของคณะกรรมการจะช่วยให้ปรับปรุงการประสานงานด้านการบริหารของคณะกรรมการและ อาจช่วยให้เกิดการดำเนินการตามนโยบายที่ดีขึ้น นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ หยางโป และ หลิวยุนโบ (Yang Po and Liu Yunbo) ได้ร่วมกันทำการศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนาที่สมดุลเพื่อการประสานงานระดับจังหวัดและอาชีวศึกษาระดับอุดมศึกษา ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าการมีส่วนร่วมในโรงเรียนเกี่ยวข้องกับความสามารถในการดึงดูดเงินทุนของรัฐการจัดสรรงบประมาณให้แก่โรงเรียนของรัฐมีความหมายสูงกว่าโรงเรียนเอกชน และค่าเล่าเรียนสำหรับโรงเรียนเอกชนสูงกว่าโรงเรียนของรัฐอย่างมีนัยสำคัญ โรงเรียนมีส่วนเกี่ยวข้องกับการส่งออกและอัตราการลงทะเบียนเรียนใหม่และจำนวน บริษัท ที่ให้ความร่วมมือมีค่าสูงกว่าสำหรับโรงเรียนของรัฐมากกว่าโรงเรียนเอกชน และมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญระหว่างอัตราส่วนของโรงเรียนในเมืองระดับจังหวัดและจำนวนเฉลี่ยของสถานประกอบการที่ร่วมมือกันในโรงเรียนในจังหวัดและความสัมพันธ์ทางบวก นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับมาตรวัดการประสานงานของ เมทคาล์ฟ (Metcalf) ซึ่งได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อการประสานงานอาลักษณ์ร่วมกันระหว่างกระทรวง ขยายการใช้งานในขณะที่เราเชื่อมั่นกับความสัมพันธ์ในแนวนอนระหว่างหน่วยงานที่ระดับต่ำสุด ระดับที่ 1 ของมาตราส่วนผู้ปฏิบัติ, ผู้มีหน้าที่หลักแต่ละคนจะยึดความเป็นเอกเทศของตนไว้ ระดับที่ 2 จะเพิ่มองค์ประกอบของการแบ่งปันข้อมูลการสื่อสาร ระดับที่ 3 โอกาสในการพัฒนาตามนโยบายได้มาจากการสื่อสารสองทางระหว่างการวางแผนนโยบาย ระดับที่ 4 เพิ่มองค์ประกอบของสมดุลมุมมองของผู้ปฏิบัติ, ผู้มีหน้าที่ที่แตกต่างกัน ระดับ 5 เป็นไปในทิศทางบวก

เนื่องจากการยอมรับการพึ่งพาซึ่งกันและกัน ระดับ 6 และ 7 ประกอบด้วยการประสานงานในสถานการณ์ที่กระทรวง / หน่วยงานไม่สามารถหาข้อตกลงด้วยตัวเอง จึงจำเป็นต้องมีบุคคลที่สามซึ่งปกติคือศูนย์กลางของการปกครอง ระดับ 8 มีความชัดเจนของลัทธิจริยธรรมของรัฐบาลที่จัดทำร่วมกัน ระดับ 9 แทบจะไม่สามารถบรรลุได้เนื่องจากยุทธศาสตร์การประสานนโยบาย

ข้อเสนอแนะการวิจัย

จากผลการวิจัยซึ่งพบว่า การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบทั้งหมด 6 องค์ประกอบ และมีกลยุทธ์การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัดที่หลากหลายมากมาย โดยผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. จากข้อค้นพบจะเห็นได้ว่าการส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมเพื่อประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานนั้น ผู้บริหารการศึกษาในระดับจังหวัด ไม่ว่าจะเป็นประถมศึกษา มัธยมศึกษา การศึกษาพิเศษ การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย การจัดการศึกษาของเอกชน รวมไปถึงการปฏิบัติงานในส่วนของคณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัด เจ้าหน้าที่และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ซึ่งเป็นผู้ที่มีหน้าที่หลักที่สำคัญ ซึ่งก็คือการประสานกับภาคส่วนต่าง ๆ เพื่อขับเคลื่อนนโยบายด้านการศึกษาลงสู่ปฏิบัติ หรือการกำกับติดตาม การประเมินผลการดำเนินการตามนโยบาย จำเป็นอย่างยิ่งที่ท่านทั้งหลายเหล่านี้ จะสนับสนุนส่งเสริมให้มีการเรียนรู้และฝึกทักษะการใช้งานแอปพลิเคชันผ่านระบบ Smart Phone ไม่ว่าจะเป็นการใช้งานระบบ line, facebook, skype ฯลฯ โดยทั้งนี้จะต้องมีการประชุมชี้แจง สร้างความตระหนักให้กับบุคลากรทุกคน ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ให้เห็นถึงความสำคัญที่ต้องมีการสร้างความร่วมมือเพื่อการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด รวมทั้งมีการสร้างข้อตกลง สร้างกฎกติการ่วมกันเพื่อให้ปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกัน สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาระบบการประสานนโยบายในระดับจังหวัดเพื่อให้เกิดผลสำเร็จของนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด

2. ด้านการกำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติ เพื่อให้การประสานงานต่าง ๆ ในการดำเนินการตามนโยบายหรือเป็นการประสานนโยบายให้ประสบความสำเร็จเป็นไปดังเจตนารมณ์ของผู้กำหนดนโยบาย สมควรเป็นอย่างยิ่ง ที่หน่วยงานการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด จะต้องมีการกำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติไว้อย่างชัดเจน มีการสร้างข้อตกลง หรือทำMOU ร่วมกัน มีการพรรณนางานต่าง ๆ ตลอดทั้งหน่วยงานแต่ละหน่วยงานจะต้องมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานไว้เพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน สอดคล้องต้องกันในการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่อหน่วยงานในระดับจังหวัด หรือระหว่างสมาชิกในหน่วยงานเดียวกัน ทั้งนี้จะเป็นประโยชน์เป็นอย่างยิ่งต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด

3. ในเรื่องของการส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือคณะบุคคล ในที่นี้ตัวแปรที่สำคัญที่สุดของการส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือคณะบุคคลก็คือ การระดมความพยายามจากสมาชิกองค์กรเพื่อปรึกษาหารือและเสนอความคิดเห็นในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือเสนอให้มีการยกเลิกนโยบาย ซึ่งจากแนวทางการวิจัยครั้งนี้เห็นควรมีการจัดประชุมสมาชิกองค์กรเป็นกลุ่มที่ย่อยหรือเป็นการจัดประชุมกลุ่มย่อยเพื่อไม่ให้กระทบกับงานประจำที่แต่ละคนรับผิดชอบอยู่โดยมอบหัวเรื่องเดียวกันให้แต่ละกลุ่มย่อยๆ แล้วนำความคิดเห็นที่ได้จากสมาชิกแต่ละกลุ่ม มาประมวลผล สรุปผล และดำเนินการตามข้อสรุปที่ได้ ทั้งนี้ผู้มีอำนาจตัดสินใจต้องพยายามป้องกันและรักษาจิตใจจากพัฒนาการทางความคิดหรือทฤษฎี ที่ไม่ถูกต้องก่อนที่จะคิด พูด ทำ ตัดสินใจ ปฏิบัติหน้าที่ไม่เกินขอบเขตบทบาท หน้าที่ และอำนาจของตนเอง

4. ด้านการสร้างระบบการสื่อสารซึ่งจากผลการวิจัย พบว่ามีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการจัดให้มีและพัฒนาการติดต่อสื่อสารที่หลากหลายและมีหลายช่องทาง การจัดทำข้อมูลของบุคคลที่ต้องติดต่อประสานงาน รวมทั้งข้อมูลของหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกไว้อย่างเป็นระบบ การจัดตกแต่งอาคารสถานที่ซึ่งมีบอร์ดประชาสัมพันธ์ มีการแสดงโครงสร้างการบริหารจัดการของหน่วยงานไว้อย่างชัดเจน นอกจากนี้จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการฝึกอบรมพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสารรวมทั้งการสนับสนุนให้มีการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่รองรับการใช้งานระบบสื่อสารในยุคปัจจุบัน เช่น การพัฒนาระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตที่มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการประสานงานทางด้านนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัดต่อไป

5. ด้านการอำนวยความสะดวกปฏิบัติงาน ถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญองค์ประกอบหนึ่งเช่นกัน ซึ่งจะเห็นได้ว่าผู้บริหารการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัดมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการอำนวยความสะดวกปฏิบัติงานเพื่อขับเคลื่อนให้การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานดำเนินไปอย่างมีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ และเกิดสัมฤทธิ์ผล ตอบสนองต่อหน่วยงานในระดับการกำหนดนโยบายขึ้นไป ดังนั้น สมควรเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องจัดให้มีการจัดทำรายละเอียดของงาน การเขียนรายละเอียดของงานที่จะต้องดำเนินการในการประสานงานไว้เป็นลายลักษณ์อักษรซึ่งจะช่วยอำนวยความสะดวกแก่สมาชิกในระดับปฏิบัติลงไป เพื่อจะได้ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ตลอดทั้งจะต้องมีการจัดเสวนาให้สมาชิกในหน่วยงานได้นำเสนอผลการดำเนินงาน ปัญหา และอุปสรรคต่าง ๆ ซึ่งถือได้ว่าเป็นการรับฟังเสียงสะท้อนจากผู้ปฏิบัติงานในการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องมีการออกคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน และต้องนำเสียงสะท้อนที่ได้รับไปปรับปรุงพัฒนาและระบบการปฏิบัติการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และ

6. ด้านการส่งเสริมการมีส่วนร่วม เพื่อให้การประสานงานของหน่วยงานต่าง ๆ ในระดับจังหวัดเป็นไปอย่างมีคุณภาพ สิ่งสำคัญประการหนึ่งที่ควรปฏิบัติเพื่อเป็นการส่งเสริมการมีส่วนร่วม คือ การสร้างความคุ้นเคยและสร้างปฏิสัมพันธ์กับหน่วยงานหรือบุคคลที่ต้องประสานงานอยู่เสมอ การที่จะได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานอื่นเป็นอย่างดีนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการสร้างความคุ้นเคย ซึ่งในการประสานงานในเรื่องใหม่ จะต้องมีการประสานงานทางโทรศัพท์ก่อนเสมอ และหลังจากนั้นจะทำเป็นหนังสือ ทั้งนี้รวมทั้งหนังสือขอขอบคุณ ประกอบกับการจัดให้มีการสนับสนุนเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในระดับต่าง ๆ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัดต่อไป

จะเห็นได้ว่าจากที่กล่าวมาข้างต้น เมื่อหน่วยงานที่เป็นองค์กรอันเกี่ยวข้องกับการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด มีการดำเนินกลยุทธ์ดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยคิดว่า จะเกิดคุณภาพเกิดประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ผลของการประสานงานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด โดย หน่วยงานที่มีหน้าที่หลักสำคัญในการประสานนโยบายนี้ เห็นควรจะเป็นสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดของในแต่ละจังหวัด แต่ถึงอย่างไรก็ดี ยังคงมีงานหลายงาน ยังคงมีกิจกรรมหลายอย่าง ที่ยังมีการซ้อนทับกันอยู่ ซึ่งจะทำให้เกิดการซ้ำซ้อนกันในทางปฏิบัติ ของหน่วยงานในระดับจังหวัดหลายหลายหน่วยงาน ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของการบริหารงานบุคคล การสรรหา การบรรจุแต่งตั้ง กิจกรรมการยกย่องเชิดชูเกียรติ งานด้านวิชาการ หรือแม้แต่ด้านงาน

งบประมาณ การซ้อนทับ หรือ ซ้ำซ้อนดังกล่าว อาจเป็นอุปสรรคที่สำคัญที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการ เพื่อขับเคลื่อนนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานลงสู่การปฏิบัติในระดับจังหวัดได้ อย่างมีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ และเกิดสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อให้องค์ความรู้ที่ได้ จากการศึกษาวิจัย เรื่อง การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับจังหวัด ครั้งนี้ เพื่อมีการต่อยอดให้เกิดประโยชน์ต่อวงการศึกษาในระดับต่อไป ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไปดังนี้

1. ควรมีการพัฒนาการศึกษาวิจัยเพื่อให้ได้รูปแบบการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัดที่มีประสิทธิภาพ
2. ควรวิจัยในด้านทัศนคติ ค่านิยมอันเกี่ยวกับการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด เพื่อสรุปเป็นองค์ความรู้และใช้เป็นแนวทางในการ พัฒนาต่อไป และ
3. ควรมีการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาโครงสร้างการบริหารจัดการที่เป็นประโยชน์และส่งผลให้การ ประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัดเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดสัมฤทธิ์ผลอันจะเป็นประโยชน์สูงสุดต่อผู้รับบริการซึ่งก็คือผู้เรียนผู้ปกครองหรือประชาชนโดยทั่วไปนั่นเอง
4. ควรศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด

รายการอ้างอิง

1. มูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย. การจัดทำยุทธศาสตร์การปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐานให้เกิดความรับผิดชอบ. รายงานฉบับสมบูรณ์เสนอต่อสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2556; Available from: <http://tdri.or.th/wp-content/uploads/2014/06/wb103.pdf>.
2. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, คู่มือการปฏิบัติงานขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการในภูมิภาค. 2559: กระทรวงศึกษาธิการ.
3. คำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ที่ 19/2560 เรื่อง การปฏิรูปการศึกษาในภูมิภาคของกระทรวงศึกษาธิการ, ราชกิจจานุเบกษา. 2560, 3 เมษายน. p. 14-18.
4. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพ.ศ. 2542, ราชกิจจานุเบกษา. 2542, 19 สิงหาคม. p. 2.
5. พินิจ สุวรรณรังค์. การประชุมสัมมนา กศจ. 4 ภูมิภาค. 2560.
6. เคลียร์อำนาจชัดเจนเขตพื้นที่ฯกับ กศจ., in หนังสือพิมพ์เดลินิวส์. p. 4.
7. เพลิงหยัคฆ์, in หนังสือพิมพ์ไทยรัฐ. วิกาวดีฯ.
8. กศจ.กทม.ขยับแล้วทำแผนจัดการศึกษา, in หนังสือพิมพ์เดลินิวส์. p. 24.
9. ซีรเกียรดิษฐ์ครุฑม้วนเป็นตัวอย่างต้องแก้ไขกันทีละเปลาะ กศจ-เขตพื้นที่ฯขาดบูรณาการงานร่วม, in หนังสือพิมพ์สยามรัฐ. p. 11.
10. โชดก ปัญญาวราพันธ์, นโยบายการศึกษา มาจากไหน-ทำไมจึงไม่สำเร็จ, in ประชาชาติธุรกิจ. p. 23.
11. สมหวัง พริยานุวัฒน์, สัมมนาทางวิชาการ “การปฏิรูปโครงสร้างทางการบริหารการศึกษา : ตอบโจทย์คุณภาพการศึกษาของไทยได้หรือไม่”. 24 กันยายน พ.ศ. 2559.
12. อติศร ก้อนคำ. การประชุมเสวนาวิชาการ เรื่อง “ทางออกของวิกฤตการศึกษาไทยภายใต้การใช้อำนาจตาม ม.๔๔ ของ คสช.”. 2561; Available from: <http://www.kroobannok.com/83622>.
13. จักรวาท สุขไมตรี, วารสารวิชาการแพรวากาฬสินธุ์ มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์, 2561. ปีที่ 5(ฉบับที่ 2 พฤษภาคม - สิงหาคม 2561): p. 264-265.
14. ปุราณวิทย์. 2560; Available from: <http://oknation.nationtv.tv/blog/phichai/2017/10/20/entry-1>.
15. Peters, B.G., *The challenge of policy coordination*. Policy Design and Practice, 2018. 1(1): p. 1-11.
16. ประชาญา กล้าผจญ, 88 คู่ทางสู่ความสำเร็จของนักบริหาร. Vol. พิมพ์ครั้งที่ 4. 2554, กรุงเทพฯ: บริษัท เอลโล่การพิมพ์.
17. Businessdictionary. Available from:

<http://www.businessdictionary.com/definition/coordination.html>.

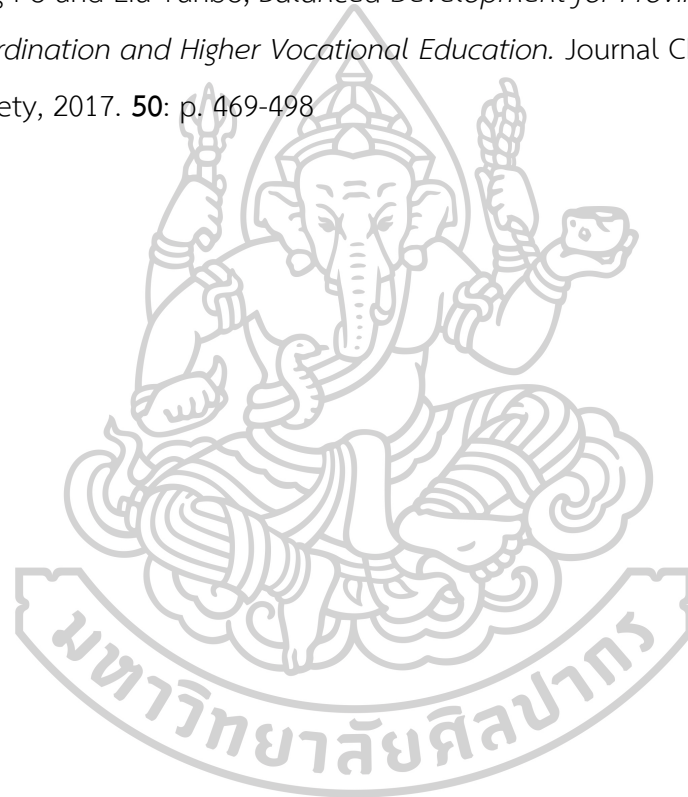
18. กลุ่มติดตามและประเมินผล สำนักงานศึกษาธิการภาค 4. เทคนิคการประสานงาน เพื่อสร้างความประทับใจ. 2557; Available from: <http://www.reo1.moe.go.th/2557/images/download/2556-reo4-km-coordinator.pdf>.
19. ปวีณา จันทร์ประดิษฐ์. การประสานงาน. 2554; Available from: <http://library.dip.go.th/multim6/edoc/2554/19778.pdf>.
20. โอคเนชั่น. การติดต่อสื่อสารเพื่อการประสานงาน 2552; Available from: <http://oknation.nationtv.tv/blog/print.php?id=496930>.
21. อภิญญา ทนวงษ์, องค์ประกอบในการประสานงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานฝ่ายประกันคุณภาพ องค์การเภสัชกรรม, in สาขาวิชาการจัดการองค์การเภสัชกรรม บัณฑิตวิทยาลัย. 2555, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
22. สมิต สัจฉกร, เทคนิคการประสานงาน : *Coordinating Technique*. 2553, กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สายธาร.
23. สถาบันฝึกอบรมและให้คำปรึกษาแนะนำด้านการพัฒนาการบริการลูกค้าอย่างเป็นระบบ. การประสานงาน. 2555; Available from: <http://www.impressionconsult.com/web/index.php/articles/408-article7092012.html>.
24. กลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกระทรวงศึกษาธิการ. คู่มือการปฏิบัติงาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา. Available from: <http://psdg-obec.nma6.go.th/wp-content/uploads/2015/04/2-Policies-and-plans.pdf>.
25. วิโรจน์ สารรัตน์, แนวคิด ทฤษฎี และประเด็นเพื่อการบริหารการศึกษา, ed. 8. 2555, กรุงเทพฯ: หจก. ทิพย์วิสุทธิ์.
26. Pelkonen, A., T. Teräväinen, and S.-T. Waltari, *Assessing policy coordination capacity: higher education, science, and technology policies in Finland*. Science and Public Policy, 2008. **35**(4): p. 241-252.
27. นิติพล ภูตะโชติ, พฤติกรรมองค์กร. 2556, กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
28. Yukl, G., *Leadership in Organizations*, 9/e. 1981: Pearson Education India.
29. Kirn, S. and G. O'Hare, *Cooperative knowledge processing: the key technology for intelligent organizations*. 2012: Springer Science & Business Media.
30. Richard L. Daft, *New Era of Management*. South-Western Cengage Learning, ed. 10. 2012.

31. สถาบันตำราราชานุกาภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย. เทคนิคการประสานงาน. 2553; Available from: www.stabundamrong.go.th/web/book/53/b18_53.pdf.
32. พ้าวิกร อินลวง. เอกสารประกอบการเรียนการสอน 204115 การจัดการกลยุทธ์ มหาวิทยาลัยธนบุรี ศูนย์วิทยาลัยเทคโนโลยีหมู่บ้านนครภาคเหนือ จังหวัดลำพูน. Available from: www.norththonburi.com/.../71/บทที่%205%20การกำหนดทิศทางขององค์กร.pdf
33. Dye, T.R. and T.R. Dye, *Understanding public policy*. 1992: Prentice Hall Englewood Cliffs, NJ.
34. Greenwood William T, R.J., Fred W. Becker, , *Prepared under the Auspices of the Policy Studies Organization*. 1988, New York: Greenwood Publishing Group.
35. Nagel, S.S., *Public Policy Goals, Means, and Methods*. Review of Policy Research, 1984. 3(2): p. 192-192.
36. Higgins, J.M. and J.W. Vincze, *Strategic management and organizational policy: text and cases*. 1986: Dryden Press.
37. Chang, Y. and F. Campo-Flores, *Business policy and strategy*. 1980: Goodyear Pub. Co.
38. Mondy, R.W., A. Sharplin, and E.B. Flippo, *Management, concepts and practices*. 1988: Allyn & Bacon.
39. สมคิด พรหมจ้อย, เทคนิคการประเมินโครงการ, ed. 6. 2552, นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
40. ศรีดา ต้นทะอริพานิช, กลยุทธ์การกำหนดนโยบายและการนำนโยบายสู่การปฏิบัติสำหรับนโยบายการจัดการเครื่องคอมพิวเตอร์แม่ข่ายให้แก่วิทยาลัย, in *วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย*. 2557, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
41. จุมพล หนิมพานิช, การวิเคราะห์นโยบาย ขอบข่าย แนวคิด ทฤษฎี และกรณีตัวอย่าง. 4 ed. 2552, นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
42. เฉลียว ยาจันทร์, นโยบายและการปฏิบัติด้านการศึกษาระดับพื้นฐานเพื่อพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน, in *วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย*. 2556, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
43. สนธิรัก เทพเรณู และ กุลชลี จงเจริญ, การวิจัยเชิงนโยบาย, in *บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์*. 2556, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
44. วิจิตร ศรีสะอ้าน ทองอินทร์ วงศ์โสธร และ เก็จกนก เอื้อวงศ์, หน่วยที่ 1 แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับนโยบายและการวางแผน. *ประมวลสาระชุดวิชา 23723 นโยบาย การวางแผนและการพัฒนาคุณภาพ*

- การศึกษา, in บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์. 2557: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
45. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบสอง (พ.ศ. 2560-2565). 2560; Available from: http://www.nesdb.go.th/ewt_dl_link.php?nid=6422.
 46. มยุรี อนุমানราชชน, นโยบายสาธารณะ. 2 ed. 2556, กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด.
 47. สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์ และ อนุรัตน์ อนันทนาธร, นโยบายสาธารณะ. 2555, กรุงเทพฯ: พิมพ์ที่ ห้างหุ้นส่วน จำกัด เวิลด์เทรด ประเทศไทย.
 48. เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ, นโยบายสาธารณะ. 2557, กรุงเทพฯ: บริษัท บพิธการพิมพ์ จำกัด.
 49. ศุภชัย ยาวะประภาส, นโยบายสาธารณะ, ed. 7. Vol. 2. 2550, กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
 50. Lindblom, C.E., *The policy-making process*. 1968: Prentice-Hall.
 51. Etzioni, A., *The active society*. 1968.
 52. Chandler, A.D., *Strategy and structure: History of the industrial enterprise*. 1962: MIT.
 53. ประชุม รอดประเสริฐ, การวางแผนและการพัฒนาคุณภาพการศึกษา, in บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาศึกษาศาสตร์. 2557, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
 54. Hogwood, B.W. and L.A. Gunn, *Policy analysis for the real world*. 1984: Oxford University Press, USA.
 55. วิกิพีเดีย. Available from: <https://th.wikipedia.org/wiki>.
 56. สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, เอกสารประกอบการพัฒนาหลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา. 2550, กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา.
 57. บัณฑิตตา จินดาทอง, กลยุทธ์การป้องกันและแก้ไขปัญหาเสถียรในสถานศึกษา, in วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์. 2553, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
 58. ธาดา อักษรขึ้น, กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนโสตศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า, in วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์. 2556, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
 59. ศักดิ์พันธ์ ดันวิมลรัตน์, ข้อเสนอแนะทางแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยศิลปากรในช่วงแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559), in สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์. 2553, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
 60. กล้า ทองขาว, หน่วยที่ 3 การนำนโยบายและแผนการศึกษาไปปฏิบัติ. ประมวลสาระชุดวิชา นโยบาย การ

- วางแผน และพัฒนาคุณภาพการศึกษา. 2557, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช: นนทบุรี.
61. Braun, D., *Organising the political coordination of knowledge and innovation policies*. Science and public policy, 2008. **35**(4): p. 227-239.
 62. Nilsson, M. and J. Moodysson, *Regional innovation policy and coordination: Illustrations from Southern Sweden*. Science and Public Policy, 2015. **42**(2): p. 147-161.
 63. Lampton, D.M., *Xi Jinping and the National Security Commission: policy coordination and political power*. Journal of Contemporary China, 2015. **24**(95): p. 759-777.
 64. รุ่งนภา รุ่งเรืองศิลป์, รูปแบบการพัฒนานโยบายการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา, in สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย. 2557, มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์วไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์.
 65. หทัยชนก กาญจนวงศ์, การวิเคราะห์กระบวนการกำหนดนโยบายในแผนพัฒนาของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคใต้ตอนบน, in สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย. 2557, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
 66. พลอยนภัส ทองสายบุญลี, การศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ปัญหาการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 1 พฤษภาคม-สิงหาคม. วารสารวิจัยและพัฒนา วไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์ สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 2558. ปีที่ **10**(ฉบับที่ 2): p. 13-17.
 67. จารุณี ลุนญา, รูปแบบการจัดการศึกษาของจังหวัดจัดการตนเอง, in สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย. 2559, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
 68. Griessen, T. and D. Braun, *The political coordination of knowledge and innovation policies in Switzerland*. Science and Public Policy, 2008. **35**(4): p. 277-288.
 69. Stephenson, P.J., *The Role of Working Groups of Commissioners in Co-ordinating Policy Implementation: The Case of Trans-European Networks (TENs)*. JCMS: Journal of Common Market Studies, 2010. **48**(3): p. 709-736.
 70. Afdal, H.W., *Policy making processes with respect to teacher education in Finland and Norway*. Higher Education, 2013. **65**(2): p. 167-180.
 71. Craft, J. and M. Howlett, *Policy formulation, governance shifts and policy influence: Location and content in policy advisory systems*. Journal of Public Policy, 2012: p. 79-98.

72. Howlett, M., I. Mukherjee, and J.J. Woo, *From tools to toolkits in policy design studies: the new design orientation towards policy formulation research*. Policy & Politics, 2015. **43**(2): p. 291-311.
73. Strehlenert, H., et al., *Evidence-informed policy formulation and implementation: a comparative case study of two national policies for improving health and social care in Sweden*. Implementation Science, 2015. **10**(1): p. 169.
74. Yang Po and Liu Yunbo, *Balanced Development for Provincial-Level Coordination and Higher Vocational Education*. Journal Chinese Education & Society, 2017. **50**: p. 469-498





ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์งานวิจัย, รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์งานวิจัย, และ
แบบสัมภาษณ์

ที่ ศร 6812.2/513



ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

2 เมษายน 2561

เรื่อง ขอสัมภาษณ์งานวิจัย

เรียน **ดร. เกียรติพงษ์ ภูมิราช**

ด้วย นายสมศักดิ์ เหมือนดาว รหัสนักศึกษา 58252924 นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “กลยุทธ์การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิให้นักศึกษาสัมภาษณ์เกี่ยวกับงานวิจัยดังกล่าว เพื่อนำไปประกอบการพัฒนางานวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 08 4018 3189



"องค์กรแห่งการสร้างสรรค์"
"Creative Organization"

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่สัมภาษณ์เพื่อสังเคราะห์ตัวแปรการประสานนโยบาย
การศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด

1. ดร.เกรียงพงศ์ ภูมิราช

ข้าราชการบำนาญ, อดีตศึกษาธิการจังหวัดนครปฐม ปี 2559-2561 และ

อดีตผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 (สุพรรณบุรี-นครปฐม)

2. นางสาวลิณี ธวัณน์อริชัย

ผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครปฐม

กรรมการและเลขานุการคณะกรรมการประสานและส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัดนครปฐม

3. นายไพฑูรย์ อรุณศรีประดิษฐ์

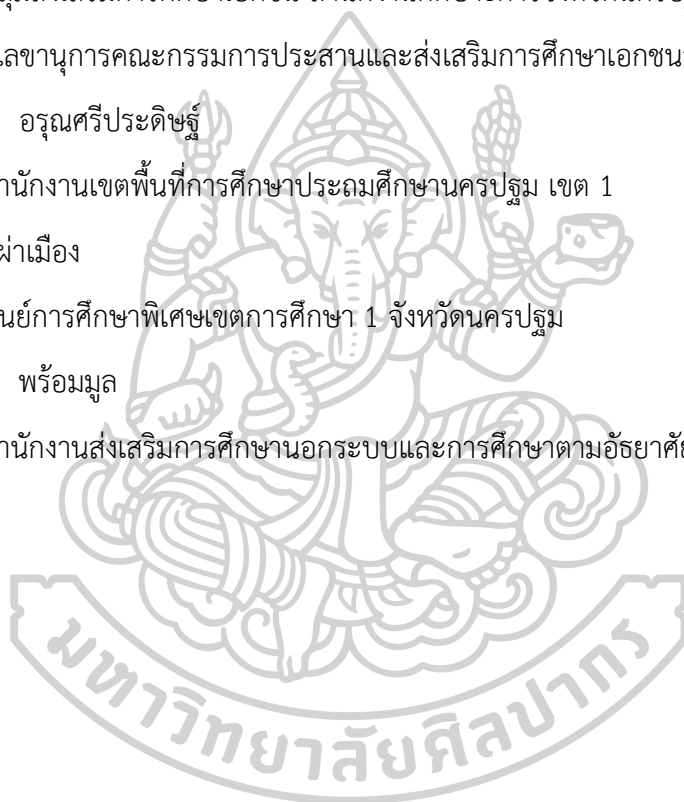
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1

4. นายอมร เผ่าเมือง

ผู้อำนวยการศูนย์การศึกษาพิเศษเขตการศึกษา 1 จังหวัดนครปฐม

5. นางวิบูลผล พร้อมมูล

ผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดนครปฐม





แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

เรื่อง

กลยุทธ์การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด

(Strategy for Coordinating Basic Education Policy at Provincial Level)

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์นี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในการรวบรวมข้อมูลหรือตัวแปรต่าง ๆ สำหรับวิทยานิพนธ์ เรื่อง กลยุทธ์การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด โดยข้อมูลหรือตัวแปรที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ท่านมีค่ายิ่งต่อการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ และเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการพัฒนาการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยแบบสัมภาษณ์ประกอบด้วย 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้เชี่ยวชาญ

ตอนที่ 2 ข้อคำถามในการสัมภาษณ์

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์เป็นอย่างดี จึงขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

สมศักดิ์ เหมือนดาว

(นายสมศักดิ์ เหมือนดาว)

นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อ - นามสกุล.....วุฒิการศึกษา.....
 ตำแหน่ง.....สถานที่ทำงาน.....
 โทรศัพท์ที่สามารถติดต่อได้สะดวก.....โทรสาร.....
 วันที่สัมภาษณ์.....เดือน.....พ.ศ.....เวลา.....ถึง
 เวลา.....สถานที่สัมภาษณ์.....

ตอนที่ 2 : ข้อคำถามในการสัมภาษณ์สำหรับการพิจารณากำหนดตัวแปร

ในการดำเนินการประสานงานเพื่อการบริหารจัดการนโยบายหรือเพื่อการขับเคลื่อนนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐาน (การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐาน) ในระดับจังหวัดให้เป็นอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นไปตามเจตนารมณ์ของผู้มีอำนาจในการกำหนดนโยบายได้นั้น

ในทัศนะของท่าน ท่านคิดว่าการจัดระบบ ระเบียบ และกลไกการทำงานเพื่อการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด ควรมียุทธศาสตร์ประกอบ/ปัจจัยใดบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับการอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์เป็นอย่างดี จึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

สมศักดิ์ เหมือนดาว

(นายสมศักดิ์ เหมือนดาว)

นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
 ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร





ที่ อว 8612.2/650

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

1 สิงหาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.จตุรงค์ อินทรรุ่ง

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นายสมศักดิ์ เหมือนดาว รหัสนักศึกษา 58252924 นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “กลยุทธ์การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือ เพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษา ขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทรรัช)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

นักศึกษา. 08 4018 3189



“องค์กรแห่งการสร้างสรรค์”
“Creative Organization”

ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย (IOC)

1. ดร.จตุรงค์ อินทรรุ่ง
 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา
 อดีตผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนสิรินธรราชวิทยาลัย จังหวัดนครปฐม
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปราณี นิลกรณ์
 อาจารย์ประจำวิชาสถิติประยุกต์เพื่อการวิจัยทางการบริหารการศึกษา
 มหาวิทยาลัยศิลปากร
3. ดร.ณพิชญา เพชรพิมล
 ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการสอนภาษาไทย
 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา
 ศึกษานิเทศก์ประจำสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 (กาญจนบุรี)
4. ดร.รัฐวิทย์ ทองนวัฒน์
 ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาภาษาศาสตร์เอเชียอาคเนย์
 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารเพื่อการพัฒนาการศึกษา
 ตำแหน่งรองศึกษาธิการจังหวัดสุพรรณบุรี
5. ดร.อาคม มากมีทรัพย์
 ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา
 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา
 ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนศรีวิชัยวิทยา จังหวัดนครปฐม

ตารางแสดงผลการตรวจสอบ content validity และความสอดคล้อง (IOC)

ข้อที่	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	รวม	IOC
1	1	1	1	1	1	5	1
2	1	1	1	1	1	5	1
3	1	1	1	1	1	5	1
4	1	1	1	1	1	5	1
5	1	1	1	1	1	5	1
6	1	1	1	1	1	5	1
7	1	1	1	1	1	5	1
8	1	1	1	0	1	4	0.8
9	0	1	1	1	1	4	0.8
10	1	1	1	1	1	5	1
11	1	1	1	1	1	5	1
12	0	1	1	0	1	3	0.6
13	1	0	1	0	1	3	0.6
14	1	1	1	0	1	4	0.8
15	1	0	1	1	1	4	0.8
16	1	1	1	0	1	4	0.8
17	1	1	1	0	1	4	0.8
18	1	1	1	1	1	5	1
19	1	1	0	0	1	3	0.6
20	1	1	1	0	1	4	0.8
21	1	1	1	1	1	5	1
22	1	0	1	1	1	4	0.8
23	0	1	1	1	1	4	0.8
24	1	1	1	1	1	5	1

ตารางแสดงผลการตรวจสอบ content validity และความสอดคล้อง (IOC) (ต่อ)

ข้อที่	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	รวม	IOC
25	1	1	1	1	1	5	1
26	1	1	1	0	1	4	0.8
27	1	1	1	0	1	4	0.8
28	1	1	1	1	1	5	1
29	1	1	1	1	1	5	1
30	1	1	1	1	1	5	1
31	1	1	1	1	1	5	1
32	1	1	1	1	1	5	1
33	1	1	1	1	1	5	1
34	0	1	0	0	1	2	0.4
35	0	0	1	1	1	3	0.6
36	1	1	1	1	1	5	1
37	1	1	1	1	1	5	1
38	1	1	1	1	1	5	1
39	1	1	1	1	1	5	1
40	1	1	1	1	1	5	1
41	1	1	1	1	1	5	1
42	1	1	1	1	1	5	1
43	1	1	1	1	1	5	1
44	1	1	1	1	1	5	1
45	1	1	1	0	1	4	0.8
46	0	1	1	1	1	4	0.8
47	1	1	1	1	1	5	1
48	0	1	1	-1	1	2	0.4

ตารางแสดงผลการตรวจสอบ content validity และความสอดคล้อง (IOC) (ต่อ)

ข้อที่	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	รวม	IOC
49	1	1	1	1	1	5	1
50	1	1	1	1	1	5	1
51	1	1	1	1	1	5	1
52	1	1	1	0	1	4	0.8
53	1	1	1	1	1	5	1
54	1	1	1	1	1	5	1
55	1	1	1	1	0	4	0.8
56	0	1	1	0	1	3	0.6
57	0	1	1	0	0	2	0.4
58	0	1	1	0	1	3	0.6
59	1	1	1	0	0	3	0.6
60	1	1	1	0	1	4	0.8
61	1	1	1	0	1	4	0.8
62	1	1	1	1	1	5	1
63	1	1	1	0	1	4	0.8
64	1	1	1	0	1	4	0.8
65	1	1	1	0	1	4	0.8
66	1	1	1	1	1	5	1
67	0	1	1	0	1	3	0.6
68	1	1	1	0	1	4	0.8
69	1	1	1	0	1	4	0.8
70	1	1	1	0	1	4	0.8
71	1	1	0	0	1	3	0.6
72	1	1	1	0	1	4	0.8

ตารางแสดงผลการตรวจสอบ content validity และความสอดคล้อง (IOC) (ต่อ)

ข้อที่	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	รวม	IOC
73	1	1	1	0	1	4	0.8
74	1	1	1	0	1	4	0.8
75	1	1	1	1	1	5	1
76	1	1	1	0	1	4	0.8
77	1	1	1	1	1	5	1
78	1	1	1	1	1	5	1
79	1	1	1	0	1	4	0.8
80	1	1	1	0	1	4	0.8
81	1	1	1	1	1	5	1
82	1	1	1	1	1	5	1
83	1	1	1	1	1	5	1
84	0	1	1	0	1	3	0.6
85	1	1	1	1	1	5	1
86	1	1	1	1	1	5	1
87	1	1	1	1	1	5	1
88	1	1	1	1	1	5	1
89	0	1	1	1	1	4	0.8
90	1	1	1	1	1	5	1
91	1	1	1	0	1	4	0.8
92	1	1	1	1	1	5	1
93	1	1	1	0	1	4	0.8
94	1	1	1	0	1	4	0.8
95	1	1	1	1	1	5	1
96	1	1	1	1	1	5	1

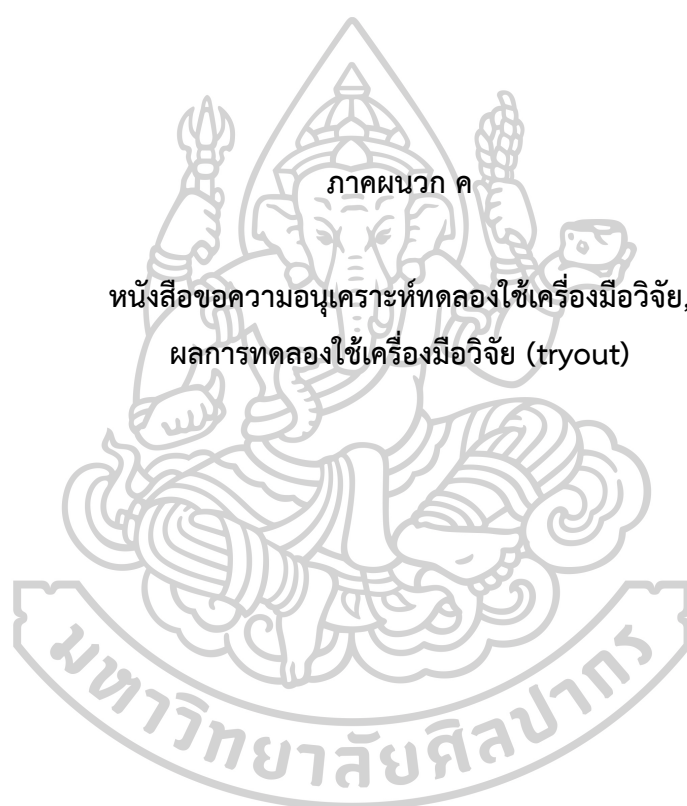
ตารางแสดงผลการตรวจสอบ content validity และความสอดคล้อง (IOC) (ต่อ)

ข้อที่	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	รวม	IOC
97	1	1	1	1	0	4	0.8
98	1	1	1	0	1	4	0.8
99	1	1	1	1	1	5	1
100	1	1	1	1	1	5	1
101	1	1	1	0	1	4	0.8
102	1	1	1	0	1	4	0.8
103	1	1	1	0	1	4	0.8
104	1	1	1	1	1	5	1
105	1	1	1	1	1	5	1
106	1	1	1	0	1	4	0.8
107	1	1	1	1	1	5	1
108	1	1	1	0	1	4	0.8
109	1	1	1	0	0	3	0.6
110	1	1	1	1	1	5	1
111	1	1	1	1	1	5	1
112	1	1	1	1	1	5	1
113	0	1	1	1	1	4	0.8
114	1	1	1	1	1	5	1
115	1	1	1	0	1	4	0.8
116	1	1	1	1	1	5	1
117	1	1	1	1	1	5	1
118	1	1	1	1	1	5	1
119	1	1	1	0	1	4	0.8
120	1	1	1	0	1	4	0.8

ตารางแสดงผลการตรวจสอบ content validity และความสอดคล้อง (IOC) (ต่อ)

ข้อที่	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	รวม	IOC
121	1	1	1	0	1	4	0.8
122	1	1	1	0	1	4	0.8
123	1	1	1	0	1	4	0.8
124	1	0	1	0	1	3	0.6
125	1	0	1	0	1	3	0.6
126	1	0	1	1	1	4	0.8
127	1	1	1	1	1	5	1
128	1	1	1	1	1	5	1
129	1	1	1	1	1	5	1
130	1	1	1	1	1	5	1





ภาคผนวก ค

หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือวิจัย,
ผลการทดลองใช้เครื่องมือวิจัย (tryout)

การวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัย



ที่ อว 8612.2/703

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

22 สิงหาคม 2562

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ฉบับ

ด้วย นายสมศักดิ์ เหมือนดาว รหัสนักศึกษา 58252924 นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำ
วิทยานิพนธ์เรื่อง “กลยุทธ์การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหาร
การศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในหน่วยงานของท่าน
เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษา ขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่าน
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 09 3979 3455
นักศึกษา. 08 4018 3189



“องค์กรแห่งการสร้างสรรค์”
“Creative Organization”

กลุ่มตัวอย่างที่ทดลองเครื่องมือวิจัย

จังหวัดกาญจนบุรี จำนวน 12 คน ประกอบด้วย

1. คณะกรรมการสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาญจนบุรี
 - 1.1 คณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัด จำนวน 2 คน
 - 1.2 คณะกรรมการส่งเสริมการจัดการศึกษาเอกชน จำนวน 2 คน
2. คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1 จำนวน 2 คน
3. คณะกรรมการเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 (กาญจนบุรี) จำนวน 2 คน
4. คณะกรรมการศูนย์การศึกษาพิเศษจังหวัดกาญจนบุรี จำนวน 2 คน
5. คณะกรรมการการศึกษานอกระบบและตามอัธยาศัยจังหวัดกาญจนบุรี จำนวน 2 คน

จังหวัดราชบุรี จำนวน 12 คน ประกอบด้วย

1. คณะกรรมการสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดราชบุรี
 - 1.1 คณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัดจำนวน 2 คน
 - 1.2 คณะกรรมการส่งเสริมการจัดการศึกษาเอกชนจำนวน 2 คน
2. คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 จำนวน 2 คน
3. คณะกรรมการเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 (ราชบุรี) จำนวน 2 คน
4. คณะกรรมการศูนย์การศึกษาพิเศษจังหวัดราชบุรี จำนวน 2 คน
5. คณะกรรมการการศึกษานอกระบบและตามอัธยาศัยจังหวัดราชบุรี จำนวน 2 คน

จังหวัดเพชรบุรี จำนวน 12 คน ประกอบด้วย

1. คณะกรรมการสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเพชรบุรี
 - 1.1 คณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัดเพชรบุรีจำนวน 2 คน
 - 1.2 คณะกรรมการส่งเสริมการจัดการศึกษาเอกชนจังหวัดเพชรบุรี

จำนวน 2 คน

2. คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 จำนวน 2 คน
3. คณะกรรมการเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 (เพชรบุรี) จำนวน 2 คน
4. คณะกรรมการศูนย์การศึกษาพิเศษจังหวัดเพชรบุรี จำนวน 2 คน
5. คณะกรรมการการศึกษานอกโรงเรียนและตามอัธยาศัยจังหวัดเพชรบุรี จำนวน 2 คน

รวม 36 คน

ผลการคำนวณหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	36	100.0
	Excluded ^a	0	0
	Total	36	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

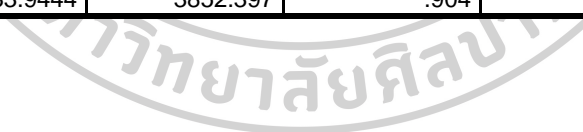
Cronbach's Alpha	N of Items
.991	127

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
v1	533.9722	3915.913	.223	.992
v2	533.9722	3910.713	.310	.991
v3	534.0278	3911.856	.270	.991
v4	534.5833	3912.307	.203	.992
v5	534.2778	3909.463	.258	.992
v6	534.4167	3926.936	.031	.992
v7	534.2500	3900.250	.397	.991
v8	534.0556	3896.625	.431	.991
v9	534.2222	3909.149	.367	.991
v10	534.2222	3904.178	.401	.991
v11	534.1944	3880.275	.630	.991
v12	534.3056	3898.447	.516	.991
v13	534.2222	3915.778	.246	.991
v14	534.1667	3914.029	.250	.991
v15	533.8333	3863.114	.872	.991
v16	534.0278	3844.256	.803	.991
v17	534.1111	3830.502	.893	.991
v18	534.0556	3831.483	.898	.991
v19	533.8611	3855.437	.731	.991

v20	533.8333	3873.229	.578	.991
v21	533.9167	3857.050	.842	.991
v22	533.8889	3856.102	.801	.991
v23	534.2778	3896.835	.332	.992
v24	534.2500	3903.793	.321	.991
v25	534.2500	3889.736	.440	.991
v26	534.1111	3906.902	.309	.991
v27	534.2778	3889.463	.568	.991
v28	534.2778	3889.463	.568	.991
v29	534.3056	3902.047	.455	.991
v30	534.3889	3883.102	.612	.991
v31	534.4444	3870.197	.740	.991
v32	534.3333	3885.086	.699	.991
v33	534.2222	3904.806	.446	.991
v34	534.3056	3893.418	.489	.991
v35	534.2222	3889.378	.528	.991
v36	534.2500	3893.564	.489	.991
v37	534.1389	3908.523	.326	.991
v38	534.5556	3906.083	.265	.992
v39	534.2500	3901.793	.463	.991
v40	534.3333	3900.514	.454	.991
v41	534.2778	3899.521	.534	.991
v42	534.1389	3910.523	.335	.991
v43	534.1111	3910.216	.289	.991
v44	534.2500	3897.107	.542	.991
v45	534.2500	3901.679	.539	.991
v46	534.6111	3939.444	-.112	.992
v47	534.2222	3894.178	.506	.991
v48	534.2778	3894.435	.550	.991
v49	534.0833	3926.993	.037	.992
v50	534.1944	3899.590	.412	.991
v51	534.2778	3899.578	.423	.991
v52	533.8611	3866.752	.768	.991
v53	533.9167	3856.307	.851	.991
v54	533.9444	3851.654	.779	.991
v55	534.0278	3849.513	.724	.991
v56	534.0833	3833.164	.859	.991
v57	534.0000	3842.629	.812	.991
v58	534.0556	3833.025	.774	.991
v59	533.9722	3846.713	.877	.991
v60	533.9444	3845.083	.887	.991

v61	534.1111	3833.473	.835	.991
v62	533.9722	3845.171	.893	.991
v63	533.8611	3860.409	.795	.991
v64	534.0000	3843.429	.838	.991
v65	533.9444	3857.140	.758	.991
v66	534.1111	3837.244	.802	.991
v67	534.1111	3830.044	.837	.991
v68	533.9444	3852.911	.766	.991
v69	533.9444	3849.254	.888	.991
v70	533.9167	3847.564	.855	.991
v71	533.9167	3851.850	.853	.991
v72	533.9167	3851.850	.904	.991
v73	533.9722	3843.628	.960	.991
v74	533.8611	3859.952	.853	.991
v75	533.8611	3852.466	.887	.991
v76	533.8611	3864.352	.748	.991
v77	533.9722	3845.742	.936	.991
v78	534.0278	3838.485	.895	.991
v79	533.8889	3853.759	.786	.991
v80	533.8889	3862.730	.691	.991
v81	533.9444	3845.597	.882	.991
v82	533.8889	3853.587	.692	.991
v83	533.9444	3851.654	.779	.991
v84	533.8611	3863.952	.803	.991
v85	533.9722	3848.256	.819	.991
v86	533.7778	3867.549	.813	.991
v87	533.9167	3848.421	.807	.991
v88	534.0000	3844.286	.739	.991
v89	533.9722	3845.113	.815	.991
v90	533.9167	3856.021	.806	.991
v91	534.1389	3872.123	.656	.991
v92	534.0278	3890.599	.546	.991
v93	534.0556	3830.225	.848	.991
v94	534.0833	3832.536	.835	.991
v95	533.9444	3859.140	.737	.991
v96	533.8333	3866.886	.822	.991
v97	533.8056	3863.818	.801	.991
v98	534.2778	3876.549	.755	.991
v99	534.0000	3837.257	.899	.991
v100	533.9444	3843.140	.866	.991
v101	534.2222	3824.178	.780	.991

v102	534.3611	3843.666	.798	.991
v103	533.9722	3843.571	.867	.991
v104	534.2222	3887.492	.431	.991
v105	534.0000	3847.657	.796	.991
v106	533.9167	3851.507	.776	.991
v107	533.9444	3852.683	.850	.991
v108	533.9444	3845.311	.933	.991
v109	533.9167	3848.821	.887	.991
v110	533.9444	3848.225	.900	.991
v111	533.9167	3848.707	.888	.991
v112	533.9167	3852.021	.851	.991
v113	533.9722	3851.971	.781	.991
v114	534.0000	3852.171	.872	.991
v115	534.0278	3851.056	.847	.991
v116	534.0556	3839.540	.823	.991
v117	533.9167	3850.707	.866	.991
v118	534.0833	3830.879	.822	.991
v119	534.0278	3842.999	.815	.991
v120	534.0556	3842.568	.863	.991
v121	533.9722	3850.085	.886	.991
v122	534.0000	3850.800	.765	.991
v123	534.0278	3839.799	.882	.991
v124	533.8611	3869.380	.735	.991
v125	533.8611	3868.694	.800	.991
v126	533.9167	3853.793	.831	.991
v127	533.9444	3852.397	.904	.991





ภาควิชาศิลปการ
หนังสือจากมหาวิทยาลัยขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลวิจัย, เครื่องมือวิจัย

ที่ อว 8606 (นร.) / จ.1๘๖



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

11 กันยายน 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน

ด้วย นายสมศักดิ์ เหมือนดาว รหัสประจำตัว 58252924 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "กลยุทธ์ การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด" มีความประสงค์ จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่าน และบุคลากร ในหน่วยงานของท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดแจ้งบุคลากร ในหน่วยงานทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่ศึกษาคิดกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร. อธิกมาส มากชัย)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
นครปฐม โทร. 034-218790



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

กลยุทธ์การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด

(Strategy for Coordinating Basic Education Policy at Provincial Level)

คำชี้แจง

แบบสอบถามชุดนี้ใช้ในการรวบรวมข้อมูลสำหรับวิทยานิพนธ์ เรื่อง กลยุทธ์การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด มีวัตถุประสงค์เพื่อหาองค์ประกอบการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด โดยผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ตัวแทนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา, ตัวแทนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา, ตัวแทนสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษจังหวัด, ตัวแทนคณะกรรมการการศึกษาเอกชนจังหวัด, ตัวแทนสำนักงานการศึกษานอกโรงเรียนและตามอัธยาศัยจังหวัด และตัวแทนคณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัด ข้อมูลที่ได้รับจากการตอบข้อคำถามของท่านมีค่าต่อการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ และเป็นประโยชน์อย่างมากต่อกระบวนการพัฒนาการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งแบบสอบถามนี้ประกอบด้วย 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด

เมื่อท่านดำเนินการกรอกข้อมูลเรียบร้อยแล้ว โปรดนำแบบสอบถามชุดนี้ใส่ซองที่แนบมาพร้อมกันนี้ ส่งกลับคืนตามชื่อ-สกุล ที่อยู่ระบุไว้

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์ในการตอบและส่งคืนแบบสอบถามจากท่านเป็นอย่างดียิ่ง จึงขอพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

สมศักดิ์ เหมือนดาว

(นายสมศักดิ์ เหมือนดาว)

นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 : สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความที่เป็นจริงเกี่ยวกับสถานภาพของท่าน

1. สถานภาพเกี่ยวกับเพศ

ชาย

หญิง

2. สถานภาพเกี่ยวกับอายุ

ไม่เกิน 30 ปี

มากกว่า 30 ปี แต่ไม่เกิน 40 ปี

มากกว่า 40 ปี แต่ไม่เกิน 50 ปี

มากกว่า 50 ปี

3. สถานภาพเกี่ยวกับระดับการศึกษา

ต่ำกว่าปริญญา

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

ปริญญาเอก

4. สถานภาพเกี่ยวกับตำแหน่งหน้าที่ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/คณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาหรือผู้ได้รับมอบหมาย

ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/คณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาหรือผู้ได้รับมอบหมาย

ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/คณะกรรมการสำนักงานศูนย์การศึกษาพิเศษประจำ
จังหวัดหรือผู้ได้รับมอบหมาย

ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/คณะกรรมการสำนักงานประสานและส่งเสริมการจัด
การศึกษาเอกชนจังหวัดหรือผู้ได้รับมอบหมาย

ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/คณะกรรมการสำนักงานการศึกษานอกระบบและ
ตามอัธยาศัยจังหวัดหรือผู้ได้รับมอบหมาย

ศึกษาธิการจังหวัด/รองศึกษาธิการจังหวัด/คณะกรรมการสำนักงานศึกษาธิการ
จังหวัดหรือผู้ได้รับมอบหมาย

5. สถานภาพเกี่ยวกับประสบการณ์หรือระยะเวลาของการดำรงตำแหน่งระดับจังหวัด

ไม่เกิน 1 ปี

มากกว่า 1 ปี แต่ไม่เกิน 3 ปี

มากกว่า 3 ปี

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ลงใน หน้าข้อความที่ท่านมีความคิดเห็นตรงกับการ

ปฏิบัติงานการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด ดังนี้

- 1 หมายถึง เห็นด้วยกับตัวแปรการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัดในระดับน้อยที่สุด
- 2 หมายถึง เห็นด้วยกับตัวแปรการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัดในระดับน้อย
- 3 หมายถึง เห็นด้วยกับตัวแปรการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัดในระดับปานกลาง
- 4 หมายถึง เห็นด้วยกับตัวแปรการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัดในระดับมาก
- 5 หมายถึง เห็นด้วยกับตัวแปรการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัดในระดับมากที่สุด

ลำดับ	การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
1	องค์กรของท่านมีการจัดให้มีระบบการสื่อสารเพื่อประโยชน์ในการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด					
2	องค์กรของท่านมีการจัดให้มีระบบความร่วมมือที่ดีให้แก่สมาชิกในองค์กรเพื่อการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด					
3	องค์กรของท่านมีการกำหนดตัวบุคคลในการปฏิบัติงานเพื่อการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด					
4	ในองค์กรของท่านมีการประเมินประสิทธิภาพของเครื่องมือสื่อสารที่ใช้ในการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด					
5	องค์กรของท่านมีการกำหนดวันเวลาอย่างชัดเจนเพื่อการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด					
6	องค์กรของท่านมีการจัดเตรียมอาคารสถานที่ไว้อย่างเหมาะสมเพื่อการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด					

ลำดับ	การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับความคิดเห็น				
		1			1	
7	องค์กรของท่านมีการชี้แจงทำความเข้าใจเพื่อให้เกิดเอกภาพในการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด					
8	องค์กรของท่านมีโครงสร้างคำสั่งและการควบคุมเพื่อให้มั่นใจถึงประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรในการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด					
9	องค์กรของท่านมีการบูรณาการกิจกรรม และความรับผิดชอบ เพื่อควบคุมการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าในการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด					
10	องค์กรของท่านมีการจัดระเบียบการทำงานเพื่อให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ร่วมมือกันปฏิบัติงานเพื่อประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด					
11	องค์กรของท่านมีการจัดการบริหารที่ครบวงจรตามกระบวนการบริหารแบบเน้นผลสัมฤทธิ์ประกอบด้วย input, process, output และ outcome เพื่อประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด					
12	องค์กรของท่านมีการพิจารณาข้อมูลป้อนกลับตามแนวทางการกระบวนการบริหารแบบเน้นผลสัมฤทธิ์เพื่อปรับปรุงการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด					
13	ผู้ประสานงานหรือผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องในองค์กรของท่านมีการสืบค้นข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องหรือบุคคลที่จะติดต่อเพื่อประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด					
14	องค์กรของท่านมีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันเพื่อให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจ เป็นน้ำหนึ่งใจเดียว ปฏิบัติงานสอดคล้องกันในการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด					
15	ผู้มีหน้าที่ประสานงานหรือผู้เกี่ยวข้องในองค์กรของท่านมีการจัดเตรียมหัวเรื่องเป็นอย่างดีที่จะไปหาหรือเพื่อประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด					

ลำดับ	การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
16	องค์กรของท่านมีการจัดให้มีหน่วยงานเฉพาะกิจขึ้นทำหน้าที่ แนะนำให้คำปรึกษาและประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับจังหวัด					
17	องค์กรของท่านมีการเฝ้าติดตาม สอดส่อง หรือกำกับการ ปฏิบัติงาน การติดตั้งงานในหน่วยงานที่รับผิดชอบว่ามี ข้อขัดข้องผิดพลาดอย่างไรบ้างในการประสานนโยบาย การศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด					
18	องค์กรของท่านมีการแต่งตั้งคณะกรรมการผสมหรือ คณะกรรมการกลางในการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด					
19	องค์กรของท่านมีการจัดทำสมุดบันทึกหมายเลขโทรศัพท์ของ บุคคลหรือหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อความสะดวกในการประสาน นโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด					
20	องค์กรของท่านมีการจัดระบบโทรศัพท์ภายในองค์กรเพื่อ ติดต่อสื่อสารและประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับ จังหวัด					
21	องค์กรของท่านมีการสร้างความตระหนักให้กับบุคลากรเพื่อให้ เกิดการร่วมกันปฏิบัติหน้าที่เพื่อประสานนโยบายการศึกษาขั้น พื้นฐานระดับจังหวัด					
22	องค์กรของท่านมีการร่างหนังสือหรือวางแผนการขอรับการ สนับสนุนเพื่อการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับ จังหวัด					
23	องค์กรของท่านมีการใช้บริการส่งข้อความถึงกันผ่านSmart Phone เพื่อการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับ จังหวัด					

ลำดับ	การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
24	องค์กรของท่านมีการใช้เทคโนโลยีสื่อสารผ่านโซเชียลเน็ตเวิร์คบนพื้นที่โซเชียลของสมาชิกในองค์กรเพื่อประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด					
25	องค์กรของท่านมีการพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีสื่อสารผ่านโซเชียลเน็ตเวิร์คให้กับสมาชิกในองค์กรเพื่อการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด					
26	องค์กรของท่านมีการกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรมีขวัญ กำลังใจเต็มใจที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เกิดประโยชน์ต่อการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด					
27	องค์กรของท่านมีการสร้างความรักความสามัคคีระหว่างสมาชิกในองค์กร เกิดการช่วยเหลือกันในการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด					
28	องค์กรของท่านมีการจัดกิจกรรมเพื่อจูงใจให้สมาชิกในองค์กรช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด					
29	องค์กรของท่านมีการฝึกทักษะให้ผู้ปฏิบัติงานขององค์กรมีความชำนาญในหน้าที่งานที่ปฏิบัติ เกิดประโยชน์ต่อการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด					
30	องค์กรของท่านมีการฝึกทักษะให้ผู้ปฏิบัติงานมีความชำนาญในการสื่อสารเกิดประโยชน์ต่อการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด					
31	องค์กรของท่านมีการฝึกทักษะให้ผู้ปฏิบัติงานมีความชำนาญในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสื่อสารทั้งนี้เพื่อให้การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด					
32	องค์กรของท่านมีการกำหนดขอบข่ายของงานที่สอดคล้องกับการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด					

ลำดับ	การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับความคิดเห็น				
		1			1	
33	องค์กรของท่านมีการสร้างความตระหนักถึงความสำคัญที่ต้องมีการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด					
34	องค์กรของท่านมีการกล่าวข้อความอันเป็นการให้เกียรติผู้ที่เกี่ยวข้องต่อประสานงานเกี่ยวกับนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด					
35	องค์กรของท่านมีการส่งเสริมให้ผู้มีหน้าที่ติดต่อประสานงาน มีความอ่อนน้อมถ่อมตนในการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด					
36	องค์กรของท่านมีการกำหนดนโยบายขององค์กรไว้อย่างชัดเจนเพื่อรองรับการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด					
37	องค์กรของท่านมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรไว้อย่างชัดเจนเพื่อรองรับการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด					
38	องค์กรของท่านมีการระบุขั้นตอนของกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การอย่างชัดเจนเพื่อรองรับการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด					
39	องค์กรของท่านมีการกำหนดวัน เวลา สถานที่ และผู้รับผิดชอบกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การอย่างชัดเจนเพื่อรองรับการประสานนโยบายในการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด					
40	องค์กรของท่านมีการกำหนดระยะเวลาในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การอย่างชัดเจนสอดคล้องกับการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด					
41	องค์กรของท่านมีการกำหนดสถานที่จัดกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรไว้อย่างชัดเจนเหมาะสมเพื่อรองรับการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด					

ลำดับ	การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
42	องค์กรของท่านมีการกำหนดตัวผู้รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรมขององค์กรอย่างชัดเจนเพื่อให้สอดคล้องกับการประสานนโยบายของหน่วยงานอื่นๆ ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด					
43	องค์กรของท่านมีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด					
44	องค์กรของท่านมีการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัดลงสู่หน่วยงานระดับปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ					
45	องค์กรของท่านมีการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานจากต้นสังกัดให้สามารถนำนโยบายลงสู่ปฏิบัติ เป็นไปอย่างถูกต้องชัดเจน					
46	องค์กรของท่านได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากหน่วยงานในระดับปฏิบัติลงไป เพื่อดำเนินการตามนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด					
47	องค์กรของท่านมีความชัดเจนในบทบาทและความสามารถของสมาชิกในทีมงานการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด					
48	องค์กรของท่านมีการจัดความเหมาะสมในเรื่องจังหวะเวลาและโอกาสในการประสาน เพื่อการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด					
49	องค์กรของท่านมีการใช้ถ้อยคำและกิริยาที่สุภาพในการติดต่อสื่อสารเพื่อการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด					
50	องค์กรของท่านมีการจัดวางคนที่มีบุคลิกภาพที่ดีและมีความน่าเชื่อถือเพื่อทำหน้าที่ติดต่อสื่อสาร ในการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด					
51	องค์กรของท่านได้จัดให้มีการประชุมเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด					

ลำดับ	การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
52	องค์กรของท่านมีการประชุมทำความเข้าใจระหว่างเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบกับเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานระดับปฏิบัติลงไปเพื่อประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด					
53	องค์กรของท่าน จัดให้มีการประชุมชี้แจงเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบในหน่วยงานระดับปฏิบัติลงไป ภายในจังหวัด เพื่อประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐาน					
54	องค์กรของท่านมีการจัดกิจกรรมพบปะปรึกษาหารือ ร่วมรับประทานอาหารระหว่างเจ้าหน้าที่ระดับต่าง ๆ เพื่อการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด					
55	องค์กรของท่านมีการจัดกิจกรรมเพื่อเป็นการขอบคุณหน่วยงานอื่นๆ ที่ได้ให้ความร่วมมือในการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัดจนประสบผลสำเร็จ					
56	องค์กรของท่านมีการจัดกิจกรรมเพื่อเป็นการขอบคุณพนักงานเจ้าหน้าที่ ในองค์กรที่ได้ปฏิบัติหน้าที่ตามนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัดจนประสบผลสำเร็จ					
57	องค์กรของท่านมีการจัดเตรียมและแจกจ่ายวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ให้กับผู้ปฏิบัติงาน เพื่ออำนวยความสะดวกในการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด					
58	องค์กรของท่านมีการจัดเตรียมพาหนะหรืออำนวยความสะดวกในการเดินทางของพนักงานและผู้เกี่ยวข้องในการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด					
59	องค์กรของท่านมีการประสานงานตามกระบวนการบริหารที่ครบวงจรเพื่อการดำเนินนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด					
60	องค์กรของท่านมีการจัดเตรียมเอกสาร วัสดุอุปกรณ์ เพื่อการประสานงานการดำเนินนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด					

ลำดับ	การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
61	องค์กรของท่านมีการจัดสรรงบประมาณเพื่อใช้ในการประสานงานการดำเนินนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด					
62	องค์กรของท่านมีการจัดเตรียมหรือปรับปรุงสถานที่ต่าง ๆ ที่มีความสำคัญต่อการดำเนินการตามนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด					
63	องค์กรของท่านมีกระบวนการดำเนินการหรือลำดับขั้นตอนต่าง ๆ ที่ชัดเจน เพื่อประสานการดำเนินการตามนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด					
64	องค์กรของท่านมีการสะท้อนความคิดเห็นจากผู้ปฏิบัติลงไป เพื่อดำเนินการตามนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัดจากต้นสังกัด					
65	องค์กรของท่านมีการนำความคิดเห็นที่สะท้อนจากผู้ปฏิบัติในการดำเนินการตามนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัดมาพิจารณาปรับปรุง					
66	องค์กรของท่านมีการจัดกิจกรรมเสวนาผลการดำเนินการ ปัญหา และอุปสรรคต่าง ๆ ในการดำเนินนโยบายมีการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด					
67	องค์กรของท่านมีการจัดกิจกรรมศึกษาดูงานเพื่อรองรับการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด					
68	องค์กรของท่านมีการอำนวยความสะดวกให้กับสมาชิกในระดับปฏิบัติลงไปเพื่อการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด					
69	องค์กรของท่านมีการอำนวยความสะดวกให้สมาชิกผู้มีหน้าที่เฉพาะในการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด					

ลำดับ	การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
70	องค์กรของท่านมีการส่งเสริมการนำเทคโนโลยีมาอำนวยความสะดวกเพื่อดำเนินการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด					
71	องค์กรของท่านมีการใช้เทคโนโลยีอย่างหลากหลายมาอำนวยความสะดวกในการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด					
72	องค์กรของท่านมีการจัดตัวบุคคลที่สามารถทำงานสัมพันธ์สอดคล้องกันในการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด					
73	องค์กรของท่านมีการจัดลำดับขั้นตอนการทำงานชัดเจนไม่ซ้ำซ้อน/ซ้อนทับกัน ในการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด					
74	สมาชิกในองค์กรของท่านมีการร่วมกันทำงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิผลของการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด					
75	สมาชิกในองค์กรของท่านมีการร่วมกันทำงานกับสมาชิกในองค์กรอื่นหรือหน่วยงานอื่น เพื่อให้เกิดประสิทธิผลของการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด					
76	องค์กรของท่าน กระจายอำนาจให้สมาชิกระดับปฏิบัติลงไปมีอิสระในการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด					
77	องค์กรของท่านมีการพัฒนาสมาชิกระดับปฏิบัติลงไปเพื่อพัฒนางานอยู่เสมอ รองรับการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด					
78	องค์กรของท่านมีการออกระเบียบหรือแนวปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การปฏิบัติในระดับจังหวัด					

ลำดับ	การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
79	องค์กรของท่านมีการออกคำสั่งหรือประกาศต่าง ๆ แก่บุคลากรภายในองค์กร เพื่อประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด					
80	องค์กรของท่านมีการจัดโครงสร้างของงานไว้เป็นระเบียบแบบแผนชัดเจนรัดกุมเพื่อประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด					
81	องค์กรของท่านมีการปรับขนาดขององค์กรหรือหน่วยงานให้เหมาะสมต่อประสิทธิภาพของการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด					
82	องค์กรของท่านมีแผนภูมิแสดงสายการบังคับบัญชา และสายงานติดต่อสื่อสารที่ชัดเจนเข้าใจง่ายสอดคล้องกับการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด					
83	องค์กรของท่านมีรายชื่อผู้ปฏิบัติในตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ โดยพรรณนาถึงอำนาจหน้าที่ประจำตำแหน่งอย่างละเอียด รongรับการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด					
84	องค์กรของท่านมีการกำหนดกฎ ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ไว้เป็นลายลักษณ์อักษรสามารถอ้างอิงได้ รongรับการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด					
85	องค์กรของท่านมีเอกสารชี้แจงการกำหนดกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ให้ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบโดยทั่วกันเพื่อการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด					
86	องค์กรของท่านมีระบบการเสนอรายงานตามสายการบังคับบัญชา ซึ่งยึดเป็นหลักปฏิบัติได้แน่นอน สอดรับการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด					
87	องค์กรของท่านมีการจัดทำแผนผังและกำหนดภาระหน้าที่ภาระงานของบุคลากรสอดรับการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด					

ลำดับ	การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
88	องค์กรของท่านมีเครื่องมือและระบบสื่อสารที่ดี เพียงพอต่อการใช้งานได้อย่างรวดเร็ว รองรับการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด					
89	องค์กรของท่านมีการจัดวางตัวบุคคลซึ่งทำหน้าที่ประสานงานที่มีความรู้ความสามารถสูงในด้านนั้น ๆ สอดรับกับการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด					
90	องค์กรของท่านมีบุคคลซึ่งทำหน้าที่ประสานงานที่มีความขยันหมั่นเพียร รองรับการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด					
91	องค์กรของท่านมีการจัดตั้งคณะกรรมการชุดต่าง ๆ ร่วมทำงาน โดยมีการพบปะพูดคุย ปรึกษาหารือกันเป็นประจำเพื่อรองรับการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด					
92	องค์กรของท่านมีการเขียนโครงการ แผนงาน ไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ให้ทุกคนได้ทราบ สามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้องสอดรับกับการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด					
93	องค์กรของท่านมีการพรรณาวีธีการทำงาน ไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ให้ทุกคนได้ทราบ สามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้องสอดรับกับการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด					
94	องค์กรของท่านมีการพรรณาวีธีการทำงานต่าง ๆ ไว้ เพื่อให้บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งใหม่ ปฏิบัติงานได้ถูกต้องรองรับการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด					
95	องค์กรของท่านมีทะเบียนเอกสารต่าง ๆ จัดไว้อย่างเป็นระบบ และสะดวกแก่การติดตามค้นคว้ารองรับการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด					
96	องค์กรของท่านมีการจัดบันทึกรายงานต่าง ๆ จัดไว้อย่างเป็นระบบ และสะดวกแก่การติดตามค้นคว้าเพื่อให้สอดรับกับการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด					

ลำดับ	การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
97	องค์กรของท่านมีปฏิทินกำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงานในเรื่องต่าง ๆ ไว้ชัดเจน สอดรับกับการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด					
98	องค์กรของท่านมีการกระตุ้นเตือน ทบทวน ชักซ้อมความเข้าใจกันเป็นครั้งคราวถึงกำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงาน สอดรับกับการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด					
99	องค์กรของท่านมีการจัดประชุมสัมมนาเพื่อพัฒนาบุคลากรในระดับต่าง ๆ ให้เข้าใจ มีความรู้และพัฒนางานที่ปฏิบัติอยู่เสมอเพื่อประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด					
100	องค์กรของท่านมีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรระดับต่าง ๆ ให้เข้าใจและมีความรู้เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติอยู่เสมอ เพื่อรองรับการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด					
101	องค์กรของท่านมีการจัดกิจกรรมแสดงบทบาทสมมติเพื่อพัฒนาบุคลากรให้เข้าใจ เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติอยู่เสมอ สอดรับกับการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด					
102	องค์กรของท่านมีการเชื่อมโยงผู้บริหารระดับสูงเข้ากับกิจกรรมการบริหารระดับกลางและระดับล่างลงไปเพื่อประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด					
103	องค์กรของท่านมีความเป็นเอกภาพสามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้องชัดเจนตรงตามสายการบังคับบัญชา เพื่อรองรับการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด					
104	องค์กรของท่านมีการมอบอำนาจการตัดสินใจไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ปฏิบัติลงไป อย่างเหมาะสมเพื่อการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด					
105	องค์กรของท่านมีการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างกลุ่มงานต่าง ๆ ในองค์กร จนเกิดการทำงานร่วมกัน สอดรับกับการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด					

ลำดับ	การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
106	องค์กรของท่านมีการเชื่อมโยง แลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศระหว่างกลุ่มงานต่าง ๆ เกิดแนวคิด วิธีการหรือนวัตกรรมใหม่ๆ รองรับการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด					
107	องค์กรของท่านมีการใช้ตัวบุคคลในการเดินเอกสารหรือติดต่อประสานงานระหว่างกลุ่มงานต่าง ๆ ในองค์กรอันเกี่ยวเนื่องกับการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด					
108	องค์กรของท่านมีการประสานงานเพื่อให้บริการแบบครบวงจรแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการดำเนินนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด					
109	องค์กรของท่านมีการประสานงานการระดมความพยายามในการกลั่นกรองประเด็นปัญหาเพื่อการกำหนดเป็นนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด					
110	องค์กรของท่านมีการประสานงานการระดมความพยายามในการนิยามความหมายและขอบเขตของประเด็นปัญหาเพื่อกำหนดนโยบายการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด					
111	องค์กรของท่านมีการประสานการระดมความพยายามในการคาดการณ์หรือพยากรณ์เหตุการณ์ต่าง ๆ เพื่อนำมากำหนดเป็นนโยบายการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด					
112	องค์กรของท่านมีการประสานการระดมความพยายามในการกำหนดเป้าหมายร่วมกันเพื่อนำมากำหนดเป็นนโยบายการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด					
113	องค์กรของท่านมีการประสานการระดมความพยายามเพื่อร่วมกันตัดสินใจกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาเพื่อกำหนดเป็นนโยบายการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด					
114	องค์กรของท่านมีการประสานการระดมความพยายามหาแนวทางการนำนโยบายการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การปฏิบัติในระดับจังหวัด					

ลำดับ	การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับความคิดเห็น				
		1			1	
115	องค์กรของท่านมีการประสานการระดมความพยายามจากสมาชิกองค์กร ในการกำหนดปัจจัยความสำเร็จของการนำนโยบายการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การปฏิบัติในระดับจังหวัด					
116	องค์กรของท่านมีการประสานการระดมความพยายามจากสมาชิกองค์กร เพื่อการประเมินผลของนโยบายการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด					
117	องค์กรของท่านมีการตัดสินใจโดยอิสระจากหน่วยงานต้นสังกัด ทำให้เกิดความคล่องตัวในการประสานนโยบายการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด					
118	องค์กรของท่านมีการประสานการระดมความพยายามจากสมาชิกองค์กร เพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือเสนอให้มีการยกเลิกนโยบายการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด					
119	องค์กรของท่านมีการประสานการระดมความพยายามจากสมาชิกในองค์กรเพื่อมีข้อเสนอในการสืบสานนโยบายการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด					
120	องค์กรของท่านมีการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูล สภาพปัญหา และข้อเสนอแนะ กับต้นสังกัดในเรื่องของการประสานนโยบายการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด					
121	องค์กรของท่านมีความพยายามหลีกเลี่ยงความความเห็นต่างที่ชัดเจนของหน่วยงานอื่น อันเป็นอุปสรรคต่อการประสานนโยบายการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด					
122	องค์กรของท่านมีการจัดทำข้อตกลงร่วมกันระหว่างหน่วยงานหรือกลุ่มงานต่าง ๆ เพื่อรองรับการประสานนโยบายการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด					

ลำดับ	การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
123	องค์กรของท่านมีการประสานเพื่อรวบรวมนโยบายของหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อจัดทำยุทธศาสตร์อันเกิดจากการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับจังหวัด					
124	องค์กรของท่านมีการคัดกรองระดับความเร็วเร่งด่วนของนโยบายว่าอันไหนควรทำก่อนอันไหนควรทำหลัง เพื่อการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด					
125	องค์กรของท่านมีการสื่อสารโดยตรงกับผู้รับผิดชอบในงานเฉพาะเรื่องนั้น ๆ เพื่อความคล่องตัวในการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด					
126	องค์กรของท่านมีการสร้างการยอมรับ, มีการพึ่งพาซึ่งกันและกัน คำนึงถึงผลประโยชน์ร่วมกันของสมาชิก เพื่อผลสัมฤทธิ์ของการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด					
127	องค์กรของท่านมีการใช้รูปแบบวิธีการที่หลากหลายและยืดหยุ่น เพื่อการประสานนโยบายการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด					



ขอขอบคุณที่ได้กรุณาให้ความร่วมมือ





ที่ อว 8612.2/112

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

5 กุมภาพันธ์ 2563

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

เรียน

ด้วย นายสมศักดิ์ เหมือนดาว รหัสนักศึกษา 58252924 นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “กลยุทธ์การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด” ในกรณีภาควิชา
การบริหารการศึกษา ฯ ใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเพื่อประโยชน์ในการ
วิจัยดังกล่าว ในวันพฤหัสบดีที่ 13 กุมภาพันธ์ 2563 เวลา 13.00 น. เป็นต้นไป ห้องประชุมเครือข่ายส่งเสริม
ประสิทธิภาพการจัดการศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดนครปฐม โรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย (ห้อง 615) อำเภอเมือง
จังหวัดนครปฐม

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาเข้าร่วมการสนทนากลุ่มดังกล่าวด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วังนอมศักดิ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

นักศึกษา โทร. 08 4018 3189



ที่ อว 8612.2/224

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

5 กุมภาพันธ์ 2563

เรื่อง ขออนุญาตใช้ห้องประชุม

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย

ด้วย นายสมศักดิ์ เหมือนดาว นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง กลยุทธ์การประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ขอความอนุเคราะห์ใช้ห้องประชุมเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดนครปฐม โรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย (ห้อง 615) เพื่อจัดประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 คน เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม เพื่อประโยชน์ในการวิจัยดังกล่าว ในวันพฤหัสบดีที่ 13 กุมภาพันธ์ 2563 เวลา 13.30 น. เป็นต้นไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ใช้สถานที่ตามวันและเวลาดังกล่าว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วัฒนอมศักดิ์)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 09 3979 3455

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

กลุ่มที่ 1 นักวิชาการที่มีความรู้ และมีประสบการณ์อันเกี่ยวเนื่องกับการประสานนโยบาย การศึกษาขั้นพื้นฐานระดับจังหวัด คุณวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาเอก จำนวน 3 คน ได้แก่

ดร. ณรินทร์ ชำนาญดู ตำแหน่ง ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ

โรงเรียนกาญจนาอนุเคราะห์ จังหวัดกาญจนบุรี

ดร. ศศิธร ศรีพรหม ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์ชำนาญการ

ประจำกลุ่มงานวัดผลและประเมินผล

การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

มัธยมศึกษา เขต 9 (สุพรรณบุรี – นครปฐม)

ดร. ดุจดาว โตบางป่า ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขต

พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารการศึกษาอันเกี่ยวเนื่องกับการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับ จังหวัด ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา สังกัดหน่วยงานการศึกษาเอกชน, การศึกษาพิเศษ และ/หรือการศึกษานอกโรงเรียนและ ตามอัธยาศัย จำนวน 3 คน ได้แก่

ดร. พิศิทธิ์ แพงศรีนิธิศ ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขต

พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร

นายเจริญ แจ่มใส ตำแหน่ง ผู้อำนวยการศูนย์การศึกษา

พิเศษประจำจังหวัดสมุทรสาคร

นายเจริญชัย กิตติพิรเดช ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การ

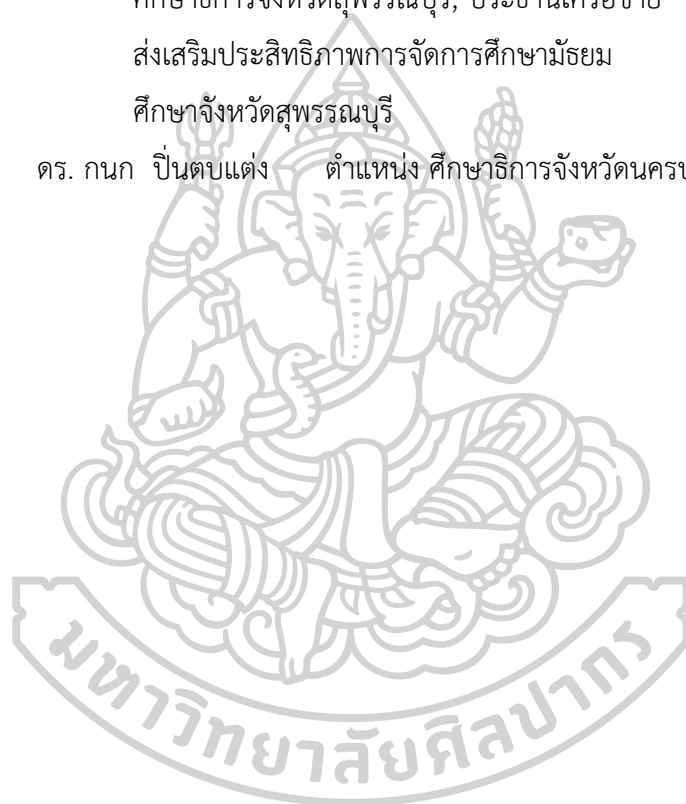
ศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 (สุพรรณบุรี-นครปฐม)

กลุ่มที่ 3 ผู้ปฏิบัติหน้าที่อันเกี่ยวข้องข้องกับการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับ จังหวัด ได้แก่ ผู้ว่าราชการจังหวัดหรือรองผู้ว่าราชการจังหวัดที่ได้รับมอบหมาย, ศึกษาธิการจังหวัด หรือรองศึกษาธิการจังหวัดที่ได้รับมอบหมาย, คณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัด หรือ คณะอนุกรรมการที่มีบทบาทหน้าที่อันเกี่ยวเนื่องกับการประสานนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับ จังหวัด จำนวน 3 คน

ดร. สามารถ รอดสำราญ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย
จังหวัดนครปฐม, อนุกรรมการด้านการพัฒนา
การศึกษา สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครปฐม
, ประธานเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัด
การศึกษามัธยมศึกษาจังหวัดนครปฐม

ดร. นิตินันท์ ฉันทวงศ์ชนะ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนสงวนหญิง
จังหวัดสุพรรณบุรี, อนุกรรมในคณะอนุกรรมการ
ศึกษาธิการจังหวัดสุพรรณบุรี, ประธานเครือข่าย
ส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษามัธยม
ศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี

ดร. กนก ปันตบแต่ง ตำแหน่ง ศึกษาธิการจังหวัดนครปฐม



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นายสมศักดิ์ เหมือนดาว
วัน เดือน ปี เกิด	16 กุมภาพันธ์ 2516
สถานที่เกิด	จังหวัดนครปฐม
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2527 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนวัดหุบรัก (ไพรประชาอุปถัมภ์) พ.ศ. 2533 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนศรีวิชัยวิทยา อ.เมือง จ.นครปฐม พ.ศ. 2537 ค.บ. (วิทยาศาสตร์ทั่วไป) สถาบันราชภัฏนครปฐม จ.นครปฐม พ.ศ. 2552 ค.ม. (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม พ.ศ. 2558 เข้าศึกษา Ph.D การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ จ.นครปฐม
ที่อยู่ปัจจุบัน	65 หมู่ที่ 4 ตำบลโพรงมะเดื่อ อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม 73000

