

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

ในบทนี้จะกล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผล การวิจัย การอภิปรายผล ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ และข้อเสนอแนะ สำหรับการวิจัยในอนาคต

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษากระบวนการบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับ ชุมชน ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่นขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษา ในส่วนกลาง
2. เพื่อศึกษาปัญหาการบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่นขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษา ในส่วนกลาง

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ที่ได้รับการประเมินเป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่นขนาดใหญ่ ในส่วนกลางระหว่าง ปีการศึกษา 2530 - 2532 จำนวน 39 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 19 คน และ ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบ งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน จำนวน 20 คน
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ใช้แบบสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้างและแบบ วิเคราะห์เอกสาร
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์ และเก็บข้อมูลจาก เอกสารด้วยตนเอง ได้ทำการสัมภาษณ์ประชากรทั้งสิ้น 38 คน คิดเป็นร้อยละ 97.44

4. การวิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์โดยการวิเคราะห์เนื้อหา หาค่าความถี่ และค่าร้อยละ พร้อมทั้งเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นตารางประกอบความเรียง

สรุปผลการวิจัย

1. ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์ ผู้ให้สัมภาษณ์เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย ส่วนใหญ่มีอายุอยู่ระหว่าง 51 - 55 ปี วุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี อายุราชการสูงกว่า 25 ปี และมีระยะเวลาดำรงตำแหน่งในโรงเรียนปัจจุบันอยู่ระหว่าง 1 - 5 ปี และสูงกว่า 10 ปี

2. ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนของผู้บริหารโรงเรียนจากการสัมภาษณ์

2.1 การวางแผน

โรงเรียนมีการกำหนดวัตถุประสงค์ เกี่ยวกับงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนไว้ชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร โดยโรงเรียนที่กำหนดและไม่กำหนดมีจำนวนใกล้เคียงกัน สำหรับนโยบายเกี่ยวกับงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน โรงเรียนส่วนใหญ่มีการกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรเช่นกัน ในการกำหนดนโยบาย พบว่า บุคคลหลายฝ่ายมีบทบาทในการกำหนด ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร และครู-อาจารย์ นอกจากนี้ยังได้มีการชี้แจงนโยบายให้บุคลากรรับทราบ

การวางแผนเกี่ยวกับงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน พบว่า โรงเรียนดำเนินการโดยมีคณะกรรมการวางแผน องค์ประกอบของคณะกรรมการวางแผน ได้แก่ ผู้ช่วยผู้บริหาร และหัวหน้างาน นอกจากนี้โรงเรียนมีขั้นตอนในการจัดทำโครงการโดย หัวหน้าหมวดวิชา หรือหัวหน้างานประชุมบุคลากรในแต่ละหมวด/งาน เพื่อกำหนดโครงการแล้วจัดแบ่งกันเขียนโครงการตามรูปแบบที่กรมสามัญศึกษากำหนด หลังจากนั้นจะมีการวิเคราะห์ถ่วงถอย คัดเลือกโครงการที่จำเป็นของแต่ละฝ่ายงาน โดยฝ่ายบริหาร โดยคณะกรรมการบริหารโรงเรียน หรือโดยคณะกรรมการงานแผนงาน

สำหรับโครงการด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนที่
ครูนำเสนอต่อผู้บริหาร และได้รับอนุมัติ - โดยปกติจะได้ทรัพยากรตามที่ขอไป โดย
งบประมาณในการปฏิบัติงานได้จากเงินบำรุงการศึกษา รองลงมาคือจากสมาคม/ชมรม
ผู้ปกครองและครู

ในการจัดทำปฏิทินงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน
พบว่า ทุกโรงเรียนมีการจัดทำ และส่วนใหญ่การปฏิบัติงานเป็นไปตามปฏิทินปฏิบัติงาน
แต่ก็มีส่วนน้อยที่ไม่เป็นไปตามปฏิทินปฏิบัติงาน จากการสัมภาษณ์ได้ข้อมูลเพิ่มเติมว่าเป็น
เพราะบางโครงการ/กิจกรรม ต้องเปลี่ยนแปลงตามความสะดวกของชุมชนที่เกี่ยวข้อง

ส่วนการจัดทำแนวปฏิบัติในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับ
ชุมชนใช้การติดต่อด้วยวาจาก่อนแล้วจึงทำเป็นลายลักษณ์อักษร

2.2 การจัดการ

โรงเรียนส่วนใหญ่ มีการกำหนดงานความสัมพันธ์ ระหว่าง
โรงเรียนกับชุมชนไว้ในโครงสร้างของโรงเรียน สำหรับโครงสร้างที่กำหนดขึ้นกำหนด
เป็นงานอยู่ในฝ่าย รวมทั้งมีการกำหนดขอบเขตของงาน ซึ่งฝ่ายที่รับผิดชอบงานนี้ส่วน
ใหญ่คือ ฝ่ายบริการ ซึ่งมีบทบาทหน้าที่ในการรับผิดชอบงานของฝ่ายอื่นรวมถึงการบริการ
การพัฒนา การให้ความร่วมมือกับชุมชน และการขอความร่วมมือกับชุมชนนอกจาก
นั้นยังมีการติดต่อประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องด้วย

สำหรับการกำหนดผู้รับผิดชอบงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียน
กับชุมชน มีการกำหนดในรูปคณะบุคคล องค์ประกอบของคณะบุคคล ได้แก่
ครู - อาจารย์ และผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริการ โดยคณะบุคคลดังกล่าวมีหน้าที่
ปฏิบัติงานและรับผิดชอบงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน โดยติดต่อ
ประสานงานและขอความร่วมมือกับบุคลากรในโรงเรียนและนอกโรงเรียน

2.3 การจัดคนเข้าทำงาน

ในการสรรหาบุคลากร ทุกโรงเรียนมีการวางแผนบุคลากรใน
การปฏิบัติงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน แต่การวางแผนบุคลากรมิได้ทำใน
ลักษณะของการวิเคราะห์งาน ระบุ และขออัตรากำลังตามลักษณะและปริมาณงาน

แต่เป็นลักษณะของการจัดสรรภายในโรงเรียน สำหรับการจับบุคลากร โรงเรียนคำนึงถึงเรื่องบุคลิกภาพและอุปนิสัย รวมทั้งความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน สำหรับวิธีการจับบุคลากรเข้าปฏิบัติงานนั้น ผู้บริหารเป็นผู้พิจารณาด้วยตนเอง และขออาสาสมัคร นอกจากนี้ พบว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนต้องปฏิบัติการสอน และงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย เช่น งานประชาสัมพันธ์งานอาคารสถานที่ เป็นต้น

การดำรงรักษาบุคลากร พบว่า โรงเรียนได้จัดบริการ และอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานโดยการจัดหาเครื่องมือ เครื่องใช้ในการปฏิบัติงาน และอำนวยความสะดวกในการเบิก-จ่ายสวัสดิการนอกจากนั้น ยังเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น และข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน

การพัฒนาบุคลากร พบว่า โรงเรียนมีการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากรในงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน โดยส่วนใหญ่มีการปฐมนิเทศและการส่งบุคลากรเข้าร่วมประชุม อบรม หรือสัมมนาที่หน่วยงานอื่นจัดขึ้น สำหรับการปฐมนิเทศ ผู้บริหารเป็นผู้ปฐมนิเทศ และมอบให้หัวหน้าโครงการเป็นผู้แนะนำ ชี้แจงกิจกรรมที่พร่องลงมากคือ จัดการประชุม อบรม หรือสัมมนา

2.4 การอำนวยความสะดวก

โรงเรียนใช้วิธีการจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงาน โดยใช้หลายวิธีผสมผสานกัน ได้แก่ ใช้วิธีการชมเชย หรือแสดงพฤติกรรมยอมรับเมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จ และให้ความสนใจด้วยความจริงใจ

สำหรับการใช้ภาวะผู้นำ พบว่า โรงเรียนมีการใช้ภาวะผู้นำในการปฏิบัติงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน โดยผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างในการสร้างความสัมพันธ์ ส่วนบทบาทของผู้บริหารในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ใช้หลายวิธีผสมผสานกัน คือ ใช้วิธีสั่งการไปตามอำนาจหน้าที่ และให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานไปตามหน้าที่ตลอดจนให้คำแนะนำช่วยเหลือตามความจำเป็น รวมทั้งผู้บริหารเข้าร่วมในการปฏิบัติงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาและควบคุมอย่างใกล้ชิด สำหรับวิธีการในการตัดสินใจ ผู้บริหารอนุญาตให้กลุ่มรับผิดชอบตัดสินใจภายในขอบเขตที่กำหนด สำหรับวิธีการช่วยเหลือบุคลากรปฏิบัติงานให้สำเร็จ ใช้วิธีการจัดให้มีการ

ประชุมชี้แจงก่อนการปฏิบัติงาน และให้คำปรึกษาเมื่อมีปัญหา

การติดต่อสื่อสาร พบว่า โรงเรียนมีวิธีการติดต่อสื่อสารในการปฏิบัติงาน โดยติดต่อด้วยวาจา และติดต่อเป็นหนังสือราชการ ส่วนวิธีการติดต่อประสานงาน ใช้หลายวิธีผสมผสานกัน ได้แก่ ผู้บริหารแจ้งข่าวสาร และข้อมูลต่าง ๆ ตามสายการบังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาให้ข้อมูลต่าง ๆ ขึ้นไปยังระดับบริหาร และมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน สำหรับการสั่งงาน โรงเรียนมีการสั่งงานด้วยวาจา และลายลักษณ์อักษร และในการสั่งงาน ผู้รับคำสั่งมีโอกาสซักถามหรือเสนอข้อมูลได้

2.5 การควบคุม

ในการควบคุมการปฏิบัติงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน โรงเรียนมีการควบคุมในเรื่องเวลา ขั้นตอนในการดำเนินงานและงบประมาณ โดยใช้วิธีการควบคุมเหมือนกับงานอื่น ๆ วิธีการที่ใช้ ได้แก่ การสังเกตการปฏิบัติงาน ซึ่งวิธีการควบคุมที่ใช้เป็นที่ยอมรับของบุคลากรส่วนใหญ่ในโรงเรียน

สำหรับการควบคุมโดยการประเมินผล โรงเรียนได้มีการชี้แจงให้บุคลากรทราบเกี่ยวกับกระบวนการ และวิธีการประเมินผล ระยะเวลาการประเมินผล มีการประเมินหลังจากการดำเนินงาน หรือเมื่อสิ้นสุดโครงการ ประเมินเป็นระยะระหว่างดำเนินการ และประเมินก่อนดำเนินการ โดยการสังเกต รวมทั้งมีแบบฟอร์มสำหรับการประเมินผล และผู้มีส่วนร่วมในการประเมินผล ได้แก่ คณะครู-อาจารย์ที่ร่วมปฏิบัติงาน และหัวหน้าโครงการ นอกจากนี้โรงเรียนมีการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับผลที่คาดหวังและหลังการประเมินผลได้นำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไขการทำงาน และแจ้งผลการประเมินให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ

3. ปัญหาการบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนของผู้บริหารโรงเรียน

3.1 ปัญหาการบริหารงานเกี่ยวกับการวางแผนงานสร้างความสัมพันธ์

ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ผลการวิจัยพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ที่ระบุว่ามีปัญหาและไม่มีปัญหา มีจำนวนใกล้เคียงกัน โดยลักษณะปัญหาที่มีผู้ระบุมากที่สุดคือ การวางแผนเรื่องเวลาไม่เหมาะสมกับการปฏิบัติจริง

3.2 ปัญหาการบริหารงานเกี่ยวกับการสร้าง และเผยแพร่เกียรติประวัติของโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ระบุว่า โรงเรียนไม่มีปัญหา แต่มีบางส่วนที่ระบุว่ามีปัญหา โดยลักษณะปัญหาที่มีผู้ระบุมากที่สุดคือ เครื่องมือและวัสดุในการผลิตสื่อเพื่อการประชาสัมพันธ์มีไม่เพียงพอ

3.3 ปัญหาการบริหารงานเกี่ยวกับการให้บริการชุมชน ผลการวิจัยพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ที่ระบุว่ามีปัญหา และไม่มีปัญหา มีจำนวนใกล้เคียงกันโดยลักษณะปัญหาที่มีผู้ระบุมากที่สุดคือ วัสดุอุปกรณ์ อาคารสถานที่ในการให้บริการชุมชนทรุดโทรมหรือ ถูกทำลาย

3.4 ปัญหาการบริหารงานเกี่ยวกับการเป็นผู้นำ และให้ความร่วมมือในการพัฒนาชุมชน ผลการวิจัยพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ระบุว่าโรงเรียนไม่มีปัญหา แต่ก็มีบางส่วนที่ระบุว่ามีปัญหาโดยลักษณะปัญหาที่มีผู้ระบุมากที่สุดคือ บุคลากรในโรงเรียนไม่เห็นความสำคัญเกี่ยวกับการให้ความร่วมมือในการพัฒนาชุมชน

3.5 ปัญหาการบริหารงานเกี่ยวกับการได้รับความสนับสนุนจากชุมชน ผลการวิจัยพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ระบุว่า โรงเรียนไม่มีปัญหา แต่ก็มีบางส่วนที่ระบุว่ามีปัญหาโดยลักษณะปัญหาที่มีผู้ระบุมากที่สุดคือ ผู้ปกครองมีฐานะยากจน ไม่สามารถให้การสนับสนุนโรงเรียน

3.6 ปัญหาการบริหารงานเกี่ยวกับการประเมินผลงานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ผลการวิจัยพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ระบุว่าไม่มีปัญหาแต่ก็มีบางส่วนที่ระบุว่ามีปัญหา โดยลักษณะปัญหาที่มีผู้ระบุมากที่สุดคือ ขาดความร่วมมือจากบุคลากรในการรายงานผล

4. ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน จากการวิเคราะห์เอกสาร

4.1 การวางแผน

โรงเรียนเกินกว่าครึ่งหนึ่งไม่ได้จัดทำแผนพัฒนาการศึกษา

สำหรับแผนปฏิบัติการ และปฏิทินปฏิบัติงานทุกโรงเรียนมีการจัดทำ

นอกจากนี้พบว่าในแผนของโรงเรียนส่วนใหญ่มีการกำหนด

วัตถุประสงค์เกี่ยวกับงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน โดยวัตถุประสงค์ที่กำหนดจัดได้เป็น 3 ลักษณะ คือ ลักษณะแรกวัตถุประสงค์เพื่อให้บริการ พัฒนาให้ความร่วมมือกับชุมชน และการขอความสนับสนุนจากชุมชน ลักษณะที่สองคือ เพื่อมีส่วนร่วมในการพัฒนา ให้ความช่วยเหลือ และให้บริการชุมชน ลักษณะที่สามคือ เพื่อขอความร่วมมือ ขอความสนับสนุนจากชุมชนในการระดมสรรพกำลัง เพื่อพัฒนาการศึกษา

สำหรับนโยบายเกี่ยวกับงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนพบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีการกำหนดนโยบาย แต่ต่ำกว่าครึ่งหนึ่งที่นโยบายสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

4.2 การจัดองค์การ

โรงเรียนส่วนใหญ่มีการกำหนดงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนไว้ในโครงสร้างของโรงเรียน สำหรับโครงสร้างที่กำหนดขึ้นกำหนดเป็นงานอยู่ในฝ่าย แต่ไม่มีพรรณนางานในรายละเอียด ซึ่งฝ่ายที่รับผิดชอบงานนี้คือฝ่ายบริการมากที่สุด รองลงมาคือฝ่ายปกครองและไม่ปรากฏอยู่ในฝ่ายใดเลย สำหรับโรงเรียนที่กำหนดงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนไว้ในฝ่ายบริการนั้น นอกจากจะมีงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนแล้วยังมีงานอื่น ๆ อีกได้แก่ งานนโยบายและแผน งานโสตทัศนศึกษา งานอนามัยโรงเรียน งานโภชนาการ งานกิจกรรม งานประชาสัมพันธ์ งานสวัสดิการ งานกิจกรรมสหกรณ์ งานอาคารสถานที่ งานนันทนาการโรงเรียนและสถานพินิจ งานติดตามและประเมินผล เป็นต้น

สำหรับโรงเรียนที่กำหนดให้งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนอยู่ในฝ่ายปกครองนั้น นอกจากจะมีงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนแล้วยังมีงานอื่น ๆ อีกได้แก่ งานปกครองนักเรียน งานบุคลากรฝ่ายปกครอง งานระเบียบวินัยของนักเรียน งานพัฒนาจริยธรรมและคุณธรรม งานรักษาความปลอดภัย และงานวิเคราะห์วิจัยงานฝ่ายปกครอง เป็นต้น

4.3 การจัดคนเข้าทำงาน

จากการวิเคราะห์คำสั่งของโรงเรียน พบว่า มีคำสั่งแต่งตั้งบุคลากรในการปฏิบัติงาน โดยมีการระบุผู้รับผิดชอบกิจกรรมต่าง ๆ ไว้อย่างชัดเจน

4.4 การอำนวยความสะดวก

จากการวิเคราะห์รายงานการประชุม พบว่า โรงเรียนมีการประชุมเกี่ยวกับงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน โดยลักษณะการประชุมเป็นการประชุมครูทั้งโรงเรียนและประชุมกลุ่ม เรื่องที่ประชุมได้แก่การจัดงาน / โครงการ และวิธีดำเนินการ

4.5 การควบคุม

จากการวิเคราะห์เอกสารพบว่า โรงเรียนมีการควบคุมโดยใช้ปฏิทินปฏิบัติงาน ซึ่งมีทุกโรงเรียน และมีการรายงานผลงาน

การอภิปรายผล

จากผลการวิจัยเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่นขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษา ในส่วนกลาง มีประเด็นสำคัญที่จะนำมาอภิปราย ดังต่อไปนี้

1. กระบวนการบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนของผู้บริหารโรงเรียน

1.1 การวางแผน

1.1.1 จากผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีการกำหนดวัตถุประสงค์เกี่ยวกับงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เป็นลายลักษณ์อักษร อย่างไรก็ตาม โรงเรียนที่ไม่กำหนดวัตถุประสงค์ จากการวิเคราะห์เอกสารก็มีถึงร้อยละ 35 ซึ่งการที่โรงเรียนไม่กำหนด วัตถุประสงค์ไว้เป็นสิ่งไม่ถูกต้องตามหลักการวางแผน ทั้งนี้เพราะวัตถุประสงค์คือผลที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต การที่โรงเรียนไม่ได้กำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร อาจทำให้บุคลากรในโรงเรียนรับรู้ทิศทางการปฏิบัติงานต่างกัน ซึ่งจะเป็นเหตุให้เกิดข้อขัดแย้งหรือการปฏิบัติงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ และการกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรจะทำให้สามารถนำมาทบทวนได้ง่าย

1.1.2 จากผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ซึ่งเป็นสิ่งถูกต้อง เพราะนโยบายเป็นองค์ประกอบสำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้เกิดการนำวัตถุประสงค์ไปแปลงเป็นการปฏิบัติ ดังที่ Ackoff (1970) ได้กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบของแผนประกอบด้วย จุดหมาย (Ends) คือการระบุวัตถุประสงค์ และจุดมุ่งหมายหลัก สำหรับวิธีการ (Means) คือการเลือกนโยบาย แผนงาน วิธีดำเนินการ และวิธีปฏิบัติซึ่งจะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายหลักที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ จากผลการวิจัยพบว่านโยบายที่กำหนด กำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งสอดคล้องกับที่ ธงชัย สันติวงษ์ (2519) ได้กล่าวไว้ว่า นโยบายจะต้องชัดเจนเป็นที่เข้าใจง่าย และควรเขียนขึ้นเป็นลายลักษณ์อักษร

จากการวิเคราะห์เอกสารพบว่า นโยบายที่กำหนด ไม่ปรากฏภาพชัดเจนในเรื่องของความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ กล่าวคือ ในจำนวน 16 โรงเรียนที่มีการกำหนดนโยบาย มีเพียง 1 โรงเรียนที่นโยบายสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ทั้งหมด 5 โรงเรียนสอดคล้องเป็นส่วนใหญ่ และ 1 โรงเรียนสอดคล้องบางส่วน อย่างไรก็ตามเมื่อเปรียบเทียบนโยบายที่โรงเรียนกำหนดกับทิศทางในการจัดการศึกษาที่กรมสามัญศึกษาระบุไว้ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับชุมชน อาจกล่าวได้ว่ามีความสอดคล้องกัน

สำหรับการกำหนดนโยบายพบว่าบุคคลหลายฝ่าย มีบทบาทในการกำหนด ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร และครู - อาจารย์ แสดงว่าในการกำหนดนโยบายของโรงเรียนนั้น นอกจากผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดแล้วยังเปิดโอกาสให้บุคลากรหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมด้วย ซึ่งสอดคล้องกับที่ เสถียร เหลืองอร่าม (2522) กล่าวไว้ว่า การจัดทำนโยบายนั้นควรให้เจ้าหน้าที่ระดับต่าง ๆ ได้ร่วมมือในการกำหนด จัดทำนโยบายร่วมกัน ซึ่งนับว่าเป็นการดี เพราะทำให้บุคลากรรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน มีโอกาสได้แสดงความคิดเห็น มีผลทำให้บุคลากรให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน

1.1.3 จากผลการวิจัยพบว่า การวางแผนเกี่ยวกับ

งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ดำเนินการโดยมีคณะกรรมการวางแผนองค์ประกอบของคณะกรรมการวางแผน ได้แก่ ผู้ช่วยผู้บริหาร และหัวหน้างาน แสดงว่าบุคลากรทุกระดับที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการวางแผน ซึ่งการมีส่วนร่วมในการวางแผนนี้บุคลากรจะเกิดความพึงพอใจและเต็มใจที่จะนำไปปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับที่ สนั่นจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์ (2524) ได้กล่าวไว้ว่า วิธีการเตรียมให้คนร่วมปฏิบัติตามแผนได้ดีที่สุดคือการให้บุคลากรในหน่วยงานได้เข้ามีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนตั้งแต่ขั้นตอนแรกถึงขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการ

1.1.4 จากผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนมีขั้นตอนในการจัดทำโครงการโดยหัวหน้าหมวดวิชาหรือหัวหน้างาน ประชุมบุคลากรในแต่ละหมวด/งาน เพื่อกำหนดโครงการแล้วจัดแบ่งกันเขียนโครงการตามรูปแบบที่กรมสามัญศึกษากำหนด หลังจากนั้นจะมีการวิเคราะห์หากลั่นกรอง และคัดเลือกโครงการที่จำเป็นของแต่ละฝ่าย/งาน โดยฝ่ายบริหาร โดยคณะกรรมการบริหารโรงเรียน หรือโดยคณะกรรมการแผนงาน ซึ่งการวิเคราะห์โครงการก่อนรวมเป็นแผนเป็นขั้นตอนที่สำคัญยิ่ง เพราะจะทำให้มีการทบทวนว่าโครงการเหล่านั้นมีประโยชน์ คุ่มทุน และมีประสิทธิภาพภายใน คือความสอดคล้อง เป็นเหตุเป็นผลภายในตัวโครงการเอง

1.1.5 จากผลการวิจัยพบว่า โครงการด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนที่ครูนำเสนอต่อผู้บริหารและได้รับอนุมัติ โดยปกติจะได้รับการตามที่ขอไป โดยงบประมาณในการปฏิบัติงานได้จากเงินบำรุงการศึกษารองลงมาคือจากสมาคม/ชมรมผู้ปกครองและครู จะเห็นว่าสมาคม/ชมรมผู้ปกครองและครูมีบทบาทในการช่วยเหลือส่งเสริม และสนับสนุนการจัดการศึกษาภายในโรงเรียน และมีผลดีต่อการบริหารงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่ วรรัตน์ วรรณเลิศลักษณ์ (2518) ได้ศึกษาบทบาทของสมาคมผู้ปกครองและครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า บทบาทของสมาคมมีผลดีต่อการบริหารโรงเรียนเพราะส่งเสริมสภาพการเรียนรู้การสอน และส่งเสริมสวัสดิการครูและนักเรียน ดังนั้นโรงเรียนควรสนับสนุนให้มีการจัดตั้งสมาคมผู้ปกครองและครูขึ้น เพื่อให้การสนับสนุนในด้านต่าง ๆ เช่น งบประมาณ ทั้งนี้เพราะในการบริหารงานไม่ว่าผู้บริหารจะมีความสามารถในการบริหารเพียงใดก็ตามแต่ถ้าขาดงบประมาณในการดำเนินการแล้ว ก็ไม่สามารถดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ นอกจากนี้ จากการสัมภาษณ์พบว่า เงินงบประมาณที่ทางราชการจัดสรรให้มีจำนวนน้อย เนื่องจาก

หน่วยงานเจ้าสังกัดเห็นว่า เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ จึงคาดหวังให้โรงเรียนหาเงิน
นอกงบประมาณจากแหล่งอื่น เช่น โรงเรียนจัดหาเอง หรือจากการรับบริจาค
ซึ่งในลักษณะนี้ไม่สามารถใช้กับโรงเรียนทั่วไปได้ ทั้งนี้เพราะโรงเรียนทั่วไปไม่มี
ความพร้อมในด้านงบประมาณเหมือนโรงเรียนขนาดใหญ่

1.1.6 จากการวิเคราะห์เอกสารพบว่า ทุกโรงเรียนมี
การจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ซึ่งมีการกำหนดระยะเวลา
เวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดของการปฏิบัติงาน กำหนดผู้รับผิดชอบรวมทั้งกำหนดกิจกรรมไว้
ชัดเจน ซึ่งเป็นการดีเพราะทำให้บุคลากรแต่ละคนรู้บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ
ของตนและผู้อื่น ก่อให้เกิดการประสานงานในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี ซึ่ง
สอดคล้องกับที่ สนั่นจิตร์ สุนทรทรัพย์ (2524) ได้กล่าวไว้ว่า ควรมีการ
นางงานและโครงการที่ได้รับอนุมัติมาสรุปจัดทำเป็นปฏิทินปฏิบัติงานเพื่อให้เป็นคู่มือให้ผู้
ปฏิบัติทราบว่า จะต้องทำอะไร เมื่อไร และต้องเสร็จสิ้นเมื่อใด ทำให้ทราบ
กิจกรรมที่ผู้อื่นต้องทำพร้อมทั้งกำหนดเวลา ซึ่งเป็นประโยชน์ในการประสานงาน ทำ
ให้เกิดความร่วมมือได้อย่างไม่สับสน และยังใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมงานของ
ผู้บริหารอีกด้วย แต่จากการสัมภาษณ์ในรายละเอียดพบว่า โรงเรียนมีปัญหาเรื่อง
การวางแผนไม่เหมาะสมกับการปฏิบัติจริง ซึ่งอาจเป็นเพราะว่าในการปฏิบัติงาน
ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนต้องขึ้นอยู่กับความสะดวกของชุมชนที่เกี่ยวข้อง
ดังนั้นในการกำหนดปฏิทินปฏิบัติงานหากมีส่วนเกี่ยวข้องกับบุคคลหรือชุมชนใดก็ควรจะได้มี
การหาข้อมูลจากบุคคลหรือชุมชนก่อนการกำหนดแผน

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1.2 การจัดองค์การ

จากผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีการกำหนดงานความ
สัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนไว้ในโครงสร้างของโรงเรียนโดยจัดอยู่ในระดับงาน
ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของฝ่าย แต่ก็มีโรงเรียนจำนวนหนึ่งที่ไม่ปรากฏงานความสัมพันธ์ระหว่าง
โรงเรียนกับชุมชนในโครงสร้างของโรงเรียนซึ่งน่าจะจะไม่เหมาะสมทั้งนี้เพราะงานความ
สัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนเป็นงานสำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้เกิดความร่วมมือ
ระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครองและชุมชนอื่นจะทำให้การบริหารโรงเรียนบรรลุ
จุดมุ่งหมาย ซึ่งในการประเมินโรงเรียนดีเด่น กรมสามัญศึกษาได้ระบุให้งานความ
สัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนและประชาชนเป็นเกณฑ์สำคัญในการประเมินด้วย

สำหรับฝ่ายที่รับผิดชอบ ส่วนใหญ่ระบุว่าอยู่ในฝ่ายบริการ รองลงมาคือฝ่ายปกครอง และอยู่ในความรับผิดชอบของทุกฝ่าย จากการศึกษาเอกสารพบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในฝ่ายบริการเช่นกัน รองลงมาคือฝ่ายปกครอง และไม่ปรากฏอยู่ในฝ่ายใด ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์ที่มีผู้ระบุว่างานนี้จะกระจายอยู่ในทุกฝ่าย

สำหรับบทบาทหน้าที่ของฝ่ายที่รับผิดชอบจากการสัมภาษณ์

ครอบคลุมงานของฝ่าย และงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ซึ่งได้แก่ การบริการ การพัฒนา การให้ความร่วมมือกับชุมชนและการขอความร่วมมือจากชุมชน ตลอดจนการติดต่อประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ส่วนข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสารพบว่า โรงเรียนที่กำหนดงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนไว้ในฝ่ายบริการ ลักษณะงานในฝ่ายได้แก่ งานโสตทัศนศึกษา งานอนามัยโรงเรียน งานโภชนาการ งานกิจกรรม งานประชาสัมพันธ์งานสวัสดิการ งานกิจกรรมสหกรณ์ งานอาคารสถานที่ งานนันทนาการโรงเรียนและสถานพำนัก เป็นต้น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะมีงานหลายงานในฝ่ายที่สัมพันธ์กับงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน และสามารถดำเนินการร่วมกันได้เป็นอย่างดีเช่น ในกรณีที่ชุมชนขอใช้บริการด้านอาคารสถานที่ของโรงเรียน เพื่อจัดงานก็ต้องมีการประสานงานกับงานอาคารสถานที่ และงานโสตทัศนศึกษาเพื่อดูแลเรื่องอาคารสถานที่ ตลอดจนการติดตั้งอุปกรณ์เครื่องเสียงหรือแสงสว่าง เป็นต้น ส่วนงานอนามัยโรงเรียน ซึ่งโดยปกติจะมีการติดต่อกับสถานพยาบาลเพื่อมาให้บริการตรวจสุขภาพนักเรียนและบุคลากรภายในโรงเรียนอยู่แล้ว เมื่อโรงเรียนมีโครงการอนามัยสู่ชุมชนก็ต้องมีการประสานงานกับงานอนามัยโรงเรียน นอกจากนั้นในการดำเนินโครงการส่งเสริมอาชีพสู่ชุมชน ก็จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือและประสานงานกับงานโภชนาการซึ่งจะให้ความรู้แก่ชุมชน เช่น การทำอาหาร การประดิษฐ์ดอกไม้ ใบตอง เป็นต้น และในการดำเนินงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันก็จำเป็นต้องมีการประสานงานกับงานประชาสัมพันธ์ เพื่อเผยแพร่ข่าวสารข้อมูลของโรงเรียนสู่ชุมชน สำหรับโรงเรียนที่กำหนดงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนไว้ในฝ่ายปกครองนั้น นอกจากจะมีงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนแล้วยังมีงานอื่น ๆ อีก ได้แก่ งานปกครองนักเรียน งานบุคลากรฝ่ายปกครอง งานระเบียบวินัยของนักเรียน งานพัฒนาจริยธรรม และคุณธรรม งานรักษาความปลอดภัย และงานวิเคราะห์วิจัยงานฝ่ายปกครอง เป็นต้น ซึ่งอาจเป็นเพราะมีงานปกครองนักเรียนและงานระเบียบวินัยของนักเรียน เป็นงานที่อาจต้องติดต่อสัมพันธ์กับผู้ปกครองนักเรียนและชุมชน

จะเห็นว่าโรงเรียนมีการกำหนดโครงสร้างของโรงเรียนอย่างเหมาะสม กล่าวคือมีการจัดกลุ่มงานที่สัมพันธ์กันไว้ในฝ่ายเดียวกัน โดยยึดหลักการแบ่งงาน ซึ่งสอดคล้องกับที่ ชงชัย สันติวงษ์ (2523) ได้กล่าวไว้ว่า การพิจารณาตรวจสอบแบ่งแยกสายงานเพื่อจัดโครงสร้างการบริหารมีหลักการว่า งานที่เหมือนกันควรรวมอยู่ด้วยกัน การจำแนกประเภทของงานแต่ละประเภทเป็นไปตามหลักการแบ่งงาน เมื่อมีปริมาณงานมากก็แบ่งแยกย่อยต่อไปเรื่อย ๆ

สำหรับการกำหนดผู้รับผิดชอบส่วนใหญ่มีการกำหนดในรูปคณะบุคคล ซึ่งส่วนหนึ่งได้แก่ ครู - อาจารย์ และผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริการ ซึ่งนับว่าเหมาะสมเพราะการให้บุคลากรมีส่วนร่วมรับผิดชอบ ปฏิบัติงานร่วมกัน จะทำให้บุคคลเหล่านั้นเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน และเกิดการถ่ายเทแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างกว้างขวางซึ่งน่าจะทำให้ผลงานดีขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในโรงเรียนซึ่งมีบุคลากรไม่เห็นความสำคัญของการสัมพันธ์กับชุมชน

1.3 การจัดคนเข้าทำงาน

1.3.1 จากผลการวิจัย ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคนระบุว่า โรงเรียนมีการวางแผนบุคลากรในงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน อย่างไรก็ตามเมื่อสัมภาษณ์ในรายละเอียดพบว่าในการวางแผนบุคลากรมิได้ทำในลักษณะของการวิเคราะห์งาน ระบุ และขออัตรากำลังตามลักษณะและปริมาณ แต่เป็นลักษณะของการจัดสรรภายในกล่าวคือ สรรหาบุคลากรเข้าปฏิบัติงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน โดยวิธีการต่าง ๆ เช่น ขออาสาสมัคร ซึ่งเป็นวิธีที่ดีเพราะบุคลากรมีความเต็มใจและทุ่มเทกำลังกาย กำลังสติปัญญาเพื่อปฏิบัติงาน นอกจากนี้พบว่าสิ่งที่โรงเรียนคำนึงถึงในการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานคือ บุคลิกภาพอุปนิสัย และความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานซึ่งเป็นสิ่งสำคัญ ทั้งนี้เพราะในการปฏิบัติงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนนั้นต้องมีการประสานงานกับทุกฝ่ายทั้งในโรงเรียนและชุมชน ดังนั้นบุคลากรที่ปฏิบัติงานควรเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีอุปนิสัยชอบการติดต่อประสานงาน ชอบให้ความร่วมมือ และให้ความช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความจริงใจ ซึ่งบุคลากรดังกล่าวจะมีส่วนทำให้เกิดการเชื่อมโยงความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชนขึ้น ทำให้ชุมชนมีทัศนคติที่ดีต่อโรงเรียนและให้การสนับสนุนโรงเรียนในด้านต่าง ๆ เพื่อให้สามารถดำเนินการจัดการเรียนการสอนให้บรรลุผลสำเร็จได้ ซึ่งสอดคล้องกับที่ อุตัยบุญประเสริฐ (2526) ได้กล่าวว่า การดำเนินโครงการต่างๆ ซึ่งเป็นความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับชุมชนต้องระมัดระวัง เป็นอย่างยิ่งในการคัดเลือกบุคลากรจาก

ฝ่ายต่าง ๆ เข้าร่วมโครงการ หลักสำคัญในการคัดเลือกบุคคลจึงมักจะเน้นในเรื่อง ความพร้อมความสามารถ การมีมนุษยสัมพันธ์กับความสามารถในการทำงานกลุ่ม หรือ ประสานงานร่วมกับบุคคลหลายฝ่ายเป็นสำคัญ นอกจากนี้จากการสัมภาษณ์ใน รายละเอียดเพิ่มเติมพบว่าสิ่งที่โรงเรียนคำนึงถึงในการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน คือ การยอมรับของชุมชน ทั้งนี้เพราะในบางกรณีชุมชนมีปัญหาและสมาชิกภายในของชุมชน ไม่สามารถตกลงกันได้ จำเป็นจะต้องอาศัยความช่วยเหลือและแนะนำจากทางโรงเรียน ดังนั้นถ้าโรงเรียนจัดบุคลากรซึ่งเป็นที่ยอมรับของชุมชน เข้าไปให้ความช่วยเหลือชุมชน แล้ว ย่อมเกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

1.3.2 จากผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนได้จัดบริการและ อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน โดยการจัดหาเครื่องมือ เครื่องใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการจัดสภาพการปฏิบัติงานที่ดี อันเป็นปัจจัยที่ไม่ทำให้บุคลากรเกิดความ ไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับที่ Herzberg (อ้างถึงใน ทองอินทร์ วงศ์โสธร, 2523) ได้กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความไม่พึงพอใจ ในงานให้แก่พนักงานเจ้าหน้าที่ในบังคับบัญชาชั้นได้ คือ ความไม่เป็นธรรมหรือความ ไม่พึงพอใจการบริหาร การปกครองบังคับบัญชา ผลประโยชน์ค่าตอบแทนแรงงาน และสภาพการทำงาน กล่าวคือ ถ้าสภาพการทำงานไม่ดี ก็จะเป็นเหตุทำให้พนักงาน เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน แต่ถ้าได้มีการปรับปรุงสภาพการทำงานแล้วความ ไม่พึงพอใจก็อาจจะหายไป แต่ความพึงพอใจจะเกิดขึ้นหรือไม่นั้นไม่แน่ แต่จากการ สัมภาษณ์ในรายละเอียดพบว่า ถึงแม้โรงเรียนจะได้จัดหาเครื่องมือ เครื่องใช้ในการ ปฏิบัติงานให้แล้ว แต่ก็ยังมีปัญหาเรื่องเครื่องมือและวัสดุไม่เพียงพอ เช่น เครื่องมือ และวัสดุในการผลิตสื่อเพื่อการประชาสัมพันธ์ ดังนั้นโรงเรียนอาจใช้วิธีดำเนินการโดย ทางงบประมาณหรือขอความช่วยเหลือจากแหล่งอื่น เช่น สมาคม/ชมรมผู้ปกครองและครู บริษัท ห้าง ร้าน ชุมชน ในการจัดหาเครื่องมือหรือสนับสนุนการจัดทำเอกสาร ประชาสัมพันธ์โรงเรียนโดยมีชื่อหน่วยงานหรือชุมชนที่ให้การสนับสนุน ปรากฏอยู่ใน เอกสารนั้น

1.3.3 จากผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนมีการจัดกิจกรรมเพื่อ พัฒนาบุคลากรโดยมีการปฐมนิเทศบุคลากรก่อนการปฏิบัติงาน โดยผู้บริหารเป็นผู้ ปฐมนิเทศหรือมอบให้หัวหน้าโครงการเป็นผู้แนะนำชี้แจง เพื่อให้บุคลากรเข้าใจบทบาท หน้าที่ ที่ต้องรับผิดชอบ เข้าใจวิธีการดำเนินงานและสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุ

วัตถุประสงค์ที่ต้องการ นอกจากนั้นมีการส่งบุคลากรเข้าร่วมประชุมอบรม หรือสัมมนา ที่หน่วยงานอื่นจัดขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งที่ดีเพราะวิทยาการ เทคนิควิธีการต่าง ๆ มีการพัฒนา ขึ้น ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องส่งเสริมให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ แนวความคิด ก่อให้เกิดความกระตือรือร้น เห็นแนวทางแก้ปัญหาและพัฒนามากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับที่ ภิญญา สาทร (2526) ได้กล่าวไว้ว่า การที่บุคลากรได้เปลี่ยนงานเป็นครั้งคราว การได้ออกไปพบปะสังสรรค์กับครูหรือบุคคลอื่นของโรงเรียนอื่นเสียบ้าง อาจช่วยให้มี ความสดชื่นมีพลัง และมีกำลังใจเกิดขึ้นใหม่ กลับมาทำงานได้ดีขึ้นก็ได้ ดังนั้นการให้ ครูหรือบุคคลหน้าที่ต่าง ๆ ของโรงเรียนได้เข้าร่วมสัมมนาหรือเข้ารับการฝึกอบรม เป็น สิ่งจำเป็นที่โรงเรียนควรสนับสนุนทุกวิถีทาง อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า เป็นการพัฒนาบุคลากรโดยทั่วไปมากกว่าเจาะจงในเรื่องงานความสัมพันธ์ ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ซึ่งในกรณีที่ไม่มีโปรแกรมอบรมด้านนี้โดยตรงผู้บริหารอาจ ใช้วิธีการนิเทศ หรือสอนงาน

1.4 การอำนวยการ

1.4.1 จากการวิจัยพบว่า โรงเรียนมีการจูงใจให้บุคลากร ปฏิบัติงานโดยใช้หลายวิธีผสมผสานกันคือ ใช้วิธีการให้ความสนใจด้วยความจริงใจ ให้ค่าปรึกษา แนะนำอย่างเต็มใจเมื่อมีปัญหา พิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ ให้อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ และ ให้ค่าตอบแทนเป็นเงินหรือสิ่งของรางวัล จะเห็นว่าโรงเรียนใช้รูปแบบการจูงใจหลายรูปแบบ มีทั้งรูปแบบที่สนองความต้องการ ขั้นต่ำและความต้องการขั้นสูง ซึ่งเป็นการดีทั้งนี้เพราะบุคลากรในแต่ละโรงเรียนย่อมมี หลายประเภท หลายอย่าง บางคนมีความต้องการขั้นพื้นฐานคือในรูปของเงินหรือ สิ่งของรางวัล แต่ในขณะที่เดียวกันบางคนอาจต้องการได้รับความสนใจด้วยความจริงใจ จากผู้บังคับบัญชา โดยไม่ต้องการเงินหรือค่าตอบแทนเพราะเขาได้รับการตอบสนอง เพียงพอแล้ว ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Maslow (อ้างถึงในทองอินทร์ วงศ์โสธร, 2523) ซึ่งได้กล่าวไว้ว่าความต้องการของมนุษย์แบ่งเป็นลำดับขั้นจากขั้นต่ำถึงขั้นสูง เมื่อความต้องการขั้นต่ำได้รับการตอบสนอง มนุษย์ก็จะมีความต้องการขั้นสูงต่อไป ซึ่งลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์มี 5 ลำดับ คือ ความต้องการทางร่างกาย ความต้องการความมั่นคง ความต้องการติดต่อสัมพันธ์ ความต้องการ การยกย่อง นับถือ และความต้องการบรรลุถึงศักยภาพของตนเอง อย่างไรก็ตามจากการสัมภาษณ์ พบว่ามีผู้ให้สัมภาษณ์ 1 ราย ระบุว่า ใช้วิธีการจูงใจด้วยการชู้ ซึ่งวิธีการดังกล่าว น่าจะไม่เหมาะสมกับครู เนื่องจากอาชีพครูถือเป็นวิชาชีพ การปกครองครูจึงควรใช้ แรงจูงใจทางบวก

1.4.2 จากการวิจัยพบว่า มีการใช้ภาวะผู้นำในการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน โดยผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างในการสร้างความสัมพันธ์ การที่ผู้บริหารจะกระตุ้นให้บุคลากรให้ความสนใจในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน เพื่อให้โรงเรียนและชุมชนมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ร่วมมือกันในทุก ๆ ด้านนั้น ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพน่าเชื่อถือและน่าปฏิบัติตาม ซึ่ง French และ Raven (อ้างถึงในสมยศ นาวิการ, 2525) ได้กล่าวถึงพื้นฐานหรือแหล่งที่มาของอำนาจการอ้างอิง (Referent Power) ว่าอำนาจนี้มีฐานมาจากบุคคลที่บุคคลอื่นต้องการระบุหรือเลียนแบบ อำนาจการอ้างอิงขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพหรือแบบของบุคคล แต่จากการสัมภาษณ์ในรายละเอียดพบว่า ถึงแม้ผู้บริหารจะปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างในการสร้างความสัมพันธ์แล้วก็ตาม แต่ก็มีปัญหาเรื่องบุคลากรไม่เห็นความสำคัญในการให้ความร่วมมือพัฒนาชุมชน ซึ่งผู้บริหารควรแก้ไขโดยการประชุมให้ข้อมูลเพื่อให้ครูเห็นประโยชน์ของการมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน รวมทั้งชี้แจงให้ทราบแนวทางในการจัดการศึกษาตามแผน 7 ที่ได้ระบุว่าโรงเรียนต้องไม่แปลกแยกจากชุมชน เพื่อเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรของโรงเรียนเอาใจใส่และให้ความร่วมมือกับการพัฒนาชุมชน นอกจากนี้ควรมีการจัดชั่วโมงสอนให้เหมาะสมสำหรับผู้ที่มีหน้าที่ปฏิบัติงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนรวมทั้งจัดสวัสดิการแก่บุคลากรที่ไปร่วมปฏิบัติงานเท่าที่สามารถทำได้

1.4.3 จากการวิจัยพบว่า การดำเนินกิจการต่าง ๆ โรงเรียนใช้วิธีการหลายวิธีผสมผสานกันคือ สิ่งการไปตามอำนาจหน้าที่ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานไปตามหน้าที่ตลอดจนได้คำแนะนำช่วยเหลือตามความจำเป็น รวมทั้งผู้บริหารเข้าร่วมในการปฏิบัติงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา และควบคุมอย่างใกล้ชิด ซึ่งในการดำเนินงานนั้นจำเป็นต้องใช้ทุกวิธีการดังกล่าวให้เหมาะสมกับสถานการณ์และเวลา สำหรับการตัดสินใจในการปฏิบัติงานโรงเรียนใช้วิธีอนุญาตให้กลุ่มรับผิดชอบในการตัดสินใจภายในขอบเขตที่กำหนด แสดงว่าผู้บังคับบัญชาเป็นประชาธิปไตย ซึ่งสอดคล้องกับที่ Tenenbaum และ Schmidt (อ้างถึงในทองอินทร์ วงศ์โสธร, 2523) ได้กล่าวไว้ว่า ถ้าอนุญาตให้กลุ่มรับผิดชอบในการตัดสินใจภายในขอบเขตอำนาจของผู้บังคับบัญชามีน้อยแต่ความเป็นอิสระของผู้ใต้บังคับบัญชามีมาก นอกจากนั้นถ้าเทียบผลการตัดสินใจซึ่งเกิดจากการที่ผู้บังคับบัญชาตัดสินใจแล้วประกาศให้ผู้เกี่ยวข้องทราบกับการอนุญาตให้กลุ่มรับผิดชอบในการตัดสินใจภายในขอบเขต จะเห็นว่าการอนุญาตให้กลุ่มรับผิดชอบในการตัดสินใจภายในขอบเขตจะทำให้คุณภาพของการตัดสินใจดีกว่า เพราะเป็นการนำทางเลือกมาอภิปรายร่วมกัน วิเคราะห์ทางเลือก แล้วตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดเพื่อดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับทองอินทร์ วงศ์โสธร

(2523) ได้กล่าวไว้ว่า การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน นอกจากนี้ในการดำเนินงาน โรงเรียนมีวิธีการ ช่วยให้บุคลากรปฏิบัติงานให้สำเร็จโดยจัดให้มีการประชุมชี้แจงก่อนการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรเกิดความเข้าใจตรงกันในการปฏิบัติงาน มีการให้คำปรึกษาเมื่อมีปัญหา และมีการติดตามผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ ทำให้ทราบความก้าวหน้า ตลอดจนปัญหา อุปสรรคในการดำเนินงานและสามารถช่วยแก้ปัญหาได้ทันทีซึ่งนับว่าเหมาะสม

1.4.4 จากผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนมีวิธีการติดต่อสื่อสาร ในการปฏิบัติงานโดยใช้หลายวิธีผสมผสานกัน กล่าวคือผู้บริหารแจ้งข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ ตามสายการบังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาให้ข้อมูลต่าง ๆ ขึ้นไปยังระดับบริหารและมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน ซึ่งเป็นวิธีที่ดีคือมีการใช้วิธีการสื่อสาร 2 ทาง ทั้ง แนวตั้งและแนวนอน กล่าวคือผู้บริหารแจ้งข่าวสาร คำสั่งต่าง ๆ ให้บุคลากรใน โรงเรียนได้รับทราบ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ข้อมูลต่าง ๆ ขึ้นไปยังระดับบริหารและให้ บุคลากรจากฝ่ายต่าง ๆ ร่วมเป็นกรรมการ ดังจะเห็นได้จากการสั่งงานของโรงเรียน ซึ่งมีทั้งการสั่งงานด้วยวาจาและลายลักษณ์อักษร ดังนั้นวิธีการติดต่อสื่อสารที่โรงเรียน ใช้ นับว่าถูกต้องตามหลักการ ซึ่งสอดคล้องกับที่ อรรถ ฤกษ์ธรรม (2527) ได้กล่าวถึง ทิศทางในการติดต่อสื่อสารว่ามีการติดต่อสื่อสารจากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่าง การติดต่อ สื่อสารจากเบื้องล่างไปสู่เบื้องบน และการติดต่อสื่อสารในแนวนอน

1.5 การควบคุม

1.5.1 ในการควบคุมการปฏิบัติงานความสัมพันธ์ระหว่าง โรงเรียนกับชุมชน โรงเรียนมีการควบคุมในเรื่องเวลา ขึ้นตอนในการดำเนินงาน และงบประมาณซึ่งนับว่าถูกต้องเพราะเป็นการตรวจสอบว่าการปฏิบัติงานเป็นไปตาม ระยะเวลาและขึ้นตอนในการดำเนินงานหรือไม่ นอกจากนี้ยังควบคุมในเรื่องการใช้ งบประมาณว่าเป็นไปตามกำหนดเวลา ใช้ไปในกิจกรรมที่เหมาะสมและคุ้มค่าหรือไม่ แต่จากวิธีการที่โรงเรียนใช้ในการควบคุมมากที่สุดคือ สังเกตการปฏิบัติงาน โดย ไม่มีการบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งไม่เป็นการเพียงพอ โรงเรียนควรใช้วิธีการ ควบคุมอย่างเป็นระบบมากขึ้น เช่น มีแบบสังเกตและโรงเรียนที่ยังไม่ได้มีการรายงานผล หรือประเมินกิจกรรมและโครงการที่สำคัญอย่างเป็นทางการ ก็ควรดำเนินการด้วย

1.5.2 จากผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนได้มีการชี้แจงให้ บุคลากรทราบเกี่ยวกับกระบวนการและวิธีการประเมินผล ซึ่งเป็นการถูกต้องเพราะ

ทำให้บุคลากรเกิดความเข้าใจตรงกัน ได้ทราบเกณฑ์ของการทำงาน ทิศทางและแนวทางในการประเมินซึ่งสอดคล้องกับที่ สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์ (ม.ป.ป.) กล่าวถึงกิจกรรมที่ทำในชั้นประเมินผลได้แก่ กำหนดเกณฑ์ในการประเมิน ซึ่งต้องกำหนดตั้งแต่ก่อนดำเนินการ ให้ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินรับรู้ให้ตรงกัน เพื่อให้ทุกคนปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้พบว่าโรงเรียนส่วนใหญ่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานหลังจากการดำเนินงานหรือสิ้นสุดโครงการเพื่อทราบผลหรือประเมิน เพื่อสรุปผล และมีการประเมินเป็นระยะระหว่างดำเนินการซึ่งนับว่าถูกต้องแสดงให้เห็นว่าโรงเรียนมีการกำหนดการประเมินผลเป็นช่วงระยะแน่นอนจะทำให้ทราบผลความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรคต่าง ๆ ของการดำเนินงานในขณะที่ดำเนินการอยู่ และสามารถแก้ไข ปัญหาหรือข้อบกพร่องได้ทันต่อเหตุการณ์ ซึ่งสอดคล้องกับที่ สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์ (2524) กล่าวไว้ว่า กำหนดการประเมินผลควรทำอย่างสม่ำเสมอและสามารถกำหนดได้แน่นอน เพราะจุดมุ่งหมายของการประเมินไม่ใช่เพื่อการจับผิดแต่เป็นการช่วยกันปรับปรุงในสิ่งที่ยังมีข้อบกพร่อง การกำหนดการแน่นอนจะช่วยให้มีหลักประกันว่าจะมีการติดตามและประเมินผลอย่างเพียงพอ นอกจากนี้ พบว่าโรงเรียนมีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการสังเกตรวมทั้งมีแบบฟอร์มสำหรับการประเมินผล ซึ่งเป็นการดี เพราะสามารถเก็บบันทึกผลการประเมินไว้เป็นหลักฐาน และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ในโอกาสต่อไป แต่จากการสัมภาษณ์ในรายละเอียดพบว่า โรงเรียนมีปัญหาคือขาดความร่วมมือจากบุคลากรในการรายงานผล ซึ่งจะทำให้ไม่ทราบว่าการทำงานที่ได้ดำเนินไปแล้วได้ผลตามเป้าหมายหรือไม่ เพียงใด มีปัญหา อุปสรรคอย่างไร ดังนั้นผู้บริหารอาจใช้วิธีประชุมชี้แจง ให้บุคลากรเข้าใจและเห็นคุณค่าของการรายงานผลความก้าวหน้าและผลการปฏิบัติงานให้จริงจังมากขึ้น รวมทั้งให้มีผู้รับผิดชอบมา รายงานผลการปฏิบัติงานในที่ประชุมเป็นระยะ ๆ

ข้อเสนอแนะ

1.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1.1 จากผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวม โรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่นได้มีการบริหารงานไปตามหลักการที่ควรจะเป็น เช่น การกำหนดนโยบายไว้เป็นลายลักษณ์อักษรและสอดคล้องกับทิศทางในการจัดการศึกษาของกรมสามัญศึกษา การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหาร การอำนวยความสะดวกให้บุคลากรในการทำงาน การมอบหมายงานโดยคำนึงถึงบุคลิกภาพและอุปนิสัย การจูงใจโดยชมเชยหรือให้การยอมรับผลงานสิ่งเหล่านี้ผู้บริหารโรงเรียนทั่วไปน่าจะได้นำไปปฏิบัติ

1.1.2 โรงเรียนควรมีการกำหนดวัตถุประสงค์เกี่ยวกับงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนไว้เป็นลายลักษณ์อักษรทุกโรงเรียน ทั้งนี้เพราะวัตถุประสงค์คือผลที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตที่โรงเรียนไม่ได้กำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรทำให้บุคลากรไม่ทราบสิ่งที่ต้องการในอนาคตเป็นทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้ วัตถุประสงค์ควรกำหนดให้ครอบคลุมทั้งการให้บริการ ช่วยเหลือชุมชน และการรับบริการ ได้รับความช่วยเหลือจากชุมชน

1.1.3 โรงเรียนควรมีการกำหนดงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนไว้ในโครงสร้างของโรงเรียนให้ชัดเจน แทนการกระจายงานดังกล่าวไปไว้ในทุกฝ่าย ทั้งนี้เพราะเป็นงานที่มีความสำคัญ และกรมสามัญศึกษาได้ใช้เป็นเกณฑ์สำคัญในการประเมินโรงเรียนทั้งโรงเรียนทั่วไปและโรงเรียนดีเด่น

1.1.4 โรงเรียนควรมีการสื่อสารให้ครูตระหนักถึงความสัมพันธ์ของงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เพราะในกรณีที่นักเรียนมีปัญหาโรงเรียนอาจไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ฝ่ายเดียว การได้รับความร่วมมือจากผู้ปกครองจะช่วยให้โรงเรียนแก้ไขปัญหาลงได้ดียิ่งขึ้น แต่ทั้งนี้โรงเรียนควรต้องปรับตัวให้เข้ากับชุมชน เช่น ในกรณีที่ผู้ปกครองยากจน มีปัญหาเรื่องไม่สามารถร่วมกิจกรรมของโรงเรียนได้ โรงเรียนก็อาจต้องใช้กิจกรรมอื่นทดแทน เช่น การเยี่ยมบ้าน การปรับเวลาการพบปะให้สอดคล้องกับเวลาว่างของผู้ปกครอง

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

ควรมีการศึกษารูปแบบการบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนตามสภาพแวดล้อมและลักษณะของโรงเรียน กล่าวคือถ้าเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่อาจมีบทบาทในการให้ชุมชนมาก ถ้าเป็นโรงเรียนขนาดกลาง โรงเรียนอาจมีบทบาทในการดึงชุมชนเข้ามาช่วยเหลือโรงเรียน ในขณะที่เดียวกันโรงเรียนก็ให้ความช่วยเหลือชุมชน เช่น จัดให้มีโครงการอาหารกลางวันหรือมีการจัดหาทุนสำหรับนักเรียน สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ผู้ปกครองฐานะไม่ดี สติปัญญาของเด็กไม่ดี และโรงเรียนยังขาดแคลนงบประมาณในการจัดการเรียนการสอนอีกด้วย โรงเรียนอาจต้องใช้รูปแบบที่จะเกิดการประสานงานอย่างใกล้ชิดกับหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อให้ได้ทรัพยากรมาแก้ปัญหาทั้งของโรงเรียนและชุมชน