

บทที่ 2

วรรณคดีที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้จะกล่าวถึงเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหาร งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน และโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น

กระบวนการบริหาร

คำว่า กระบวนการบริหาร ที่ใช้อยู่ในประเทศไทยในปัจจุบัน จะตรงกับภาษาอังกฤษว่า Administrative Process [สมพงษ์ เกษมสิน (2526), Gregg (1957), American Association of School Administrators (AASA) (1955)]; Management Process [Kast & Rosenzweig (1988)]; และคำว่า Management Function [Koontz & Weihrich (1988), Gulick (1973), Koontz & O'Donnell (1972) และ Fayol (1971)] กระบวนการบริหารนี้ประกอบด้วยกิจกรรมการบริหารที่เป็นขั้นตอนสอดคล้องสัมพันธ์กันและเป็นกิจกรรมซึ่งจะเลือกอำนาจให้เกิดการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ กิจกรรมในกระบวนการบริหารนี้มีผู้กำหนดไว้ต่าง ๆ กัน ดังตารางที่ 1

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 1 กิจกรรมในกระบวนการบริหารจำแนกตามผู้กำหนด

กิจกรรมในกระบวนการบริหาร	ผู้กำหนด							
	Kast & Rosenzweig	สมพงษ์ เกษมสิน	Gregg	AASA	Koontz & Wehrich	Gulick	Koontz & O'Donnell	Fayol
การวางแผน	/	/	/	/	/	/	/	/
การจัดองค์การ	/	/	/		/	/	/	/
การจัดคนเข้าทำงาน	/	/			/	/	/	
การอำนวยการ	/	/				/	/	
การควบคุม	/	/			/		/	/
การนำ					/			
การประสานงาน			/	/		/		/
การรายงาน						/		
การงบประมาณ						/		
การบังคับบัญชา								/
การจัดสรรทรัพยากร				/				
การให้แรงจูงใจ				/				
การตัดสินใจ			/					
การติดต่อสื่อสาร			/					
การใช้อิทธิพลหรือการจูงใจ			/					
การประเมินผล			/	/				

จากตารางที่ 1 จะเห็นได้ว่า สิ่งที่มีผู้ระบุว่าเป็นกิจกรรมสำคัญของกระบวนการบริหารมากที่สุดคือ การวางแผน รองลงมาคือการจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การควบคุม สำหรับการอ่านวชการแม้จะมีผู้ระบุเพียง 4 คน แต่กิจกรรมที่ระบุไว้โดยใช้คำที่ต่างออกไป เช่น การนำ การประสานงาน การบังคับบัญชา การจัดสรรทรัพยากร การให้แรงจูงใจ การตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร และการใช้อิทธิพลหรือการจูงใจสามารถรวมอยู่ในการอ่านวชการ ส่วนการรายงานและการประเมินผล อาจรวมอยู่ในการควบคุม จึงอาจกล่าวได้ว่า กิจกรรมทั้ง 5 เป็นกิจกรรมหลักของกระบวนการบริหาร ซึ่งกิจกรรมดังกล่าวนี้สอดคล้องกับกระบวนการบริหารของ Koontz และ O'Donnell (1972) สมพงษ์ เกษมสิน (2526) Kast และ Rosenzweig (1988) แต่เนื่องจากกระบวนการบริหารของ Koontz และ O'Donnell มีรายละเอียดและมีความสมบูรณ์มากกว่า ผู้วิจัยจึงใช้เป็นกรอบในการวิจัย

1. การวางแผน (Planning)

Koontz และ O'Donnell (1972) กล่าวว่า การวางแผน เกี่ยวข้องกับการเลือกวัตถุประสงค์ กลวิธี (strategies) นโยบาย แผนงาน และวิธีดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การหรือหน่วยย่อยในองค์การ การวางแผนต้องใช้การตัดสินใจ เนื่องจากต้องมีการเลือกทางเลือก ตัวอย่างเช่น การเลือกใช้นโยบายเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ ราคา การแข่งขัน แผนการผลิต การสืบทอดอำนาจการจัดการ การตรวจสอบภายใน และวิธีดำเนินการที่ต้องใช้ใน งานเอกสาร ผลิต และบุคลากร

Koontz และ O'Donnell ยังกล่าวด้วยว่า มีความสับสนพอสมควรในประเด็นที่ว่า ใครควรจะเป็นผู้วางแผนและจะวางแผนเมื่อใด จากแนวความคิดของ F.W. Taylor ผู้บริหารทั้งหลายได้ยึดการแยกการวางแผนออกจาก การปฏิบัติ ซึ่งเป็นทางปฏิบัติ ที่ใช้ไม่ได้เมื่อผู้บริหารสองคนสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชา คนเดียวกัน แต่ถ้าใช้หน่วยวางแผนเป็นหน่วยให้คำปรึกษาแก่หัวหน้างานที่ควบคุมการ ปฏิบัติงานแล้ว จะเป็นวิธีการที่ได้ผลมาก หน้าที่ในการวางแผนไม่สามารถแยกออก จากการปฏิบัติโดยเด็ดขาด เนื่องจากผู้จัดการไม่ว่าจะเป็นระดับสูง ระดับกลาง หรือ

ระดับต่ำก็ต้องวางแผนทั้งสิ้น

สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์ (2524) กล่าวว่า การวางแผนเป็นกระบวนการกำหนดทางเลือกที่จะดำเนินการในอนาคต เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ โดยวิธีการที่ให้ประโยชน์สูงสุด

สมพงศ์ เกษมสิน (2526) กล่าวว่า การวางแผนเกี่ยวกับการคาดการณ์ การกำหนดวัตถุประสงค์ การพัฒนากลยุทธ์ (develop strategies) ในการวางแผน โดยจำแนกแผนออกเป็นโครงการ กำหนดงบประมาณ และแนวปฏิบัติ ตลอดจนต้องต้นตัวปรับปรุงนโยบายให้สอดคล้องและทันกับเหตุการณ์อยู่เสมอ

Kast และ Rosenzweig (1988) กล่าวว่า การวางแผนคือ กระบวนการของการตัดสินใจล่วงหน้าว่าอะไรที่ต้องทำ และทำอย่างไร ซึ่งเกี่ยวข้องกับกำหนดภารกิจทั้งหมด การกำหนดผลที่จะให้เกิดขึ้น และการกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะในการพัฒนา การกำหนดนโยบาย แผนงาน และวิธีดำเนินการ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ

จากคำจำกัดความดังกล่าวจะเห็นได้ว่า การวางแผนประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญคือ การกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย และวิธีดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งจะพิจารณาได้จากแผนงานที่กำหนดขึ้น

นอกจากนั้น สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์ (2524) ยังได้กล่าวถึงความหมายที่สำคัญของการวางแผนไว้ว่า การวางแผนควรให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรวมทั้งประชาชนได้มีส่วนร่วมให้มากที่สุด

1.1 การกำหนดวัตถุประสงค์

พิมลจรรย์ นามวัฒน์ (2532) กล่าวว่า วัตถุประสงค์หมายถึง จุดหมายปลายทางหรือผลงานที่คาดหวังจะให้เกิดขึ้นจากการบริหารกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การในระยะยาวโดยกำหนดไว้อย่างกว้าง ๆ เป็นการกำหนดผลงานในระดับสูงขององค์การ

สำหรับลักษณะของการกำหนดวัตถุประสงค์ อุกฤษ์ บุญประเสริฐ (2527) ได้กล่าวว่า วัตถุประสงค์เป็นตัวสำคัญที่กำหนดผลงานหรือผลผลิต แสดงความสำเร็จโดยตรงของการดำเนินงานนั้น ๆ การระบุวัตถุประสงค์จึงต้องระบุผลสำเร็จในรูปที่ชัดเจนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ หรืออย่างหนึ่งอย่างใด ผลสำเร็จที่เป็นวัตถุประสงค์เป็นสิ่งที่ต้องวัดได้ เห็นได้ สังเกตได้ บอกได้อย่างชัดเจน ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า วัตถุประสงค์เป็นแนวขอบเขตอย่างกว้างที่จะช่วยให้ทราบว่า องค์การหรือคณะบุคคลจะต้องดำเนินการอย่างไร เป็นการแสดงจุดมุ่งหมายของกิจกรรมอันมีลักษณะชัดเจน พร้อมทั้งแสดงให้เห็นถึงผลงานที่คาดว่าจะเกิดขึ้น วัตถุประสงค์จะเป็นปัจจัยนำไปสู่การกำหนด นโยบาย แผน วิธื่อดำเนินการ และมาตรฐานการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

กิติมา ปรีดีดิลก (2529) กล่าวถึงหลักของการกำหนด วัตถุประสงค์ ดังนี้คือ

1. วัตถุประสงค์ จะต้องกำหนดไว้ให้แจ่มแจ้งชัดเจน
2. วัตถุประสงค์ย่อยจะต้องส่งเสริมสนับสนุนวัตถุประสงค์หลัก
3. ให้หัวหน้างานแต่ละฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์
4. วัตถุประสงค์ทั้งหลายขององค์การจะต้องสอดคล้องกัน
5. จัดเรียงลำดับวัตถุประสงค์ตามความสำคัญก่อนหลัง
6. ทำการปรับปรุงแก้ไขวัตถุประสงค์องค์การเป็นระยะ ๆ

นอกจากนั้น สมบูรณ์ พรหมภาพ (2521) ยังได้กล่าวว่า วัตถุประสงค์ควรจะเขียนกำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย และควรมีลักษณะที่โน้มน้าวหรือจูงใจให้ผู้ร่วมงานเห็นความสำคัญและเต็มใจที่จะร่วมงานตาม วัตถุประสงค์นั้น

1.2 การกำหนดนโยบาย

ลีลา สนิทานเคราะห์ (2530) กล่าวว่า นโยบายคือ แนวทางปฏิบัติอย่างกว้าง ๆ ที่นำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย นโยบายจะชี้ว่าฝ่ายบริหารควรทำอะไรและผู้ปฏิบัติจะยึดถืออะไร จึงจะทำให้ทำงานดำเนินไปได้อย่างราบรื่น

การกำหนดนโยบายอาจแยกพิจารณาได้เป็น 2 กรณีคือ การกำหนดนโยบายตามวัตถุประสงค์ ก็กับการกำหนดนโยบายเพื่อประโยชน์แก่การบริหาร (สมพงษ์ เกษมลิน, 2526) สำหรับการกำหนดนโยบายตามวัตถุประสงค์อาจแยกพิจารณาได้ดังนี้ คือ

1. นโยบายหลัก หมายถึง นโยบายที่กำหนดขึ้นโดยยึดถือวัตถุประสงค์หลักเป็นสำคัญ
2. นโยบายเฉพาะเรื่อง หมายถึง นโยบายที่กำหนดขึ้นเป็นการเฉพาะหน้าเป็นกรณีพิเศษ หรือมีความจำเป็นอันเร่งด่วนที่จะต้องรีบเร่งแก้ไขให้ทันทันที

ในการจัดทำนโยบายนั้น จำเป็นต้องอาศัยความรู้และความชำนาญรวมทั้งประสบการณ์จากการทำงานด้านต่าง ๆ ชงชัย สันติวงษ์ (2519) ได้กล่าวถึงหลักทั่วไปสำหรับการจัดทำนโยบายไว้อย่างกว้าง ๆ ดังนี้ คือ

1. นโยบายจะต้องอยู่บนพื้นฐานหลักข้อเท็จจริงของการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
2. นโยบายย่อยจะต้องสนับสนุนนโยบายใหญ่เสมอ
3. นโยบายต่าง ๆ จะต้องประสานและเข้ากันได้เป็นอย่างดี
4. นโยบายจะต้องชัดเจนเป็นที่เข้าใจได้ง่ายและควรเขียนขึ้นเป็นลายลักษณ์อักษร

5. นโยบายจะต้องมีความแน่นอน และคล่องตัวได้ตามสมควร
 6. นโยบายที่จัดทำขึ้นจะต้องเหมาะสมและรัดกุมมากที่สุด
- สุรพันธ์ อินต์ทอง (2528) ได้กล่าวไว้ว่า โรงเรียนควรกำหนดนโยบายให้ชัดเจนโดยถือนโยบายระดับประเทศ ระดับกระทรวง ระดับจังหวัด และอำเภอเป็นนโยบายหลัก และวางนโยบายระดับโรงเรียนให้สอดคล้องกับนโยบายหลัก นอกจากนี้ยังต้องให้ผู้ร่วมงานทุกคนได้ทราบถึงนโยบายและแผนงานของโรงเรียนอย่างกระจ่างชัด และประชุมชี้แจงบุคลากรทั้งหมดของโรงเรียนให้เข้าใจนโยบาย

1.3 การกำหนดวิธีดำเนินงาน

สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์ (2524) กล่าวว่า เมื่อได้มีการวางวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมหรือเป้าหมายในการดำเนินงานไว้แล้ว ขั้นตอนต่อไป ก็จะต้องมีการกำหนดวิธีดำเนินงานที่เหมาะสม ซึ่งขั้นตอนในการกำหนดวิธีดำเนินงาน อาจแบ่งได้ 3 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดทางเลือก
2. การวิเคราะห์ทางเลือก
3. การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด

ขั้นตอนแรกคือ การกำหนดทางเลือก เป็นการหาวิธีการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยกำหนดเป็นทางเลือกไว้หลาย ๆ ทาง
ขั้นตอนที่สอง คือการวิเคราะห์ทางเลือก เป็นการประเมินทางเลือกในแต่ละทาง ในเรื่องต่อไป

ก. ความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ คือ ประเมินว่า ทางเลือกใดจะนำไปสู่วัตถุประสงค์ที่วางไว้มากที่สุด

ข. เปรียบเทียบค่าใช้จ่ายกับผลที่จะได้รับ

ขั้นตอนที่สาม เป็นการเลือกทางเลือกที่จะได้รับประโยชน์สูงสุด โดยใช้จ่ายน้อยที่สุด อย่างไรก็ตามการเลือกทางเลือกเพื่อดำเนินการในส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับความจำเป็น บางครั้งทางเลือกที่จะเกิดประโยชน์สูงสุดอาจเป็นทางเลือกที่ค่าใช้จ่ายสูงสุดก็ได้ ในกรณีที่ไม่มีข้อจำกัดในเรื่องทรัพยากร

วิธีดำเนินงานที่เลือกไว้ในขั้นตอนนี้ จะต้องนำไปจัดทำเป็นแผนงานและโครงการต่อไป

การจัดทำแผนงานและโครงการถือเป็นส่วนหนึ่งของการจัดทำรายละเอียดของแผนซึ่งเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ให้เฉพาะมากขึ้น และกำหนดเป้าหมายให้ชัด โดยส่วนใหญ่จะกำหนดในเชิงปริมาณแล้วนำไปจัดทำเป็นแผนงานและโครงการ การจัดทำโครงการเป็นการวางแผนในระดับจุลภาค คือระดับย่อยประกอบด้วยขั้นตอนโดยย่อคือ

1. การแจกแจงกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะทำในโครงการนั้น

2. การกำหนดแผนงานซึ่งรวมถึงการกำหนดหน่วยปฏิบัติ
ค่าใช้จ่าย เวลา และสถานที่ เป็นต้น

3. งบประมาณโครงการ ซึ่งแสดงถึงทรัพยากรที่ต้องการ
ทั้งหมด โดยแยกเป็นรายละเอียดตามหมวดค่าใช้จ่าย

โครงการที่เขียนขึ้นนั้น มิได้นำมารวมในแผนทั้งหมดแต่จะ
ต้องมีการคัดเลือกโครงการที่เหมาะสม โดยผ่านกระบวนการวิเคราะห์โครงการ

2. การจัดองค์การ (Organizing)

Koontz และ O'Donnell (1972) กล่าวว่า การจัดองค์การ
เกี่ยวข้องกับการกำหนดโครงสร้างของบทบาท ซึ่งต้องพิจารณาถึงกิจกรรมที่จำเป็น
ต้องกระทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของทั้งองค์การหรือบางส่วนขององค์การ การจัด
กลุ่มของกิจกรรมต่าง ๆ การมอบหมายกลุ่มของกิจกรรมให้กับแต่ละตำแหน่ง การ
มอบอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน การจัดให้มีการประสานอำนาจหน้าที่และการสื่อ
ข่าวสารทั้งในแนวตั้งและแนวนอนในโครงสร้างขององค์การ Koontz และ
O'Donnell ได้กล่าวต่อไปอีกว่า การจัดโครงสร้างองค์การต้องให้เหมาะสมกับงาน
และจะต้องปรับให้เข้ากับข้อจำกัดในเรื่องคนเพราะบทบาทต้องปฏิบัติโดยคน

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) กล่าวว่า การจัดองค์การเกี่ยวข้อง
กับการจัดโครงสร้างขององค์การ การสร้างขอบเขตของงาน และความสัมพันธ์ของ
งานต่าง ๆ การกำหนดตำแหน่งหน้าที่ ตลอดจนการกำหนดคุณสมบัติที่ต้องการของ
ตำแหน่งนั้น ๆ

Kast และ Rosenzweig (1988) กล่าวว่า การจัดองค์การ
เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและการธำรงรักษาโครงสร้าง การกำหนดกิจกรรม การแบ่ง
สายงาน และความสัมพันธ์ระหว่างสายงาน

จากคำจำกัดความดังกล่าวพอสรุปได้ว่า การจัดองค์การเป็นกิจกรรม
การบริหารซึ่งเกี่ยวกับการกำหนดโครงสร้างของงาน บทบาท อำนาจหน้าที่ และ
ความสัมพันธ์ระหว่างสายงาน

2.1 การจัดโครงสร้างองค์การ

โครงสร้างองค์การจัดขึ้นเพื่อแสดงให้เห็นถึงตำแหน่ง หน้าที่ สถานะ สายการดำเนินงานภายใน การควบคุมบังคับบัญชาอย่างกว้าง ๆ และการจัดระบบของส่วนงานต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

อภัย บุญประเสริฐ (2531) กล่าวว่า โครงสร้างขององค์การประกอบด้วย

1. โครงสร้างเป็นระดับตามแนวตั้งหรือแนวดิ่ง (vertical level)
2. โครงสร้างตามแนวนอน (horizontal level)

กิติมา ปรีดีดีลิก (2529) กล่าวว่า โครงสร้างการจัดหน่วยงานทางการศึกษาหรือโรงเรียน นิยมจัดตามหลักของโครงสร้างการบริหารงานทั่วไป 4 รูปแบบ คือ

1. โครงสร้างแบบงานหลัก (line organizational structure) เป็นโครงสร้างที่มีสายการบังคับบัญชาสายเดียว และลดหลั่นกันไปตามลำดับชั้น เหมาะสำหรับหน่วยงานหรือโรงเรียนขนาดเล็ก งานไม่ซับซ้อน มีบุคลากรจำกัด
2. โครงสร้างแบบงานหลักและงานที่ปรึกษา (line and staff organizational structure) เป็นโครงสร้างของหน่วยงานที่มีโครงสร้างกว้างขวางและซับซ้อนขึ้น ยากที่จะบริหารโดยผู้บริหารแต่ผู้เดียว จำเป็นต้องมีหน่วยงานอื่นเข้ามาช่วยเหลือและให้คำปรึกษา ซึ่งหน่วยงานที่ปรึกษาไม่มีอำนาจในการสั่งการใด ๆ มีหน้าที่เฉพาะให้ความช่วยเหลือ หรือให้คำปรึกษาเท่านั้น ส่วนอำนาจในการวินิจฉัยสั่งการยังอยู่ในหน่วยงานหลัก การบริหารการศึกษาหรือบริหารโรงเรียน ผู้บริหารอาจมีคณะกรรมการที่ปรึกษาบริหารโรงเรียน เช่น สมาคมศิษย์เก่า สมาคมผู้ปกครอง สภาครู คณะกรรมการบริหารโรงเรียน เป็นต้น เข้ามาช่วย
3. โครงสร้างแบบงานเฉพาะอย่าง (functional organizational structure) หมายถึง โครงสร้างที่จัดแบ่งหน่วยงานออกตามลักษณะของงานเฉพาะอย่างและมอบอำนาจหน้าที่ให้เด็ดขาด มีหน่วยงาน

ที่ปรึกษาแยกออกไปต่างหาก และให้คำปรึกษาแนะนำแต่ละหน่วยงาน การจัดโครงสร้างแบบนี้ แต่ละหน่วยงานรับผิดชอบงานเพียงอย่างเดียว โครงสร้างแบบนี้ มีประโยชน์กับวงการธุรกิจซึ่งอาศัยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ

4. โครงสร้างขององค์การแบบคณะกรรมการ (committee organizational structure) เป็นองค์การที่มีคณะกรรมการกลุ่มหนึ่งทำหน้าที่แทนผู้บริหาร คณะกรรมการกลุ่มนี้จะเป็นผู้พิจารณาวางนโยบายและแก้ปัญหาต่าง ๆ ของหน่วยงาน มีอำนาจหน้าที่สั่งการโดยตรงไปยังแต่ละหน่วยงาน ในวงการศึกษบางหน่วยงานได้มีการจัดโครงสร้างในลักษณะนี้ เช่น การบริหารในระดับอุดมศึกษามีคณะกรรมการกลุ่มหนึ่งเป็นผู้พิจารณาวางนโยบายและแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เรียกกันว่า สภามหาวิทยาลัย หรือสภาครู เป็นต้น

การจัดหน่วยงานแต่ละแบบมีทั้งข้อดีและข้อเสีย ดังนั้นหน่วยงานทางการศึกษา จะเลือกใช้แบบใดขึ้นอยู่กับลักษณะและปริมาณของหน่วยงานนั้น ๆ

2.2 การแยกประเภทงาน จัดกลุ่มงาน และออกแบบงาน
(identification of work, grouping of work and designing of jobs)

ชงชัย สันติวงษ์ (2523) กล่าวถึงการแยกประเภทงาน จัดกลุ่มงานและออกแบบงานว่า ได้แก่การพิจารณาตรวจสอบแบ่งแยกสายงานเพื่อจัดโครงสร้างการบริหาร มีหลักการที่ควรพิจารณาว่างานที่เหมือนกันควรรวมอยู่ด้วยกัน การจำแนกประเภทของงานแต่ละประเภทเป็นไปตามหลักการแบ่งงาน (division of work) เมื่อมีปริมาณงานมากก็แบ่งแยกย่อยต่อไปเรื่อย ๆ

ในเรื่องของการแบ่งงาน Gulick (1973) ได้กล่าวไว้ว่า การที่ต้องมีการแบ่งงาน เพราะคนมีความแตกต่างกันทั้งธรรมชาติ ความสามารถทักษะ นอกจากนั้นคน ๆ เดียวกันก็ไม่สามารถที่จะทำงานได้สองอย่างในเวลาเดียวกัน และแต่ละคนก็ไม่สามารถรู้และทำได้ในทุกเรื่อง ดังนั้นการแบ่งงานเป็นกระบวนการที่ให้ประโยชน์สำคัญ 2 ประการ คือ

ก. สามารถใช้ประโยชน์จากความสามารถที่แตกต่างกันของ

คนงาน

ข. ช่วยลดเวลาซึ่งสูญเสียบน อันเกิดจากการที่คนงาน
คนเดียวต้องทำหน้าที่ทุกอย่างตั้งแต่ต้นจนจบ

นอกจากนั้นการแบ่งงานยังช่วยให้ได้ปริมาณงานมากขึ้น และ
เป็นการประหยัดเพราะหน้าที่บางอย่างอาจใช้คนงานที่มีทักษะต่ำและค่าจ้างถูก ส่วนงาน
ที่ต้องใช้เครื่องจักร เครื่องมือ ก็จะเกี่ยวข้องกับงานเช่นเดียวกันเพราะ
คนงานมีความสามารถและทักษะเฉพาะในการใช้เครื่องมือแตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็น
เครื่องจักรเครื่องมือระดับพื้นฐาน ๆ หรือที่มีความยุ่งยากซับซ้อนทั้งในด้านเทคนิค วิธีการ
ใช้ที่ต้องอาศัยความรู้ทางวิทยาศาสตร์ แต่ในเวลาเดียวกันการแบ่งงานก็มีข้อจำกัด
เช่นเดียวกัน Gulick (1973) ได้กล่าวถึงข้อจำกัดของการแบ่งงานไว้ดังนี้

ก. การแบ่งงานจะไม่เกิดประโยชน์ถ้าผลงานที่กำหนดไว้น้อย
กว่าผลงานที่คนงานทำได้

ข. ข้อจำกัดเกี่ยวกับเทคโนโลยีและธรรมเนียมปฏิบัติ ซึ่งงาน
บางอย่างไม่สามารถแบ่งได้ชัดเจน เพราะต้องให้เหมาะสมกับเวลา สถานที่
เทคโนโลยี และธรรมเนียมปฏิบัติ ด้วย

ค. จะไม่เกิดประโยชน์ถ้าแบ่งงานที่เกี่ยวข้องกันอย่างใกล้ชิด
ออกจากกันโดยเด็ดขาด

ในการแบ่งงานออกเป็นส่วนย่อย ๆ นั้นจะต้องมีผู้ดูแลและ
ประสานงานที่มีไหวพริบ มีความขยัน ความพยายามเพื่อทำงานเหล่านั้นสามารถ
ดำเนินไปด้วยดีและสอดคล้องสัมพันธ์กัน

2.3 การระบุขอบเขตของงานและมอบหมายอำนาจหน้าที่ (job

description and delegation of authority) การระบุขอบเขตของงาน
ทำให้ทราบว่าจะทำอะไรเกี่ยวกับเรื่องอะไร ชนิดไหน มีขอบเขตปริมาณ
งานมากน้อยเพียงไร กระบวนการขั้นสูงทำให้สามารถกำหนดตำแหน่งตามสายงานได้
ต่อจากนั้นผู้บริหารก็ดำเนินการมอบหมายงาน (delegation) การมอบหมายงานย่อม
ประกอบด้วยกาหนดความรับผิดชอบ (responsibility) เกี่ยวกับงานที่มอบหมาย
ให้ทำ พร้อมกับมอบหมายอำนาจหน้าที่ (authority) เพื่อทำงานตามที่ได้รับ

มอบหมายให้บรรลุผล

2.4 การจัดวางความสัมพันธ์ของสายงาน (establishment of relationships) เพื่อให้งานในส่วนต่าง ๆ ดำเนินไปด้วยดี จึงต้องมีการจัดวางความสัมพันธ์ในองค์การ เพื่อให้ทราบว่าใครต้องรายงานใคร ใครจะประสานงานกับใครบ้าง เป็นหลักการบริหารงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดสายงานการบังคับบัญชา (chain of command)

กระบวนการจัดองค์การดังกล่าวมาแล้ว จะทำให้เกิดแผนผังการจัดองค์การ (organization chart) และคำอธิบายลักษณะงาน (job description) อันเป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารองค์การโดยทั่วไป

3. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing)

การจัดคนเข้าทำงาน ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของการบริหารงานบุคคลถือเป็นหัวใจของการบริหารงานของทุกองค์การ

Koontz และ O'Donnell (1972) กล่าวว่า การจัดคนเข้าทำงานเกี่ยวข้องกับการให้ได้มาซึ่งบุคลากรตามตำแหน่งในโครงสร้างองค์การ การดำรงรักษาและการพัฒนาบุคลากร กิจกรรมนี้จึงต้องรวมถึงการกำหนดความต้องการกำลังคนเพื่อให้เหมาะกับงานที่จะต้องทำ การรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับบุคคล การประเมิน และการคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ตำแหน่ง การให้ค่าตอบแทน และการฝึกอบรม หรือการพัฒนาในรูปแบบอื่นสำหรับผู้ที่เข้าสู่ตำแหน่งและผู้ที่กำลังดำรงตำแหน่งอยู่ เพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) กล่าวว่า การจัดคนเข้าทำงาน เป็นขั้นตอนที่เกี่ยวกับการเลือกสรร ปรุมนิเทศ การฝึกอบรม และการพัฒนาบุคคลเพื่อให้บุคคลที่ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ มีความรู้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบที่มีอยู่

ถ้าพิจารณาเรื่องของการบริหารงานบุคคลในภาพรวม กิติมา ปรดีติติก (2532) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล เป็นการจัดและดำเนินการ

เกี่ยวกับการวางแผนโยบายเกี่ยวกับตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การ ตั้งแต่การสรรหาผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ ที่มีจำนวนเพียงพอเข้ามาดำเนินงานให้เกิดประโยชน์เต็มที่ ตลอดจนทั้งการบำรุงรักษาส่งเสริมและพัฒนาสมรรถภาพของผู้ปฏิบัติงาน ให้สามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผลสำเร็จตามความมุ่งหมายขององค์การ

วิจิตร ศรีสอาน (2531) กล่าวว่า เป้าประสงค์ของภารกิจของการบริหารงานบุคคลก็คือ การดำเนินการเกี่ยวกับตัวบุคคลเพื่อผลของงานภารกิจหลักของการบริหารงานบุคคลโดยทั่วไปจึงประกอบด้วย

- ก. การกำหนดความต้องการด้านบุคลากรของหน่วยงาน
- ข. การสรรหาและการเลือกสรรบุคลากรตามความต้องการของหน่วยงาน
- ค. การบำรุงรักษา และพัฒนาบริการเกี่ยวกับบุคลากรต่าง ๆ

1. การกำหนดความต้องการด้านบุคลากร เป็นกิจกรรมขั้นต้นของการบริหารงานบุคคลที่จะต้องกำหนดความต้องการบุคลากรของหน่วยงานเป็นระยะ ๆ ไว้เป็นการล่วงหน้าตามความต้องการของหน่วยงาน ในลักษณะของกรอบอัตรากำลัง ซึ่งแสดงทั้งปริมาณ คุณภาพของบุคลากรที่ต้องการตามลักษณะงานและตำแหน่งที่จำเป็นต้องกำหนดขึ้น

การวางแผนการใช้กำลังคนเพื่อให้มีการใช้กำลังคนที่มีอยู่ในหน่วยงานให้ได้ประโยชน์สูงสุดนั้น สมาน รังสิโยภฤกษ์ (2526) กล่าวว่าควรจัดดำเนินการดังนี้

- 1. สสำรวจและประเมินความรู้ความสามารถของกำลังคนที่มีอยู่
- 2. พัฒนาหรือฝึกอบรมกำลังคนที่มีอยู่ให้มีสมรรถภาพสูงสุด
- 3. ใช้กำลังคนที่มีอยู่ให้เหมาะสมกับความรู้และความสามารถของแต่ละคน

2. การตอบสนองความต้องการด้านบุคลากร เมื่อกำหนดความต้องการบุคลากรเป็นกรอบอัตรากำลังไว้แล้ว การบริหารงานบุคคลจะต้องทำหน้าที่เสาะแสวงหาบุคลากรตามที่ต้องการ โดยมีกระบวนการสรรหา เลือกสรรบรรจุ

แต่งตั้งที่เหมาะสมตามระบบคุณธรรม รวมทั้งการเตรียมบุคลากรใหม่เข้าสู่หน่วยงาน เช่น การจัดปฐมนิเทศ การมอบหมายงาน และการจัดระบบนิเทศงานที่จะช่วยให้บุคลากรใหม่เข้าสู่หน่วยงานด้วยความราบรื่นสามารถปรับตัวได้เร็ว และปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายตั้งแต่แรก

นอกจากการสรรหาบุคลากรจากภายนอกดังกล่าวแล้ว ยังมีการสรรหาบุคลากรจากภายใน โดยพิจารณาคุณสมบัติของบุคลากร ซึ่งเป็นกรณีพิเศษช่วยให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในการทำงาน เป็นการบำรุงขวัญและทำให้บุคลากรมีกำลังใจในการทำงาน

3. การชำระรักษาและพัฒนาบุคลากร การที่บุคลากรของหน่วยงานจะปฏิบัติงานได้ดีมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องได้รับการชำระรักษาและพัฒนาอยู่เสมอ

การชำระรักษาบุคลากรเพื่อให้เขาทำงานอย่างมีประสิทธิภาพโดยให้ความสนใจ ดูแลรักษา เป็นการสร้างความพึงพอใจและขวัญที่ดีสำหรับบุคลากรซึ่งอาจทำได้ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การจูงใจ

ภิญโญ สาร (2526) ได้กล่าวถึงสิ่งจูงใจที่จะให้บุคลากรในโรงเรียนได้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด 5 ประการด้วยกัน คือ

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ
2. สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาส
3. สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพของการทำงานซึ่งอาศัยวัตถุเป็นหลัก
4. สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพของการทำงานซึ่งไม่เกี่ยวกับวัตถุ
5. การบำรุงขวัญหรือกระตุ้นและสร้างความรู้สึกให้เกิดกับครู

ทั้งหลายว่า ตนมีส่วนร่วมอย่างสำคัญในการสร้างชื่อเสียงให้กับโรงเรียน หรือมีส่วนร่วมในการแก้ไขสถานการณ์สำคัญ ๆ ต่าง ๆ ของโรงเรียน

ผู้บริหารควรพิจารณาใช้สิ่งจูงใจต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับบุคลากร เพราะบุคลากรมีหลายประเภท หลายอย่าง และมีระดับของความต้องการต่างกัน Maslow (อ้างถึงใน ทองอินทร์ วงศ์โสธร, 2523) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ไว้ว่า ความต้องการของมนุษย์แบ่งเป็นลำดับขั้นจากขั้นต่ำไป

ถึงขั้นสูง เมื่อความต้องการนั้นต่ำได้รับการตอบสนอง มนุษย์ก็จะมีความต้องการขั้นสูงต่อไป โดยลำดับขั้นของความต้อการมี 5 ลำดับ คือ ความต้องการทางร่างกาย ความต้องการความมั่นคง ความต้องการติดต่อสัมพันธ์ ความต้องการการยกย่องนับถือ และความต้องการบรรลุถึงศักยภาพของตนเอง

ส่วนการพัฒนาบุคลากรนั้นเป็นกระบวนการส่งเสริมให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ เพื่อให้มีสมรรถภาพในการทำงานดีขึ้น

ภิญโญ สาธร (2526) กล่าวว่า หากครูได้เปลี่ยนงานเป็นครั้งคราว การได้ออกไปพบปะสังสรรค์กับครูหรือบุคคลอื่นของโรงเรียนอื่นเสียบ้าง อาจช่วยให้มีความสดชื่น มีพลังและมีกำลังใจเกิดขึ้นใหม่ กลับมาทำงานได้ตั้งขั้นก็ได้ ดังนั้นการให้ครูหรือบุคคลหน้าที่ต่าง ๆ ของโรงเรียนได้เข้าร่วมสัมมนา หรือเข้ารับการฝึกอบรม ในการฝึกอบรม (training) ซึ่งฝ่ายการศึกษาจัดขึ้นเป็นครั้งคราว เป็นสิ่งจำเป็นที่โรงเรียนควรสนับสนุนทุกวิถีทาง

กิติมา ปรีดีติลล (2529) ได้กล่าวถึงการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากรในทางปฏิบัติ ได้แก่

1. การประชุมในเทศ
2. การสอนงาน
3. การมอบอำนาจให้ปฏิบัติงาน ให้รู้จักรับผิดชอบงาน
4. การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่
5. การหาพี่เลี้ยงช่วยสอนงานให้
6. ให้ทำหน้าที่ผู้ช่วยงาน
7. การให้รักษาการแทน
8. พาไปสังเกตการณ์การทำงานในบางโอกาส
9. ส่งไปศึกษาดูงาน
10. จัดประชุมสัมมนาและฝึกอบรม
11. ส่งเข้าประชุมสัมมนาและฝึกอบรม
12. จัดเอกสารทางวิชาการให้เพียงพอ
13. จัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงานให้พอใช้
14. การอ่านแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ฟังปาฐกถาทางวิชาการ

15. ให้ทำการทดลอง วิจัย โดยเฉพาะวิจัยในงานที่กำลังทำอยู่
เป็นประจำ

16. ให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน
17. ให้มีการปรึกษางานก่อนเปิดโรงเรียน
18. การนิเทศของครูใหม่

4. การอำนวยการ (Directing)

Koontz และ O'Donnell (1972) กล่าวว่า การอำนวยการ เกี่ยวข้องกับการแนะนำและการชี้แนะผู้ใต้บังคับบัญชาโดยใช้การจูงใจ การสื่อสาร และการใช้ภาวะผู้นำ วิธีการอำนวยการเป็นเรื่องซับซ้อน ผู้บังคับบัญชาที่ดีจะสามารถ ปลุกฝังให้ผู้ใต้บังคับบัญชาซาบซึ้งในอุดมการณ์ ความเป็นมา วัตถุประสงค์ และนโยบาย ขององค์การ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้เรียนรู้โครงสร้างองค์การ ความสัมพันธ์ระหว่าง กิจกรรม บุคลิกภาพ หน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ของหน่วยย่อยต่าง ๆ ในองค์การ หลังจากที่ได้มีการปฐมนิเทศแล้วผู้บังคับบัญชาก็ยังมีหน้าที่ต่อเนื่องในการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เข้าใจงานที่ได้รับมอบหมาย แนะนำวิธีการปรับปรุงการปฏิบัติงาน และชักจูงใจให้ปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้นและมีความเชื่อมั่นในตนเอง

วิธีการที่ผู้บริหารใช้นั้นมีมากมาย แต่การพิจารณาว่าการสั่งการประสบผลสำเร็จหรือไม่ ดูได้จากผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความรอบรู้ ได้รับการฝึกฝนเป็นอย่างดีจนสามารถปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) กล่าวว่า การอำนวยการเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ มอบหมายหน้าที่การทำงาน การจูงใจ การประสานงาน การจัดให้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางสร้างสรรค์ ความเจริญก้าวหน้าให้แก่องค์การ

ชงชัย สันติวงษ์ (2530) กล่าวว่า การอำนวยการ หมายถึง ความพยายามที่จะให้การกระทำต่าง ๆ ของทุกฝ่ายในองค์การ เป็นไปในทางที่จะส่งเสริมให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ การอำนวยการมักจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติงานเป็นผู้นำที่มีความสามารถ รู้จักหลักวิธี

ในการชี้แนะและควบคุมบังคับบัญชาให้การทำงานของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเป็นไปตามที่
ต้องการมากที่สุด

Koontz และ Wehrich (1988) กล่าวว่า การนำคือการ
ใช้อิทธิพลต่อบุคลากรเพื่อให้สนับสนุนองค์การและกลุ่มเป้าหมายต่าง ๆ ซึ่งพาดพิงไปถึง
การจูงใจ การใช้ภาวะผู้นำ และการติดต่อสื่อสาร

จากแนวความคิดดังกล่าวพอสรุปได้ว่า การอำนวยการ หมายถึง
ความพยายามที่จะให้การกระทำต่าง ๆ ของทุกฝ่ายในองค์การเป็นในทางที่จะ
ส่งเสริมให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ โดยวิธีการจูงใจ การใช้ภาวะ
ผู้นำ และการติดต่อสื่อสาร

4.1 การจูงใจ

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) กล่าวว่า การจูงใจหมายถึง
ความพยายามที่จะชักจูงให้ผู้อื่นแสดงออกหรือปฏิบัติตามต่อสิ่งจูงใจ สิ่งจูงใจอาจมีได้ทั้ง
จากภายในและภายนอกตัวบุคคลนั้น ๆ เอง แต่มูลเหตุจูงใจอันสำคัญของบุคคล คือ
ความต้องการ

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2533) กล่าวว่า ในการจูงใจคน
นอกจากจะต้องพิจารณาสภาพการณ์ ความต้องการของคน ความต้องการของงานหรือ
องค์การ ตลอดจนสภาพแวดล้อมในการทำงานแล้ว ควรมีหลักในการจูงใจ ดังนี้

1. ต้องพยายามทำความรู้จักลูกน้อง หรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา
แต่ละบุคคล โดยมีประวัติการทำงานของแต่ละคนที่เป็นที่สนมัยอยู่เสมอ
2. ศึกษาความต้องการและความสนใจที่จะมีผลต่อการ
ปฏิบัติงานของลูกน้องหรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ความต้องการ ความสนใจสามารถ
เปลี่ยนแปลงได้อยู่เสมอ
3. การให้ลูกน้องหรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสปฏิบัติงานที่มี
ความสำคัญหรือท้าทายความสามารถบ้าง แต่ต้องคอยสังเกตดูว่าเกินกำลังความ
สามารถของเขาหรือไม่
4. พยายามวิเคราะห์หาจุดอ่อน และจุดเด่นในการปฏิบัติงาน
ของแต่ละคนและหาทางให้เขามีโอกาสได้ใช้จุดเด่นในการทำงานให้มากที่สุด

5. การสอนงานและแนะนำวิธีทำงาน ในส่วนที่ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาผิดหรือส่วนที่เป็นจุดอ่อนในการทำงานของเขา ทั้งนี้ อาจจะเป็นการฝึกอบรมหรือพัฒนาให้เขาได้มีโอกาสเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน หรือหัวหน้างานก็ได้
6. ถ้าลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาคนใดปฏิบัติงานได้ดีและถูกต้อง ควรรับชมเชยหรือแสดงพฤติกรรมการยอมรับในการทำงานที่ดีของเขาทันที
7. ต้องมีความมั่นใจว่าผู้ปฏิบัติงานทุกคนได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมไม่ว่าจะเป็นเงินเดือน โบนัส หรือการเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น
8. พยายามเปิดโอกาสให้ลูกน้อง หรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้ตัดสินใจในการปฏิบัติงาน ด้วยตนเองให้มากที่สุด โดยท่านอาจจะมีส่วนร่วมเพื่อสังเกต หรือให้คำปรึกษาแนะนำ
9. พยายามกระตุ้นให้ลูกน้อง หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ให้แสดงความคิดที่มีต่อการทำงาน วิธีทำงาน หรือปัญหาต่าง ๆ ในการทำงานให้มากที่สุดเพราะเขาเป็นผู้ปฏิบัติ ดังนั้นปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ในการทำงานเขาย่อมรู้จักว่า
10. ระบบข้อมูลข่าวสารจะต้องทั่วถึง เพื่อไม่ให้เกิดข่าวลือหรือความเข้าใจผิด
11. ช่วยแก้ปัญหาให้ลูกน้อง หรือผู้ใต้บังคับบัญชาเท่าที่จะทำได้ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องส่วนตัวหรือเรื่องงาน แต่จะต้องคำนึงถึงความถูกต้องเป็นหลัก
12. การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี ไม่ว่าจะ เป็นสภาพที่ทำงาน ความปลอดภัยในการทำงาน แสง เสียง เหล่านี้ จะส่วนเสริมให้ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างมีความสุข จะเป็นการเสริมสร้างทัศนคติทางบวกในการทำงาน

4.2 การใช้ภาวะผู้นำ

อรุณ รักธรรม (2527) กล่าวว่า ภาวะผู้นำคือการที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนาจการโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน ในอันที่จะให้บรรลุตามเป้าหมายหรือภาวะผู้นำคือความสามารถของบุคคลที่จะชักจูงผู้อื่นให้ร่วมมือร่วมใจกับตน ดำเนินการไปสู่จุดมุ่งหมายของตนได้

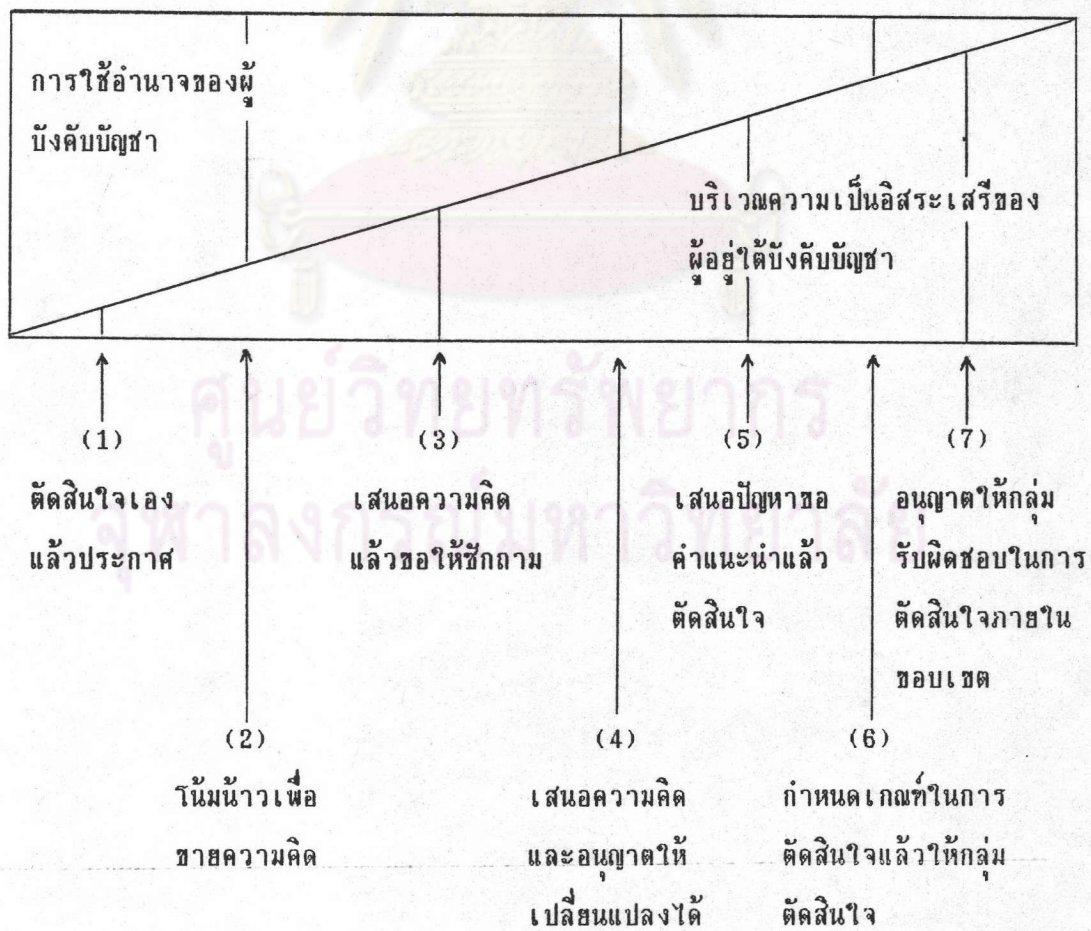
การใช้ภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบสำคัญในการอำนวยการเพื่อ
 ให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ เนื่องจากในการอำนวยการผู้บริหารควรมีลักษณะ
 เป็นผู้นำที่เข้าใจพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ และรู้จักใช้ศิลปะในการกระตุ้นให้
 บุคคลเกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน

ทงอินทร์ วงศ์โสธร (2523) ได้กล่าวถึงรูปแบบของผู้นำ
 ที่มีการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยได้ศึกษาถึงแก่นต่อเนืองของพฤติกรรมการเป็นผู้นำ
 ซึ่ง Tenenbaum และ Schmidt (1979) ได้กล่าวไว้ดังปรากฏในแผนภูมิต่อไปนี้

แก่นต่อเนืองของพฤติกรรมการเป็นผู้นำ

ผู้บังคับบัญชา
 เป็นศูนย์กลาง

ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา
 เป็นศูนย์กลาง



จากแผนภูมิแสดงแกนต่อเนื่องของพฤติกรรมการณ์เป็นผู้นำ การที่ผู้บังคับบัญชาจะให้อำนาจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชามากน้อยเพียงใด จะให้ศูนย์กลางของอำนาจอยู่ที่ไหน ผู้บังคับบัญชาจะต้องเลือกจุดใดจุดหนึ่งระหว่างศูนย์กลางของทั้งสองศูนย์กลาง หากผู้บังคับบัญชาเลือกจุดที่หนึ่งคือตัดสินใจเองแล้วประกาศ จุดที่การใช้อำนาจของผู้ใต้บังคับบัญชามีมาก ความเป็นอิสระของผู้ใต้บังคับบัญชามีน้อย นอกจากนี้ ทงอินทร์ วงศ์โสธร ยังได้กล่าวต่อไปว่าการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ก่อให้เกิดความพึงพอใจ และประสิทธิภาพในการทำงาน รวมทั้งทำให้คุณภาพของการตัดสินใจดีขึ้น

นอกจากนั้น สมพงษ์ เกษมสิน (2526) ยังได้กล่าวไว้ว่า การที่บุคคลได้มีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานทั้งในด้านการแสดงความคิดเห็นและการปฏิบัติงานจะช่วยสร้างพลังจิตใจให้ร่วมกันปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ มีประสิทธิภาพมากกว่า การยินยอมปฏิบัติตามคำสั่ง นอกจากนี้ยังช่วยกระตุ้นให้บุคลากรสนับสนุนเป้าหมายของกลุ่มตลอดจนวัตถุประสงค์ร่วมขององค์การด้วย

4.3 การติดต่อสื่อสาร

การสื่อสารนับว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งขององค์การและเป็นกระบวนการที่จำเป็นต่อความสำเร็จของการปฏิบัติหน้าที่การบริหาร กล่าวคือ กระบวนการติดต่อสื่อสารทำให้ผู้บริหารได้รับข่าวสารเพื่อใช้เป็นพื้นฐานของการวางแผน แผนงานต้องสื่อสารไปยังบุคคลอื่นเพื่อการดำเนินงาน การจัดองค์การก็มีการติดต่อสื่อสารเพื่อมอบหมายงาน นอกจากนี้ก็มีการสั่งงานซึ่งสามารถกระทำได้ในลักษณะที่เป็นลายลักษณ์อักษรหรือวาจา เพื่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา อันมีส่วนเกี่ยวข้องไปถึง การควบคุมด้วย ซึ่งจะเห็นได้ว่าทุกกิจกรรมการบริหารมีส่วนเกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสารทั้งสิ้น

อรุณ รัชธรรม (2527) ได้กล่าวถึงทิศทางการติดต่อสื่อสารไว้ดังนี้

1. การติดต่อสื่อสารจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง เป็นลักษณะการ

เคลื่อนที่ของข่าวสารไปตามสายการบังคับบัญชาจากผู้บังคับบัญชาลงไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา ประกอบไปด้วยการออกคำสั่ง ระเบียบข้อบังคับ นโยบายและแผนงานที่กำหนดให้ คำเตือน คำยืนยัน การชักจูงความเข้าใจ หรือการให้ข่าวสารเพื่อประกอบการปฏิบัติงาน

2. การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน จะมีทิศทางกลับกันกับแบบแรกแต่เป็นไปตามสายการบังคับบัญชาเช่นกัน ประกอบด้วย การรายงานข้อเท็จจริง ผลการปฏิบัติงานและข้อขัดข้อง การค้นคว้าวิจัยปัญหา อาจรวมถึงข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน การปรึกษาหารือ และการร้องทุกข์ด้วย

3. การติดต่อสื่อสารในแนวนอน ซึ่งจะเข้าไปในลักษณะการประสานงานหรือทำงานเป็นกลุ่มในระดับเดียวกันหรือต่างระดับ หรือหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกันภายในองค์การ เป็นการแลกเปลี่ยนข่าวสารและความคิดเห็นกันระหว่างผู้ร่วมงาน

ปราณี พรธวิเชียร (2528) กล่าวถึง ประเภทของการติดต่อสื่อสารไว้ ดังนี้

1. การติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการ เป็นการติดต่อสื่อสารที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลในสายงานบริหารที่ได้กำหนดขึ้น การติดต่อสื่อสารนี้จะถูกจัดเป็นข่ายของงานอย่างมีระบบตลอดทั้งกระบวนการและวิธีปฏิบัติ การสั่งงานจากผู้บริหารไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาถือเป็นการติดต่อสื่อสารจากเบื้องบนไปยังเบื้องล่าง และจากระดับล่างไปยังระดับบน

2. การติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ การติดต่อสื่อสารนี้จะเกิดจากการรวมกลุ่มของพนักงาน ซึ่งหัวหน้าอาจสังเกตเห็นได้ถ้าใครอยู่ในกลุ่มใดในช่วงเวลาที่เขาทำงานอยู่ การติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการอาจเกิดผลดีและผลเสียแก่องค์การได้ ผลดีก็คือจะทำให้ข่าวสารสามารถเข้าถึงพนักงานที่ทำงานได้อย่างรวดเร็ว ผลเสียก็คืออาจเกิดการสื่อสารในรูปของข่าวลือที่จะสร้างความเสียหายให้แก่่องค์การได้

การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการที่สำคัญในการบริหาร เพราะทุกขั้นตอนของการบริหารต้องมีการติดต่อสื่อสารเข้าไปเกี่ยวข้องเสมอไม่ว่าจะเป็นการติดต่อแบบเป็นทางการ การติดต่อแบบไม่เป็นทางการ การติดต่อจากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่าง การติดต่อจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน หรือการติดต่อสื่อสารในแนวนอน

5. การควบคุม (Controlling)

Koontz และ O'Donnell (1972) กล่าวว่า การควบคุมคือ การวัดและการปรับปรุงการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ ดังนั้นในการวัดการปฏิบัติงานจึงต้องพิจารณาเปรียบเทียบกับ วัตถุประสงค์และแผนเพื่อจะดูว่าส่วนใดไม่เป็นไปตามแผนก็จะได้หาวิธีการปรับปรุงแก้ไข การปฏิบัติงาน เป็นการช่วยให้แผนได้รับการปฏิบัติไปสู่ความสำเร็จ แม้ว่าการวางแผนจะต้องนำการควบคุม แต่แผนก็ไม่สามารถที่จะสัมฤทธิ์ผลด้วยตัวเองได้ การดำเนินการตามแผนต้องอาศัยการระบุกิจกรรมที่จะต้องปฏิบัติตามกำหนดเวลา แผนจะเป็นตัวชี้แนะผู้บริหารให้ใช้ทรัพยากรให้เป็นไปตามกำหนดเวลา และการควบคุมกิจกรรม เพื่อให้ทราบว่า การดำเนินการเป็นไปตามที่ได้วางแผนไว้หรือไม่

ในอดีตการควบคุมโดยทั่วไปจะเกี่ยวข้องกับการวัดความสำเร็จตาม วัตถุประสงค์ เช่นทางด้านการงบประมาณนั้นก็มีการควบคุมค่าใช้จ่าย การรายงาน การตรวจสอบ และรายงานจำนวนเวลาที่สูญเสียไปในการปฏิบัติงาน วิธีการแต่ละอย่าง มีลักษณะเฉพาะและเหมาะสมกับวัตถุประสงค์นั้น ๆ เป็นการตรวจสอบว่าได้มีการปฏิบัติตามแผนไปมากน้อยเพียงใด แต่ถ้าเกิดความผิดปกติขึ้นก็เป็นเครื่องชี้ว่าจะต้องมีการปรับปรุงแก้ไข ซึ่งสิ่งที่จะต้องแก้ไขก็คือกิจกรรม แต่เนื่องจากคนเป็นผู้ดำเนินการ การจะแก้ไขกิจกรรมจึงต้องทราบว่าใครเป็นผู้ทำให้แผนไม่บรรลุวัตถุประสงค์ แล้วแก้ไขที่บุคคลนั้น ดังนั้นการควบคุมแผนจึงต้องควบคุมสิ่งที่คนเป็นผู้กระทำ

ณัฐนิภา คุปรัตน์ (2524) กล่าวถึงความหมายของการควบคุมว่า หมายถึง วิธีดำเนินการประเมินค่าของงานที่ได้ปฏิบัติไปแล้วว่าดำเนินไปถูกต้องตาม วิธีการหรือไม่ อย่างไร พร้อมทั้งหาวิธีการปรับปรุง แก้ไข เพื่อให้ชิ้นงาน ค่าเนื้องานต่าง ๆ ไปสู่เป้าหมายตามแผนและได้มาตรฐานตามที่ได้กำหนดไว้ หรือ อาจกล่าวสั้น ๆ ว่าการควบคุมเป็นงานวัดผลการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้ โดยเปรียบเทียบกับผลที่คาดหวังไว้

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) กล่าวว่า ในการควบคุมงานนั้นจะต้องกำหนดระบบการรายงาน พัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน การวัดผลงาน และ ดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่อง ทั้งนี้เพื่อให้งานดำเนินไปโดยถูกต้อง บรรลุวัตถุประสงค์

ที่กำหนดไว้

Koontz และ Wehrich (1988) กล่าวว่า การควบคุมเป็นการวัดและการปรับปรุงการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้แน่ใจว่าการปฏิบัติงานเป็นไปตามแผน

Kast และ Rosenzweig (1988) กล่าวว่า การควบคุมคือการวัดและประเมินผลโดยเปรียบเทียบกับผลที่คาดหวัง

จากแนวความคิดดังกล่าวพอสรุปได้ว่า การควบคุมคือการวัดและการปรับปรุงการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

พินส์ หันนาคินท์ (2529) ได้กล่าวว่า การควบคุมมี 2 แบบคือ

1. การควบคุมทางตรง ได้แก่ การตรวจสอบการปฏิบัติงานโดยตรง ซึ่งอาจจะทำได้โดยการตรวจสอบโดยตรง โดยการใช้การสังเกตส่วนบุคคล โดยการสืบสวนจากข้อมูลทางสถิติ เช่น การใช้เงิน การใช้เวลาในการทำงาน โดยการให้เขียนรายงานหรือการให้รายงานด้วยวาจา

2. การควบคุมทางอ้อม เช่น การควบคุมด้วยการเลื่อนขึ้นเงินเดือนหรือการควบคุมโดยการจ่ายเงิน การกำหนดวงเงินให้ใช้จ่าย เป็นต้น

เอกชัย กัสซัพพินท์ (2533) ได้กล่าวถึงกระบวนการในการควบคุมงาน ซึ่งประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 การกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานที่ต้องการ การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานนี้ จะเป็นการแสดงให้เห็นถึงผลการปฏิบัติงาน ที่ผู้บริหารหรือหัวหน้างานต้องการ

ขั้นที่ 2. การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนด การกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานในขั้นที่ 1 นั้น จะเกิดประโยชน์ถัดต่อเมื่อมีการวัดผลการปฏิบัติงานเพื่อนำมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ไม่ว่าจะเป็นมาตรฐานในเรื่องปริมาณ คุณภาพ เวลา หรือ งบประมาณ

ขั้นที่ 3 การดำเนินการ เป็นขั้นสุดท้ายของกระบวนการควบคุม

งานซึ่งผู้บริหารหรือหัวหน้างานจะต้องตัดสินใจดำเนินการแก้ไขอย่างใดอย่างหนึ่ง ในกรณีที่ผลการปฏิบัติงานแตกต่างจากมาตรฐานที่กำหนดไว้ จะดำเนินการแก้ไขแบบใด จะปรับปรุงแก้ไขการทำงานซึ่งไม่ได้ตามมาตรฐานที่กำหนดอย่างไร หรือจะปรับปรุงมาตรฐานการทำงานใหม่หรือไม่ดำเนินการอะไรเลยก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผลงานการประเมินในขั้นที่ 2

ในการควบคุมนั้นจะต้องมีการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนดหรือเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับผลที่คาดหวัง เพื่อให้ทราบว่า การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนหรือไม่ จึงจำเป็นต้องมีการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานนี้อาจมีการประเมินก่อนดำเนินการ เป็นระยะระหว่างดำเนินการ หรือเมื่อสิ้นสุดการดำเนินงาน โดยใช้เครื่องมือหรือวิธีการที่เหมาะสม มีการชี้แจงให้บุคลากรทราบเกี่ยวกับกระบวนการและวิธีการประเมินผล รวมทั้งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของหน่วยงานได้มีบทบาทหรือมีส่วนร่วมในการประเมินผลด้วย และหลังการประเมินผลการปฏิบัติงานควรมีการแจ้งผลการประเมินแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือนำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน

งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

โรงเรียนเป็นสถาบันการศึกษาซึ่งนอกจากมีหน้าที่ในการจัดการศึกษาแล้วยังมีหน้าที่ในการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนด้วย ทั้งนี้เพราะโรงเรียนและชุมชนมีความสัมพันธ์และมีผลกระทบซึ่งกันและกันอยู่ตลอดเวลา ผลกระทบของโรงเรียนต่อชุมชนคือความสามารถในการจัดการศึกษาของโรงเรียนซึ่งมีผลต่อคุณภาพของบุคคลในชุมชนนั้น ในขณะที่เด็กในชุมชนก็มีผลกระทบต่อโรงเรียนเช่นกัน กล่าวคือ ในการจัดการศึกษาจะได้ผลเพียงใดขึ้นอยู่กับความร่วมมือและการสนับสนุนของชุมชน ถ้าหากชุมชนไม่ให้ความร่วมมือหรือไม่ให้การสนับสนุน โรงเรียนก็ไม่สามารถจัดการศึกษาให้ประสบผลสำเร็จได้ ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนจึงเป็นไปในลักษณะที่ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ดังนั้นจะเห็นว่างานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนเป็นงานที่สำคัญงานหนึ่งของโรงเรียน

1. ความจำเป็นในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

โดยที่โรงเรียนเป็นสถาบันพัฒนาคนเพื่อดำรงชีวิตที่ดีในชุมชนและโรงเรียนยังเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนด้วย โรงเรียนกับชุมชนจึงมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดและความจำเป็นในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนนั้นมีหลายประการด้วยกัน

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2525) ได้กล่าวถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ไว้ดังนี้

1. เพราะโรงเรียนเป็นแหล่งรวมวิชาการสาขาต่าง ๆ เพื่ออำนวยความสะดวกในด้านการเรียนรู้ของคนในชุมชน
2. เพราะโรงเรียนเป็นแหล่งผลิต พัฒนา และคัดเลือกสมาชิกที่ดีในชุมชน
3. เพราะโรงเรียนเป็นแหล่งถ่ายทอดวัฒนธรรมของชุมชน
4. เพราะโรงเรียนเป็นศูนย์รวมของชุมชน กิจกรรมและบริการต่าง ๆ เกิดขึ้นที่โรงเรียน
5. เพราะโรงเรียนเป็นหน่วยผลิตวิชาการใหม่ ๆ ให้กับชุมชน
6. เพราะโรงเรียนอาศัยภาษี และการสนับสนุนจากประชาชน
7. เพราะโรงเรียนต้องการความสนับสนุนและอุปถัมภ์ในด้านต่าง ๆ จากประชาชน

2. รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

ปรีชา คัมภีรปรกรณ์ และ ศิลก พัฒน์พิชัยโชติ (2527)

กล่าวว่าถ้าหากจะพิจารณารูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนจะพบว่ารูปแบบของความสัมพันธ์จะเป็นไปได้ใน 2 ทาง คือ

1. รูปแบบของการให้ กล่าวคือ โรงเรียนเป็นผู้ให้บริการ ความรู้ แนวความคิดอันเป็นประโยชน์แก่ชุมชน ซึ่งในรูปแบบนี้โรงเรียนอาจจะทำหน้าที่ได้หลายทาง เช่นการทำตัวเป็นตัวนำการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่ชุมชน การเป็นศูนย์วิชาการของชุมชน ศูนย์พัฒนาชุมชน ศูนย์ฝึกหัดอบรมด้านวิชาชีพของชุมชน เป็นต้น บทบาทนี้โรงเรียนจะต้องพิจารณาให้รอบคอบและผู้บริหารจะต้องระลึกรู้เสมอว่าโรงเรียนเป็น

สถานที่ราชการซึ่งมีกฎหมาย ระเบียบและแนวนโยบายของรัฐบาลควบคุมอยู่ ดังนั้น การให้ในขั้นผู้บริหารจะต้องพิจารณาว่าจะเป็นการขัดหรือฝืนต่อระเบียบปฏิบัติหรือนโยบายของทางราชการหรือไม่

2. รูปแบบของการรับ รูปแบบนี้เป็นรูปแบบที่โรงเรียนเป็นผู้รับความช่วยเหลือจากชุมชน การร่วมมือช่วยเหลืออาจจะเป็นได้หลายทาง เช่น การรับความช่วยเหลือด้านวัสดุอุปกรณ์ ที่ดิน แรงงาน หรือในรูปของบริการ เช่น การใช้สถานที่ประกอบอาชีพเป็นที่ฝึกงานของนักเรียน การรับเชิญเป็นวิทยากรมาช่วยสอนในโรงเรียน เหล่านี้ เป็นต้น ในรูปแบบนี้โรงเรียนในฐานะที่เป็นผู้รับ จะต้องพิจารณาว่าบริการหรือความช่วยเหลือที่ตนขอจากชุมชนนั้นจะไม่เป็นการทำให้เกิดความเดือดร้อนรำคาญให้แก่ชุมชน

3. วิธีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

ในการนำโรงเรียนเข้าสู่ชุมชน หรือนำชุมชนเข้าสู่โรงเรียนเพื่อสนับสนุนโรงเรียนในด้านต่าง ๆ นั้น จำเป็นต้องศึกษาถึงวิธีการในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ทั้งนี้เพื่อช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปในลักษณะที่ก่อให้เกิดความเข้าใจอันดี และให้การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สัพัญญา ธีระกุล (2521) ได้เสนอแนวปฏิบัติในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนไว้ดังนี้

1. ศึกษาชุมชนโดยละเอียด นับตั้งแต่ส่วนประกอบโครงสร้าง วัฒนธรรม ประเพณี อาชีพ สภาพทางเศรษฐกิจ ทรัพยากร ความต้องการ ฯลฯ รวมทั้งทัศนคติและความเชื่อต่าง ๆ ที่มีต่อการศึกษาดูด้วย

2. จัดรายการประชาสัมพันธ์แก่ชุมชน เป็นกระบวนการที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นรายการที่ทำให้ชุมชนทราบความเคลื่อนไหวและกิจกรรมของโรงเรียนทุกกระเสาะ และเป็นกระบวนการสร้างความเข้าใจอันดีให้แก่ชุมชนต่อโรงเรียน

3. ออกเยี่ยมเยียน ควรทำแบบกันเอง ไม่เป็นทางการหรือไม่มีพิธี ควรทำอย่างเป็นปกติสม่ำเสมอทั่วถึง

4. จัดให้มีกิจกรรมการศึกษาของชุมชน เป็นคณะกรรมการที่ประกอบด้วยผู้ปกครองและประชาชนในชุมชน มีหน้าที่กำหนดความมุ่งหมายเฉพาะ และร่วมกำหนดนโยบายของโรงเรียน รวมทั้งมีหน้าที่สนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนเท่าที่จะทำได้

5. จัดกิจกรรมเกี่ยวกับวัฒนธรรมประเพณี เพื่อเป็นการฟื้นฟูและรักษา

วัฒนธรรมเหล่านั้นไว้ เช่น ประเพณีลอยกระทง และการทำเทียน ฯลฯ

6. ร่วมกิจกรรมของชุมชน ครูและนักเรียนควรถาโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ อย่างจริงจัง

7. ให้บริการแก่ชุมชน เป็นบริการที่โรงเรียนจัดให้แก่ชุมชนได้แก่ อาคารสถานที่ เครื่องใช้ ความรู้ และบุคลากรของโรงเรียน

4. องค์ประกอบที่จะส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

ปรีชา คัมภีรปกรณ์ (2529) กล่าวว่า ในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนนั้น ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญหลายประการ คือ

1. แนวนโยบายของโรงเรียน ถ้าหากโรงเรียนมีแนวนโยบายที่จะ "เปิด" ประตูโรงเรียนแล้ว ความสัมพันธ์ของโรงเรียนกับชุมชนก็จะไปในทางดี แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้าหากโรงเรียน "ปิด" ประตูแล้ว ความสัมพันธ์จะเป็นไปในทางลบ

2. ความร่วมมือของบุคลากร ในการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนนั้น บุคลากรของโรงเรียนทุกคนจะต้องประสานกันทุกฝ่ายจึงจะทำให้สำเร็จลุล่วงไปได้ ดังนั้นสิ่งที่โรงเรียนควรคำนึงถึงในการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน จึงเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่ง อุกฤษ บัญประเสริฐ (2529) ได้กล่าวไว้ว่า ในการดำเนินโครงการต่าง ๆ ซึ่งเป็นความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับชุมชนต้องระมัดระวังเป็นอย่างยิ่งในการคัดเลือกบุคลากรจากฝ่ายต่าง ๆ เข้าร่วมโครงการ หลักสำคัญในการคัดเลือกบุคคลจึงเน้นในเรื่องความพร้อม ความสามารถ การมีมนุษยสัมพันธ์กับความสามารถในการทำงาน กลุ่ม หรือประสานงานร่วมกับบุคคลหลายฝ่ายเป็นสำคัญ

3. ความพร้อมของโรงเรียน ความพร้อมในที่นี้หมายถึง ความพร้อมด้านอาคารสถานที่ และเครื่องอำนวยความสะดวกที่จะให้ความช่วยเหลือร่วมกับชุมชน

4. ความพร้อมของชุมชน นอกจากองค์ประกอบของโรงเรียนแล้ว องค์ประกอบของชุมชนก็มีส่วนสำคัญเช่นเดียวกัน ถ้าหากชุมชนไม่มีความพร้อมหรือไม่แน่ใจแล้ว การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างทั้งสองฝ่ายจะเกิดขึ้นไม่ได้ ความพร้อมของชุมชนในที่นี้หมายถึงความพร้อมทั้งในด้านความคิดเห็นและอื่น ๆ

5. บทบาทของผู้บริหารในการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน

งานโรงเรียนกับชุมชน เป็นงานที่สำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้การบริหารโรงเรียนบรรลุจุดหมาย ดังนั้นผู้บริหารจึงมีบทบาทสำคัญในการเป็นผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

กิติมา ปรีดีติลล (2529) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารในการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนไว้ ดังนี้

1. กำหนดรูปแบบหรือแนวทางในการประสานงาน ผู้บริหารจะเป็นผู้วางแนวทางรูปแบบของความสัมพันธ์และการประสานสัมพันธ์ระหว่างหน่วยต่าง ๆ
2. ทำหน้าที่ประสานงาน นอกจากจะเป็นผู้กำหนดแนวทางและจุดหมายในการประสานงานแล้ว ผู้บริหารควรจะได้ร่วมมือปฏิบัติด้วย เป็นผู้ประสานงานและสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนด้วยตนเอง หรือในบางครั้งจะต้องเป็นผู้ประสานงานระหว่างชุมชนกับแหล่งวิชาการ หรือหน่วยงานในการพัฒนาชุมชนนั้น
3. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารโรงเรียนถือว่าเป็นผู้ทรงคุณวุฒิของชุมชนและเป็นบุคคลที่ชุมชนให้ความเชื่อถือ ดังนั้นผู้บริหารจะมีบทบาทสำคัญในการนำการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่ชุมชน และในบางครั้งผู้บริหารจะเป็นผู้เริ่มที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี มีประโยชน์แก่ชุมชนได้
4. เป็นผู้แก้ปัญหา ปัญหาบางประการของชุมชน สมาชิกภายในของชุมชนไม่สามารถตกลงกันเองได้ จำเป็นต้องอาศัยความช่วยเหลือแนะนำจากบุคคลภายนอก ซึ่งบทบาทนี้จะตกอยู่กับผู้บริหารโรงเรียนในการให้คำแนะนำช่วยเหลือ

นอกจากบทบาทดังกล่าวแล้ว ผู้บริหารโรงเรียนยังจะต้องทำงานเป็นผู้ทรงคุณวุฒิของชุมชน เพื่อให้การช่วยเหลืออบรม หรือเป็นวิทยากรในบางเรื่องด้วย

6. หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารงานโรงเรียนกับชุมชน

กรมสามัญศึกษา ได้กำหนดขอบข่ายหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารในการควบคุม ดูแล หรือดำเนินการบริหารงานโรงเรียนกับชุมชน ดังนี้

1. การวางแผนและโครงการ ผู้บริหารควรวางแผนสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ศึกษา รวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลของชุมชน

ทำแผนโครงการ ปฏิทินปฏิบัติงานเป็นเอกสาร และเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้ทราบ
ทั่วกันทั้งในโรงเรียนและชุมชน

2. การสร้างและเผยแพร่เกียรติประวัติของโรงเรียน ผู้บริหารควร
กำหนดอุดมการณ์เพื่อสร้างเสริมคุณธรรมของโรงเรียน สร้างและเผยแพร่เกียรติประวัติ
ในด้านต่าง ๆ เช่น ทางด้านวิชาการ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านกีฬา ด้าน
กิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนและชุมชน

3. การให้บริการชุมชน เพื่อนำโรงเรียนสู่ชุมชนหรือนำชุมชนสู่
โรงเรียน เช่น แจงข้อมูลความเคลื่อนไหวของโรงเรียนให้ชุมชนทราบ ปรับปรุง
บริการต่าง ๆ ที่โรงเรียนให้แก่ชุมชน รวมทั้งการให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดูแล
รักษา วัสดุ อุปกรณ์ อาคารสถานที่ของโรงเรียน ตลอดจนความร่วมมือในด้านต่าง ๆ

4. การได้รับความสนับสนุน ควรมีการจัดตั้งคณะกรรมการ
จัดทำหลักฐานระเบียบข้อบังคับความร่วมมือจากชุมชน วางนโยบายขอบข่ายและสิ่งที่
โรงเรียนควรได้รับบริการจากชุมชน และการรับบริการจากชุมชน

5. งานโรงเรียนกับชุมชนอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

6. การประเมินผลงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน
จัดให้มีการประเมินและนำผลการประเมินมาวิเคราะห์ เพื่อพัฒนาปรับปรุงงานให้มี
ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

7. ปัญหาและอุปสรรคในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน อาจเกิดปัญหาหรือ
อุปสรรคขึ้น ผู้บริหารควรพิจารณาและเตรียมการแก้ไขไว้ล่วงหน้า ปัญหาต่าง ๆ ที่
อาจจะเกิดขึ้นมีหลายด้าน

อมรชัย ตันติเมธ (2524) ได้สรุปปัญหาในการสร้างความสัมพันธ์
ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนไว้ดังนี้

1. โรงเรียนขาดการประชาสัมพันธ์ที่ดี ทำให้ประชาชนไม่ทราบ
ความเคลื่อนไหวของโรงเรียน ไม่เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน

2. ครูใหญ่ไม่สามารถแบ่งเวลาให้ถูกส่วนในเรื่องชุมชนกับงานใน
โรงเรียน บางที่ใช้เวลากับชุมชนมากเกินไป งานโรงเรียนก็เสียหาย ยิ่งกับงาน
ในโรงเรียนมากไปก็ไม่มีเวลาร่วมกับชุมชน

3. โรงเรียนส่วนมากไม่ได้คิดถึงความสำคัญทางด้านการให้บริการ หรือจัดกิจกรรมให้แก่ประชาชนเลย แต่เมื่อมีเรื่องที่จะต้องขอความร่วมมือในด้าน การเงินจากประชาชนก็ใช้วิธีเรียโรเสียร่าไป จนประชาชนพากันเบื่อน่ายไม่อยาก เห็นหน้าครู ไม่อยากมาโรงเรียน

กิติมา ปรีดีคัลล (2529) ได้กล่าวถึงปัญหาอุปสรรคในการ สร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนไว้ดังนี้

1. ปัญหาที่เกิดจากโรงเรียน ได้แก่

1.1 ระเบียบข้อบังคับของทางราชการบางประการเป็นอุปสรรค ต่อการสนองความต้องการของชุมชน

1.2 ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนมีน้อยกว่าที่ควร ซึ่งเป็นผลเนื่องมาจากครูไม่มีโอกาสได้ไปคลุกคลีกับชุมชน โรงเรียนไม่เปิดโอกาส ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมและใช้ทรัพยากรของโรงเรียนและโรงเรียน ชาติวิสดุ อุปกรณ์ ที่จะให้บริการแก่ชุมชน

1.3 ประชาชนในชุมชนขาดความศรัทธาในตัวครูและผู้บริหาร เพราะครูและผู้บริหารวางตัวไม่เหมาะสม ใช้เวลาในราชการไปศึกษาต่อภาคค่ำ ขาดความเอาใจใส่ต่อหน้าที่ ความรับผิดชอบ

1.4 โรงเรียนขาดแหล่งทรัพยากรในท้องถิ่น เนื่องจากตั้ง อยู่ในที่ห่างไกล ขาดบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์ โรงเรียนขาดปัจจัยที่จะ เอื้ออำนวยประโยชน์ต่อชุมชน และไม่รู้จักใช้ทรัพยากรที่มีอยู่

2. ปัญหาที่เกิดจากชุมชน ได้แก่

2.1 ประชาชนในชุมชนส่วนมากไม่เห็นคุณค่าของการศึกษา เนื่องจากประชาชนในชุมชนได้รับการศึกษาต่ำ ฐานะทางเศรษฐกิจของสังคมอยู่ใน ระดับต่ำ ขาดการประชาสัมพันธ์ที่ดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

2.2 ชุมชนเข้าใจว่างานพัฒนาโรงเรียนเป็นหน้าที่ของรัฐเท่านั้น

2.3 สิ่งแวดล้อมของชุมชนรอบ ๆ โรงเรียนเสื่อมโทรม บางแห่งเป็นแหล่งมั่วสุมของอบายมุข มีโจรผู้ร้ายชุกชุมและมีปัญหาสืบเนื่องมาจาก สถานการณ์ทางการเมือง

2.4 ผู้บริหารระดับท้องถิ่น ขาดการสนับสนุนในเรื่องของ การศึกษาเท่าที่ควร เป็นเหตุให้ไม่เข้าใจและมองเห็นคุณค่าของการศึกษาน้อยไป

ขาดการประชาสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารระดับท้องถิ่นและโรงเรียน

2.5 ความแตกต่างกันทางภาษา... วัฒนธรรมนิยมประเพณีและ
วัฒนธรรมของชุมชนกลุ่มน้อยประจำถิ่น เช่น ชาวนา และชนกลุ่มน้อยที่อพยพเข้ามา

นอกจากปัญหาดังกล่าวแล้ว อุกฤษ บุญประเสริฐ (2529) ได้
กล่าวถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นต่อความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับชุมชนไว้ว่า อาจเกิด
จากความจำกัดในการดำเนินงานของโรงเรียนซึ่งมีงานและภารกิจเฉพาะส่วนของตน
ล้นมือ บุคลากรมีน้อย งานในหน้าที่มีมาก ทำให้การขยายงานหรือโครงการร่วมกับ
ชุมชนในส่วนต่าง ๆ ทำได้ค่อนข้างจำกัด

โรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น

กรมสามัญศึกษามีหน้าที่ควบคุมดูแลส่งเสริมการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา
ให้บรรลุวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการและ
สนองตอบต่อนโยบายการศึกษาชาติ

ด้วยเหตุผลดังกล่าว กรมสามัญศึกษาจึงกำหนดให้มีโครงการคัดเลือก
นักเรียนและโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น ในส่วนกลาง เป็นประจำทุกปี ตั้งแต่
ปีการศึกษา 2524 เป็นต้นมา และพิจารณาสรรหานักเรียนและโรงเรียนเสนอเข้า
รับรางวัลพระราชทานต่อไป โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นการกระตุ้นให้โรงเรียนมีการ
ปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานให้เกิดความเจริญก้าวหน้าอย่างมีประสิทธิภาพโดย
ต่อเนื่อง ซึ่งผลที่ได้รับจากการคัดเลือกให้เป็นโรงเรียนดีเด่นนี้ ไม่เพียงแต่จะเป็นการ
สร้างชื่อเสียงให้โรงเรียนแต่เพียงอย่างเดียว ยังเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจแก่
บุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนและสามารถนำมาเป็นแบบอย่างที่ดีแก่โรงเรียนอื่นโดย
ทั่วไปอีกด้วย

วิธีดำเนินการคัดเลือกโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่นในส่วนกลาง

1. เกณฑ์การแบ่งขนาดของโรงเรียน

การคัดเลือกโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น ในส่วนกลาง กรมสามัญศึกษา
ให้ใช้เกณฑ์การแบ่งขนาดโรงเรียนมัธยมศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทาน โดยแบ่งขนาด

โรงเรียนเป็น 3 ขนาด คือ

- 1.1 โรงเรียนขนาดเล็ก
- 1.2 โรงเรียนขนาดกลาง
- 1.3 โรงเรียนขนาดใหญ่

2. คณะกรรมการดำเนินการคัดเลือก แบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ

2.1 คณะกรรมการระดับกลุ่มโรงเรียน กลุ่มโรงเรียนแต่งตั้งคณะกรรมการระดับกลุ่ม เพื่อทำหน้าที่พิจารณาคัดเลือกโรงเรียนในกลุ่ม เสนอกรมสามัญศึกษาพิจารณาตัดสินขั้นสุดท้าย

2.2 คณะกรรมการระดับกรม โดยกรมสามัญศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการระดับกรม เพื่อทำหน้าที่พิจารณาคัดเลือกและตัดสินโรงเรียนดีเด่นที่ส่งมาจากกลุ่มโรงเรียน ตามแนวทางและวิธีการคัดเลือกของกระทรวงศึกษาธิการ แล้วเสนอผลการคัดเลือกให้กรมสามัญศึกษาพิจารณาอนุมัติและประกาศเป็นโรงเรียนดีเด่นของกรมสามัญศึกษาต่อไป

3. ลักษณะของรางวัล เป็นประกาศนียบัตรเชิดชูเกียรติ

4. คุณสมบัติของโรงเรียนที่มีสิทธิได้รับการคัดเลือก

4.1 ได้แก่โรงเรียนมัธยมศึกษาในส่วนกลาง สังกัดกรมสามัญศึกษา

ทุกโรงเรียน

4.2 มีความดีเด่นในด้านต่อไปนี้

- 4.2.1 ผลการเรียนและความประพฤติของนักเรียน
- 4.2.2 งานด้านวิชาการ
- 4.2.3 งานด้านธุรการ ปกครอง และบริการ
- 4.2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนหรือประชาชน
- 4.2.5 ผลงานที่สนองจุดประสงค์เฉพาะหรือกิจกรรมดีเด่น

5. การคัดเลือกโรงเรียน แบ่งออกเป็น

5.1 ขั้นตอนการคัดเลือก

5.1.1 คณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนพิจารณาคัดเลือกโรงเรียน

ในกลุ่มตามขนาดของโรงเรียน คือ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ตามสัดส่วนของโรงเรียนที่กรมสามัญศึกษากำหนด แล้วส่งรายชื่อโรงเรียนดีเด่นให้ กองการมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษาตามแบบสรุปผลการคัดเลือกโรงเรียนมัธยมศึกษา ดีเด่นเพื่อพิจารณาขั้นสุดท้าย

5.1.2 คณะกรรมการระดับกรม พิจารณาคัดเลือกและตัดสิน โรงเรียนที่ส่งมาจากกลุ่มโรงเรียน แล้วส่งผลการคัดเลือกเสนอกรมสามัญศึกษาพิจารณาอนุมัติและประกาศเป็นโรงเรียนดีเด่นของกรมสามัญศึกษา

5.2 วิธีการคัดเลือก ให้กลุ่มโรงเรียนพิจารณาคัดเลือกโรงเรียน ในกลุ่มตามขั้นตอนการคัดเลือกด้วยแบบประเมินและคู่มือการประเมินโรงเรียน เพื่อ รับรางวัลพระราชทาน

6. การอนุมัติผลและการเตรียมการเพื่อรับรางวัลโรงเรียนดีเด่น แบ่ง ออกเป็น

6.1 การอนุมัติผล กรมสามัญศึกษาอนุมัติผลการคัดเลือกและประกาศ เป็นโรงเรียนดีเด่น

6.2 การเตรียมการเพื่อรับรางวัล กองการมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา ดำเนินการดังนี้

6.2.1 จัดทำประกาศนียบัตรเชิดชูเกียรติโรงเรียนดีเด่นของ กรมสามัญศึกษา

6.2.2 จัดทำพิธีมอบรางวัลแก่โรงเรียนที่ได้รับคัดเลือกเป็น โรงเรียนดีเด่นของกรมสามัญศึกษา

7. แบบประเมินโรงเรียนดีเด่น เนื่องจากโรงเรียนที่คัดเลือกจากกรมสามัญศึกษาให้เป็นโรงเรียนดีเด่นแล้ว กรมสามัญศึกษาจะพิจารณาคัดเลือกเพื่อเสนอ เข้ารับรางวัลพระราชทานต่อไปอีก ฉะนั้นในการคัดเลือกโรงเรียนดีเด่น ของกรมสามัญศึกษา จึงอนุโลมใช้แบบประเมินโรงเรียนเพื่อรับรางวัลพระราชทานเป็นแบบ ประเมิน อนึ่งหากโรงเรียนใดในกลุ่มมีคุณภาพไม่ถึงเกณฑ์มาตรฐานตามแบบประเมิน กลุ่มโรงเรียนจะไม่เสนอเข้ารับการคัดเลือกก็ได้

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในปัจจุบันยังไม่มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษากระบวนการบริหารงานความ สัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่นขนาดใหญ่

สังกัดกรมสามัญศึกษา ในส่วนกลาง แต่มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบทบาทของชุมชน ในการส่งเสริมสนับสนุนโรงเรียน และบทบาทของโรงเรียนในการบริการชุมชน ดังนี้

วรรัตน์ วรณเลิศลักษณ์ (2518) ได้ศึกษาบทบาทของสมาคมผู้ปกครอง และครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า บทบาทของสมาคมมีผลต่อการบริหารโรงเรียน เพราะส่งเสริมสภาพการเรียนการสอน และส่งเสริมสวัสดิการครูและนักเรียน นอกจากนี้สมาชิกของสมาคมผู้ปกครองและครูยังต้องการให้สมาคมจัดกิจกรรมส่งเสริมความร่วมมือระหว่างผู้ปกครอง ครู และนักเรียนให้มากขึ้น

ปณิตดา จุลเสวก (2528) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "บทบาทของโรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนกลาง ในการบริการชุมชนตามทัศนะของผู้บริหารและอาจารย์" พบว่าวิธีการบริการชุมชนที่เหมาะสมของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในส่วนกลางคือ การใช้วิธีโรงเรียนสู่ชุมชนและชุมชนสู่โรงเรียน นอกจากนี้โรงเรียนขนาดใหญ่มีบทบาทในการบริการชุมชนมากกว่าโรงเรียนขนาดกลาง ส่วนโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็กไม่มีความแตกต่างกัน

ชำนานู รูปเล็ก (2530) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การสนับสนุนทางการศึกษาที่สมาคมผู้ปกครองและครูให้แก่โรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร" พบว่า ในเรื่องความต้องการในการสนับสนุนทางการศึกษาที่สมาคมผู้ปกครองและครูให้แก่โรงเรียนมัธยมศึกษาในด้านการเป็นสื่อกลางระหว่างโรงเรียนกับชุมชนนั้น เรื่องที่คณะกรรมการบริหารสมาคมและครูมีความต้องการอยู่ในระดับมากที่สุดคือ ขอความช่วยเหลือจากชุมชนเพื่อพัฒนาโรงเรียน ส่วนในเรื่องประโยชน์ของการสนับสนุนทางการศึกษาที่สมาคมผู้ปกครองและครูให้แก่โรงเรียนมัธยมศึกษาในด้านวิชาการและวิชาชีพนั้น ครูมีความเห็นว่ามีประโยชน์ในระดับมาก

เสนีย์ สังข์พันธ์ (2532) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การศึกษากระบวนการบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาดีเด่น สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี" พบว่า โรงเรียนประถมศึกษาดีเด่นมีการกำหนดนโยบาย ปรัชญา และวัตถุประสงค์ของโรงเรียน

ไว้อย่างชัดเจน การวางแผนงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนให้คณะครู
 ประชุมร่วมกับกรรมการศึกษา ประเภทของแผนที่ทำได้แก่ แผนประจำปี แผน
 1 - 3 ปี และแผนควบคุมกำกับ การจัดองค์การ ไม่มีการจัดโครงสร้างการบริหารงาน
 ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนโดยเฉพาะ ทุกโรงเรียนมี
 โครงสร้าง 6 งานตามที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษากำหนด การจัดคน
 เข้าทำงานใช้วิธีการสังเกตความถนัดและศึกษาประวัติของบุคลากร การตัดสินใจใช้
 วิธีการสั่งการ ดำเนินการโดยผู้บริหารเสนอให้ผู้เกี่ยวข้องทราบแล้วตัดสินใจร่วมกัน
 การติดตามและควบคุมการทำงานใช้วิธีการรายงาน การประชุม การสังเกต
 และการสัมภาษณ์ โรงเรียนประถมศึกษาดีเด่นไม่มีปัญหาการบริหารงานความสัมพันธ์
 ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนเพราะโรงเรียนใช้วิธีการตัดสินใจในรูปกลุ่มทำงาน เปิด
 โอกาสให้ครูและคณะกรรมการศึกษามีส่วนร่วมในการบริหาร การมอบหมายงานที่
 เหมาะสมกับบุคลากร การเตรียมการโดยยึดแผน โครงการ เป็นหลัก

ศูนย์วิทยทรัพยากร
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย