

## บทที่ 4

### หลักการสร้างความสัมพันธ์ในโรงเรียน

การบริหารงานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่รับผิดชอบให้มีการปฏิบัติงานเพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจที่ดีต่อกันทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน เพื่อให้การบริหารงานโรงเรียนประสบผลสำเร็จ บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน และบุคลากรในโรงเรียนที่มีต่อชุมชน ได้มีผู้เสนอไว้ดังนี้ ผู้บริหารโรงเรียนมีฐานะเป็นตัวกลางระหว่างบุคลากรหลายฝ่าย ซึ่งเป็นบทบาทที่จะต้องฟังความคิดเห็น รับนโยบาย ปฏิบัติงานตามความคิดเห็น และความต้องการของรัฐบาล ของประชาชนในสังคมของครู ดังนั้นทั้งผู้บริหารโรงเรียนและครูจะต้องมีการกำหนดบทบาทในการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนร่วมกับบุคลากรอื่นๆ ในสถานศึกษา ในการกำหนดบทบาทต่างๆ จะต้องมีการกำหนดขอบข่ายหน้าที่รับผิดชอบให้ชัดเจน มีการติดตามผล และประเมินผลโดยสม่ำเสมอ (โกมลศิริพันธ์แก้ว, 2541 : 23)

#### 1. การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในโรงเรียน

โรงเรียนทุกโรงเรียนไม่ว่าจะเป็นโรงเรียนรัฐบาลหรือโรงเรียนราษฎร์จะต้องประกอบด้วยกลุ่มผู้บริหารและครู ซึ่งแบ่งออกได้ดังนี้

ก. กลุ่มผู้บริหาร ได้แก่ ครูใหญ่ หรืออาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการ และผู้ช่วย

ข. กลุ่มครูผู้สอน ได้แก่ ครู และอาจารย์ที่ทำการสอน

ค. กลุ่มผู้ส่งเสริมการเรียนการสอน ได้แก่ ครูและอาจารย์ ที่ไม่ได้สอนแต่ทำหน้าที่ในฝ่ายธุรการ ฝ่ายปกครอง และฝ่ายบริหาร

การที่โรงเรียนจะดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับการบริหารโรงเรียนของครูใหญ่ หรืออาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการโรงเรียน ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบในการกำหนดจุดมุ่งหมายและนโยบายในการบริหารโรงเรียนร่วมกับคณะกรรมการบริหารโรงเรียน (ถ้ามี)

จุดมุ่งหมายของการบริหารโรงเรียน

1. เพื่อพัฒนาการสอนและหลักสูตร

2. เพื่อให้เด็กนักเรียนได้รับการศึกษาตามความมุ่งหมายของหลักสูตร
3. เพื่อสรรหาและพัฒนาบุคลากร
4. เพื่อสรรหาเงินและเครื่องอำนวยความสะดวกต่างๆ
5. เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน

หลักการบริหารงานขององค์การใดๆ ก็ตาม ถือว่าการจัดองค์การเป็นหัวใจสำคัญ ถ้าการจัดองค์การดี ผลงานที่ออกมาก็จะดีด้วย ทั้งนี้จะเห็นได้ว่าเป็นการยึดถือวัตถุประสงค์เป็นใหญ่ คนเป็นเพียงส่วนประกอบเท่านั้น ต่อมาการบริหารองค์การ ถือว่าคนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดขององค์การ เพราะคนสามารถทำให้งานขององค์การสำเร็จ หรือล้มเหลวได้ง่าย การจัดองค์การเป็นเพียงส่วนสนับสนุนด้านการบริหาร หลักการบริหารองค์การจึงมุ่งในการบริหารงาน และบริหารคน ทำให้เกิดหลักการบริหารบุคคลขึ้น โรงเรียนซึ่งถือว่าเป็นหน่วยงานหนึ่งของสังคมมีกลุ่มผู้บริหาร เช่น ครูใหญ่ หรืออาจารย์ใหญ่หรือผู้อำนวยการเป็นหัวหน้าหน่วยงาน ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารงานของโรงเรียน มีงานที่จะต้องปฏิบัติดังนี้

1. งานด้านวิชาการ เช่น การวางแผนการดำเนินงาน การติดตามผลการควบคุมดูแล การเรียนการสอนจัดโปรแกรมการเรียน การวัดผลการศึกษา จัดทำคู่มือประกอบการเรียนการสอนและตารางสอน ศึกษาหลักสูตรวัสดุอุปกรณ์การสอน รวบรวมข้อมูลและสถิติต่างๆ เพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์วิจัย ประเมินผลงานและปรับปรุงการเรียนการสอน ฯลฯ

2. งานด้านธุรการ เช่น การควบคุมดูแลงานธุรการ การจัดระบบงานในโรงเรียน งานทะเบียนเอกสาร งานอาคารสถานที่ งานด้านการเงิน พัสดุ ครุภัณฑ์

3. งานบริหารงานบุคคล ประกอบด้วยการวางแผน ควบคุมดูแลและปกครองบังคับบัญชาครูอาจารย์ และเจ้าหน้าที่ในโรงเรียนให้ปฏิบัติงานตามหน้าที่ และความรับผิดชอบอยู่ในระเบียบวินัย รวมทั้งดูแลสวัสดิภาพของครูอาจารย์

4. งานสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน โดยการสร้างความสัมพันธ์กับประชาชนในท้องถิ่นจัดการศึกษาและฝึกอบรมตลอดจนให้คำแนะนำเพื่อส่งเสริมอาชีพแก่ประชาชนในท้องถิ่นนั้นๆ ให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนและท้องถิ่น

5. งานด้านกิจกรรมนักเรียน เช่น งานแนะแนว งานกีฬา บริการสุขภาพ และงานนันทนาการต่างๆ

จะเห็นได้ว่าผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่จะต้องปฏิบัติมากมาย และสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารพึงระลึกไว้เสมอคือ การให้ความสนใจศึกษาพฤติกรรมต่างๆ ของผู้ได้บังคับบัญชา หาทาง

สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือกันปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน

การบริหารงานที่ดี ผู้บริหารต้องมีศิลปะในการบริหารงาน การบังคับบัญชา เพื่อให้ได้ทั้งงานและน้ำใจจากลูกน้องและเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหารจึงควรรู้จักสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการบริหารงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

### หลักมนุษยสัมพันธ์

มนุษยสัมพันธ์ เป็นวิธีการหนึ่งที่เกิดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลโดยเฉพาะในหน่วยงานนั้นๆ หน่วยงานใดมีความเข้าใจ ความสามัคคีซึ่งกันและกัน รู้ความต้องการของกันและกัน จะเป็นปัจจัยช่วยหนุนให้การสร้างน้ำใจ ให้เกิดขึ้นแก่สมาชิกของหน่วยงานหรือโรงเรียนทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### หลักการของมนุษยสัมพันธ์มีองค์ประกอบดังนี้

#### 1. ความพอใจ (Satisfaction)

พื้นฐานที่สำคัญของมนุษยสัมพันธ์คือความพอใจ ถ้าบุคลากรในโรงเรียนมีความพอใจในงานที่ทำ พอใจครูใหญ่ และเพื่อนร่วมงาน บุคคลเหล่านั้นจะเกิดกำลังใจในการทำงาน และอุทิศเวลาและความสามารถให้โรงเรียนอย่างเต็มที่ ความพอใจของบุคคลขึ้นอยู่กับองค์ประกอบดังนี้

##### 1.1 ความพอใจในความมั่นคงของชีวิต (Security)

บุคคลที่มีความรู้สึกมั่นคงในชีวิตความเป็นอยู่ รู้สึกมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน จะทำให้เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เมื่อบุคคลส่วนใหญ่ในหน่วยงานมีความรู้สึกดังกล่าว ก็จะทำให้บุคคลในหน่วยงานนั้นมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีซึ่งกันและกัน มุ่งให้เกิดความร่วมมือกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

##### 1.2 ความพอใจที่เกิดจากความรัก (Affection)

การสร้างมนุษยสัมพันธ์ ตามหลักธรรมชาติ คือ การสร้างความรัก การที่เรารักผู้อื่นและผู้อื่นรักเรา หรือการที่สมาชิกในหน่วยงานมีความรักใคร่กลมเกลียวกัน จะก่อให้เกิดบรรยากาศของการสร้างมนุษยสัมพันธ์ได้โดยง่าย

##### 1.3 ความพอใจที่มีผู้ยกย่องนับถือ (Recognition)

คนทุกคนย่อมรู้สึกพอใจที่เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา หรือเพื่อนฝูงยกย่องและยอมรับว่าเขาเป็นสมาชิกคนหนึ่งของหน่วยงาน มีความเกี่ยวพัน และมีส่วนร่วมในหน่วยงาน

#### 1.4 ความพอใจเกิดจากความต้องการ (Need and Want)

หน่วยงานต้องตอบสนองความต้องการของสมาชิกในหน่วยงาน เมื่อสมาชิกได้รับการตอบสนองความต้องการและความพอใจแล้ว การสร้างและรักษามนุษย์สัมพันธ์ในหน่วยงานก็จะเกิดขึ้น

### 2. ความหวังในการทำงาน

สมาชิกในองค์กร หรือหน่วยงาน จะเกิดความพอใจภายในสถานที่ทำงานได้นั้น ต้องประกอบด้วยพื้นฐานของสิ่งต่อไปนี้ คือ

2.1 ความมั่นคงของงาน คนทุกคนต้องทำงาน เพื่อเงินเดือน เพราะเงินสามารถใช้ตอบสนองความต้องการทางด้านร่างกาย อาหาร เสื้อผ้า ที่อยู่อาศัย และอื่นๆ ฉะนั้น บุคคลในแต่ละหน่วยงานจึงมีความหวังที่จะได้ทำงานในหน่วยงานที่มั่นคง และมีสวัสดิการที่ดี ความมั่นคงของงานจะเป็นพื้นฐานที่ดีในการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ในหน่วยงาน

2.2 งานที่น่าสนใจ การมอบหมายงานที่น่าสนใจให้กับบุคคลใดนั้น จะทำให้บุคคลนั้นได้ใช้วิชาความรู้และความสามารถของตนในการปฏิบัติงานให้ได้ผลดี และหน่วยงานจะมีโอกาสเพิ่มผลผลิตให้สูงขึ้นได้

2.3 การมีผู้บังคับบัญชาที่ดี จะทำให้สมาชิกในหน่วยงานมีความตั้งใจในการทำงานและอุทิศตนเพื่อหน่วยงาน

2.4 ความยุติธรรมของผู้บริหารงาน จะช่วยสร้างพื้นฐานของมนุษย์สัมพันธ์ในหน่วยงานได้เป็นอย่างดี

2.5 ความเสมอภาคของสมาชิกทุกคนในหน่วยงานที่ได้รับจากผู้บริหารต้องเท่าเทียมกันทั้งในทางให้คุณและให้โทษ ที่สำคัญที่สุดคือ ความเสมอภาคต้องทำอย่างเปิดเผย คือประกาศให้สมาชิกทุกคนได้ทราบทั่วกัน

### 3. ความหวังของผู้บริหาร

การที่ผู้บริหารจะบริหารงานได้ดีหรือไม่นั้น ผู้บริหารจะต้องมีความหวังในการปฏิบัติงาน ดังนี้

3.1 ความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ ซึ่งเป็นความหวังของผู้บริหารทุกคน เช่นเดียวกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เมื่อผู้บริหารมีตำแหน่งหน้าที่ที่มั่นคง การบริหารงานของหน่วยงานนั้นก็จะได้ดีไปด้วย

3.2 เพื่อนร่วมงานและลูกน้องที่ดี มีความสามารถในการทำงาน และไว้วางใจได้ ก็มีส่วนช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และเป็นการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในหน่วยงาน

3.3 ความจงรักภักดีของลูกน้องและเพื่อนร่วมงาน เป็นสิ่งที่หาได้ไม่ถ่างนัก จนกว่าเขาเหล่านั้นจะเห็นคุณความดีของผู้บริหาร

หลักการของมนุษยสัมพันธ์และการจูงใจนั้น ผู้บริหารต้องทราบถึงความต้องการ ความพอใจ และความมุ่งหวังของเพื่อนร่วมงาน โดยนำหลักมนุษยสัมพันธ์มาใช้ในการ กระตุ้นการทำงาน และพยายามหาโอกาสสนองความต้องการของเขาเหล่านั้น เพื่อให้ เขาเกิดความพอใจในสถานที่ทำงาน ซึ่งหมายถึง ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน งานที่เขา ปฏิบัติ และหน่วยงาน ซึ่งเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และเพิ่มการเสริมสร้าง มนุษยสัมพันธ์ในการทำงานด้วย

#### **ศิลปะในการสร้างมนุษยสัมพันธ์**

เพื่อให้การสร้างมนุษยสัมพันธ์ในหน่วยงานเป็นไปด้วยดี ผู้บริหารต้องคำนึงถึงสิ่ง ต่อไปนี้คือ

1. หาทางให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่างานที่ทำเป็นงานที่มั่นคง ไม่ทำให้เสียขวัญในการ ทำงาน
2. เห็นอกเห็นใจและพยายามผูกมิตรกับผู้ร่วมงานทุกคน
3. ให้รางวัล หรือชมเชยในผลงานของผู้ร่วมงาน ยกย่องเมื่อคนทำงานได้ดีเด่น ผู้บังคับบัญชาควรยกย่องคนทำงานผู้นั้นต่อหน้าบุคคลอื่น
4. ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานทำความดี
5. รู้จังหวะ รู้กาลเทศะ ว่าเวลาไหนควรปฏิบัติอย่างไร
6. ยอมรับนับถือและเข้าใจศักดิ์ศรีของกันและกัน
7. ใช้วาจาสุภาพ นุ่มนวล
8. เป็นนักฟังที่ดี
9. มีความจริงใจ

#### **หลักมนุษยสัมพันธ์กับหลักธรรม**

ในการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานหรือบุคคลที่เกี่ยวข้อง ถ้าพิจารณาแล้วจะ เห็นว่าสามารถนำหลักธรรมในพุทธศาสนามาใช้ในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ได้อย่างดียิ่ง ตัวอย่างเช่น

### 1. พรหมวิหาร 4 ซึ่งประกอบด้วย

เมตตา	ได้แก่การมีเมตตาจิตคิดที่จะให้ผู้อื่นมีความสุข
กรุณา	ได้แก่ความคิดที่จะช่วยให้ผู้อื่นพ้นทุกข์
มุทิตา	ได้แก่ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี
อุเบกขา	ได้แก่การวางตัวเป็นกลางไม่ลำเอียง

### 2. อิทธิบาท 4 ประกอบด้วย

ฉันทะ	คือความพอใจในสิ่งที่ตนมีอยู่
วิริยะ	คือความพยายามทำให้สำเร็จ
จิตตะ	คือการให้ความสนใจกับสิ่งนั้น
วิมังสา	คือการมุ่งทำด้วยปัญญาและความคิดรอบคอบ

### 3. สังคมวัตถุ 4 ประกอบด้วย

ทาน	คือการแบ่งปันสิ่งของให้แก่ผู้อื่น
ปิยวาจา	คือการเจรจาอ่อนหวานไพเราะ
อรรถจริยา	คือการใช้ปฏิบัติตนเป็นประโยชน์
สมานัตตา	คือการทำตัวให้เข้ากับคนอื่นได้

### ความสัมพันธ์ของสัมพันธภาพภายในโรงเรียน

เมื่อผู้บริหารของโรงเรียนเข้าใจถึงหลักมนุษยสัมพันธ์ และนำหลักดังกล่าวมาใช้ในโรงเรียนแล้ว จะก่อให้เกิดสัมพันธภาพภายในโรงเรียน ซึ่งนับได้ว่ามีความสำคัญอย่างยิ่ง เมื่อทุกคนคิดว่าตนมีส่วนร่วมในโรงเรียน มีความรับผิดชอบร่วมกัน จะทำให้เกิดความรู้สึกว่าโรงเรียนเป็นของตน มีความต้องการที่จะเห็นโรงเรียนมีความเจริญก้าวหน้า ฉะนั้นผู้บริหารของโรงเรียนต้องถือปฏิบัติดังนี้

1. เป็นนักบริหารที่ดี รับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย
2. เป็นผู้วางนโยบายและแผนการปฏิบัติงานให้มีปริมาณและคุณภาพ
3. เป็นผู้ติดต่อประสานงานในองค์การให้งานมีประสิทธิภาพ
4. ช่วยให้สมาชิกในหน่วยงานมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน

หลักปฏิบัติดังกล่าวข้างต้น ต้องอาศัยปัจจัยต่างๆ ต่อไปนี้

1. แรงงานหรือคน
2. งบประมาณ

### 3. วัตถุประสงค์

#### 4. เวลา

ปัจจัยทั้งสี่ที่กล่าวข้างต้น เมื่อพิจารณาแล้วจะเห็นว่า “แรงงาน” หรือ “คน” เป็นปัจจัยสำคัญ เพราะงานใดๆ ก็ตามจะสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับที่ “คน” เป็นสำคัญ เมื่อโรงเรียนสรรหาคนและจัดวางตัวบุคคลให้เหมาะกับงานแล้ว ก็อาจมีปัญหาเรื่องการบริหารงานเกี่ยวกับคนได้อย่างไรถึงจะถูกต้องและเหมาะสม ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานของโรงเรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

“คน” เป็นปัจจัยที่สำคัญและยุ่งยากที่สุดในการบริหารงาน การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการวางแผนนโยบายระเบียบและกรรมวิธีในการดำเนินการเกี่ยวกับบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กร โดยให้ได้บุคคลที่เหมาะสม และบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรด้านมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ ให้มีปริมาณเพียงพอ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้บริหารควรเอาใจใส่เกี่ยวกับชีวิตความเป็นอยู่ ความทุกข์สุขของผู้ร่วมงาน ดูแลผู้ร่วมงานให้อยู่ในสภาพที่จะปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ มอบหมายงานให้เหมาะสมกับบุคคล และให้ความยุติธรรมแก่ผู้ร่วมงาน (สுகิจ จุลละนันท์, 2505 : 18-19)

ระบบการบริหารงานบุคคลในปัจจุบัน มีอยู่ 2 ระบบคือ

#### 1. ระบบคุณธรรม (Merit System) ใช้หลักเกณฑ์ 4 ประการ คือ

- 1.1 หลักความเสมอภาค
- 1.2 หลักความสามารถ
- 1.3 หลักความมั่นคง
- 1.4 หลักความเป็นกลางทางการเมือง

2. ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) เป็นระบบการบริหารแบบเครือญาติหรือระบบพวกพ้อง ซึ่งตรงกันข้ามกับระบบคุณธรรม

ผู้บริหารจะต้องดำเนินการเป็นกระบวนการ ซึ่งเรียกว่ากระบวนการบริหาร ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

1. การวางแผน (Planning) กำหนดความมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ของงานให้ชัดเจน
2. การจัดองค์การ (Organizing) กำหนดขอบเขตและอำนาจหน้าที่ของตำแหน่งต่างๆ

3. การสั่งการ (Directing) การมอบอำนาจหน้าที่ให้ผู้ร่วมงาน
4. การจูงใจ (Influencing) การทำให้ผู้ร่วมงานพอใจในงาน
5. การประสานงาน (Coodinating) การสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่นๆ
6. การควบคุมงาน (Controlling) การติดตามผลการปฏิบัติงาน

**ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา**  
**ผู้บังคับบัญชา พึงรักษามนุษยสัมพันธ์ในหมู่บุคลากรโรงเรียนตามหลักการต่อไปนี้**

คือ

1. มอบหมายงานให้เหมาะสมกับความสามารถของบุคคล
2. ชมเชยและให้รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติดี เพื่อเป็นกำลังใจในการทำงาน
3. การบำรุงขวัญเป็นรากฐานของการสร้างความจงรักภักดี ความร่วมมือร่วมใจ การปฏิบัติงาน หน่วยงานใดผู้ปฏิบัติงานมีขวัญดี งานในหน่วยงานก็จะเป็นไปด้วยดีผู้บังคับบัญชาจึงต้องรู้จักใช้พระคุณมากกว่าพระเดช
4. มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และพิจารณาความดีความชอบตามผลงานของแต่ละบุคคล โดยแจ้งให้บุคคลในหน่วยงานทราบถึงมาตรการในการพิจารณาความดีความชอบด้วย
5. เป็นที่พึ่งและให้ความช่วยเหลือแก่ลูกน้องที่มีปัญหาเดือดร้อนตามสมควร
6. จัดทำทะเบียนประวัติบุคลากรทุกคนในโรงเรียน โดยรวบรวมข้อมูลของแต่ละคนไว้เพื่อประโยชน์ในการส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากร
7. ให้โอกาสแก่บุคลากรทุกคนได้มีโอกาสพัฒนาตนเอง โดยจัดฝึกอบรมหรือดูงาน เป็นต้น
8. แสดงความปรารถนาดีแก่บุคลากรทุกคน
9. พุดจาไพเราะมีหางเสียง ใช้คำเสียงพุดให้เหมาะสมกับโอกาสและสถานที่
10. เข้าร่วมกิจกรรมกับบุคลากร หรือจัดเลี้ยงสังสรรค์เพื่อสร้างความเป็นกันเองระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

**ความสัมพันธ์ระหว่างครูด้วยกันและการแบ่งความรับผิดชอบ**

ในสังคมผู้ที่เป็นครูด้วยกัน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความสามัคคีร่วมกัน โรงเรียนเปรียบเสมือนบ้าน ครูทุกคนมีความรักใคร่กลมเกลียวกันเหมือนพี่น้อง เคารพนับถือตามลำดับอาวุโส ตามลำดับหน้าที่ตำแหน่งการงาน ครูทุกคนในโรงเรียนต้องรู้จักหน้าที่ของตน หน้าที่ของครูต่อโรงเรียน มีดังนี้



1. เข้าใจจุดมุ่งหมายและแผนการศึกษาแห่งชาติ และแผนปฏิบัติงานของโรงเรียน และวางแผนการปฏิบัติงานของตนให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติงานของโรงเรียน
2. จัดโปรแกรมการสอน ให้นำเสนอใจอยู่เสมอ
3. รับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมาย
4. ให้ความร่วมมือในการจัดกิจกรรมพิเศษต่างๆ ของโรงเรียน
5. เสนอแนะและให้ข้อคิดเห็นในการปรับปรุงงานของโรงเรียน
6. ให้ความร่วมมือและประสานงานกับผู้อื่น เพื่อบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน
7. ด้อนรับและแสดงอหยาตย์ไมตรีต่อผู้มาติดต่อกับโรงเรียน

ผู้บริหารโรงเรียนต้องพยายามสนใจ เรื่องความสามัคคีในกลุ่มครู เมื่อเห็นว่าครูมีการแบ่งพรรคแบ่งพวกกัน ให้พยายามประสานรอยร้าวก่อนที่จะเกิดความรุนแรงผู้บริหารโรงเรียนต้องสร้างระบบประชาธิปไตยขึ้นในโรงเรียน เพื่อให้ครูทุกคนอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ทำให้ครูทุกคนรู้จักระดมพลังความคิด กำลังทรัพย์ กำลังกาย เพื่อพัฒนาโรงเรียนในโรงเรียนอาจมีการจัดครูออกเป็นกลุ่มๆ ตามความเหมาะสมในวิชาต่างๆ โดยจัดให้มีหัวหน้ากลุ่มวิชาตามความถนัด เมื่อใดก็ตามที่ผู้บริหารสามารถสร้างระบบประชาธิปไตยให้เกิดขึ้นได้ในโรงเรียน เมื่อนั้นจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อโรงเรียน ดังนี้

1. ครูในโรงเรียนจะใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม
2. ความเห็นแก่ตัวจะหมดไป มีแต่ความต้องการเสียสละเพื่อโรงเรียน
3. เคารพความคิดเห็นของผู้อื่น
4. รู้สึกภูมิใจในการที่ตนมีส่วนช่วยเหลือโรงเรียน

ครูมีส่วนทำให้ความเชื่อถือและความคิดที่จะช่วยสนับสนุนโรงเรียนของชุมชนน้อยลง โดยการกล่าวร้ายหรือวิพากษ์วิจารณ์โรงเรียนและผู้ร่วมงานให้นักเรียนหรือผู้ปกครองฟัง ปัญหาดังกล่าวที่ครูสร้างขึ้นต้องทำให้ผู้บริหารคอยแก้ปัญหาอยู่เสมอ ซึ่งเป็นการเสียเวลาแทนที่ผู้บริหารจะใช้เวลาดังกล่าวไปปรับปรุงและกระชับความสัมพันธ์กับชุมชนให้แน่นแฟ้นยิ่งขึ้น

สาเหตุที่ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างครูด้วยกันเป็นไปในทางที่ไม่ดีนักนั้นเนื่องมาจาก

1. ขาดการอำนวยความสะดวก หรือขาดภาวะผู้นำทางการบริหาร (Lack of administrative leadership)

2. การสอนที่แตกต่างกัน (Instructional practices)
3. ขาดจริยธรรมของครู (Unethical Conduct)
4. การแบ่งความรับผิดชอบ (Devision of responsibility) และ
5. การแบ่งแยกกลุ่มหลายกลุ่ม (Formation of cliques)

**1. ขาดการอำนวยความสะดวกหรือขาดภาวะผู้นำทางการบริหาร (Lack of administrative leadership)**

องค์กรใดที่มีเจ้าหน้าที่จำนวนมาก การสร้างเอกภาพระหว่างเจ้าหน้าที่เป็นสิ่งที่ทำได้ยาก ถ้าองค์กรนั้นขาดการบริหารที่เข้มแข็ง การขาดภาวะผู้นำที่ดีจะนำไปสู่ปัญหาของการสอนการเรียนรู้ การแตกแยก ผู้บริหารต้องพยายามทำให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการสอน เพื่อชี้ให้เห็นถึงปัญหา วิธีแก้ไข ร่วมกันกำหนดเป้าหมาย โดยรวบรวมทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ให้เป็นประโยชน์

**2. การสอนที่แตกต่างกัน (Instruction practices)**

การสอนที่ดีในโรงเรียนจะต้องมีการกำหนดปรัชญา และวัตถุประสงค์ของการสอน เมื่อใดก็ตามที่ครูมีความคิดเห็นแตกต่างกันในเรื่องปรัชญา และวัตถุประสงค์ของการสอนแล้ว เมื่อนั้นความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้นในกลุ่มครูผู้สอน เช่น ครูคนหนึ่งเชื่อว่าเด็กเจริญเติบโตได้ดีในสถาบันที่เป็นประชาธิปไตย โดยการให้เสรีภาพมากที่สุด ในขณะที่ครูอีกคนหนึ่งเชื่อว่า เด็กจะต้องอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลที่เข้มงวดและปฏิบัติตามคำสั่งเท่านั้น หรือครูคนหนึ่งอาจจะให้การบ้านเด็กเพื่อช่วยให้เด็กฉลาดขึ้น ในขณะที่ครูอีกคนอาจเห็นว่าการบ้านเป็นสิ่งไม่จำเป็น ฉะนั้นความแตกต่างของความคิดเห็นในการสอนอาจเป็นสาเหตุทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างครูด้วยกันไม่ดีเท่าที่ควร

**3. ขาดจริยธรรม (Unethical conduct)**

การขาดจริยธรรมของครู เป็นการสร้างความแตกร้าระหว่างครูด้วยกัน การนิทหาว่าร้ายซึ่งกันและกันจนเกิดเป็นข่าวลือ เป็นการขาดจริยธรรมอย่างหนึ่งเป็นการสร้างความแตกร้าในหมู่คณะ ครูไม่สามารถทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

**4. การแบ่งความรับผิดชอบ (Devision of Responsibility)**

บ่อยครั้งที่ปัญหาต่างๆ เกิดจากการแบ่งความรับผิดชอบการสอนของครูในโรงเรียน ส่วนมากครูจะมีชั่วโมงสอนมากเกินไปแต่ไม่กล้าคัดค้านจึงต้องรับภาระหนัก เมื่อโรงเรียนมีการจัดกิจกรรมนอกหลักสูตร เช่น การจัดทำหนังสือพิมพ์ของโรงเรียน การแสดง

ละคร ฯลฯ ครูเหล่านั้นจะแสดงความไม่พอใจอย่างมากถ้าหากเขาเห็นว่าการจัดแบ่งความรับผิดชอบนั้นไม่ยุติธรรม มีการเล่นพรรคเล่นพวก ความไม่พอใจในเรื่องนี้จะชักนำไปสู่ความไม่พอใจผู้บริหารที่รับผิดชอบในการมอบหมายงานให้ครูปฏิบัติ

#### **5. การแบ่งแยกกลุ่มหลายกลุ่ม (Formation of Cliques)**

เป็นการแบ่งแยกกลุ่มขนาดเล็กๆ เป็นกลุ่มเฉพาะที่รวมสมาชิกเข้าด้วยกันเพื่อแสวงหาและปกป้องผลประโยชน์ของกลุ่มและสมาชิก ครูที่เป็นสมาชิกของกลุ่มที่เป็นเสี่ยงส่วนน้อยจะต้องสู้เพื่อป้องกันการลำเอียง หรือการเล่นพรรคเล่นพวก การแบ่งแยกกลุ่มครูเป็นหลายกลุ่มนี้ สามารถนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ในเรื่องการปรับปรุงการสอนได้ ถ้าผู้บริหารทราบถึงสาเหตุของการรวมกลุ่ม และนำกลุ่มแต่ละกลุ่มมาใช้ให้เหมาะสมกับเหตุการณ์

#### **ความสัมพันธ์กับบุคลากรที่ไม่ได้สอน (Relation with Noninstructional personnel)**

บุคลากรที่ไม่ได้สอนเป็นผู้ที่ต้องติดต่อกับบุคคลภายนอก บุคลากรดังกล่าวได้แก่ เลขานุการ, เสมียน, คนขับรถรับส่งนักเรียน, ยาม และเจ้าหน้าที่บุคลากร เป็นต้น ทิศนคติของคนกลุ่มนี้จะถูกส่งต่อไปยังสถาบันต่างๆ และกลุ่มคนในชุมชน เขาอาจมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อโรงเรียน ทั้งนี้สาเหตุเนื่องมาจากการขาดเอกภาพทางการบริหาร (Dual administration) การกำหนดหน้าที่ (Job Definition) การยอมรับ (Recognition) ซึ่งจะกล่าวในรายละเอียดดังนี้

#### **การขาดเอกภาพทางการบริหาร (Dual administration)**

การขาดเอกภาพทางการบริหาร จะทำให้เกิดการขัดแย้งภายในโรงเรียนผู้บริหารต้องให้ความเสมอภาคต่อบุคลากรดังกล่าวเช่นเดียวกับที่ครูได้รับ ทั้งนี้เพื่อการปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ ภายในโรงเรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่น

#### **การกำหนดหน้าที่ (Job Definition)**

ปัญหาระหว่างครูกับเจ้าหน้าที่อื่นๆ ของโรงเรียนอาจหลีกเลี่ยงได้ โดยการใช้เทคนิคการกำหนดหน้าที่ เพื่อทุกคนจะได้เข้าใจถึงบทบาทของตน

#### **การยอมรับ (Recognition)**

บุคลากรที่ไม่มีหน้าที่สอนต่างก็ต้องการการยอมรับและคำยกย่องในการปฏิบัติงานที่เหนือมาตรฐานเหมือนกับที่ครูได้รับ ผู้บริหารต้องเข้าใจถึงจุดสำคัญดังกล่าว โดยการยกย่อง

ชมเชย และให้สิ่งตอบแทนเช่นเดียวกับที่ให้กับครู ถ้าผู้บริหารและครูมีทัศนคติที่ดีต่อเจ้าหน้าที่ดังกล่าว และแสดงการยอมรับว่าเขาเป็นคนหนึ่งในสังคม มีส่วนแสดงตามความคิดเห็นในที่ประชุม ความสัมพันธ์ของบุคลากรในโรงเรียนจะเป็นไปในทางที่ดีขึ้น

### **การปรับปรุงความสัมพันธ์ของบุคลากรในโรงเรียน**

การปรับปรุงความสัมพันธ์ของบุคลากรที่ทำงานร่วมกันในโรงเรียนนั้น ทำได้โดยการที่ผู้อำนวยการหรือครูใหญ่ ทำให้เจ้าหน้าที่ทุกคนเกิดความมั่นใจในอาชีพของตนปฏิบัติแก่เจ้าหน้าที่ทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ควบคุมให้มีการทำงานตามหน้าที่ที่แบ่งกันทำระหว่างฝ่ายที่ทำหน้าที่ตัดสินใจในเรื่องนโยบายกับฝ่ายที่นำนโยบายไปปฏิบัติ

ในโรงเรียนเล็กๆ ผู้อำนวยการหรือครูใหญ่จะเป็นผู้ที่รับผิดชอบในการสร้างความสัมพันธ์กับเจ้าหน้าที่ที่ร่วมงาน ซึ่งจำเป็นจะต้องใช้ภาวะผู้นำในการดำเนินการทุกอย่าง ในโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่ โอกาสที่ผู้อำนวยการจะใกล้ชิดกับเจ้าหน้าที่ย่อมลดลงหน้าที่สร้างความสัมพันธ์ดังกล่าวขึ้นอยู่กับหัวหน้างานที่แบ่งหน้าที่กันรับผิดชอบ ดังนั้น ผู้อำนวยการต้องคอยควบคุมหัวหน้าส่วนงานอย่างใกล้ชิด ผู้อำนวยการต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการบริหารงาน ต้องเข้าใจการทำงานในรูปของระบบประชาธิปไตย นโยบายของเขาต้องประกอบด้วยสิ่งเหล่านี้คือ ปรัชญาการศึกษาที่ชัดเจน ระบบการบริหารที่ดี การยอมรับความสำเร็จของผู้ร่วมงาน เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความเจริญก้าวหน้าและมีส่วนร่วมในนโยบายและโปรแกรมการพัฒนาด้วย ปฏิบัติตนกับลูกน้องอย่างเท่าเทียมกัน สร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี มีความจริงใจต่อผู้ได้บังคับบัญชาทุกคน

## **2. การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างครู นักเรียน และศิษย์เก่า**

ความเห็นของประชาชนในชุมชน เกี่ยวกับการพิจารณาการจัดระบบในโรงเรียนขึ้นอยู่กับความคิดเห็นของนักเรียน ผู้ปกครอง ที่ได้รับฟังเรื่องราวเกี่ยวกับบรรดาครูในโรงเรียน เช่น การให้การบ้าน, การจัดกิจกรรมต่างๆ รวมทั้งการวิพากษ์วิจารณ์ถึงสิ่งที่ได้กระทำในห้องเรียน การกล่าวถึงความยุติธรรมในการดำเนินการปกครอง การออกกฎข้อบังคับของโรงเรียน และเรื่องราวต่างๆ ที่ประชาชนในชุมชนได้พบได้เห็นเกี่ยวกับ ครูใหญ่ ครู เจ้าหน้าที่ธุรการ และเจ้าหน้าที่อื่นๆ ในโรงเรียน ผู้ปกครองในชุมชนส่วนใหญ่จะคอยสดับรับฟังลูกหลานของตนวิพากษ์วิจารณ์เรื่องราวต่างๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียน ฉะนั้นเพื่อให้ผู้ปกครองมีทัศนคติที่ดีต่อโรงเรียน โรงเรียนจึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับนักเรียน ให้

ความเอาใจใส่ สนใจ และรับฟังความคิดเห็นของเด็กเสมือนหนึ่งว่าเขาก็เป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนเช่นกัน การทำให้นักเรียนรู้สึกที่โรงเรียนให้ความสนใจต่อตัวเขา จะต้องทำไปพร้อมๆ กับการช่วยเหลือให้แต่ละคนได้พัฒนาทัศนคติ คือมีทัศนคติที่ดีต่อโรงเรียน

ความสัมพันธ์ระหว่างครูและนักเรียน ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้คือ  
**บุคลิกภาพของครูผู้สอน**

บุคลิกภาพของครูเป็นสิ่งจูงใจให้นักเรียนมีความคิดและความรู้สึกที่ดีต่อโรงเรียน จากการสัมภาษณ์และการสังเกตในห้องเรียน ปรากฏว่านักเรียนชอบเรียนกับครูที่มีบุคลิกดี พูดจาไพเราะ รู้จักเอาใจใส่นักเรียน เป็นมิตรที่ดี มีความยุติธรรมและเข้าใจถึงความต้องการของแต่ละบุคคล และเข้าใจถึงปัญหาต่างๆ เป็นผู้ที่มีอารมณ์ขันและนักเรียนจะเคารพครูที่มีความสุภาพ รักษาความเที่ยงตรง ทำตัวถูกต้องกาลเทศะ

ครูต้องเข้าใจพัฒนาการของนักเรียนในวัยต่างๆ ต้องมีความคิดสร้างสรรค์กิจกรรมใหม่ของการเรียนการสอนตามความแตกต่างของเด็กแต่ละคน และต้องคำนึงว่านักเรียนที่เรียนจบไปแล้วสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างเป็นสุขและสามารถอยู่ในสังคมร่วมกับคนอื่นๆ ได้ รู้จักรับผิดชอบในงานของตนเอง ครูต้องคอยดูแลการเรียน การทำงานของนักเรียนเป็นขั้นพื้นฐานที่ได้มาตรฐาน

**การวางตัวต่อนักเรียน**

ครูต้องรู้จักใช้อำนาจในห้องเรียน การใช้อำนาจในห้องเรียนอาจมีทั้งข้อดีและข้อเสีย ถ้าครูใช้อำนาจอย่างถูกต้องก็จะได้รับผลดีในการปกครองชั้นเรียน ถ้าครูใช้อำนาจผิดๆ ก็จะทำให้เกิดผลเสียได้ สิ่งที่จะกล่าวต่อไปนี้จะมีส่วนในการปรับเปลี่ยนอำนาจของครูไปได้ต่างๆ กันคือ

### **1. ความเคารพต่อบุคคล**

เป็นที่ยอมรับกันมานานแล้วว่า ในสังคมประชาธิปไตยนั้นเคารพในคุณค่าและศักดิ์ศรีของแต่ละบุคคล ครูที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยอมรับในความเชื่อดังกล่าวว่าการเคารพในตัวบุคคลจะสร้างความพอใจต่อนักเรียน และเป็นการสร้างพฤติกรรมของนักเรียนไปในทางที่ดี

ครูจะต้องยอมรับในความแตกต่างของนักเรียนแต่ละคน และพยายามทุกวิถีทางที่จะช่วยเหลือและแก้ไขปัญหาเรื่องการปรับตัวของนักเรียน หากเด็กทำผิดครูต้องให้อภัยและเสนอแนะข้อแก้ไขอย่างละมุนละม่อม เพื่อให้เด็กรู้จักวิธีแก้ปัญหด้วยตนเอง และให้ได้

รับชัยชนะต่อปัญหานั้นในที่สุด ข้อเสนอแนะของครูต้องคำนึงถึงความแตกต่างของนักเรียนแต่ละคนด้วย จึงจะทำให้งานสำเร็จได้ ครูจะต้องไม่รีรอที่จะช่วยให้เด็กเข้าใจในจุดอ่อนและความจำกัดทางธรรมชาติของเด็กแต่ละคน แต่ความช่วยเหลือนี้จะต้องไม่ออกมาในลักษณะทำลายความเชื่อมั่นของเด็กหรือเป็นอันตรายต่อสถานะในกลุ่ม ครูมีหน้าที่ทำให้เด็กแต่ละคนรู้ว่าเขาเป็นตัวแทนของความรับผิดชอบและรู้สึกว่ามีค่าสำคัญ และให้เด็กสามารถแยกออกได้ว่าสิ่งใดควรปฏิบัติหรือไม่ในสังคม ครูต้องเป็นผู้ทำให้เด็กเคารพต่อความเป็นนักเรียนซึ่งเป็นเครื่องกระตุ้นให้นักเรียนมีพฤติกรรมที่ดีขึ้นและเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือต่อเพื่อนนักเรียนด้วยกัน

## 2. เรื่องส่วนตัวและปัญหาทางด้านอาชีพ

ถ้าครูมีความสนิทสนมกับนักเรียนมากๆ นั้น จะเป็นการยากที่ครูจะใช้ตำแหน่งของครูในการขอความเห็นอกเห็นใจ และขอความช่วยเหลือทั้งในเรื่องส่วนตัวและเรื่องงานอาชีพ ไม่มีครูคนใดที่จะให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการรับรู้เรื่องเงินเดือนหรือเรื่องภาระที่รับผิดชอบต่างๆ ในเรื่องนโยบายการบริหาร ปัญหาเกี่ยวกับครอบครัว เรื่องเงินค่าใช้จ่ายและเรื่องส่วนตัวอื่นๆ เมื่อครูตึงนักเรียนให้เข้ามาสนิทสนมเมื่อไร ความสนิทสนมนั้นจะทำให้ครูสูญเสียความเคารพจากเด็ก และยังได้รับการติเตียนจากบรรดาผู้ปกครองและประชาชนในชุมชนนั้นๆ ด้วย

## 3. เรื่องของอคติ

ครูทั้งหลาย ต่างก็พยายามระมัดระวังในเรื่องที่จะทำให้นักเรียนรู้สึกอคติต่อคนทั้งนี้หมายถึง การแสดงออกโดยน้ำเสียง การเลือกใช้คำพูด การแสดงออกด้วยกิริยาท่าทาง และแม้แต่การแสดงออกทางสีหน้า ครูพยายามให้ความรู้ช่วยเหลือนักเรียนทุกคน ไม่ว่านักเรียนเหล่านั้นจะสร้างความน่ารำคาญให้เพียงไร ในห้องเรียนครูมีหน้าที่สอนนักเรียนให้รู้จักเคารพต่อผู้อื่น เข้าใจวัฒนธรรม และขนบธรรมเนียม ของแต่ละกลุ่มในสังคม ครูต้องพยายามใช้ความสุขุมรอบคอบที่จะสอนเด็กทุกคนให้บรรลุถึงความสำเร็จในบั้นปลายโดยปราศจากผลกระทบกระเทือน การแสดงออกซึ่งความมีอคติของนักเรียนนั้น ผลที่จะได้รับคือความเกลียดที่นักเรียนมีต่อครูและโรงเรียน ซึ่งนำไปสู่ความมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อโรงเรียนของผู้ปกครองและประชาชนในชุมชนด้วย

### การปฏิบัติการสอน

การปฏิบัติการสอนของครูเป็นสิ่งสำคัญอีกอย่างหนึ่งที่จะทำให้ความสัมพันธ์ของนักเรียนที่มีต่อครู เปลี่ยนไปในทางที่ดีหรือเลว การสอนของครูในที่นี้มีความหมายกว้างกว่า

การสอนนักเรียนในชั้นเรียนอย่างเดียว แต่ยังหมายรวมไปถึง การเตรียมตัวของครู การจัดเตรียมวิธีการสอน การให้การบ้าน ระบบการให้คะแนนการสอบ และนโยบายในการตัดสิน การสอบได้ สอบตก เป็นต้น

### 1. การเตรียมตัวของครู

นักเรียนย่อมมีความนับถือในตัวครูผู้สอนที่มีความรู้เกี่ยวกับวิชาที่สอนเป็นอย่างดี นักเรียนจะมีความรู้สึกว่าได้ได้รับความรู้อย่างแท้จริง และจะทำงานอย่างขยันขันแข็งในวิชานั้นๆ ความรู้สึกของนักเรียนในเรื่องนี้จะถูกถ่ายทอดให้ผู้ปกครองทราบและผู้ปกครองก็จะถ่ายทอดสู่ชุมชนต่อไป โรงเรียนจะมีชื่อเสียงที่ดีถ้าคณะครูผู้สอนในโรงเรียนเป็นผู้ที่มีคุณภาพในการสอนอย่างสูง ครูที่เตรียมเนื้อหาวิชาที่จะสอนเด็กไม่พร้อมในบางครั้งเด็กนักเรียนจะจับได้ว่าครูไม่มีความรู้เพียงพอในวิชาที่สอน เมื่อเด็กรู้เช่นนี้ก็จะทำให้เด็กเปลี่ยนทัศนคติไปในทางที่ไม่ดี คือขาดความเคารพและไม่ไว้วางใจอีกต่อไป นักเรียนจะไม่เต็มใจเรียนวิชานั้น และพยายามช่วยเหลือตนเอง โดยขอให้ครูผู้ชำนาญมาสอนเอง และในไม่ช้าเรื่องที่เกิดขึ้นก็จะกระจายไปทั่วโรงเรียนและชุมชน

### 2. วิธีการสอน

ครูที่มีความรู้ในเนื้อหาวิชาที่สอน และมีความคล่องแคล่วในการสอนสามารถดึงดูดความสนใจจากเด็กให้มีความสนใจในการเรียนได้อย่างมาก ทำให้เด็กเกิดความสุข สนุกสนาน ทำให้ผู้เรียนกระหายที่จะเรียน นักเรียนยอมรับครูเหล่านั้นอย่างรวดเร็ว และให้ความเคารพนับถือมาก

### 3. การให้การบ้านแก่นักเรียน

โรงเรียนมีนโยบายให้ครูมอบหมายการบ้านให้นักเรียนไปทำที่บ้านเป็นเวลาช้านานมาแล้ว โดยทั่วไปเชื่อว่าการให้การบ้านเป็นสิ่งที่ดีมีประโยชน์แก่นักเรียนถือว่าเป็นการฝึกหัดนิสัยในการเรียนอย่างอิสระ ฝึกความละเอียดลออ ฝึกความชำนาญฝึกการทำงานอย่างรวดเร็ว และอีกประการหนึ่งคือการให้นักเรียนรู้จักใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ การให้การบ้านแก่นักเรียนยังเป็นเครื่องช่วยให้ผู้ปกครองได้รับความเข้าใจดีขึ้นว่าเด็กของตนเรียนรู้อะไรบ้างในห้องเรียน ผู้ปกครองจะได้ช่วยเหลือเด็กบ้างในบางครั้งเท่าที่จำเป็น นโยบายเกี่ยวกับการให้การบ้านจะเสื่อมลงด้วยสาเหตุดังนี้

1. ให้การบ้านเด็กมากเกินไปจนเด็กไม่มีเวลาพักผ่อน
2. ให้การบ้านที่ยากเกินไปกำลังความสามารถของเด็ก

3. การให้การบ้านไม่สม่ำเสมอ
4. ครูไม่ได้อธิบายให้เด็กเข้าใจว่าครูต้องการอะไรจากการให้การบ้านไปทำ
5. ตรวจการบ้านแล้วไม่แก้ไขข้อผิดพลาดให้นักเรียนทราบ

โรงเรียนจึงควรกำหนดกฎเกณฑ์ในการให้การบ้าน เพื่อให้ครูทุกคนถือปฏิบัติให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน ทั้งนี้เนื่องจากเด็กนักเรียนและผู้ปกครองอาจไม่เข้าใจว่าทำไมครูบางคนจึงให้การบ้านมาก บางคนให้การบ้านน้อย ยากเกินไป หรือง่ายเกินไป เป็นต้น ดังนั้นจึงจำเป็นต้องกำหนดมาตรฐานในเรื่องนี้ เพื่อขจัดปัญหาที่จะเกิดขึ้น ถ้าเกิดปัญหาขึ้น โรงเรียนควรค้นหาสาเหตุที่แท้จริง เมื่อพบสาเหตุที่แท้จริงแล้วควรรีบแก้ไขก่อนที่จะเกิดปัญหายุ่งยากตามมาภายหลัง

ผู้ปกครองที่มีความคิดความอ่าน และให้ความสนใจในเรื่องการบ้านของลูกหลานของตน จะเห็นคุณค่าของการที่ครูให้การบ้านแก่นักเรียน ในบางครั้งผู้ปกครองจะพบว่าการบ้านที่ครูให้แก่เด็กนักเรียนนั้นเป็นคำถามที่ไม่ดีนัก ทางโรงเรียนควรเชิญผู้ปกครองเด็กมาพบกับคณะครูในโรงเรียนเป็นระยะๆ เพื่อมาร่วมพิจารณาคำถามทั้งหมด สิ่งนี้เป็นการป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น และเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเด็กนักเรียนผู้ปกครองและครูให้สนิทสนมกันมากขึ้น

#### 4. คะแนนและระบบการให้คะแนน

คะแนนและระบบการให้คะแนนนี้จะรวมไปถึงการสอบทุกครั้ง เพราะว่าเป็นหลักสำคัญในการตัดสินใจให้นักเรียนเลื่อนชั้นหรือสอบตก ซึ่งมีผลต่อทัศนคติและความรู้สึกของนักเรียนที่มีต่อครู สิ่งสำคัญต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการเลื่อนชั้น การสำเร็จการศึกษา และการรับนักเรียนเข้าเรียน จะเกี่ยวข้องกับเรื่องคะแนนแทบทั้งสิ้น เนื่องจากกิจกรรมดังกล่าวเกี่ยวข้องกับคะแนนและระบบการให้คะแนนนี้เอง ทำให้นักเรียนต้องการทราบว่าครูมีวิธีการประเมินการทดสอบอย่างไร ตลอดจนอยากทราบว่าวิธีการประเมินดังกล่าวมีความยุติธรรมพอหรือไม่

ครูที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับนักเรียนจะได้รับประโยชน์อย่างยิ่ง ครูได้ใช้เวลาให้แก่เด็กนักเรียนเพื่อถกเถียงกันหาเหตุผลในการตัดสินใจประเมินผล การสอบหรือการให้คะแนนแก่เด็ก และอธิบายให้เด็กเข้าใจถึงที่มาของการให้คะแนน ทั้งนี้ครูควรเปิดโอกาสให้เด็กนักเรียนได้เสนอแนะความคิดเห็นเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขระบบการใช้คะแนน ซึ่งจะช่วยให้เด็กนักเรียนเข้าใจและเชื่อใจในระบบว่ามีความยุติธรรม นอกจากนั้นครูควรชี้แจงให้



นักเรียนทราบว่าวิชาทุกวิชาที่จะให้คะแนนนั้น ต้องผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการใต้คำแนะนำของครูใหญ่ ครูที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับทำให้คะแนนเด็กนักเรียนต้องพยายามชี้แจงให้เด็กเข้าใจว่าระบบการให้คะแนนนี้เป็นจุดมุ่งหมายสุดท้ายของการสอนหรือจุดมุ่งหมายของการเรียนรู้ของนักเรียน ครูต้องพยายามทำให้เด็กนักเรียนเข้าใจว่าคะแนนสอบเป็นเพียงเครื่องมือที่ช่วยให้นักเรียนได้เข้าใจหรือรู้ว่าตนเองอ่อนในวิชาใด และเรียนดีในวิชาใด เพื่อช่วยให้นักเรียนสามารถปรับปรุงในวิชาที่ตนเองยังอ่อน ซึ่งจุดมุ่งหมายที่แท้จริงของการเรียนการสอน ก็คือความก้าวหน้าและการพัฒนาการเรียนรู้นักเรียน มากกว่าการเรียนเพื่อให้ได้คะแนนสูง หรือเพียงสอบผ่านมาตรฐานที่กำหนดไว้เท่านั้น

## 5. การสอบ

การสอบเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการศึกษาลำเรียนของนักเรียน และการสอบเป็นสิ่งที่ทำลายที่ทำให้เขามีโอกาสได้รู้ว่าเขาควรจะปรับปรุงการเรียนวิชาไหนอย่างไร ทศนคติของนักเรียนที่มีต่อการสอบ คือการได้รับการเลื่อนชั้นเรียนเมื่อการเรียนสิ้นสุดลง ซึ่งการกระทำดังนี้นักเรียนเห็นว่าเป็นการไม่ยุติธรรม และเป็นเรื่องทำลายจิตใจ สิ่งที่จะเกิดขึ้นในการสอบอีกเรื่องหนึ่งคือ ความไม่ลงรอยกันระหว่างครูในเรื่องวิธีการให้คะแนน ซึ่งส่วนใหญ่จะคำนึงผลของการทดสอบมากเกินไป แทนที่จะวินิจฉัยในคุณค่าที่เด็กนักเรียนได้รับความรู้มาจากชั้นเรียนว่าจะนำไปใช้ประโยชน์อะไรได้บ้าง

## 6. การสอบตกและการได้เลื่อนชั้น

การสอบตกหรือสอบได้ เป็นผลร้ายในการทำลายความสัมพันธ์ระหว่างครูและนักเรียน เป็นที่เข้าใจกันดีว่านักเรียนไม่ชอบการแก้เกรดใหม่หรือการให้เรียนซ้ำวิชาเดิม ทั้งนี้รวมถึงพ่อแม่ของนักเรียนบางคนก็คิดว่า การที่ลูกของตนเรียนซ้ำวิชา หรือซ้ำชั้นเป็นสิ่งที่น่าอับอาย ปัจจุบันโรงเรียนได้แก้ไขปัญหาดังกล่าว โดยประสานความเข้าใจกับพ่อแม่ของนักเรียน ครูจะแจ้งผลวิชาที่นักเรียนเรียนอ่อนไปยังผู้ปกครอง ในระหว่างปีการศึกษาไม่มีครูคนใดได้รับอนุญาตให้แจ้งผลการเรียนตกให้ผู้ปกครองทราบจนกว่าจะได้ติดต่อให้ผู้ปกครองทราบล่วงหน้าก่อน ทางโรงเรียนจะเชิญผู้ปกครองมาปรึกษากับครูถึงเรื่องการสอบตกของนักเรียนว่าควรทำอย่างไรถ้านักเรียนต้องเรียนซ้ำในวิชาเดิม ทางโรงเรียนจะไม่ดำเนินการอะไรทั้งสิ้นจนกว่าผู้ปกครองได้ตกลงกับครู และได้พิจารณามันที่การเรียนเรียบร้อยแล้ว ผู้ปกครองและครูจะร่วมกันพิจารณาตัดสินว่าควรทำอย่างไรถึงจะได้ผลดีที่สุด การที่โรงเรียนได้ให้โอกาสแก่นักเรียนเช่นนี้ จะทำให้ผู้ปกครองมีความเข้าใจและยอมรับข้อตัดสินต่างๆ เกี่ยวกับนักเรียน เพราะผู้ปกครองได้มีส่วนร่วมอยู่ด้วย

## การแนะแนว

แม้ว่าครูจะมีบทบาทในการแนะแนวและให้คำปรึกษาแก่นักเรียนก็ตาม แต่ผู้อำนวยการพิเศษในทางแนะแนว (นักแนะแนว) จะมีอิทธิพลเหนือทัศนคติของนักเรียนมากกว่าครู วิธีการแนะแนวนั้นต้องแน่ใจว่านักแนะแนวจะไม่ทำให้เด็กนักเรียนมีความรู้สึกว่าการแนะแนวเป็นการสอดรู้สอดเห็น แต่เป็นการช่วยเหลือแนะนำนักเรียนมากกว่า

หลายครั้งที่นักเรียนไม่สามารถติดต่อกับครูได้ นักเรียนจะคิดว่านักแนะแนวเป็นที่พึ่งที่ดี โดยคาดว่านักแนะแนวเป็นผู้รับฟังที่ดี และสามารถเป็นสื่อกลางในการส่งข้อมูลของนักเรียนไปให้ครูที่สอนได้ ถ้านักแนะแนวสามารถสร้างมนุษยสัมพันธ์ในงานของเขาและเป็นผู้เชื่อมต่อที่ดีระหว่างนักเรียนและโรงเรียน เขาจะสามารถหาคำตอบให้กับความต้องการของนักเรียนได้มากมายเป็นหน้าที่ของนักแนะแนวในการขยายขอบเขตหน้าที่ของตนให้คลุมถึงกลุ่มนักเรียน, ประชาชน หรือเด็กในชุมชน นักแนะแนวสามารถจัดทำโครงการสร้างภาพพจน์ให้กับนักเรียน โดยจัดโปรแกรมปฐมนิเทศหรือโปรแกรมที่ให้นักเรียนมีโอกาสพบปะสังสรรค์กันเป็นกลุ่มย่อยๆ หรือตั้งกลุ่มขึ้นมาอภิปรายเรื่องต่างๆ นักแนะแนวสามารถปรับปรุงภาพพจน์ของนักเรียนได้ โดยการแสดงบทบาทของเขาให้ชัดเจน โดยการย้ำหรือเน้นให้นักเรียนเห็นว่า การศึกษาวิชาสามัญกับวิชาชีพนั้นมีความสำคัญเท่าเทียมกัน

## หลักสูตรและการปรับปรุง

หลักสูตร หมายถึง โครงการให้การศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียน ให้มีความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะที่สอดคล้องกับความมุ่งหมายทางการศึกษาที่กำหนดไว้ (สุมิตร คุณานุกร, 2518 : 12) การปรับปรุงหลักสูตร หมายถึง การพัฒนาและเปลี่ยนแปลงหลักสูตร การศึกษาให้เหมาะสมกับ เวลา เศรษฐกิจ และสังคม การปรับปรุงหลักสูตรเป็นขบวนการในการพัฒนาหลักสูตร ซึ่งแบ่งขั้นตอนในการดำเนินการได้ดังนี้

1. การกำหนดความมุ่งหมายของหลักสูตร
2. การเลือกเนื้อหาและกิจกรรม
3. การนำหลักสูตรไปปฏิบัติ
4. การประเมินผลหลักสูตร
5. การปรับปรุงหลักสูตร

สาระสำคัญของปัญหาเกี่ยวกับหลักสูตรการศึกษาของไทย พอสรุปได้ดังนี้

1. หน่วยงานที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับพัฒนาหลักสูตรการศึกษามีงบประมาณไม่เพียงพอ การเปลี่ยนแปลงระบบโรงเรียนและหลักสูตรจำเป็นต้องอบรมครูให้ทราบวิธีการ

เรียนการสอนตามหลักสูตรใหม่ รวมถึงการจัดส่งตำราและคู่มือการสอนให้สอดคล้องกัน การอบรมครูเพื่อเตรียมรับการเปลี่ยนระบบโรงเรียนและหลักสูตรใหม่ทำได้ไม่ทั่วถึงเพราะไม่ได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณเท่าที่ควร จึงทำให้การเรียนการสอนตามหลักสูตรใหม่ไม่บรรลุผลตามความมุ่งหมาย

2. การพัฒนาหลักสูตรบางวิชายังไม่ได้ทำเป็นระบบต่อเนื่องกัน และยังไม่สอดคล้องกับท้องถิ่น

3. รัฐบาลเปลี่ยนแปลงหลักสูตรใหม่ แต่ครูยังใช้วิธีสอนเดิม

รัฐควรคำนึงถึงปัญหาเกี่ยวกับหลักสูตรการศึกษาใหม่ และหาทางแก้ไขเพื่อให้การปรับปรุงหลักสูตรใหม่บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การปรับปรุงหลักสูตรควรมีการพิจารณาคัดเนื้อหาวิชาที่ล้าสมัยซึ่งใช้ไม่ได้กับปัจจุบันนอกจากกระบวนวิชานั้นๆ และใส่ปัญหาที่สัมพันธ์กับความเป็นอยู่ในปัจจุบันเข้าไปในหลักสูตรที่จัดขึ้น ไม่ควรยึดหลักตายตัว ควรปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัยอยู่เสมอ และสิ่งสำคัญคือต้องเน้นถึงความสามารถที่นักเรียนจะนำมาใช้แก้ปัญหาในการดำรงชีวิตได้ เพื่อนักเรียนจะได้พบความสำเร็จในชีวิต

การวางกฎเกณฑ์และระเบียบวินัย

โรงเรียนทุกโรงเรียนต้องมีการวางกฎเกณฑ์และระเบียบวินัยของโรงเรียนนั้นๆ เพื่อความมีประสิทธิภาพของสถาบันและความสำเร็จของวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวกับการศึกษา ตามปกตินักเรียนจะไม่เข้าใจและไม่พึงใจกับกฎเกณฑ์และระเบียบวินัยของโรงเรียนความเข้าใจในกฎเกณฑ์และระเบียบวินัยจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อนักเรียนและผู้ปกครองได้มีส่วนร่วมในการศึกษาถึงรายละเอียดและร่างข้อเสนอแนะขึ้นมา และเสนอไปยังสภากการศึกษา กฎเกณฑ์ใหม่ๆ ทั้งหมดของโรงเรียน ควรมีการเผยแพร่อย่างเต็มที่ให้ผู้ปกครองและนักเรียนได้ทราบเพื่อจะได้ไม่เกิดปัญหาภายหลัง โรงเรียนควรเผยแพร่กฎเกณฑ์และระเบียบของโรงเรียนให้ประชาชนในชุมชนทราบโดยผ่านทางหนังสือพิมพ์ หรือเผยแพร่ในที่ประชุมสมาคมครูผู้ปกครอง หรือส่งไปปลิวทางไปรษณีย์ การเสนอกฎเกณฑ์และระเบียบวินัยใหม่ๆ ของโรงเรียนนั้น ควรอธิบายเหตุผลของการนำเอากฎเกณฑ์และระเบียบวินัยมาใช้ด้วย ความเข้าใจในเรื่องกฎเกณฑ์และระเบียบวินัยเพียงอย่างเดียวนั้นจะเป็นที่ยอมรับหรือไม่ขึ้นอยู่กับธรรมชาติของการวางระเบียบวินัย และขอบเขตของระเบียบวินัย อย่างมีเหตุผล เช่น ห้องสมุดมีกฎในการปรับค่าส่งหนังสือไม่ตรงตามกำหนด ซึ่งนักเรียนยอมรับ แต่พอนักเรียนส่งหนังสือเกินกำหนดเข้าจริงๆ ก็ทำการคัดค้านไม่เสียค่าปรับนั้น

ทักษะของนักเรียนที่มีต่อกฎเกณฑ์และระเบียบวินัย ขึ้นอยู่กับการบริหารงานของครูและโรงเรียน นักเรียนจะหมดความเคารพในตัวครูที่ใช้กฎเกณฑ์และระเบียบวินัยอย่างไม่ยุติธรรม ฉะนั้นการใช้กฎเกณฑ์และระเบียบวินัยนั้นต้องกระทำอย่างมั่นคงและยุติธรรม เพื่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ทางการศึกษาและเพื่อรักษาไว้ซึ่งความนิยมของนักเรียน

### ความสัมพันธ์ภายนอกชั้นเรียน

นักเรียนจะพบปะหรือติดต่อกับบุคคลภายนอกห้องเรียนเป็นจำนวนมากทั้งที่เป็นครูและไม่ใช่ครู การที่นักเรียนได้ติดต่อกับบุคคลภายนอกห้องเรียนก็เพื่อทำให้เกิดความใกล้ชิด และความร่วมมือระหว่างนักเรียนและเจ้าหน้าที่ส่วนงานต่างๆ ของโรงเรียน

สถานที่ที่นักเรียนได้ติดต่อกับบุคคลภายนอกห้องเรียน ได้แก่

#### 1. ห้องสมุด

ห้องสมุดเป็นสถานที่นักเรียนจะต้องติดต่อและเป็นที่ยังนักเรียนแสดงทัศนคติของตนที่มีต่อโรงเรียน ทัศนคติดังกล่าวจะผันแปรไปตามคุณลักษณะของแต่ละคนที่มีอยู่และบริการที่แต่ละคนได้รับจากห้องสมุด บรรณารักษ์ที่ให้การต้อนรับนักเรียนด้วยใบหน้ายิ้มแย้มพูดจาไพเราะ และพยายามที่จะเข้าใจความต้องการของนักเรียน ซึ่งมีความแตกต่างกันไปแต่ละคน ทำให้นักเรียนมีความรู้สึกที่ดีต่อการใช้ห้องสมุด

#### เวลาเปิดปิดห้องสมุด

1. ห้องสมุดควรเปิดก่อนเวลาเรียน และปิดหลังเวลาเรียนอย่างน้อยหนึ่งชั่วโมง เพื่อให้โอกาสเด็กนักเรียนมาอ่าน ยืม หรือคืนหนังสือ
2. ดกลงกับครูประจำชั้นให้เด็กทุกชั้น มีโอกาสมาใช้ห้องสมุด
3. เมื่อเด็กนักเรียนมาใช้ห้องสมุด ควรแนะนำให้รู้จักอ่านข่าวจากหนังสือพิมพ์ นิตยสาร และหนังสือเพื่อช่วยส่งเสริมการเรียนของตน
4. ควรแนะนำให้เด็กรู้จักใช้ห้องสมุดและระมัดระวังรักษาสมบัติของห้องสมุด
5. เปิดให้บริการนักเรียนและบุคลากรในโรงเรียนทุกคน

#### 2. ห้องพยาบาล

การป้องกันและรักษาสุขภาพของเด็กนักเรียน เป็นส่วนหนึ่งของโปรแกรมโรงเรียน โรงเรียนจัดให้มีห้องพยาบาล มีผู้ทำหน้าที่รักษานักเรียนทันทีเมื่อเกิดเจ็บป่วยการที่ผู้ทำหน้าที่รักษาพยาบาลให้ความดูแลเอาใจใส่ และให้บริการรักษานักเรียนอย่างดี มีส่วนช่วยทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีกับนักเรียนและผู้ปกครอง

ผู้บริหารโรงเรียนได้พยายามคัดเลือกบุคคลที่มาทำหน้าที่รักษานักเรียนด้วยความระมัดระวัง เพราะบุคคลเหล่านี้ต้องเข้ามาทำหน้าที่ และเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน เหมือนเป็นครูทั้งหลาย นักเรียนอาจเคารพบุคคลเหล่านี้ด้วย

### 3. สำนักงานโรงเรียน

สำนักงานโรงเรียนหรืออาจหมายถึง ห้องธุรการของโรงเรียน เป็นสถานที่ที่นักเรียนได้มีโอกาสไปติดต่อ เพื่อถามข่าวสาร โทรศัพท์หรือทำการอื่นๆ ทุกครั้งที่เข้าไปใน ห้องธุรการ นักเรียนต้องติดต่อกับเจ้าหน้าที่ในห้องนั้น ถ้านักเรียนได้รับการต้อนรับที่สุภาพ และขณะที่นักเรียนติดต่อได้รับผลสำเร็จ เด็กนักเรียนก็จะมีความสัมพันธ์กับเจ้าหน้าที่ใน ห้องธุรการ ซึ่งจะมีผลต่อความสัมพันธ์ภายในชุมชนด้วย

### 4. รถรับ-ส่ง

นักเรียนที่โดยสารรถรับ-ส่งของโรงเรียน ส่วนมากมักจะคุ้นเคยกับคนขับรถ การปฏิบัติกับคนขับรถของนักเรียนจะแตกต่างไปจากที่นักเรียนปฏิบัติต่อครูและเจ้าหน้าที่ โรงเรียน เพราะนักเรียนสามารถพูดจากับคนขับรถได้อย่างเสรี ไม่ว่าจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับตัว ครู เวลาสอนในชั้นเรียน หรือเกี่ยวกับวิชาที่เรียน และความรู้สึกของเขาต่อโรงเรียน คนขับรถที่ฉลาดและคิดว่าตนเองเป็นสมาชิกคนหนึ่งของโรงเรียนพยายามอธิบายข้อเท็จจริง เหตุผล ของนโยบายต่างๆ ของโรงเรียนที่นักเรียนยังเข้าใจผิดอยู่ให้นักเรียนทราบ และเข้าใจ เพื่อให้นักเรียนจะได้เปลี่ยนทัศนคติที่มีต่อโรงเรียนให้ถูกต้องพร้อมทั้งรายงานถึงทัศนคติของ นักเรียนว่ามีต่อโรงเรียนอย่างไรบ้าง ให้ครูใหญ่ทราบ จะเป็นประโยชน์ต่อโรงเรียนอย่างยิ่ง

### 5. สังคมในสถาบัน (โรงเรียน)

ความสัมพันธ์อันดีที่เกิดขึ้นระหว่างนักเรียนและเจ้าหน้าที่ในโรงเรียน ย่อมเกิดขึ้นได้ทั้งในเวลาเรียนและนอกเวลาเรียน นักเรียนจะมีความรู้สึกที่ดีต่อเจ้าหน้าที่ในโรงเรียน ก็ต่อเมื่อเขาได้รับการทักทายด้วยใบหน้ายิ้มแย้ม และได้รับบริการที่ดี การที่นักเรียนมีความรู้สึกที่ดีต่อเจ้าหน้าที่โรงเรียนนั้น ทำให้บรรยากาศในโรงเรียนเต็มไปด้วยมิตรภาพและความสามัคคีซึ่งกันและกัน

โรงเรียนควรจัดให้มีงานสังสรรค์ งานแข่งขันกีฬา โดยเจ้าหน้าที่ของโรงเรียน และนักเรียนได้มีโอกาสสร้างความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด แต่บางครั้งครูบางคนอาจให้ความสนิทสนมกับนักเรียนจนเกินขอบเขต ทำให้นักเรียนมีความเคารพในตัวครูน้อยลง

### ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและศิษย์เก่า

โรงเรียนมักจะติดต่อกับศิษย์เก่าอยู่เสมอ ทั้งนี้โดยการเชิญให้มาในงานต่างๆ ที่โรงเรียนจัดขึ้น เช่น งานคืนสู่เหย้า งานแข่งขันฟุตบอล เป็นต้น ศิษย์เก่าเหล่านี้ก็คือผู้ที่สำเร็จไปจากโรงเรียนนั้น เขาเต็มใจที่จะมาร่วมงานของโรงเรียนเพื่อแสดงให้เห็นว่าเขายังมี ความผูกพันและระลึกถึงโรงเรียนอยู่เสมอ โรงเรียนอาจติดต่อกับศิษย์เก่าได้โดยการ

1. รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับ ชีวิตการทำงาน ครอบครัว และอื่นๆ ของศิษย์เก่าแต่ละรุ่น และเผยแพร่ข้อมูลเหล่านี้โดยจัดพิมพ์และจัดส่งให้ศิษย์เก่าแต่ละคน

2. แจ้งข่าวเกี่ยวกับการสำเร็จการศึกษาของศิษย์เก่าแต่ละคน

3. จัดบริการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับปัญหาส่วนตัว และการจัดหางานแก่ศิษย์เก่า

การที่โรงเรียนได้ติดต่อกับศิษย์เก่านี้ ถือว่าเป็นการเผยแพร่กิจการของโรงเรียนต่อ ชุมชนอย่างหนึ่ง

### สมาคมศิษย์เก่า

ศิษย์เก่าเป็นบุคคลที่สำคัญยิ่งในชุมชนสำหรับโรงเรียน ความประทับใจในโรงเรียน ย่อมมีมากกว่าคนอื่นๆ ในสังคม โอกาสที่โรงเรียนจะได้รับความร่วมมือจากศิษย์เก่าย่อมมี มากกว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่ฉลาดควรมีการติดต่อ และสร้างความสัมพันธ์กับศิษย์เก่าให้มากที่สุด โดยใช้ไปรษณียบัตร จัดชุมนุมพบปะสังสรรค์ “วันศิษย์เก่า” และจัดทำอนุสรณ์สื่อสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับศิษย์เก่า เป็นต้น เพราะการติดต่อกับนักเรียนที่จบแล้วนั้น โรงเรียนยังจะได้ทราบว่าโรงเรียนได้ช่วยเหลือเขาในด้านใดดีแล้ว และยังคงควรปรับปรุงด้านใด อีกบ้าง อีกประการหนึ่ง หากศิษย์เก่าคนใดเป็นบุคคลดีเด่น หรือมีบุคคลดีเด่นเกิดขึ้นใน ชุมชน การที่โรงเรียนติดต่อเชิญมาเป็นวิทยากรในโรงเรียน โดยการจัดอภิปรายให้ศิษย์ ปัจจุบันหรือคณะครู กรรมการศึกษา ประชาชนฟัง ก็จะเป็นตัวอย่างที่ดีให้นักเรียนปัจจุบัน เอาเป็นแบบอย่างและขณะเดียวกันจะเป็นการยกย่องเชิดชูคนดีให้ปรากฏ

โรงเรียนควรเป็นผู้เริ่มก่อตั้งสมาคมศิษย์เก่า คณะครูในโรงเรียนหรืออาจารย์ใหญ่ พบว่าศิษย์เก่าที่สำเร็จการศึกษาไปแล้วประมาณ 5-6 ปี มีความสนใจและกระตือรือร้นที่จะ จัดตั้งสมาคมศิษย์เก่าขึ้น แต่เขาเหล่านั้นไม่ทราบว่าจะเริ่มต้นดำเนินการอย่างไร การที่ โรงเรียนเป็นผู้ริเริ่มและให้การสนับสนุนโดยตรง ทำให้บรรดาศิษย์เก่าได้ทราบถึงขั้นตอนและ วิธีการในการจัดตั้งสมาคมศิษย์เก่า และรับดำเนินงานต่อจากโรงเรียน

สมาคมศิษย์เก่าได้คัดเลือกเจ้าหน้าที่และคณะกรรมการบริหารสมาคม ซึ่งประกอบด้วยตัวแทนของผู้ทำงานในโรงเรียน คณะกรรมการบริหารโรงเรียนและศิษย์เก่าเป็นผู้รับผิดชอบกับการวางแผนและแต่งตั้งกรรมการเพื่อดำเนินการ กิจกรรมที่สมาคมศิษย์เก่าปฏิบัติอยู่ คือการให้ทุนการศึกษาแก่นักเรียนเรียนดี มอบรางวัลแก่นักเรียนที่เล่นกีฬาดีเด่น ให้ทุนการศึกษาแก่นักเรียนที่ขาดเรียน สนับสนุนให้นักเรียนที่จบจากโรงเรียนได้เป็นสมาชิกของสมาคมศิษย์เก่า

สมาคมศิษย์เก่าส่วนมากไม่ได้ทำงานที่เกี่ยวกับปัญหาทางการศึกษาของโรงเรียนมากนัก งานที่สมาคมศิษย์เก่าจะเข้าไปเกี่ยวข้อง เช่น เป็นตัวแทนในการวางแผนสร้างอาคารหลังใหม่ จัดโปรแกรมการสอนผู้ใหญ่ในท้องถิ่น และจัดการสิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนและชุมชน

กระทรวงศึกษาธิการ (2531 : 21) ได้กำหนดแนวทางการบริหารโครงการ การติดตามและประเมินผลโครงการที่โรงเรียนกำหนดขึ้น เพื่อเป็นแนวทางการพิจารณาขัณฑ์ ดังนี้

1. กำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ และมอบหมายงานแต่ละโครงการให้บุคลากรในโรงเรียน ประกอบด้วย ครู นักเรียน ภารโรง และบุคลากรในชุมชน ได้แก่ ผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน หน่วยเหนือ หรือองค์การให้เหมาะสมชัดเจน

2. กำหนดระบบการประสานงานและการสื่อสารความทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนให้เหมาะสม เปิดเผย และชัดเจน

3. กำหนดระบบการติดตามการดำเนินโครงการ ตั้งแต่เริ่มงานจนสิ้นสุดโครงการอย่างจริงจัง และมีการรายงานผลเป็นระยะๆ

4. กำหนดระบบและวิธีการประเมินผลสำเร็จของโครงการ ปัญหา อุปสรรค วิธีแก้ปัญหาลดลดจนความคิดเห็นของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานโครงการ

5. กำหนดระบบการประเมินโครงการแต่ละโครงการ

5.1 การประเมินความเป็นไปได้ของโครงการก่อนลงมือดำเนินการ เพื่อประเมินความคุ้มค่าของการลงทุน ประโยชน์ที่ประชาชนและนักเรียนจะได้รับ ความสามารถและทรัพยากรของโรงเรียนและชุมชน และการมีส่วนร่วมของประชาชน

5.2 การประเมินระหว่างการทำโครงการ เพื่อติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงานโครงการ เพื่อทราบปัญหาและเพื่อหาวิธีการปรับปรุงแก้ไขปัญหาการทำโครงการให้ทันท่วงที

5.3 การประเมินผลเมื่อสิ้นสุดโครงการ เพื่อประเมินผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ

5.4 จัดทำประวัติโครงการแต่ละโครงการ สรุปและให้ความคิดเห็นต่อผลการดำเนินงานหรือจะทำเป็นโครงการต่อเนื่อง

ในการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนโรงเรียน (โกมล ศิริผั่นแก้ว, 2541 : 58-59) สามารถดำเนินการได้ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินให้ชัดเจน
2. การกำหนดมาตรฐานในการทำงาน เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการชี้วัดความสำเร็จที่สามารถวัดได้
3. การกำหนดวิธีการดำเนินงาน การรวบรวมข้อมูล เพื่อวัดความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของโครงการ
4. การกำหนดระยะเวลาในการประเมินผล ดังนี้
  - 4.1 การประเมินก่อนการดำเนินการ เพื่อพิจารณาความเป็นไปได้
  - 4.2 การประเมินระหว่างการดำเนินการ เพื่อติดตามความก้าวหน้า ปัญหาอุปสรรค และวิธีการปรับปรุง
  - 4.3 การประเมินเมื่อสิ้นสุดโครงการ เพื่อพิจารณาผลความสำเร็จตามวัตถุประสงค์
5. การจัดทำรายงาน ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง แก้ไขข้อบกพร่องของโครงการ