



## การบริหารความสัมพันธ์ระหว่างครูเนอสเซอรี่ กับผู้ปกครอง Managing Relationship in a Nursery School

ศิริพร เชาวโชติ<sup>1</sup> และ ชุตินา เกศดาญรัตน์<sup>2</sup>

คณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

Siriporn Chaowachote<sup>1</sup> and Chutima Kessadayurat<sup>2</sup>

School of Communications Arts, Bangkok University

### บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่องกลยุทธ์การบริหารความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้ปกครอง งานวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพฤติกรรมการบริการความสัมพันธ์ รูปแบบความสัมพันธ์ และผลลัพธ์ความสัมพันธ์ระหว่างครูเนอสเซอรี่กับผู้ปกครอง โดยมีการทบทวนวรรณกรรมเรื่องกลยุทธ์ในการรักษาความสัมพันธ์ การสื่อสารระหว่างบุคคล และสื่อใหม่ ซึ่งการศึกษานี้ใช้วิธีการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Method) โดยการสัมภาษณ์ครูเนอสเซอรี่ จำนวน 10 คน ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ซึ่งจะเป็นครูปฐมวัยและมีความชำนาญในวิชาชีพตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป โดยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ด้วยการมาจัดระบบและนำข้อมูลรหัสที่ได้จัดลงรหัสข้อมูล (Coding) พร้อมคัดแยกและจัดหมวดหมู่เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่แท้จริง โดยผลการศึกษานี้พบว่า การบริหารความสัมพันธ์ระหว่างครูเนอสเซอรี่กับผู้ปกครองแบ่งได้เป็น 3 ประเด็น คือ ประเด็นที่ 1) กลยุทธ์ในการรักษาความสัมพันธ์แบบสมดุล ที่พบมากที่สุดคือการเปิดเผยตนเอง (Openness) และกลยุทธ์ในการรักษาความสัมพันธ์แบบไม่สมดุล พบมากที่สุด คือ การให้ความร่วมมือ (Cooperating) ประเด็นที่ 2) ผลลัพธ์ความสัมพันธ์ พบว่าความไว้วางใจ (Trust) ถูกใช้มากที่สุด ประเด็นที่ 3) รูปแบบความสัมพันธ์ พบว่ารูปแบบความสัมพันธ์เชิงกระทำโดยไม่หวังสิ่งตอบแทน (Mutual Communal Relationships) พบมากที่สุด

**คำสำคัญ:** 1) การบริหารความสัมพันธ์ 2) ผลลัพธ์ 3) รูปแบบการสื่อสาร 4) ครูเนอสเซอรี่ 5) ผู้ปกครอง

### Abstract

The study of relationship management between nursery teachers and parents aims at understanding relationship management strategies and their outcomes between nursery teachers and parents. Related literature including relationship management, interpersonal communications and new media are reviewed, to understand the relationship management strategies and outcomes in this those group. For data collection, this research applied, "interview" as a qualitative method to gather the data. 10 nursery teachers from Bangkok and its boundary were interviewed based on their qualifications. Content analysis was applied for the data analysis. Coded data were categorized and analyzed systematically. The result can be concluded that in managing relationship between nursery teachers and parents, Maintenance Strategies symmetric, openness was mostly employed and asymmetric cooperating was mostly employed. Trust was mostly found as consequences. Mutual communal relationships was mostly found as types of relationships.

**Keywords:** 1) Relationship management 2) Result 3) Communication model 4) Teacher nursery 5) Parents

<sup>1</sup> นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรนิเทศศาสตรมหาบัณฑิต (กลยุทธ์การสื่อสาร)

(Graduate Student, Master of Communication Arts: Strategic Communications)

Email: siripornchao@gmail.com

<sup>2</sup> อาจารย์ประจำภาควิชาการประชาสัมพันธ์ (Lecturer in Department of Public Relations)



## บทนำ (Introduction)

การสื่อสารเป็นกระบวนการถ่ายทอดข่าวสาร ความรู้ ข้อมูล ประสบการณ์ ความคิดเห็น ความรู้สึก จากผู้ส่งสาร โดยผ่านสื่อต่าง ๆ เช่น การพูด การเขียน การแสดง สัญลักษณ์หรือการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ไปยังผู้รับสาร โดยกระบวนการสื่อสารแต่ละครั้ง จะมีวัตถุประสงค์ในการสื่อสาร เพื่อให้เกิดการรับรู้ร่วมกัน และมีปฏิสัมพันธ์ตอบสนองต่อกัน ซึ่งบริบททางการสื่อสารที่เหมาะสม จะเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การสื่อสารสัมฤทธิ์ผล (สุปรีดี สุวรรณบุรณ์, 2558, หน้า 1) เพราะกระบวนการสื่อสาร เป็นสิ่งที่จะทำให้ผู้สื่อสารส่งข้อมูลข่าวสารไปยังผู้รับสารได้ครบถ้วน และเป็นไปตามเป้าหมายที่ผู้ส่งสารได้วางเป้าหมายไว้

การสื่อสารในทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารภายในตัวบุคคล การสื่อสารระหว่างบุคคล การสื่อสารภายในองค์กร การสื่อสารภายนอกองค์กร การสื่อสารมวลชน และการสื่อสารระดับนานาชาติ โดยเฉพาะการสื่อสารระหว่างบุคคลที่มีบุคคลตั้งแต่ 2 คน หรือมากกว่า 2 คนขึ้นไปนั้น เป็นการเชื่อมโยงความรู้สึก ความผูกพัน และถ่ายทอดข้อมูลเพื่อให้เกิดความเข้าใจการรับรู้ที่ตรงกัน เพราะว่าเบื้องหลังของความสำเร็จในการดำเนินงานนั้น มีการสื่อสารเป็นเบื้องหลัง (ภาวิณี เพชรสว่าง, 2552, หน้า 7) เพราะการสื่อสารระหว่างบุคคลนั้นนำไปสู่การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นได้

การบริหารความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ถือเป็นเรื่องของการสื่อสารของคนโดยตรง และสามารถเกิดขึ้นได้ในบริบทต่าง ๆ เพราะการสร้างและการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย จะส่งผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กรได้ (มัลลิกา ผลอนันต์, 2554, หน้า 2-7) สิ่งที่ดีว่าเป็นกุญแจสำคัญในการบริหารความสัมพันธ์ คือ การสื่อสาร เพราะหากไม่มีการสื่อสารจะมีไม่มีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี

การบริหารความสัมพันธ์สามารถเกิดขึ้นได้ในบริบทต่างๆ หรือแม้แต่การบริหารความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้ปกครอง ซึ่งจะพบว่าการติดต่อสื่อสารระหว่างครูกับผู้ปกครองนั้น ผู้ปกครองจะมีความคาดหวังให้เกิดการดูแลเด็กทั้งในด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ ซึ่งครูต้องมีการบริหารจัดการความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นในทิศทางที่ครูสามารถดำเนินการจัดการเรียน

การสอนได้ (พิศมัย จันทรสุข และ วรณวิภา จัตุชัย, ม.ป.ป., หน้า 3) เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารความสัมพันธ์ เนื่องจากนักเรียนวัยนี้ ยังไม่สามารถตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้ และยังสื่อสารเรื่องราวต่าง ๆ ไปยังผู้ปกครองเองไม่ได้ทั้งหมด ดังนั้นครูเอนสเซอร์จึงมีบทบาทในการสื่อสารกับผู้ปกครอง และมีความใกล้ชิดกันอย่างมาก เพื่อบริหารความสัมพันธ์และพัฒนาการที่ดีสำหรับเด็ก

ปัจจุบันเอนสเซอร์ หรือสถานรับเลี้ยงเด็กนั้นมีจำนวนมาก และมีโอกาสเพิ่มขึ้นอย่างมาก เนื่องจากผู้ปกครองเห็นความสำคัญกับการใช้บริการสถานรับเลี้ยงเด็ก ดังนั้นครูจะต้องทำหน้าที่เจ้าบ้านที่ดีในการต้อนรับนักเรียน ซึ่งต้องทำการสื่อสารไปยังผู้ปกครองถึงการเลี้ยงดู วิธีการเรียนการสอนที่จะเกิดขึ้นภายในเอนสเซอร์ จุฑา เทียนไทย (2546, หน้า 45-47) อ้างอิงใน (พิศมัย จันทรสุข และ วรณวิภา จัตุชัย, ม.ป.ป., หน้า 3) จะพบว่าครูเอนสเซอร์ต้องทำการสื่อสารไปยังผู้ปกครองเพื่อให้มีแนวทางร่วมกันในการดำเนินงาน และเข้ามามีบทบาทในการสื่อสารเพื่อบริหารความสัมพันธ์

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย (Objectives)

1. เพื่อศึกษากลยุทธ์ในการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างครูเอนสเซอร์กับผู้ปกครอง
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างครูเอนสเซอร์กับผู้ปกครอง
3. เพื่อศึกษารูปแบบการสื่อสารเพื่อบริหารความสัมพันธ์

## วิธีดำเนินการ (Methods)

งานวิจัยชิ้นนี้มีวิธีการเก็บข้อมูลแบบเชิงคุณภาพ (Qualitative Method) ในการตอบปัญหาการวิจัยโดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยการสัมภาษณ์ครูปฐมวัยเพื่อทราบถึงกลยุทธ์ในการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้ปกครอง ในงานวิจัยเป็นครูเอนสเซอร์จำนวน 10 คน ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ซึ่งจะเป็นครูปฐมวัย มีความชำนาญในวิชาชีพและสอนในระดับปฐมวัยมาตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป

ในการตรวจสอบความแม่นยำได้ใช้วิธียืนยันความถูกต้อง (Cross Check Technique) จากข้อมูล



ที่ได้จากตัวบท (Text) ที่ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับ กลยุทธ์ในการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้ปกครอง ผู้วิจัยมีขั้นตอนในการตรวจสอบความแม่นยำ ดังนี้ ขั้นที่ 1 การเตรียมความพร้อมของการเก็บข้อมูล ในการจัดระบบข้อมูล ซึ่งผู้จัดทำมีความสำนึกในจรรยาบรรณของการเป็นนักวิจัยที่ดี โดยมีความโปร่งใส ปราศจากอคติ คือ ผู้วิจัยได้ติดต่อไปเก็บข้อมูลสอบถามเบื้องต้น พูดคุยเรื่องข้อมูลการดำเนินงานจากครูปฐมวัยหลายๆ ท่าน และลงตั้งคำถามเพื่อสอบถาม และค้นหาครูปฐมวัยจากการ Snow ball ของครูปฐมวัยจนได้ครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง และดำเนินการสัมภาษณ์อีกครั้ง โดยวิธีการขั้นที่ 2 คือ นำชุดคำถามหรือประเด็นหลักต่างๆ ที่จัดระบบแล้วไปให้อาจารย์ที่ปรึกษา และนักภาษาศาสตร์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ตลอดจนแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน เพื่อหาข้อสรุปที่ดีที่สุด ขั้นที่ 3 นำชุดคำถามหรือประเด็นหลักที่ได้รับการตรวจสอบ และแก้ไขปรับปรุงแล้ว มาใช้วิเคราะห์รหัสเพื่อหาความสอดคล้องและข้อสรุประหว่างผู้วิจัย และผู้วิจัยร่วม (Inter - coder) เพื่อหาข้อสรุปที่มีความเชื่อถือได้ของรหัส (Reliability of Coding) ร่วมกัน เพื่อให้เกิดความเชื่อถือสูงสุด ผู้วิจัยร่วม (Inter - coder) ผู้วิจัยได้นำไปให้ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านภาษาไทย ร่วมกันวิเคราะห์ข้อความของครูเพื่อให้งานวิจัยมีความน่าเชื่อถือและแม่นยำมากขึ้น

งานวิจัยนี้ใช้วิธีการศึกษาโดยใช้วิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) แนวคิดต่างๆ ร่วมกับการสัมภาษณ์ ดังนั้นเพื่อให้สามารถเข้าใจสิ่งที่ศึกษาการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้ปกครอง มีการนำแนวคิดเรื่องของ กลยุทธ์ในการรักษาความสัมพันธ์แบบสมดุล และไม่สมดุล ผลลัพธ์ และรูปแบบการสื่อสาร โดยมีรายละเอียดในส่วนเนื้อหาของแต่ละแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการนำมาใช้ในงานวิจัย ดังนี้

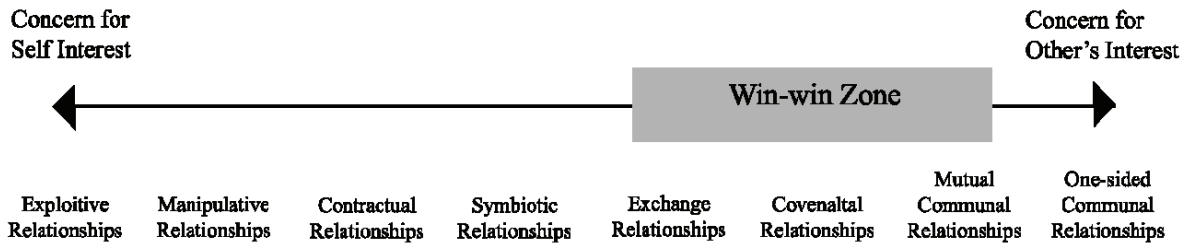
รูปแบบของความสัมพันธ์ Clark and Mills (1979) อ้างใน (มัลลิกา ผลอนันต์, 2554, หน้า 68-75) ได้เสนอรูปแบบของความสัมพันธ์ไว้ 2 รูปแบบ คือ

1. ความสัมพันธ์เชิงผูกพัน (Communal Relationships) เป็นความสัมพันธ์ที่เสนอผลประโยชน์ให้ผู้อื่นโดยไม่ได้หวังผลตอบแทนใดๆ กลับคืนมา ซึ่งความสัมพันธ์แบบนี้สามารถเกิดขึ้นได้ระหว่างครูเนอสเซอรี่กับผู้ปกครองนักเรียน หรือระหว่างครูกับนักเรียน เนื่องจากครูเนอสเซอรี่เป็นผู้ที่ดูแลนักเรียน ถ้าเขาเกิดความรักความผูกพันกับนักเรียน เขาจะใส่ใจดูแลนักเรียนในทุกด้านโดยไม่หวังผลตอบแทนใดๆ

2. ความสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยน (Exchange Relationships) เป็นความสัมพันธ์ที่เสนอผลประโยชน์ให้ผู้อื่น เพื่อเป็นการตอบแทนในสิ่งที่ผู้อื่นให้เราเมื่อในอดีต หรือเราเสนอผลประโยชน์ให้ผู้อื่น เพราะต้องการสิ่งตอบแทนจากผู้นั้นในอนาคต ซึ่งความสัมพันธ์แบบนี้มักจะเกิดขึ้นในรูปแบบของการแลกเปลี่ยนทางธุรกิจ ซึ่งในการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างครูเนอสเซอรี่กับผู้ปกครอง จะเป็นเรื่องการแลกเปลี่ยนในเรื่องของการจ่ายค่าตอบแทน เพื่อสำหรับการดูแลนักเรียนเป็นพิเศษ ตัวอย่างเช่น นักเรียนเป็นเด็กพิเศษ ซึ่งผู้ปกครองต้องการให้ครูดูแลตัวต่อตัว ทางครูเนอสเซอรี่ก็จะต้องมีการจ้างจากผู้ปกครองเพื่อให้ครูดูแลนักเรียนเป็นพิเศษ

ถึงแม้รูปแบบความสัมพันธ์นี้จะแตกต่างกัน แต่สิ่งที่เหมือนกันก็คือ การเสนอผลประโยชน์ในความสัมพันธ์ทั้ง 2 รูปแบบ จะเป็นการให้ด้วยความสมัครใจ ไม่มีการบังคับว่าฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง จะต้องเสนอผลประโยชน์ให้แก่อีกฝ่ายหนึ่งถึงแม้ว่าจุดประสงค์ของการให้จะแตกต่างกันก็ตาม

อย่างไรก็ตามจากแนวคิดของ Clark และ Mills นั้น ก็พบว่า Hug อ้างอิงใน (มัลลิกา ผลอนันต์, 2554, หน้า 68-75) ได้พัฒนาแนวคิดเพิ่มเติมขึ้นมา โดยเสนอรูปแบบของความสัมพันธ์เป็น 8 รูปแบบ โดยประเภทของความสัมพันธ์นั้นจะแบ่งเป็นรูปแบบที่คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตน (Concern for self-interest) ไปจนถึงด้านขวามือซึ่งเป็นความสัมพันธ์ในรูปแบบที่คำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้อื่น (Concern for others' interest) โดยจะอธิบายเป็นลำดับดังนี้



ภาพ 1 รูปแบบของความสัมพันธ์

ที่มา: มัลลิกา ผลอนันต์. (2554). PR แนวใหม่ใส่ใจเรื่องความสัมพันธ์. วารสารนักบริหาร, 31(1), 71..

1. ความสัมพันธ์เชิงเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว (Exploitive relationships) หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่าง 2 ฝ่ายจะมีฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดเอาเปรียบอีกฝ่ายหนึ่งเพื่อให้ตนเองได้รับผลประโยชน์อย่างชัดเจน ซึ่งในการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างครูносเซอรีกับผู้ปกครองจะไม่ค่อยพบความสัมพันธ์แบบนี้ เนื่องจากเป็นการดูแลเพียงเพื่อการหาผลประโยชน์เพียงเท่านั้น

2. ความสัมพันธ์เชิงจัดการผลประโยชน์ (Manipulative relationships) หมายถึง ความสัมพันธ์แบบนี้จะเกิดขึ้นเมื่อ ครูносเซอรี ทราบดีว่าความต้องการของผู้ปกครอง แต่ไม่สนใจความต้องการนั้น กลับใช้การสื่อสารโดยมีเจตนาเพื่อก่อให้เกิดผลประโยชน์แก่носเซอรีเพียงฝ่ายเดียว

3. ความสัมพันธ์เชิงตกลงสัญญาร่วมกัน (Contractual relationships) หมายถึง ในความสัมพันธ์ที่แต่ละฝ่ายเห็นตรงกันในเรื่องความคาดหวังว่าอีกฝ่ายจะต้องปฏิบัติกับตนเองอย่างไร ในการดำเนินการของทั้งฝ่ายต้องมีการตกลงร่วมกันในการดำเนินงาน อย่างเช่นผู้ปกครองกับครูносเซอรีจะมีการตกลงร่วมมือกันในการดูแลนักเรียน

4. ความสัมพันธ์แบบพึ่งพากัน (Symbiotic relationships) หมายถึง แต่ละฝ่ายตระหนักว่าตนต้องพึ่งพาอีกฝ่ายหนึ่ง ดังนั้น จึงพบว่าครูносเซอรีกับผู้ปกครองมีความตระหนักถึงการที่ต้องพึ่งพากัน เนื่องจากผู้ปกครองนั้นไม่มีเวลาสอนหนังสือลูกจึงพาลูกมาให้ครูносเซอรีสอนและดูแล จึงทำให้ทั้ง 2 ฝ่ายจะต้องมีการพึ่งพากันเพื่อให้ลูกมีคนดูแลเลี้ยงดู

5. ความสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยน (Exchange relationships) เป็นการเสนอผลประโยชน์ให้อีกฝ่ายหนึ่ง เพื่อต้องการผลตอบแทนกลับคืนมา ซึ่งใน

การยื่นข้อเสนอให้กับฝ่ายตรงข้ามนั้นเขาต้องได้รับผลประโยชน์กลับคืนมาเสมอ เช่น ครูносเซอรีจะมีการเรียนเสริมเพิ่มความรู้นอกเหนือจากในห้องเรียน แต่ผู้ปกครองจะต้องมีการจ่ายค่าใช้จ่ายเพิ่ม โดยที่นักเรียนได้มีการเรียนรู้ในสถานที่จริง ซึ่งผู้ปกครองก็จะยอมรับในข้อเสนอ เพื่อการเรียนรู้ของนักเรียน

6. ความสัมพันธ์เชิงเกิดประโยชน์ร่วมกัน (Covenantal relationships) หมายถึง ความสัมพันธ์ที่ทั้ง 2 ฝ่ายพยายามที่จะทำให้เกิดคุณประโยชน์ส่วนรวม (Common good) โดยที่ทั้ง 2 ฝ่ายจะมีการเปิดเผยและใช้การถ้อยทีถ้อยอาศัย ซึ่งในการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้ปกครองนั้นจะพบว่า ทั้งครูносเซอรีนั้นจะใช้ความถ้อยทีถ้อยอาศัยในการสื่อสาร เนื่องจากบางครั้งนักเรียนมีการเรียนรู้ช้าหรือมีการพัฒนาทางด้านร่างกาย สติปัญญาไม่เป็นไปตามวัย ครูносเซอรีจะต้องแจ้งผู้ปกครองและช่วยดูแลให้นักเรียนมีการพัฒนาตามวัยให้ได้ ในขณะเดียวกันผู้ปกครองจะต้องช่วยดูแล ทำการบ้านด้วย เวลาอยู่ที่บ้าน ดังนั้น ถ้าทั้ง 2 ฝ่ายร่วมมือกัน ผลประโยชน์ก็จะเกิดกับเด็กและเป็นผลประโยชน์ร่วมกัน

7. ความสัมพันธ์เชิงกระทำโดยไม่หวังสิ่งตอบแทน (Mutual communal relationships) หมายถึง ความสัมพันธ์ที่ทั้งสองฝ่ายได้แสดงให้อีกฝ่ายได้เห็นถึงความตระหนักต่ออีกฝ่ายหนึ่ง ซึ่งในการบริหารความสัมพันธ์ของครูносเซอรีนั้น จะเป็นการกระทำเพื่อนักเรียนทุกคนโดยที่ไม่ได้หวังสิ่งตอบแทนใดๆ และผู้ปกครองจะมีความประทับใจในการที่ครูносเซอรีให้ความห่วงใย ใส่ใจ ดูแลนักเรียนอย่างเต็มที่

8. ความสัมพันธ์เชิงผูกพัน (One-sided communal relationships) เป็นความสัมพันธ์ที่



ไม่ต้องมีการถ้อยทีถ้อยอาศัยกัน แต่จะเป็นความสัมพันธ์ที่ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดมีหน้าที่ผูกพันซึ่งจะกระทำให้อีกฝ่ายหนึ่งได้มีความเป็นอยู่ดี ซึ่งครูเนอสเซอร์นั้นจะอยู่ดูแลเด็กนักเรียนทุกวัน จนเกิดเป็นความผูกพันในการดูแล ทำให้การเลี้ยงดูนั้นเกิดประสิทธิภาพสูงสุด และผู้ปกครองก็จะมี ความมั่นใจในการพานักเรียนมาเรียนในโรงเรียน

ประเภทความสัมพันธ์ข้างต้นทั้ง 8 ประเภทเป็นแนวทางในการวิเคราะห์การบริหารความสัมพันธ์ระหว่างครูเนอสเซอร์กับผู้ปกครอง ในงานวิจัยเรื่องนี้

กลยุทธ์ในการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับประชาชนกลุ่มเป้าหมายหลัก กลยุทธ์ในการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับประชาชนกลุ่มเป้าหมายหลักเกิดจากแนวคิดเกี่ยวกับ กลยุทธ์ในการรักษาดูแลความสัมพันธ์ระหว่างคู่รักหรือคู่แต่งงานที่นำเสนอโดย Stafford and Canary (1991) อ้างอิงใน (มัลลิกา ผลอนันต์, 2554, หน้า 68-75) ได้กล่าวว่า การรักษาความสัมพันธ์ในบริบทของคู่รักหรือคู่แต่งงานโดยมีหลักอยู่ 5 ประการ ได้แก่ การมีปฏิสัมพันธ์ในด้านบวก (Positivity) การเปิดเผยตนเอง (Openness) การทำให้เชื่อมั่น (Assurances) เครือข่ายทางสังคม (Social networks) และการรับผิดชอบงานร่วมกัน (Sharing tasks) ต่อมา Hon และ Grunig (1999) อ้างอิงใน (มัลลิกา ผลอนันต์, 2554, หน้า 68-75) ได้นำกลยุทธ์นี้มาปรับใช้กับการดำเนินงานด้านประชาสัมพันธ์โดยได้เพิ่มกลยุทธ์อีกหนึ่งกลยุทธ์ คือ สิทธิในการเข้าถึง (Access) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การมีปฏิสัมพันธ์ในด้านบวก (Positivity) หมายถึง การมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันที่เป็นไปโดยดีระหว่างองค์กรกับประชาชนกลุ่มเป้าหมายหลัก ในงานวิจัยนี้หมายถึง ครูเนอสเซอร์จะปฏิบัติต่อผู้ปกครองและบริหารความสัมพันธ์กับผู้ปกครองในด้านบวก เพื่อให้เกิดความพึงพอใจ

2. การเปิดเผยตนเอง (Openness) หมายถึง การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและความรู้สึกระหว่างทั้ง 2 ฝ่าย ประโยชน์ของการเปิดเผยตนเองที่องค์กรจะได้รับ ในงานวิจัยนี้หมายถึง ครูเนอสเซอร์จะแจ้งกล่าวกับผู้ปกครองให้ได้ทราบถึง วิธีการเลี้ยงดูนักเรียน หลักสูตรการเรียนการสอนของโรงเรียน

รวมถึงบุคลิกนิสัยของครู เพื่อช่วยในการบริหารความสัมพันธ์และให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน

3. การทำให้เชื่อมั่น (Assurances) หมายถึง ความพยายามขององค์กรที่จะทำให้อีกฝ่ายแน่ใจได้ว่าความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นนั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้องและเป็นหน้าที่ขององค์กรที่ต้องรักษาความสัมพันธ์นั้นไว้ในงานวิจัยนี้หมายถึง ครูเนอสเซอร์พยายามทำให้ผู้ปกครองมีความเชื่อมั่นว่าครูนั้นจะสามารถดูแลนักเรียนได้เป็นอย่างดี และทำให้ผู้ปกครองมีความเชื่อมั่นในเรื่องการเรียนการสอนเพราะเป็นหน้าที่ที่ครูทุกคนต้องรับผิดชอบ

4. เครือข่ายทางสังคม (Social networks) หมายถึง การพยายามขององค์กรที่จะสร้างเครือข่ายกับบุคคลที่ 3 เพื่อที่จะก่อให้เกิดประโยชน์กับชุมชนหรือสร้างมิติ กับกลุ่มบุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ในงานวิจัยนี้หมายถึง ครูเนอสเซอร์จะพยายามเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียน ชุมชนและผู้ปกครองเข้าด้วยกัน เพื่อให้นักเรียนได้เกิดการเรียนรู้จากการลงพื้นที่เรียนรู้ในชุมชนได้จริง

5. การรับผิดชอบงานร่วมกัน (Sharing tasks) หมายถึง องค์กรกับประชาชนกลุ่มเป้าหมายหลักจะร่วมกันแก้ปัญหาบางอย่างร่วมกัน ในงานวิจัยนี้หมายถึง ครูเนอสเซอร์กับผู้ปกครองจะร่วมแก้ไขปัญหาเมื่อพบว่านักเรียนนั้นมีความต้องการการดูแลด้านใดด้านหนึ่งเป็นพิเศษ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับนักเรียน

6. การเข้าถึง (Access) หมายถึง การที่องค์กรเปิดโอกาสให้ตัวแทนของประชาชนกลุ่ม เป้าหมายหลักเข้าถึงตัวองค์กรได้ หรือ การอนุญาตให้ตัวแทนประชาชนกลุ่ม เป้าหมายหลักเข้าไป มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจขององค์กร ในงานวิจัยนี้หมายถึง การที่ครูเนอสเซอร์เปิดโอกาสให้ผู้ปกครองมีการเข้าถึงหลักสูตรการเรียนการสอน และช่วยในการออกแบบรูปแบบการเรียน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน

**กลยุทธ์ในการรักษาความสัมพันธ์ แบบไม่สมดุล**  
Ledingham and Bruning. (2009, pp. 43)

กลยุทธ์ที่ 1 การเจรจาต่อรองเพื่อเอื้อเฟื้อกัน (Distributive negotiation) ในงานวิจัยนี้หมายถึง



ครูเนอสเซอร์รี่กับผู้ปกครองมีการเจรจาต่อรองที่สามารถแบ่งปันเอื้อเฟื้อกันได้

กลยุทธ์ที่ 2 หลีกเลี่ยงการสื่อสาร (Avoiding) ในงานวิจัยนี้หมายถึงครูเนอสเซอร์รี่หลีกเลี่ยงจะสื่อสารกับผู้ปกครองเวลาที่เจอปัญหา

กลยุทธ์ที่ 3 การแสดงจุดยืน (Contending) ในงานวิจัยนี้หมายถึง ครูเนอสเซอร์รี่มีจุดยืนของตนเองและพยายามเชื่อมโยงผู้ปกครองให้เข้าหาตน

กลยุทธ์ที่ 4 การพบกันคนละครึ่งทางในข้อตกลง (Compromising) ในงานวิจัยนี้หมายถึงครูเนอสเซอร์รี่มีการพบปะกับผู้ปกครอง เป็นการพบกันคนละครึ่งทางของครูเนอสเซอร์รี่กับผู้ปกครอง โดยที่ทั้ง 2 ฝ่ายไม่เกิดความพึงพอใจกับข้อตกลงนี้ ซึ่งต่างฝ่ายต่างยอมรับและปฏิบัติในหน้าที่ของตนได้

กลยุทธ์ที่ 5 การยินยอมช่วยเหลือ (Accommodating) ในงานวิจัยนี้หมายถึง ครูเนอสเซอร์รี่จะยินยอม อนุญาต และมองข้ามปัญหาที่ผ่านมาให้เป็นเรื่องเล็ก และทำการช่วยเหลือเด็กและผู้ปกครองต่อไป

กลยุทธ์ที่ 6 การหลอมรวมผลประโยชน์ของทุกฝ่าย (Cooperating) ในงานวิจัยนี้หมายถึง ครูเนอสเซอร์รี่และผู้ปกครอง มีการหลอมรวมผลประโยชน์ของทั้ง 2 ฝ่าย เพื่อให้ได้ผลประโยชน์ทั้งคู่

กลยุทธ์ที่ 7 การรักษาความสัมพันธ์โดยไม่หวังผลตอบแทน (Being Unconditionally Constructive) ในงานวิจัยนี้หมายถึง การที่ครูเนอสเซอร์รี่ ทำทุกอย่างโดยไม่หวังผลตอบแทน ยอมรับทุกเงื่อนไขเพื่อรักษาความสัมพันธ์

กลยุทธ์ที่ 8 การได้ผลประโยชน์ทั้ง 2 ฝ่าย หรือ ตัดความความสัมพันธ์ (Say win-win or No Deal) ในงานวิจัยนี้หมายถึง การที่ครูและผู้ปกครองได้รับผลประโยชน์ทั้งคู่ ความสัมพันธ์ยังดีทั้ง 2 ฝ่าย หรือทั้ง 2 ฝ่ายไม่ได้รับผลประโยชน์ จะเกิดการเลิกราตัดความสัมพันธ์กันไปก่อน แต่ถ้าทุกอย่างเคลียร์ลงตัวสามารถกลับมามีความสัมพันธ์ที่ดีได้

### ผลลัพธ์ความสัมพันธ์

เมื่อองค์กรได้ดำเนินการสร้างความสัมพันธ์กับประชาชนกลุ่มเป้าหมายหลักโดยใช้รูปแบบการสื่อสารต่างๆ แล้ว สิ่งที่น่าประชาชนสัมพันธ์ต้องคำนึงถึงต่อไป

คือ เมื่อสร้างความสัมพันธ์ไปแล้วจะเกิดผลลัพธ์อย่างไรบ้างกับองค์กร โดยผลลัพธ์ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นจากการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับประชาชนกลุ่มเป้าหมายหลักที่ เสนอโดย Huang และ Hon (1999) อ้างอิงใน (มัลลิกา ผลอนันต์, 2554, หน้า 2-7)

1. ความไว้วางใจ (Trust) คือ เสาหลักสำคัญของการสร้างความสัมพันธ์ให้ประสบความสำเร็จ Brunner (2008) ซึ่งหมายถึง ความมั่นใจและความตั้งใจที่จะเปิดเผยตนเองให้อีกฝ่ายหนึ่งได้รับรู้

2. การร่วมกันควบคุม (Control Mutuality) เป็นการตกลงร่วมกันของทั้งองค์กรและประชาชนกลุ่มเป้าหมายหลักเกี่ยวกับว่าฝ่ายใดจะมีอำนาจอันชอบธรรมที่ก่อให้เกิดอิทธิพลกับอีกฝ่ายหนึ่ง ซึ่งเป็นการใช้อำนาจที่ไม่เท่าเทียมกัน

3. ความพึงพอใจ (Satisfaction) หมายถึง ทั้งองค์กร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความชื่นชอบหรือชอบพอกัน

4. ความผูกพัน (Commitment) คือ ความปรารถนาที่จะรักษาความสัมพันธ์ระหว่างกันไว้เพราะความสัมพันธ์นั้นเป็นสิ่งที่มีความหมาย Moorman, Zaltman and Deshpande (1992) อ้างอิงใน (มัลลิกา ผลอนันต์, 2554, หน้า 2-7) ทั้ง 2 ฝ่ายเชื่อและรู้สึกว่าการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกันมีค่าพอที่จะสละเวลาและส่งเสริมรักษาความสัมพันธ์นั้นไว้

ในงานวิจัยนี้ จะนำเนื้อหาในส่วนกลยุทธ์ในการรักษาความสัมพันธ์แบบสมดุล แบบไม่สมดุล รูปแบบความสัมพันธ์และผลลัพธ์การบริหารความสัมพันธ์ มาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อสะท้อนถึงการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างครูเนอสเซอร์รี่กับผู้ปกครอง

### การสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Communication)

ประมะ สตะเวทิน (2537, หน้า 7) ให้ความหมายว่า การสื่อสารระหว่างบุคคลประกอบด้วยบุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มาทำการสื่อสารกัน ลักษณะที่ผู้ส่งสารและผู้รับสารสามารถแลกเปลี่ยนสารกันได้โดยตรง (Direct) และเป็นการสื่อสารแบบตัวต่อตัว (Person-to-person)



การสื่อสารระหว่างบุคคลเป็นการถ่ายทอดความหมาย ความคิด ระหว่างกันและกันของกลุ่มสมาชิก โดยแบ่งออกเป็น 3 ประการคือ (กมลรัฐ อินทรทัศน์ และ พรทิพย์ เย็นจะบก, 2557, หน้า 1)

1. การสื่อสารโดยการพูด (Oral Communication) เป็นวิธีการสื่อสารที่ถ่ายทอดข้อมูลหรือส่งข้อความต่างๆ ที่สำคัญที่สุด ซึ่งการพูดนั้น ต้องมีการสื่อสารกับบุคคลระหว่างคน 2 คน หรือการสื่อสารระหว่างกลุ่มและข่าวลือ เป็นการสื่อสารโดยการพูดซึ่งสามารถพบได้บ่อย

2. การสื่อสารโดยการเขียน (Written Communication) การสื่อสารโดยการเขียนนั้น จะประกอบด้วย การบันทึกข้อความ อีเมลล์ โทรสาร จดหมาย การสื่อสารพูดคุยทางอินเทอร์เน็ต วารสาร ขององค์กร ประกาศต่างๆ ที่ติดไว้ หรือสัญลักษณ์ต่างๆ ซึ่งวิธีการสื่อสารโดยการเขียนนั้น ผู้ส่งสารมักจะเลือกในการสื่อสาร เพราะการเขียนนั้นถือว่าเป็นหลักฐานเพื่อตรวจสอบและยืนยันได้ สามารถซักถามให้เกิดความชัดเจนได้

3. การสื่อสารโดยใช้วัจนภาษา (Nonverbal Communication) ทุกครั้งที่มีการสื่อสารโดยการส่งข้อความที่เป็นวัจนภาษา (คำพูด) ต้องมีวัจนภาษาสื่อความหมายควบคู่กันไปเสมอ และในบางกรณีอาจมีเพียงแต่วัจนภาษาเท่านั้นในการสื่อสารออกไป เช่น การขำ เลื่อนตา การยิ้ม การจ้อง หรือแม้แต่การเคลื่อนไหวร่างกายให้เกิดการยั่วยุ เหล่านี้ล้วนแต่เป็นการสื่อความหมายทั้งสิ้น ดังนั้นเมื่อมีการสื่อสารระหว่างบุคคลการสื่อสารนั้นจะไม่สมบูรณ์ ถ้าไม่มีการคำนึงถึง วัจนภาษา ประกอบด้วย น้ำเสียงสูงต่ำ การแสดงออกทางสีหน้า ระยะห่างในการสื่อสารระหว่างผู้ส่งสารกับผู้รับสาร

สิ่งสำคัญที่ผู้รับสารต้องทำคือ การให้ความสนใจกับวัจนภาษาในการสื่อสาร โดยการประเมินวัจนภาษาพร้อมกับรับฟังวัจนภาษาไปพร้อมๆ กัน และควรคำนึงถึงความแตกต่างที่สามารถเกิดขึ้นระหว่างวัจนภาษาและวัจนภาษาในการสื่อสารแต่ละครั้ง ดังประโยคที่ว่า พฤติกรรมและการกระทำสื่อสารได้ดีกว่าคำพูด (Actions speak louder than word)

## สื่อใหม่ เครื่องมือการสื่อสาร

ในการสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นระหว่างบุคคลหรือองค์กร บางครั้งต้องมีการใช้เครื่องมือเพื่อใช้ในการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน ในปัจจุบันเครื่องมือการสื่อสารได้มีการพัฒนาขึ้นมาจากการสื่อสารแบบดั้งเดิม ซึ่งมีวิธีการในการสื่อสารในรูปแบบต่างๆ ได้แก่ สื่อบุคคล สื่อสิ่งพิมพ์ เช่น หนังสือพิมพ์ จดหมาย สื่อมวลชน ได้แก่ โทรทัศน์ วิทยุ ภาพยนตร์ ในปัจจุบันการสื่อสารได้มีการพัฒนาเครื่องมือในการสื่อสารรูปแบบใหม่ เรียกว่า สื่อใหม่ ซึ่งประกอบด้วย เฟสบุ๊ค ไลน์ บล็อก ทวิตเตอร์ เป็นต้น เหล่านี้เป็นสื่อใหม่ที่เข้ามามีบทบาทในการสื่อสารและถือว่าเป็นอีกช่องทางหนึ่งที่ช่วยเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร เพื่อสร้างความเข้าใจอันดีได้เป็นอย่างดี (พสนันท์ ปัญญาพร, 2555, หน้า 1)

## ผลสรุปและอภิปรายผล (Conclusion and Discussion)

การศึกษาเรื่อง การบริหารความสัมพันธ์ของครูกับผู้ปกครอง กรณีศึกษาเนอสเซอรี่ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา กลยุทธ์ในการบริหารความสัมพันธ์ของครูเนอสเซอรี่กับผู้ปกครอง รวมถึงผลลัพธ์และรูปแบบการสื่อสารเพื่อบริหารความสัมพันธ์ ซึ่งในงานวิจัยนี้ ใช้การเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ครูเนอสเซอรี่จำนวน 10 คน ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ซึ่งจะเป็นครูปฐมวัยและมีความชำนาญในวิชาชีพตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป เพื่อนำไปสู่การตอบปัญหางานวิจัยอีกทั้ง ได้ใช้กรอบ แนวความคิด เรื่องการประชาสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับประชาชน หรือ Organization-public relationships (OPR) มาเป็นกรอบอ้างอิงในการศึกษาวิจัย โดยผู้วิจัยได้บรรยายผลการวิจัยตามลำดับของปัญหามาวิจัย ดังนี้

### ข้อที่ 1 กลยุทธ์ในการบริหารความสัมพันธ์ของครูเนอสเซอรี่กับผู้ปกครอง

#### ประเด็นหลักที่ 1 กลยุทธ์ในการรักษาความสัมพันธ์แบบสมดุล

จากการสัมภาษณ์ครูเนอสเซอรี่จำนวน 10 คน ในเรื่องของกลยุทธ์การบริหารความสัมพันธ์ของครูกับผู้ปกครอง ได้สะท้อนให้เห็นถึงกลยุทธ์ในการรักษาความสัมพันธ์แบบสมดุล ระหว่างครูเนอสเซอรี่กับผู้ปกครอง ในเรื่องของการมีปฏิสัมพันธ์ การเข้าถึง การรับผิดชอบงานทำงาน



ร่วมกันของครูกับผู้ปกครอง รวมถึงการสร้างเครือข่ายในสังคม โดยประเด็นหลักนี้สามารถแบ่งตาม กลยุทธ์ในการรักษาความสัมพันธ์แบบสมดุลง 6 กลยุทธ์ ดังนี้

**กลยุทธ์ที่ 1 การมีปฏิสัมพันธ์ในด้านบวก (Positivity)** ในการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้ปกครอง สามารถสรุปสาระสำคัญได้ว่า ในการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้ปกครองในกลยุทธ์ที่ 1 การมีปฏิสัมพันธ์เชิงบวกนั้น จะสะท้อนให้เห็นว่าการมีปฏิสัมพันธ์เชิงบวกของครูกับผู้ปกครองนั้นเป็นไปเพื่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อตัวครูเนอสเซอร์ และยังส่งผลถึงองค์กร ที่เมื่อผู้ปกครองเกิดความรู้สึกที่ดีต่อครูเนอสเซอร์ สามารถส่งผลให้เกิดเข้ามาเรียนศึกษาต่อหรือแม้แต่กระทั่งเกิดความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง เมื่อลูกได้สำเร็จการศึกษาไปแล้ว ดังนั้นจากการสัมภาษณ์ครูเนอสเซอร์ผู้วิจัยพบว่ากลยุทธ์การมีปฏิสัมพันธ์เชิงบวก เป็นกลยุทธ์หลักในการบริหารเพื่อรักษาความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้ปกครอง

**กลยุทธ์ที่ 2 การเปิดเผยตนเอง (Openness)** ในการบริหารความสัมพันธ์ ระหว่างครูกับผู้ปกครอง โดยสะท้อนผ่านการสัมภาษณ์ครูเนอสเซอร์ ทั้งหมด 3 ด้าน คือ 2.1) การเปิดเผยตนเอง (Openness) ด้านหลักสูตรการเรียน 2.2) การเปิดเผยตนเอง (Openness) ด้านวิธีการดูแล และ 2.3) การเปิดเผยตนเอง (Openness) ด้านตัวตนของครู สามารถสรุปสาระสำคัญได้ว่า ในการเปิดเผยความสัมพันธ์ระหว่างครูเนอสเซอร์กับผู้ปกครองนั้น เป็นการเปิดเผยให้อีกฝ่ายหนึ่งได้เข้าใจถึงในสิ่งที่ครูดำเนินการ สิ่งที่ครูเป็น ซึ่งจะสะท้อนออกมาได้ในเรื่องของ หลักสูตร วิธีการดูแล และในตัวตนของครู และในการเปิดเผยนี้จะเห็นว่าเป็นการบอกให้ผู้ปกครองได้ทราบ และก่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน โดยที่ไม่ได้ปิดบังจนก่อให้เกิดปัญหาในภายหลัง ซึ่งในการวิจัยนี้มีบางกรณีที่กำลังถึง โรงเรียนของตนเองมีลักษณะอย่างไร และแนวในการเรียนการสอนอย่างไร ซึ่งจะพบในโรงเรียนแนวทางเลือกที่มีการเรียนการสอนที่ไม่ได้เน้นในเรื่องของการเรียนในเชิงวิชาการ

ในบางกรณีครูเนอสเซอร์ก็จะเปิดเผยตัวตนของตัวเองเลยว่า ตัวเองมีลักษณะอย่างไร เพื่อให้ผู้ปกครองสามารถรับให้ได้ และเกิดการปรับตัวระหว่างกัน ทั้งหมดนี้การเปิดเผยตนเองของ

ครูเนอสเซอร์ในทุกด้านให้กับผู้ปกครองได้รับรู้นั้นก็เป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับครูเนอสเซอร์

### กลยุทธ์ที่ 3 การทำให้เชื่อมั่น (Assurances)

ในการบริหารความสัมพันธ์ ระหว่างครูกับผู้ปกครอง โดยสะท้อนผ่านการสัมภาษณ์ครูเนอสเซอร์ ทั้งหมด 2 ด้าน คือ 3.1) การทำให้เชื่อมั่น (Assurances) ด้านวิชาการ และ 3.2) การทำให้เชื่อมั่น (Assurances) ด้านวิธีการดูแลเด็ก สามารถสรุปสาระสำคัญได้ว่า การทำให้เชื่อมั่นเป็นสิ่งที่ครูเนอสเซอร์ต้องสร้างให้ผู้ปกครอง ในที่นี้ครูเนอสเซอร์สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ปกครอง ในด้านของวิชาการ และด้านวิธีการดูแล ซึ่งครูแต่ละคนในเคสที่ได้สัมภาษณ์มานั้น มีวิธีการสร้างความเชื่อมั่นที่แตกต่างกัน อย่างบางโรงเรียนไม่อนุญาตให้บิดามารดาขึ้นไปดูในห้องเรียนได้ ก็ได้สร้างความเชื่อมั่นในการเรียนโดยการถ่ายรูปให้ผู้ปกครองได้ดู ซึ่งเมื่อผู้ปกครองเห็นว่าลูกทำได้อีกก็จะมีคามเชื่อมั่นว่าลูกเขาทำได้ ครูได้ดูแลลูกของตนเองอย่างดี ซึ่งจะเห็นได้ว่าสิ่งที่ครูได้ดำเนินการนั้นก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อองค์กร และตัวของครูเนอสเซอร์เอง

**กลยุทธ์ที่ 4 เครือข่ายทางสังคม (Social Networks)** ในการบริหารความสัมพันธ์ ระหว่างครูกับผู้ปกครอง โดยสะท้อนผ่านการสัมภาษณ์ครูเนอสเซอร์ ทั้งหมด 2 ด้าน คือ 4.1) เครือข่ายทางสังคม (Social Networks) ระหว่างครูกับผู้ปกครอง ระหว่างผู้ปกครองกับผู้ปกครอง และ 4.2) เครือข่ายทางสังคม (Social Networks) ภายนอกเนอสเซอร์ บุคคลหรือองค์กรภายนอก สามารถสรุปสาระสำคัญได้ว่า การบริหารความสัมพันธ์ในรูปแบบนี้ เป็นการสร้างเครือข่ายให้เกิดขึ้น ระหว่างครูเนอสเซอร์และผู้ปกครอง หรือแม้แต่กระทั่งการสร้างเครือข่ายกับภายนอกเนอสเซอร์หรือบุคคลที่สามารถ ดังตัวอย่างที่ครูเนอสเซอร์พานักเรียนออกไปเรียนรู้ในชุมชน ใช้พื้นที่ในชุมชนเป็นแหล่งเรียนรู้ให้เกิดการเรียนรู้และเกิดการค้นคว้าหาข้อมูล หรือแม้แต่การจัดลงพื้นที่ไปทั่วก็ถือว่าเป็นการสร้างเครือข่ายที่ดีต่อบุคคลที่ 3 และในการบริหารความสัมพันธ์กับชุมชนบุคคลที่ 3 จนเกิดเป็นเครือข่ายทางสังคมและก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดี



**กลยุทธ์ที่ 5 การรับผิดชอบงานร่วมกัน (Sharing Tasks)** ในการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้ปกครอง โดยสะท้อนผ่านการสัมภาษณ์ครูเนอสเซอรี่ ทั้งหมด 3 ด้าน คือ 5.1) การรับผิดชอบงานร่วมกัน (Sharing Tasks) ด้านวิชาการ 5.2) การรับผิดชอบงานร่วมกัน (Sharing Tasks) ด้านพฤติกรรม และ 5.3) การรับผิดชอบงานร่วมกัน (Sharing Tasks) ด้านการดูแล สามารถสรุปสาระสำคัญได้ว่า ในการรับผิดชอบงานร่วมกันระหว่างครูกับผู้ปกครองนั้น จะเป็นการแก้ปัญหาของนักเรียนที่เกิดขึ้น โดยทางครูเนอสเซอรี่เล็งเห็นถึงปัญหา ได้มีวิธีการแก้ปัญหา จึงแจ้งผู้ปกครองถึงปัญหา และต้องช่วยกันแก้ปัญหาด้วย เพราะว่าการแก้ปัญหาที่มีการร่วมมือกันของทางครูและผู้ปกครองที่มีการดำเนินงานไปพร้อม ๆ กัน จะสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับเด็กนักเรียนได้ในทุก ๆ ด้าน

**กลยุทธ์ที่ 6 การเข้าถึง (Access)** ในการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้ปกครอง สามารถสรุปสาระสำคัญได้ว่า จากการสัมภาษณ์ครูเนอสเซอรี่ การเข้าถึงเป็นการบริหารความสัมพันธ์ ที่ครูเปิดโอกาสให้ผู้ปกครอง เข้ามามีส่วนร่วมมีบทบาทในด้านของการจัดการเรียนการสอน อย่างบางตัวอย่างครูได้กล่าวว่า ทางโรงเรียนเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองนักเรียนสามารถเข้ามาเป็นวิทยากรจัดการเรียนการสอนร่วมกันในห้องเรียนได้ หรืออีกมุมหนึ่งของการเข้าถึงคือครูเนอสเซอรี่เปิดโอกาสให้ผู้ปกครองเข้าถึงตัวของครูเพื่อที่จะพูดคุยกันในเรื่องของเด็กนักเรียน ซึ่งครูบางคนได้เล่าว่า ครูเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองเข้ามาพูดคุยปรึกษากับครูที่โรงเรียนได้เลย ซึ่งก็ถือว่าเป็นกลยุทธ์ในการบริหารความสัมพันธ์ที่ดีที่เกิดขึ้นในใจของผู้ปกครอง

จากการสัมภาษณ์ครูเนอสเซอรี่จำนวน 10 คน ในการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้ปกครอง ตามกลยุทธ์ในการรักษาความสัมพันธ์แบบสมดุล พบว่า มากเป็นลำดับที่ 1 คือ กลยุทธ์ที่ 2 การเปิดเผยตนเอง (Openness) และ กลยุทธ์ที่ 3 การทำให้เชื่อมั่น (Assurances) เท่ากัน ลำดับที่ 2 คือ กลยุทธ์ที่ 5 การรับผิดชอบงานร่วมกัน (Sharing Tasks) ลำดับที่ 3 คือ กลยุทธ์ที่ 6 การเข้าถึง (Access) ลำดับที่ 4 คือ กลยุทธ์ที่ 1 การมีปฏิสัมพันธ์ในด้านบวก (Positivity) และลำดับสุดท้าย คือ กลยุทธ์ที่ 4 เครือข่ายทางสังคม

(Social Networks) ซึ่ง (พิสมัย จันทร์สุข และวรรณวิภา จิตุชัย, ม.ป.ป.) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความคาดหวังของผู้ปกครองต่อการจัดการศึกษาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก อำเภอปทุมราชวงศา จังหวัดอำนาจเจริญ พบว่า ในการจัดการการศึกษาภาพรวมจากความคาดหวังของผู้ปกครองอันดับแรกคือด้านการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากชุมชน ซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้ปกครอง ที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาในครั้งนี้

โดยลำดับของกลยุทธ์ในการบริหารความสัมพันธ์แบบสมดุลที่ครูเนอสเซอรี่ได้เลือกใช้นั้น ขึ้นอยู่กับสถานการณ์รอบข้าง ณ เวลานั้น หรือเหตุการณ์นั้น ที่ครูต้องดำเนินการ ซึ่งการบริหารความสัมพันธ์ของครูที่เกิดขึ้นกับผู้ปกครองนั้น โดยเป็นไปเพื่อการสร้างปฏิสัมพันธ์ด้านบวกให้เกิดขึ้นกับผู้ปกครอง

**ประเด็นหลักที่ 2 กลยุทธ์ในการรักษาความสัมพันธ์แบบไม่สมดุล**

**กลยุทธ์ที่ 1 การเจรจาต่อรองเพื่อเอื้อเฟื้อกัน (Distributive Negotiation)** หมายถึงครูเนอสเซอรี่กับผู้ปกครองมีการเจรจาต่อรองที่สามารถแบ่งปันเอื้อเฟื้อกันได้ และการสัมภาษณ์ครูในงานวิจัย เรื่องกลยุทธ์การบริหารความสัมพันธ์ ระหว่างครูเนอสเซอรี่กับผู้ปกครอง โดยสะท้อนผ่านการสัมภาษณ์ครูเนอสเซอรี่ สามารถสรุปสาระสำคัญได้ว่า ในการสื่อสารระหว่างครูกับผู้ปกครอง สามารถเกิดการเจรจาต่อรองเพื่อให้เกิดการพัฒนาในตัวของเด็กนักเรียน คือครูจะเชิญผู้ปกครองมาพูดคุยกันเพื่อให้เกิดการดำเนินการและมีการเอื้อเฟื้อกันในการดำเนินการ

**กลยุทธ์ที่ 2 หลีกเลี่ยงการสื่อสาร (Avoiding)** หมายถึงครูเนอสเซอรี่หลีกเลี่ยงจะสื่อสารกับผู้ปกครองเวลาที่เจอปัญหา และการสัมภาษณ์ครูในงานวิจัย เรื่องกลยุทธ์การบริหารความสัมพันธ์ระหว่างครูเนอสเซอรี่กับผู้ปกครอง โดยสะท้อนผ่านการสัมภาษณ์ครูเนอสเซอรี่ สามารถสรุปสาระสำคัญได้ว่า ในการหลีกเลี่ยงปัญหาของครูเนอสเซอรี่นั้นเป็นสิ่งที่ครูบางคนเลือกปฏิบัติเพื่อไม่ให้เกิดปัญหา และบางคนไม่มีการสื่อสารกันถึงสิ่งที่เกิดขึ้น เพราะเกรงว่าถ้าทำการสื่อสารออกไป



นั้นจะก่อให้เกิดปัญหาทำให้ตัดสินใจหลีกเลี่ยงในการพูดคุยกับผู้ปกครองไปเลย จากเหตุผลของครูในการตัดสินใจหลีกเลี่ยงในการสื่อสารกับผู้ปกครองนั้นจะพบว่าครูนั้นต้องการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ปกครองตลอดไป แต่สิ่งที่พบคือปัญหาหรือสิ่งที่จะต้องแก้ไขหรือสิ่งที่ต้องดำเนินการร่วมกันนั้น ไม่เกิดผลเพราะครูเอนเอียงหลีกเลี่ยงในการสื่อสารกับผู้ปกครอง

### กลยุทธ์ที่ 3 การแสดงจุดยืน (Contending)

หมายถึงครูเอนเอียงมีจุดยืนของตนเอง และพยายามเชื่อมโยงผู้ปกครองให้เข้าหาตน และการสัมภาษณ์ครูในงานวิจัย เรื่องกลยุทธ์การบริหารความสัมพันธ์ระหว่าง ครูเอนเอียงกับผู้ปกครอง โดยสะท้อนผ่านการสัมภาษณ์ครูเอนเอียงทั้งหมด 2 ด้าน 3.1) Contending ด้านวิธีการดูแล และ 3.2) Contending ด้านวิชาการ สามารถสรุปสาระสำคัญได้ว่า ในการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้ปกครองนั้น ในกลยุทธ์นี้จะพบว่าครูแต่ละคนนั้นมีจุดยืนเป็นของตนเอง ยกตัวอย่างเช่น ในเรื่องของวิชาการ การเรียนการสอนในห้องเรียนครูแต่ละโรงเรียนก็จะมีวิธีการแตกต่างกันไป อย่างครูท่านหนึ่งได้กล่าวว่า เราสอนให้เด็กนักเรียนอ่านหนังสือในห้องเรียน แล้วตอนเย็นให้เด็กนำกลับไปอ่านให้คุณพ่อคุณแม่ฟังที่บ้าน แล้วเซ็นลายเซ็น ถ้าผู้ปกครองท่านไหนไม่ปฏิบัติตาม ต้องมาโรงเรียนตามที่ครูได้แจ้งไป มิฉะนั้นครูจะไม่ยอม

แม้แต่กระทั่งการดูแล ครูแต่ละโรงเรียนก็มีจุดยืนที่ต้องทำให้ผู้ปกครองเชื่อมโยงเข้าหาตน ยกตัวอย่างท่านหนึ่ง ครูแจ้งผู้ปกครองว่า เรบอกเราว่าเราไม่อนุญาตให้ผู้ปกครองขึ้นมาข้างบน เราก็ต้องคุยกันว่า ก็ต้องขอโทษด้วยนะ เพราะเราไม่อนุญาตให้ขึ้นไปบนห้องเด็กนักเรียนจริง ๆ ซึ่งจะพบว่าในการสื่อสารเพื่อเชื่อมโยงผู้ปกครองให้เข้ามาหาครูนั้น ก็ต้องมีการพูดจาที่ไพเราะ และมีการบอกเหตุผลในสิ่งที่ครูกระทำอย่างชัดเจน

กลยุทธ์ที่ 4 การประนีประนอมการพบกันคนละครึ่งทางในข้อตกลง (Compromising) หมายถึงครูเอนเอียงมีการพบปะกับผู้ปกครอง เป็นการพบคนละครึ่งทางระหว่างครูเอนเอียงกับผู้ปกครอง ซึ่งทั้ง 2 ฝ่ายไม่เกิดความพึงพอใจกับข้อตกลงนี้ แต่ทั้ง 2 ฝ่ายสามารถยอมรับและปฏิบัติในหน้าที่ของ

ตนได้ ในการสัมภาษณ์ครูในงานวิจัย เรื่องการบริหารความสัมพันธ์ ระหว่างครูเอนเอียงกับผู้ปกครอง โดยสะท้อนผ่านการสัมภาษณ์ครูเอนเอียงทั้งหมด 3 ด้าน 4.1) การประนีประนอมด้านพฤติกรรม 4.2) การประนีประนอมด้านวิชาการ และ 4.3) การประนีประนอมด้านกิจกรรมเสริม สามารถสรุปสาระสำคัญได้ว่า ในการบริหารความสัมพันธ์ของครูเอนเอียงกับผู้ปกครองในกลยุทธ์นี้ เป็นการพบกันคนละครึ่งทางระหว่างการดำเนินงานซึ่งทั้ง 2 ฝ่ายไม่เกิดความพึงพอใจ แต่จะพบว่าผู้ปกครองและครูก็ต้องดำเนินการต่อไปเพื่อให้นักเรียน ยกตัวอย่างเช่น ในกรณีที่ทางโรงเรียนแจ้งเรื่องการส่งนักเรียนอนุญาตให้ผู้ปกครองสามารถส่งนักเรียนบริเวณด้านล่างและไม่อนุญาตให้ขึ้นไปส่งบนห้องเรียน แต่คุณยายซึ่งเป็นบุคคลที่มาส่งนักเรียนแทนบิดามารดาไม่ปฏิบัติตามทำให้ครูต้องแจ้งทางบิดามารดา แล้วก็ให้มารดามาส่งเอง แล้วค่อยไปทำงานซึ่งมารดาจะไปทำงานสาย ดังนั้นจะพบว่าการบริหารความสัมพันธ์ในรูปแบบนี้เป็นการบริหารความสัมพันธ์ที่ไม่ได้ก่อให้เกิดความพึงพอใจของทั้ง 2 ฝ่าย แต่เพื่อการดูแลเด็กนักเรียนให้เกิดประสิทธิภาพอันสูงสุด ทั้ง 2 ฝ่ายก็ต้องดำเนินการ

### กลยุทธ์ที่ 5 การยินยอมช่วยเหลือ

(Accommodating) หมายถึง ครูเอนเอียงจะยินยอม อนุญาต และมองข้ามปัญหาที่ผ่านมาให้เป็นเรื่องเล็ก และทำการช่วยเหลือเด็กและผู้ปกครองต่อไป การสัมภาษณ์ครูในงานวิจัย เรื่องการบริหารความสัมพันธ์ ระหว่างครูกับผู้ปกครอง โดยสะท้อนผ่านการสัมภาษณ์ ครูเอนเอียงทั้งหมด 2 ด้าน คือ 5.1) การยินยอมช่วยเหลือ ด้านพฤติกรรม และ 5.2) การยินยอมช่วยเหลือ ด้านกิจกรรม สามารถสรุปสาระสำคัญได้ว่า ในการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้ปกครองนั้น ในการสื่อสารของครูเอนเอียงจะพยายามมองข้ามปัญหาที่เกิดขึ้นในตัวเด็กนักเรียนหรือมองข้ามปัญหาที่เกิดขึ้นกับครู เพื่อที่จะดูแลและช่วยเหลือเด็กนักเรียน ทำให้เด็กนักเรียนมีการพัฒนาศักยภาพตามที่หลักสูตรการเรียนหรือศักยภาพของเด็กจะพัฒนาได้ ยกตัวอย่างเช่น ครูท่านหนึ่งกล่าวว่า มีนักเรียนในห้องคนหนึ่ง เป็นเด็กก้าวร้าวแต่เราไปบอกผู้ปกครอง แต่ว่าผู้ปกครองไม่ยอมรับว่าลูกของเขาเป็นเด็กก้าวร้าว พ่อแม่เขาก็ไม่ยอมรับ ดังนั้นครูเอนเอียงจึงดำเนินการแก้ไขปัญหายุติกรรม



ก้าวร้าวกับเด็กนักเรียน ซึ่งครูเนอสเซอรีสามารถปล่อยไปโดยไม่แก้ไขก็ได้ แต่ด้วยกลยุทธ์นี้ พบว่าครูเนอสเซอรีมองข้ามในสิ่งที่บิฑามารดาของนักเรียนไม่เชื่อในพฤติกรรมที่ไม่ดีของนักเรียน และพยายามทำการแก้ไขปัญหาด้านพฤติกรรมก้าวร้าวของนักเรียนเพื่อช่วยเหลือนักเรียนและผู้ปกครองต่อไป

**กลยุทธ์ที่ 6 การหลอมรวมผลประโยชน์ของทุกฝ่าย (Cooperating)** หมายถึง ครูเนอสเซอรีและผู้ปกครอง มีการหลอมรวมผลประโยชน์ของทั้ง 2 ฝ่ายเพื่อให้ได้ผลประโยชน์ทั้งคู่ และการสัมภาษณ์ครูในงานวิจัย เรื่องการบริหารความสัมพันธ์ ระหว่างครูกับผู้ปกครอง โดยสะท้อนผ่านการสัมภาษณ์ครูเนอสเซอรี ทั้งหมด 2 ด้านคือ 6.1) Cooperating ด้านพฤติกรรม และ 6.2) Cooperating ด้านวิชาการสามารถสรุปสาระสำคัญได้ว่า ในกลยุทธ์ Cooperating เป็นสิ่งที่ครูเนอสเซอรีมีการดูแลนักเรียนทั้งทางด้านวิชาการและด้านพฤติกรรม โดยมีปฏิบัติเพื่อให้ทั้ง 2 ฝ่ายได้รับผลประโยชน์ที่พึงพอใจทั้งคู่ ยกตัวอย่างเช่น ในการเปิดภาคเรียนใหม่นักเรียนจะมีการร้องไห้และยังไม่ชินกับการมาเรียน ครูก็จะมีวิธีการคือให้ผู้ปกครองมารับครั้งวัน เพื่อให้ทั้งพ่อแม่และนักเรียนมีการปรับตัว ซึ่งผู้ปกครองก็เกิดความพึงพอใจและครูก็สามารถค่อยๆ ปรับอารมณ์และสอนนักเรียนได้ตามพัฒนาการ ดังนั้น การที่จะบริหารความสัมพันธ์ให้เกิดประสิทธิภาพอันสูงสุด จะเห็นว่าครูจึงมีการเลือกใช้กลยุทธ์นี้ในการรักษาความสัมพันธ์

**กลยุทธ์ที่ 7 การรักษาความสัมพันธ์โดยไม่หวังผลตอบแทน (Being Unconditionally Constructive)** หมายถึง การที่ครูเนอสเซอรีทำทุกอย่างโดยไม่หวังผลตอบแทน ยอมรับทุกเงื่อนไขเพื่อรักษาความสัมพันธ์ และการสัมภาษณ์ครูในงานวิจัย เรื่องกลยุทธ์การบริหารความสัมพันธ์ระหว่างครูเนอสเซอรีกับผู้ปกครอง โดยสะท้อนผ่านการสัมภาษณ์ ครูเนอสเซอรี ทั้งหมด 2 ด้านคือ 7.1) การรักษาความสัมพันธ์โดยไม่หวังผลตอบแทน (Being Unconditionally Constructive) ด้านการศึกษา และ 7.2) การรักษาความสัมพันธ์โดยไม่หวังผลตอบแทน (Being Unconditionally Constructive) ด้านวิธีการดูแล สามารถสรุปสาระสำคัญได้ว่า ครูเนอสเซอรีที่ได้สัมภาษณ์จำนวน 10 คนจะพบว่าการเป็นครูนั้น เป็นอาชีพที่จะยอมทำทุกอย่างเพื่อ

การพัฒนาศักยภาพของเด็กนักเรียนในทุก ๆ ด้าน โดยที่ครูไม่ได้หวังผลตอบแทนใด ๆ โดยบางกรณีครูได้บอกว่าการดูแลทั้งหมดที่เกิดขึ้นส่วนหนึ่งมาจากหน้าที่ แต่อีกส่วนหนึ่งมาจากใจที่ต้องการดูแลนักเรียนทุกคนให้ดี ซึ่งเหล่านี้เป็นวิธีการบริหารเพื่อรักษาความสัมพันธ์อย่างหนึ่ง

**กลยุทธ์ที่ 8 การได้ผลประโยชน์ทั้งสองฝ่าย หรือ ตัดความความสัมพันธ์ (Say win-win or No Deal)** และการสัมภาษณ์ครูในงานวิจัย เรื่องการบริหารความสัมพันธ์ ระหว่างครูกับผู้ปกครอง โดยสะท้อนผ่านการสัมภาษณ์ครูเนอสเซอรี สามารถสรุปสาระสำคัญได้ว่า ในกลยุทธ์นี้ ครูเนอสเซอรีจะมีความเป็นตัวของตัวเองสูงทำให้เกิดการสื่อสารอย่างตรงไปตรงมา บอกความรู้สึกที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดความเข้าใจและทำให้ผู้ปกครองสามารถตัดสินใจได้ว่า จะต้องการให้ครูดูแลลูกของตนหรือไม่ และสิ่งที่สำคัญการที่โรงเรียนแต่ละแห่งมีวิธีการเรียนการสอนที่แตกต่างกัน ซึ่งครูแต่ละโรงเรียนก็จะบอกเลยว่า โรงเรียนของตนเป็นอย่างไร ถ้าขอรับการเรียนในรูปแบบของตนที่เป็นโรงเรียนทางเลือกโดยไม่เน้นการเรียนการสอนเชิงวิชาการ แต่จะเป็นการเรียนการสอนที่เน้นการเรียนรู้จริงตามพัฒนาการ ก็ให้ไปเรียนโรงเรียนอื่น ซึ่งการสื่อสารที่ก่อให้เกิดการยุติความสัมพันธ์นั้น อาจก่อให้เกิดผลเสียกับตัวครูและองค์กรภายหลังได้

จากการสัมภาษณ์ครูเนอสเซอรีจำนวน 10 คน ในการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างครูเนอสเซอรีกับผู้ปกครอง ตามกลยุทธ์ในการรักษาความสัมพันธ์แบบไม่สมดุล พบว่า มากเป็นลำดับที่ 1 คือ กลยุทธ์ที่ 6 การหลอมรวมผลประโยชน์ของทุกฝ่าย (Cooperating) ลำดับที่ 2 คือ กลยุทธ์ที่ 8 การได้ผลประโยชน์ทั้ง 2 ฝ่าย หรือ ตัดความความสัมพันธ์ (Say win-win or No Deal) ลำดับที่ 3 คือ กลยุทธ์ที่ 3 การแสดงจุดยืน (Contending) ลำดับที่ 4 คือ กลยุทธ์ที่ 7 การรักษาความสัมพันธ์โดยไม่หวังผลตอบแทน (Being Unconditionally Constructive) ลำดับที่ 5 คือ กลยุทธ์ที่ 4 การพบกันคนละครึ่งทางในข้อตกลง (Compromising) และ กลยุทธ์ที่ 5 การยินยอมช่วยเหลือ (Accommodating) มีจำนวนเท่ากัน ลำดับที่ 6 คือ กลยุทธ์ที่ 1 การเจรจาต่อรองเพื่อเอื้อเพื่อกัน (Distributive negotiation) และลำดับ



สุดท้ายคือ กลยุทธ์ที่ 2 หลีกเลี่ยงการสื่อสาร (Avoiding)

ดังนั้นการดำเนินงานวิจัยจึงสามารถสรุปได้ว่า ในกลยุทธ์การบริหารความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้ปกครองนั้น เป็นกระบวนการหนึ่งที่เกิดขึ้นจากนโยบายขององค์กรให้เกิดการดำเนินการตามเพื่อให้มีแนวทางในการปฏิบัติต่อ ผู้ปกครอง นักเรียน รวมถึงบุคคลภายนอกโรงเรียน แต่อย่างไรก็ดี การบริหารความสัมพันธ์นั้นก็มุ่งเพื่อการรักษาความสัมพันธ์เชิงบวกให้เกิดขึ้นระหว่างครูกับผู้ปกครอง เมื่อไรที่ผู้ปกครองรู้สึกดีต่อครูก็จะทำให้การดำเนินงานนั้นเป็นไปด้วยดีและเกิดประสิทธิผลมากที่สุด

แต่ถึงอย่างไรในการบริหารความสัมพันธ์นั้นยังขึ้นอยู่กับครูแต่ละคนในการบริหารความสัมพันธ์ และครูแต่ละคนมีทักษะแนวทางการรักษาความสัมพันธ์อย่างไร ซึ่งจะพบว่าครูบางคน เป็นคนที่พูดจาตรงไปตรงมา แต่ผู้ปกครองก็ชอบเพราะว่ามีความจริงใจต่อกัน หรือในขณะเดียวกันครูบางคนพูดจาตรงไปตรงมา แต่สุดท้ายความสัมพันธ์ก็ต้องจบลง ดังนั้นขึ้นอยู่กับบริบทและการสื่อสารของครูในการรักษาความสัมพันธ์ด้วย

ในการบริหารความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างครูเนอสเซอรีกับผู้ปกครองนั้น จะพบว่าความสัมพันธ์นั้นสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งแบบสมดุล และไม่สมดุล ซึ่งในกลยุทธ์ในการรักษาความสัมพันธ์ตรงนี้ ทำให้สะท้อนถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นของความสัมพันธ์ได้ดังนี้

### ข้อที่ 2 ผลลัพธ์ของความสัมพันธ์ของครูเนอสเซอรีกับผู้ปกครอง

จากการสัมภาษณ์ครูเนอสเซอรีจำนวน 10 คน ในเรื่องของกลยุทธ์การบริหารความสัมพันธ์ระหว่างครูเนอสเซอรีกับผู้ปกครอง ได้สะท้อนให้เห็นถึงกลยุทธ์ในการรักษาความสัมพันธ์แบบสมดุลและไม่สมดุลระหว่างครูเนอสเซอรีกับผู้ปกครอง ซึ่งเกิดผลลัพธ์ในการบริหารความสัมพันธ์ ดังต่อไปนี้ 1) ความไว้วางใจ (Trust) 2) การร่วมกันควบคุม (Control Mutuality) 3) ความพึงพอใจ (Satisfaction) 4) ความผูกพัน (Commitment) จากการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้ปกครอง และได้ผลลัพธ์ดังข้างต้น เป็นสิ่งที่ครูเนอสเซอรีทุกคนมีความต้องการให้เกิดขึ้นในการบริหารความสัมพันธ์ ซึ่งเกิดมาจากการดูแลเด็กนักเรียนในห้องเรียน การสอนทางด้านวิชาการ

ของครู ซึ่งเมื่อไรที่นักเรียนสามารถมีพัฒนาการตรงตามเป้าหมายนั้น และครูมีการสื่อสารกับผู้ปกครองที่ดี ก็สามารถก่อให้เกิดการบริหารความสัมพันธ์และเกิดผลลัพธ์ในทิศทางที่ดี

จากความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นของครูเนอสเซอรีกับผู้ปกครอง จนสะท้อนมาถึงผลลัพธ์ของความสัมพันธ์ทั้ง 4 ด้านซึ่งการบริหารความสัมพันธ์เหล่านั้น สามารถนำมาวิเคราะห์ให้เห็นถึงรูปแบบของความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้น ระหว่างครูเนอสเซอรีกับผู้ปกครองในกลยุทธ์การบริหารความสัมพันธ์ได้ ในรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างครูเนอสเซอรีกับผู้ปกครอง

### ข้อที่ 3 รูปแบบความสัมพันธ์ของครูเนอสเซอรีกับผู้ปกครอง

ประเด็นหลักที่ 3 รูปแบบความสัมพันธ์ ประกอบด้วยประเด็นย่อยดังนี้จากการสัมภาษณ์ครูเนอสเซอรีจำนวน 10 คน ในเรื่องของกลยุทธ์การบริหารความสัมพันธ์ระหว่างครูเนอสเซอรีกับผู้ปกครอง ได้สะท้อนให้เห็นถึงรูปแบบความสัมพันธ์ ดังต่อไปนี้ 1) ความสัมพันธ์เชิงเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว (Exploitive Relationships) 2) ความสัมพันธ์เชิงจัดการผลประโยชน์ (Manipulative Relationships) 3) ความสัมพันธ์เชิงตกลงสัญญาร่วมกัน (Contractual Relationships) 4) ความสัมพันธ์แบบพึ่งพา (Symbiotic Relationships) 5) ความสัมพันธ์แลกเปลี่ยน (Exchange Relationships) 6) ความสัมพันธ์เชิงเกิดประโยชน์ร่วมกัน (Covenantal Relationships) 7) ความสัมพันธ์เชิงกระทำโดยไม่หวังสิ่งตอบแทน (Mutual Communal Relationships) 8) ความสัมพันธ์เชิงผูกพัน (One-sided Communal Relationships)

รูปแบบความสัมพันธ์ของครูเนอสเซอรีกับผู้ปกครอง ซึ่งจะพบว่ารูปแบบ ความสัมพันธ์เชิงกระทำโดยไม่หวังสิ่งตอบแทน (Mutual Communal Relationships) พบมากที่สุด ความสัมพันธ์เชิงเกิดประโยชน์ร่วมกัน (Covenantal Relationships) รองลงมา ซึ่งเป็นช่วง Win-win Zone โดยในทฤษฎีของรูปแบบการสื่อสารเพื่อบริหารความสัมพันธ์ได้กล่าวไว้ว่า ช่วง Win-win Zone จะอยู่ในช่วง ความสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยน (Exchange Relationships) ความสัมพันธ์เชิงเกิดประโยชน์ร่วมกัน



(Covenantal Relationships), ความสัมพันธ์เชิงกระทำโดยไม่หวังสิ่งตอบแทน (Mutual Communal Relationships) แต่ในงานวิจัยนี้พบ ความสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยน (Exchange Relationships) น้อย

สรุปได้ว่า กลยุทธ์การบริหารความสัมพันธ์ระหว่างครูเนอสเซอรี่กับผู้ปกครองนั้น มีการบริหารความสัมพันธ์ที่สามารถทำให้เกิดความพึงพอใจ ให้กันทั้ง 2 ฝ่าย โดยครูส่วนใหญ่จะมีการบริหารความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นจากความรู้สึกดี ความตั้งใจ และทำทุกอย่างเพื่อเด็กและผู้ปกครองโดยไม่หวังผลตอบแทนแต่อย่างใด เนื่องจากอาชีพครูเป็นอาชีพที่มีจิตสำนึกดีต่อการเป็นครู ทำให้เกิดการบริหารความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครูเนอสเซอรี่กับผู้ปกครอง ซึ่งพบจากข้อความที่สะท้อนจากการสัมภาษณ์

ในงานวิจัย กลยุทธ์การบริหารความสัมพันธ์ระหว่างครูเนอสเซอรี่กับผู้ปกครอง ได้พบเครื่องมือที่ครูเนอสเซอรี่ได้ใช้สื่อสารระหว่างผู้ปกครอง ดังนี้

การสื่อสารของครูกับผู้ปกครองมีรูปแบบเครื่องมือในการสื่อสาร 2 รูปแบบ คือการสื่อสารด้วยเครื่องมือ Online และ Offline ซึ่งจากผลการวิจัยที่นักวิจัยได้ศึกษานั้น จะพบว่า การสื่อสารระหว่างครูและผู้ปกครองนั้น มีการใช้เครื่องมือสื่อสาร Online และ Offline เพื่อทำการสื่อสาร เนื่องจากว่านักเรียนในระดับนี้เป็นวัยที่อายุยังน้อย ดังนั้นต้องมีการสื่อสารระหว่างครูกับผู้ปกครองอย่างมากเพราะว่าเด็กนักเรียนยังไม่สามารถสื่อสารด้วยตัวเองได้ทั้งหมด และการสื่อสารที่เป็น Online ก็มีเข้ามาใช้ในการสื่อสารในยุคปัจจุบัน เพราะมีความรวดเร็วในการสื่อสาร อย่างครูและผู้ปกครองบางคนก็มีการสื่อสารผ่านทาง Line Facebook หรือใช้โทรศัพท์เพื่อการสื่อสาร แต่อย่างไรก็ตามการสื่อสารในรูปแบบ Offline ก็ยังมีบทบาทสำคัญในการสื่อสารของ

นักเรียนระดับชั้นนี้ เช่น การประชุมผู้ปกครอง ซึ่งแต่ละโรงเรียนมีจำนวนครั้งในการประชุมผู้ปกครองในแต่ละเทอมไม่เท่ากัน ขึ้นอยู่กับนโยบาย แต่อย่างน้อย 1 ครั้งต่อเทอม รวมถึงการมีจดหมายแจ้งข้อมูลข่าวสารไปยังผู้ปกครอง และสมุดสานสัมพันธ์ ซึ่งจะบอกเรื่องราวความเป็นอยู่ของนักเรียนในแต่ละวันว่าเป็นอย่างไร ให้พ่อแม่ได้รับรู้

ดังนั้นจะเห็นว่าการสื่อสารของนักเรียนระดับชั้นนี้ ครูต้องทำการสื่อสารไปยังผู้ปกครองทุกรูปแบบ ทั้งการสื่อสารผ่านเครื่องมือ Online และเครื่องมือสื่อสาร Offline เพื่อให้เกิดความเข้าใจและการดำเนินงานที่ตรงกัน เพื่อให้เกิดผลประโยชน์อันสูงสุด

### ข้อเสนอแนะการวิจัย (Research Suggestions)

1. เนื่องจากโรงเรียนเนอสเซอรี่ทั้งโรงเรียนที่เน้นการเรียนด้านวิชาการ และโรงเรียนทางเลือก ดังนั้น นักวิจัยสามารถศึกษากลยุทธ์ในการสื่อสารระหว่าง ครูโรงเรียนทางเลือก และโรงเรียนที่เน้นการเรียนด้านวิชาการ โดยการจัดกลุ่มเพื่อศึกษาเปรียบเทียบกัน

2. เนื่องจากในงานวิจัยเล่มนี้ผู้วิจัยได้ศึกษากลยุทธ์ในการบริหารความสัมพันธ์ของครูเนอสเซอรี่และผู้ปกครอง โดยการสัมภาษณ์ครูเนอสเซอรี่ ถ้านักวิจัยท่านอื่นได้ศึกษาหัวข้อนี้ สามารถทำการศึกษาในส่วนของผู้ปกครองเพิ่มเติมได้

3. เนื่องจากในงานวิจัยเล่มนี้ ผู้วิจัยได้พยายามหาช่องทางที่จะเข้าร่วมกับกลุ่มครู เพื่อที่จะหา

Key Informant ตามคุณสมบัติที่วางเอาไว้ ดังนั้น ผู้ที่สนใจทำวิจัยต้องให้เข้าสำคัญกับวิธีการหาผู้ให้ข้อมูลหลัก

### บรรณานุกรม (Bibliography)

- กมลรัฐ อินทพิทักษ์ และพรทิพย์ เย็นจะบก. (2557). บทเรียนที่ 3 ศิลปะการสื่อสาร. สืบค้นเมื่อ 3 มีนาคม 2558, จาก [https://pirun.ku.ac.th/~agrpct/lesson3/com\\_theory.html](https://pirun.ku.ac.th/~agrpct/lesson3/com_theory.html).
- ประมะ สตะเวทิน. (2537). เอกสารการสอนชุดวิชาหลักและทฤษฎีการสื่อสาร (พิมพ์ครั้งที่ 10). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- พสนันท์ ปัญญาพร. (2555). แนวความคิดเกี่ยวกับสื่อใหม่. สืบค้นเมื่อ 7 กุมภาพันธ์ 2558, จาก <http://photosanan.blogspot.com/2012/03/new-media.html>



พิศมัย จันทร์สุข และ วรณวิภา จัตุชัย. (ม.ป.ป.). ความคาดหวังของผู้ปกครองต่อการจัดการศึกษาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก อำเภอปทุมวงศา จังหวัดอำนาจเจริญ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.  
ภาวิณี เพชรสว่าง. (2552). พฤติกรรมองค์กร (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพมหานคร: ซีวีแอลการพิมพ์.  
มัลลิกา พลอนันต์. (2554). PR แนวใหม่ใส่ใจเรื่องความสัมพันธ์. *วารสารนักบริหาร*, 31(1), 68-75.  
สุปรีดี สุวรรณบุรณ์. (ม.ป.ป.). ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการสื่อสาร. สืบค้นเมื่อ 17 ธันวาคม 2557, จาก <http://www.ipesp.ac.th/learning/thai/chapter1-1.html>  
Ledingham, J. A. and Bruning, S. D. (2009). *Public relations as relationship management*. New York: Routledge.

### Translated Thai References

Kmonrat Intaratat and Porntip Yenjabok. (2014). **Lesson 3: The Art of Communication**. Retrieved March 3, 2015, from [https://pirun.ku.ac.th/~agrpct/lesson3/com\\_theory.html](https://pirun.ku.ac.th/~agrpct/lesson3/com_theory.html).  
Malika Polanan. (2010). New Approach of PR with Focus on Relationship. *Executive Journal*, 31(1), 68-75.  
Parama Satawedon. (1994). **Class Materials: principles and theories of communication** (10<sup>th</sup> ed.). Nonthaburi: Sukhothai Thammathirat Open University.  
Pasanan Panyaporn. (2012). **Concepts of New Media**. Retrieved February 7, 2015, from <http://photosanan.blogspot.com/2012/03/new-media.html>.  
Pisamai Chansok and Wanvipa Chatuchai. (n.d.). **Guardians of children's Expectation about Education Program of Amnat Charoen Day Care Nursery**. Bangkok: Suan Dusit Rajabhat University.  
Pavinee Petchsakrang. (2009) **Organizational behavior** (5<sup>th</sup> ed.). Bangkok: C.V.L. printing.  
Supredee Suwanbrun. (n.d.). **Basic knowledge about communication**. Retrieved December 17, 2015, from <http://www.ipesp.ac.th/learning/thai/chapter1-1.html>