

รูปแบบการสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
ประจำจังหวัดขนาดใหญ่พิเศษที่ประสบความสำเร็จ
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน *

COMMUNICATION MODELS OF
SUCCESSFULL EXTRA LARGE-SIZED
SECONDARY SCHOOLS ADMINISTRATORS
UNDER THE OFFICE OF
THE BASIC EDUCATION



พฤตทิพ พฤตทิกุล **

ดร.ภารตี อนันต์นาวี***

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาประจำจังหวัดขนาดใหญ่พิเศษที่ประสบความสำเร็จสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยใช้เทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีการเลือกกลุ่มตัวอย่างเชิงทฤษฎี (Theoretical Sampling) เก็บข้อมูลโดยใช้วิธีการศึกษาเอกสาร (Content Analysis) โดยใช้การสัมภาษณ์ระดับลึก (In depth Interview) การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) การสังเกตและจดบันทึก (Observation and Field - note)

* วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

** นิสิตหลักสูตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

*** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองหัวหน้าภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนนั้นเป็นรูปแบบการสื่อสารเชิงพฤติกรรมแบบผสมผสาน ในลักษณะ ได้แก่ การสื่อสารแบบมีชีวิตชีวา (Spirited) ผู้บริหารใช้ในการสื่อสารเพื่อบริหารจัดการโรงเรียน การสื่อสารแบบเห็นอกเห็นใจ (Considerate) ในสถานการณ์ที่มีสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์หรือการสร้างบรรยากาศ และการสื่อสารแบบมีระเบียบวินัย (Systematic) ซึ่งผู้บริหารนำมาใช้เฉพาะเพื่อการชี้แจง ตรวจสอบ และย้ำเตือนความจำผ่านสื่อลักษณะต่างๆ มีโครงสร้างและกระบวนการสื่อสารภายในโรงเรียนในลักษณะของการสื่อสารแบบบนลงล่าง (Downward Communication) จากฝ่ายบริหารลงมาสู่ฝ่ายปฏิบัติงาน มีตัวเชื่อม (Liaison) ทำหน้าที่ส่งผ่านข่าวสารไปสู่ผู้รักษาประตู (Gatekeeper) ซึ่งเป็นผู้นำการกระจายข้อมูลข่าวสาร ภายในฝ่ายงานในรูปแบบของการสื่อสารแบบเถาองุ่น (Grapevine) และมีการสรุปการชี้แจงคำสั่งกลับขึ้นไปสู่ฝ่ายบริหารด้วยรูปแบบการสื่อสารแบบล่างขึ้นบน (Upward Communication) ทั้งยังมีการชี้แจงคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษรผ่านหนังสือและสื่อเทคโนโลยีที่โรงเรียนได้นำมาใช้

คำสำคัญ : รูปแบบการสื่อสาร

ABSTRACT

The purpose of this study was to analyze the Communication Models of successful extra large – sized secondary Schools Administrators under the Office of the Basic Education Commission. Qualitative research was applied in this study by using the theoretical sampling. The research methodologies for collecting the data were content analysis, in – depth interview, focus group discussion, and observation and field – note.

The study revealed that the communication model of school administrators consisted of three mixed styles of spirited style, in applying for school management, considerate style for making inter-relationship or creating atmosphere, and systematic style in utilizing for informing, examining, and reminding through mediators. The communication structure and process in the school was downward or top-down communication. There was the liaison that helped deliver message to the gatekeeper. Then, the gatekeeper distributes the message to the receivers as in grapevine communication style. Finally, the summary of order was delivered back to administrative management as upward communication together the written message form of document and technological mediator.

KEYWORDS : Communication models

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 ได้แสดงให้เห็นความสำคัญต่อการติดต่อสื่อสารกันทุกระดับในสังคม เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องในบทบาท สิทธิ และหน้าที่ของตนเอง ทั้งยังสนับสนุนให้รู้จักใช้สื่อเพื่อการติดต่อสื่อสารด้วยความมีจิตสำนึกและความรับผิดชอบ



การนำเสนอหรือส่งข่าวสารไปยังผู้รับ อีกทั้งต้องนำเสนอข้อมูลข่าวสารที่เป็นจริงในการติดต่อสื่อสาร ด้วยการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารในหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการอย่าง สม่ำเสมอเพื่อความสำเร็จขององค์กร การติดต่อสื่อสารจึงมีบทบาทในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่าง บุคคล บทบาททางการรับส่งข้อมูลและบทบาททางการตัดสินใจ เป็นต้น การติดต่อสื่อสารภายใน องค์กรจึงมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน โดยตรงเพราะหากมีการติดต่อ สื่อสารที่ดีแล้วย่อมก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจต่อผู้ปฏิบัติงานที่ดี ตรงกันข้ามหากองค์กรมีการติดต่อ สื่อสารที่ไร้ประสิทธิภาพแล้วนั้นจะส่งผลต่อขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานเช่นเดียวกัน ซึ่งจะทำให้ ประสิทธิภาพการทำงานของผู้ปฏิบัติงานลดลงด้วย (ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์, 2543, หน้า 107) ดังนั้น การสื่อสารภายในองค์กรจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งในกระบวนการทำงานและบริหารงานซึ่งจาก การศึกษาของ สาธิต วิมลคุณรักษ์ และ ประยงค์ เนาวบุตร (2546, หน้า 135-136) ได้กล่าวถึง กิจกรรมต่าง ๆ ของผู้บริหารสถานศึกษาล้วนเกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสารทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็นในด้าน ของความสำคัญในการมอบหมายงานซึ่งเป็นการสั่งการของผู้บริหารสู่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้การทำงาน เป็นไปได้อย่างถูกต้อง ผู้บริหารทุกคนจึงต้องสามารถเป็นนักสื่อสารที่ดีโดยจะต้องมีความสามารถ ในการใช้ศิลปะในการสื่อความหมายเพื่อสร้างความเข้าใจกับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งทำให้เกิดความรู้สึก ที่พึงพอใจและเต็มใจที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่ได้รับมอบหมายไว้ (สมยศ นาวิกาน, 2536, หน้า 425) สอดคล้องกับผลการศึกษาของ รังสาด จันทรวิสูตร์ (2548) ที่ได้ศึกษาถึงความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารที่ควรจะเป็นในสถานศึกษาซึ่งพบว่าในการติดต่อสื่อสารทุกด้านภายใน องค์กรนั้น มีส่วนสำคัญในระดับมากต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ การติดต่อสื่อสารจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร และการดำเนินการในมิติของการบริหารภาระงานในด้านต่าง ๆ ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงาน ไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยต้องคำนึงถึงการจัดการที่ดีในด้านกระบวนการของการสื่อสาร ซึ่ง โรงเรียนมัธยมศึกษาประจำจังหวัดขนาดใหญ่พิเศษนั้นมีความสำคัญเป็นอย่างมากในการพัฒนา ประชากรของชาติ เป็นสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษที่จัดตั้งขึ้นเพื่อสนองความต้องการของสังคมใน การจัดการศึกษา มีจำนวนนักเรียนที่เข้ารับการศึกษาในแต่ละปีการศึกษาเป็นจำนวนมากมายผู้บริหาร จึงจำเป็นต้องพัฒนาศักยภาพของตนเองในทุกด้านเพื่อสอดคล้องกับภาระงานที่มีความซับซ้อนเพิ่มขึ้น มากกว่าโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางและขนาดเล็ก อีกทั้งยังมีการสื่อสารที่เป็นกระบวนการเชิง พลวัตที่สำคัญและเกี่ยวข้องกับระบบการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนโดยตรง

การสื่อสารจึงมีผลโดยตรงอย่างยิ่งต่อประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา โดยในงานวิจัย ครั้งนี้จะมุ่งเน้นถึงการแสวงหารูปแบบของการสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาประจำจังหวัด ขนาดใหญ่พิเศษที่ประสบความสำเร็จ ในขอบข่ายการบริหารงานของผู้บริหารตามที่กล่าวมา รวมไปถึง ถึงลักษณะของการสื่อสารโดยการสั่งงาน การบังคับบัญชา การติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการและ ไม่เป็นทางการภายในสถานศึกษา ที่เหมาะสมต่อลักษณะของรูปแบบการสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียน มัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษที่เป็นอยู่ เพื่อนำไปสู่การสังเคราะห์ถึงรูปแบบการสื่อสารของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาประจำจังหวัดขนาดใหญ่พิเศษ ที่ก่อให้เกิดความสำเร็จอย่างเหมาะสมกับสภาพ ความเป็นจริงของบริบททางการบริหารการศึกษาในสังคมไทยปัจจุบันเพื่อใช้เป็นแนวทางการพัฒนา ด้านการสื่อสารเพื่อการบริหารให้กับผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในประเทศไทย และองค์กรที่สนใจเพื่อให้สามารถขับเคลื่อนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสูงสุดร่วมกับรูปแบบและวิธีการการดำเนินงานในด้านอื่น ๆ อย่างสอดคล้องเป็นรูปธรรม โดยการปรับกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงานให้สามารถบริหารงานในรูปแบบดังกล่าวได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการที่จะต้องเป็นตัวแทนที่เชื่อมโยงกับทุกมิติในการบริหารงาน (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2546, หน้า 2) เสมือนเป็นเจ้าของภาพที่จะต้องรับผิดชอบและจัดการกับภาระงานทุกอย่างภายในขอบเขตภารกิจของตน เป็นผู้ที่จะต้องใช้การสื่อสารอย่างมากเพื่อประสานการทำงานในทุกระดับ ทุกภาคส่วน ผู้วิจัยจึงมีความสนใจในการศึกษาถึงรูปแบบการสื่อสารในมิติของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาประจำจังหวัดขนาดใหญ่พิเศษที่ประสบความสำเร็จด้านการสื่อสารที่ดี ในมิติของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่เหมาะสมกับบริบท (Context) ของสังคมไทย ซึ่งจะมีความสำคัญยิ่งและมีความน่าสนใจเป็นอย่างมากต่อการพัฒนาต่อยอดองค์ความรู้ (Body of Knowledge) ในมิติของการบริหารสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จและก้าวไปสู่ความเป็นเลิศได้ในที่สุด

วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทำการศึกษารูปแบบการสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาประจำจังหวัดขนาดใหญ่พิเศษที่ประสบความสำเร็จสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ความสำคัญของการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้ ได้รูปแบบการสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาประจำจังหวัดขนาดใหญ่พิเศษที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งองค์ความรู้ (Body of Knowledge) ที่ได้ จะเป็นประโยชน์สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาประจำจังหวัดขนาดใหญ่พิเศษ ใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนา รูปแบบการสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาประจำจังหวัดขนาดใหญ่พิเศษให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น เกิดประสิทธิผลต่อการบริหารงานโดยรวมเพื่อก้าวไปสู่ความสำเร็จ อีกทั้งยังเป็นข้อสังเกตพื้นฐานให้กับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้นำไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการปรับปรุงและพัฒนา รูปแบบการสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาประจำจังหวัดขนาดใหญ่พิเศษ เพื่อการพัฒนาการจัดการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาถึงรูปแบบการสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาประจำจังหวัดขนาดใหญ่พิเศษที่ประสบความสำเร็จ ในสังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในมิติของรูปแบบการสื่อสารเชิงพฤติกรรมสื่อสารของผู้บริหาร รวมไปถึงขั้นตอนของการสื่อสารเพื่อการบริหารภาระงานต่าง ๆ โดยภาพรวมของการจัดการบริหารงานภายในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อทำการศึกษาและวิเคราะห์ถึงรูปแบบการสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาประจำจังหวัดขนาดใหญ่พิเศษที่ประสบความสำเร็จ



2. พื้นที่ศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ทำการศึกษาเฉพาะโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษที่ประสบความสำเร็จซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์การคัดเลือกในการประสบความสำเร็จทั้งหมดจำนวน 3 เกณฑ์ คือ เป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาประจำจังหวัดขนาดใหญ่พิเศษซึ่งได้รับการประเมินผ่านเกณฑ์จากการประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษารอบที่ 2 ในระดับดีมาก ในปี พ.ศ. 2549 อีกทั้งยังได้รับรางวัลสถานศึกษาพระราชทานภายในระหว่างปี พ.ศ. 2550 – พ.ศ. 2552 และได้รับการคัดเลือกให้เข้าร่วมโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล (World - Class Standard School) ในปี พ.ศ. 2553 ได้แก่ โรงเรียนกาญจนาอนุเคราะห์ จังหวัดกาญจนบุรี ซึ่งเป็นโรงเรียนที่ใช้การสื่อสารด้วยระบบเทคโนโลยีในการสื่อสารเพื่อการบริหารจัดการและโรงเรียนชลกันยานุกูล จังหวัดชลบุรี ซึ่งเป็นโรงเรียนที่ใช้การสื่อสารโดยผ่านความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในโรงเรียน ประกอบไปด้วย ผู้ให้ข้อมูลหลัก ประกอบด้วย 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่ 1 จำนวน 12 คนประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน โรงเรียนละ 1 คน รวมทั้งสิ้น 2 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียน โรงเรียนละ 1 คน รวมเป็น 2 คน ตัวแทนคณะกรรมการสถานศึกษา โรงเรียนละ 2 คน รวมเป็น 4 คน ตัวแทนหัวหน้ากลุ่มสาระทั้ง 8 กลุ่มสาระ โรงเรียนละ 2 คน รวมเป็น 4 คน กลุ่มที่ 2 จำนวน 12 คน ได้แก่ ตัวแทนคณะครู จำนวนโรงเรียนละ 2 คน รวม 4 คน ตัวแทนผู้ปกครอง โรงเรียนละ 2 คน รวม 4 คน และตัวแทนชุมชน โรงเรียนละ 2 คน รวม 4 คน

3. ขอบเขตด้านเวลา

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตั้งแต่เดือนธันวาคม พ.ศ. 2553 จนถึงเดือนมกราคม พ.ศ. 2555 รวมใช้ระยะเวลาในการดำเนินการวิจัย 1 ปี กับ 1 เดือน

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยมี 4 วิธีการหลัก คือ

1. การศึกษาข้อมูลจากเอกสาร ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาข้อมูลจากเอกสารเพื่อให้ทราบถึงรูปแบบการสื่อสารแบบเป็นทางการทางเดียว (One-way Communication) ในการตั้งเป้าหมายการดำเนินการตามนโยบายยุทธศาสตร์ของโรงเรียนในรูปแบบของการศึกษาจากเอกสาร (Documentary Study)
2. การสัมภาษณ์ระดับลึก (In-Depth Interview) ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาข้อมูลของผู้บริหารโรงเรียน ตัวแทนรองผู้อำนวยการโรงเรียน ตัวแทนคณะกรรมการสถานศึกษา และตัวแทนหัวหน้ากลุ่มสาระทั้ง 8 สาระ ของโรงเรียนทั้ง 2 โรงเรียน โดยใช้แนวคำถาม (Guideline) เพื่อค้นหาข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งสังเกตพฤติกรรมในการให้ข้อมูลของผู้ให้ข้อมูลหลักไปพร้อมกันเพื่อประกอบการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับ
3. การจัดกลุ่มสนทนา (Focus Group Discussion) ผู้วิจัยใช้วิธีการศึกษาความคิดเห็นต่อรูปแบบการสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ประสบความสำเร็จ ด้วยวิธีการจัดกลุ่มสนทนา (Focus Group Discussion) มีผู้ดำเนินการสนทนา (Moderator) และมีผู้จดบันทึกคำสนทนา (Note-Taker) ทั้งยังมีเจ้าหน้าที่บริการทั่วไป (Provider) ซึ่งทำหน้าที่บริการเอื้ออำนวยเพิ่มความสะดวกแก่ผู้ที่อยู่ในกลุ่มสนทนาในขณะกำลังดำเนินการสนทนาด้วย

4. วิธีการสังเกตและการจดบันทึก (Observation and Field-Note) เพื่อศึกษาปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในสภาพการณ์ที่กำลังเกิดขึ้นจริงโดยใช้การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant as Observation) เมื่อได้ข้อมูลที่ครบถ้วนแล้วผู้วิจัยจึงทำการตรวจสอบข้อมูลอีกครั้งโดยใช้วิธีการตรวจสอบแบบสามเส้า (Methodological Triangulation) และการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลโดยวิธี Investigator Triangulation แล้วนำกลับไปให้ข้อมูลอ่านหรือกลับไปถามผู้ให้ข้อมูลซ้ำอีก (Reflection) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงกับความเป็นจริงตามที่ผู้ให้ข้อมูลบอก เมื่อได้รับข้อมูลในแต่ละครั้งแล้วจึงทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับมา ร่วมกับการเก็บข้อมูล ซึ่งจะมีข้อดีคือ ผู้วิจัยได้ทราบอยู่ตลอดเวลาว่าข้อมูลส่วนใดยังไม่เพียงพอ หรือประเด็นใดยังไม่ครบถ้วนหรือข้อมูลส่วนใดครบถ้วนเพียงพอแล้ว นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้สร้างสมมติฐานชั่วคราว เพื่อเป็นแนวทางในการวิเคราะห์ข้อมูล และการเก็บข้อมูล ทำให้ผู้วิจัยมีข้อมูลเพิ่มขึ้น มีข้อสงสัย มีจินตนาการ มีข้อสรุป ที่เพียงพอต่อการวิเคราะห์ข้อมูลเมื่อข้อมูลที่ได้รับมานั้นเกิดความอึดตัว หรือเรียกได้ว่าทฤษฎีถึงจุดอึดตัว (Theoretical Saturation) จึงทำการสรุปข้อมูลที่ได้รับ

สรุปผลการวิจัย

1. ด้านการสื่อสารเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนผู้บริหารมักแสดงพฤติกรรมออกมาในลักษณะของการยืนยันอย่างมั่นใจ (Assertiveness) ในระดับสูง มีความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานสามารถติดต่อเข้าพบได้ง่ายพูดคุยแบบฉันทมิตร และมีวาทศิลป์ในการเลือกใช้คำพูด มีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลรอบข้างที่ดี ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความกล้าในการเข้าพบพูดคุยปรึกษาหารือหรือแนวทางในการปฏิบัติงานต่างๆ เป็นประจำทำให้การดำเนินงานต่างๆ เป็นไปด้วยความต่อเนื่อง ถูกต้อง และรวดเร็ว ทำให้ได้รับการสนับสนุนจากทุกฝ่ายที่ปฏิบัติงานส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จของโรงเรียน มีลักษณะเป็นนักปฏิบัติ เป็นผู้ที่เข้มแข็ง กระตือรือร้น อุทิศตน มีความคิดริเริ่ม เอาใจใส่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และยอมรับฟังผู้อื่น ใช้โทนเสียงที่เป็นกันเอง มีการแสดงภาษากายในลักษณะที่เป็นธรรมชาติเพื่อให้คู่สนทนาเกิดความรู้สึกผ่อนคลาย และรับรู้ถึงความอบอุ่นและห่วงใยที่มีต่อภาระงานของคู่สนทนาอีกด้วย ซึ่งถือได้ว่าเป็นการสร้างบรรยากาศที่ดีให้เกิดขึ้นภายในองค์กรได้อีกทางหนึ่ง นอกจากนี้ผู้บริหารโรงเรียนนั้นยังมีหลักของการบริหารที่เน้นถึงการเป็นผู้นำด้วยจิตวิญญาณ โดยมีการแสดงออกจากรายละเอียดไปสู่ภายนอก นั่นคือ การมีแรงบันดาลใจที่จะปฏิบัติงานด้วยความมีชีวิตชีวา เช่น การแสดงออกของผู้บริหารที่สร้างความรู้สึกถึงการกระตุ้นให้เกิดแรงปฏิบัติ

นอกจากนี้ยังพบรูปแบบการสื่อสารเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารแบบเห็นอกเห็นใจ (Considerate Leadership Style) และการสื่อสารแบบมีระเบียบ (Systematic) อีกด้วย เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารโรงเรียนและผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ไม่พบการสื่อสารแบบเห็นอกเห็นใจในขณะดำเนินการประชุม ชี้แจง ภาระงานต่างๆ เนื่องจากไม่เหมาะกับการใช้ในการประชุมเพื่อชี้แจงเพราะการสื่อสารแบบเห็นอกเห็นใจนั้นจะมีลักษณะ เงียบขรึม พูดซ้ำ ใช้การฟังเป็นส่วนใหญ่ มีความเมตตาต่อ



ผู้ปฏิบัติงานในลักษณะของรูปแบบการสื่อสารแบบผสมผสานที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากรูปแบบการสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนนั้น ผู้วิจัยพบถึงรูปแบบของการสื่อสารแบบมีระเบียบ (Systematic) โดยพบในลักษณะของการตรวจสอบการดำเนินการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารนั้นมีการดำเนินการจัดทำข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ อย่างมีระบบแบบแผนที่ชัดเจน สามารถตรวจสอบความถูกต้องได้ ทำให้สามารถรู้วันและเวลาของการปฏิบัติงานที่แน่นอน ควบคุมการทำงานให้แล้วเสร็จตามเวลาที่วางแผนไว้ อีกทั้งผู้บริหารโรงเรียนจะมีแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นค่อนข้างสูง และไม่พบการนำเรื่องราวของปัญหาและอุปสรรคในการทำงานมาเป็นเครื่องกีดขวางต่อการปฏิบัติงานมีความรู้สึกที่ตนและผู้อื่นเป็นส่วนรวมที่ต้องมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการปฏิบัติงานต่าง ๆ มีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จในงานนั้น ๆ มีความสามารถที่จะกระตุ้นและจูงใจให้ลูกน้องปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายได้

2. ในลักษณะของขั้นตอนในการสื่อสารเพื่อการบริหารในภายในโรงเรียน ด้านโครงสร้างและกระบวนการสื่อสารโดยภาพรวม จะเป็นการสื่อสารในลักษณะของการประชุมระดับผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายต่าง ๆ รวมไปถึงการส่งผ่านและกระจายข้อมูลไปตามลำดับขั้นตอนและกระจายเข้าสู่ภายในกลุ่มงานต่าง ๆ หรือหน่วยงานต่าง ๆ ของโรงเรียน มีการใช้สื่อโทรคมนาคม (Telecommunication Media) เพื่อการแจ้งข่าว เช่นการแจ้งข่าวการนัดประชุม หรือการแจ้งเรื่องด่วนต่าง ๆ ในลักษณะของการสื่อสารด้วยคำสั่ง คำชี้แจง เอกสารการดำเนินงานต่าง ๆ ฝ่ายบริหารของโรงเรียนนั้นมีลักษณะโครงสร้างของการสื่อสารแบบบนลงล่าง (Downward Communication) ควบคู่ไปกับการสื่อสารแบบอวัจนภาษา (Nonverbal Communication) ในลักษณะของคำสั่ง หนังสือนัดสั่งการ หนังสือนัดชี้แจงการดำเนินงาน รวมไปถึงสื่อเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่ใช้ในการสื่อสารคำสั่งจากฝ่ายบริหาร นอกจากนี้ยังมีลักษณะของโครงสร้างและกระบวนการสื่อสารในระดับกลุ่มผู้ปฏิบัติงานเป็นรูปแบบเถาองุ่น (Grapevine) กล่าวคือเป็นโครงสร้างและกระบวนการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการโดยอยู่ในลักษณะของการสื่อสารภายในกลุ่มต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมาย มีผู้รักษาประตู (Gatekeeper) เป็นบทบาทของตัวแทนผู้รับสารประจำกลุ่ม ทำหน้าที่ดำเนินการกระจายข้อมูลข่าวสารนั้น ๆ ต่อไปยังสมาชิกภายในกลุ่มในลักษณะของข่าวซุบซิบ หรือข่าวลืออีกต่อหนึ่ง จากนั้นข้อมูลข่าวสารจะไหลกลับขึ้นไปยังฝ่ายบริหารของโรงเรียนในรูปแบบของการสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication) ซึ่งเป็นลักษณะของการสรุปการชี้แจงจากหัวหน้างานกลับไปสู่ผู้บริหาร โดยมีการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการของคณะครูและผู้ปฏิบัติงานสู่ฝ่ายบริหารคู่ขนานกันอีกด้วย ซึ่งมีรูปแบบของการสื่อสารในขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การประชุมฝ่ายบริหารโรงเรียน เป็นการประชุมฝ่ายบริหารโรงเรียนทั้งหมด เพื่อทำการกำหนดแนวทางในการดำเนินการต่าง ๆ ของโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารจะใช้รูปแบบของการสื่อสารแบบมีชีวิตชีวา (Spirited Communication) มีการเลือกใช้คำพูดในการสื่อสารที่หลากหลาย มีความสามารถอธิบายเรื่องต่าง ๆ ที่ยากต่อการเข้าใจให้สามารถเข้าใจได้ง่าย เป็นทักษะหนึ่งของนักเล่าเรื่องที่ดี ใช้คำศัพท์ที่ง่ายต่อการสร้างความเข้าใจ มีความเป็นกันเองกับผู้สนทนาอยู่เสมอ ทำให้เกิดการรับรู้และการแปลความหมายได้ง่าย ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้โดยตรง มีความสุขุม เยือกเย็น (Composure) และความคล่องแคล่วว่องไวในการสื่อสาร ส่งผลให้กระบวนการสื่อสารในขั้นตอนที่ 1 นั้น เป็นไปได้อย่างรวดเร็ว

ขั้นตอนที่ 2 การชี้แจงภาระงาน เป็นการชี้แจงคำสั่งจากฝ่ายบริหารลงมาสู่ฝ่ายปฏิบัติงาน เรียกขั้นตอนของการสื่อสารภายในโรงเรียนขั้นตอนนี้ว่า การสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward

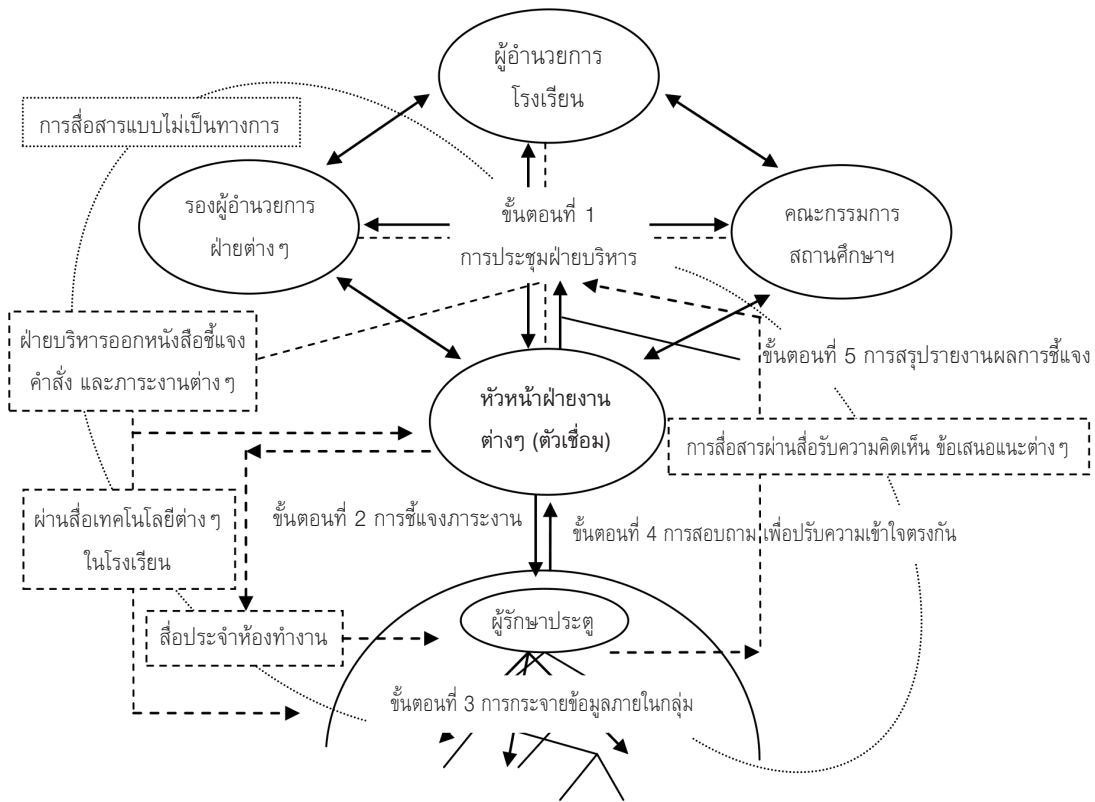
Communication) ซึ่งเป็นการสื่อสารคำสั่ง คำชี้แจง และแนวทางในการปฏิบัติงานไปสู่ผู้ปฏิบัติงานฝ่ายต่าง ๆ ในโรงเรียน หัวหน้าฝ่ายงานจะเป็นผู้ทำหน้าที่เสมือนตัวเชื่อม (Liaison) ข้อมูลข่าวสาร (Message) จากฝ่ายบริหารโรงเรียน ลงไปสู่ผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายต่าง ๆ ซึ่งเป็นลักษณะของการชี้แจงภาระงาน กระบวนการสื่อสารในขั้นตอนนี้จะเป็นการสื่อสารที่ควบคุมไปกับหนังสือคำสั่งชี้แจงภาระการดำเนินงานจากฝ่ายบริหารโรงเรียน ซึ่งใช้สื่อเทคโนโลยีและสื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ เช่นเอกสารคำสั่ง เป็นต้น เป็นช่องทาง (Channel) ในการสื่อสารไปสู่ผู้ปฏิบัติงานอีกช่องทางหนึ่งเรียกว่าเป็นการใช้สื่อแบบผสม (Mix Media หรือ Media Forum) เพื่อให้เกิดความสามารถในการเข้าถึงผู้รับได้อย่างกว้างขวาง

ขั้นตอนที่ 3 การกระจายข้อมูลข่าวสารภายในกลุ่ม เป็นการชี้แจงภาระงานต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายภายในฝ่ายงานต่าง ๆ แต่ละฝ่าย เพื่อสร้างความเข้าใจต่อภาระงานที่ได้รับมอบหมายขั้นตอนของการกระจายข้อมูลข่าวสารจากฝ่ายบริหาร (Sander) ผ่านทางหัวหน้าฝ่ายงานต่าง หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ (Channel) ซึ่งถือได้ว่าเป็นตัวเชื่อม (liaison) ระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติงาน ซึ่งจะมีผู้รักษาประตู (Gatekeeper) ประจำกลุ่มต่าง ๆ ในฝ่ายงานนั้น ๆ มีลักษณะที่ไม่ได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการและไม่เฉพาะเจาะจงเพียงคนใดคนหนึ่ง แต่จะเป็นผู้ที่ให้ความสนใจใคร่รู้ในเรื่องนั้น ๆ หรือผู้ที่รับผิดชอบภาระงานนั้น ๆ โดยตรง ทำให้เกิดความจำเป็นที่ต้องกระตือรือร้นต่อข้อมูลข่าวสารนั้น ๆ โดยผู้อาสาหรือที่ผู้วิจัยเรียกว่า “ผู้รักษาประตู” นั้น จะทำหน้าที่เป็นผู้กระจายและส่งผ่านข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่ได้รับจากหัวหน้าฝ่ายงานให้กับคณะครูและผู้ปฏิบัติงานในลักษณะของการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ มีบทบาทในการรับข่าวสารจากหัวหน้าฝ่ายงาน (ตัวเชื่อม) และตัดสินใจว่าจะส่งข้อมูลข่าวสารนั้นไปยังผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มอย่างไร

ขั้นตอนที่ 4 การสอบถามและปรับความเข้าใจให้ตรงกัน เมื่อฝ่ายงานต่าง ๆ ได้รับคำสั่งในการปฏิบัติงานแล้วจากนั้นจึงทำการปรับความเข้าใจให้ตรงกัน ซึ่งเป็นการสื่อสารเพื่อการสร้างความเข้าใจต่อคำสั่งในการปฏิบัติงานจากฝ่ายบริหารโรงเรียนสร้างความเข้าใจให้ตรงกันภายในฝ่ายปฏิบัติงานด้วยกัน นอกจากนี้จะเป็นรูปแบบของการสื่อสารแบบเถาองุ่น (Grapevine) ดังที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น ยังเป็นการสื่อสารในลักษณะของการมีความสัมพันธ์ (Affective Nature) ที่ดีต่อกันและกันภายในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานอีกด้วย การสื่อสารภายในฝ่ายงานนั้นเป็นการไหลของสาร (Message Flow) ไปตามลักษณะของความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันภายในฝ่ายงาน ซึ่งลักษณะเด่นที่ผู้วิจัยค้นพบอีกประการหนึ่งก็คือ ความสัมพันธ์สามัคคีอันดีระหว่างกลุ่มผู้ปฏิบัติงานร่วมกันภายในโรงเรียน ทำให้การปฏิบัติงานต่าง ๆ มีพลัง ก่อให้เกิดการทำงานร่วมกันเป็นทีม ทำงานการดำเนินงานต่าง ๆ นั้นสำเร็จลุล่วงไปได้เป็นอย่างดี ซึ่งจะพองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ในที่สุด

ขั้นตอนที่ 5 ขั้นตอนการสรุปรายงานผลเป็นรูปแบบการสื่อสารแบบล่างขึ้นบน (Upward Communication) เป็นการสื่อสารที่รวมไปถึงความคิดเห็นจากฝ่ายปฏิบัติงาน ปัญหาจากผู้ปฏิบัติงาน ข้อเสนอแนะเพื่อการทำงานที่ดีขึ้น ทั้งยังมีการสื่อสารกลับไปสู่ฝ่ายบริหารในลักษณะของการสื่อสารแบบล่างขึ้นบนแบบไม่เป็นทางการอีกด้วย เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนพูดคุยกันระหว่างทุกฝ่ายของโรงเรียนเพื่อเชื่อมความสัมพันธ์อันดีและยังเป็นการสื่อสารกันระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติงานได้โดยตรง ดังภาพต่อไปนี้





ภาพที่ 1 รูปแบบการสื่อสารของโรงเรียนมัธยมศึกษาประจำจังหวัดขนาดใหญ่พิเศษ
ที่ประสบความสำเร็จสังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

อภิปรายผลการวิจัย

รูปแบบการสื่อสารเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาประจำจังหวัดขนาดใหญ่พิเศษที่ประสบความสำเร็จนั้นมีลักษณะของรูปแบบการสื่อสารเชิงพฤติกรรมแบบผสม กล่าวคือมีการผสมผสานกันของรูปแบบการสื่อสารแบบมีชีวิตชีวา (Spirited Communication) แบบเห็นอกเห็นใจ (Considerate Leadership Style) และแบบมีระเบียบวินัย (Systematic) ตามสถานการณ์และเป้าหมายของการสื่อสารที่แตกต่างกันออกไปในลักษณะของการสื่อสารแบบมีชีวิตชีวา (Spirited Communication) ผู้บริหารที่มีพฤติกรรมการสื่อสารในการบริหารสั่งการด้วยลักษณะที่มีลักษณะการพูดที่ดี ระดับเสียงมีชีวิตชีวา มักแสดงความคิดเห็นทันทีหากผู้สนทนาซักถาม มีปฏิกิริยาที่รวดเร็ว การเคลื่อนไหวกระฉับกระเฉง ทักทายอย่างกระตือรือร้น ซึ่งมักจะเน้นการเป็นผู้นำด้วยจิตวิญญาน ซึ่งมีการแสดงออกจากภายในจิตใจสู่ภายนอก นั่นคือ การมีแรงบันดาลใจที่จะปฏิบัติงานด้วยความมีชีวิตชีวา ตามผลการวิจัยของ ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2549, หน้า 101-112) กล่าวถึงความสำเร็จของผู้บริหารที่เกิดจากการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นค่อนข้างสูง โดยจะเน้นอารมณ์และความรู้สึกชั่วขณะให้ใส่ใจต่อสิ่งที่กระทำอยู่ มักไม่นำเรื่องราวที่เป็นปัญหาและอุปสรรคในการทำงานมาเป็นเคื่องกีดขวางต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งสะท้อนถึงการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล โดยมีความรู้สึกกว่าตนและผู้อื่น

เป็นส่วนรวมที่ต้องมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อภาระงานต่าง ๆ รวมไปถึงการรับผิดชอบต่อสังคมด้วย ซึ่งตรงกับผลการวิจัยของ สุนันท์ เลิศฤทธิพงษ์ (2547, หน้า 36) ที่กล่าวถึงความสำเร็จของผู้บริหารที่มีพฤติกรรมกรบริหารแบบมีชีวิตชีวาไว้ว่าผู้บริหารแบบมีชีวิตชีวาเป็นผู้บริหารที่มุ่งความสำเร็จในงานตามหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกระตุ้นและจูงใจให้ลูกน้องปฏิบัติงานจนสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ทั้งยังมีความชัดเจนในการสื่อสารข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ทำให้กระบวนการสื่อสารระหว่างบุคคลนั้นเป็นไปด้วยความชัดเจน และสร้างความเข้าใจได้เป็นอย่างดี และถือได้ว่าผู้บริหารนั้นมีความฉลาดทางอารมณ์ที่สูงอีกด้วย ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548, หน้า 133-134) ที่กล่าวถึงการให้ความสนใจของนักจิตวิทยาและผู้นำของโลกในยุคปัจจุบันที่ได้ให้ความสนใจและยอมรับถึงความฉลาดทางอารมณ์ ซึ่งเป็นความสามารถที่เชื่อมโยงกับความมีประสิทธิภาพของมนุษย์ ถือได้ว่าความฉลาดทางอารมณ์นั้นมีความสำคัญเป็นสองเท่าของความฉลาดทางสติปัญญา (IQ) ซึ่งหากนำมารวมกับทักษะทางเทคนิคที่ดีในการบริหารแล้ว จะมีส่วนช่วยให้การบริหารงานสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี และจะช่วยเป็นตัวขับเคลื่อนความคิดและการตัดสินใจ ตลอดจนการสร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่นด้วย จึงกล่าวได้ว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ คือ ผู้นำที่มีความสามารถในการควบคุมและกำกับพลังอำนาจทางอารมณ์ของตนเองเพื่อการเสริมสร้างความพึงพอใจ รวมทั้งขวัญกำลังใจและแรงจูงใจของพนักงาน ตลอดจนส่งเสริมความมีประสิทธิภาพให้กับองค์กรอีกด้วย นอกจากนี้ผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษายังใช้ลักษณะของการสื่อสารเชิงพฤติกรรมแบบเห็นอกเห็นใจ (Considerate Leadership Style) ในการสื่อสารเพื่อสร้างปฏิสัมพันธ์และการสื่อสารเพื่อสร้างบรรยากาศอีกด้วย ทำให้ผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนนั้นรู้สึกอบอุ่นและมักจะเข้าพบ พูดคุยด้วยเสมอ สามารถให้คำปรึกษาที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา คณะครู และผู้ปฏิบัติงานฝ่ายต่าง ๆ ได้ ทั้งยังมีลักษณะของการเป็นผู้ฟังที่ดี ทำให้การสร้างความสัมพันธ์กับคณะครูฝ่ายต่าง ๆ เป็นไปอย่างราบรื่นตรงกับผลการวิจัยของ สุนันท์ เลิศฤทธิพงษ์ (2547, หน้า 38) ที่กล่าวถึงผู้บริหารที่มีลักษณะของพฤติกรรมกรสื่อสารแบบเห็นอกเห็นใจว่าผู้บริหารแบบนี้จะมีความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานและลูกน้องเป็นอย่างดี มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เคารพในความคิดเห็นและใส่ใจในความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความห่วงใยในความเป็นอยู่ และเข้าถึงการปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ฉะนั้นการสื่อสารแบบเห็นอกเห็นใจที่เป็นพฤติกรรมกรสื่อสารเพื่อการสร้างความสัมพันธ์และการสร้างบรรยากาศที่ดีในโรงเรียนนั้นจึงเป็นการสื่อสารที่เป็นแบบกัลยาณมิตร เข้าถึงความรู้สึกทั้งด้านบวกและด้านลบของตัวผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายจึงมีความเต็มใจปฏิบัติตาม คำสั่งจากฝ่ายบริหาร หรือข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่ได้รับ

ในด้านของโครงสร้างและกระบวนการสื่อสารโดยภาพรวมในการบริหารจัดการโรงเรียนนั้นมีลักษณะโครงสร้างการสื่อสารแบบผสมผสาน สู่รูปแบบการสื่อสารเพื่อการบริหารจัดการที่ประสบความสำเร็จ กล่าวคือ มีโครงสร้างของการสื่อสารแบบบนลงล่าง (Downward Communication) ซึ่งเป็นการสื่อสารจากฝ่ายบริหารลงไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งในการประชุมแต่ละครั้งนั้น เมื่อฝ่ายบริหารได้กำหนดยุทธศาสตร์ แจกแจงเป็นภาระงานต่าง ๆ โดยมีโครงสร้างในการประชุมแบบกลุ่ม (Group Contacts) ซึ่งเป็นลักษณะที่ดีในการสื่อสารภายในองค์กรเพราะช่วยให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน และมีผลเชื่อมโยงไปถึงการจูงใจบุคลากรอีกด้วยตามแนวคิดของ วนิดา นามบุตร (2543, หน้า 13) จากนั้นหัวหน้าฝ่ายงาน และหัวหน้ากลุ่มสาระต่าง ๆ จะเป็นผู้นำข้อมูลข่าวสารนั้น ๆ ไปส่ง



ยังคณะครูและผู้ปฏิบัติงานฝ่ายต่าง ๆ ในฝ่ายงานของตน ในลักษณะของการสื่อสารแบบเป็นรายบุคคล (Individual Contacts) สะท้อนให้เห็นถึงการประสานงานในการรับส่งข้อมูลข่าวสาร รวมไปถึงการประสานการทำงานร่วมกันของบุคลากรในโรงเรียน โดยมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบเพื่อสนับสนุนให้การปฏิบัติงานของบุคลากรทุกฝ่ายเป็นไปได้อย่างราบรื่น มีลักษณะของการประสานงานที่ตรงกับแนวคิดดังกล่าว กล่าวคือ มีการกระจายข่าวสาร คำสั่งต่าง ๆ คำชี้แจงของฝ่ายบริหารในลักษณะของการสื่อสารแบบเถาองุ่น (Grapevine) ซึ่งเป็นโครงสร้างหนึ่งของการสื่อสารภายในโรงเรียน แต่จะพบอยู่ในลักษณะของการสื่อสารภายในฝ่ายงานต่าง ๆ ซึ่งเป็นแบบไม่เป็นทางการ มีลักษณะเหมือนเถาองุ่นซึ่งเป็นไม้เลื้อยแทรกซอนไปตามที่ต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว ผลการวิจัยยังพบถึงลักษณะของผู้ส่งสารในฝ่ายงานต่าง ๆ ในลักษณะของผู้อาสารับส่งข้อมูลข่าวสารแบบไม่เป็นทางการ ซึ่งผู้วิจัยให้คำเรียกว่า ผู้รักษาประตู (Gatekeeper) ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของสาขาวิชาจิตศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2553) ที่กล่าวถึงลักษณะของการไหลของสาร (Message Flow) และบทบาทของผู้สื่อสารว่ามืองค์ประกอบอยู่ 2 ส่วนด้วยกัน คือ ตัวเชื่อม (Liaison) ซึ่งเป็นผู้เชื่อมกลุ่มต่าง ๆ (Clique) เข้าด้วยกัน ทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างในองค์กร ซึ่งจากการศึกษาจะพบว่าหัวหน้าฝ่ายงานต่าง ๆ นั้น จะมีหน้าที่เป็นตัวเชื่อมข้อมูลข่าวสารภายในโรงเรียนด้วย ส่วนประกอบที่ 2 คือ ผู้รักษาประตู (Gatekeeper) เป็นผู้สื่อสารและดูแลการไหลของสารภายในกลุ่มงานหรือฝ่ายงานต่าง ๆ ภายในโรงเรียน มีทักษะและความสามารถในการสื่อสารที่ดีมีบทบาทในการรับข่าวสารจากตัวเชื่อมและตัดสินใจว่าจะส่งข่าวสารผ่านไปยังสมาชิกในกลุ่มคนใดก่อนหลังและมีความสำคัญในการช่วยสนับสนุนความพยายามในการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ของฝ่ายบริหารเพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ Adler & Elmhurst (1996) คือมีความรวดเร็ว (Speed) มีอิทธิพล (Influence) และความคล่องตัวสูง (Versatility) ซึ่งจากผลการวิจัยของ Adler & Elmhurst (1996) นั้นยังพบว่า มีการไหลผ่านของข่าวสารภายในองค์กรผ่านช่องทางนี้ถึงร้อยละ 80 ด้วย แทนช่องทางที่เป็นทางการภายในองค์กรอีกด้วย

นอกจากการสื่อสารแบบบนลงล่าง ((Downward Communication) ซึ่งเป็นการสื่อสารตามการสั่งงานจากฝ่ายบริหารและการสื่อสารแบบเถาองุ่น (Grapevine) นั้น การสื่อสารภายในโรงเรียนยังมีลักษณะของการสื่อสารแบบล่างขึ้นบน (Upward Communication) อีกด้วย ซึ่งถือได้ว่าเป็นการตรวจสอบความถูกต้องในเนื้อหาของข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมาจากฝ่ายบริหาร (Feedback) โดยการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการได้ตลอดเวลา การสื่อสารแบบย้อนกลับ นั้นสร้างประโยชน์ต่อการบริหารงานให้กับผู้บริหารโดยตรง ซึ่งจากที่กล่าวมานี้ ถือได้ว่าเป็นลักษณะของการสื่อสารที่ดี สร้างความราบรื่นให้เกิดขึ้นในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดตามแนวคิดของปานจักษ์ เหล่ารัตนพงษ์ (2548, หน้า 36) ที่กล่าวถึงความสำคัญของการสื่อสารที่ดีนั้นเป็นเครื่องมือที่ทั้งผู้นำและผู้ตามต่างใช้ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้นความสามารถในการสื่อสารที่ดีจึงเป็นคุณลักษณะที่ผู้นำและผู้ตามพึงมีด้วย ผู้บริหารต้องมองการสื่อสารภายในโรงเรียนให้เป็นการบริหารจัดการด้านการสื่อสารในทุกระดับ ซึ่งจะทำให้การบริหารงานด้านต่าง ๆ มีประสิทธิภาพ

กล่าวโดยสรุปในการอภิปรายผลการวิจัยเรื่องการวิเคราะห์รูปแบบการสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาประจำจังหวัดขนาดใหญ่พิเศษที่ประสบความสำเร็จ สังกัดคณะกรรมการการ

ศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความแตกต่างกันในแต่ละรูปแบบของการสื่อสารเชิงพฤติกรรมของผู้บริหาร ซึ่งจะขึ้นอยู่กับเป้าหมายในการสื่อสาร (Communication Goals) บริบท (Context) และสถานการณ์ (Situation) ของผู้ส่งสารคือผู้บริหารโรงเรียน ผู้บริหารนั้นจะต้องใช้ความเป็นศาสตร์และศิลป์ของหลักแห่งการสื่อสารอย่างถูกต้อง เช่น การสื่อคำพูด น้ำเสียง โทณเสียง ปรินายา และการแสดงออกด้านพฤติกรรมในระหว่างการสื่อสาร รวมไปถึงการเลือกใช้เครื่องมือการสื่อสาร วิธีสั่งการ การควบคุมอารมณ์ในการติดต่อสื่อสาร การสร้างปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน สร้างความเห็นอกเห็นใจ อีกทั้งยังต้องรักษาความเป็นระเบียบวินัยของการทำงานไว้ด้วย ส่วนในด้านโครงสร้างและกระบวนการสื่อสารภายในโรงเรียนนั้นมีลักษณะของโครงสร้างและกระบวนการสื่อสารแบบผสมผสานกันตามแนวคิดของ Adler & Elmhurst (1996) ซึ่งถือได้ว่ามีความเหมาะสมต่อลักษณะการบริหารงานของโรงเรียนซึ่งมีการสื่อสารได้ถูกต้อง รวดเร็ว และมีการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลในทุกระดับทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้องตรงตามที่ฝ่ายบริหารได้กำหนดไว้

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. สถานศึกษา โรงเรียน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรนำผลการวิจัยนี้เป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบการสื่อสารเชิงพฤติกรรมแบบผสมและการสื่อสารโดยภาพรวมของผู้บริหารโรงเรียนเพื่อทำให้การไหลของข้อมูลข่าวสารเป็นไปได้อย่างราบรื่นและทั่วถึงซึ่งจะส่งผลให้เกิดประสิทธิผลต่อการบริหารงานได้เป็นอย่างดี

2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรให้ความสนใจและใส่ใจต่อการสื่อสารภายในโรงเรียนให้มากขึ้น โดยอาจนำผลการวิจัยนี้มาประกอบเป็นแนวทางในการประยุกต์เป็นหลักสู่อบรมสมรรถนะด้านการสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียน หรือแบบประเมินการสื่อสารภายในโรงเรียน เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะด้านการสื่อสารเพื่อการบริหารงานของผู้บริหารให้ดียิ่งขึ้น

3. ควรนำมาจัดทำเป็นนโยบายการพัฒนาด้านการสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดของหน่วยงานต่าง ๆ เป็นต้น กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา โรงเรียน เพื่อพัฒนาศักยภาพด้านการสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนให้สามารถนำมาประกอบใช้กับการบริหารจัดการที่เต็มศักยภาพได้ดียิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาถึงกลยุทธ์ในการสื่อสารสู่ความสำเร็จของผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จว่ามีกลยุทธ์ในการสื่อสารด้วยกลวิธีต่าง ๆ ในการสื่อสารเพื่อสร้างความสำเร็จให้กับการบริหารงานสถานศึกษาอย่างไร

2. ควรศึกษาถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อความสำเร็จด้านการสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ

3. ควรศึกษารูปแบบการสื่อสารแบบพหุระดับจากหน่วยงานระดับต่าง ๆ สู่ระดับโรงเรียนว่ามีลักษณะโครงสร้างและกระบวนการสื่อสารแต่ละระดับเป็นอย่างไร



เอกสารอ้างอิง

- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2549). *ภาวะผู้นำองค์กรยุคใหม่*. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด. ทศพร ศิริสัมพันธ์. 2546. *เทคนิควิธีการวิเคราะห์นโยบาย*. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วนิดา นามบุตร. (2543). *การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดขอนแก่น*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ปานจักษ์ เหล่ารัตนพงษ์. (2548). *การศึกษาความสัมพันธ์ต่างระดับและโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการสื่อสาร การรับรู้การสนับสนุนขององค์การการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และผลการปฏิบัติงานของพนักงานในเขตนิคมอุตสาหกรรม*. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาพฤกษศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- รังสาด จันทรวิสุต. (2548). *การศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระบุรี*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์.
- ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. (2543). *การบริหารและพฤติกรรมองค์การ*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.
- สุนันท์ เลิศฤทธิพงศ์. (2547). *รูปแบบการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสถาบันการอาชีวศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์, สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- สาธิต วิมลคุณารักษ์ และ ประยงค์ เนาวบุตร. (2546). *ประสบการณ์วิชาชีพประกาศนียบัตรบัณฑิตทางการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- สมยศ นาวิการ. (2536). *การบริหาร: Management*. กรุงเทพฯ: ดอกหญ้า.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2548). *ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ: ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- สาขาวิชานิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2552). *ทฤษฎีและพฤติกรรมสื่อสาร*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- Adler, R.B., & Elmhurst, J. M. (1996). *Communicating at work: Principles and practices for business and the profession*. (5th ed). New York: McGraw-Hill.

“ Experience tells you what to do;
Confidence allows you to do it.

ประสบการณ์จะทำให้คุณรู้ว่าควรทำอะไร
แต่ความมั่นใจจะทำให้คุณกล้าลงมือทำ ”