ทักษะการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21
Communication Skill of School Administrator in 21st Century

อิทธิศักดิ์ ศิริจันทร์, พิมลพรรณ เพชรสมบัติ*

Ittisak Sirichan, Pimolpun Phetsombat*

หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

Master of Educational Administration, Rajamangala University of Technology Thanyaburi

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทักษะการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษา และนำเสนอรูปแบบของการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ประกอบไปด้วย 4 หัวข้อ คือ 1) ความหมายและองค์ประกอบของทักษะในศตวรรษที่ 21 2) ความหมายและความสำคัญของทักษะการสื่อสารในศตวรรษที่ 21 3) ความสำคัญของทักษะการสื่อสารที่มีต่อผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 และ 4) รูปแบบและระดับของการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษา ทักษะการสื่อสารเป็นทักษะที่สำคัญอย่างยิ่งของผู้นำและผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องเลือกใช้รูปแบบและระดับของการสื่อสารให้เหมาะสมต่อสถานการณ์ มิเช่นนั้นอาจเกิดปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคลากร หรือระหว่างบุคลากรกับองค์กร จนนำมาสู่ความล้มเหลวของการบริหารสถานศึกษาได้ ดังนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องเรียนรู้และฝึกฝนให้สามารถใช้ทักษะการสื่อสารอย่างเชียวชาญเพื่อลดปัญหาดังกล่าว ตลอดจนเพื่อสร้างแรงบันดาลใจ และความเชื่อมั่นให้กับผู้บุคลากรในสถานศึกษา เกิดความร่วมมืออย่างแข็งขันในการดำเนินการต่างๆ ให้เป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ สามารถยืนหยัดได้อย่างมั่นคงต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21

คำสำคัญ: ทักษะการสื่อสาร/ผู้บริหารสถานศึกษา/ศตวรรษที่ 21

ABSTRACT

The purposes of this article are to study the communication skill of school administrator and to present characters of powerful communication skill for school administrator in 21st century. This article contains 4 topics which are: 1) definition and components of essential skill in 21st century, 2) definition and importance of communication skill in 21st century, 3) importance of communication skill for school administrator in 21st century, and 4) characters and level of powerful communication skill for school administrator.

Communication skill is an essential skill for school leaders and administrators in 21st century. They have to use the suitable character and level of communication according to the situation, otherwise the confliction among staffs or between staff and organization may occur. School administrators in 21st century, therefore, need to learn and develop their communication skill as professional in order to decrease confliction problems, increase motivation of work for school staffs, accomplish the organization's goals as well as maintain the organization in the midst of transition in 21st century

Keywords: Communication skill / School administrator / 21st Century

*อาจารย์ที่ปรึกษา

บทนำ

ศตวรรษที่ 21 เป็นช่วงเวลาที่มีการพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว เกิดการเปลี่ยนแปลงทิศทางการดำเนินของสังคมโลก จากสังคมที่เน้นภาคอุตสาหกรรมเข้าสู่สังคมที่ให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology) การแข่งขันทางเศรษฐกิจโดยใช้ฐานความรู้ขับเคลื่อน (knowledge–based economy) กำลังเป็นกระแสที่ทวีความสำคัญในอนาคต พลเมืองและองค์กรต่างๆ จะต้องใช้ความรู้และนวัตกรรมทางเทคโนโลยีมาเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน (สมเกียรติ ตั้งกิจวานิชย์ และคณะ, 2556) ดังนั้น คนที่มีความรู้ และมี “ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21” ในการปรับตัวและสามารถรับมือต่อกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้เท่านั้นจึงจะประสบผลสำเร็จ

ทักษะด้านการสื่อสาร เป็นหนึ่งในทักษะที่สำคัญยิ่งของศตวรรษที่ 21 การขับเคลื่อนและพัฒนาองค์กรไปสู่ความสำเร็จจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเตรียมพร้อมให้บุคลากรมีความชำนาญในทักษะด้านการสื่อสาร (อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี, 2555) อย่างไรก็ตาม ในยุคปัจจุบัน หน่วยงานหรือองค์กรขนาดใหญ่ ซึ่งมีบุคลากรจำนวนมาก การบริหารเพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการแต่ละคนบุคคลย่อมมีความซับซ้อน จากการศึกษาพบว่ามีองค์การทั้งภาครัฐและเอกชนเกิดปัญหาในการติดต่อสื่อสาร ไม่ว่าจะเป็นปัญหาเรื่องของช่องทางสำหรับเผยแพร่ข่าวสารที่ล้าสมัย ขาดความน่าสนใจ หรือปัญหาการสื่อสารในระดับเดียวกันที่เกิดความไม่เข้าใจ ไม่สามารถปรึกษาตกลงกันได้ ทำให้มีปฏิกิริยาตอบสนองต่อกัน ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานและภาพลักษณ์ขององค์กร ดังจะเห็นได้จากข่าวหรือเหตุการณ์ที่ปรากฏตามสื่อที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับการประท้วง ขับไล่หรือขอร้องให้มีการตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน โดยบางเหตุการณ์เมื่อได้รับการตรวจสอบแล้วนั้น พบว่ามีสาเหตุสำคัญมาจากความผิดพลาดของการสื่อสารของผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในสถานศึกษา ตัวอย่างเช่น กรณีที่มีการร้องเรียนให้ตรวจสอบการจัดสรรงบประมาณเพื่อช่วยเหลือโรงเรียนที่ประสบภัยน้ำท่วม ในพื้นที่จังหวัดนครศรีธรรมราช เมื่อปี พ.ศ. 2561 (สำนักข่าวทีนิวส์, 2561) ซึ่งสาเหตุเกิดจากการสื่อสารที่ผิดพลาดระหว่างผู้อำนวยการโรงเรียนแห่งหนึ่งในพื้นที่กับคณะครูและสื่อมวลชล จากกรณีดังกล่าวจะเห็นได้ว่า ความผิดพลาดหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการติดต่อสื่อสาร เป็นสาเหตุที่ทำให้การดำเนินการภายในองค์กรไม่เป็นไปตามแนวทางที่ต้องการ เกิดการเข้าใจผิด จนนำมาสู่ความขัดแย้งระหว่างบุคลากรด้วยกันเอง ระหว่างบุคลากรกับองค์กร จนกระทั่งระหว่างองค์กรกับสังคม ความขัดแย้งในการติดต่อสื่อสารนี้ย่อมส่งผลให้การบริหารองค์กรเกิดความล้มเหลว (จรัสโฉม ศิริรัตน์, 2559)

การสื่อสารในองค์กรเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยให้การบริหารองค์กรประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรสถานศึกษา ซึ่งถือเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาสังคม การดำเนินการใดๆ ของสถานศึกษาย่อมส่งผลต่อสังคมอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ กระบวนการบริหารสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิผลโดยปราศจากความขัดแย้งจึงเป็นภารกิจที่ท้าทายสำหรับผู้บริหาร ซึ่งองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งในกระบวนการดำเนินงานต่างๆ ตลอดจนสาเหตุของปัญหาความขัดแย้งภายในสถานศึกษา ล้วนเกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสารทั้งสิ้น (สาธิต วิมลคุณารักษ์ และประยงค์ เนาวบุตร, 2546) ผู้บริหารทุกคนจึงควรเป็นนักสื่อสารที่ดีโดยจะต้องมีความสามารถในการใช้ศิลปะในการสื่อความหมายเพื่อสร้างความเข้าใจกับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งทำให้เกิดความรู้สึกที่พึงพอใจและเต็มใจที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่ได้รับมอบหมายไว้ (สมยศ นาวีการ, 2536) สอดคล้องกับผลการศึกษาของ รังสาด จันทรวิสูตร์ (รังสาด จันทรวิสูตร์, 2548) ที่ได้ศึกษาถึงความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารที่ควรจะเป็นในสถานศึกษา ซึ่งพบว่า ในการติดต่อสื่อสารทุกด้านภายในองค์กรนั้น มีส่วนสำคัญในระดับสูงต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ การติดต่อสื่อสารจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารและการดำเนินการทุกมิติของการบริหารภาระงานต่างๆ ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้เกิดทักษะด้านการสื่อสารนั้น ขั้นแรกจะต้องชี้ให้ผู้บริหารเห็นความสำคัญของการมีทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเสียก่อน จากนั้นจึงเข้าสู่กระบวนการทำความเข้าใจถึงรูปแบบของการสื่อสารซึ่งมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายของผู้สื่อสาร เพื่อให้การสื่อสารนั้นบรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องตระหนักถึงระดับของการสื่อสาร ตั้งแต่ระดับแก่น ซึ่งเป็นระดับพื้นฐานของการสื่อสารของผู้บริหาร ไปจนถึงการสื่อสารระดับองค์กร ซึ่งมีกระบวนการที่ซับซ้อนและส่งผลกระทบต่อผู้เกี่ยวข้องมากที่สุด (Barrett, 2006)

จากปัญหาเกี่ยวกับการสื่อสารที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนความก้าวหน้าขององค์กรสถานศึกษา และความสำคัญของทักษะการสื่อสารของผู้นำองค์การในการบริหารจัดการภายในสถานศึกษาให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม

ในศตวรรษที่ 21 บทความนี้จึงมีเจตนารมณ์ในการหยิบยื่นสาระที่เกี่ยวกับทักษะการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษา โดยชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของทักษะการสื่อสารในศตวรรษที่ 21 ตลอดจนมุ่งนำเสนอรูปแบบ และกระบวนการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษา อันจะนำมาซึ่งประโยชน์สูงสุดต่อการขับเคลื่อนสถานศึกษาให้สามารถรับมือกับวิถีการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโลกยุคศตวรรษที่ 21

ความหมายและองค์ประกอบของทักษะในศตวรรษที่ 21

ทักษะในศตวรรษที่ 21 หมายถึง ความสามารถที่บุคคลพึงมีและจะต้องพัฒนาเพื่อให้สามารถเตรียมพร้อมสำหรับการดำรงชีวิตอย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้ความท้าทายในการทำงาน และการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 (Lamb, Maire & Doecke, 2017) โดยเป็นทักษะที่ทุกคนจะต้องเรียนรู้ตั้งแต่ชั้นอนุบาลไปจนถึงมหาวิทยาลัยและตลอดชีวิต เพื่อเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว รุนแรง พลิกผัน และคาดไม่ถึงได้อย่างมีประสิทธิภาพ (วิจารณ์ พานิช, 2555)

ทักษะที่พึงมีของบุคคลในฐานะที่เป็นพลเมืองโลกในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วยทักษะ 3 ด้าน ดังนี้

1. ทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม ประกอบด้วย ความริเริ่มสร้างสรรค์และนวัตกรรม การคิดอย่างมีวิจารณญาณและการแก้ปัญหา การทำงานร่วมมือกันเป็นหมู่คณะ และการสื่อสาร

2. ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี โดยอาศัยความรู้ในหลายด้าน ได้แก่ ความรู้ด้านข้อมูลสารสนเทศ ความรู้เกี่ยวกับสื่อและการใช้สื่ออย่างเหมาะสม ตลอดจนความรู้ด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี

3. ทักษะด้านชีวิตและอาชีพ ในการทำงานและการดำเนินชีวิตในยุคปัจจุบันให้ประสบความสำเร็จ ต้องอาศัยความยืดหยุ่นและการปรับตัว การริเริ่มสร้างสรรค์และเป็นตัวของตัวเอง ทักษะสังคมและสังคมข้ามวัฒนธรรม การเป็นผู้สร้างหรือผู้ผลิตและความรับผิดชอบเชื่อถือได้ ภาวะผู้นำและความรับผิดชอบ

ดังนั้น จะเห็นว่าทักษะการสื่อสาร เป็นทักษะที่สำคัญในศตวรรษที่ 21 โดยเป็นส่วนสำคัญของทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม ตลอดจนการใช้สื่อและข้อมูลสารสนเทศในการสื่อสาร ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาในยุคนี้จำเป็นต้องเรียนรู้ให้เกิดความเข้าใจจนมีความชำนาญ เพื่อให้การบริหารสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและทันต่อการกระแสเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21

ทักษะการสื่อสารในศตวรรษที่ 21

การสื่อสาร หมายถึง กระบวนการถ่ายทอดข่าวสาร ข้อมูล ความรู้ ประสบการณ์ ความคิดเห็น ความรู้สึก หรือความต้องการจากผู้ส่งสารโดยผ่านสื่อต่างๆ ที่อาจเป็นการพูด การเขียน การใช้สัญลักษณ์ การแสดงท่าทาง หรือการจัดกิจกรรมต่างๆ ไปยังผู้รับสาร ดังนั้น ทักษะการสื่อสาร จึงหมายถึง ความสามารถในการรับและส่งสาร เพื่อถ่ายทอดความคิด ความรู้ และทัศนคติของตนอย่างเหมาะสมกับสภาพวัฒนธรรมและสถานการณ์ต่างๆ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2551; กิดานันท์ มลิทอง, 2548; กมลรัฐ อินทรทัตน์, 2547)

โลกในยุคศตวรรษที่ 21 นั้นเป็นยุคที่เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีบทบาทสำคัญยิ่งต่อกระบวนการดำเนินชีวิตของพลเมืองทุกประเทศ ในยุคนี้การติดต่อสื่อสารเกิดขึ้นตลอดเวลา มีความรวดเร็วและครอบคลุมทั่วทุกอาณาบริเวณของโลก ดังนั้น ทักษะการสื่อสารจึงมีความสำคัญมากสำหรับพลเมืองในศตวรรษที่ 21 โดยมีสถาบันทางการศึกษาและนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของทักษะการสื่อสาร ไว้ดังนี้

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2552) ชี้ให้เห็นว่าการสื่อสารมีความสำคัญต่อมนุษย์ 5 ประการ ดังต่อไปนี้

1. ความสำคัญต่อการเป็นสังคม การที่มนุษย์สามารถรวมตัวเป็นกลุ่มเป็นสังคมนั้นอาศัยการสื่อสารเป็นพื้นฐาน มนุษย์ทำการสื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจกัน และทำความตกลงเพื่อสร้างกฎระเบียบของสังคม เพื่อจะได้อยู่ร่วมกันอย่างเป็นสุข

2. ความสำคัญต่อชีวิตประจำวัน การสื่อสารถูกหลอมรวมเข้าเป็นส่วนหนึ่งที่ขาดไม่ได้ในการดำเนินชีวิตประจำวันของมนุษย์ อาจกล่าวได้ว่าตลอดเวลาที่มนุษย์ตื่น มนุษย์เราทำการสื่อสารอยู่ตลอดเวลา

3. ความสำคัญต่ออุตสาหกรรมและธุรกิจ การสื่อสารเป็นเครื่องมือเพื่อการเผยแพร่ข่าวสาร ในภาคอุตสาหกรรมใช้การสื่อสารสำหรับโฆษณาสินค้าผ่านสื่อต่างๆ และเพื่อประชาสัมพันธ์

4. ความสำคัญต่อการปกครอง การสื่อสารเป็นกลไกที่สำคัญในการดำเนินการปกครอง เพื่อกระตุ้นประชาชนให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติตามนโยบายและกฎเกณฑ์ของรัฐอันจะนำมาสู่ความเป็นระเบียบในสังคมและบรรลุเป้าหมายที่รัฐตั้งไว้

5. ความสำคัญต่อการเมืองการปกครองระหว่างประเทศ การสื่อสารทำให้สังคมโลกเป็นสังคมที่แคบลง พัฒนาการด้านเทคโนโลยีและการสื่อสารช่วยให้ประเทศต่างๆ สามารถติดต่อแลกเปลี่ยนข่าวสารกันได้สะดวก รวดเร็ว เพื่อดำเนินความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ และนโยบายการเมืองระหว่างประเทศ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2556) ได้อธิบายความหมายและสำคัญของทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพว่าเป็นการนำเสนอความคิดอย่างมีประสิทธิผล ทั้งการพูด การเขียน และการกระทำ อย่างหลากหลายรูปแบบและเหมาะสมเข้ากับสถานการณ์ ใช้การสื่อสารเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายต่างๆ เช่น การแจ้งข่าว การสอน การจูงใจ และเชื้อเชิญ ตลอดจนนำสื่อและเทคโนโลยีมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพและทราบถึงผลกระทบ

อภิชญา อยู่ในธรรม (2557) ได้เสนอว่า การสื่อสารในศตวรรษที่ 21 จะต้องสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถถ่ายทอดความคิดได้อย่างชัดเจนทั้งการพูด การเขียน และทักษะการสื่อสารทางอวัจนภาษา หลากหลายรูปแบบ และสื่อสารได้หลายภาษา ตลอดจนสามารถใช้การสื่อสารเพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ที่หลากหลาย ทั้งการให้ข้อมูล การสอน การกระตุ้นหรือการโน้มน้าว สามารถใช้ประโยชน์จากสื่อและเทคโนโลยีที่หลากหลาย เลือกใช้สื่อได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งสามารถประเมินผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้สื่อเหล่านั้น และสามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมที่ต่างกัน

จากความหมาย ความสำคัญ และแนวคิดเกี่ยวกับทักษะการสื่อสารในศตวรรษที่ 21 ดังกล่าว สรุปได้ว่า การสื่อสารเป็นความสามารถถ่ายทอดความรู้ ข้อมูล ข้อเท็จจริง ค่านิยม ทัศนคติ และการแลกเปลี่ยนความคิด ผ่านกระบวนการที่หลากหลายเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ในศตวรรษที่ 21 สื่อและเทคโนโลยี มีบทบาทสำคัญที่ทำให้การสื่อสารประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้สื่อสารจะต้องรู้จักเลือกใช้สื่อและเทคโนโลยีที่หลากหลาย เหมาะสมกับจุดมุ่งหมายและสถานการณ์ ตลอดจนเข้าใจถึงผลกระทบในการใช้สื่อและเทคโนโลยีดังกล่าว

ความสำคัญของทักษะการสื่อสารกับผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

ทักษะการสื่อสาร มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารสถานศึกษาให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพในศตวรรษที่ 21 โดยเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำของสถานศึกษา ในการสร้างแรงบันดาลใจ และความเชื่อมั่นให้กับบุคลากรในสถานศึกษา ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา เพื่อให้เกิดความร่วมมือ ทุ่มเทแรงกายและแรงใจในการดำเนินการต่างๆ ในสถานศึกษาที่ได้ทำร่วมกับผู้นำ (พิมลพรรณ เพชรสมบัติ, 2560) การสื่อสารจึงจัดเป็นทักษะที่เป็นกุญแจสำคัญต่อการประสบความสำเร็จสำหรับผู้นำและผู้บริหารองค์กรในศตวรรษที่ 21 (Yang, 2011) เนื่องจากกิจกรรมต่างๆ ของผู้บริหารสถานศึกษาล้วนเกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสารทั้งสิ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสำคัญในการมอบหมายงาน ซึ่งเป็นการสั่งการของผู้บริหารสู่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้การทำงานเป็นไปด้วยความถูกต้อง (สาธิต วิมล–คุณารักษ์ และประยงค์ เนาวบุตร, 2546)

ศตวรรษที่ 21 เป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงสังคมและเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องรับรู้ถึงวิกฤตและโอกาส เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องตัดสินใจอย่างเร่งด่วน และมีการสื่อสารวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง (Communicating the Change Vision) ที่จะต้องได้ใจความ เข้าใจง่ายและตอบสนองความต้องการแก่บุคลากรทุกคนในองค์กร จนเกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นวัฒนธรรมใหม่ (Kotter, 1996) หากผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ สามารถใช้การพูด และเทคนิคการสื่อสารให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เปิดใจกว้างเพื่อให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และสามารถใช้ทักษะเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสร้างประสิทธิภาพในการสื่อสารและการบริหารจัดการ ก็จะส่งผลให้องค์กร ซึ่งก็คือสถานศึกษาดำเนินกิจการต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ ประสบผลสำเร็จ

ตามเป้าหมายที่วางไว้ ตลอดจนยืนหยัดอย่างมั่นคงต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 (แพรดาว สนองผัน และเสาวนี สิริสุขศิลป์, 2557)

จากความสำคัญของทักษะการสื่อสารกับผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สรุปได้ว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะในการสื่อสาร ซึ่งประกอบด้วย ทักษะการพูดและใช้เทคนิคการสื่อสารอย่างเหมาะสม ทักษะการใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยเสริมประสิทธิภาพในการสื่อสาร และทักษะการสื่อสารวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งทั้ง 3 ทักษะดังกล่าวจะเป็นกุญแจสำคัญที่นำมาสู่ความสำเร็จขององค์กรสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

รูปแบบและระดับของการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องทำความเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงรูปแบบการสื่อสารของผู้นำประกอบไปด้วย 6 รูปแบบ ดังนี้

1. การสื่อสารแบบควบคุม จัดเป็นการสื่อสารแบบทางเดียว มีลักษณะสั่งการ และควบคุมเพื่อให้บุคคลอื่นทำตาม (อัญชลี กีสี, 2551) การสื่อสารแบบควบคุมเหมาะสำหรับใช้กับผู้ที่ขาดประสบการณ์ เช่น บุคลากรที่เพิ่งเข้าทำงาน หรือผู้ที่ขาดการจูงใจ จะต้องมีการกระตุ้นให้เกิดความมั่นใจ หรือใช้กับภาวะวิกฤติ หรือภาวะที่ต้องตัดสินใจเป็นการเร่งด่วน เพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการดำเนินการ

2. การสื่อสารแบบเสมอภาค เป็นการสื่อสารแบบ 2 ทาง ที่กระตุ้นให้อีกฝ่ายสามารถคิดอย่างอิสระและมีความยืดหยุ่น บรรยากาศในการสื่อสารเต็มไปด้วยความเข้าใจกัน และคำนึงถึงผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน (เสนาะ ติเยาว์, 2541) (เสาวนีย์ กูณะกูง และฉัตรทิพย์ สุวรรณชิน, 2558) การสื่อสารแบบเสมอภาคเหมาะสำหรับการประสานความเข้าใจส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือในการตัดสินปัญหา ช่วยลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์กร อย่างไรก็ตาม การสื่อสารรูปแบบนี้ไม่เหมาะกับสถานการณ์ฉุกเฉิน ที่ต้องตัดสินใจรีบด่วน และไม่ควรใช้กับบุคคลที่ขาดประสบการณ์ หรือขาดความเชื่อมั่นในตัวเอง

3. การสื่อสารแบบมีโครงสร้าง เป็นรูปแบบการสื่อสารที่ให้ความสำคัญกับระบบ มีการอ้างอิงมาตรฐาน หลักการหรือกฎเกณฑ์ เพื่อให้คนอื่นทำตาม เป็นการสื่อสารมีรูปแบบที่แน่นอน มีความชัดเจนสูงสุด และได้ข้อมูลย้อนกลับมากที่สุด (สุธีกานต์ หนูคง และวลัยพร รัตนเศรษฐ, 2558) เหมาะสำหรับการสื่อสารเพื่อกำหนดเป้าหมายในการทำงาน และการมอบหมายงาน อย่างไรก็ตาม การสื่อสารรูปแบบนี้จะต้องใช้เวลามาก มีค่าใช้จ่ายสูงในการพัฒนาระบบงาน วิธีการสื่อสารอาจไม่เหมาะสมเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และอาจสร้างความไม่พอใจให้กับบุคคลที่ทำงานอย่างมีหลักการอยู่แล้ว

4. การสื่อสารแบบรวบรัด เป็นการสื่อสารแบบ 2 ทางที่สั้นและตรงประเด็น เนื้อหาของสื่อสารเป็นแบบตรงไปตรงมา และเน้นไปที่การปฏิบัติ (เสนาะ ติเยาว์, 2541) เหมาะสำหรับการสั่งการให้ผู้อื่นทำตาม มอบหมายงานให้ผู้อื่นทำแทน ขณะเดียวกันก็เปิดโอกาสให้โต้แย้ง หรือแสดงความคิดเห็นได้

5. การสื่อสารแบบตั้งรับ เป็นการสื่อสารที่ยอมรับฟังความคิดเห็นและความต้องการของบุคคลอื่น ยอมรับว่าตนเองเป็นเพียงส่วนประกอบและให้บุคคลอื่นเป็นผู้รับผิดชอบ (อัญชลี กีสี, 2551) การสื่อสารรูปแบบนี้จึงเหมาะสำหรับการให้คำปรึกษาเพื่อให้เกิดความไว้วางใจกัน และป้องกันไม่ให้บุคคลอื่นปัดความรับผิดชอบ การสื่อสารลักษณะนี้ไม่เหมาะกับบุคคลที่ไม่มีความเชื่อมั่นในตนเอง ขาดทักษะในการตัดสินใจ และบุคคลที่กลัวที่จะได้รับการมอบหมายงาน

6. การสื่อสารแบบหลีกเลี่ยง เป็นรูปแบบการสื่อสารที่ไม่ต้องการมีอิทธิพลใดๆ ต่อคนอื่น ให้ความเป็นอิสระต่อการตัดสินใจแก่ผู้อื่นมากกว่าที่จะเข้าไปตัดสินใจเอง หลีกเลี่ยงการวิเคราะห์ปัญหา ใช้วิธีการเลื่อนการพิจารณาปัญหาออกไป หรือให้บุคคลอื่นรับผิดชอบแทน (สุธีกานต์ หนูคง และวลัยพร รัตนเศรษฐ, 2558) การสื่อสารรูปแบบนี้เหมาะต่อการนำมาใช้ในสถานการณ์ที่มีข้อมูลที่ต้องการปกปิดเป็นความลับ หรือการให้ข่าวสารบางอย่างที่จะกระทบกระเทือนกับภาพลักษณ์ขององค์กร

จากรูปแบบของการสื่อสารของผู้นำองค์กรทั้ง 6 รูปแบบดังกล่าว พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่เลือกใช้การสื่อสารแบบหลีกเลี่ยงมากที่สุด (เสาวนีย์ กูณะกูง และฉัตรทิพย์ สุวรรณชิน, 2558) อย่างไรก็ตาม หากผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเลือกใช้รูปแบบของการสื่อสารให้เหมาะสมกับงาน บุคคล สถานที่ หรือสถานการณ์ ย่อมส่งผลให้การดำเนินงานในสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

รายงานด้านการศึกษาของมหาวิทยาลัยไรซ์ (Rice University, Texas) ประเทศสหรัฐอเมริกา ระบุว่าการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารองค์กร แบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ การสื่อสารระดับแก่น การสื่อสารระดับบริหารจัดการ และการสื่อสารระดับองค์กร (Barrett, 2006)

1. การสื่อสารระดับแก่น (Core Communication)

การสื่อสารระดับแก่นให้ความสำคัญกับ 3 ด้าน ได้แก่ กลยุทธ์ของการสื่อสาร การเขียน และการพูดซึ่งเป็นพื้นฐานที่ทำให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องวิเคราะห์ผู้รับสาร แล้วมีกระบวนการ พัฒนาแนวทางการสื่อสารหรือเลือกใช้กลยุทธ์การสื่อสารที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์และสถานการณ์ การสื่อสารระดับแก่นจะประสบความสำเร็จได้นั้น เมื่อผู้บริหารสามารถสื่อสารด้วยการเขียนและการพูดอย่างมืออาชีพ ภาษาที่ใช้ชัดเจน ถูกต้อง และกระชับ สามารถนำเสนอข้อมูลอย่างมั่นใจและมีพลังในการโน้มน้าวให้คนได้คล้อยตาม มีความชำนาญในการใช้สัญลักษณ์และเทคโนโลยีเพื่อสื่อข้อมูลหรือความคิด อาจกล่าวได้ว่า การสื่อสารระดับแก่นเป็นพื้นฐานที่สำคัญของการสื่อสารในระดับที่ซับซ้อนขึ้น หากผู้บริหารทำการสื่อสารระดับแก่นได้อย่างชำนาญแล้ว จะสามารถเพิ่มโอกาสให้การสื่อสารระดับบริหารจัดการและการสื่อสารระดับองค์กรประสบผลสำเร็จตามมาด้วย

2. การสื่อสารระดับบริหารจัดการ (Managerial Communication)

การสื่อสารระดับนี้ มุ่งเน้นในเรื่องการสื่อสารเพื่อบริหารจัดการบุคคล ตั้งแต่การสื่อสารรูปแบบตัวต่อตัว (one–on–one contact) ตลอดจนการสื่อสารเชิงปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มและองค์กร (groups and organization interaction) การสื่อสารระดับบริหารจัดการจะประสบผลสำเร็จได้ เมื่อผู้บริหารมีทักษะของการสื่อสารระหว่างบุคคล ซึ่งรวมถึงทักษะในการทำความเข้าใจอารมณ์ของผู้ร่วมสื่อสารและความเข้าใจต่อวัฒนธรรมต่างสังคม นอกจากนี้ ยังให้ความสำคัญต่อความสามารถในการเป็นผู้นำการประชุมและการสื่อสารภายในกลุ่มงาน ฝ่าย แผนก และองค์กร

3. การสื่อสารระดับองค์กร (Corporate Communication)

การสื่อสารระดับองค์กร เป็นการขยายขีดความสามารถของการสื่อสารระดับบริหารจัดการ สู่การขยายฐานการติดต่อสื่อสารให้แก่องค์กร ทำให้ต้องอาศัยกลยุทธ์การสื่อสารที่มีความซับซ้อนมากขึ้น ซึ่งบุคคลหรือคณะที่ทำหน้าที่บริหารองค์กรจะต้องสร้างและใช้กลยุทธ์การสื่อสารที่ดีที่สุด ในการประสานการดำเนินงานกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งมีจำนวนและความหลากหลายมากกว่าการสื่อสารระดับบริหารจัดการ นอกจากนี้ ผู้บริหารองค์กรจะต้องสามารถเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงแผนการดำเนินงาน จนกระทั่งเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนานโยบายขององค์กรให้ทันสมัย

หากผู้บริหารองค์กรสามารถวิเคราะห์และเลือกใช้ระดับของการสื่อสารทั้ง 3 ระดับได้อย่างชำนาญ จะส่งเสริมให้องค์กรสถานศึกษามีระบบประสานงานภายในองค์กรที่แข็งแกร่ง มีประสิทธิภาพ และเกิดการสร้างเครือข่ายระหว่างสถานศึกษาและองค์กรอื่นๆ ได้อย่างกว้างขวางและครอบคลุมความต้องการด้านต่างๆ ของสถานศึกษา

การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นกลไกที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จะต้องไม่เพียงแค่เป็นผู้ใช้อำนาจในการสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น หากแต่จะต้องเป็นนักการสื่อสารมืออาชีพที่สามารถวิเคราะห์และเลือกใช้ทั้งรูปแบบและระดับการสื่อสารได้อย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์ เหมาะสมต่อบุคคลและสถานการณ์ จนเกิดความชำนาญ ดังนั้น เมื่อผู้นำขององค์กรสถานศึกษาได้วางระบบการสื่อสารภายในองค์กรให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว การดำเนินการสำหรับขยายเครือข่ายการติดต่อประสานงานเพื่อเพิ่มความแข็งแกร่งให้แก่สถานศึกษา ซึ่งต้องใช้กระบวนการสื่อสารที่มีความซับซ้อนมากขึ้น ย่อมมีโอกาสเป็นไปได้ และเมื่อการดำเนินการทุกมิติสอดประสานกันอย่างเป็นระบบ ผลที่เกิดขึ้น คือ สถานศึกษาจะสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมั่นคง แม้ว่าจะเกิดการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาในศตวรรษที่ 21 ก็ตาม

บทสรุป

นับตั้งแต่ประเทศไทยมีการปฏิรูปการศึกษาครั้งใหญ่ ในสมัยรัชกาลของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 5 ซึ่งมีการจัดตั้ง “โรงเรียน” ขึ้นเป็นครั้งแรก จวบจนกระทั่งมีการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติเป็นครั้งแรก เมื่อปี พ.ศ. 2542 ซึ่งได้มีการให้คำนิยามของ “ผู้บริหารสถานศึกษา” ไว้นั้น จะเห็นว่าประเทศไทยนั้นได้ให้ความสำคัญกับสถาบันทางการศึกษามาอย่างยาวนาน และมีความคาดหวังสูงต่อผู้ที่ทำหน้าที่บริหารสถาบันทางการศึกษา

ในการนำการศึกษาไทยให้ก้าวสู่มาตรฐานของความเป็นเลิศ ดังพิจารณาได้จากกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาหลังจากมีการใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่ก้าวเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 นั้น ล้วนมีการกำหนดหน้าที่ภาระความรับผิดชอบ และอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ชัดเจนและทวีความสำคัญเรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน ดังนั้น หากผู้บริหารสถานศึกษาควรดำเนินการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพภาพ ย่อมทำให้สถานศึกษาบรรลุเป้าหมายที่วางไว้และเกิดความก้าวหน้า แต่หากมีการดำเนินการบริหารที่ผิดพลาดและเกิดความขัดแย้งภายในองค์กร จนนำมาสู่ความล้มเหลวของสถานศึกษา ย่อมหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะเกิดกระแสในทางลบจากสังคมอย่างรุนแรงและมีผลกระทบเป็นวงกว้าง ตามที่ปรากฏให้พบเห็นอยู่บ่อยครั้งจากแหล่งสื่อต่างๆ เนื่องจากในยุคศตวรรษที่ 21 นี้ การแพร่กระจายข้อมูลข่าวสารต่างๆ เป็นเรื่องที่เกิดขึ้นได้ง่ายและรวดเร็ว

บทความนี้ได้นำเสนอหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่สามารถป้องกันหรือลดปัญหาความขัดแย้งจากการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาได้ นั่นคือ การสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นสิ่งที่บุคลากรทางการศึกษาต้องทำความเข้าใจและนำมาใช้อย่างเหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งตัวผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของกระบวนการบริหารจำเป็นต้องฝึกฝนตนเองให้เป็นผู้เชี่ยวชาญในทักษะการสื่อสาร สามารถเลือกใช้รูปแบบของการสื่อสารได้อย่างเหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกัน คนเป็นผู้บริหารจะต้องทราบว่าเมื่อต้องตัดสินใจเร่งด่วนจะสื่อสารอย่างไรให้ทันการณ์ หากเมื่อเกิดการขัดแย้งและการต่อต้านจากบุคลากร จะใช้การสื่อสารเพื่อประสานความเข้าใจและสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์กรได้อย่างไร หรือแม้กระทั่งในสถานการณ์ที่มีข้อมูลที่ต้องปกปิดเป็นความลับ จะใช้การสื่อสารเพื่อป้องกันผลเสียต่อภาพลักษณ์ขององค์กรได้อย่างไร หากผู้บริหารสามารถเลือกใช้รูปแบบของการสื่อสารดังกล่าวได้อย่างเชี่ยวชาญแล้ว ย่อมสามารถลดปัญหาความขัดแย้ง ตลอดจนช่วยสร้างแรงบันดาลใจ และความเชื่อมั่นให้กับบุคลากรในสถานศึกษา ส่งผลให้เกิดความร่วมมืออย่างแข็งขันในการดำเนินการต่างๆ ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษายังจำเป็นต้องเข้าใจในระดับของการสื่อสารทั้ง 3 ระดับ ได้แก่ 1) การสื่อสารระดับแก่น (core communication) 2) การสื่อสารระดับบริหารจัดการ (managerial communication) และ 3) การสื่อสารระดับองค์กร (corporate communication) จะช่วยเสริมสร้างความเป็นมืออาชีพด้านการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาจนสามารถเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนานโยบายของสถานศึกษาให้ทันสมัย เพิ่มขยายเครือข่ายการติดต่อประสานงาน ทำให้สถานศึกษาสามารถยืนหยัดอย่างมั่นคงต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องในศตวรรษที่ 21 ได้

ท้ายที่สุดนี้ ผู้เขียนหวังเป็นอย่างยิ่งว่าในยุคศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นหัวเรือใหญ่ในการรับผิดชอบการบริหารและการพัฒนาขับเคลื่อนสถานศึกษา จะเกิดความตระหนักและเห็นถึงความสำคัญของการสื่อสารในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ และสามารถนำแนวทางการพัฒนาทักษะการสื่อสารที่ได้นำเสนอจากบทความนี้ไปฝึกฝนจนเกิดเป็นทักษะนำมาปฏิบัติอย่างจริงจัง และปรับประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมเพื่อลดปัญหาความขัดแย้งและเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารและพัฒนาขับเคลื่อนสถานศึกษาที่ตนดูแลอย่างต่อเนื่อง อันจะนำมาซึ่งประโยชน์สูงสุดแก่ทุกภาคส่วนในสถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งประโยชน์แก่ผู้เรียน ซึ่งนับเป็นเมล็ดพันธุ์ในการธำรงและพัฒนาประเทศชาติสืบต่อไปในอนาคต

เอกสารอ้างอิง

กมลรัฐ อินทรทัตน์. (2547). **การสื่อสารกับการพัฒนา.** นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

กระทรวงศึกษาธิการ. (2551). **หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.

กิดานันท์ มลิทอง. (2548). **เทคโนโลยีการศึกษาและนวัตกรรม.** กรุงเทพมหานคร: อรุณการพิมพ์.

จรัสโฉม ศิริรัตน์. (2559). ปัญหาการติดต่อสื่อสารของบุคลากรในองค์กร: กรณีศึกษาสำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. **วารสารบรรณศาสตร์ มศว.** ปีที่ 9 ฉบับที่ 1 มกราคม–มิถุนายน 2559.

พิมลพรรณ เพชรสมบัติ. (2560). ภาวะผู้นำกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. **วารสาร มจร การพัฒนาสังคม.** ปีที่ 2 ฉบับที่ 1 มกราคม–เมษายน 2560.

แพรดาว สนองผัน และเสาวนี สิริสุขศิลป์. (2557). ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3. **วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.** ปีที่ 37 ฉบับที่ 4 ตุลาคม–ธันวาคม 2557.

รังสาด จันทรวิสูตร์. (2548). **การศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี.** (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). เชียงใหม่ : สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

วิจารณ์ พานิช. (2556). **บทบาทของผู้อำนวยการโรงเรียนต่อชุมชนเรียนรู้ครูเพื่อศิษย์.** กรุงเทพมหานคร: ซีโนพับลิชชิ่ง (ประเทศไทย) จำกัด.

วิโรจน์ สารรัตนะ. (2556). **กระบวนทัศน์ใหม่ทางการศึกษากรณีทัศนะต่อการศึกษาศตวรรษที่ 21.** กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ทิพยวิสุทธิ์.

สมเกียรติ ตั้งกิจวานิชย์ และคณะ. (2556). **ปฏิรูปการศึกษาขันพื้นฐานเพื่อการเรียนรู้แห่งศตวรรษที่ 21.** กรุงเทพมหานคร: สำนักงานสถิติแห่งชาติ.

สมยศ นาวีการ. (2536). **การบริหาร: Management.** กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ดอกหญ้า.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. (2552). **ทฤษฎีและพฤติกรรมการสื่อสาร.** (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

สาธิต วิมลคุณารักษ์ และประยงค์ เนาวบุตร. (2546). **ประสบการณ์วิชาชีพประกาศนียบัตรบัณฑิตทางการบริหารศึกษา.** กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

สำนักข่าวทีนิวส์. (2561). **ผอ.รร.บ้านปากน้ำ แจงการสื่อสารผิดพลาด ระบุภาพโต๊ะเก้าอี้ เป็นครุภัณฑ์รอจำหน่ายตามปีงบประมาณ เผย รร.ได้รับงบประมาณอย่างต่อเนื่อง.** [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก https://www.77jowo.com/contents/106207.

สุธีกานต์ หนูคง และวลัยพร รัตนเศรษฐ. (2558). **ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการติดต่อสื่อสารกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของกลุ่มงานด้านพิธีการสินเชื่อภายในศูนย์สินเชื่ออุปโภคบริโภค.** (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพมหานคร : สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.

เสนาะ ติเยาว์. (2541). **การสื่อสารในองค์การ.** (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

เสาวนีย์ กูณะกูง และฉัตรทิพย์ สุวรรณชิน. (2558). การสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาในการดำเนินงานโรงเรียนของกลุ่มเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาแม่แตง 1 อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่. **วารสารวิจัยและพัฒนาวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.** ปีที่ 10 ฉบับที่ 3 กันยายน–ธันวาคม 2558.

อภิชญา อยู่ในธรรม. (2557). การสื่อสาร กระบวนการทำงาน ปัญหาและอุปสรรคของฝ่ายบริหารงานลูกค้าบริษัทตัวแทนโฆษณา. **วารสารนิเทศศาสตร์ธุรกิจบัณฑิต.** ปีที่ 8 ฉบับที่ 2 กรกฎาคม–ธันวาคม 2557.

อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี. (2555). **พฤติกรรมและการสื่อสารภายในองค์กร.** กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อัญชลี กีสี. (2551). **การศึกษารูปแบบการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารและครูหัวหน้ากลุ่มสาระโรงเรียน ในเครือพระแม่มารี.** (สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต). กรุงเทพมหานคร : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

Barrett, D.J. (2006). **Leadership Communication: A communication Approach for Senior–Level Managers.** Handbook of Business Strategy Emerald Group Publishing.

Kotter, J.P. (1996). **Leading Change**. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Lamb, S., Maire, Q., and Doecke, E. (2017). **Key Skills for the 21st Century: an evidence–based review.** Melbourne: Victoria University.

Yang, P. (2011). **A Literature Review of the Skills Required by 21st Century School Administrators**. An Applied Research Project, Degree of Master of Business Administration, Athabasca University.