



บทที่ 2

## วรรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้จะรายงานถึงข้อเขียนและงานวิจัยอื่นที่เกี่ยวข้องที่จะนำมาใช้ประกอบในการวิจัยครั้งนี้ การรายงานเกี่ยวกับเรื่องนี้จะครอบคลุมในเรื่องต่อไปนี้ คือ

1. ความหมายของการสื่อสารในองค์การ
2. ความสำคัญของการสื่อสารในองค์การ
3. กระบวนการสื่อสาร
4. การสื่อสารกับผู้บริหารการศึกษา
5. ปัญหาและอุปสรรคของการติดต่อสื่อสาร

### ความหมายของการสื่อสารในองค์การ

การติดต่อสื่อสารตรงกับภาษาอังกฤษว่า Communication สาย ภาณุรัตน์ (2503) ได้ให้ความหมายของการสื่อสารว่า หมายถึงการติดต่อคบค้าสมาคมของสิ่งหนึ่ง (จะเป็นคน สัตว์ พืช หรือธรรมชาติก็ได้) กับอีกสิ่งหนึ่ง (คน สัตว์ พืช หรือธรรมชาติ) ซึ่งขณะเดียวกันอีกสิ่งหนึ่ง (คน สัตว์ พืช หรือธรรมชาติ) นั้นก็มีการติดต่อคบค้าเท่าเทียมเสมอ กับสิ่งที่ไปติดต่อคบค้าสมาคมนั้นด้วยควบคู่กัน เป็นสายสัมพันธ์แบบลูกโซ่

ในการสื่อสารนี้ "ภาษาและวิธีการใช้ภาษา" ดูเหมือนจะเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอยู่มาก แต่ความจริงแล้ว "ภาษาและวิธีการใช้ภาษา" นั้นยังไม่สำคัญเท่าความเข้าใจซึ่งกันและกัน เข้าใจในวัฒนธรรมของกันและกัน และเข้าใจในจิตใจซึ่งกันและกัน ทั้งนี้ รวมทั้งเข้าใจในตัวประกอบอื่น ๆ ที่มีอิทธิพลเหนือความเป็นอยู่มนุษย์ บังคับให้สภาพของมนุษย์มีทัศนคติไปต่าง ๆ นานาอีกด้วย

สมพงษ์ เกษมสิน (2521) ได้ให้ความหมายของการสื่อสารว่า "เป็นการกระทำหรือพฤติกรรมต่าง ๆ ที่ดำเนินไปในลักษณะที่แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันทั่ว ๆ ไปอย่างสามัญ"

หรือหมายถึง กระบวนการที่นำข่าวสาร (Message) ที่เกี่ยวกับพฤติกรรมของคน จากที่หนึ่ง ไปยังที่อีกแห่งหนึ่ง

เบลโลวส์, กิลสัน และ โอติออน (Bellows, Gilson and Odiorne, 1962) ได้กล่าวถึงคำจำกัดความของการสื่อสารในองค์การว่า "การสื่อสาร หมายถึง การแลกเปลี่ยนคำพูด อักษร สัญลักษณ์ หรือข่าวสาร เพื่อที่จะให้สมาชิกในองค์การหนึ่งได้เข้าใจความหมายและสามารถเข้าใจฝ่ายอื่น ๆ ได้" ซึ่งถ้าพิจารณาในทางการบริหาร องค์การอาจจะกล่าวให้ชัดเจนขึ้นได้ว่า การสื่อสารคือ การกระจายหรือสื่อความเกี่ยวกับนโยบายและคำสั่งลงไปยังเบื้องล่าง พร้อมกันนี้ก็รับเอาข้อเสนอแนะความเห็นและความรู้สึกต่าง ๆ กลับขึ้นมา

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ และธรรมรส โชติกุญชร (ม.ป.ป.) ได้สรุปความหมายของการติดต่อสื่อสารในแง่ต่าง ๆ ดังนี้

1. การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการที่จะแลกเปลี่ยนสัญลักษณ์ที่มีความหมายต่อกันและรวมถึงการที่จะอำนวยความสะดวกสิ่งการให้เกิดการปฏิบัติงาน และเพื่อประสานกิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายฝ่ายร่วมกันปฏิบัติ
2. การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการที่จะส่งข่าวสารและความเข้าใจจากบุคคลหนึ่ง ไปสู่อีกบุคคลหนึ่ง
3. การติดต่อสื่อสาร คือ กระบวนการใดก็ตามที่คำกล่าวหรือข้อคิดที่ได้ตัดสินใจไปแล้ว ได้ถูกส่งผ่านจากบุคคลหนึ่ง ไปสู่อีกบุคคลหนึ่งในองค์การ กระบวนการนั้นก็ถือว่าการติดต่อสื่อสาร
4. การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการที่จะทำให้ เกิดความสัมพันธ์หรือทำลายความสัมพันธ์ของคนในหน่วยงาน ซึ่งจะทำให้หน่วยงานเจริญก้าวหน้าหรือเกิดอุปสรรคข้อขัดแย้งขึ้นได้

จากพหุกรรมสังคมศาสตร์ ได้ให้ความหมายของการสื่อสารว่า หมายถึงการติดต่อสื่อสารข่าวสาร ข้อเท็จจริง ความคิดเห็นและท่าทีของบุคคลหนึ่งหรือหลายคนไปยังบุคคลหนึ่งหรือหลายคน และในการติดต่อข่าวสารนั้นจะต้องมีผู้นำส่งสาร (Sender) มีสาร (Message) และมีผู้รับ (Receiver)

บำรุงสุข สีอำไพ (2510) กล่าวถึงการสื่อสารว่า เป็นขั้นที่ 3 ของการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ โดยถือว่าขั้นนี้เป็นขั้นปฏิบัติการ และกล่าวว่า Communication มาจากภาษาลาตินว่า Communis แปลว่า Common หรือร่วมกัน วัตถุประสงค์ของ Communication ก็คือการสร้างความเข้าใจร่วมกัน หรือ Commonness การสื่อความหมายที่มีประสิทธิภาพหรือได้ผลก็คือการเข้าใจในความหมายเดียวกันระหว่างผู้พูดและผู้ฟัง

ไซมอน (Herbert S. Simon, 1966) ได้กล่าวว่า การสื่อสารเป็นกระบวนการอย่างหนึ่งซึ่งแจ้งการตัดสินใจถ่ายทอดจากสมาชิกคนหนึ่งไปยังสมาชิกคนอื่นในองค์การ

จาก Dictionary of Education กูด (Carter V. Good, 1973) กล่าวว่า การสื่อสารหมายถึงการถ่ายทอดความคิดหรือความรู้สึกจากบุคคลหนึ่งไปยังบุคคลอื่น จะโดยการแสดงออกทางอากัปกริยา ท่าทาง สีหน้า น้ำเสียง เสียงพูด หรืออาจใช้ทางด้านการพูด หรือใช้สื่อความหมายทางด้านอื่น เช่น การเขียน โทรศัพท์ โทรเลข วิทยุ วิทยุ-โทรภาพ เป็นต้น

นอกจากนี้ยังมีคำนิยามความหมายของการติดต่อสื่อสารที่อาจจะนำไป ปรับปรุงเข้ากับเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้ คือ ความหมายที่ว่า "การสื่อสารคือ กระบวนการที่ความคิดหรือข่าวสารที่ถูกส่งจากแหล่งสารไปยังผู้รับสารด้วยเจตนาที่จะ เปลี่ยนพฤติกรรมบางประการของผู้รับสาร" (Everette M. Rogers, 1973)

ดังนั้น จึงพอสรุปความหมายของการติดต่อสื่อสารได้ว่า การติดต่อสื่อสาร เป็นการถ่ายทอดหรือแลกเปลี่ยนความคิด ความเห็น ข้อเท็จจริง หรือความรู้สึก ซึ่งอาจจะเป็นคำพูดอักษร สัญลักษณ์ หรือข่าวสารให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่น ได้เข้าใจความหมายเจตนาที่ต้องการ

### ความสำคัญของการสื่อสารในองค์การ

#### ความหมายขององค์การ

ในฐานะที่โรงเรียนเป็นสถานที่ประกอบไปด้วยบุคคลจำนวนมากและ เป็นองค์การที่ให้การบริการ (Service Organization) ต่อสังคม ผู้บริหารในโรงเรียน ตลอดจนบุคลากรทั้งหมดของโรงเรียนจำเป็นต้องเข้าใจถึงสาระของการสื่อสารในองค์การ (Organizational communication) เพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจในการบริหารงานของโรงเรียน ตลอดจนเป็นวิธีที่จะกระจายความรู้สึนึกคิดหรือเรื่องราวอื่น ๆ ทุกประการให้เป็นที่ชัดเจนต่อสมาชิกของโรงเรียนอันมีผลต่อการเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการบริหารให้สูงส่งยิ่งขึ้น

ได้มีผู้ให้ความหมายคำว่า องค์การ ไว้มากมาย หากพิจารณาองค์การแบบทางการหรือแบบราชการแล้ว องค์การ หมายถึง หน่วยงานที่มีคนจำนวนมากร่วมมือร่วมใจกันที่จะทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนอย่างมี ระเบียบแบบแผน และมีกฎหมายยอมรับให้จัดตั้งขึ้นได้ (ชม ภูมิภาค, 2516) หากพิจารณาในแง่สังคมวิทยาแล้ว องค์การหมายถึง กลุ่มสังคมที่ประกอบด้วยคนจำนวนอย่างน้อยสองคนขึ้นไป มารวมกันเพื่อปฏิบัติการกิจอย่างใดอย่างหนึ่ง (โสภณ ปภาพจน์, 2521) และหากพิจารณาในแง่การสื่อสารแล้ว องค์การหมายถึงที่รวมของคนที่อยู่กันมากกว่าสองคนขึ้นไป มีการสื่อสารกัน มีจุดหมายในการทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน มีการแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบ (Everette M. Rogers, 1976)

จึงน่าจะสรุปได้ว่า องค์การ หมายถึง หน่วยงานที่ประกอบด้วยบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมกันปฏิบัติการกิจอย่างจริงจัง โดยมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีการแบ่งสายของการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น มีการแบ่งงานกันทำตามตำแหน่ง หน้าที่ บทบาท และความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งจะต้องมีการสื่อสารซึ่งกันและกันระหว่างบุคคลากรในทุกระดับตามโครงสร้างขององค์การ เพื่อสร้างความสัมพันธ์และความเข้าใจร่วมกัน นำไปสู่ความสำเร็จงานตามเป้าหมายขององค์การ

#### องค์ประกอบขององค์การ

เฮนีย์ (Heney อ้างถึงใน สมพงษ์ เกษมสิน, 2521) ได้เขียนไว้ว่า องค์การมีองค์ประกอบ 4 ประการ ได้แก่ มีคนตั้งแต่สองคนขึ้นไป มีการประสานงานกัน มีการสื่อสารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ และมีความเกี่ยวพันซึ่งกันและกันระหว่างบุคคลากรขององค์การ

นิพนธ์ ศศิธร (2520) อธิบายว่า องค์การจะต้องมีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการคือ มีวัตถุประสงค์เป็นจุดร่วมเป็นแนวมุ่ง มีคณะบุคคลไม่ใช่คน ๆ เดียวมารวมกัน โดยแบ่งงานกันทำ และมีระบบความสัมพันธ์ สำหรับหน้าที่ ที่แบ่งให้รวมกันเป็นความสำเร็จขององค์การโดยตรง

จึงน่าจะสรุปได้ว่า องค์การหนึ่งๆ ประกอบด้วยบุคคลากรหลาย ๆ ฝ่าย มีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่แน่นอน โดยที่บุคคลากรขององค์การทุกระดับอาศัยการสื่อสารเป็นเครื่องมือในการสร้างความสัมพันธ์และความเข้าใจร่วมกัน

### ความสำคัญของการสื่อสาร

การสื่อสารเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญยิ่งต่อการบริหาร เพราะระบบการสื่อสารในองค์การเปรียบเสมือนโลหิตที่ไหลไปหล่อเลี้ยงร่างกาย องค์การใดที่มีระบบสื่อสารไม่สมบูรณ์ การบริหารขององค์การนั้นก็จะมีประสิทธิภาพ การสื่อสารเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่งของนักบริหาร หรือหัวหน้างาน เพราะการสื่อสารเป็นมรรค (Means) ที่จะช่วยนำความคิดเห็น ความต้องการ การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมดูแลบังคับบัญชา และคำปรึกษาหารือต่าง ๆ เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวกในองค์การให้ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย นอกจากนี้การจัดระบบการสื่อสารที่ดียังเป็นเครื่องหมายแสดงถึงความสามารถของผู้บริหารในองค์การนั้น ๆ ระบบการสื่อสารที่ทันสมัยในปัจจุบันช่วยอำนวยความสะดวกรวดเร็วและประหยัด

วัฒนา สุตรสุวรรณ (2514) ได้อธิบายถึงสาเหตุที่ต้องมีการสื่อสารไว้ดังนี้

1. เป็นวิธีที่จะทำให้สมาชิกในองค์การได้ทราบเรื่องราว ข่าวสารอันเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน
2. เป็นวิธีที่จะชักจูงความเข้าใจหรือทำให้สมาชิกขององค์การเข้าใจแจ่มแจ้งชัดเจน
3. เป็นวิธีที่สนับสนุนหรือเร้าใจให้เกิดความคิดในทางที่สร้างสรรค์
4. เป็นวิธีที่จะขจัดปิดเป่าความเข้าใจผิดและความอยากรู้ อยากเห็นเกี่ยวกับเรื่องราวต่าง ๆ ให้หมดไป

การติดต่อสื่อสารจะเป็นวิธีเดียวเท่านั้นที่จะใช้สำหรับการสั่งการต่าง ๆ ไปให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคล ไม่ว่าจะเป็นการแจ้งนโยบาย การกำหนดมอบหมายงานหรือการประสานงานด้านต่าง ๆ และในขณะเดียวกัน การติดต่อสื่อสารก็จะเป็นวิธีที่ผู้บังคับบัญชาจะใช้ในการรายงาน หรือสอบถามตลอดจนเสนอความคิดเห็น ขึ้นไปยังผู้บังคับบัญชาด้วยเหมือนกันดังนั้นเมื่อพิจารณาการติดต่อสื่อสารที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารแล้วจะเห็นว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด เรื่องนี้ สมพงษ์ เกษมสิน (2521) ได้ให้ความเห็นว่า "ประการแรก การติดต่อสื่อสารถูกจัดให้อยู่ในเรื่องของการอำนวยความสะดวก (Directing) และประการหลังพิจารณาการติดต่อสื่อสารในลักษณะของหน้าที่การงานก็จะประจักษ์ว่า ลำดับขั้นตอนที่สำคัญเกือบทุกขั้นตอนของกระบวนการบริหารมีความเกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสารอยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นการควบคุมงาน การวินิจฉัยสั่งการ การประสานงาน หรือการคลัง

การงบประมาณก็ตามต่างต้องเกี่ยวข้องกับอาศัยการติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือทั้งสิ้น จนอาจจะกล่าวได้ว่า “ไม่อาจแยกการติดต่อสื่อสารออกจากกระบวนการบริหารได้”

ฟลิปโป (Edwin B. Flippo, 1966) ยังได้สรุปถึงความมุ่งหมายของการติดต่อสื่อสารต่อการบริหารในองค์การว่า มีจุดมุ่งหมายอย่างน้อย 2 ประการ คือ

ประการแรก การติดต่อสื่อสารมีความมุ่งหมายเพื่อให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จตามแผนที่ได้กำหนดไว้

ประการที่สอง การติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องกระตุ้นเตือนและชักจูงให้มีการปฏิบัติตามแผนเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

จรัช สันติวงษ์ (2523) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการติดต่อสื่อสารในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานในองค์การ ว่าสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่เป็นส่วนประกอบสำคัญของความสำเร็จของความเป็นผู้นำในทางการบริหารก็คือการติดต่อสื่อสาร (Communication) ผู้บริหารจะประสบผลสำเร็จในการสั่งการและบริหารงานด้านต่าง ๆ ได้มากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับระบบการของการติดต่อสื่อสารว่า มีอยู่พร้อมเพียงขนาดไหน และชัดเจนเพียงใด เหตุผลที่การติดต่อสื่อสารมีความสำคัญดังกล่าว ก็เพราะผู้บริหารจะกระทำการหรือปฏิบัติตนเป็นผู้นำอยู่ได้ก็โดยมีระบบของการติดต่อสื่อสารดังกล่าวเป็นเครื่องช่วยให้ผู้บริหารติดต่อไปยังสมาชิกฝ่ายต่าง ๆ ให้เข้าใจได้ และถ้าหากได้พิจารณาโดยละเอียดแล้วจะเห็นว่า ในทางปฏิบัติปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในทางมนุษยสัมพันธ์ส่วนมากก็เกิดขึ้นจากความบกพร่องของกระบวนการติดต่อสื่อสารนี้เอง

ไซมอน (Herbert A. Simon, 1966) ได้กล่าวว่า การสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญขององค์การ ถ้าหากขาดไปองค์การจะดำรงอยู่ไม่ได้ เพราะในองค์การจะต้องมีคนที่มีอิทธิพลต่อคนส่วนใหญ่ การสื่อสารจะมีผลอย่างมากถ้าใช้เทคนิคเข้ามาช่วยในการตัดสินใจและสามารถจะนำการตัดสินใจนั้นกระจายไปทั่วองค์การหรือสถาบันนั้น เพราะในด้านการตัดสินใจนั้นส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับความสามารถในการพัฒนาช่องทาง (Channel) ของการสื่อสารที่เหมาะสมส่งเข้าไปและการตัดสินใจจะออกจากศูนย์นั้น

โมนาแฮน (Lane Carwin Monahan, 1967) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการสื่อสารว่าเป็นพื้นฐานของชีวิตมนุษย์เอง เกือบจะกล่าวได้ว่า ถ้าปราศจากการสื่อสารแล้วจะ

ไม่มีมนุษยชาติ ไม่มีชุมชนต่าง ๆ เลย การพัฒนาต่าง ๆ ที่แล้ว ๆ มาได้ทำให้การสื่อสารมีความสำคัญอย่างยิ่งยวดในสังคมเรา อาจจะเป็นเพราะการสื่อสารได้กลายเป็นปัญหาสำคัญ สิ่งที่น่าสังเกตในด้านการพัฒนาก็คือ การขยายตัวออกไปของสื่อมวลชน คิดดูง่าย ๆ ในทุกวันนี้ประชากรที่เป็นผู้ใหญ่เกินกว่าครึ่งได้ใช้เวลาว่างให้หมดไปโดยการใช้สื่อมวลชน เช่น อ่านหนังสือพิมพ์ ดูโทรทัศน์ เป็นต้น

ไวส์ (Kimball Wiles, 1967) อธิบายว่า การสื่อสารมีความสำคัญอย่างลึกซึ้งต่อองค์การและต่อบุคคลต่าง ๆ ซึ่งการทำงานของเขานั้นมีความสัมพันธ์ในลักษณะตัวต่อตัว (face to face) ซึ่ดแห่งความสัมพันธ์ที่แนบแน่นและความสามัคคีนั้นขึ้นอยู่กับความเพียงพอของการสื่อสาร และรวมถึงคุณค่าของการ ประชุมต่าง ๆ ซึ่งจะแสดงออกมาในรูปแบบของการสื่อสาร

ระบบการสื่อสารจะต้องมีในทุกสถาบัน ไม่ว่าจะเป็นองค์การ ชาติ ครอบครัวย แม้กระทั่งโรงเรียน ซึ่งหมายความถึงการส่งข่าวสาร อารมณ์ ค่านิยม ความเข้าใจซึ่งกันและกัน การสื่อสารนั้นไม่ใช่แต่เพียงการส่งข่าวสารผ่านช่อง (Channel) ต่างๆ ออกไป แต่ยังรวมถึงการนำข่าวสารเกี่ยวกับความปรารถนาความต้องการซึ่งอาจจะจริงจัง แน่นอน หรืออาจจะบิดเบือนออกไปจากความเป็นจริง การสื่อสารนี้ยังใช้ในการพัฒนาความกลมเกลียว และการที่จะร่วมมือกันทำงานใน ระหว่างสมาชิกของสถาบันนั้น

เชอร์รี่ (Colin Cherry, 1957) แห่ง Imperial College มหาวิทยาลัยลอนดอน ได้กล่าวว่า เมื่อมีการไม่เข้าใจกันในองค์การ การสื่อสารจะหยุดชะงักลงและถ้าเป็นเช่นนั้น การดำเนินงานขององค์การนั้นอาจจะหยุดชะงักลงไปด้วยก็ได้

โบโรเสจ (Laurence Borosage, 1963) ได้พรรณาถึงการสื่อสารในวารสาร ชื่อ National Elementary Principal ว่าการสื่อสารเป็นระบบที่ซับซ้อนซึ่งอาจจะควบคุมสิ่งที่สำคัญในองค์การถึง 11 อย่างคือ

1. วัตถุประสงค์ (Goals)
2. วิธีการ (Means)
3. บทบาท (Role)
4. คำนิยาม (Definition)

5. บรรยากาศ (Atmosphere)
6. การมีส่วนร่วม (Participation)
7. ลักษณะที่แตกต่างกันในองค์การ (Heterogeneity)
8. ทักษะในด้านความสัมพันธ์ระหว่างกัน (Human relation skills)
9. การควบคุมสังคม (Social Control)
10. มาตรฐานต่าง ๆ (Standard) และ
11. การวัดผลต่าง ๆ (Evaluations)

ในด้านการสื่อสารในองค์การนั้น วิจิตร ศรีส้าน (2512) กล่าวว่า มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญอยู่ 2 ประการคือ

1. เพื่อให้ข่าวสารข้อเท็จจริง ความเข้าใจอันดีระหว่างผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยดี
2. ช่วยสร้างทัศนคติ ให้แรงจูงใจเพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือในหน่วยงานดีขึ้น หน่วยงานที่มีระบบการสื่อสารดี มักจะเป็นหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพ เพราะทุกคนต้องการมีส่วนร่วมในหน่วยงาน ต้องการ Recognition จากผู้บริหาร

นอกจากนี้เดวิส (Keith Davis, 1953) ยังได้กล่าวไว้ในหนังสือ Harvard Business ว่าการสื่อสารเปรียบประดุจระบบประสาทในองค์การต่าง ๆ

กรีซ สีสันธิ (2526) ได้อธิบายว่า การสื่อสารในองค์การเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างหน่วยงานและบุคลากรทุกระดับภายในองค์การ ซึ่งมีความสัมพันธ์กันภายใต้สภาพแวดล้อมและบรรยากาศขององค์การและสังคมที่สามารถจะแปรปรวนได้ตามสภาพการณ์

สมยศ นาวิการ (2527) เขียนไว้ว่า การสื่อสารในองค์การมีลักษณะเป็นการสื่อสารของบุคลากรทางตำแหน่ง ความสัมพันธ์ถูกสร้างขึ้นระหว่างตำแหน่ง ไม่ใช่บุคคล องค์การจึงประกอบด้วย เครือข่ายของตำแหน่ง บุคคลที่ดำรงตำแหน่งถูกกำหนดให้สื่อสารตามแนวทางที่สอดคล้องกับตำแหน่ง



นอกจากนี้ ฟิชเชอร์ (Fischer อ้างถึงใน สมพงษ์ เกษมสิน, 2521) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำคัญของการสื่อสารในองค์การไว้ว่า "ความเจริญก้าวหน้าทางวิชาการและเทคโนโลยีสมัยใหม่มีมากขึ้นเพียงใด ก็ดูเหมือนการสื่อสารยิ่งทวีความสำคัญและมีความจำเป็นต้องใช้และปรับปรุงการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นเพียงนั้น" รวมทั้งกริช สืบสนธิ (2526) ได้สนับสนุนว่า การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะช่วยในการเพิ่มผลผลิตและช่วยให้ผลงานโดยทั่วไปขององค์การมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งจากความคิดของทั้งสองท่านได้เน้นความสำคัญและความจำเป็นของการสื่อสารในองค์การ และบุคลากรในองค์การที่ปฏิบัติงานในหน้าที่จะต้องมีการสื่อสารกัน

สรุปได้ว่าการสื่อสารในองค์การเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างหน่วยงาน และบุคลากรทุกระดับในองค์การที่มีความสัมพันธ์ตามสายงาน การบังคับบัญชา เพื่อร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายขององค์การ และการสื่อสารมีความสำคัญอย่างยิ่ง ไม่เฉพาะแต่การใช้ประโยชน์ในด้านทำความเข้าใจอันดีต่อกันโดยทั่วไปเท่านั้น การสื่อสารยังเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ในกระบวนการบริหารงาน เพราะถ้าขาดการติดต่อสื่อสารแล้ว การดำเนินงานในองค์การจะไม่สามารถสำเร็จจูล่วงไปด้วยดีได้เลย กระบวนการสื่อสารและพฤติกรรมสื่อสารในองค์การ

### กระบวนการสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารมีลักษณะเป็นกระบวนการ (Process) ซึ่งหมายถึงมีลักษณะต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา เป็นการกระทำโต้ตอบกลับไปกลับมาระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร หรืออาจกล่าวได้ว่าทั้งสองฝ่ายสลับกันเป็นผู้รับสารและผู้ส่งสาร ในเวลาเดียวกัน ในกระบวนการติดต่อสื่อสาร (Communication Process) จะมีองค์ประกอบที่ประการนั้นย่อมขึ้นอยู่กับขอบข่ายความสนใจที่จะศึกษา

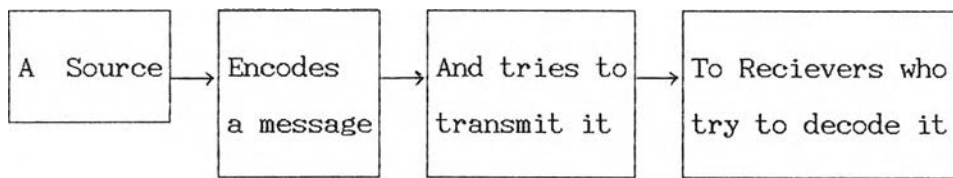
ในองค์การทุกแห่งจะต้องมีการสื่อสาร เพื่อนำไปใช้ในการสื่อความหมายให้ตรงกันและก่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน

กระบวนการสื่อสารในองค์การต่าง ๆ มีรูปแบบที่ใช้ในการสื่อสารเพื่อใช้สื่อสารในด้านข่าวสาร ซึ่งจะเป็นเครื่องมือในปฏิบัติงานขององค์การให้เป็นไปโดยมีประสิทธิภาพ

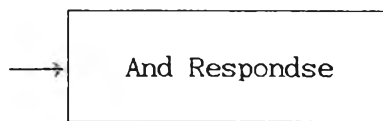
ในด้านความคิดเห็นทั่วไปของวิธีการดำเนินงานและกระบวนการสื่อสารนั้นชแรมม์ (Wilbur Schramm, 1960) ได้สร้างรูปแบบของการสื่อสารไว้ดังนี้

แผนภูมิที่ 1

รูปแบบกระบวนการสื่อสารตามแนวคิดของวิลเบอร์ ชแรมม์



ข้อเท็จจริงหรือ ความคิดเห็นที่ ต้องการจะให้ คนอื่นเข้าใจ	เลือกคำพูด อาภักิริยารูป ภาพเพื่อที่จะ เตรียมแจ้งข่าว ซึ่งหวังว่าคนอื่น จะสังเกตและ เข้าใจได้	พยายามที่จะให้ข่าว สาร โดยอาศัยวิธี การสนทนา การ อภิปราย จดหมาย รายงาน หนังสือพิมพ์ วารสาร วิทยุ โทรทัศน์	ผู้ได้ข่าวสาร แปล ความหมายของข่าว โดยอาศัยความสนใจ ทัศนคติ ความสัมพันธ์ ต่าง ๆ ในหน่วยงาน ของตนเอง
---	---	---	---



ผู้ได้รับข่าวสารอาจจะตัดสินใจเกี่ยวกับข่าวสารที่ได้รับ เพื่อที่จะอภิปรายกับผู้ให้ข่าว และเพื่อที่จะสนับสนุนความคิดเห็นของผู้ให้ข่าว หรือโต้แย้ง หรือมีฉันทานาจจะไม่ยอมรับข่าวสารนั้นเลยก็ได้

นอกจากนั้น สาย ภาณุรัตน์ (2503) ได้กล่าวว่า Aristotle ได้เคยให้ข้อคิดไว้ว่า กระบวนการสื่อสารมีส่วนประกอบ 3 อย่าง คือ ผู้พูด คำพูด และผู้ฟัง

และยังกล่าวไว้อีกว่า Claude Shannon เคยอธิบายไว้ว่า กระบวนการสื่อสาร ประกอบด้วย

1. ต้นตอ (Source)
2. เครื่องส่ง (Transmitters)
3. สารสื่อสาร (Message)
4. ผู้รับ (Receiver)
5. ปลายทาง (Destination)

จาก Lesswell's Shorthan Statement of Communication Process ของ โมนาแฮน (Lane Carwin Monahan, 1967) ได้ตั้งประโยคสั้น ๆ เกี่ยวกับ กระบวนการสื่อสารไว้ดังนี้ " Who say what, in which channel, to whom, with what effect."

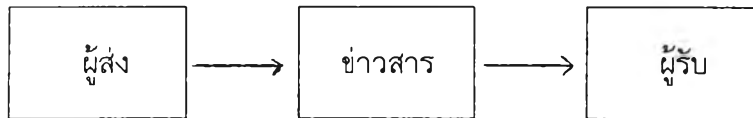
ในประมวลการสอนรายวิชาของวิชาหลักการบริหารการศึกษา วิจิตร ศรีสอ้าน (2512) ได้กล่าวถึงส่วนประกอบของการสื่อสารว่าประกอบด้วย

1. ต้นตอ (Communicator)
2. ผู้ส่งข่าว (Who transmits)
3. ข่าวที่ส่งออกไป (Message)
4. ผู้รับข่าว (Communicatee)
5. ผู้รับข่าวตอบสนองต่อข่าวนั้น (To influence the Behavior of the Communicatee as seen in his response.)
6. ระบบบันทึกความจำ (Memory System)

กระบวนการสื่อสารอย่างง่ายที่สุดจะต้องมีองค์ประกอบ 3 ประการ (ธงชัย สันติวงษ์, 2523) ดังแสดงในแผนภาพที่ 2 ดังนี้

## แผนภูมิที่ 2

### รูปแบบการติดต่อสื่อสารอย่างง่าย



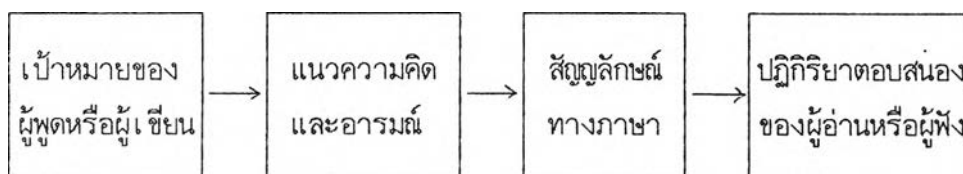
จากรูปแบบดังกล่าวนี้ ถ้าหากขาดเสียซึ่งองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งแล้ว การติดต่อสื่อสารย่อมจะเกิดขึ้นไม่ได้เลย

หากจะพิจารณาจากรูปแบบอย่างง่ายนี้คงจะใช้ได้กับการติดต่อชนิดตัวต่อตัว (Face to Face Communication) ซึ่งเป็นลักษณะการติดต่อสื่อสารในองค์การขนาดเล็ก แต่ถ้าหากเป็นองค์การขนาดใหญ่แล้วกระบวนการติดต่อ สื่อสารจะยิ่งทวีความสลับซับซ้อนขึ้น เป็นลำดับ

บาสเสทท์ (Glenn A. Bassett, 1968) ได้กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารเป็น กระบวนการนำความคิดรวบยอดทางอารมณ์และจิตใจ จากบุคคลอื่น โดยใช้สัญลักษณ์ต่าง ๆ เป็นสื่อ และเขายังได้เสนอแผนภูมิของกระบวนการติดต่อสื่อสาร ดังแสดงในแผนภูมิที่ 3 ดังนี้

## แผนภูมิที่ 3

### รูปแบบกระบวนการติดต่อสื่อสาร ตามแนวคิดของ เกลน เอ.บาสเสทท์



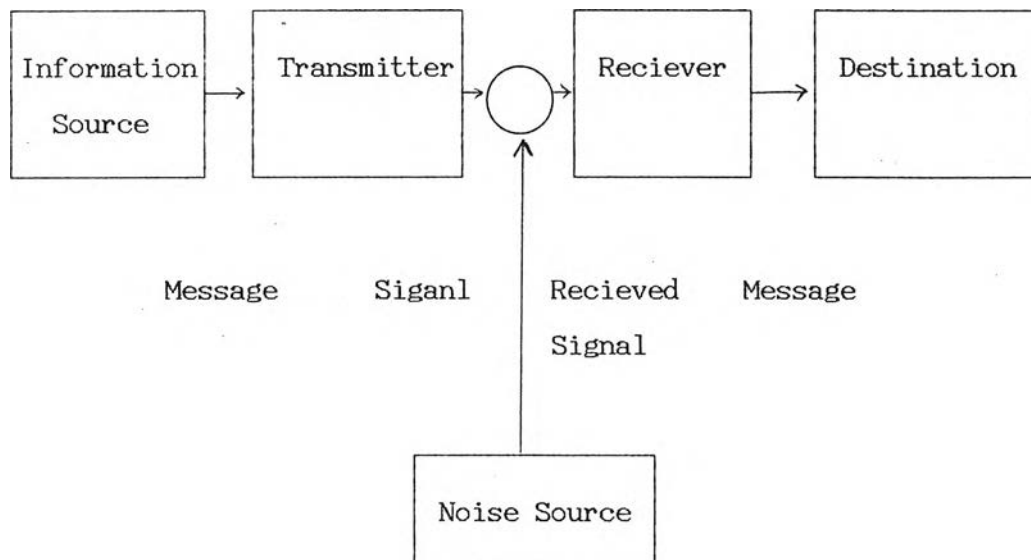
บาสเสทท์ (Glenn A. Bassett, 1968) ยังได้กล่าวถึงธรรมชาติของกระบวนการติดต่อสื่อสารว่า มีลักษณะสำคัญ 4 ประการคือ

1. การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการสังคม (Social Process) คือจะต้องมีการถ่ายทอดความคิด ความรู้สึก หรือพฤติกรรมของคนหนึ่ง หรือมากกว่านั้น ไปยังอีกคนหนึ่ง หรือหลายคน
2. การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการที่มีเป้าหมาย (Purposive Process) การติดต่อสื่อสารย่อมจะต้องหวังผลที่จะได้รับพฤติกรรมตอบสนองจากผู้รับตามที่ผู้ส่งต้องการ
3. ความคิดและอารมณ์เป็นองค์ประกอบพื้นฐานในการติดต่อสื่อสาร
4. การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการทางสัญลักษณ์ (Symbolic Process)

แชนนอน และ วีฟเวอร์ (Claude E. Shannon and Karren Weaver, 1949) ได้อธิบายรูปแบบของกระบวนการติดต่อสื่อสารว่า มีองค์ประกอบดังแสดงในแผนภูมิที่ 4

แผนภูมิที่ 4

รูปแบบกระบวนการติดต่อสื่อสารของ แชนนอน และ วีฟเวอร์



จากแผนภูมิที่ 4 แสดงให้เห็นถึงกระบวนการถ่ายทอดข่าวสารที่สรรแล้ว (Message) จากแหล่งข่าวสาร (Information) ไปยังจุดหมายปลายทาง (Destination) ระหว่างต้นกำเนิด และจุดหมายปลายทางก็จะมีผู้ส่งหรือผู้ถ่ายทอด

(Transmitter) อาจเรียกได้ว่าเป็นตัวกลางของการสื่อสาร และผู้รับซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับจุดหมายปลายทางนั้น ข่าวสารที่ส่งออกไปนั้น จะออกมาในรูปของสัญญาณ (Signal) อาจจะออกมาเป็นภาษาพูด เขียน รูปภาพ หรือรูปอื่น ๆ ผู้รับจะแปลสัญญาณที่ได้รับมา (Received Signal) ออกมาในรูปที่ปลายทางแห่งข่าวสารนั้นเข้าใจได้ (สมพงษ์ เกษมสิน, 2521)

ในขณะที่ข่าวสารกำลังเดินทางอยู่นั้น อาจจะมีการบิดเบือน (Distortion) ในข่าวสารนั้นได้ สิ่งนี้เรียกว่า สิ่งรบกวน (Noise Source) ซึ่งจะทำให้ประสิทธิภาพของกระบวนการติดต่อสื่อสารลดลงได้

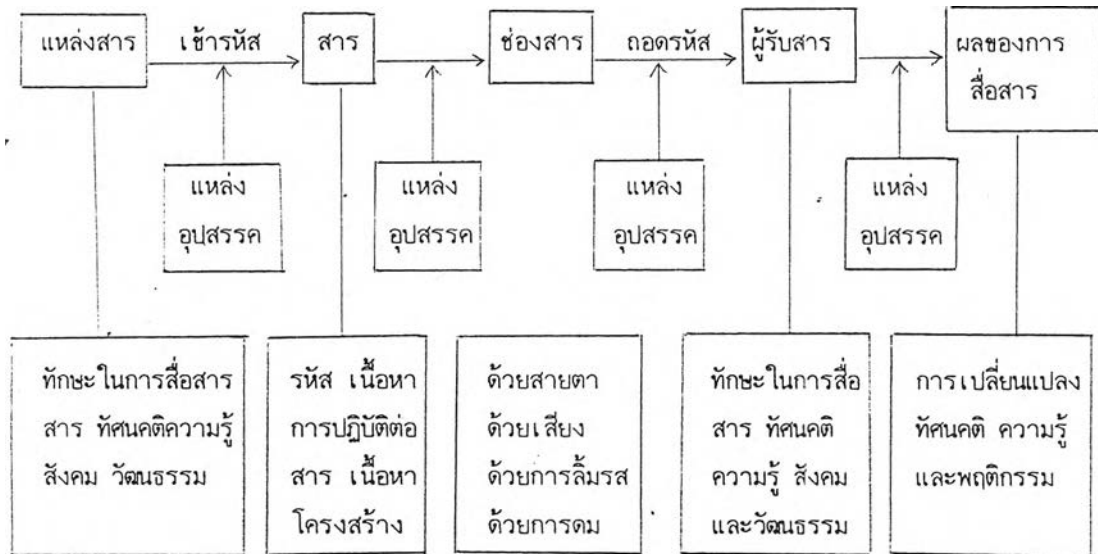
นอกจากนี้ เสถียร เชยประทับ (2522) ได้กล่าวถึงกระบวนการการติดต่อสื่อสาร โดยปรับรูปแบบของโรเจอร์ และชูเมคเกอร์ (Rogers and Shoemaker) เบอร์โล (Berlo) และแชนนอนและวีฟเวอร์ (Shannon and Weaver) นำมาอธิบายว่า องค์ประกอบของกระบวนการติดต่อสื่อสารมี 6 ประการคือ

1. แหล่งสาร
2. สาร
3. ช่องทางที่สารถูกส่ง
4. ผู้รับสาร
5. ผลที่เกิดจากการสื่อสาร
6. การสะท้อนกลับหรือปฏิกิริยาตอบสนอง

ซึ่งแสดงรูปกระบวนการติดต่อสื่อสาร ดังแผนภาพที่ 5

## แผนภูมิที่ 5

### รูปแบบกระบวนการติดต่อสื่อสารตามแนวคิดของ เสถียร



จากแผนภูมิที่ 5 อธิบายได้ว่า

1. แหล่งสาร หรือผู้ส่งสาร คือผู้ริเริ่มการติดต่อสื่อสารภายในองค์การหรือผู้เป็นต้นข่าว (Source of Information of Message) ซึ่งอาจจะเป็นบุคคลเดียวหรือกลุ่มบุคคลก็ได้ ในการนี้จะมีปัจจัยอย่างน้อย 4 ประการ ที่จะกำหนดประสิทธิผลของข่าวสาร คือ ทักษะในการสื่อสาร ทักษะคติ ความรู้ และระดับของสังคม และวัฒนธรรม ปัจจัยเหล่านี้ เป็นสิ่งที่จำเป็นที่ผู้ส่งสารควรมีคุณลักษณะ เพื่อประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสาร

2. สาร (Message) ได้แก่ตัวเรื่องราวที่จะส่งไปยังผู้รับสาร อาจจะเป็นจดหมายคำสั่ง กิริยาท่าทาง หรือสัญญาณ (Signal) ที่ผู้รับสารสามารถเข้าใจได้ในแผนภาพจะองค์ประกอบของสารไว้ ซึ่งได้แก่ สัญลักษณ์หรือรหัส (Symbol or code) เนื้อหาของสาร (Content) การปฏิบัติต่อการสื่อสาร (Treatment) และโครงสร้างของสัญลักษณ์ของสาร (Structure) สารทุกสารไม่ว่าจะมีรหัสหรือสัญลักษณ์อย่างไร จะต้องมึเนื้อหาของสารที่เกี่ยวข้องกับความคิดที่ผู้ส่งเจตนาที่จะให้ผู้อื่นเข้าใจ . . . จากนั้นยังต้องมีการปฏิบัติต่อการสื่อสาร (Treatment) หรือการจัดลำดับของความคิดเพื่อส่งไปยังผู้รับสารให้เหมาะสม อนึ่งสัญลักษณ์นั้นจะต้องมีโครงสร้างหรือการจัดระเบียบ เข้าไว้ด้วยกัน จึงจะสามารถส่งผ่าน

ช่องทางได้ เช่น โครงสร้างของภาษา โครงสร้างของสัญลักษณ์เฉพาะอย่าง อาทิ สัญลักษณ์ทาง คณิตศาสตร์ สัญลักษณ์ทางสถาปัตยกรรม สัญลักษณ์ทางดนตรี เป็นต้น

3. ช่องสาร (Channel) หรือ ช่องทาง คือ วิธีการของการติดต่อสื่อสารหรือสื่อที่จะช่วยให้ข่าวสาร (Message) ที่เข้ารหัส (Encode) แล้วผ่านไปยังผู้รับสาร การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องมีวิธีการที่เหมาะสมกับข่าวสารนั้น ๆ ด้วย วิธีการดังกล่าวนี้ แผนภาพจะให้ข้อคิดในลักษณะของประสาทสัมผัสทั้งห้า คือ การมองเห็น การได้ยิน การลิ้มรส และการได้กลิ่นวิธีการเหล่านี้อาจจะวิเคราะห์ต่อไปถึงการปฏิบัติการเพื่อให้ใช้ช่องทางได้ เช่น การพูด การอภิปราย การสัมภาษณ์ ภาพยนตร์ การสาธิต การบันทึกข้อความ คำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร ฯลฯ โดยทั่วไปการสื่อความหมายที่มีประสิทธิภาพนั้น ย่อมจะต้องมีช่องทางหลาย ๆ ช่องทางเพื่อให้ประสาทของการรับรู้ถูกระตุ้นหลาย ๆ ทาง

4. ผู้รับสาร (Receiver) คือบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่ใช้ประสาททั้งห้ารับข่าวสารจากผู้ส่งสาร การที่ผู้รับสารจะสามารถรับได้ดีเพียงใด ก็ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยเช่นเดียวกับผู้ส่งสารคือ ทักษะในการสื่อสาร ทักษะคติ ความรู้และระดับของสังคมที่เขาอาศัยอยู่ และวัฒนธรรมของผู้รับสาร

5. ผลของการสื่อสาร การติดต่อสื่อสารอาจจะมีผลก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในความรู้ ทักษะคติ หรือพฤติกรรมในตัวผู้รับสารได้ และผลที่เกิดขึ้นนี้ อาจจะเป็นไปได้ทั้งทางบวกหรือทางลบก็ได้ แต่การติดต่อสื่อสารที่ดีนั้น ย่อมต้องการให้เกิดความเข้าใจ (Understanding) หรือการตอบสนอง (Response) ที่ตรงจุดมุ่งหมาย (Objective) ของการส่ง

6. ปฏิกริยาตอบสนอง (Feedback) หรือสิ่งย้อนกลับ เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญประการหนึ่งของกระบวนการติดต่อสื่อสาร หากการติดต่อสื่อสารมีสิ่งย้อนกลับมากเพียงใดก็ย่อมจะสร้างประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารได้มากขึ้นเพียงนั้น ดังนั้นจะเห็นได้ว่าบุคคลในองค์การที่มีการติดต่อสื่อสารกันจะเป็นทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสารได้ในขณะเดียวกัน เพื่อจะได้สร้างความเข้าใจกันอย่างถูกต้อง เราอาจจะเรียกกระบวนการทำนองนี้ได้ว่าเป็นการจัดให้มีการติดต่อสื่อสารแบบ สองทาง (Two way Communication)

อย่างไรก็ดีในกระบวนการติดต่อสื่อสารจะมีปัจจัยที่รบกวนประสิทธิภาพของการสื่อความหมายได้ตลอดเวลา ในแผนภาพจะกำหนดเป็น "แหล่งอุปสรรค" (Noise Source) ความคลาดเคลื่อนของข่าวสาร อาจจะมีมากขึ้นเป็นลำดับตามระยะทางเดินของข่าวสาร "สิ่งรบกวนส่วนใหญ่ที่มักจะทำให้เกิดขึ้นในขั้นตอนของการเข้ารหัสและการถอดรหัส" (สมยศ นาวิการ, 2522)



หลัก 5 ข้อ ของการสื่อสาร เดวิส (Davis อ้างถึงใน Cutlip และ Center, 1964) ได้เสนอหลัก 5 ข้อของการสื่อสาร ซึ่งสามารถนำไปใช้ในข้อสรุปของการสื่อสารในองค์การที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ของบุคลากรได้กล่าวคือ เมื่อผู้ส่งสารส่งข่าวสารไปยังผู้รับสารนั้น ผู้ส่งสารมีวัตถุประสงค์ที่คาดหวังไว้ต่อผู้รับสาร 5 ประการ คือ

1. สามารถรับข่าวสารนั้นได้
2. เข้าใจในเนื้อหาของข่าวสารนั้น
3. รับทราบข่าวสารนั้น
4. เกิดการปฏิบัติหรือการกระทำ
5. มีปฏิกิริยาตอบสนอง

จากหลัก 5 ข้อของการสื่อสารนี้เอง สรุปได้ว่า เมื่อผู้ส่งสารกระจายหรือไหลข่าวสารผ่านสื่อหรือช่องทางไปผู้รับยังสาร ผู้ส่งสารต้องการให้ข่าวสารนั้นไปถึงผู้รับสาร ทำให้ผู้รับสารได้รับทราบข่าวสาร สามารถตีความและทำความเข้าใจในเนื้อหาของข่าวสารนั้นได้แล้วนำข่าวสารที่ได้รับแล้ว ไปปฏิบัติหรือแสดงออก ร่วมกับผู้อื่น และอาจจะมีปฏิกิริยาตอบสนอง ไปยังผู้ส่งสารก็ได้

#### การติดต่อสื่อสารที่ได้ผล

จากกระบวนการติดต่อสื่อสาร และลักษณะของการติดต่อสื่อสารที่ได้กล่าวมาแล้วนั้นนอกจากผู้ส่งกับผู้รับจะต้องมีประสบการณ์ร่วมแล้ว การติดต่อสื่อสารจะได้ผลดีมาน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่น คือ หลักสำคัญ 7 ประการในการติดต่อสื่อสาร (The 7 C'S of Communication) ของ คัทลิป และเซ็นเตอร์ (Scott M. Cutlip and Allen H. Center, 1964) เป็นข้อควรคำนึงในการปฏิบัติการติดต่อสื่อสาร ดังจะได้อธิบายถึงต่อไปนี้

#### หลักสำคัญ 7 ประการในการติดต่อสื่อสาร

1. ความน่าเชื่อถือ (Credibility) การติดต่อสื่อสารจะได้ผลนั้นจะต้องมีความน่าเชื่อถือได้ในเรื่องของข่าวสารและวิธีการส่ง ผู้รับจะมีความเชื่อมั่นในผู้ส่ง
2. ความเหมาะสมกับสภาวะแวดล้อม (Context) การติดต่อสื่อสารที่ดี จะต้องมีความเหมาะสมกลมกลืนกับแวดล้อมเป็นกันเอง และเปิดโอกาสให้ผู้รับมีส่วนร่วม ความ

สำคัญในเรื่องนี้จะต้องอยู่ที่ ทาทาง คำพูด ภาษา ที่เหมาะสม สอดคล้องกับสภาพสังคม วัฒนธรรมหรือสภาพแวดล้อมอื่น ๆ

3. เนื้อหาสาระ (Content) ข่าวสารที่ดีจะต้องมีความหมายต่อผู้รับ น่าสนใจ เป็นเรื่องราวที่อาจจะให้ทั้งความพึงพอใจ หรือไม่พอใจ พร้อมกันมีการชี้แจงแนะนำให้มีการตัดสินใจด้วย

4. ความแจ่มชัด (Clarity) ข่าวสารควรจัดทำขึ้นด้วยถ้อยคำภาษาที่ง่ายต่อการเข้าใจ คำศัพท์ยากหรือข้อความที่มีความหมายคลุมเคลือ หลายแง่ ไม่ควรใช้เพราะยิ่งการเดินทางของสารมีระยะทางยาว จะทำให้ข่าวสารมีความคลาดเคลื่อนได้ง่าย เข้า

5. ความต่อเนื่องและอยู่กับร่องกับรอย (Continuity and Consistency) การติดต่อสื่อสารจะได้ผลจะต้องมีการวิธีที่สม่ำเสมอต่อเนื่อง หรือทำบ่อย ๆ มีการย้ำหรือซ้ำ เพื่อเตือนความจำ และต้องมีความเที่ยงตรงแน่นอน

6. ความเหมาะสมของการใช้ช่องทางสื่อข่าวสาร (Channels) ข่าวสารจะเผยแพร่ได้ดีจะต้องส่งให้ถูก ช่องทางของการติดต่อสื่อสารนั้น ๆ ซึ่งควรที่จะเลือกช่องทางที่ได้ผลรวดเร็วที่สุด

7. ความสามารถของผู้รับ (Capability of Audience) การติดต่อสื่อสารที่ถือว่าได้ผลนั้นจะต้องคำนึงถึงความสามารถของผู้รับ สะดวกและง่ายต่อการทำความเข้าใจให้มากที่สุดซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง เช่น สถานที่ โอกาสอำนวย นิสัย ความรู้ พื้นฐานที่ช่วยให้เข้าใจ เป็นต้น

#### พฤติกรรมกรรมการสื่อสารในองค์การ

จินตนา บุญงการ (2520) กล่าวว่า พฤติกรรมทุกประเภทของมนุษย์ จะต้อง มีแรงกระตุ้นมาจากความต้องการหรือจุดประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง การสื่อสารก็เป็น พฤติกรรม จุดประสงค์เป็นแรงกระตุ้นเช่นกัน ทำให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดการกระทำขึ้น เป็นการให้ข่าวสาร และรู้ถึงการกระทำโต้ตอบของบุคคลอื่น ๆ กริช สืบสนธิ์ (2526) ได้อธิบายว่าพฤติกรรมกรรมการสื่อสารในองค์การโดยทั่วไปนั้น หมายถึง สภาพของการสื่อสารที่ดูได้จากความรอบรู้ของบุคลากรแต่ละคนเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่ไหลวนเวียนอยู่ในองค์การ

จากแนวความคิดต่าง ๆ ดังกล่าว จะพบว่าแต่ละท่านมองภาพรวมของพฤติกรรม การสื่อสารในองค์การแตกต่างกันออกไป ซึ่งแท้ที่จริงพฤติกรรมกรรมการสื่อสารในองค์การก็คือ พฤติกรรมของบุคลากรในองค์การที่ทำการสื่อสารกันนั่นเอง

จึงน่าจะสรุปได้ว่า พฤติกรรมการสื่อสารในองค์การ หมายถึง ลักษณะต่าง ๆ ของบุคลากรที่ทำการสื่อสารและสังเกตได้จากภายนอก พฤติกรรมของบุคลากรในองค์การ จะถูกควบคุมโดยกฎต่าง ๆ เพื่อสร้างความเป็นระเบียบเรียบร้อยและความคุมการกระทำต่าง ๆ ของบุคลากรในองค์การ

สำหรับพฤติกรรมการสื่อสารของบุคลากรในองค์การอาจจะศึกษาได้ จากลักษณะต่าง ๆ ของบุคลากรที่ทำการสื่อสารกันและสังเกตได้จากภายนอกในหลาย ๆ ลักษณะ ได้แก่ ใช้ในการสื่อสาร, ความสนใจในชนิดของข่าวสาร, การรับข่าวสาร, รูปแบบในการสื่อสาร, ทิศทางในการสื่อสารและประเภทของการสื่อสาร

### วิธีการที่ใช้ในการสื่อสาร

วิธีการที่ใช้ในการสื่อสารของบุคลากรที่อยู่ในองค์การสามารถกระทำ ได้หลายวิธีการด้วยกัน หากพิจารณาจากสื่อและช่องทางการสื่อสารแล้วจะพบว่า สื่อและช่องทางเป็นตัวกลางเชื่อมโยงระหว่างผู้ส่งสารกับผู้รับสารให้ติดต่อกันได้ หากขาดสื่อและช่องทางแล้วย่อมไม่มีทางที่ข่าวสารจะถ่ายทอดจากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสารได้ (สวนิต ยมาภัย, 2526) จึงอาจกล่าวได้ว่า สื่อและช่องทางเป็นสิ่งที่นำข่าวสารจากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสาร หรือเป็นสิ่งที่ช่วยให้ข่าวสารไปถึงยังผู้รับสารนั่นเอง โดยพิจารณาได้จากปัจจัยต่าง ๆ ของสื่อและช่องทาง ได้แก่ การเลือกและความสามารถของสื่อและช่องทาง ในการเลือกและช่องทางนั้นจะต้องพิจารณาว่ามีสื่อและช่องทางใดให้เลือกใช้ได้บ้าง สื่อและช่องทางใดสามารถเข้าถึงผู้รับสารกลุ่มเป้าหมายได้มากที่สุด สื่อและช่องทางใดเหมาะสมกับเนื้อหาสาระของข่าวสารมากที่สุด เป็นต้น ส่วนความสามารถของสื่อและช่องทางนั้นจะต้องพิจารณาว่า สื่อและช่องทางใดสามารถนำไปสู่ประสาทสัมผัสในการรับรู้ของผู้ส่งสารได้ดีที่สุดและโดยวิธีการใดในเรื่องนี้ สมยศ นาวิการ (2525) ได้แสดงความคิดเห็นไว้ว่า การกระจายหรือการไหลของข่าวสารเป็นตัวชี้ให้เห็นถึงความสำเร็จขององค์การ ซึ่งขึ้นอยู่กับข่าวสารจะถูกถ่ายทอดไปยังบุคลากรในทุกส่วนขององค์การ ได้อย่างดีแค่ไหน

สำหรับวิธีการที่ใช้ในการสื่อสารในโรงเรียนโดยทั่วไป อาจจะแบ่งได้เป็น 3 ลักษณะ ได้แก่ วิธีการที่ใช้ในการสื่อสารทางลายลักษณ์อักษร วิธีการที่ใช้ในการสื่อสารทางวาจา และใช้ทั้งวาจาและลายลักษณ์อักษรผสมกัน

1. การสื่อสารทางลายลักษณ์อักษร (Written Communication) ได้แก่
  - 1.1 หนังสือเวียน
  - 1.2 วารสารประชาสัมพันธ์
  - 1.3 หนังสือพิมพ์ที่ออกในโรงเรียน
  - 1.4 บันทึกข้อความ
  - 1.5 การรายงาน
  - 1.6 คู่มือครู
  - 1.7 คู่มือนักเรียน
  - 1.8 จดหมายส่วนตัว
  - 1.9 ป้ายประกาศ
  
2. วิธีการที่ใช้ในการสื่อสารทางวาจา (Verbal Communication) ได้แก่
  - 2.1 การพบปะพูดคุยเป็นรายบุคคล
  - 2.2 การพบปะพูดคุยเป็นกลุ่ม
  - 2.3 การประชุมคณะกรรมการ
  - 2.4 การประชุมคณาจารย์
  - 2.5 การประกาศเสียงตามสาย
  - 2.6 การพูดทางโทรศัพท์
  - 2.7 การใช้เครื่องติดต่อภายใน

### 3. การติดต่อสื่อสารโดยใช้คำพูดและการเขียน (Verbal and Written Communication)

การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลส่วนใหญ่เป็นการติดต่อสื่อสารแบบนี้ ซึ่งไม่ว่าจะเป็นคำพูดหรือการเขียน ผู้บริหารหรือผู้นำ ควรจะต้องสร้างความสามารถในด้านต่อไปนี้

1. ความสามารถในการใช้ถ้อยคำให้พอเหมาะ ใช้ถ้อยคำถูกหลักเกณฑ์เป็นไปตามหลักตรรกศาสตร์
2. ความสามารถในการใช้ถ้อยคำให้มีความหมาย การสื่อความหมายจะได้ผลถ้าเขาเข้าใจว่าสิ่งที่เราพูด หรือเขียน ว่าหมายถึงอะไร การใช้ถ้อยคำอย่างมีความหมายเป็นการแสดงภูมิรู้และภูมิปัญญาของผู้ส่งข่าวสาร
3. ความสามารถในการใช้ถ้อยคำเหมาะกับเวลาและโอกาส การสื่อความหมายจะเป็นอุปสรรคอย่างยิ่งถ้าหากเราใช้ถ้อยคำไม่เหมาะกับเวลาและโอกาส

4. ความหมายที่ถ่ายทอดความคิดเป็นคำพูด ผู้นำจำเป็นต้องพัฒนาทักษะด้านนี้ให้มาก ถ้าหากผู้นำมีความคิดแต่ไม่สามารถถ่ายทอดความคิดให้ผู้อื่นเข้าใจได้ การเป็นผู้นำจะประสบความสำเร็จได้ยาก (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2521)

#### ความสนใจในชนิดของข่าวสาร

สำหรับข่าวสารเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ของบุคลากร ในองค์การนั้น เสถียร เชนประทับ (2522) ได้อธิบายไว้ว่า ข่าวสาร หมายถึง รหัส หรือสัญลักษณ์, เนื้อหา และการปฏิบัติต่อข่าวสาร ซึ่งข่าวสารทุกอย่างไม่ว่าจะมีรหัสหรือสัญลักษณ์อย่างไรจะต้องมีเนื้อหาของข่าวสารที่เหมาะสมกับผู้รับสาร ซึ่ง สวณิต ยมาภัย (2526) ได้ขยายความว่า รหัส หมายถึง กลุ่มสัญลักษณ์ที่ถูกสร้างขึ้นในลักษณะที่มีความหมายต่อคน เนื้อหา หมายถึง สิ่งที่เป็นสาระเรื่องราวของข่าวสารที่ถ่ายทอดความคิด เจตนาอารมณ์ และวัตถุประสงค์ของผู้ส่งสาร และการปฏิบัติต่อข่าวสาร หมายถึง การตัดสินใจของผู้ส่งสารที่จะเลือกและเรียบเรียงรหัส และเนื้อหาของข่าวสาร จากกระบวนการสื่อสารทั้งหมดนี้พบว่า ข่าวสารจะปรากฏก็ต่อเมื่อผู้ส่งสารเกิดความคิดขึ้นมาและได้แสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาให้เห็น ดังนั้นข่าวสารจึงมีหน้าที่เป็นสิ่งเร้าให้ผู้รับสารเกิดการรับรู้ความหมาย และจะมีปฏิกิริยาตอบสนองก็ต่อเมื่อผู้รับสารเปิดรับพฤติกรรมชนิดใดชนิดหนึ่งโดยอาศัยทักษะของผู้รับสารเป็นสำคัญ

สมยศ นาวิการ (2525) ได้แบ่งข่าวสารที่ไหลหรือกระจายในองค์การโดยทั่วไปออกเป็น 5 ชนิดคือ

1. ข่าวที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ได้แก่ คำสั่ง คำอธิบาย คู่มือปฏิบัติงาน และคำอธิบายลักษณะงาน
2. ข่าวเกี่ยวกับเหตุผลของการทำงาน ได้แก่ งานที่มอบหมายให้ไปสัมพันธ์กับ งานอื่น ๆ ใดๆ หรือทำไมจึงต้องทำงานนี้
3. ข่าวเกี่ยวกับวิธีการและหลักเกณฑ์ในทางปฏิบัติ ได้แก่ ชั่วโมงการทำงาน สวัสดิการ และการลงโทษ
4. ข่าวเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ได้แก่ การรายงานให้ทราบถึงงานที่ได้รับมอบหมายให้ไปปฏิบัตินั้นเป็นอย่างไร
5. ข่าวเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์การ ได้แก่ การย้ายเป้าหมาย และการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น

### การรับข่าวสาร

การรับข่าวสารเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ของบุคลากรในองค์กรนั้นหากพิจารณาผู้รับสาร ผลของการสื่อสาร และปฏิกิริยาสนองตอบในกระบวนการสื่อสารแล้วจะพบว่า ผู้รับสารอาจจะเป็นคน ๆ หนึ่ง คนกลุ่มหนึ่งหรือคนทั้งหมดในองค์กรก็ได้ พื้นฐานของผู้รับสารมี 2 ประการคือ

การกำหนดรู้ความหมายตามเรื่องราวที่ผู้ส่งสารส่งข่าวผ่านสื่อหรือช่องทางอย่างใด อย่างหนึ่งมาถึงตน ซึ่งผู้รับสารอาจจะมีปฏิกิริยาตอบสนองไปยังผู้ส่งสารได้ ดังนั้นบทบาทของผู้รับสารคือ เป็นผู้พยายามรับรู้เรื่องราวหรือข่าวสารอยู่เป็นนิจ

เป็นผู้ไหวรู้ลึกที่รวดเร็วและถูกต้อง และเป็นผู้ที่มีปกตินิสัยสามารถบังคับควบคุมจิตใจของตนให้มาอยู่ที่เรื่องราวที่ผู้ส่งสารกำลังเสนอให้ (เสถียร เขยประทับ, 2522) ในเรื่องนี้ ประมะ สตะเวทิน (2524) อธิบายว่า ผู้รับสารเป็นตัวชี้ว่า การสื่อสารจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว หากพิจารณาว่า การสื่อสารในองค์กรเน้นที่การแจ้งข่าวสารให้บุคลากรขององค์กรได้ทราบเรื่องราวทั่วไปเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ถ้าหากว่าผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถสร้างความเข้าใจกันได้อันเนื่องมาจากข่าว - สารที่ได้รับไม่เพียงพอหรือได้รับข่าวสารที่ไม่ชัดเจนอันเนื่องมาจากความบกพร่องของผู้ส่งสารหรือขาดทักษะในการตีความหมาย รับรู้ และทำความเข้าใจกับเนื้อหาของข่าวสาร หรืออาจจะมีอุปสรรคจากสิ่งรบกวนต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในองค์กรแล้ว ผลที่อาจเกิดขึ้นแก่องค์กรโดยรวม คือ การดำเนินงานไม่สามารถไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรได้

เมื่อผู้รับสารได้รับข่าวสารจากผู้ส่งสารโดยผ่านสื่อหรือช่องทางแล้วสิ่งที่ตามมาคือ อาจทำให้ผู้รับสารได้รับความรู้ เปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมในตัวผู้รับสารได้ หากพิจารณาในแง่ของกระบวนการสื่อสารแล้วพบว่า ผู้รับสารเป็นจุดหมายปลายทางของการสื่อสาร ผลที่อาจเกิดขึ้นในตัวผู้รับสารนั้นเป็นการคาดเดาของผู้ส่งสารที่ต้องการให้ผู้รับสารเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทิศทางที่ต้องการนั่นเอง

### รูปแบบการสื่อสาร

พิจารณาได้ 2 แบบ ได้แก่ การสื่อสารแบบทางการ (Formal Communication) และการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal Communication)

การสื่อสารแบบทางการ เป็นการสื่อสารที่มีระเบียบแบบแผน มีข้อกำหนดไว้ ชัดเจน เช่น การสื่อสารของหน่วยงานราชการซึ่งจะต้องกระทำเป็นลายลักษณ์อักษร หรือตามระเบียบแบบแผนตามธรรมเนียมของการบริหารราชการอย่างเคร่งครัด (กรีซ สืบสนธิ, 2526) โดยที่ข่าวสารจะถูกส่งต่อไปในองค์การตามลำดับชั้นหรือตามหน้าที่ของภารกิจ ข่าวสารนั้นจะไหลผ่านไปตามสายใยของความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการจะเห็นได้ว่า ความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการในองค์การเป็นตัวกำหนดทิศทางการไหลของข่าวสาร (กรีซ สืบสนธิ, 2526) ในเรื่องนี้ สมพงษ์ เกษมสิน (2521) ได้ชี้ให้เห็นถึงลักษณะบางประการของการสื่อสารแบบทางการว่า เป็นการนำเอานโยบายการวินิจฉัยสั่งการ หรือคำแนะนำ ผ่านตามสายการบังคับบัญชา บ้อนกลับมายังผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าหน่วยงานทั่วไป ได้แก่ ข้อเสนอแนะ รายงาน และการตอบสนองของผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะอื่น ๆ และ สมยศ นาวีการ (2525) ได้ตั้งข้อสังเกตไว้อย่างหนึ่งว่า ถ้าหากองค์การใช้การสื่อสารแบบทางการตามสายการบังคับบัญชา และการรวมอำนาจการตัดสินใจแล้ว บุคคลจะพูดถึงสิ่งที่เขาคิดว่าบุคคลอื่นต้องการฟังหรือคาดหวังให้เขาพูดเท่านั้น

#### ลักษณะสำคัญบางประการของการติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการ

1. เป็นการนำเอานโยบาย การวินิจฉัยสั่งการ หรือคำแนะนำผ่านไปตามสายการบังคับบัญชา (Line of Authority) บางที่เรียกว่า "Flow of Command"
2. เป็นการนำกลับมายังผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าหน่วยงาน โดยทั่วไปได้แก่ข้อเสนอแนะ รายงาน และการสนองตอบของผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะอื่น ๆ
3. เป็นการแจ้งนโยบายทั่วไปขององค์การแก่ข้าราชการพนักงาน เจ้าหน้าที่ (สมพงษ์ เกษมสิน, 2521)

การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ เป็นการสื่อสารที่มีได้ดำเนินไปตามแบบแผนที่กำหนดไว้ ส่วนใหญ่จะคำนึงถึงความรู้สึกคุ้นเคยชอบพอกันเป็นการส่วนตัว ในลักษณะการพบปะกัน เช่น สนทนา พูดคุย ปรีกษาหารือ เป็นต้น หรืออาจจะกล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่าการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการส่วนใหญ่จะใช้คำพูด และมักจะมีเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในทางส่วนตัวมากกว่าตำแหน่ง อำนาจ และหน้าที่ (หลุย จัปาเทศ, 2522) นอกจากนี้จะพบว่า การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการมีความรวดเร็วในการสื่อสารมาก แต่อาจมีข้อเสียตรงที่ข่าวสารหรือข้อความต่าง ๆ อาจจะมีผิดไปจากความเป็นจริงได้ง่าย ดังนั้นในการปฏิบัติงานขององค์การอาจจะเริ่มต้นด้วยการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการก่อน แล้วจึงตามด้วยการสื่อสารแบบทางการในภายหลังหรือควบคู่กันไปก็ได้ จะได้ทั้งความสะดวกรวดเร็ว และมี

ความถูกต้องสมบูรณ์อย่างแน่นอน ในเรื่องนี้ เดวิส (Keith Davis, 1967) ได้แสดงความคิดเห็นไว้ว่า การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการจะเต็มไปด้วยข่าวสาร หรือ ข่าวที่ไม่ได้รับการยืนยันความถูกต้องที่ถูกถ่ายทอดไปตามช่องทางระหว่างบุคคลหรือเป็นข่าว โคมลอยที่มีการสื่อสารกันโดยปราศจากความชัดเจนและไม่ทราบที่มาของแหล่งข่าวที่แน่นอน โรเจอร์ (Everstte M. Rogers, 1976) ได้เขียนไว้ว่า "โครงสร้างแบบทางการไม่สามารถกำหนดพฤติกรรมสื่อสารได้อย่างสมบูรณ์ และการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการของบุคลากรในองค์การมีอยู่จริง โดยที่การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการมีอยู่ด้วยกัน 3 ลักษณะคือ เป็นไปเองในองค์การ ไม่สามารถควบคุมได้ และเกิดจากแรงจูงใจของแต่ละบุคคล" สรุปได้ว่า "การติดต่อสื่อสารภายในหน่วยงานอาจครอบคลุมถึงการติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการ เช่น การออกคำสั่งที่เป็นลายลักษณ์อักษร บันทึกคำสั่งทางวาจา หรือการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ เช่น การประชุมสัมมนา การประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นโดยทั่วไป การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นจดหมายข่าวภายในหน่วยงาน" (กรีช สืบสนธิ, 2523) นอกจากนี้ กรีช สืบสนธิ (2526) ได้ให้ข้อเสนอแนะว่าผู้ "บังคับบัญชาควรให้ความสนใจและศึกษาการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการอย่างจริงจัง เพราะเป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นถึงความเข้าใจทัศนคติ และค่านิยม ฯลฯ ที่บุคลากรมีต่อองค์การ หากผู้บังคับบัญชาต้องการกำจัดการสื่อสารแบบนี้จะก่อให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี เพราะเท่ากับว่าไปสกัดกั้นการตอบสนองทางสังคมของบุคลากร ในทางตรงกันข้ามผู้บังคับบัญชาอาจจะใช้การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการให้เป็น ประโยชน์โดยการเลือกส่งข่าวสารบางอย่างไปยังบุคลากร โดยไม่ใช้วิธีการสื่อสารแบบทางการก็ย่อมกระทำได้"

โดยสรุป เป็นการยากที่จะจำแนกได้ว่าอย่างไรเป็นการสื่อสารแบบทางการ และอย่างไรเป็นการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ แต่ความจริงที่ปรากฏในทุกองค์การคือ การสื่อสารทั้งสองแบบนี้จะคาบเกี่ยวและมีส่วนสนับสนุนหรือเอื้ออำนวยซึ่งกันและกัน หรืออาจจะกล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่า การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการมีส่วนช่วยทำให้องค์การมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์การได้ แม้จะมีข้อบกพร่องของการสื่อสารทั้งสองแบบที่เห็นได้ชัดก็ตาม เช่น การสื่อสารแบบทางการอาจจะมีพฤติกรรมออกมาในรูปของข่าวลือหรือการซุบซิบนินทา เป็นต้น แต่ในด้านการปฏิบัติขององค์การนั้นนับว่าการสื่อสารแบบทางการมีผลกระทบโดยตรงเกี่ยวกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการทำงาน นโยบาย และการออกคำสั่งให้บุคลากรปฏิบัติงาน ถ้าผู้ปฏิบัติงานไม่ได้รับคำสั่งหรือได้รับไม่หมด ไม่เข้าใจถูกต้อง หรือรับไว้แล้วแต่ปฏิบัติไม่ได้ ปฏิบัติได้ไม่ดีหรือไม่เต็มใจปฏิบัติ ย่อมก่อให้เกิดผลเสียได้ ในทางกลับกันเมื่อผู้ปฏิบัติงานได้รับมอบหมายงานแล้วเมื่อทำงานเสร็จงานลงไป หรือมีอุปสรรคปัญหาที่ต้องรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบหากผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสเสนอแนะความคิดเห็นหรือ



มีความคิดริเริ่มต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงานไปยังผู้บังคับบัญชาช่วยให้การปฏิบัติงานขององค์การ  
ได้ผลดียิ่งขึ้น

### ทิศทางการสื่อสาร

พิจารณาได้ 2 ทิศทาง ได้แก่ การสื่อสารตามแนวตั้ง (Vertical Communication) และการสื่อสารตามแนวนอน (Horizontal Communication) การสื่อสารตามแนวตั้ง เป็นการสื่อสารตามโครงสร้างขององค์การจากผู้บริหารไปยังผู้ปฏิบัติงาน หรือจากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา หรือจากบุคคลที่มีตำแหน่งสูงกว่าไปยังบุคคลที่มีตำแหน่งต่ำกว่า ซึ่งเรียกว่า การสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication) และการสื่อสารจากผู้ปฏิบัติงานไปยังผู้บริหาร หรือจากผู้ใต้บังคับบัญชาไปยังผู้บังคับบัญชา หรือจากบุคคลที่มีตำแหน่งต่ำกว่าไปยังบุคคลที่มีตำแหน่งสูงกว่า ซึ่งเรียกว่า การสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication)

การสื่อสารจากบนลงล่าง กริช สืบสนธิ (2526) ได้อธิบายว่า "การสื่อสารจากบนลงล่างมีลักษณะเป็นการสั่งการหรือแจ้งให้ทราบจากผู้บริหาร ไปยังผู้ปฏิบัติงานตามโครงสร้างขององค์การ ส่วนมากเป็นเรื่องของการสั่งการให้ปฏิบัติงานตามคำสั่ง ประกาศระเบียบ ข้อบังคับและนโยบายต่าง ๆ" และสมยศ นาวิการ (2527) ได้แสดงความคิดเห็นว่า "ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความมั่นคงมีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์การอย่างมี ประสิทธิภาพ แต่เป็นที่น่าสังเกตอยู่อย่างหนึ่งว่า การสื่อสารแบบนี้มีใช้จะราบรื่นเสมอไป อาจจะมีปัญหาเกี่ยวกับการรับรู้ข่าวสาร หรือ ในบางองค์การมีการใช้ข่าวสาร สื่อ และช่องทางการสื่อสารมากเกินไป มีผลให้บุคลากรในองค์การเกิดความเบื่อหน่ายและขาดความสนใจที่จะติดตามข่าวสาร หรือปฏิเสธการสื่อสารได้"

โดยสรุป จะพบว่า การสื่อสารแบบนี้อาศัยโครงสร้างขององค์การที่มีลักษณะเป็นทางการเป็นหลัก การไหลและการกระจายของข่าวเน้นวิธีการสื่อสารที่ใช้การสื่อสารทางลายลักษณ์อักษรมากกว่าทางวาจาแต่อาจจะมีการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการแทรกอยู่ก็ได้ การสื่อสารแบบนี้มักจะออกมาในรูปของ คำสั่ง แจ้งนโยบาย บอกวิธีการปฏิบัติงาน อำนาจงาน คำตักเตือน คำยืนยัน และการชักจูงความเข้าใจในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

การสื่อสารจากล่างขึ้นบน มีลักษณะการส่งสารจากผู้ปฏิบัติงานไปยังผู้บริหารตามโครงสร้างขององค์การ เพื่อต้องการคำตอบเพิ่มเติม แสดงความคิดเห็นรายงานผลการ

ปฏิบัติงาน คำชี้แจง คำขออนุมัติ คำร้องเรียน คำเสนอแนะ เป็นต้น ซึ่งการสื่อสารแบบนี้ เป็นผลดีต่อผู้บริหาร ทำให้ทราบว่าผู้ปฏิบัติงานกำลังทำอะไร มีปัญหาในการปฏิบัติงานอย่างไร ต้องการให้ช่วยเหลืออะไร ได้ทราบความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานในการทำงานได้ รับทราบข้อเสนอแนะ ทราบปัญหาของผู้ปฏิบัติงานในการงาน ต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อองค์การ เกี่ยวกับเรื่องนี้ กริช สืบสนธิ (2526) ได้แสดงความคิดเห็นไว้ว่า "ผู้บังคับบัญชามองเห็นคุณค่าและให้ความสนใจเป็นพิเศษในข่าวสารที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอขึ้นไป เพราะเปรียบเสมือนปรอทวัดสภาพความเป็นไปในองค์การ" นอกจากนี้ ชาร์มา (Sharma อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ, 2527) ได้ชี้ให้เห็นถึงความยุ่งยากบางประการของการสื่อสารแบบนี้ เช่น มักจะมีการกรอข่าว หรือบิดเบือนข่าวสารจากผู้ใต้บังคับบัญชา และความรู้สึกรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาในกรณีที่ผู้บังคับบัญชาไม่สนใจต่อปัญหาการทำงาน ไม่ยอมให้เข้าพบ และไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน เป็นต้น โดยทั่วไปจะพบว่า การสื่อสารแบบนี้ จะมีอยู่ในองค์การที่มีลักษณะเปิดไม่จำกัดช่องทางการสื่อสาร มีวิธีการสื่อสารทั้งที่เป็นทางวาจาและเป็นลายลักษณ์อักษร และชี้ให้เห็นชัดเจนว่าเป็นการสื่อสารแบบ 2 ทาง การสื่อสารแบบนี้มักจะออกมาในรูปของ การแสดงความคิดเห็น รายงาน คำร้องทุกข์ ข่าวลือ เป็นต้น

การสื่อสารตามแนวนอน เป็นการสื่อสารที่บุคลากรในองค์การเดียวกันอาจจะอยู่ในระดับเดียวกัน หรืออาจจะอยู่ต่างหน่วยงานทำการแลกเปลี่ยนข่าวสารกันตามลักษณะงานที่ได้รับมอบหมายหรือปฏิบัติภารกิจที่ต้องรับผิดชอบร่วมกัน เพื่อแลกเปลี่ยนข่าวสาร ปரிภษาหา รือ ประสานงาน แก้ไขความขัดแย้ง หรือปัญหาในการทำงานร่วมกัน เป็นต้น ซึ่งพฤติกรรม การสื่อสารของแต่ละบุคคลในองค์การขึ้นอยู่กับสภาวะแวดล้อมและความสัมพันธ์ที่บุคลากรนั้นมี กับเพื่อนร่วมงาน โดยสรุปจะพบว่า การสื่อสารแบบนี้จะพบเห็นทั่วไปในทุกองค์การลักษณะ เนื้อหาของข่าวสาร เป็นแบบธรรมชาติ ใช้วิธีการสื่อสารทางวาจามากกว่าทางลายลักษณ์ อักษร และรูปแบบของการสื่อสารมักเป็นแบบไม่เป็นทางการมากกว่าที่เป็นแบบทางการ เช่น การพูดคุยกันโดยใช้เครื่องติดต่อภายใน การพบปะพูดคุยระหว่างพักหรือหลังเลิกงาน การ ประชุมอย่างไม่เป็นทางการ การปรึกษาหารือระหว่างปฏิบัติงาน เป็นต้น ในการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคลากรดังกล่าวนี้ อาจจะกระทำระหว่างบุคคลในกลุ่มย่อย หรือใน ลักษณะสาธารณชนก็ได้ อย่างไรก็ตามในแง่การปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานนี้ การใช้ การสื่อสารแบบนี้จะช่วยลดปัญหาลดขั้น ตอนในการปฏิบัติงานทำให้การปฏิบัติงานสะดวก รวดเร็ว แทนที่จะต้องเสนอเรื่องราวข่าวสารขึ้นไปตามลำดับชั้นจากล่างขึ้นบนอย่างเป็นทางการ ทำให้เสียเวลาเกิดความยุ่งยากตลอดทิศทางการไหลหรือการกระจายของข่าวสาร ในกรณีที่ ข่าวสารนั้นไม่มีความสำคัญมากนักก็อาจจะส่งข่าวติดต่อสื่อสารไปยังบุคลากรใน ระดับเดียว

กันที่ปฏิบัติงานร่วมกันได้เลย โดยเป็นลักษณะการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ การสื่อสารแบบนี้อาจจะออกมาในรูปแบบ การปรึกษาหารือ การสัมมนา การสื่อสารลักษณะนี้นับว่ามีความสำคัญมากยิ่งขึ้นสำหรับตำแหน่งหรือส่วนต่าง ๆ ของงานที่ต้องปฏิบัติงานร่วมกัน ประสานกัน หรือลักษณะการทำงานเป็นทีม (Teamwork)

กล่าวสรุปได้ว่า ในองค์การจะมีทั้งการสื่อสารในแนวดิ่งและในแนวนอน การสื่อสารจากบนลงล่างจะมีมากกว่าการสื่อสารจากล่างขึ้นบน การสื่อสารจากบนลงล่างจะเน้นการทำงานที่มุ่งเน้นประสิทธิผลของงานเป็นหลัก การสื่อสารจากล่างขึ้นบนมักจะมีการกรอกรงข่าวหรือมีการบิดเบือนข่าวเนื่องจากสถานภาพของตำแหน่ง เหมือนที่ ลาซาร์สเฟลด์ และ เมนเชล (Lazarsfeld และ Menzel อ้างถึงใน อนันต์ เกตุวงศ์, 2519) "ได้สรุปได้ว่าสถานภาพเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงและเป็นสิ่งขัดขวางต่อการสื่อสารอย่างเสรีอยู่มาก เช่น ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่กล้าแสดงความคิดเห็นของเสนอแนะใด ๆ ต่อผู้บังคับบัญชา เป็นต้น" ส่วนการสื่อสารตามแนวนอนมีลักษณะเป็นการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการและมักจะใช้วิธีการสื่อสารทางวาจาเป็นหลัก เป็นการสื่อสารที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การเป็นอย่างมากแต่จะขึ้นอยู่กับระดับความสัมพันธ์ของบุคลากรเป็นสำคัญ

นอกจากนี้ยังอาจแบ่งออกตามกระบวนการสื่อสารได้ 2 แบบคือ

การติดต่อสื่อสารทางเดียว (One way Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารที่ผู้ส่งทำการติดต่อสื่อสารโดยปราศจากสิ่งย้อนกลับ (Feedback) จากผู้รับ โดยทั่วไปการติดต่อสื่อสารแบบนี้ จะเป็นไปในรูปของนโยบายของผู้บริหารระดับสูงในองค์การ และตัวอย่างของสื่อมวลชนประเภท วิทยุ โทรทัศน์ ภาพยนตร์ หนังสือพิมพ์ เป็นต้น

การติดต่อสื่อสารแบบสองทาง (Two way Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารที่ผู้ส่งและผู้รับสามารถที่จะตอบสนองต่อกันเพื่อสร้างความเข้าใจอย่างแจ่มแจ้ง ทั้งถึงและลึกซึ้งซึ่งนับว่าเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญมากในการบริหาร การบริหารที่เปิดโอกาสให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้ให้ข้อเสนอแนะ รับฟังข้อโต้แย้งหรือคำถามจะเป็นตัวอย่างของการติดต่อสื่อสารได้

ลิพวิท (Harold J. Leavitt, 1964) ได้กล่าวถึงการทดลองเปรียบเทียบระหว่างการติดต่อสื่อสารแบบทางเดียวและสองทาง ได้ผลที่เกิดขึ้นดังนี้

- การติดต่อสื่อสารทางเดียวเร็วกว่าการติดต่อแบบสองทาง

- การติดต่อสื่อสารสองทางมีความถูกต้องแม่นยำกว่าการติดต่อสื่อสารทางเดียว
- การติดต่อสื่อสารแบบสองทางสามารถสร้างความมั่นใจแก่ผู้รับมากกว่าการติดต่อสื่อสารแบบทางเดียว
- ถึงแม้ว่าการติดต่อสื่อสารทางเดียวจะมีความถูกต้องน้อยกว่าแต่ก็มีความเป็นระเบียบมากกว่าการติดต่อสองทางที่มักมีการรบกวนและความยุ่งเหยิง มากกว่า

นอกจากนี้ลีฟวิท (Harold J. Leavitt, 1964) ยังได้ให้ข้อเสนอแนะว่า "หากองค์การมีความต้องการความรวดเร็วความถูกต้องอย่างง่าย ๆ ในการติดต่อสื่อสารแล้ว การติดต่อสื่อสารทางเดียวจะมีความเหมาะสมมากกว่า ดังนั้นจึงพอสรุปได้ว่าภายในสถานการณ์ต่าง ๆ ในการบริหารงานย่อมจะต้องใช้การติดต่อสื่อสารทั้งทางเดียวและสองทางควบคู่กันไป

#### ประเภทของการสื่อสาร

พิจารณาได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่ การสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Communication) การสื่อสารกลุ่มย่อย (Small Group Communication) และการสื่อสารสาธารณะ (Public Communication)

การสื่อสารระหว่างบุคคล เป็นการสื่อสารของบุคลากรในหน่วยงานเป็นการสื่อสารที่ถ่ายทอดความรู้ ความคิด ความรู้สึก ตลอดจนความต้องการของผู้ส่งสารไปยังผู้รับสาร ก่อให้เกิดปฏิกริยาตอบสนองซึ่งกันและกัน โดยมีหลัก 3 ประการ คือ คู่สื่อสารจะต้องอยู่ใกล้ชิดกัน มีบทบาทเป็นทั้งผู้รับสารและส่งสารในเวลาเดียวกัน และจะมีการสื่อสารทั้งใช้วาจาและไม่ใช้วาจา (ถิรนนท์ อนุวัชศิริวงศ์, 2525) หรือการสื่อสารระหว่างบุคคลเป็นการสื่อสารโดยตรงระหว่างบุคลากรอย่างน้อยสองคนหรือมากกว่านั้น ซึ่งบุคลากรเหล่านี้จะต้องอยู่ใกล้ชิด มีบทบาทเป็นทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสาร และมีการสื่อสารแบบวงภาษาและอวงภาษา (ถิรนนท์ อนุวัชศิริวงศ์, 2525) หรือการสื่อสารระหว่างบุคคลเป็นการสื่อสารโดยตรงระหว่างบุคลากรอย่างน้อยสองคนหรือมากกว่านั้น ซึ่งบุคลากรเหล่านี้จะต้องอยู่ใกล้ชิดกันพอที่ประสาหมัสนี้ทั้ง 5 สามารถติดต่อกันได้ และมีปฏิกริยาตอบสนองกันได้ในทันที (อรนุช เลิศจรยานุรักษ์, 2526) และการสื่อสารระหว่างบุคคลเป็นการสื่อสารที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้าแบบตัวต่อตัว ระหว่างบุคลากรสองคนซึ่งกันและกันแบบสองทิศทาง เพื่อสร้างและกระชับความสัมพันธ์อันดีต่อกัน เช่น การทักทาย สนทนา สัมภาษณ์ ฯลฯ ทั้งแบบทางการ และแบบไม่เป็นทางการ (กรีซ สืบสนธิ์, 2526) จึงสรุปได้ว่า การสื่อสาร

ระหว่างบุคคลประกอบด้วยบุคลากรอย่างน้อยสองคนแลกเปลี่ยนข่าวสารกัน แบบเฉพาะหน้า ทั้งแบบทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งคู่มือสื่อสารทำหน้าที่เป็นทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสารในเวลาเดียวกัน เป็นที่น่าสังเกตว่าการสื่อสารแบบนี้เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวันขององค์การ โดยบุคลากรจะต้องเปิดเผยตัวเองและนำตัวเองเข้าไป เกี่ยวข้องแบบเผชิญหน้ามีปฏิริยาตอบสนองทันทีทันใดเสมอ ในแง่ของการปฏิบัตินั้น ลาซาร์สเฟลด์ และเมนเชล (Paul F. Lazarsfeld และ Herbert Menzel, 1963) ได้กล่าวถึง การสื่อสารระหว่างบุคคลว่ามีจุดมุ่งหมายให้เกิดความสัมพันธ์ ช่วยสร้างหรือกระชับความสัมพันธ์ และทำให้มีความสนิทสนมตลอดจนรู้จักกันมากขึ้น ซึ่งผลดีย่อมเกิดขึ้นแก่องค์การโดยตรง นอกจากนี้ การพูดคุยแบบเป็นกันเองจะทำให้ผู้พูดและผู้ฟังมีความรู้สึกว่าเป็นพวกเดียวกัน และทำให้ผู้ฟังยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น ได้ง่ายขึ้น ในขณะที่มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันนั้นผู้พูดสามารถดัดแปลงเรื่องราวให้ตรงกับความต้องการของผู้ฟังได้ และการสื่อสารแบบนี้เองทำให้ผู้ฟังเกิดความรู้สึกว่าตนเองได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นกับผู้พูดได้ และกรีซ สปีสนธิ (2526) ได้ชี้ให้เห็นว่า การสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์การเป็นการแลกเปลี่ยนข่าวสาร และความรู้ระหว่างบุคลากรในเนื้อหาสาระที่เกี่ยวกับการทำงาน การปรับปรุงงาน และการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานนอกจากนี้ประสิทธิภาพของการสื่อสารจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อคู่สื่อสารมีความซื่อสัตย์ ไว้วางใจและมีความปรารถนาดีต่อกัน พร้อมทั้งการเปิดใจให้กว้างในการรับฟังความคิดเห็น ความรู้สึก และความต้องการของทั้งสองฝ่าย

#### การสื่อสารกลุ่มย่อย

เป็นการสื่อสารระหว่างบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปหรือมากกว่านั้น มีลักษณะเป็นการสื่อสารแบบเผชิญหน้าซึ่งเกิดขึ้นเสมอในองค์การ (สุรัตน์ เมธิกุล, 2522) ได้อธิบายว่าการสื่อสารกลุ่มย่อยเป็นการสื่อสารของกลุ่มบุคคลจำนวนหนึ่งซึ่งสามารถจะสื่อสารเฉพาะหน้ากันได้ และมีความสนใจหรือการแสดงออกร่วมกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งพฤติกรรมการสื่อสารของกลุ่มย่อยที่แท้จริงคือพฤติกรรมของแต่ละบุคคล นั่นเอง เพียงแต่ว่ากลุ่มย่อยแต่ละกลุ่มมีความสนใจหรือมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน

#### การสื่อสารสาธารณะ

เป็นการแลกเปลี่ยนข่าวสารกับคนกลุ่มใหญ่หรือทั้งหมดในองค์การโดยใช้ การสื่อสารเฉพาะหน้าหรือการใช้สื่อสารตลอดจนช่องทางต่าง ๆ เช่น การประชุม บ้ายประกาศ ข่าวสาร จดหมายข่าว และวารสาร เป็นต้น ซึ่งจะพบเห็นในองค์การที่มีลักษณะเปิด ทำให้

เกิดความคล่องตัวในการสื่อสารระดับสูง รวมทั้งการกระจายข่าวสารสามารถกระทำได้อย่างรวดเร็วและทั่วถึงในเวลาเดียวกัน แต่อาจจะมีข้อจำกัดตรงที่อาจจะแยกแยะความสนใจ ประสบ-การณ์ ทัศนคติ ค่านิยม เพศ วัย และอื่น ๆ ของผู้รับสารได้ (กริช สืบสนธิ์, 2526)

โดยสรุป การสื่อสารทั้ง 3 ประเภท ได้แก่ การสื่อสารระหว่างบุคคล การสื่อสารกลุ่มย่อย และการสื่อสารสาธารณะ มีลักษณะเป็นการสื่อสารหลักที่ใช้อยู่ในองค์การโดยทั่วไป โดยที่บุคลากรสามารถใช้สื่อสารกันได้ทั้งรูปแบบการสื่อสารทางการและแบบไม่เป็นทางการ และทิศทางการสื่อสารตามแนวตั้งและแนวนอน โดยที่ประสิทธิภาพของการสื่อสารทั้ง 3 ประเภทขึ้นอยู่กับลักษณะความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์การเป็นเกณฑ์กล่าวคือ การสื่อสารระหว่างบุคคลเป็นการสื่อสารแบบเผชิญหน้าแบบตัวต่อตัวระหว่างบุคลากรสองคน การสื่อสารกลุ่มย่อยเป็นการสื่อสารระหว่างบุคลากรสองคนขึ้นไปหรือมากกว่านั้นที่มีความสนใจหรือวัตถุประสงค์ร่วมกัน และการสื่อสารสาธารณะเป็นการสื่อสารกับกลุ่มใหญ่หรือทั้งหมดขององค์การที่สามารถจะกระทำได้ในเวลาเดียวกันและมีความสะดวกรวดเร็วกว่าการสื่อสารประเภทอื่น ๆ

### การสื่อสารกับผู้บริหารโรงเรียน

โรงเรียนเป็นองค์การองค์การหนึ่งที่มีความจำเป็นต้องใช้การสื่อสาร ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องเข้าใจหลักการและเทคนิคของการสื่อสารและจำเป็นจะต้องรู้จักวิธีการให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ และสามารถที่จะใช้การสื่อสาร เพื่อความสำเร็จในการจัดการศึกษาของสถาบันที่ตนบริหารอยู่

มานะ กอหรั่งกุล (2521) ได้อธิบายเกี่ยวกับการสื่อสารในหน่วยงานในด้านของผู้บังคับบัญชาไว้ว่า

“ผู้บังคับบัญชาจะต้องทำให้นโยบายของตนเป็นที่เข้าใจและยอมรับของผู้ผู้ใต้บังคับบัญชา การสื่อสารเป็นความรับผิดชอบที่ยากที่สุดและสำคัญที่สุดประการหนึ่งของผู้บังคับบัญชาชั้นสูง โดยถือว่า เขาจะต้องบอกข่าวสารให้ผู้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบอยู่เสมอควรจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสเข้าร่วมในการวางแผน กำหนดนโยบาย และกำหนดวิธีการดำเนินงานต่าง ๆ ด้วย”

การส่งข่าว ไปยังผู้ใต้บังคับบัญชานั้น ไม่ควรจำกัดอยู่แค่ออกเป็นคำสั่งหรือ คำแนะนำการปฏิบัติเท่านั้น ข่าวสารอันเป็นพื้นฐานหรือที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ ก็ควรจะบอกตาม ไปด้วยผู้บังคับบัญชาชั้นสูงควรส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความปรารถนาที่จะส่งข่าวสาร ตอบแทนด้วยซึ่งรวมถึงการรายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ทราบข่าวสารโดยเร็ว ผู้บังคับบัญชาที่ ได้รับความไว้วางใจ เคารพนับถือและความร่วมมืออย่างจริงจังย่อมจะได้รับข่าวสารที่เป็น การแลกเปลี่ยนจากผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างแน่นอน

ในด้านหน้าที่ทางการบริการด้านการบริหารของผู้บริหาร ก็คือการสื่อสารใน ด้านการให้ข่าวสารเกี่ยวกับสิ่งที่เกิดขึ้นหรือจะเกิดขึ้นในวงการของการศึกษา การแลกเปลี่ยนข่าวสารแสดงถึงความสำคัญของการบริการด้านบริหาร ซึ่งจะสำเร็จผลลงได้โดยผ่าน หนังสือพิมพ์ทั้งทางราชการและเอกชน และผ่านหนังสือของราชการต่าง ๆ เอกสาร หนังสือ ต่าง ๆ ที่ประกอบด้วยรายละเอียดต่าง ๆ นอกจากนี้ยังอาศัยองค์การ สมาคมกรรมการ การประชุม การฝึกงาน เป็นต้น (Van Miller and Willard B. Spalding, 1956)

ในการส่งข่าวสารทุกครั้งขึ้นไปจากผู้ส่งจะต้องหวังว่าจะได้รับข่าวสารตอบมา ด้วยข่าวที่ได้รับตอบมานั้นอาจจะเป็นคำแนะนำ การร้องทุกข์เกี่ยวกับโรงเรียน นักเรียน เป็นต้น

เมื่อปี พ.ศ. 2503 พาร์เนอร์ท (Earl Mauric Parnert, 1960) ได้ศึกษา เกี่ยวกับรูปแบบของโครงการสื่อสารในโรงเรียนรัฐบาล ในมลรัฐมิชิแกน โดยศึกษาจำกัด ขอบเขตเฉพาะในด้านโครงการสื่อสารระหว่างศึกษาธิการกับบุคลากรในหน่วยงานและ ประชาชนในชุมชนนั้น ๆ พบว่า ผู้วิจัยและศึกษาธิการมีความเห็นบางส่วนเหมือนกันว่าหลัก การ และเทคนิคบางประการมีความสัมพันธ์กับผลสำเร็จทางการสื่อสาร ความแตกต่าง ส่วนใหญ่อยู่ในลำดับชั้นของความสำคัญของการสื่อสารที่จะกำหนดไปยังผู้บริหารโรงเรียนระ ดับต่าง ๆ ศึกษาธิการรายงานข่าวสารแก่ประชาชนในชุมชนและโรงเรียน โดยส่วนใหญ่จะ จำกัดลงเฉพาะปัญหาเฉพาะหน้าและรีบด่วนมากกว่าที่จะรายงานโครงการศึกษาที่อยู่ใน ระยะเวลา เข้าไปรายงานนั้น ซึ่งจะเห็นได้ว่าความรอบรู้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการสื่อสารกับ บุคลากรในหน่วยงานและประชากร ถ้าศึกษาธิการได้พัฒนาโครงการต่าง ๆ โดยมีพื้นฐาน ทางเทคนิคในการสื่อสารอย่างเพียงพอจะทำให้โครงการนั้นเกิดผลดีอย่างมีประสิทธิภาพล่ำ รั้งดีขึ้นก็คือ เวลาและเงิน อย่างไรก็ตามถ้าศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับหลักการและเทคนิคของ การสื่อสารแล้วก็จะทำให้ระบบการสื่อสารมีประสิทธิภาพมากขึ้นในสังคมประชาธิปไตย

เองเกล (Ross A. Engle, 1967) ได้พรรณาถึงการสื่อสารที่เป็นทางการ (Formal communication) ที่รับและส่งจากตำแหน่งต่าง ๆ ในโรงเรียนรัฐบาล 4 ชนิด การวิเคราะห์ของเขาเน้นหนักไปในด้านการบริหารในเชิงกิจกรรมของการสื่อสาร ผลการวิจัยสรุปได้ว่าการได้รับความรู้ทางด้านกิจกรรมทางด้านสื่อสารของตำแหน่งต่าง ๆ มากขึ้นนั้นจะทราบถึง

1. ศักยภาพการจัดทางด้านภาระหน้าที่ของผู้บริหารได้ดีขึ้น
2. ความต้องการของผู้ร่วมงานมากขึ้นหรือน้อยลง
3. การแบ่งสับปันส่วนความรับผิดชอบ
4. สายการบังคับบัญชา
5. ความพอเพียงทางด้านสื่อสารในหน่วยงานต่าง ๆ

ในด้านการสื่อสารระหว่างครูกับผู้บริหาร นั้น แจ็คสัน (Jay M. Jackson, 1959) ได้ให้ความเห็นว่าครูมีความปรารถนาที่จะติดต่อกับผู้บริหารมากกว่าที่ ผู้บริหารจะติดต่อกับครู

จะเห็นว่า หน้าที่ที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารในหน่วยงาน ก็คือ การให้ข่าวสารเกี่ยวกับสิ่งที่เกิดขึ้นหรือสิ่งที่กำลังจะเกิดในหน่วยงานนั้น เมื่อผู้อยู่ที่บังคับบัญชาได้รับข่าวสารที่ถูกต้องก็จะไม่มีความเคลือบแคลงใจต่อตัวผู้บริหาร ผู้บริหารควรจะต้องเปิดช่องทางการติดต่อสื่อสารระหว่างตนเองกับผู้ที่บังคับบัญชาอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาติดต่อได้เสมอ สิ่งที่ผู้บริหารควรตระหนักอยู่เสมอก็คือ ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชามีความต้องการสำคัญอยู่อย่างหนึ่งก็คือ ต้องการได้รับข่าวสารต่าง ๆ ในหน่วยงาน อย่างไรก็ตามช่องส่งข่าวสารก็มีความสำคัญอยู่มาก ผู้บริหารควรจะต้องปรับปรุงช่องส่งข่าวสารให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ ครูจะมีความตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างตั้งใจและเต็มใจ เพราะเมื่อผู้บริหารและครูอาจารย์มีความเข้าใจตรงกัน ความร่วมมือในการทำงานจะมีมากขึ้นบุคลากรที่จะทำงานร่วมกันจะมีขวัญดี โรงเรียนก็เช่นกันการสื่อสารมีส่วนช่วยให้การดำเนินงานบริหารโรงเรียนของผู้บริหารได้บรรลุตามที่ตั้งไว้เมื่อมีการปฏิบัติเกี่ยวกับการสื่อสารที่ถูกต้องอยู่เสมอ

#### ปัญหาและอุปสรรคในการสื่อสาร

ในการติดต่อสื่อสาร ถึงแม้จะได้พยายามปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพมากขึ้น แต่เนื่องจากการสื่อสารเป็นเรื่องของมนุษย์ ไม่มีใครหยั่งรู้ หรือ



คาดคะเนความรู้สึก ความต้องการของอีกฝ่ายหนึ่งได้ทั้งหมด ดังนั้นปัญหาการสื่อสารยังคงมีอยู่ (รจิตลักษณ์ แสงอุไร, 2530)

ปัญหาการติดต่อสื่อสารอาจจะมาจากภายนอกตัวบุคคล สภาพแวดล้อม เครื่องมือ และวิธีการ ส่วนปัจจัยภายนอกในตัวบุคคล ได้แก่ อารมณ์ จิตใจ ธรรมชาติของมนุษย์และจิตวิทยา (Clauden E. Shannon and Karren Weaver, 1949) หรือปัญหาการสื่อสารอาจจะเนื่องจากโครงสร้าง หรือ สายการบังคับบัญชา (Kunt อ้างถึงใน กริช สืบสนธิ์, 2526)

ปัญหาด้านโครงสร้าง ในองค์การจะมีหลักการหรือแนวปฏิบัติไว้ควบคุมพฤติกรรมของบุคคลอย่างมีหลักฐานเป็นลายลักษณ์อักษร มีขั้นตอนต่าง ๆ มากมาย ทั้งนี้เนื่องจากการแบ่งงานกันทำ ลักษณะงานและการปฏิบัติที่แตกต่างกัน ทำให้ไม่ได้ติดต่อสื่อสารกัน และไม่เข้าใจงานของแต่ละฝ่าย ซึ่งนับว่าเป็นปัญหาในสายการบังคับบัญชา โดยปกติเกิดจากฝ่ายผู้บริหารและฝ่ายปฏิบัติการ ดังนี้

1. ปัญหาจากฝ่ายบริหาร เป็นปัญหาการติดต่อสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาที่ติดต่อไปยังบุคคลต่าง ๆ ในหน่วยงาน ซึ่งมักใช้เป็นลายลักษณ์อักษร อาจให้ข่าวสารมากเกินไปทำให้เบื่อหน่าย ใช้เวลาไม่เหมาะสมเนื่องจากความสัมพันธ์ทางตำแหน่งหรือสถานภาพทางสังคมที่แตกต่างกันทำให้มีการบิดเบือนข้อมูล หรือการใช้กริยาท่าทางไม่เหมาะสมกับผู้รับ การแสดงออกทางสีหน้าไม่สัมพันธ์กันสาระคำพูด ทำให้ขาดความไว้วางใจกัน มีการกรองข่าวสารและการส่งข่าวสารหลายทอด ทำให้ข่าวสารตกหล่นสูญหาย หรือไม่ทันการณ์หรือบางทีก็ให้ข่าวสารซ้ำซ้อนหรือคล้ายคลึงกับที่เคยส่งให้แล้ว ทำให้ผู้รับขาดความสนใจส่งข่าวลวงหน้านานเกินไป ทำให้ลืมน ประกอบกับผู้บริหารขาดเทคนิคการติดต่อสื่อสารและขาดการฝึกอบรมบุคลากรให้สามารถติดต่อกับผู้อื่น ยิ่งทำให้การติดต่อสื่อสารมีปัญหามากขึ้น

2. ปัญหาจากฝ่ายปฏิบัติการ เป็นการติดต่อสื่อสารจากผู้ใต้บังคับบัญชาไปยังผู้บังคับบัญชา ซึ่งมักคิดว่าตนได้รับข่าวสารน้อย โดยเฉพาะอย่างยิ่งข่าวเกี่ยวกับความเคลื่อนไหวที่มีผลกระทบต่อการทำงาน เมื่อผู้บังคับบัญชาให้ข่าวสารไม่พอเพียงหรือกลับกรองให้เหลือน้อยลงก็ไม่ซักถามเพิ่มเติม ยิ่งถ้าเป็นลายลักษณ์อักษรเมื่อไม่เข้าใจก็ไม่ซักถาม จึงเกิดการเอาชนะกันเองขึ้น แม้ว่าโดยปกติจะมีการให้ข่าวสารทางการพูดประกอบการเขียนแล้วก็ตาม แต่เนื่องจากองค์การมีขนาดใหญ่ จึงต้องใช้ลายลักษณ์อักษรปัญหาในเรื่องนี้จึงยังคงมีตลอดมา (เสนาะ ตีเยวาร์, 2530)

ปัญหาด้านระบบการติดต่อสื่อสาร เป็นปัญหาจากการที่ผู้บริหารไม่สนใจไม่กล้าลงทุนในการหาวิธีใช้เครื่องมือการติดต่อสื่อสาร ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเสนอหรือแสดงความคิดเห็น ไม่กระตุ้นให้สมาชิกตื่นตัวและร่วมมือกัน เป็นปัญหาจากการจัดระบบงานที่ไม่เหมาะสม แบ่งงานไม่ถูก ใช้คนผิดหน้าที่ ไม่อธิบายเป้าหมายของหน่วยงาน หรือรายละเอียดของโครงการต่าง ๆ ให้สมาชิกทราบ รวมทั้งไม่ฝึกอบรมบุคลากรให้ใช้ระบบการติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่น จึงทำให้เกิดปัญหาได้ (นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, 2529)

ปัญหาด้านภาษา คนส่วนมากยังคิดว่าความหมายของภาษาอยู่ที่คำ แต่จริง ๆ แล้ว ความหมายของภาษาอยู่ที่ผู้ใช้ ดังนั้นความหมายของภาษาจึงไม่คงที่เพราะขึ้นอยู่กับประสบการณ์ ภูมิหลัง อาชีพ ระดับการศึกษาเป็นสำคัญ คำหลายคำอาจมีหลายความหมาย ทั้งนี้เพราะว่าความหมายของภาษาเปลี่ยนไปตามกาลเวลาตามท้องถิ่น และมีศัพท์เฉพาะวงการ อย่างไรก็ตามปัญหาจากด้านภาษาพอสรุปได้ดังนี้

1. ปัญหาจากการพูด งานที่ผู้บริหารต้องทำในแต่ละวัน สิ่งแรก ได้แก่ การพูด ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะบุคคล มักมีปัญหาเนื่องจากผู้พูดกล่าวพาดพิงถึงเพื่อนร่วมงานหรือผลงานของผู้อื่นโดยขาดข้อเท็จจริงที่เพียงพอ ยึดมั่นในแนวคิดของตนจนไม่ยอมรับฟังและไม่เปลี่ยนแปลงความคิด ผู้พูดใช้อารมณ์ ใช้ภาษาไม่เหมาะสม ผูกขาดการพูดเพียงคนเดียว ขาดทักษะในการพูดและการเรียบเรียงเนื้อหา ไม่รักษาระเบียบวาระและประเด็นในการพูด เป็นต้น ซึ่งปัญหาจากการพูดนี้สัมพันธ์กับการฟังด้วย

2. ปัญหาจากการฟัง เนื่องจากบางครั้งผู้รับอาจไม่สนองตอบต่อการติดต่อสื่อสาร เนื่องจากความสับสนทางอารมณ์ มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อเรื่องราวนั้น ๆ หรือตัวผู้ส่งสารเองไม่รับรู้หรือคิดว่าตนรู้แล้ว เป็นต้น

3. ปัญหาจากการเขียน การเขียนเพื่อการติดต่อสื่อสารความหมายในลักษณะเป็นคำสั่ง คำชี้แจง รายงาน มีปัญหาเกี่ยวกับรูปแบบการเขียน การใช้คำไม่ชัดเจน ใช้ภาษาไม่เหมาะสม ไม่มีรายละเอียดหรือมากเกินไปทำให้ผู้รับเบื่อหน่าย นอกจากนี้การเขียนที่มีรอยขีดข่วนขีดฆ่า สกปรก ตกหล่น ก็เป็นปัญหาเช่นกัน ซึ่งปัญหาจากการเขียนนี้เป็นปัญหาที่สัมพันธ์กับการอ่าน ทำให้ผู้อ่านไม่สนใจ ไม่เข้าใจได้ (รจิตลักษณ์ แสงอุไร, 2530)

ปัญหาภายในตัวบุคคล ได้แก่ ปัญหาด้านธรรมชาติของมนุษย์ และปัญหาด้านจิตวิทยา ดังนี้

ด้านธรรมชาติของมนุษย์ เนื่องด้วยมนุษย์มีธรรมชาติในการเลือกได้ยินได้ฟัง หรือสนใจในสิ่งที่ตนคาดหวังเท่านั้น ไม่สนใจในสิ่งที่ตนรู้แล้ว ไม่ให้ความเชื่อถือในข่าวสาร ทั้งนี้เนื่องจากสภาพของอารมณ์ และความแตกต่างด้านภูมิหลัง ค่านิยม สถานะ จึงทำให้มีการรับรู้ที่แตกต่างกัน

### ด้านจิตวิทยา มนุษย์มีลักษณะด้านจิตวิทยา ดังนี้

1. พยายามแยกสิ่งต่าง ๆ เป็นหมวดหมู่แล้วใช้เป็นตัวกำหนดการรับรู้ของตน ฝังใจในข่าวสารที่ได้รับครั้งแรก การได้รับข่าวสารในระยะเวลาที่แตกต่างกัน มักอ้างข้อมูลย้อนหลัง
2. การให้ความหมายของคำที่แตกต่างกัน ทั้งนี้เพราะมีการเลือกใช้คำตามวัตถุประสงค์ของตน เช่น การใช้คำศัพท์เฉพาะ การใช้คำพ้องรูปพ้องเสียง และใช้กริยาทำทางที่แสดงออกแตกต่างกัน จึงทำให้เป็นปัญหาและอุปสรรคในการติดต่อสื่อสารได้ (อรุณ รักรธรรม, 2522)

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สมชาติ รัตนถาวร (2514) ได้วิจัยเรื่องระบบสังคมคมนาคมในโรงเรียนมัธยมสังกัดกรมวิสามัญ โรงเรียนสาธิตของวิทยาลัยครู สังกัดกระทรวงศึกษาธิการในกรุงเทพมหานคร และโรงเรียนสาธิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่า

1. ระบบการสื่อสารที่ใช้ในโรงเรียนเป็นแบบ 2 ทาง (Two Way Communication) คือ
  - 1.1 อาจารย์ใหญ่  $\rightleftarrows$  ครู (Downward และ Upward)
  - 1.2 อาจารย์ใหญ่  $\rightleftarrows$  ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่  $\rightleftarrows$  ครู (Downward และ Upward) ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่เป็นช่องผ่าน
  - 1.3 อาจารย์ใหญ่  $\rightleftarrows$  หัวหน้าสายวิชา  $\rightleftarrows$  ครู (Downward และ Upward) หัวหน้าสายวิชาเป็นช่องผ่าน
2. ข่าวที่ครูอยากทราบคือ
  - ก) ข่าวเกี่ยวกับความเคลื่อนไหวในวงการศึกษา
  - ข) ข่าวเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียน

- ค) ข่าวกีฬาเกี่ยวกับการเลื่อนชั้นเงินเดือน
- ง) ข่าวทางวิชาการ และ
- จ) ข่าวเกี่ยวกับสวัสดิการครู

3. สื่อทางวาจาที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดในโรงเรียนคือ การประชุมครูและสื่อทางลายลักษณ์อักษรที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดในโรงเรียนมัธยมศึกษาได้ แก่หนังสือเวียนส่วนในโรงเรียนสาธิตได้แก่วารสารของโรงเรียน

4. ในโรงเรียนทั้งสองประเภทใช้วิธีการสื่อสารแบบทางการมากกว่าวิธีการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ

5. สิ่งที่มีอิทธิพลต่อการสั่งคมนาคนในโรงเรียนมากที่สุดคือ ความเข้าใจดีต่อกันและสิ่งที่มีอิทธิพลต่อการสั่งคมนาคนน้อยที่สุดคือ การเลื่อนชั้นเงินเดือน

6. ในโรงเรียนหลายแห่งต้องใช้เวลาในการติดต่อสื่อสารระหว่างอาจารย์ใหญ่และครูมาก และขาดอุปกรณ์ช่วยในการสื่อสาร ในโรงเรียนดังกล่าวนี้อาจารย์ใหญ่จะได้จัดหางบประมาณมาซื้ออุปกรณ์ช่วยการสื่อสารในโรงเรียน เช่น โทรศัพท์ภายใน เป็นต้น

นคร ตั้งคพิภพ (2525) ได้วิจัยเรื่องการติดต่อสื่อสารในโรงเรียนมัธยมศึกษากระทรวงศึกษาธิการ ในเขตการศึกษา 5 พบว่า

1. การปฏิบัติการติดต่อสื่อสาร ในโรงเรียนโดยสรุปแล้ว ผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่ามีปฏิบัติการในโรงเรียนอยู่ในเกณฑ์ เกิดขึ้นบ่อย ๆ ส่วนคณาจารย์เห็นว่าอยู่ในเกณฑ์ เกิดขึ้นเป็นบางครั้ง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทั้ง 7 ด้าน คือ ความน่าเชื่อถือ ความเหมาะสมกับสภาวะแวดล้อม เนื้อหาสาระ ความต่อเนื่องและอยู่กับร่องกับรอย ช่องทางของข่าวสาร ความสามารถของผู้รับ และความแจ่มชัด ผู้บริหารมีความเห็นว่า ทุก ๆ ด้านมีการปฏิบัติการอยู่ในเกณฑ์ เกิดขึ้นบ่อย ๆ ส่วนคณาจารย์เห็นว่า ด้านความน่าเชื่อถือ เนื้อหาสาระ และช่องทางของข่าวสารมีการปฏิบัติการอยู่ในเกณฑ์ เกิดขึ้นบ่อย ๆ แต่ด้านที่เหลือเห็นว่ามีปฏิบัติการอยู่ในเกณฑ์ เกิดขึ้นเป็นบางครั้ง

2. ความคิดเห็นของผู้บริหารและคณาจารย์เกี่ยวกับการปฏิบัติการติดต่อสื่อสารภายในโรงเรียนมีความแตกต่างกัน

3. ชนิดของข่าวสารที่มีการติดต่อสื่อสารภายในโรงเรียน ส่วนใหญ่ทั้งผู้บริหารและคณาจารย์ เห็นว่า มีการติดต่อสื่อสารอยู่ในระดับปานกลาง ชนิดของข่าวสารที่มีการติดต่อสื่อสารมากกว่าชนิดอื่น ๆ คือ ข่าวที่เกี่ยวกับการร่วมการกุศล

4. ชนิดของข่าวสารที่ผู้บริหารและคณาจารย์ สนใจอยากทราบมากที่สุดคือ ข่าววิชาการ รองลงไปคือ ข่าวความเคลื่อนไหวในวงการศึกษาและข่าวการดำเนินงานภายใน โรงเรียน ส่วนชนิดของข่าวสารที่มีความสนใจน้อยที่สุด คือ ข่าวเกี่ยวกับการร่วมการกุศล

5. การประกาศ เป็นวิธีการติดต่อสื่อสารทางวาจา ที่มีใช้มากที่สุดในโรงเรียน ทั้งในความคิดเห็นของผู้บริหารและคณาจารย์ และการใช้หนังสือเวียนเป็นวิธีการติดต่อสื่อสารทางลายลักษณ์อักษรที่มีใช้มากที่สุดในโรงเรียน

สัมพันธ์ พูนนารถ (2527) ได้วิจัยเรื่องพฤติกรรมการสื่อสารเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ของอาจารย์วิทยาลัยครูอุตรดิตถ์ พบว่า

1. อาจารย์วิทยาลัยครูอุตรดิตถ์ ใช้วิธีการสื่อสารทางลายลักษณ์อักษรที่เป็นหนังสือคำสั่งอยู่ในเกณฑ์มาก ที่เป็นป้ายประกาศข่าวสาร, หนังสือเวียน, บันทึกข้อความ และวารสารประชาสัมพันธ์ อยู่ในเกณฑ์ใช้พอประมาณ ส่วนเอกสารวิชาการ, จดหมายข่าว และจดหมายส่วนตัว อยู่ในเกณฑ์น้อย สำหรับวิธีการสื่อสารทางวาจาที่เป็นการพูดทางโทรศัพท์ภายใน, การประกาศเสียงตามสาย และการพบปะพูดคุยเป็นรายบุคคล อยู่ในเกณฑ์มาก ส่วนการประชุมคณะกรรมการ, การพบปะพูดคุยเป็นกลุ่มและการประชุมคณาจารย์อยู่ในเกณฑ์ใช้พอประมาณ

2. ชนิดของข่าวสารเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ ๆ อาจารย์ให้ความสนใจตามลำดับมากที่สุดไปน้อยที่สุด ได้แก่ ข่าวเกี่ยวกับงานสอนและอบรม, ข่าวเกี่ยวกับงาน บริการทางวิชาการ, ข่าวเกี่ยวกับการผลิตผลทางวิชาการ, ข่าวเกี่ยวกับงานบริหาร, ข่าวเกี่ยวกับงานธุรการ, ข่าวเกี่ยวกับงานวิจัย, ข่าวเกี่ยวกับงานกิจกรรมนักศึกษา, ข่าวเกี่ยวกับงานนิเทศการศึกษา และข่าวเกี่ยวกับงานวัฒนธรรม

3. การรับข่าวสารของอาจารย์

3.1 ให้ความสนใจต่อข่าวสาร ฟังพอใจที่จะแสวงหาข่าวสารและมีความกระตือรือร้นที่จะสนใจติดตามข่าวสาร อยู่ในเกณฑ์มาก

3.2 เปิดรับข่าวสารผ่านสื่อทางลายลักษณ์อักษรที่เป็นหนังสือคำสั่งอยู่เกณฑ์บ่อยครั้ง ที่เป็นเอกสารวิชาการ, จดหมายข่าว และจดหมายส่วนตัว อยู่ในเกณฑ์นาน ๆ ครั้ง รวมทั้งเปิดรับข่าวสารผ่านสื่อทางวาจาที่เป็นการพบปะพูดคุยเป็นรายบุคคลอยู่ในเกณฑ์บ่อยครั้ง ที่เป็นการพูดทางโทรศัพท์ภายใน, การประกาศเสียงตามสาย, การประชุมคณะกรรมการ การพบปะพูดคุยเป็นกลุ่ม และการประชุมคณาจารย์ อยู่ในเกณฑ์บางครั้ง

3.3 ได้รับข่าวสารจากผู้บริหาร ไปยังอาจารย์ผ่านสื่อหนังสือคำสั่งอยู่ในเกณฑ์บ่อยครั้ง และผ่านจดหมายส่วนตัวอยู่ในเกณฑ์นาน ๆ ครั้ง ได้รับข่าวสารจากอาจารย์ไปยังผู้บริหารผ่านสื่อการพบปะพูดคุยเป็นรายบุคคล และการพูดทางโทรศัพท์ภายใน อยู่ในเกณฑ์บ่อยครั้ง และผ่านจดหมายส่วนตัวอยู่ในเกณฑ์นาน ๆ ครั้ง และได้รับข่าวสารระหว่างเพื่อนอาจารย์ด้วยกันผ่านสื่อการพบปะพูดคุยเป็นรายบุคคล และการพูดทางโทรศัพท์ภายใน อยู่ในเกณฑ์บ่อยครั้ง และผ่านจดหมายส่วนตัวอยู่ในเกณฑ์นาน ๆ ครั้ง

3.4 ข่าวสารที่ได้รับมีเนื้อหาสาระเกี่ยวกับงานสอนและอบรม อยู่ในเกณฑ์บ่อยครั้ง และมีเนื้อหาสาระเกี่ยวกับงานวัฒนธรรมและงานวิจัยอยู่ในเกณฑ์นาน ๆ จะได้รับบ้าง

3.5 เคยพบปะพูดคุย, รายงานข่าวสาร, ถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความคิดเห็น วิพากษ์วิจารณ์ หรือปรึกษาหารือ และแจ้งเวียนข่าวสาร ให้เพื่ออาจารย์ทราบ อยู่ในเกณฑ์บางครั้ง และเคยกระจายข่าวสาร, จัดให้มีการประชุมคณะกรรมการและการประชุมคณาจารย์ ตลอดจนเผยแพร่ข่าวสารให้เพื่อนอาจารย์ทราบ อยู่ในเกณฑ์นาน ๆ ครั้ง

3.6 ได้นำข่าวสารเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ ๆ เป็นงานสอนและอบรมไปปฏิบัติด้วยตนเอง, มีส่วนช่วยเหลือในการปฏิบัติงานบริการทางวิชาการ งานบริหารงานธุรการ งานกิจกรรมนักศึกษา งานผลิตผลงานทางวิชาการ งานนิเทศการศึกษาและงานวัฒนธรรม และรับรู้ว่ามี การปฏิบัติงานวิจัย

3.7 ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเห็นว่า อาจารย์ทุกคนควรปฏิบัติงานในหน้าที่ต่าง ๆ ด้วยตนเอง รวมทั้งมีความคิดเห็นว่าจะแนะนำและเคยแนะนำให้อาจารย์ท่านอื่นปฏิบัติงานในหน้าที่อยู่ในเกณฑ์เท่ากัน

3.8 วิธีการแนะนำให้อาจารย์ท่านอื่นปฏิบัติงานในหน้าที่โดยการพบปะพูดคุยกับเพื่อนอาจารย์เป็นรายบุคคลและเป็นกลุ่มอยู่ในเกณฑ์บางครั้ง โดยการเสนอความคิดเห็นต่อผู้บริหาร, เขียนบทความหรือข่าวสารเผยแพร่ในจดหมายข่าว วารสารประชาสัมพันธ์ และเอกสารวิชาการ รวมทั้งเขียนเป็นจดหมายส่วนตัว อยู่ในเกณฑ์นาน ๆ ครั้ง

4. ผู้บริหารและคณาจารย์มีความคิดเห็นแตกต่างกันเกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสารแบบทางการและแบบไม่เป็นทางการ ทิศทางการสื่อสารจากบนลงล่างจากล่างขึ้นบนและ

ระหว่างเพื่อนอาจารย์ด้วยกัน และประเภทการสื่อสารระหว่างบุคคล การสื่อสารกลุ่มย่อยและการสื่อสารสาธารณะ ตามลักษณะการปฏิบัติงานในหน้าที่

สุปัญญา กิติวิสาร (2533) ได้วิจัยเรื่อง การสื่อสารเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน การจัดการศึกษา การศาสนาและวัฒนธรรมของข้าราชการในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ผู้นำ พบว่า

1. ความสนใจชนิดของข่าว ข้าราชการในสำนักงานสนใจข่าวสารเกี่ยวกับงานธุรการ งานบริหารทั่วไป งานวิชาการ งานการเงินการบัญชี มากตามลำดับ ส่วนงานวัฒนธรรมและงานศาสนาอยู่ในเกณฑ์น้อย

2. การรับข่าว ข้าราชการในสำนักงานกระตือรือร้นสนใจข่าวและให้ความสนใจข่าวเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์มาก

3. วิธีการสื่อสาร การใช้สื่อสารด้วยวิธีลายลักษณ์อักษร โดยใช้บันทึกข้อความ หนังสือคำสั่ง คู่มือปฏิบัติงาน หนังสือเวียน ป้ายประกาศข่าว ข้าราชการในสำนักงานใช้อยู่ในเกณฑ์พอสมควร การใช้เอกสารวิชาการ วารสารประชาสัมพันธ์ จดหมายข่าว จดหมายส่วนตัวอยู่ในเกณฑ์ใช้น้อย การสื่อสารโดยทางวาจา ข้าราชการในสำนักงานใช้วิธีการพูดคุยเป็นรายบุคคลและพูดคุยเป็นกลุ่มมากกว่าวิธีอื่น

4. รูปแบบการสื่อสาร ข้าราชการในสำนักงานเห็นด้วยกับการใช้สื่อสารสองทางในเรื่องการประชุมชี้แจงการทำงานของผู้บริหาร

การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ ข้าราชการเห็นด้วยกับการใช้การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ เห็นว่าการสนิทสนมกับเพื่อนร่วมงานทำให้ได้รับข่าวสารเพิ่มมากขึ้น เมื่อมีปัญหาหมักจะถามผู้บริหารเสมอ และพยายามหาเวลาออกพูดคุยกับผู้บริหาร

ชื่นอารมณ จันทรพิณจรรย์ (2531) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การติดต่อสื่อสารในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดเลย พบว่า

1. ปัญหาการสื่อสารในโรงเรียนอยู่ในระดับน้อย
2. เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อพบว่าปัญหามากที่สุด คือ การไม่มีแผนผังแสดงรูปแบบการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน