

## การพัฒนาารูปแบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา

### A Development of Efficient Communication Model of secondary School Administrators

ชวัลวัฒน์ ธิราชพิบูล<sup>1</sup>, มารศรี สุธานี<sup>2</sup>, सरายูธ เศรษฐจร<sup>3</sup>

Chawanwat Thirachaphibool<sup>1</sup>, Marasri Sutanithi<sup>2</sup>, Sarayuth Sethakajorn<sup>3</sup>

<sup>1</sup> นักศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการศึกษา มหาวิทยาลัยปทุมธานี

<sup>2</sup> อาจารย์ประจำสาขาวิชาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยปทุมธานี

<sup>3</sup> อาจารย์ประจำสาขาวิชาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยปทุมธานี

#### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบ และเพื่อประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ในการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก และผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา การตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบ โดยการสนทนากลุ่มกับผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 คน และประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบ โดยผู้บริหารสถานศึกษาได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนรองผู้อำนวยการโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๓ จังหวัดนนทบุรี จำนวน 30 คน ได้มาโดยการสุ่มอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า

1.รูปแบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา มีองค์ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ ด้านทักษะในการสื่อสาร ด้านการเลือกใช้ช่องทาง ด้านวิธีการสื่อสาร ด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์ และด้านการเรียนรู้ ธรรมชาติของผู้รับสาร มีรายละเอียดทั้งหมด 29 ข้อ ดังนี้ 1) ด้านทักษะในการสื่อสาร มี 6 ข้อ 2) ด้านการเลือกใช้ช่องทางมี 5 ข้อ 3) ด้านวิธีการสื่อสาร มี 6 ข้อ 4) ด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์ มี 6 ข้อ 5) ด้านการเรียนรู้ธรรมชาติของผู้รับสารมี 6 ข้อ

2.ผลการพัฒนารูปแบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านมีความเห็นสอดคล้องตรงกันว่ารูปแบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา มีความเหมาะสมทุกด้าน

3.ผลการประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา โดยรวมมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด ดังนี้ ด้านการเรียนรู้ธรรมชาติของผู้รับสาร ด้านทักษะในการสื่อสาร ด้านวิธีการสื่อสาร ด้านการเลือกใช้ช่องทาง และด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์

**คำสำคัญ :**รูปแบบ การสื่อสาร ผู้บริหาร ประสิทธิภาพ สถานศึกษา มัธยมศึกษา

## Abstract

The purposes of this research were to develop and to evaluate the feasibility of the efficient communication model of secondary school administrators. The content validity was verified by in depth interview with 5 experts while the propriety of the model was verified by focus group with 10 scholars to evaluate the feasibility. The population in this research were directors and deputy directors of Nonthaburi Secondary Education Service Office 3 totally 30 people from the simple random sampling. The tool of the study was the questionnaire. The statistics used in this study were mean and standard deviation.

The results were as followed :

1. The model for the efficiency communication of secondary school administrators Consisted of 5 aspects : Communicative skills, Choice of communication channel, Ways of communication, Human relationship, Learning the nature of receivers. There were totally 29 detailed items in each aspect : 1) 6 in Communicative skills 2) 5 in Choice of communication channel 3) 6 in Ways of communication 4) 6 in Human relationship and 5) 6 in Learning the nature of receivers and verifying the appropriation of the format.

2. The model for the efficient communication of secondary school administrators founded that experts agreed that the model for the efficient communication of secondary school administrators were proper in every aspect.

3. The feasibility of a model, was overall in the most level, as considered in each aspect was also in the highest level by raking from the most to the least mean : Learning the nature of receivers, Communicative skills, Ways of communication, Choice of communication channel and Human relationship, respectively.

**Keywords:** Model Communication Performance Managers Secondary School Education

## ภูมิหลัง

ในโลกปัจจุบันซึ่งเป็นยุคของข้อมูลข่าวสารที่มนุษย์สามารถรับรู้ เรียนรู้ และเข้าถึงข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและส่งผลกระทบต่อองค์กรและบุคลากรในองค์กรอย่างไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ องค์กรต่าง ๆ จึงต้องปรับตัวและพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการองค์กรให้สามารถดำเนินต่อไปได้และเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันเพื่อความเป็นผู้นำที่ก้าวหน้า องค์กรอื่น ๆ การรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงและสามารถปรับตัวให้สามารถก้าวไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคงจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง ท่ามกลางสภาวะการณ์เช่นนี้ผู้บริหารองค์กรที่ชาญฉลาดและมีภาวะผู้นำจะต้องหันมาให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อที่จะเป็นพลังขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้าอย่างไม่หยุดนิ่ง ซึ่งในบรรดากลยุทธ์ต่าง ๆ ที่ผู้บริหารจะต้องนำมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น “การสื่อสาร” กล่าวได้ว่าเป็นกลยุทธ์ที่มีความสำคัญที่สุด เพราะการสื่อสารเป็นกลยุทธ์หรือกระบวนการหรือเครื่องมือที่จะนำไปสู่การรับรู้ เรียนรู้ ให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันของบุคลากรทั่วทั้งองค์กรตั้งแต่ระดับนโยบายไปจนถึงระดับปฏิบัติการ ทำให้สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ร่วมกันได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และจะต้องนำมาใช้ให้สอดคล้องกับพื้นฐานขององค์กรทั้งในด้านโครงสร้าง ระบบการบริหาร ทักษะคน และค่านิยม รวมทั้งวัฒนธรรมของบุคลากรในองค์กรจึงจะทำให้องค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ “การสื่อสาร” จึงเป็นเครื่องมือทางการบริหารที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญและต้องนำมาใช้ในการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดแก่องค์กร[1]

จากสภาพการณ์ของสถานศึกษาตั้งแต่อดีตมาจนถึงปัจจุบันนั้น จะเห็นได้ว่าการสื่อสารเข้ามามีบทบาทควบคู่ไปกับระบบการบริหารจัดการภายในโรงเรียนแทบทั้งสิ้น ซึ่งเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งที่ทำให้การดำเนินการต่าง ๆ ของโรงเรียนเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถดำเนินกิจการต่าง ๆ ได้อย่างราบรื่น ทั้งยังเชื่อมประเทศต่างๆ เข้าด้วยกัน โดยมีความรู้เป็นตัวผลักดันส่งผลต่อการครอบครองและพัฒนาข้อมูลสารสนเทศข่าวสารที่จะเพิ่มประสิทธิภาพของการจัดการสมัยใหม่โดยให้

ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรภายในสถานศึกษา การสื่อสารจึงเข้ามามีบทบาทสำคัญในกิจกรรมทุกอย่างของโรงเรียนทั้งทางตรงและทางอ้อม ในฐานะที่เป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งของการบริหารงาน [2] การสื่อสารจะช่วยให้การบริหารงานของสถานศึกษาเป็นไปได้อย่างราบรื่น สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาที่ตั้งไว้ ซึ่งต้องอาศัยการสื่อสารเป็นสื่อกลางติดต่อกับบุคลากรผู้ปฏิบัติงานเพื่อทำการแลกเปลี่ยนข่าวสาร สร้างความเข้าใจ อีกทั้งประสานการดำเนินงานและส่งเสริมความร่วมมือในการปฏิบัติงาน เพื่อไปสู่เป้าหมายในทิศทางเดียวกัน [3]ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องปรับกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงานให้สามารถบริหารงานในรูปแบบดังกล่าวได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการที่จะต้องเชื่อมโยงกับทุกมิติในการบริหารงาน เสมือนเป็นเจ้าของภาพที่จะต้องรับผิดชอบและจัดการกับภาระงานทุกเรื่องภายในขอบเขตภารกิจของตน เป็นผู้ที่จะต้องใช้การสื่อสารอย่างมากเพื่อประสานการทำงานในทุกระดับ ทุกภาคส่วน ทั้งภายในสถานศึกษา ภายนอกสถานศึกษา และระหว่างสถานศึกษา เพื่อให้ทุกส่วนเชื่อมโยงและรับผิดชอบร่วมมือทำงานร่วมกันอันเป็นการบริหารและประสานงานให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินภาระงานภายในสถานศึกษา [4]นอกจากนี้การสื่อสารในสถานศึกษายังมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน เพราะหากมีการสื่อสารที่ดีแล้วย่อมก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ในทางตรงกันข้ามหากสถานศึกษามีการสื่อสารไม่ดี จะส่งผลต่อขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้ประสิทธิภาพการทำงานของผู้ปฏิบัติงานลดลงด้วย[5] กิจกรรมต่าง ๆ ของผู้บริหารสถานศึกษาล้วนเกี่ยวข้องกับการสื่อสารไม่ว่าจะเป็นในด้านของความสำคัญในการมอบหมายงาน การสั่งการของผู้บริหาร การสร้างความเข้าใจอันดีต่อการปฏิบัติงาน การส่งข้อมูลข่าวสารทั้งระหว่างชุมชน ผู้ปกครอง คณะครู หัวหน้าฝ่าย บุคลากร ผู้ปฏิบัติงาน และระหว่างผู้บริหารด้วยกัน ต้องมีการประสานงานซึ่งกันและกัน[6] ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องสร้างความเข้าใจกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อสร้างความรู้สึกรักพอใจและเต็มใจที่จะทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย [7]หัวหน้างานที่มีคุณลักษณะการติดต่อ สื่อสารที่มีประสิทธิภาพกับพนักงานสามารถสร้างกลุ่มงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูง ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ประสิทธิภาพในการสื่อสารของผู้บริหารนั้นมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานและการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพนั้นมีบทบาทสำคัญในสถานศึกษา ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องสนใจและปรับปรุงการสื่อสารของตนให้มีประสิทธิภาพ วิธีการสื่อสารภายในสถานศึกษาทุกวิธีการมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน [8] สอดคล้องกับรังสาด จันทรวิสูตร [9] ได้ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารที่ควรจะเป็นในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี ด้านวัตถุประสงค์ในการติดต่อสื่อสาร รูปแบบการติดต่อ สื่อสาร ประเภทและลักษณะการติดต่อสื่อสาร และวิธีการติดต่อสื่อสารจากการศึกษา พบว่า ในการติดต่อสื่อสารทุกด้านมีส่วนสำคัญในระดับมากต่อการดำเนินงาน ของสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ การติดต่อสื่อสารจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร และการดำเนินการทางการบริหารในด้านต่าง ๆ ซึ่งจะทำให้สถานศึกษาสามารถดำเนินงานไปได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยต้องมีการจัดการที่ดีในเรื่อง กระบวนการของการสื่อสารพฤติกรรมที่จะส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนบริหารงานได้อย่างประสบความสำเร็จ กาญจนา โชคเหรียญสุขชัย [10] แสดงความเห็นว่าคุณภาพการสื่อสารที่ใช้การสื่อสารเป็นแบบคำพูดและคำสั่ง (การเขียน) ผ่านทางเอกสารต่าง ๆ เป็นการสื่อสารที่เป็นอวัจนภาษา (Nonverbal Communication) ซึ่งมีความสำคัญเทียบเท่ากับการสื่อสารที่ใช้วัจนภาษา

ดังนั้นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้ก็คือผู้บริหารสถานศึกษา เพราะผู้บริหารสถานศึกษานั้นเปรียบเสมือนผู้นำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ อีกทั้งยังเป็นผู้ประสานความร่วมมือจากทุกฝ่าย ที่มีความสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ในเรื่องการบริหารจัดการสถานศึกษา การเรียนการสอน รวมทั้งประสานความสัมพันธ์กับหน่วยงาน เพื่อการระดมและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ [11] ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเปรียบได้ว่าเป็นจอมทัพสำคัญที่จะนำพาสถานศึกษาให้ก้าวไปในกระแสแห่งการปฏิรูปได้อย่างมีเกียรติและมีศักดิ์ศรีผู้บริหารสถานศึกษาในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงทางบริบท ( Context) หลากหลายน่าจะเปรียบได้กับ “ผู้บริหารมีอาชีพ ” จึงจะเหมาะสมกับสภาพการณ์ปัจจุบันที่จะทำหน้าที่สำคัญเพื่อให้ไปสู่เป้าหมายที่พึงประสงค์ โดยการกำหนดเป็นยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติที่แสดงให้เห็นถึงศักยภาพและสมรรถนะที่จะนำไปสู่ประสิทธิภาพสูงสุดในการบริหารจัดการศึกษาภายในสถานศึกษาแห่งนั้น[12]

ปัจจุบันการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษายังขาดการคำนึงถึงสิ่งต่างๆดังกล่าวข้างต้นในการนำเสนอรูปแบบการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพจึงจะสามารถแก้ปัญหาต่างๆในสถานศึกษาได้เป็นอย่างดีการสื่อสารมีผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา

จากที่กล่าวมาทั้งหมดในเบื้องต้นนี้ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะพัฒนารูปแบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา ซึ่งจะมีความสำคัญยิ่ง เพราะการสื่อสารนั้นมีผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษาโดยในงานวิจัยครั้งนี้จะมุ่งเน้นถึงการแสวงหาพัฒนารูปแบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา เพื่อใช้เป็นแนวทางการสื่อสารในการบริหารให้กับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในด้านการบริหารงานด้านต่าง ๆ เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสูงสุด

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้

1. เพื่อสร้างรูปแบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา
2. เพื่อพัฒนารูปแบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา
3. เพื่อประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษา ระดับ มัธยมศึกษา

### วิธีดำเนินการวิจัย

#### ขั้นตอนที่ 1 การสร้างรูปแบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้วิจัยสังเคราะห์เอกสาร ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งในและต่างประเทศ จากนั้นผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้ นำไปสร้างแบบสัมภาษณ์ สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ด้านการบริหารการศึกษา นักวิชาการ อาจารย์มหาวิทยาลัย นักสื่อสารมวลชน จำนวน 5 คน สัมภาษณ์แบบเจาะลึก (in-depth interview)

#### ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนารูปแบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้วิจัยได้นำรูปแบบที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 มาดำเนินการ ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน โดยการหาค่า CVI จากนั้นนำมา ตรวจสอบความเหมาะสมโดยการสนทนากลุ่ม (Focus group) ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 คน

#### ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพของผู้

#### บริหารสถานศึกษา

ผู้วิจัยนำข้อมูลจากขั้นตอนที่ 2 ไปสร้างแบบสอบถาม ส่งให้ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 30 คน เพื่อประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบ โดยการตอบแบบสอบถาม



ภาพประกอบที่ 1 ขั้นตอนการวิจัย วิธีการศึกษาและผลที่ได้รับแต่ละขั้นตอน

## ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ ดังนี้

1. ผลการสร้างรูปแบบด้วยการวิเคราะห์เอกสารและสัมภาษณ์เชิงลึก (in depth interview) กับผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน พบว่า ร่างรูปแบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ ด้านทักษะในการสื่อสาร ด้านการเลือกใช้ช่องทาง ด้านวิธีการสื่อสาร ด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์ และด้านการเรียนรู้ธรรมชาติของผู้รับสาร โดยมีรายละเอียดทั้งหมด 29 ข้อ ดังนี้ 1) ด้านทักษะในการสื่อสาร มี 6 ข้อ 2) ด้านการเลือกใช้ช่องทางมี 5 ข้อ 3) ด้านวิธีการสื่อสาร มี 6 ข้อ 4) ด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์ มี 6 ข้อ 5) ด้านการเรียนรู้ธรรมชาติของผู้รับสารมี 6 ข้อ

2. ผลการพัฒนาแบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล จากขั้นตอนที่ 1 ให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ตรวจสอบหาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity index -CVI) โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้องของแต่ละข้อคำถาม (Item content validity index , I-CVI) มีค่า = 0.80-1.00 และค่าดัชนีความเที่ยงตรงตามเนื้อหาทั้งฉบับ (scale-level content validity index , S -CVI) พบว่า รูปแบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา มีค่า = 0.97 และผลการตรวจสอบรูปแบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา ด้านความเหมาะสม โดยการสนทนากลุ่ม ( Focusgroup) กับผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 ท่าน ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านมีความเห็นสอดคล้องตรงกันว่ารูปแบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา มีความเหมาะสมทุกด้าน

3. ผลการประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา กับผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 30 คน โดยรวมมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้ การเรียนรู้ธรรมชาติของผู้รับสาร ทักษะในการสื่อสาร วิธีการสื่อสาร การเลือกใช้ช่องทาง และการสร้างมนุษยสัมพันธ์

## สรุปและอภิปรายผล

ผู้วิจัยได้อภิปรายผลการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. ผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในการสนทนากลุ่ม พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่มีความเห็นสอดคล้องกัน ทั้งด้านแนวคิด หลักการของการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพว่ามีความเหมาะสมทุกด้านและทุกข้อ ผู้วิจัยจึงเสนอผลการวิจัย ดังต่อไปนี้

รูปแบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา มีความเหมาะสมทุกด้านและทุกข้อ อาจเป็นเพราะผู้บริหารต้องมีทักษะและต้องให้ความสำคัญในเรื่องการสื่อสาร เพราะการสื่อสารมีความสำคัญเป็นอันมากสำหรับผู้บริหาร ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารต้องทำความเข้าใจในเนื้อหาของสารที่ต้องการจะสื่อสารเป็นอย่างดี ต้องส่งเสริมการใช้ภาษาในการสื่อสารที่เหมาะสมกับกาลเทศะและเข้าใจง่าย มีการสร้างระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพสามารถทำความเข้าใจกับบริบทขององค์กรได้เป็นอย่างดี สนับสนุนส่งเสริมการใช้เทคนิควิธีการสื่อสารเพื่อให้การสื่อสารประสบผลสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับ แมคคีย์ เดวิส และ ฟานนิง ( McKay, Davis, & Fanning, 1995 : 43-53) แสดงความเห็นว่าการสื่อสารเป็นทักษะการสื่อสารเป็นทักษะซึ่งทั้งผู้ส่งและผู้รับควรจะต้องมีความชำนาญในการส่งและการรับเพื่อให้เกิดความเข้าใจกันได้อย่างถูกต้อง ซึ่งเกี่ยวข้องกับถึงขนบธรรมเนียมประเพณีที่ยึดถือปฏิบัติ สังคมและวัฒนธรรมในแต่ละชาติย่อมมีความแตกต่างกัน การให้ความเคารพต่อผู้อาวุโส หรือวัฒนธรรม เช่นเดียวกันกับ แมคเซียส , ฮิลยาร์ด และ เฟรมูธ ( Macias, Hilyard & Freimuth, 2009:1-31) กล่าวว่า ทักษะการสื่อสารเพื่อความพึงพอใจมีความสำคัญมาก ดังนี้ การยิ้มคือเครื่องมือการเข้าถึงคนที่ทรงพลังที่สุดรู้จักฟังการเป็นผู้ฟังที่ดีจะเป็นผู้ควบคุมผลลัพธ์การสนทนาพูดคุยในสิ่งที่เป็นที่สนใจของคู่สนทนาถามคำถามที่เรารู้คำตอบอยู่แล้วเพื่อที่จะหยั่งความคิดของฝ่ายตรงข้ามได้มอบหมายงานให้ลูกน้องด้วยความศรัทธาและเชื่อมั่นในตัวเขาจนขอร้องเสมออย่าออกคำสั่งปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีทั้งพฤติกรรมและทัศนคติพัฒนาความสามารถในการสอนงานแสดงความนับถือต่อผู้อื่นเสมอวิธีการสื่อสารก็เช่นกันผู้บริหารต้องสื่อความหมาย รวบรวมข้อมูล การกระทำต่าง ๆ การนำเสนอข้อมูล นำเทคโนโลยีใหม่ๆมาใช้ เป็นแผนผัง แผนภาพ และกิจกรรมได้ ซึ่งสอดคล้องกับ ริงสรร์ ประเสริฐศรี ,(2548:264) แสดงความเห็นว่าการสื่อสารอาจกระทำได้หลายวิธี ซึ่งขึ้นอยู่กับบริบทบรรยากาศของสถานศึกษาว่าต้องการเป็นแบบเปิดหรือแบบปิดมากน้อยเพียงใด วิธีสื่อสารถือเป็นเรื่องสำคัญ แม้จะมียุทธศาสตร์ที่ดีเยี่ยมเพียงใดหากขาดการติดต่อสื่อสารที่ดี ก็ยากจะนำไปสู่ความสำเร็จได้ ในการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน เข้าใจง่ายจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจซึ่งในทางตรงกันข้ามกัน การติดต่อสื่อสารที่ไม่คลุมเครือชัดเจนก็จะส่งผลให้การปฏิบัติงานในสถานศึกษาไม่ประสบความสำเร็จเช่นเดียวกันกับเรวัตร์ สมบัติทิพย์,(2543 :220) กล่าวถึงความสำคัญของการสื่อสารไว้ว่า การสื่อสารด้วยวาจา คือ การพูดที่เป็นประโยค มีจังหวะจะโคน น้ำเสียงมีทั้งเบาและค่อย มีความเร็วหรือช้าของการพูด มีความสำคัญทั้งสิ้น การสื่อสารด้วยกิริยาท่าทาง (ภาษากาย) เช่น การถลอกจาก การจ้องตา การพยักหน้า การก้มโค้งการแสดงออกทางสีหน้า การสัมผัส และการใช้มือ การสื่อสารด้วยลายลักษณ์อักษร (ภาษาเขียน) ได้แก่ สัญลักษณ์และรูปภาพต่าง ๆ ไรท์ และ โน (Wright & Noe, 1995:45-49) กล่าวว่า วิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพโดยทั่วไปจะใช้วิธีการ ดังนี้ 1.) การสื่อสารโดยตรงแบบเผชิญหน้า เป็นการสื่อสารที่ทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสารต่างเผชิญหน้ากันในการสนทนา 2.) การสื่อสารสองทาง การสื่อสารสองทางเป็นการสื่อสารที่มีการโต้ตอบกันไปมาของผู้ส่งสารและผู้รับสารทั้งสองฝ่าย การสื่อสารรูปแบบนี้จะไม่สร้างความสับสนแก่คู่สนทนา อีกทั้งก่อให้เกิดความน่าสนใจใคร่รู้และเกิดสมาธิในการรับสารได้ง่าย 3.) การสื่อสารโดยช่องทางและสื่อที่หลากหลาย

2. ผลการประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ได้แก่ 1) ด้านการเรียนรู้ธรรมชาติของผู้รับสาร 2) ด้านทักษะในการสื่อสาร 3) ด้านวิธีการสื่อสาร 4) ด้านการเลือกใช้ช่องทาง 5) ด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์ผู้วิจัยจึงเสนอผลการวิจัย ดังต่อไปนี้

รูปแบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาที่มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งโดยรวมและรายด้าน อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญในเรื่องการสื่อสารเป็นอย่างมาก ในด้านการเรียนรู้ ธรรมชาติของผู้รับสารมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด และสูงสุดมาเป็นลำดับที่ 1 ฉะนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้อง สนับสนุนคู่สนทนาให้เกิดความพร้อมในการสื่อสาร คำนี้ถึงพื้นฐานความรู้ของบุคคลได้เป็นอย่างดี สร้างโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สนับสนุนการทำงานซึ่งกันและกัน ส่งเสริมความสามารถของของผู้รับ ทั้งทางด้านความรู้และการรับรู้ทางร่างกาย จิตใจ ความคิด ระดับการศึกษา อาชีพ เชื้อชาติ ทัศนคติ ถิ่นที่อยู่ พื้นฐานสังคม วัฒนธรรม ซึ่งสอดคล้องกับ **กัณฑ์พงษ์ วงศ์รัตนพิบูลย์ (2559: ออนไลน์)** ที่แสดงความคิดเห็นไว้ว่า การสื่อสารที่ดีจะมีประสิทธิภาพถ้าเราเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ ซึ่งเป็นผู้สื่อสาร ในมุมมองของผู้ฟังอยากได้รับความสนใจ อยากได้รับการยอมรับ และชอบคำชมมากกว่าคำตำหนิ หากนักสื่อสารเรียนรู้และเข้าใจธรรมชาติของผู้ฟัง และการปฏิบัติตัว ดังที่มนุษย์ทุกคนต้องการ ก็จะทำให้ทั้งสองสื่อสาร สามารถต่อเชื่อมกับผู้ฟังได้ง่าย และตรงตามผู้ฟังต้องการ จะทำให้ข้อความหรือข้อมูล และวิธีการที่ใช้ในการสื่อสาร เหมาะสมกับผู้ฟังมากยิ่งขึ้น แต่หากนักสื่อสาร หลีกเลียง หรือไม่สนใจธรรมชาติของมนุษย์ สนใจในสิ่งที่ต้องการสื่อสารเพียงอย่างเดียว ย่อมทำให้ไม่ได้รับการตอบสนองจากผู้ฟังเต็มประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับ พงศ์ประเสริฐ หกสุวรรณ ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ไว้ว่าในการรับรู้สิ่งเดียวกัน บุคคลต่างกันอาจรับรู้ได้ไม่เท่ากันเพราะบุคคลอาจมีความพร้อมต่างกัน มีความสามารถในการรับรู้ต่างกัน มีอารมณ์และความสนใจที่รับรู้แตกต่างกันและมีความรู้เดิมหรือประสบการณ์เดิมที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่รับรู้ต่างกัน จำเป็นต้องเข้าใจและเรียนรู้ธรรมชาติของผู้รับสาร และผู้บริหารสถานศึกษายังต้องมีความสามารถในการเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพราะจะช่วยให้การสื่อสารสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ผู้รับสารเกิดความพึงพอใจในการรับรู้ข่าวสาร รวมทั้งการสื่อสารเป็นไปอย่างถูกต้อง ชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับ แอนโทนี และสวินสัน ( Antony & Swinson, 2000: 33-35) กล่าวไว้ว่า การสื่อสาร ต้องมีการระบุ ช่องทางในการส่งสารที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารแสวงหาโอกาส และวิธีการต่างๆ ที่ทุกคนยอมรับ พิจารณาช่องทางที่เหมาะสมหลายๆทาง ค้นหาวិธีการที่สามารถติดต่อสื่อสารกับผู้รับสารได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ คัดเลือกช่องทางที่เหมาะสม ปัจจุบันมีการนำเทคโนโลยีในการสื่อสารมาใช้ เพื่อให้เกิดความสะดวก รวดเร็วไว้ท์ และ โน(Wright & Noe, 1995:45-49) **กล่าวว่า ช่องทางที่สำคัญอีกช่องทาง คือ การติดต่อสื่อสารโดยใช้เทคโนโลยี** ระบบอินเทอร์เน็ตเป็นเครือข่ายที่จะเชื่อมโยงคอมพิวเตอร์ และอุปกรณ์อื่น ๆ ทั่วโลกเข้าไว้ด้วยกัน ดังนั้นการสื่อสารไม่ว่าทางไลน์ เฟซบุ๊ก ฯลฯ จึงทำให้สะดวกรวดเร็วในการสื่อสาร ผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้ความสำคัญกับเรื่องการสร้างมนุษยสัมพันธ์เป็นอย่างมาก และต้องการความเป็นมิตรและความสัมพันธ์เชิงบวกกับบุคคลอื่น โดยการเริ่มต้นทักทาย การสนับสนุนและช่วยเหลือ การรักษาและพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล รวมทั้งการให้เกียรติบุคคลอื่น ในสถานศึกษา ประกอบด้วยบุคคลหลายระดับมีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชา มีครูปฏิบัติการสอน คนงาน ภารโรงและนักเรียน ทุกฝ่ายมีการสื่อสารเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย วิธีปฏิบัติหน้าที่ ความรับผิดชอบ ตลอดจนระเบียบวิธีปฏิบัติต่างๆ ด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นเรื่องสำคัญซึ่งสอดคล้องกับ สุทธิชัย ปัญญาโรจน์ (2559 : ออนไลน์) ที่แสดงความคิดเห็นไว้ว่า มนุษย์สัมพันธ์นำไปสู่ความเข้าใจอันดีต่อกัน มุ่งให้เกิดความร่วมมือต่อกัน ดังนั้น มนุษย์สัมพันธ์ เป็นทั้งศาสตร์และ ศิลปะในการเสริมสร้างสัมพันธ์อันดีกับบุคคลเพื่อให้ได้มา ซึ่ง ความนับถือ ความรัก ความร่วมมือ ความจงรักภักดี และความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน รู้จักสร้างสัมพันธ์กับคน การที่ผู้บริหารมนุษยสัมพันธ์ จะต้องมีความรู้และวิธีการ ผู้บริหารควรยิ้มแย้ม แจ่มใสซึ่งจะทำให้บรรยากาศในการทำงานดียิ่งขึ้น เช่นเดียวกันกับ ชูติมา วงษ์สวัสดิ์. (2559 : ออนไลน์) **กล่าวว่า** มนุษย์สัมพันธ์ในการบริหาร คือ กระบวนการปฏิบัติเพื่อให้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรรวมพลังกันทำงานอย่างได้ผล และมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บังเกิดผลบรรลุเป้าหมายการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีนั้น ต้องเข้าใจตนเอง เข้าใจผู้อื่น ที่กล่าวแล้วนั้นเป็นปัจจัยสำคัญในการนำไปสู่ความสำเร็จในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีแล้ว ยังมีองค์ประกอบอื่นที่สำคัญต่อการฝึกการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการปฏิบัติในสถานศึกษา คือ การยิ้มให้บุคลากรด้วยกันและผู้อื่น การจำชื่อบุคลากรและเรียกให้ถูกต้อง มีความเป็นมิตรกับทุกคน การมีความจริงใจกับทุกคน ให้ความสนใจอย่างจริงจัง อ่อนน้อมต่อคำชม ระมัดระวังต่อการวิจารณ์ มีความกระตือรือร้น มีอารมณ์ขัน มีความอดทน ในด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์นี้ ถึงแม้จะอยู่ในระดับมากที่สุดแต่ก็มาเป็นลำดับสุดท้าย ผู้วิจัยขอเสนอแนะให้ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการพัฒนาตนเอง

สรุป รูปแบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาประกอบไปด้วยด้านการเรียนรู้ ธรรมชาติของผู้รับสาร ด้านทักษะในการสื่อสารด้านวิธีการสื่อสาร ด้านการเลือกใช้ช่องทางการสร้างมนุษยสัมพันธ์และมีความสำคัญในการบริหารจัดการสถานศึกษาเป็นอย่างมาก จะส่งผลโดยตรงกับคุณภาพการศึกษา และควรพัฒนาการสร้างมนุษยสัมพันธ์ให้ดียิ่งขึ้น โดยการฝึกอบรม สัมมนา ต่อไป

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผู้บริหารสถานศึกษา ควรนำรูปแบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษาไปใช้เป็นแนวทางและกำหนดรูปแบบการสื่อสารในสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพ
2. สถานศึกษา ควรนำรูปแบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษาไปสร้างระบบและแนวทางการแก้ปัญหาการติดต่อสื่อสารในสถานศึกษา ให้เกิดความถูกต้องรวดเร็วมากขึ้น
3. ผู้บริหารการศึกษา ควรนำรูปแบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา ไปจัดทำหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาด้านการติดต่อสื่อสาร

### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษา
2. ควรมีการพัฒนาตัวบ่งชี้รูปแบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา แต่ละองค์ประกอบในด้านต่างๆอย่างลึกซึ้ง
3. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการสื่อสารด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา
4. ควรศึกษาผลการใช้รูปแบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา

## เอกสารอ้างอิง

- [1]ทรงธรรม ธีระกุล : [ออนไลน์]. (2560, 10 เมษายน). เข้าถึงได้จาก [www2.tsu.ac.th/grad/.../06042009](http://www2.tsu.ac.th/grad/.../06042009)  
การสื่อสาร%20กลยุทธ์สู่ความสำเร็จ.doc
- [2]เสนาะ ตีเยาว์. (2544). **หลักการบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- [3]สุรัตน์ ศรีลาเดช. (2532). **ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนกับขวัญของบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก**. สารนิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต.สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- [4]ทศพรศิริสัมพันธ์. (2546). **เทคนิควิธีการวิเคราะห์นโยบาย(พิมพ์ครั้งที่ 6)**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- [5]ศิริพร พงส์ศรีโรจน์. (2543). **การบริหารและพฤติกรรมองค์กร**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : บรรณกิจ.
- [6]สาธิตวิมลคุณารักษ์และประยงค์เนาวบุตร. (2546). **ประสบการณ์วิชาชีพประกาศนียบัตรบัณฑิตทางการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- [7]สมยศ นาวิการ. (2536). **การบริหาร : Management**. กรุงเทพมหานคร : ดอกหญ้า.
- [8]อรรวรรณ อัญชลีสังกาศ. (2540). **วิธีการสื่อสารภายในโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- [9]รังสาด จันทรสุต. (2548). **การศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร**



- ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์.
- [10]กาญจนา โชคเหรียญสุขชัย. (2550). การสื่อสารเชิงอวัจนภาษา : รูปแบบและการใช้. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย.
- [11]สุพล วังสินธ์. (2543). “การบริหารโรงเรียนตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา,”ใน วารสารวิชาการ, ปีที่ 5 (ฉบับที่6) : หน้า 29 - 30.
- [12]วิเชียร วงศ์คำจันทร์. (2549). การศึกษาสภาพการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนในโรงเรียนประถมศึกษาอำเภออุบลรัตน์สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต4. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.
- [13]กัณฑ์พงษ์ วงศ์รัตน์บุญลย์. [ออนไลน์]. (2559). การพัฒนาองค์กร.เข้าถึงได้จาก <http://www.entraining.net/kuntaphon-expert.php>
- [14]พงศ์ประเสริฐ หกสุวรรณ(สัมภาษณ์เชิงลึกเมื่อวันที่ 10 ธันวาคม 2559)
- [15]McKay, M., Davis, M., and Fanning, P. (1995). *Messages : The Communication Skills*. Oakland, CA : New Harbinger.
- [16] Macias, W., Hilyard, K., Freimuth, V. (2009). “Blog Functions as Risk and Crisis Communication During Hurricane Katrina,” in *Journal of Computer-Mediated Communication*. Vol.15(No.2) : pp.1-31.
- [17]รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2548. **พฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพฯ : ธรรมสาร จำกัด.
- [18]เรวัตร์ สมบัติทิพย์. (2543). การติดต่อสื่อสารในองค์กร:กรณีศึกษา บริษัท ซีเกท เทคโนโลยี (ประเทศไทย)จำกัด.กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- [19] Wright, P. M., Noe, R.A. (1995). *Management of Organizations*. Chicago : Irwin
- [20]Antony, M., Swinson, R. (2000). *Shyness and Social Anxiety Workbook : Proven Techniques for Overcoming Your Fears*. California : New Harbinger.
- [21]ดร.สุทธิชัย ปัญญโรจน์. [ออนไลน์]. (2559, 19 สิงหาคม). เข้าถึงได้จาก [www.drsuthichai.http://www.oknation.net/blog/markandtony](http://www.drsuthichai.http://www.oknation.net/blog/markandtony).
- [22]ชุดิมา วงษ์สวัสดิ์. [ออนไลน์]. (2559). กิจกรรมโยคะแบบบูรณาการเพื่อพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์และความรู้สึกเห็นคุณค่าในตัวเอง. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรดุษฎีบัณฑิต. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. เข้าถึงได้จาก <http://www.neepandin.com/data/society/society๒b.htm>
-