



วรรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วรรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ที่นำมาประกอบเพื่อการวิจัยในครั้งนี้เป็นการเสนอข้อมูลในส่วนสำคัญของการติดต่อสื่อสารในองค์การ ซึ่งครอบคลุมเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ความหมายของการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ
2. ความสำคัญของการสื่อสารในองค์การ
3. กระบวนการติดต่อสื่อสาร
4. ประเภทการติดต่อสื่อสาร
5. ผู้บริหารการศึกษา กับ การติดต่อสื่อสาร
6. ปัญหา อุปสรรค ในการติดต่อสื่อสาร
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของการติดต่อสื่อสาร

การสื่อสาร เป็นพฤติกรรมขั้นพื้นฐานของมนุษย์ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคลในระดับต่าง ๆ ในสังคม นับตั้งแต่บุคคลเดี่ยวกลุ่มย่อย ครอบครัว ชุมชน องค์การ สถาบัน และประเทศ กระบวนการสื่อสารจึงสลับซับซ้อน และเกี่ยวโยงไปถึงกิจกรรมทุกประเภทในสังคม จากศัพท์ภาษาอังกฤษ "COMMUNICATION" ซึ่งภาษาไทย แปลว่า "การสื่อสาร" หรือ "การติดต่อ" มาจากภาษาลาตินว่า "Communis" ซึ่งตรงกับภาษาอังกฤษว่า "Common" (ร่วมกัน หรือ คล้ายคลึงกัน) ดังนั้น ถ้าแปลตามรากศัพท์เต็ม "ความคล้ายคลึงกัน" (Commonness) ให้เกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้อง กล่าวอีกนัยหนึ่งว่า การสื่อสารเป็นความพยายามของมนุษย์ที่ต้องการแลกเปลี่ยน (share) ข่าวสาร (information) หรือ ความคิด (Ideas) ระหว่างกันเอง (บุญเลิศ ศุภดิลก, 2522 : 1)

จาก Oxford English Dictionary (1971 : 485) ได้ให้คำนิยามการสื่อสารว่า หมายถึง

การให้การนำ หรือ การแลกเปลี่ยนความคิด ความรู้อื่น ๆ (ไม่ว่าโดยคำพูด การเขียน หรือ สัญญาณ)

จาก The Columbia Encyclopedia ให้นิยามว่า การสื่อสาร คือ การถ่ายทอดความคิดและสาร ซึ่งตรงกันข้ามกับการขนส่งซึ่งหมายถึง การขนส่งสินค้า และบุคคล แบบของการสื่อสารเบื้องต้น ได้แก่ สัญญาณ (มองเห็น) และเสียง (ได้ยิน)

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2526 : 812) ได้ให้ความหมายไว้ว่า "การสื่อสาร หมายถึง นำหนังสือหรือข้อความของฝ่ายหนึ่งส่งให้อีกฝ่ายหนึ่ง"

Schramm (1954 : 3) ได้ให้นิยามการสื่อสารว่า "การสื่อสาร คือ ความพยายามที่จะแลกเปลี่ยนข่าวสาร ความคิดหรือทัศนคติ โดยการทำให้ผู้รับ (Receiver) และผู้ส่ง (Sender) ปรับ (tuned) เข้าด้วยกัน เพื่อข่าวสารอย่างหนึ่ง"

ชม ภูมิภาค (2526: 189) ได้ให้ความหมายไว้ว่า "การสื่อสารนั้นเป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่ง เป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เป็นการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และเป็นผลการปฏิบัติแบบสองทาง"

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2521: 188) ได้กล่าวว่า "การสื่อความหมาย (COMMUNICATION) เป็นการสื่อความคิด เป็นการส่งข่าวสาร ข้อเท็จจริง ความคิดเห็น ตลอดจนหน้าที่ ความรู้สึกต่าง ๆ จากบุคคลหนึ่ง หรือกลุ่มของบุคคล ไปยังอีกบุคคลหนึ่ง หรือกลุ่มบุคคล"

ดวงพร คำคุณวัฒน์ และวาสนา จันทร์สว่าง (2536: 19) ได้สรุปการสื่อสารไว้ว่า "การสื่อสารหมายถึง การส่งต่อ แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ระหว่างผู้ส่ง และผู้รับ และการสื่อสาร ยังเป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างมีขั้นตอน มีความต่อเนื่องและที่สำคัญคือ ต้องมี "วัตถุประสงค์ในการสื่อสารทุกครั้ง"

ดิเรกนันทน์ อนวัชศิริวงศ์ (2528: 1) กล่าวว่า การสื่อสาร หมายถึง พฤติกรรมและประสบการณ์ของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการสร้าง ความหมายผสมผสาน จากนิยามดังกล่าวนี้ อาจจำแนกลักษณะที่เด่นชัดของการสื่อสารได้ 3 ประการ คือ

1. ความหมายในการสื่อสารเกิดจาก ความสัมพันธ์ของบุคคล เป็น การผสมผสาน ความแตกต่างของหน่วยสังคมที่เล็กที่สุด คือ บุคคล ให้เป็นหน่วยแห่งความสัมพันธ์
2. กระบวนการเกิดความหมายเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมและประสบการณ์ของตนเอง และผู้อื่นหมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกนั้นจะต้องเป็นที่รับรู้และเข้าใจของอีกฝ่ายหนึ่ง ถ้าพฤติกรรมที่แสดงออกต่อกันไม่มีการตีความ นั่นก็คือไม่มีการสื่อสารเกิดขึ้น.
3. ความหมายของการสื่อสารมีบทบาทเกี่ยวข้องกับ ความโดดเดี่ยว และความปรองดอง คนเรามีแรงจูงใจที่สำคัญในการสื่อสาร เพื่อไม่ให้ตนเองพบกับความโดดเดี่ยว เป็นการแสวงหาการร่วมกันหรือปรองดองระหว่างเรากับผู้อื่น

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534 : 63) ได้สรุปความหมายไว้ว่า "การติดต่อสื่อสาร เป็น กระบวนการทางการบริหารที่จะส่งข่าวสาร และความเข้าใจของบุคคลหนึ่ง ไปสู่อีกบุคคลหนึ่งหรือหน่วยงานหนึ่งไปอีกหน่วยงานหนึ่ง เพื่อให้บุคคลหรือหน่วยงาน ทำงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ ขององค์การ ช่วยให้การประสานงานดีขึ้น และช่วยให้ทุกคนในหน่วยงานได้เข้าใจ ความเคลื่อนไหวของการทำงานอย่างทั่วถึง"

จากความหมายของการสื่อสาร ดังกล่าวมาแล้ว จะเห็นว่า แต่ละท่านได้ให้ความหมายแตกต่างกันไป ดังนั้น จึงพอสรุปความหมายของการสื่อสาร ได้ว่า "การติดต่อสื่อสาร เป็นการถ่ายทอด สื่อความคิด ข้อเท็จจริง ความรู้สึก ทศนคติ โดยการพูด การเขียน หรือสัญญาณให้บุคคล หรือกลุ่มบุคคล ได้เข้าใจความหมายหรือจุดประสงค์ที่ต้องการ"

ความสำคัญของการสื่อสารในองค์การ

การสื่อสารเป็นปัจจัยหนึ่งขององค์การ ซึ่งทำหน้าที่เสริมสร้างความสำเร็จในการดำเนินกิจการขององค์การได้เท่า ๆ กับอุปสรรคต่อองค์การ ดังนั้นจึงเป็นการสมควรที่จะได้มีการพิจารณาถึง ความสำคัญของการสื่อสาร ที่มีต่อองค์การให้ต้องแท้ (ปรมะ สตะเวทิน2525 : 24)

ในสังคมปัจจุบัน ทุกคนต่างก็เป็นส่วนหนึ่ง ขององค์การในรูปแบบต่าง ๆ กันตั้งแต่เกิดมา จนเมื่อเจริญเติบโตขึ้นจนได้เรียนหนังสือ เล่น ทำงาน และไม่ว่า เราจะทำกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งทางด้าน สังคม การพักผ่อน ศาสนา จนกระทั่งเราตาย องค์การก็เข้ามาเกี่ยวข้องกับเราในลักษณะต่าง ๆ กัน ในองค์การเองก็มีปัญหาเหมือนในสังคม เพราะองค์การก็คือ สังคมที่ได้รับการจัดเป็นระเบียบแล้ว นั่นเอง และเมื่อมีเป้าหมายในการรวมกัน เพื่อทำงานให้บรรลุผล การที่จะให้คนที่มารวมกัน ซึ่งมี ปัญหาหรือแยกแยะเหล่านี้ทำงานให้บรรลุผลตาม เป้าหมายที่ต้องการนั้น เป็นปัญหาที่ยุงยากอีกขั้นหนึ่ง เมื่อเทียบกับสังคมทั่ว ๆ ไป ที่มารวมกันโดยไม่มีเป้าหมายที่แน่นอน เช่น ถ้าหากว่าในการทำงานขั้น หนึ่ง มีทรัพยากรทั้งหลายครบถ้วนพร้อมที่จะดำเนินการตามเป้าหมายแล้วถ้าไม่มีการใช้การติดต่อสื่อสารในลักษณะของการสั่งการ หรือสั่งให้ทำอะไรแล้วงานก็จะอยู่ที่เดิมคือเริ่มขึ้นไม่ได้และสมมุติว่าได้ เริ่มสั่งการออกไปแล้วขณะดำเนินการอยู่นั้น การติดต่อสื่อสารก็ยังมีบทบาทต่อไปอาจผลมาจากคน และงานได้เลยแต่กลับจะเพิ่มพูนความสำคัญมากขึ้น ๆ เช่น นับตั้งแต่ออกแบบของค์การ การจัดสายบังคับบัญชาการจัดระดับ การบริหาร การแบ่งหน้าที่ของฝ่ายที่ปรึกษาและฝ่ายปฏิบัติ การรวมอำนาจ การกระจายอำนาจ การมอบอำนาจหน้าที่ การบริหารงานทุกขั้นตอนที่คนและงาน รวมตลอดถึงสภาพแวดล้อม มีความสัมพันธ์กันและกันจะต้องอาศัยตัวกลางเป็นเครื่องมือ คือ การติดต่อสื่อสาร ระหว่างกันทั้งสิ้น (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2530 : 327)

Francis (1987 : 3) การสื่อสารในองค์การมีความสำคัญอย่างมาก การสื่อสารเปรียบเสมือนสายเลือดในองค์การ ดังนั้น จะเห็นได้ว่า การสื่อสาร มีความจำเป็นอย่างมากต่อองค์การ ดังคำกล่าวที่ว่า "องค์การ หมายถึง การรวบรวมทรัพยากรภายใน ซึ่งถูกทำให้มีชีวิตชีวาขึ้นด้วยการสื่อสาร"

ก้อ สวัสดิพิพาณิชย์ (2535:173) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการสื่อสารว่า "การติดต่อสื่อสาร (COMMUNICATION) ภายในองค์การเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้การบริหารดำเนินไปอย่างราบรื่นและบรรลุผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย นักวิชาการบริหารให้ความสำคัญต่อการติดต่อสื่อสารมากเป็นพิเศษ เพราะเขาเล็งเห็นว่า ปัญหาการบริหารนั้นมักเกิดจากข้อบกพร่องในระบบการติดต่อสื่อสาร"

วินิจ เกตุขำ (2535 : 155-156) ได้สรุปความสำคัญของการสื่อสารไว้ดังนี้

1. การสื่อสารมีความจำเป็นมากขึ้น เนื่องจากการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในองค์การไม่สามารถจะใช้วิธีการสื่อสารปกติธรรมดาในชีวิตประจำวันได้อีกต่อไป
2. ถ้าองค์การมุ่งใช้วิธีการบริหารงาน โดยยึดบุคคลเป็นหลักเท่าใด การสื่อสารจะต้องมีความจำเป็นมากขึ้นตามไปด้วย
3. แม้ว่าองค์การจะใช้ เครื่องมือที่ทันสมัยแทนการทำงานของมนุษย์ การสื่อสารจะต้องถูกนำมาใช้ในรูปแบบการสื่อความหมาย เพื่อให้รู้วิธีใช้เครื่องมือเหล่านั้น
4. ถ้ามีการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานในหน่วยงานเมื่อใดการสื่อสารจำเป็นต้องใช้เมื่อนั้น
5. การสื่อสารด้วยมนุษย์ยังจำเป็นอยู่ แม้จะมีเทคนิคที่ทันสมัยมาช่วยมากมาย เพราะมนุษย์สามารถถ่ายทอดข้อมูลหรือข่าวสารในด้านความคิด ความรู้สึก ค่านิยม และเจตคติได้มากกว่าเครื่องมือ หรืออุปกรณ์
6. การสื่อสารในองค์การที่ดีจะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอันจะทำให้เกิดความพอใจในการทำงานแก่ทุกฝ่าย

เสนาะ ตีเยาว์ (2530: 5-6) ได้ให้ความสำคัญของการสื่อสารในองค์การไว้ 3 ลักษณะ คือ

1. การสื่อสารทำให้เกิดความหมาย คนเรียนรู้ความหมายของสิ่งต่าง ๆ ที่ได้จากการสื่อสาร เมื่อฟังคนอื่นพูด จะได้รับความรู้ ประสบการณ์ ยิ่งได้ฟังได้ดูบ่อย ๆ ก็ยิ่งได้รับความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ มากยิ่งขึ้น การที่บุคคลมีความเข้าใจความหมายของการสื่อสาร ก็เพราะคนใช้สัญลักษณ์ในการสื่อสารให้เหมาะสมกับข้อมูล และเหตุการณ์ที่ต้องการ เพื่อให้เกิดความเข้าใจในความหมายอย่างเดียวกัน
2. การสื่อสารทำให้คาดคะเนความคิดกันได้ การที่บุคคลติดต่อสื่อสารกัน โดยการใช้สัญลักษณ์ หรือเครื่องหมายใด ๆ เป็นเวลานาน นอกจากจะทำให้เข้าใจความหมายกันได้แล้ว ยังทำให้ทั้งสองฝ่ายสามารถคาดคะเนการกระทำหรือความคิดกันได้ ทั้งนี้ เพราะบุคคลย่อมจะเรียนรู้จากประสบการณ์ว่า รูปแบบการสื่อสารอย่างหนึ่ง เกิดจากความคิดอย่างหนึ่งและหากใช้รูปแบบและวิธีการอีกอย่างหนึ่ง ความคิดจะเป็นอีกอย่างหนึ่งซึ่งแตกต่างกัน การเลือกใช้คำหรือวิธีการตลอดจน

การแสดงกิริยาอาการที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารที่ดี จะสะท้อนให้เห็นแนวความคิดหรือ พฤติกรรมบางอย่างของบุคคล ซึ่งหากได้มีการติดต่อสื่อสารในระยะแรก ๆ อาจไม่เข้าใจแต่เมื่อสื่อสารกันนาน ๆ จนเกิดความคุ้นเคยและเรียนรู้พฤติกรรมทางการสื่อสาร จึงสามารถคาดคะเนพฤติกรรม และแนวความคิดของอีกฝ่ายหนึ่งได้

3. การสื่อสารทำให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน การแลกเปลี่ยนข้อมูล มี 2 ลักษณะ คือ ประการแรก เป็นรูปแบบการสื่อสาร ที่สำคัญมี 2 อย่าง คือ การสื่อสารด้วยการใช้คำ ได้แก่ การพูด หรือเขียน โดยผู้บริหารอาจออกคำสั่งให้พนักงานดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง ส่วนอีกแบบหนึ่ง คือ การสื่อสารที่ไม่ใช้คำพูด เช่น การแสดงออกทางสีหน้า น้ำเสียงที่พูด กิริยาท่าทางการแต่งตัว การใช้เครื่องประดับ และการจัดโต๊ะเก้าอี้ในที่ทำงาน เป็นต้น การสื่อสารที่เป็นคำพูด และ 'ไม่เป็นคำพูด'นี้เป็นข้อมูลที่ทำให้ผู้ติดต่อสื่อสารเข้าใจความหมายได้เป็นอย่างดี

ประการที่สอง เป็นสภาพของการสื่อสารในองค์การ สภาพการสื่อสารในองค์การ ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารระหว่างบุคคล กลุ่มย่อยหรือกลุ่มใหญ่ ภายในองค์การ ต่างมีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างกัน

สมพงษ์ เกษมสิน (2513 : 368) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการสื่อสารว่า " การติดต่อสื่อสาร เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหาร เพราะระบบสื่อสารในองค์การ เป็น เหมือนระบบโลหิตที่ไหลไปหล่อเลี้ยงร่างกาย องค์การใดมีระบบสื่อสารไม่สมบูรณ์การบริหารองค์การนั้นก็จะมีประสิทธิภาพ"

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2530 : 328-329) ได้สรุปความสำคัญไว้ว่า "การสื่อสาร มีความสำคัญต่อ

1. องค์การ คือ ช่วยให้องค์การทำงานบรรลุผล
2. ผู้บริหาร คือ ช่วยให้มีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ รวดเร็ว คล่องตัว ผลดี
3. พนักงานที่ปฏิบัติมีความอบอุ่นและมีบรรยากาศการทำงานที่ดี

การสื่อสารภายในองค์กร นับได้ว่า เป็นเหมือนสายโลหิตขององค์กรที่หล่อเลี้ยง ให้
องค์กรดำรงอยู่ได้ ไม่ต่างจากชีวิตมนุษย์ที่มีโลหิตมาหล่อเลี้ยงร่างกายตลอดเวลา

อุทัย บุญประเสริฐ (2529:55) ได้สรุปความสำคัญไว้ว่า "การติดต่อสื่อสาร เป็นเครื่องมือ
สำคัญที่ช่วยให้การดำเนินงานลุล่วงไปด้วยดี ด้วยความเข้าใจและความร่วมมือจากบุคคลทุกฝ่าย
ที่เกี่ยวข้อง เป็นกุญแจสำคัญสู่ความสำเร็จในการประสานงาน"

กล่าวโดยสรุปแล้ว ความสำคัญในการสื่อสารนั้น เป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้บุคลากรที่อยู่ใน
หน่วยงานนั้น ดำเนินงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานนั้น
ด้วยความพึงพอใจและมีความภาคภูมิใจ

วัตถุประสงค์ในการติดต่อสื่อสารในองค์กร

โดยทั่วไป การติดต่อสื่อสารมีวัตถุประสงค์ที่จะกระจายข่าวสารความเข้าใจที่จำเป็นสำหรับ
การทำงานของสมาชิกในองค์กร และเพื่อสร้างเจตคติที่สำคัญต่อการจูงใจ ตลอดจนการร่วมมือกันทำ
งานและมีความรู้สึกที่ดีในการทำงาน

Davis (1977 : 374) ได้กำหนดวัตถุประสงค์ในรูปของกฎ 5 ข้อ แห่งการสื่อสาร ดังนี้

1. รับสารนั้นได้
2. เข้าใจสารนั้น
3. ยอมรับ
4. เกิดการปฏิบัติ
5. มีปฏิกิริยาตอบกลับ

เมื่อมีการสื่อสารเกิดขึ้นและผู้รับสารสามารถบรรลุถึงกฎ 5 ข้อ ย่อมถือได้ว่าเป็นการสื่อ
สารที่ประสบผลสำเร็จ

Flippo (1970 : 329-330) ได้สรุปถึงความมุ่งหมายของการติดต่อสื่อสาร ต่อกระบวนการบริหารงานในองค์การ ว่า มีจุดมุ่งหมายอย่างน้อย 2 ประการ คือ

ประการแรก การติดต่อสื่อสารมีความมุ่งหมาย เพื่อให้การดำเนินงานสำเร็จตามแผนที่ได้กำหนดไว้

ประการที่สอง การติดต่อสื่อสาร เป็นการกระตุ้นเตือน และชักจูงให้มีการปฏิบัติตามแผน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

มลทล ไยบัว (2536 : 22) กล่าวว่า โดยทั่วไปการสื่อสารมีจุดมุ่งหมาย ดังนี้

1. เพื่อแจ้งให้ทราบ
2. เพื่อชักจูงใจ
3. เพื่อความบันเทิง

เอกชัย กิสุขพันธ์ (2530:31)ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการสื่อสารไว้ ดังนี้

1. เพื่อแจ้งข้อมูลข่าวสาร
2. เพื่อชักชวน หรือจูงใจให้ผู้รับข่าวสารเกิดความคิดคล้ายตาม หรือเกิดการกระทำที่ผู้ส่งข่าวสารต้องการ
3. เพื่อสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างกัน
4. เพื่อการสนทนา
5. เพื่อความสนุกสนานหรือสร้างบรรยากาศความเป็นกันเอง

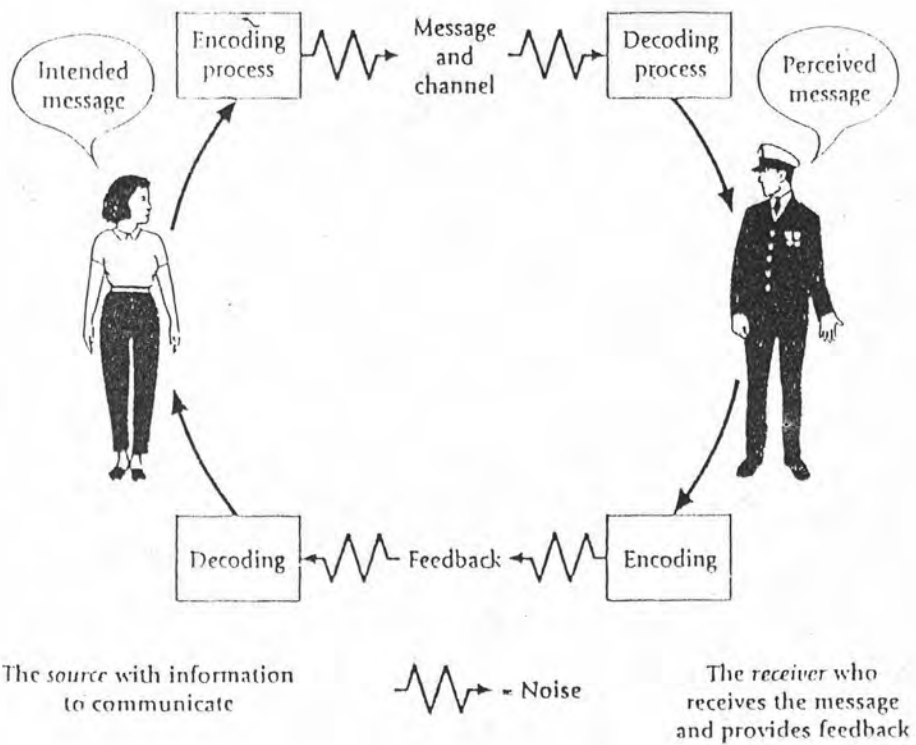
กล่าวโดยสรุปแล้ว วัตถุประสงค์ในการสื่อสาร เพื่อแจ้งข้อมูลข่าวสารที่ต้องการให้เกิดความเข้าใจ ไปยังผู้รับสารโดยหวังว่า ผู้รับสารได้รับข่าวสารตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

กระบวนการติดต่อสื่อสาร

Cherrington (1994:533-535) ได้กล่าวถึง กระบวนการติดต่อสื่อสารไว้ดังนี้

1. แหล่งข่าวสาร (Source) หรือผู้ส่งสาร (Sender)
2. ข่าวสาร (Message) และช่องทางการสื่อสาร (The channel)
3. ผู้รับสาร (The receiver)
4. ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)

จากแผนภาพดังนี้



แผนภาพที่ 1 กระบวนการติดต่อสื่อสารของ Cherrington

จากแผนภาพ กระบวนการติดต่อสื่อสาร อธิบายได้ ดังนี้

แหล่งข่าวสาร (Source) หรือผู้ส่งสาร (Sender) หมายถึง ผู้ที่ส่งข่าวสารเพื่อติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่น แหล่งข่าวสาร อาจจะมาจกบุคคลเดียว หรือกลุ่มคน หรือหน่วยงาน ผู้ส่งสาร อาจจะไปแปลงรูปข่าวสาร เป็นรหัสหรือสัญลักษณ์เพื่อใช้ส่งออก เรียกว่า กระบวนการแปรข่าวเป็นรหัส (Encoding process)

ข่าวสาร (Message) หมายถึง ข้อมูลข่าวสารจากแหล่งข่าวสารส่งไปยังผู้รับสาร ข่าวสารที่จะส่งไปยังผู้รับสาร จะต้องแปลงรูปข่าวสารที่ต้องการจะสื่อความหมาย เช่น เครื่องหมายหรือสัญลักษณ์ที่ใช้ในการส่งออก เรียกว่า กระบวนการแปลงรหัส (Decoding Process)

ช่องทางการสื่อสาร (The channel) เป็นหนทางที่ข่าวสารเดินทางจากต้นกำเนิดไปยังผู้รับสาร ในการสื่อสารระหว่างบุคคลนั้น ช่องทางการสื่อสารที่สำคัญ คือ การเผชิญหน้าแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างคน 2 คน ช่องทางการสื่อสารหลัก ๆ ของสื่อมวลชน ได้แก่ วิทยุ โทรทัศน์ หนังสือ ทัศนนิเทศสารต่าง ๆ ช่องทางการสื่อสารที่ทันสมัย ในปัจจุบันที่ใช้กระแสไฟฟ้า เช่น การส่งสำเนาเอกสาร (FAX) วีดิทัศน์ การประชุมปรึกษาทางไกล

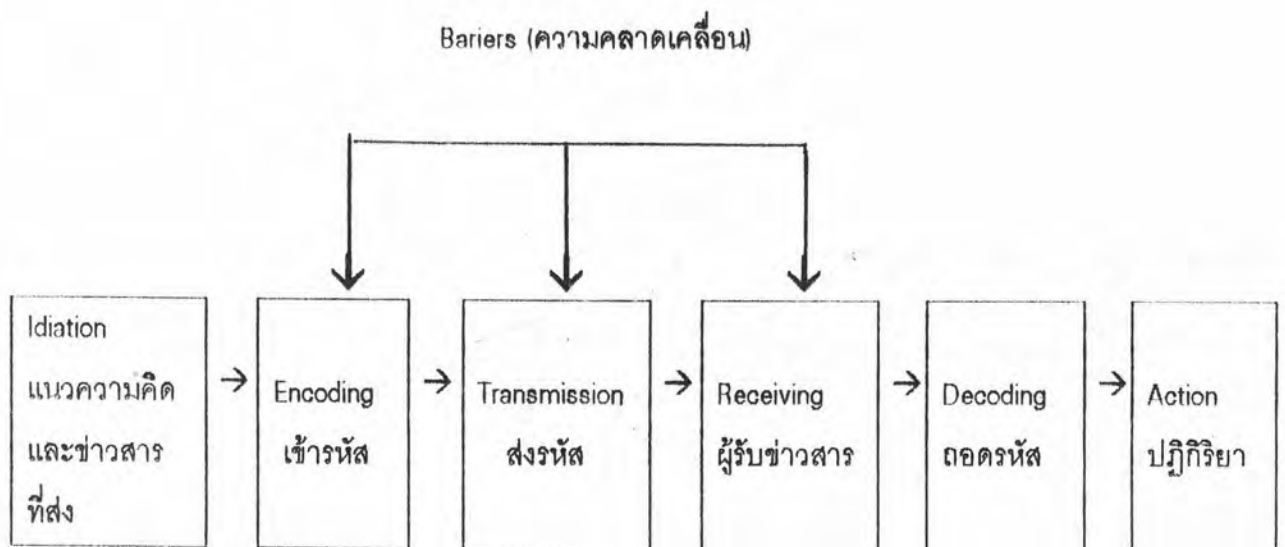
ผู้รับสาร (The receiver) คือ บุคคลที่รับข่าวสาร แล้วทำการแปลข่าวสารนั้น ส่วนใหญ่แล้ว การแปลความหมายหรือตีความรหัสก็เป็นเพียงการตีความหมายข้อความของผู้รับสารเท่านั้นเอง

ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) คือ ข่าวสารจากผู้รับสารส่งกลับไปให้ผู้ส่งสาร เป็นข้อมูลหรือข่าวสารที่ชี้ให้เห็นประสิทธิภาพของการสื่อสารได้อีกอย่างหนึ่ง ข้อมูลย้อนกลับเป็นสิ่งจำเป็น เพราะผู้ส่งสารอาจจะได้รับรู้ว่า ข้อมูลที่ส่งไปให้ถูกต้องกับที่ผู้รับได้รับ หรือจะต้องส่งไปให้ใหม่อีก ข้อมูลย้อนกลับอาจจะบอกให้รู้ว่าข้อมูลข่าวสารที่ตามมา ต้องได้รับการอธิบายขยายความเพิ่มเติม การสื่อสารทางเดียวไม่เปิดโอกาสให้มีข้อมูลย้อนกลับได้

Barnard (1968 : 88) ผู้เปิดโลกทางวิชาการ เกี่ยวกับการสื่อสารในองค์การที่สัมพันธ์กับทฤษฎีองค์การ ได้ชี้ให้เห็นว่าบทบาทของการติดต่อสื่อสารในองค์การว่า

"องค์การนั้นเป็นระบบของความร่วมมือ (Cooperation System) มีความสัมพันธ์กับความเต็มใจ (Willingness) และจุดหมายรวม (Common goal) ของบุคคลที่มาช่วยกันทำงานในองค์การ"

Davis (1977 : 372-373) ได้กล่าวไว้ว่า การติดต่อสื่อสารไม่ว่าจะด้วยวิธีพูด ใช้สัญญาณ หรือการสื่อสารข้อความด้วยวิธีอื่น ๆ ก็ตามจะต้องผ่านกระบวนการ 6 ขั้นตอนด้วยกัน ดังภาพ



แผนภาพที่ 2 รูปแบบการติดต่อสื่อสารของ Keith Davis

ขั้นที่ 1 เริ่มจากการมีข่าวสารข้อความที่จะส่งของผู้ส่ง ซึ่งเป็นผู้มีแนวความคิดและเลือกแนวทางที่จะใช้ในการสื่อสาร คือ เขาจะต้องมีอะไรติดต่อสื่อสารก่อนที่เขาจะทำการสื่อสาร

ขั้นที่ 2 การทำให้ข่าวสารและข้อความที่จะส่งเป็นรหัส หรือ สัญลักษณ์ที่ผู้อื่น หรือ ผู้รับสามารถเข้าใจง่าย ซึ่งอาจจะเป็นภาพ ตัวหนังสือ คำพูด เครื่องหมายต่างๆ และ กิริยาวาจา เป็นต้น

ขั้นที่ 3 คือการส่งสัญลักษณ์หรือรหัสไปยังผู้รับ จากแผนภาพได้แสดงให้เห็นว่าขณะที่ข่าวสารกำลังเดินทางอยู่นั้น อาจเกิดการบิดเบือน เพิ่มเติม คลาดเคลื่อนในข่าวสารนั้นได้ ทำให้เกิดการลดประสิทธิภาพในการสื่อสารลง ถ้าระยะทางเดินของข่าวสารมีระยะทางไกลออกไปมากเท่าใด ความคลาดเคลื่อนของข่าวสารก็มากขึ้นเพียงนั้น

ขั้นที่ 4 เป็นขั้นที่ผู้รับ รับทราบข่าวสาร และหากเป็นคำพูด ผู้รับจะต้องเป็นผู้ฟังที่ดี มิฉะนั้นแล้วอาจทำให้ข้อความที่ทำการติดต่อสื่อสารนั้นขาดหายไป

ขั้นที่ 5 คือผู้รับข่าวถอดรหัสนี้ หรือสัญลักษณ์ที่ส่งมา โดยได้ความหมายตรงกับที่ผู้ส่งต้องการจะส่ง

ขั้นที่ 6 เป็นขั้นที่ผู้ส่งข่าวสารอาจเข้าใจ หรือไม่เข้าใจในข่าวสารที่ส่งมา ซึ่งอาจจะตอบรับหรือแสดงปฏิกิริยากลับมา เพื่อขอรายละเอียดเพิ่มเติม เนื่องจากยังไม่เข้าใจในรายละเอียดเพียงพอ

สมพงษ์ เกษมสิน (2513 : 372-373) ได้กล่าวว่า ในการติดต่อสื่อสารนั้น ประการแรก จะต้องแปลความคิดเห็นให้เป็นไปในลักษณะกลุ่ม หรือชุดของสัญลักษณ์อาจเป็นคำพูด ภาษา กิริยา อากา รูปภาพ หรือจำนวนก็ได้ ซึ่งสามารถจะส่งต่อไปยังบุคคลอื่นได้ เมื่อบุคคลหนึ่งบุคคลใดรับสัญลักษณ์ที่ส่งไปแล้ว ก็จะเปลี่ยนไป ถ้าการส่งสัญลักษณ์เป็นไปในทางตรง คือ จากบุคคลหนึ่งไปยังบุคคลหนึ่งผู้ส่งก็จะสามารถทราบว่าการติดต่อสื่อสารของตนเป็นผลหรือไม่ โดยเรียน หรือ สังเกตจากผู้รับสัญลักษณ์นั่นเอง อาจแสดงแผนภาพอันเป็นลักษณะพื้นฐานของการติดต่อสื่อสารได้ดังนี้

ผู้ส่ง	การนำไปของสัญลักษณ์	ผู้รับ
1. การพูด	1. คำพูด	1. การฟัง
2. การเขียน	2. การเคลื่อนไหว	2. การอ่าน
3. การกระทำ	3. รูปภาพ	3. การสังเกต
4. การวาด	4. จำนวน	

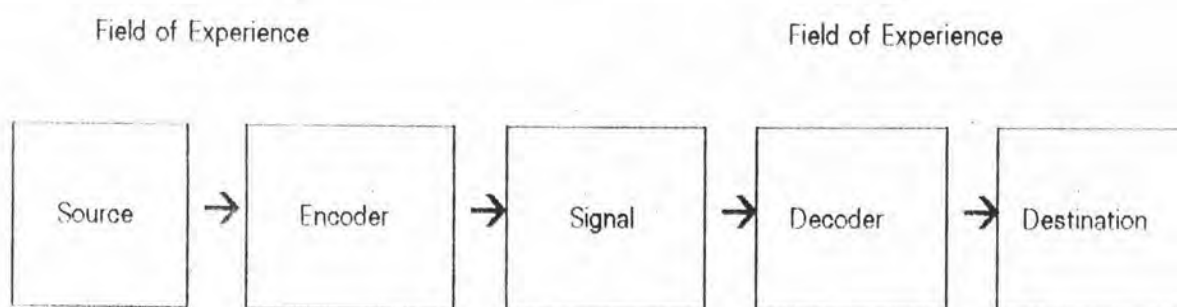
องค์ประกอบ หรือ รูปแบบของการติดต่อสื่อสารที่นิยมนำมาปรับใช้ในการศึกษา การสื่อสารในองค์กร คือ รูปแบบของ ฮาโรลด์ ดี ลาสเวลล์ (Harold D. Lasswell) และ คลาวด์ แชนนอน กับ วอเรน วีเวอร์ (Claude E. Shannon and Warren Weaver)

Lasswell (อ้างในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2530:334) อธิบายองค์ประกอบของการติดต่อสื่อสารโดยตั้งคำถาม 5 คำถาม ซึ่งเป็นแก่นแท้ของการติดต่อสื่อสาร ดังนี้คือ

1. ใคร
2. พูดว่าอะไร
3. ช่องทางใด
4. กับใคร
5. ก่อให้เกิดผลอันใดบ้าง

องค์ประกอบที่ 1 และ 5 ของ Lasswell คือ พฤติกรรมของผู้ส่ง และจะก่อให้เกิดผลอันใดบ้าง ถือว่าเป็นจุดเน้นของการติดต่อสื่อสาร

Schramm (อ้างถึงใน วิรัช อภิรัตน์กุล, 2535 : 162) ได้แสดงรูปแบบขององค์ประกอบ การสื่อสาร ดังภาพ ดังนี้



แผนภาพที่ 3 องค์ประกอบการสื่อสารของ Schramm

จากรูปแบบองค์ประกอบการสื่อสาร แสดงให้เห็นถึงกระบวนการติดต่อสื่อสารที่ต้องอาศัยขอบเขตของความรู้ หรือขอบเขตแห่งประสบการณ์ของผู้ส่งสาร และผู้รับสารซึ่งการสื่อสารของบุคคล จะเข้ากันได้มากน้อยเพียงไร ย่อมขึ้นอยู่กับขอบเขตแห่งประสบการณ์ทั้ง 2 ฝ่ายด้วย สำหรับขอบเขตแห่งประสบการณ์นั้นย่อมขึ้นอยู่กับระบบสังคมและวัฒนธรรมและภูมิหลังต่าง ๆ

Berlo อ้างในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมวิราช (2530:334) ได้คิดรูปแบบการสื่อสาร ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อวงการสื่อสารเป็นอย่างมาก และรู้จักแพร่หลาย คือ รูปแบบ SMCR (SMCR Model)

S หมายถึง Source เช่น ความรู้ ทักษะคติ วัฒนธรรม ระบบสังคมและความชำนาญในการติดต่อสื่อสารของผู้ส่งสาร

M หมายถึง Message เช่น ข่าวสารต่าง ๆ

C หมายถึง Channel เช่น หู ตา จมูก ลิ้น สัมผัส หรือช่องทางการสื่อสาร

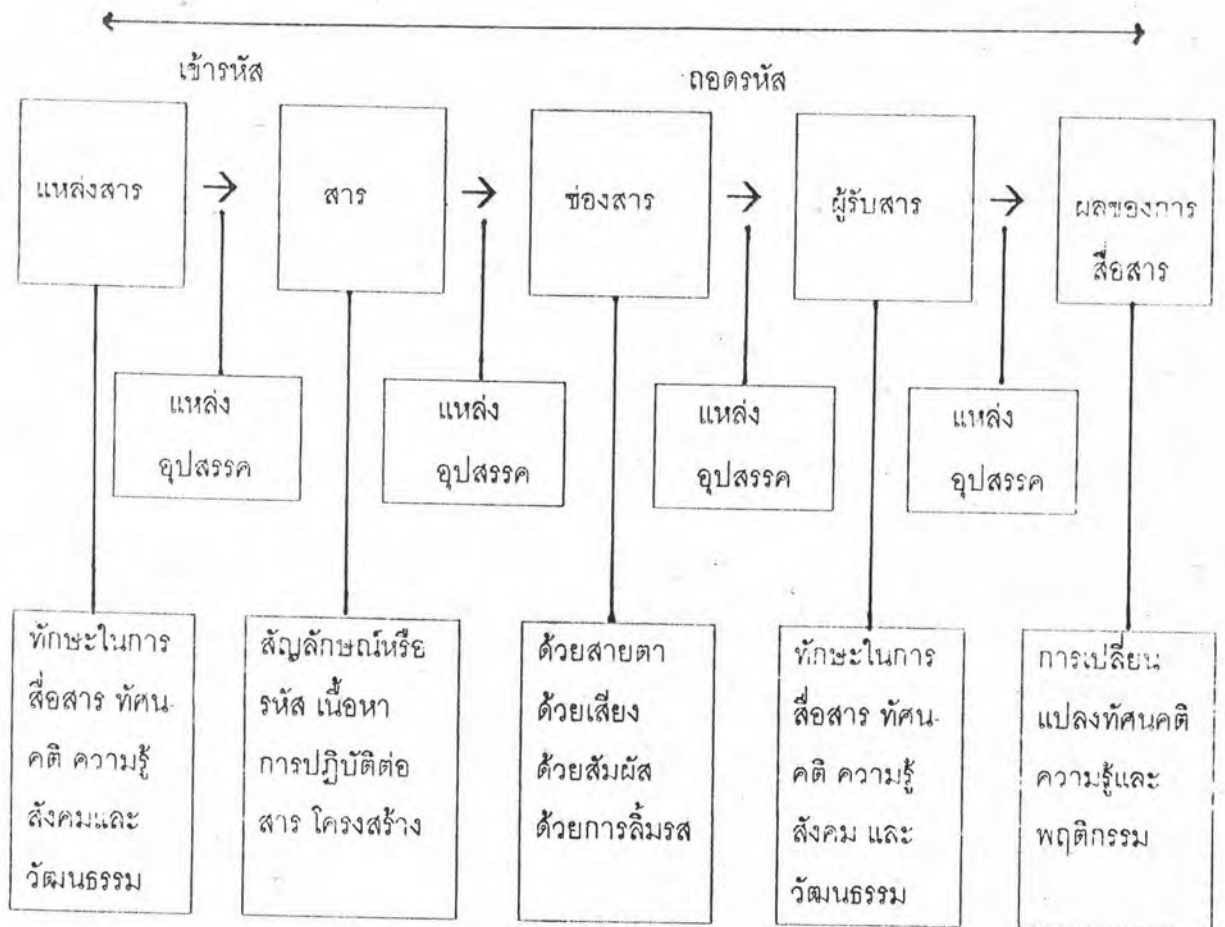
R หมายถึง Receiver เช่น ความรู้ ทักษะคติ วัฒนธรรม ระบบสังคม และความชำนาญในการติดต่อสื่อสาร

จากกระบวนการสื่อสารของ David K. Berlo ได้อธิบายไว้ว่าแหล่งข่าวสาร หรือผู้ส่งสาร จะต้องลักษณะ 4 ประการ ดังนี้คือ

1. ทักษะหรือความชำนาญในการสื่อสาร คือ ทักษะในการพูด การเขียน อันเป็นทักษะในการเข้ารหัสของผู้ส่ง และทักษะในการอ่าน การฟัง อันเป็นทักษะในการถอดรหัสนของผู้รับสาร
2. ทักษะของผู้ส่งสาร ซึ่งมีผลต่อการสื่อสารของผู้ส่งสารและผู้รับสารด้วยทัศนคติ จึงหมายรวมถึง ทักษะคติของผู้ส่งสาร ทักษะคติที่มีต่อเรื่องราวข่าวสารที่ส่ง และทัศนคติที่มีต่อผู้รับ
3. ระดับความรู้ ซึ่งจะมีผลต่อข่าวสาร และพฤติกรรมของผู้ส่งสารด้วยนั่นคือ ผู้ส่งสารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในสารที่ส่งนั้นอย่างชัดเจนแจ่มแจ้งเสียก่อน
4. ระบบสังคม และวัฒนธรรม ซึ่งจะมีผลต่อการแปลหรือตีความของผู้รับสาร คนเรามาจากสังคมที่แตกต่างกัน หรือภูมิหลังวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ย่อมจะตีความในเรื่องราวข่าวสารที่ได้รับแตกต่างกันไปด้วย ตามระบบสังคม และวัฒนธรรมที่เป็นอยู่นั้น ฉะนั้น ในการสื่อสารจึงต้องระมัดระวัง ในเรื่องนี้ไว้ด้วย มิฉะนั้นการสื่อสารก็อาจล้มเหลวได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การสื่อสารที่ต่างวัฒนธรรมกัน

เสถียร เขยประทับ (2529:29) ได้จัดองค์ประกอบของการสื่อสารไว้อย่างน้อย 6 ประการด้วยกัน คือ แหล่งสาร สาร ช่องสาร ผู้รับสารผลที่เกิดจากการสื่อสารและการสะท้อนกลับ หรือปฏิกิริยาตอบสนองเรา อาจสร้างแผนภาพแบบจำลองด้วยคำพูดที่อธิบายแล้ว ดังต่อไปนี้

ปฏิริยาตอบสนอง



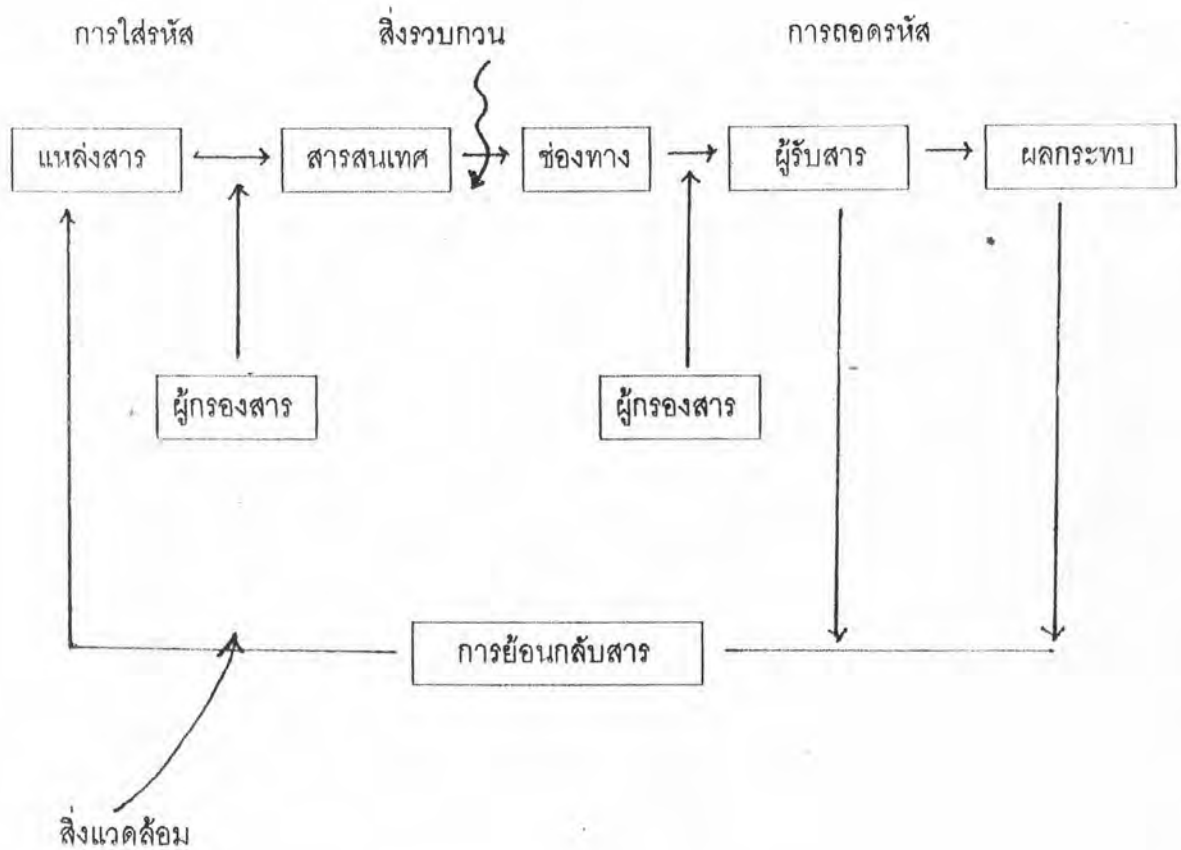
แผนภาพที่ 4 แบบจำลองการสื่อสาร ของ เสถียร เขยประทับ

จากแผนภาพจะเห็นได้ชัดว่า การสื่อสารมีลักษณะเป็นกระบวนการ ซึ่งหมายถึง การมีลักษณะต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา ไม่มีการหยุดนิ่ง จะต้องมีส่วนบางอย่างเกิดขึ้นก่อนกระบวนการ และมีบางสิ่งบางอย่างเกิดหลังกระบวนการ ต่อเนื่องกันอยู่เสมอ กล่าวอีกนัยหนึ่ง ในกระบวนการสื่อสารนั้น จะมีการกระทำโต้ตอบกลับไปกลับมาระหว่าง ผู้ส่งสารและผู้รับสารตลอดเวลา ผู้ส่งสารกลายเป็นผู้รับสาร และผู้รับสารกลายเป็นผู้ส่งสารในเวลาเดียวกัน

สุรพงษ์ ไสธนะเสถียร (2533 : 9-10) ได้กล่าวถึงโครงสร้างของกระบวนการสื่อสารว่าเป็นปัจจัยพื้นฐานก่อนที่จะเข้าใจถึงการสื่อสารในระดับต่าง ๆ ซึ่งประกอบด้วย

1. แหล่งสาร หรือผู้ส่งสาร (Source/sender)
2. ผู้กรองสาร (Gatekeeper)
3. การใส่รหัสความหมาย (Process of Encoding)
4. สารสนเทศ (Message)
5. ช่องทางการสื่อสาร (Channel)
6. การถอดรหัสความหมาย (Process of Decoding)
7. ผู้รับสาร (Receiver)
8. ผลกระทบ (Effect)
9. การย้อนกลับสาร (Feedback)
10. สิ่งรบกวน (Noise)
11. สภาพแวดล้อม (Environment)

ซึ่งสามารถแสดงเป็นแผนภาพได้ ดังนี้



แผนภาพที่ 5 กระบวนการสื่อสารของ สุรพงษ์ โสณะเสถียร

จากแผนภาพ จึงเห็นได้ว่ากระบวนการที่ครบวงจร ที่เริ่มต้นจากแหล่งสารที่ส่งสารสนเทศออกไป ไม่ว่าจะอยู่ในรูปของรหัสที่ซับซ้อนเพียงใด ผ่านช่องทางการสื่อสารไปยังผู้รับสารซึ่งจะต้องถอดรหัสที่รับมา การใส่/ถอดรหัสนั้น อาจเกิดขึ้นในบุคคลหรือมีเครื่องมือช่วยใส่/ถอดรหัสก็ได้ การรับสารย่อมเกิดผลกระทบต่อผู้รับสาร หรือสภาพแวดล้อมโดยรอบของผู้รับสาร ซึ่งอาจมีปฏิกริยาในการย้อนกลับสารคืนไปสู่แหล่งสาร ทั้งนี้เพื่อให้ระบบการสื่อสารมีการปรับตัวได้เสมอในการรับ-ส่งสาร อย่างไรก็ตามกระบวนการสื่อสารข้างต้นอาจไม่ราบรื่น เนื่องจากสิ่งรบกวนที่มากกระทำต่อกระบวนการสื่อสาร ในขั้นตอนใดตอนหนึ่งหรือหลายขั้นตอน แต่การย้อนกลับสารช่วยปรับคุณภาพให้แก่ระบบด้วยการส่งสาร หรือรับสารที่ปรับใหม่ หรือขจัดสิ่งรบกวนนั้นออกไป หากระบบไม่สามารถปรับตัวเองหรือขจัดสิ่งรบกวนให้หมดไปหรือลดลง ก็จะทำให้เกิดปัญหาขึ้นในระบบ

สื่อสารทั้งในระดับที่รุนแรง หรือ 'ไม่รุนแรง หากแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นไม่ได้ ระบบการสื่อสารก็จะล้มเหลวไป หรือ จำเป็นต้องปฏิรูปการสื่อสารใหม่

จากกระบวนการสื่อสารจะพบว่า วิธีการสื่อสารแบบต่างๆ มีจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ 'ไม่เหมือนกัน ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ต่าง ๆ ภายในหน่วยงานเป็นสำคัญ

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2530 : 33) ได้ให้ข้อคิดเกี่ยวกับการสื่อสารสำหรับผู้บริหารไว้ ดังนี้

ผู้ส่งข่าวสาร

1. ท่านต้องการให้ผู้รับข่าวสารทำอะไร
2. จุดมุ่งหมาย หรือวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร คืออะไร
3. ท่านเข้าใจวัตถุประสงค์ของเรื่องที่จะสื่อสารชัดเจนหรือยัง
4. ท่านจำเป็นจะต้องมีการติดตามผล หลังจากการสื่อสารไปแล้วหรือไม่

ข่าวสาร

ช่องทางสื่อสาร

เวลา

1. ข้อมูลข่าวสารเพียงพอหรือไม่
2. ข้อมูลข่าวสารมีความถูกต้องและเชื่อถือได้มากน้อยเพียงใด
3. ข้อมูลข่าวสารที่ท่านจะส่งไปนั้นเหมาะกับช่องทางสื่อสารแบบใด เช่น โทรศัพท์ โทรเลขหรือ พบรายบุคคล เป็นต้น
4. เวลาในขณะที่ส่งข่าวสารนั้นเหมาะสม หรือ ทันกับเหตุการณ์หรือไม่

ผู้รับข่าวสาร

1. ใครจะเป็นผู้รับข่าวสาร
2. เขามีทัศนคติและความเชื่อต่อข่าวสารที่จะส่งไปอย่างไรบ้าง
3. เขาควรจะรับรู้ข้อมูล ข่าวสารมากน้อยเพียงใด
4. เขารู้หรือไม่ว่าผู้ส่งข่าวสารคาดหวังอะไรจากเขา

จากกระบวนการสื่อสารที่กล่าวมาข้างต้น พอสรุปเกี่ยวกับกระบวนการสื่อสารได้ว่าการสื่อสารจะต้องประกอบด้วย ผู้ส่งสาร ข่าวสาร และผู้รับสาร ในการส่งสารไปยังผู้รับสารผู้ส่งจะต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เพื่อให้ผู้รับสารได้รับทราบหรือปฏิบัติได้ตรงกับสิ่งที่ต้องการ เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีในหน่วยงานและทำให้งานในองค์การประสบผลสำเร็จตามที่ต้องการ

ประเภทการติดต่อสื่อสาร

ในการติดต่อสื่อสารภายในองค์การเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพของงานและบรรลุถึงวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน มีการติดต่อสื่อสารได้หลายประเภท

ก้อ สวัสดิทาณิษฐ์ (2535 : 186-192) ได้แบ่งประเภทในการ ติดต่อสื่อสารไว้ ดังนี้

1. การติดต่อสื่อความจากเบื้องบน การติดต่อสื่อความแบบนี้มีความมุ่งหมาย 5 ประการ คือ
 - 1.1 สั่งงานไปยังผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตาม
 - 1.2 แจ้งให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาทราบถึงหลักเกณฑ์และวิธีการปฏิบัติงาน
 - 1.3 ให้ข้อเท็จจริงแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาว่า งานของเขาเป็นประโยชน์ต่อองค์การอย่างไรและมีความสำคัญอย่างไร
 - 1.4 แจ้งให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาทราบถึงผลปฏิบัติงานของเขา
 - 1.5 ให้ความคิดเห็นในทางอุดมการณ์ เพื่อชักจูงให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชายอมรับความมุ่งหมายขององค์การ จนมีความเต็มใจที่จะทำงานให้บรรลุถึง ความมุ่งหมายนั้น ๆ

2. การติดต่อสื่อความตามแนวนอน ได้แก่ การสื่อความของคนระดับเดียวกันในองค์การเดียวกัน การติดต่อสื่อความตามแนวนอนมักทำให้กระจายข่าวสารไปได้รวดเร็ว แต่ข่าวสารที่กระจายเร็วมักจะเป็นข่าวลือเสียมากกว่า แต่ถ้การติดต่อสื่อความตามแนวนอนจัดให้เกิดผลดี จะทำให้เกิดความสนิทสนมในระดับเดียวกัน ตามธรรมชาติการสื่อความตามแนวนอนมักขัดขวางหรือรบกวนการติดต่อสื่อสารตามแนวตั้ง ผู้บริหารจึงต้องระมัดระวังในการส่งเสริม การติดต่อสื่อความ

แบบนี้เวลาส่งข่าวสารมาสู่เบื้องล่างนั้น ผู้บริหารย่อมอยากให้ข่าวสารไปถึงคนทุกระดับ ถ้าระบบการสื่อสารตามแนวนอนขององค์การเข้มแข็งข่าวสารนั้น อาจกระจายตามแนวนอนเป็นเวลานาน แทนที่จะกระจายลงสู่เบื้องล่างตามต้องการ

3. การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่าง นักวิจัยกล่าวตรงกันว่า การติดต่อสื่อสารตามแนวดังนั้นส่วนใหญ่เป็นการติดต่อสื่อสารจากเบื้องบน ส่วนการติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างไม่ค่อยจะมี และไม่ได้รับการส่งเสริมจากผู้บริหารเท่าที่ควร ดังนั้นข่าวสารจากเบื้องล่างส่งขึ้นสู่เบื้องบน จึงเป็นรายงานที่ปราศจากความหมาย กล่าวคือ เป็นรายงานที่ปรุงแต่งขึ้น เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาเห็นผลงานอันดีเด่นของผู้น้อย นอกจากนั้นความเห็นส่วนบุคคลยังเข้ามามี บทบาทมาก กล่าวคือ คนเรานั้นมักวิเคราะห์และวิจารณ์ตนเองด้วยน้ำใจที่เป็นกลางไม่ได้

ได้มีความพยายามที่จะปรับปรุงการติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างให้ดีขึ้นโดยนำเอาวิธีการต่าง ๆ มาใช้ วิธีการที่มีผู้ทดลองใช้ มีดังนี้

3.1 การเปิดโอกาสให้ผู้น้อยเสนอปัญหาและข้อข้องใจ

3.2 การเปิดโอกาสให้ผู้น้อยเข้าพบ

3.3 การให้บริการจากหน่วยบริหารงานบุคคล องค์การขนาดใหญ่จะมีเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารบุคคลากร ถ้าใช้หน่วยงานประเภทนี้สัมภาษณ์ หรือ พบปะกับผู้น้อยเพื่อขอทราบความคิดเห็น ผู้บริหารระดับสูงอาจได้รับข้อมูลและความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์จากผู้น้อย ทั้งนี้ต้องขึ้นอยู่กับความเอาใจใส่และความสามารถของฝ่ายบุคคลากร

3.4 การอนุญาตให้ผู้น้อยมีส่วนร่วมในการพิจารณาปัญหาขององค์การ ข้อสำคัญที่จะต้องระมัดระวังก็คือ ต้องเลือกผู้แทนของผู้น้อยที่เหมาะสม ถ้าเขาเป็นผู้แทนที่ดี ย่อมจะรักษาผลประโยชน์ของผู้น้อยและเอาใจใส่ต่อความมุ่งหมายขององค์การในเวลาเดียวกัน

ปรมะ สตะเวทิน (2525:25-29) ได้จำแนกการติดต่อสื่อสาร ออกเป็นประเภทและระดับของการสื่อสารในองค์การ ดังนี้

1. ประเภทของการสื่อสาร แบ่งออกเป็น 3 แบบ คือ

1.1 การสื่อสารแบบทางการ (Formal Communication)

1.2 การสื่อสารแบบกึ่งทางการ (Subformal Communication)

1.3 การสื่อสารแบบส่วนตัว (Personal Communication)

2. ระดับของการสื่อสารในองค์การ แบ่งออกเป็น 4 ระดับ คือ

2.1 การสื่อสารจากผู้บังคับบัญชา (Downward Communication)

2.2 การสื่อสารจากผู้ใต้บังคับบัญชา (Upward Communication)

2.3 การสื่อสารระหว่างคนในระดับเดียวกัน (Horizontal Communication)

2.4 การสื่อสารต่างระดับ และต่างหน่วย (Diagonal Communication)

Fayol (อ้างใน ธรรมรส โชติภุญชร, 2519:228) ซึ่งเป็นนักอุตสาหกรรม ชาวฝรั่งเศส ได้ศึกษาเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร โดยเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสติดต่อกันได้ ในระหว่างหน่วยปฏิบัติงานซึ่งอยู่ในระดับเดียวกัน ได้รวดเร็วง่ายกว่าและประหยัดเวลา เรียกวิธีการนี้ว่า สะพานของ ฟาโยล (Fayol's Bridge) หรือที่รู้จักทั่วไปว่า แกงแพลงค์ (Gangplank)

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2534:64) ได้แบ่งประเภทของการสื่อสารไว้สองประเภท คือ

1. One Way Communication เป็นการสื่อสารทางเดียวไม่ต้องมีการตอบรับจากผู้รับข่าวสารอาจเป็น ความรู้ หรือแนวทางปฏิบัติ แต่ไม่ต้องตอบรับไปยังผู้ส่งข่าวสาร

2. Two Way Communication เป็นการสื่อสารสองทาง มีการโต้ตอบกันระหว่างผู้รับ และผู้ส่ง

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2521:194-198) ได้จำแนก การสื่อความหมายของการติดต่อสื่อความไว้ 3 ประเภท คือ

1. การสื่อความหมายแบบเป็นพิธีการ และไม่เป็นพิธีการ

2. การสื่อความหมาย 3 ทิศทาง

3. การสื่อความหมายโดยใช้คำพูด และไม่ใช่คำพูด

ได้อธิบายการสื่อความหมายไว้ดังนี้

1. การสื่อความหมายแบบเป็นพิธีการ และไม่เป็นพิธีการ แยกอธิบาย ดังนี้

1.1 การสื่อความหมายแบบเป็นพิธีการ (Formal Communication) การสื่อความหมายแบบนี้เป็นไปตามข้อกำหนดและระเบียบแบบแผนที่วางไว้โดยชัดแจ้งเช่น การติดต่อทางราชการ มีระเบียบรูปแบบและต้องทำเป็นลายลักษณ์อักษร

1.2 การสื่อความหมายแบบไม่เป็นพิธีการ (Informal Communication) เป็นการสื่อความหมายโดยอาศัยการรู้จักชอบพอกันเป็นส่วนตัว เป็นส่วนใหญ่ในบางครั้งเราต้องเริ่มการสื่อความหมายแบบไม่เป็นทางการ ในระยะแรกก่อนแล้วจึงสื่อความหมายแบบพิธีการในภายหลัง เพื่อความสำเร็จของงาน

2. การสื่อความหมาย 3 ทิศทาง

ถ้าหากจะพิจารณาทิศทางการสื่อความหมาย ก็สามารถจำแนกได้ 3 ทิศทาง ดังนี้ จากบนลงล่าง จากล่างขึ้นไปบน และตามแนวนอน ซึ่งรายละเอียดมีดังนี้

2.1 การสื่อความหมายจากบนลงล่าง (Downward Communication) เป็นการเดินทางของการสื่อความหมายและการบังคับบัญชา จากบนลงมาข้างล่าง ในระบบราชการนั้น การสื่อความหมายจากบนลงล่างมักจะ ได้แก่ คำสั่ง นโยบาย ระเบียบคู่มือการทำงาน ขั้นตอนการทำงาน กฎเกณฑ์ต่างๆ การทำรายงานประจำปี การประชุมเพื่อแจ้งให้ทราบ ข่าวสารแบบนี้มักจะเป็นลายลักษณ์อักษร การประชุม การพบเป็นการส่วนตัว การสื่อความหมายแบบนี้จะได้ผล ถ้าเป็นการให้ข้อเท็จจริงโดยไม่มี การขัดแย้ง และเป็นการให้ข้อมูลมากกว่าจะเป็นการเกลี้ยกล่อม

2.2 การสื่อความหมายจากล่างขึ้นไปบน (Upward Communication) การสื่อความหมายแบบนี้เป็นการตอบสนองการสื่อความหมายแบบจากบนลงล่าง ได้แก่ การร้องทุกข์การเสนอความเห็นการประชุมกลุ่ม การรายงานผลการปฏิบัติงาน การชี้แจง ผู้นำที่ดีควรส่งเสริมการสื่อความหมายแบบนี้เพราะเป็นการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น

2.3 การสื่อความหมายตามแนวนอน (Lateral Communication) การสื่อความหมายแบบนี้ ทั้งผู้ส่ง และผู้รับข่าวสารจะอยู่ในระดับเดียวกัน มักจะเป็นการปรึกษานานหรือกัน เช่น การติดต่อระหว่างภาควิชา การปรึกษานานหรือกับที่ปรึกษา เป็นต้น

เราไม่สามารถบอกได้ว่าการสื่อความหมายทั้งสามแบบนี้ แบบใดดีที่สุด ผู้บริหารจำเป็นต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมและเลือกใช้ทั้งสามทาง

3. การสื่อความหมายโดยใช้คำพูด และ ไม่ใช้คำพูด

การสื่อความหมายแบบนี้มีความสำคัญยิ่ง ผู้นำควรให้ความสนใจเป็นพิเศษ การสื่อความหมายแบบนี้ มีดังนี้

3.1 การสื่อความหมายโดยใช้คำพูด (Verbal Communication) เป็นการสื่อความหมายที่ต้องอาศัยทั้งการพูดและการเขียน การสื่อความระหว่างบุคคล ส่วนใหญ่เป็นการสื่อสารแบบนี้ ไม่ว่าจะเป็นการพูด หรือ การเขียน ผู้นำควรจะต้องสร้างความสามารถในด้านต่อไปนี้

ก. ความสามารถในการใช้ถ้อยคำให้พอเหมาะ ใช้ถ้อยคำที่ถูกหลักเกณฑ์เป็นไปตามหลักตรรกศาสตร์

ข. ความสามารถในการใช้ถ้อยคำ ให้มีความหมาย การสื่อความหมายจะได้ผลถ้าเขาเข้าใจสิ่งที่เราพูด หรือ เขียน ว่าหมายถึงอะไร และเป็นการแสดงภูมิรู้ และภูมิปัญญาของผู้ส่งข่าวสาร

ค. ความสามารถในการใช้ถ้อยคำเหมาะกับเวลา และโอกาส การสื่อความหมายจะเป็นอุปสรรคอย่างยิ่ง ถ้าหากเราใช้ถ้อยคำไม่เหมาะกับเวลาและโอกาส

ง. ความสามารถที่จะถ่ายทอดความคิดเป็นคำพูด ผู้นำจำเป็นต้องพัฒนาทักษะด้านนี้ให้มาก ถ้าหากผู้นำมีความคิดแต่ไม่สามารถถ่ายทอด ความคิดให้ผู้อื่นเข้าใจได้ การเป็นผู้นำก็จะประสบความสำเร็จยาก

3.2 การสื่อความหมายโดยไม่ใช้คำพูด (Nonverbal Communication) ในชีวิตของคนเรามีการสื่อความหมายโดยไม่ใช้คำพูดไม่น้อยเลย เป็นการสื่อความหมายโดยใช้ภาษาเงียบ (Silent language) ในปี ค.ศ. 1968 Birdwhistel ได้พัฒนาวิทยาศาสตร์สาขาหนึ่งขึ้นเรียกว่า Kinesics ซึ่งเป็นการส่งข่าวสารโดยท่าทางและการเคลื่อนไหว บุคคลแต่ละคนก็มีความหมายเฉพาะของตนเอง เมื่อเวลาแสดงพฤติกรรมต่างๆ เช่น ชี้นิ้ว ขยิบตา ผงกศีรษะ ยกไหล่ ถลึงตา เป็นต้น ถ้าพิจารณาให้ดีแล้วจะเห็นว่าการสื่อความหมายโดยไม่ใช้คำพูดมีประโยชน์ หลายอย่าง เช่น

ก. อารมณ์และความรู้สึกส่วนใหญ่แสดงออกได้ โดยไม่ใช้คำพูดได้ถูกต้องแน่นอนกว่าใช้คำพูด

ข. ลักษณะท่าทางบางประการเป็นเครื่องชี้บ่งเพื่อการเสนอแนะ และให้คำแนะนำได้เป็นอย่างดี

ค. คำพูดอาจบิดเบือนได้ง่ายกว่าการไม่ใช้คำพูดการสื่อความหมายโดยไม่ใช้คำพูด

มีหลายอย่าง แต่ในที่นี้จะอธิบาย แต่เพียงสองอย่างเท่านั้น คือ การสื่อความหมายทางสีหน้า และการสื่อความหมายทางท่าทาง

3.2.1 การสื่อความหมายทางสีหน้า (Facial Communication) อารมณ์ของมนุษย์จะแสดงออกทางสีหน้ามากกว่าอย่างอื่น มนุษย์มักจะแสดงออกสิ่งต่อไปนี้ทางสีหน้า เช่น ความสุข ความประหลาดใจ ความกลัว ความโกรธ ความเสียใจ สะอิดสะเอียน การดูถูก ความพิศวงเป็นต้น ถ้าหากผู้นำสังเกตการสื่อความหมายทางสีหน้า จะทำให้การสื่อความหมายเป็นไปได้สะดวก

3.2.2 การสื่อความหมายทางท่าทาง (Gestural Communication) ท่าทาง หมายถึง การเคลื่อนไหวส่วนใดส่วนหนึ่งของร่างกาย การสื่อความหมายทางท่าทางสามารถบ่งบอกพฤติกรรมทางความร่วมมือ การประสงคร้าย การเปิดเผย ความเชื่อมั่น การตกใจ เป็นต้น ดังนั้น ผู้นำจะต้องให้ความสนใจ การสื่อความหมายโดยเฉพาะอย่างยิ่งเวลาสนทนากันตัวต่อตัว หรือ การประชุมกลุ่มย่อย

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2530:32) ได้กล่าวว่า การสื่อสารในองค์การไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารทางเดียว (One Way Communication) หรือ แบบสองทาง (Two-Way Communication) ย่อมขึ้นอยู่กับสถาน

การณ์และเวลาเป็นสำคัญ สำหรับวิธีการสื่อสาร หรือทางไหลของการสื่อสาร (Communication Flow) สามารถกระทำได้ 4 แบบ โดยมีจุดมุ่งหมายที่แตกต่างกันดังนี้

วิธีการสื่อสาร	จุดมุ่งหมาย
จากบนลงล่าง (downward)	<ol style="list-style-type: none"> 1. เพื่อชักจูงหรือสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของบริษัท 2. เพื่อแจ้งข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับบริษัทไม่ว่าจะเป็นประวัติความเป็นมา ความก้าวหน้าของบริษัท 3. เพื่อชี้แจงหรือบอกเหตุผลที่ได้ตัดสินใจไปแล้ว 4. เพื่อการสอนงานหรือประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร 5. เพื่อแจ้งปัญหาการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน

วิธีการสื่อสาร	จุดมุ่งหมาย
<p>จากล่างขึ้นบน (Upward)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. เพื่อแสดงออกถึงความรู้สึก ความคิดเห็น ความคับข้องใจ ปัญหาต่าง ๆ ที่พบในการปฏิบัติงาน 2. เพื่อเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงงานให้ดีขึ้น 3. เพื่อแสดงออกถึงการยอมรับหรือไม่ยอมรับในเป้าหมาย วัตถุประสงค์การทำงาน 4. เพื่อให้ฝ่ายบริหารเห็นความสำคัญเรื่องทัศนคติ และ ความเชื่อมั่นของผู้ปฏิบัติ 5. เพื่อให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 6. เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง
<p>ระดับเดียวกัน และต่างแผนก ต่างระดับ (Horizontal, Diagonal)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. เพื่อให้เกิดความเข้าใจและความร่วมมืออันดีระหว่างหน่วยงาน 2. เพื่อพัฒนาคุณภาพการตัดสินใจและประสิทธิผลการทำงาน 3. เพื่อให้เกิดการประสานงานที่ดีระหว่างกัน 4. เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
<p>บริษัทกับองค์กร ภายนอก (Extra Organization Organization)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. เพื่อสร้างภาพพจน์หรือความเข้าใจอันดีระหว่างบริษัทกับสังคม 2. เพื่อสร้างความเชื่อถือในการประกอบการของบริษัท 3. เพื่อให้เป็นที่ยอมรับขององค์กรภายนอก

จากการที่นักวิชาการหลายท่าน ได้แบ่งประเภทของ การติดต่อสื่อสารออกเป็นประเภทต่าง ๆ แตกต่างกันไปตามเกณฑ์ที่นำมาใช้ จึงพอสรุปประเภทการติดต่อสื่อสารได้ 4 ประเภท ดังนี้

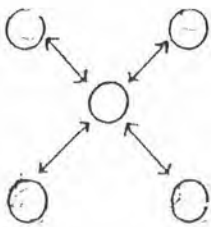
1. การติดต่อสื่อสารที่ใช้ทิศทางเป็นเกณฑ์ ซึ่งแบ่งออกเป็น การสื่อสาร 3 ทิศทาง คือ ลงล่าง ขึ้นบน แนวนอนทุกทิศทาง
2. การติดต่อสื่อสารที่ใช้วิธีการเป็นหลัก แบ่งออกเป็น 2 วิธีการคือการสื่อสารทางเดียว และการสื่อสารสองทาง
3. การติดต่อสื่อสารที่ใช้สัญลักษณ์ต่าง ๆ เป็นเกณฑ์ ซึ่งรวมถึงการใช้ภาษา และไม่ใช้ภาษาด้วย
4. การติดต่อสื่อสารที่เป็นการรับรู้ของจำนวนคนที่เกี่ยวข้องเป็นเกณฑ์ เช่น การสื่อสารระหว่างบุคคล การสื่อสารระหว่างกลุ่มคน การสื่อสารระหว่างบุคคลกับกลุ่มคน หรือองค์การ เป็นต้น

การติดต่อสื่อสารจะประสบผลสำเร็จขึ้นอยู่กับความสามารถ ของผู้ส่งและผู้รับที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ และเวลาเป็นสำคัญ

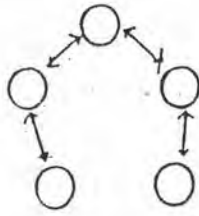
เครือข่ายการติดต่อสื่อสาร (COMMUNICATION NETWORKS)

ได้มีการศึกษาถึงผลของรูปแบบต่าง ๆ ในการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกกลุ่มที่มีต่อกระบวนการกลุ่ม

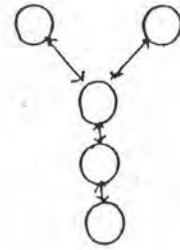
พยอม วงศ์สารศรี (2534:236-237) ได้กล่าวว่า มีการศึกษาเรื่องนี้เป็นครั้งแรก โดย Alex Bavelas (1948, 1950) และ Knudson and other (1973) โดยจัดรูปแบบการติดต่อสื่อสารหลายลักษณะ ดังภาพ ต่อไปนี้



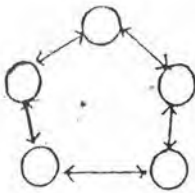
wheel



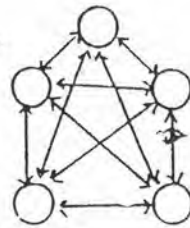
Chain



y



Circle



Comcon

แผนภาพที่ 6 รูปแบบการติดต่อสื่อสาร

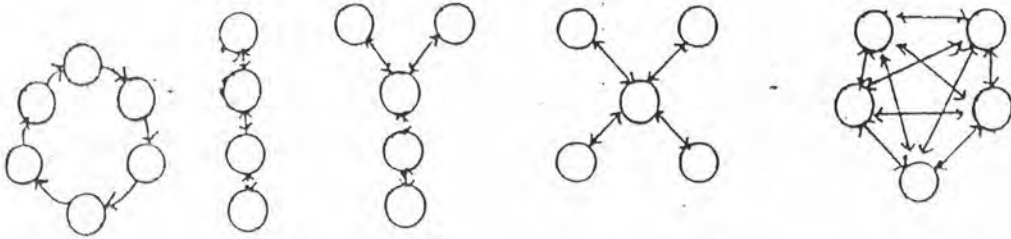
จากภาพ วงกลมจะเป็นตัวแทนของสมาชิกแต่ละคนในกลุ่ม หรือเป็นตำแหน่งภายในกลุ่ม และเส้นที่อยู่ระหว่างวงกลม จะแสดงถึงช่องทางการสื่อสารสองทาง ในภาพเราจะเห็นว่า มีแบบแผนการสื่อสารที่แตกต่างกันไป เช่น ภาพ wheel network นั้น แสดงว่าบุคคลที่อยู่ตรงกลางจะมีอำนาจเต็มที่ หรือเรียกได้ว่าตั้งอำนาจเข้าสู่ส่วนกลางอย่างเต็มที่ ในขณะที่แบบ circle หรือ Comcon (ที่มีการติดต่อกันได้โดยตรงอย่างทั่วถึง) นั้น จะแสดงถึงการกระจายอำนาจ

งานวิจัยในระยะแรก ๆ ได้พบว่ากลุ่มที่มีการรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลางนั้น ได้แก่ wheel, Chain และ y จะมีการกระจายของกลุ่มได้รวดเร็ว และผู้นำจะมีบทบาทปรากฏให้บ่อยครั้ง นอกจากนี้ ยังมีประสิทธิภาพมากกว่ากลุ่มที่มีการกระจายอำนาจ และมีความพอใจในกลุ่มของตน มากกว่ากลุ่มรวมอำนาจ

อุทัย บุญประเสริฐ (2529:22-23) กล่าวไว้ว่า แนวคิดเรื่องการจัดระบบข่ายการติดต่อสื่อสาร ส่วนใหญ่เป็นการศึกษาของ Alex Bevelas และ Dormoth Barrett และ R.F. Balce เป็นต้น ซึ่งอาจสรุปได้ว่า การจัดแบบของข่ายการติดต่อสื่อสาร ในองค์การนั้น อาจจัดได้เป็นประเภทเฉพาะ ดังนี้

1. แบบวงกลม (circular)
2. แบบลูกโซ่ (chain)
3. แบบตัววาย (Y-shape)
4. แบบวงล้อ (star/wheel)
5. แบบทุกช่องทาง (Multi-Channel/ All-channel)

ตัวอย่างในภาพ



แบบวงกลม

แบบลูกโซ่

แบบตัววาย

แบบดาว (วงล้อ)

แบบทุกช่องทาง

แผนภาพที่ 7 แบบของข่ายการติดต่อสื่อสาร

จะเห็นได้ว่าการการจัดเส้นทางในแต่ละแบบ จะมีลักษณะเฉพาะของตนเอง ซึ่งอาจมีทั้งผลดีและผลเสีย รวมทั้งจุดอ่อนที่สัมพันธ์กับการทำงานที่แตกต่างกัน เช่น ในเรื่องความเร็ว วงจรในการติดต่อสื่อสารและการแก้ปัญหาในเรื่องประสิทธิภาพในการแก้ปัญหา ในเรื่องความคล่องแคล่ว ยืดหยุ่นในการปรับตัว ในเรื่องการสร้างขวัญและกำลังใจ ตลอดจนแรงจูงใจในการทำงาน และในเรื่องการแสดงจุดศูนย์รวมของการสั่งการปฏิบัติงาน

ผู้บริหารการศึกษา กับการติดต่อสื่อสาร

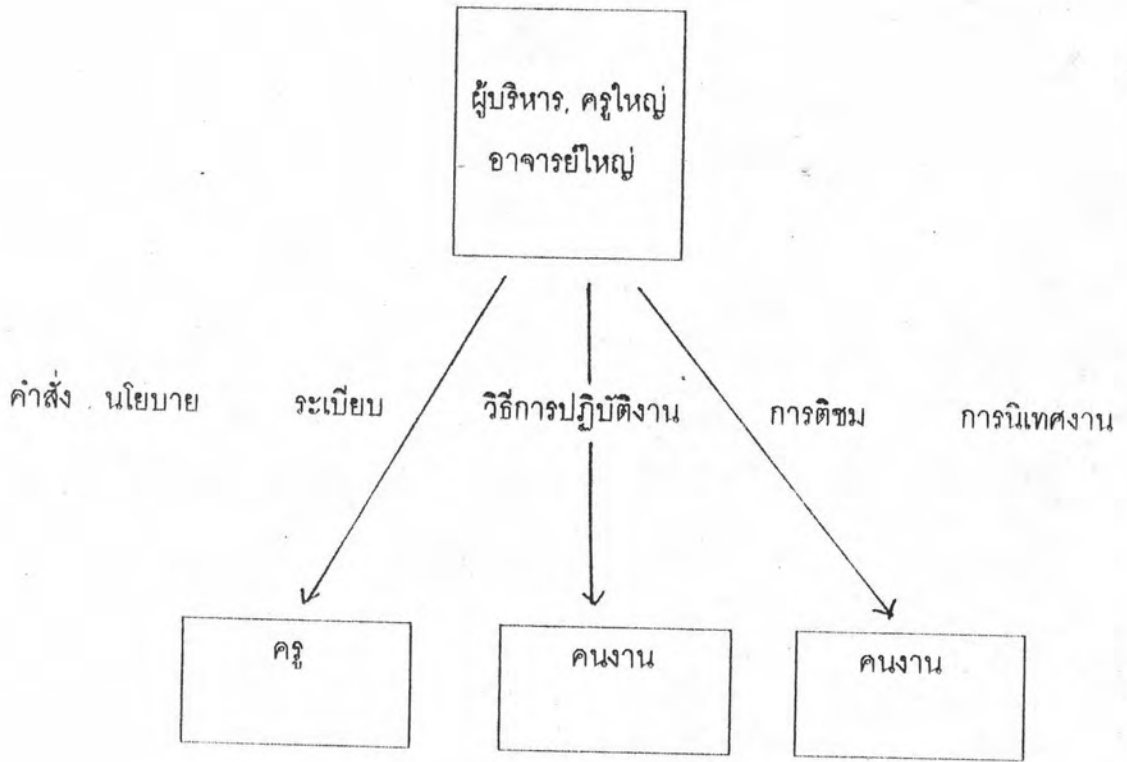
ก่อ สวัสดิพานิชย์ (2535 : 173-177) ได้กล่าวว่า การติดต่อสื่อสาร (Communication) ภายในองค์การเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้การบริหารการศึกษาดำเนินไปอย่างราบรื่น และบรรลุผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย ผู้บริหารจะต้องกระจายข่าวสารเกี่ยวกับองค์การ รวมทั้งระเบียบ คำสั่งต่าง ๆ ให้คนในองค์การทราบ และถือปฏิบัติทั่วกัน และในเวลาเดียวกันผู้บริหารย่อมอยากได้รับข้อมูลย้อนกลับ ว่าสิ่งที่ตนกระจายออกไปนั้น คนในองค์การได้รับทราบและปฏิบัติตามมากน้อยเพียงใด ถ้ามีเหตุขัดข้องก็จะได้แก้ไขเพื่อทำให้การบริหารมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

แต่แต่ละคนมีการรับรู้แตกต่างกัน ทำให้เกิดความจำเป็นในการติดต่อสื่อสาร ถ้าทุกคนเห็นอย่างเดียวกัน คิดอย่างเดียวกัน ก็ไม่มีความจำเป็นที่จะต้องแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันแต่คนเรา "ไม่อยู่ในสภาพเช่นนี้ เราจึงจำเป็นต้องติดต่อสื่อสารกัน"

การตัดสินใจในกระบวนการบริหารนั้น ถ้าผู้บริหารกระทำเพียงคนเดียว อาจมีจุดบอดที่ทำให้มองไม่เห็นความบกพร่องของตน ถ้าได้มีการติดต่อสื่อสารกับผู้ร่วมงานหลายคน คนอื่นย่อมจะมองเห็นความบกพร่อง เมื่อได้ชี้แจงเป็นที่เข้าใจแล้วก็จะทำให้การตัดสินใจมีโอกาสผิดพลาดน้อยลง

ธรรมรส โชติบุญขร (2519 ; 226-228) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารจะต้องจัดการภายในองค์การ เพื่อส่งเสริมบรรยากาศของการสื่อสาร จึงควรจัดให้มีห้องอาหารกลางวัน และเวลาพักสำหรับดื่มกาแฟชมรมนันทนาการ การเสวนา

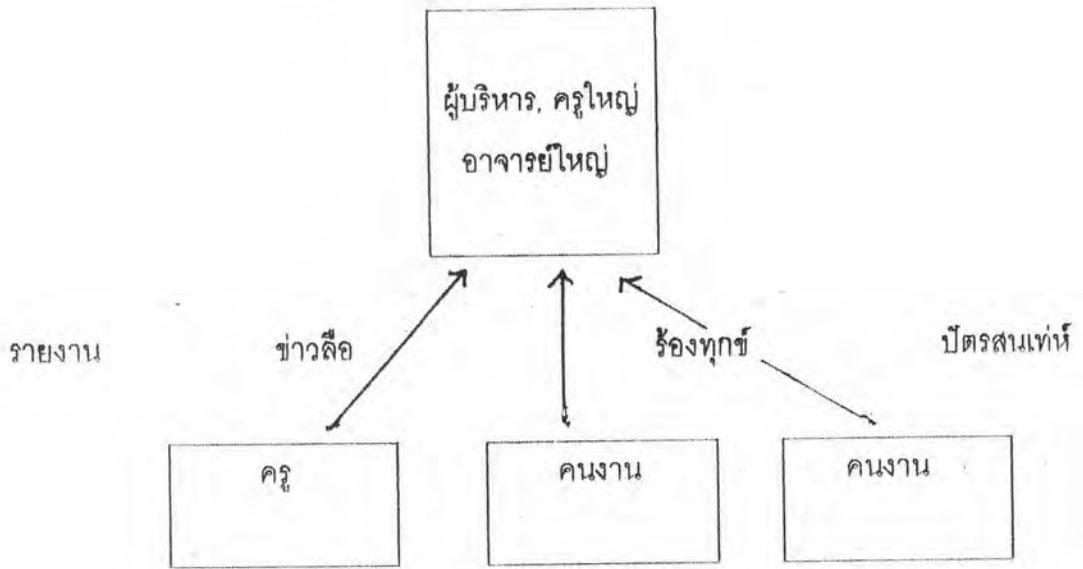
วิมลศรี อุปรมัย (2529 : 48-49) ได้กล่าวถึง แบบการสื่อสารในโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารไว้ดังนี้



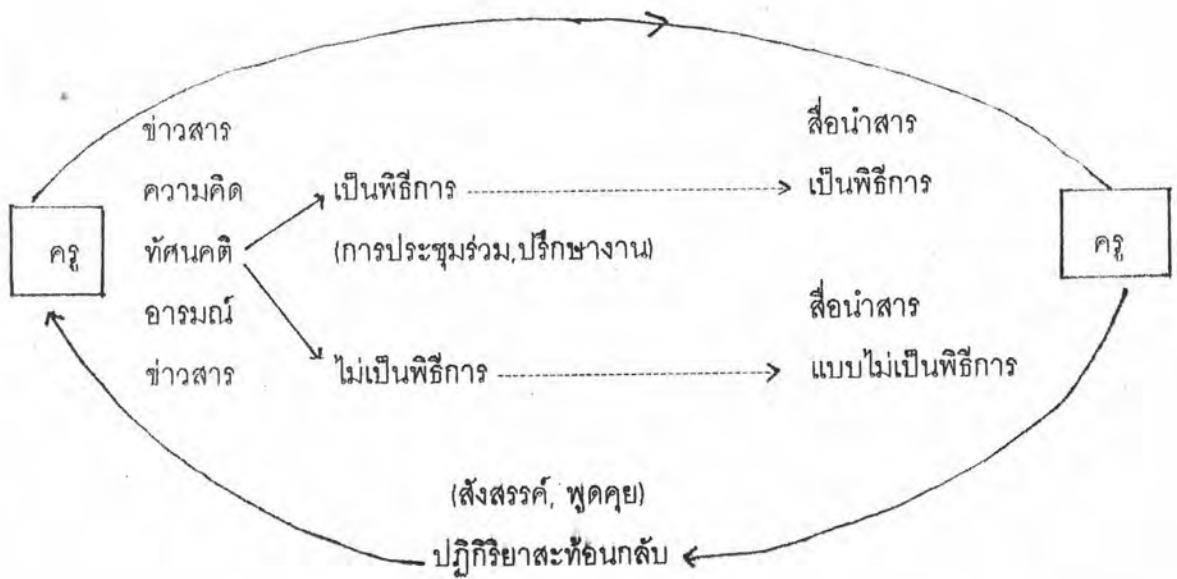
(สารถูกส่งจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง)

แผนภาพที่ 8 แบบการสื่อสารระหว่าง ผู้บริหาร และ ครู

แผนภาพที่ 8 (ต่อ)



(สารถูกส่งจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน)

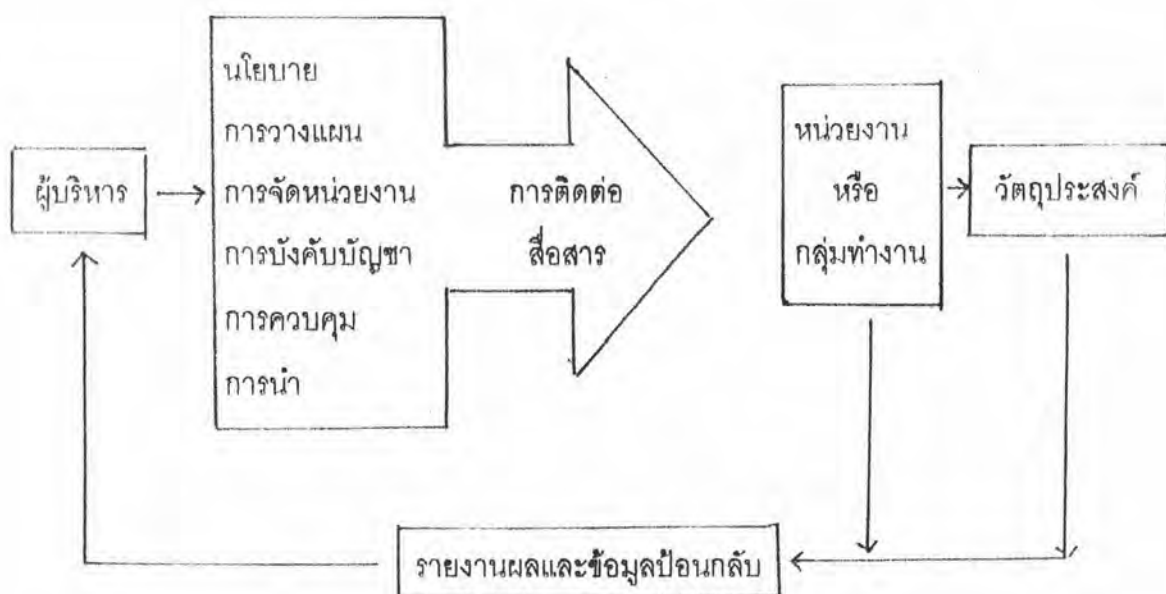


แผนภาพที่ 9 แบบการสื่อสารระหว่างครู กับ ครู

การสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward communication) เป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องวางแผนและคาดการณ์ไว้ล่วงหน้า ไม่ว่าจะเรื่อนั้นจะเป็นผลต่องานหรือต่อบุคคล

การสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward communication) เป็นการสื่อสารที่ผู้รับข่าวสารป้อนข้อมูลกลับไปยังผู้ส่งสาร ผู้บริหารจะต้องรับรู้ ความรู้สึกนึกคิด การร้องทุกข์ ความสนใจความคิดเห็นริเริ่มของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเอาใจใส่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา มีเครื่องมือสื่อสารน้อยชนิด ไม่มีแบบแผนที่แน่นอนเท่าใดนักข้อจำกัดในการสื่อสารลักษณะนี้ จึงขึ้นอยู่กับพฤติกรรมที่แสดงของผู้บริหารเป็นสำคัญ

อุทัย บุญประเสริฐ (2529:32-35) ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารกับกระบวนการบริหารไว้ว่า ผู้บริหารจะมีบทบาททางการติดต่อสื่อสารกับบุคคลอย่างน้อย 4 ประเภท คือ กับผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือตน กับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา กับเพื่อนร่วมงานระดับเดียวกันและกับผู้รับบริการในการบริหารงานของผู้บริหารนั้น พฤติกรรมการบริหารทุกชนิดต้องอาศัยการติดต่อสื่อสารเป็นสะพานเชื่อมโยงไปสู่เป้าหมายในการทำงานแทบทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็นการวางแผน การจัดการ การจัดหน่วยงาน การบังคับบัญชา การควบคุม หรือการนำในการทำงาน ดังแผนภาพที่แสดงความสัมพันธ์ของการบริหารกับการติดต่อสื่อสาร ต่อไปนี้



แผนภาพที่ 10 ความสัมพันธ์ของการสื่อสาร กับการบริหารการศึกษา

ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญเป็นอย่างยิ่งในเรื่องการติดต่อสื่อสารทั้งในด้านการแลกเปลี่ยนข่าวสาร ข้อมูลและสารสนเทศและการถ่ายทอดความหมายในการ บริหารงานกิจกรรม ในการบริหารประจำวันในรูปการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารปรากฏได้หลายรูปแบบ เช่น

1. การถ่ายทอดข้อมูลข่าวสาร การออกคำสั่ง หรือการส่งต่อคำสั่งแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และผู้ที่เกี่ยวข้องในงาน

2. การตีความคำสั่งและชี้แจงนโยบายต่าง ๆ ของหน่วยงาน
3. การมอบหมายงานและการสอนงานแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา
4. การให้คำแนะนำในการปฏิบัติงาน
5. การติดตามตรวจสอบงานที่มอบหมาย
6. การจูงใจ บำรุงขวัญผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

7. การเจรจาต่อรองทำความเข้าใจในการทำงานและการประสานงาน

8. การแสวงหา ข้อมูล ข่าวสาร ข้อเสนอแนะ ตลอดจนการประชุมพบปะกับผู้ร่วมงาน หรือผู้ที่เกี่ยวข้องในงาน

9. การไกล่เกลี่ยกรณีพิพาทและปัญหาขัดแย้ง

10. การแก้ไขความเข้าใจผิด ความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน ตลอดจนข่าวลือ

11. การให้ความกระจ่างเฉพาะเรื่อง เฉพาะกรณีแก่บุคคล หรือ กลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง

สรุปได้ว่า การบริหารการศึกษา กับ การติดต่อสื่อสารนั้น มีความจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหาร องค์กรจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น ถ้าผู้บริหารรู้จักใช้การติดต่อสื่อสารที่เหมาะสมทั้งเวลา และสถานที่ ช่วยขจัดความขัดแย้งในองค์กรให้น้อยลง สามารถนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

ปัญหา และ อุปสรรคในการติดต่อสื่อสาร

หลุยส์ จาปาเทศ (2533 : 65-66) ได้กล่าวถึงปัญหาและอุปสรรคหรือความล้มเหลวในการติดต่อสื่อสารไว้ว่า ความล้มเหลวในการติดต่อสื่อสาร แน่นนอนที่สุดที่จะต้องมองย้อนกลับไปสู่ส่วนสำคัญดังกล่าวคือ ผู้ส่งและผู้รับ ตลอดจนข่าวสาร ดังพอสรุปได้ดังนี้

1. ตัวผู้ส่ง (Sender) มีสาเหตุที่ก่อให้เกิดความล้มเหลว คือ
 - 1) มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อผู้รับหรือต่อข่าวสาร
 - 2) มีความรู้และพื้นฐานเกี่ยวกับข่าวสารไม่เพียงพอ
 - 3) ขาดความสามารถและความชำนาญในการส่ง
 - 4) ไม่มีการวางแผนหรือวางขั้นตอนในการส่ง
 - 5) ภาษาหรือคำพูดที่ใช้ส่งไม่ดี ไม่เหมาะกับระดับผู้รับ
 - 6) มีความเชื่อมั่นในตนเองมากเกินไปจนไม่ค้นหาข้อมูลเพิ่มเติม

- 7) เลือกวิธีส่งไม่เหมาะสมกับบุคคล เวลา และโอกาส
- 8) ขาดเทคนิคในการส่ง เช่น การสร้างความสัมพันธ์หรือการสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเองในช่วงแรก ๆ และคำพูดที่เหมาะสมในช่วงถัดไป
- 9) มีร่างกายเหนื่อยล้าเกินไปทำให้ขาดความสมบูรณ์ในการส่งได้
- 10) มีเวลาไม่เพียงพอ หรือรีบเร่งเกินไป

2. ตัวผู้รับ (Receiver) มีสาเหตุที่ก่อให้เกิดความล้มเหลวต่อการสื่อความหมายได้หลายประการเช่นกัน คือ

- 1) มีทัศนคติไม่ดีต่อผู้ส่ง หรือข่าวสาร
- 2) มีความรู้และประสบการณ์พื้นฐานเกี่ยวกับข่าวสารไม่เพียงพอ
- 3) ความจำไม่ดี และไม่ใช้เทคนิคการบันทึกข้อความ
- 4) ขาดความสามารถและความชำนาญในการรับ
- 5) มีประสบการณ์ที่ขัดแย้งกับข่าวสารใหม่ จึงปิดประตูรับ
- 6) ชอบสรุปด้วยความคิดเห็นส่วนตัวโดยใช้อารมณ์มากกว่าข้อมูล
- 7) มีนิสัยเป็นคนไม่ชอบฟังแต่ชอบพูดทำให้ขาดความเข้าใจที่ดีต่อข่าวสารที่กำลังรับ
- 8) รับไม่ไหวเพราะมากเกินไป
- 9) ร่างกายเหนื่อยล้าเกินไป หรือความบกพร่องทางหู
- 10) เวลาไม่เพียงพอ หรือรีบเร่งเกินไป

3. ข่าวสาร (Message) มีสาเหตุ ดังต่อไปนี้

- 1) มีความยากเกินกว่าผู้รับจะรับได้
- 2) ข่าวสารสั้นเกินไป หรือ ยากเกินไป จนตีความผิดพลาด
- 3) ข่าวสารไม่กระชับชัดแม้ข่าวสารจะยาว
- 4) มีภาษาต่างชาติเข้าไปผสมเกินความจำเป็น
- 5) เป็นภาษาเฉพาะ หรือ Technical Term ที่ผู้รับขาดความชำนาญ

- 6) เป็นภาษากำกวมคิดได้หลายแง่หลายความหมาย
- 7) พิมพ์หรือเขียนด้วยตัวหนังสือที่ไม่ดี
- 8) วรรณคดีตอนผิดพลาดไม่ว่า พุด หรือ เขียน
- 9) อยู่ในรูปแบบที่เข้าใจยาก ขาดทักษะ การจัดรูปฟอร์มไม่ดี
- 10) ข่าวสารไม่ Up-to-date

อุปสรรคในการสื่อสาร

ที่พบได้บ่อย คือ

- 1) การสื่อสารทางเดียว เป็นเพียงผู้รับฝ่ายเดียว
- 2) ขาดเทคนิคการสื่อความหมายที่ดี
- 3) ขาดมนุษยสัมพันธ์ หรือ ไม่ตระหนักในเรื่องมนุษยสัมพันธ์
- 4) ขาดการไว้เนื้อเชื่อใจ ไม่กล้าเปิดเผย
- 5) อุปสรรคอันเกิดจาก เพศ วัย และสถานการณ์
- 6) ขาดความรับผิดชอบ ไม่ทบทวนหรือสอบถามข้อความให้กระจ่างเมื่อเกิดสงสัย
- 7) เวลาจำกัดอันก่อให้เกิดการเร่งและขาดการไตร่ตรองที่ดี
- 8) ไม่เป็นความสำคัญของการติดต่อสื่อสาร
- 9) ทักษะการอุปนิสัยส่วนตัว มีความขัดแย้งอยู่ในใจ
- 10) ไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น อาจเกิดจากความเชื่อมั่นตนเองสูง
- 11) มีการแสดงออกที่ไม่เหมาะสม กับ กาลเทศะและบุคคล
- 12) ไม่ติดตามผลประเมินผล

การสื่อสารที่ล้มเหลวจึงจำเป็นต้องศึกษาถึงอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อที่เราจะได้หลีกเลี่ยงหรือป้องกันแก้ไข และสกัดกั้นตัวการที่คอยรบกวนการติดต่อสื่อสาร

วิรัช อภิรัตน์กุล (2535 : 173-176) ได้กล่าวถึงอุปสรรคในการสื่อสารที่สำคัญดังนี้ คือ

1. อุปสรรคด้านกลไก (Mechanical Noise) หรือ อุปสรรคแห่งช่องทางการสื่อสาร (Channel noise) ที่เกิดขึ้นได้เสมอไม่ว่าจะเป็นเสียง ข้อเขียนหรือสิ่งที่พิมพ์ที่ไม่ชัดเจน หรือพิมพ์ตกหล่น

2. อุปสรรคทางด้านภาษา (Semantic Noise) เช่น การใช้ภาษาในข่าวสารหรือไม่เข้าใจในคำพูดหรือภาษาที่ใช้ นอกจากนี้จะต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้ประกอบ คือ

- ภูมิหลังที่แตกต่างของคู่สื่อสาร
- ความแตกต่างกันทางการศึกษา
- ความสนใจในข่าวสารแตกต่างกัน
- ความแตกต่างกันในระดับสมอง
- ความแตกต่างระดับภาษาและการใช้ภาษา
- การขาดความเชื่อถือร่วมกันของคู่สื่อสาร
- ความแตกต่างเกี่ยวกับ วัย เพศ และชนชั้น
- ความเครียดทางร่างกายและจิตใจในขณะที่ทำการสื่อสาร
- สิ่งแวดล้อมในช่วงเวลาที่ทำการสื่อสาร
- การขาดประสบการณ์ที่คล้ายคลึงกัน
- การขาดโอกาสที่จะตอบโต้ซักถาม
- ผู้ส่งสารขาดทักษะในการส่งสาร
- ผู้รับสารขาดทักษะในการรับสาร
- สารที่ปราศจากสาระ

วินิจ เกตุขำ (2535 : 170-172) ได้กล่าวถึงปัญหาและอุปสรรคในการสื่อสารไว้ดังนี้

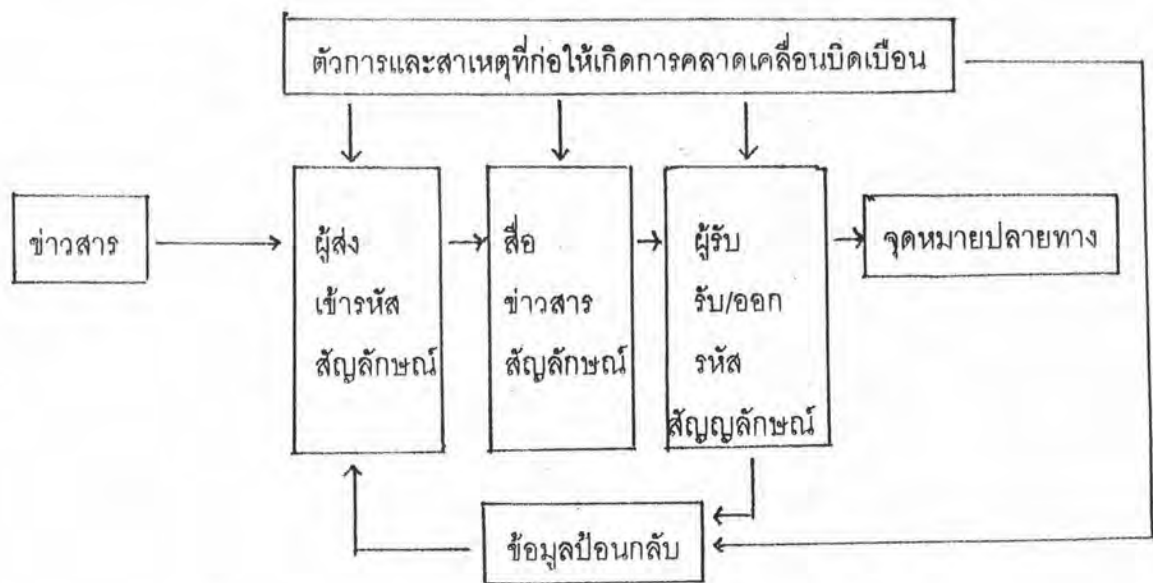
1. การขาดหาย (Omission) การขาดหายไปของข่าวสารเกิดจากข้อมูลบางส่วนลบเลือนไป
2. การเบี่ยงเบน (Distortion) ข่าวสารที่ถ่ายทอดไปมีการกลั่นกรอง หรือต่อเติมเสริมแต่งไปจากข่าวสารเดิม
3. ข่าวลือ (Rumors) เป็นอุปสรรคและเกี่ยวข้องกับการเบี่ยงเบนของข่าวสารด้วย
4. ข่าวสารมากเกินไป (Information Overload) ทำให้การจัดลำดับข่าวสารทำได้ด้วยความยากลำบาก
5. ทัดคับแคบ (Narrow Viewpoint) มีความสนใจและรู้เรื่องเฉพาะในแผนงานของตน
6. การรับรู้ (Perception) แตกต่างกันเพราะแต่ละคนมีประสบการณ์และการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน

7. การตีความ (inference) ข่าวสารบางอย่างผู้รับสารจะต้องตีความ หรือสรุปความเอง ทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนในข่าวสารได้

8. ภาษา (Language) ความหมายของภาษาไม่ได้อยู่ที่คำ แต่อยู่ที่ผู้ใช้ภาษาด้วยผู้สื่อสารจะต้องศึกษาหรือฝึกฝนให้เกิดทักษะในการใช้ให้ถูกต้อง

9. สถานะตำแหน่ง (status) หมายถึง สถานภาพหรืออันดับ ความสำคัญของบุคคลในหน่วยงาน ซึ่งเป็นไปตามสายการบังคับบัญชา มักทำให้เกิดปัญหาในการติดต่อสื่อสารได้

อุทัย บุญประเสริฐ (2529 : 36-39) ได้กล่าวถึง แหล่งที่มาของปัญหาและปัญหาที่สัมพันธ์กับการติดต่อสื่อสารไว้ ดังนี้



แผนภาพที่ 11 แหล่งที่มาของปัญหา และความสัมพันธ์กับการติดต่อสื่อสาร

จากแผนภูมิ เมื่อพิจารณาในรายละเอียดจะพบถึงสาเหตุที่มาของความคลาดเคลื่อน และการบิดเบือนในการส่งข่าวสาร ในการเข้ารหัส ในการส่งทอด ในการรับข่าวสารและการถอดรหัสซึ่งอาจมีได้หลายทางด้วยกัน เช่น สาเหตุจาก

1. ภาษา รหัส สัญลักษณ์ที่ใช้
2. ความสามารถในการเข้าใจและการถอดรหัส หรือ การตีความ

3. ระดับการศึกษาของบุคคลที่เกี่ยวข้องในการติดต่อสื่อสาร
4. พื้นเพ ภูมิหลังของบุคคลที่แตกต่างกัน
5. ประสบการณ์และการรับรู้
6. วัฒนธรรม
7. สภาพทางกาย ทางสมองและทางจิตใจ หรือผลกระทบทางอารมณ์ ของผู้รับหรือ ผู้ส่ง
- 8.ทัศนคติ ท่าที ความรู้สึกคิด ความชอบ ความพึงพอใจต่อข่าวสาร และต่อผู้เกี่ยวข้อง

ในการติดต่อสื่อสารด้วย

9. ลักษณะของสื่อที่ใช้เป็นเครื่องมือในการส่งถ่าย หรือถ่ายทอด (Media หรือ Channel หรือ Transmitter) สาร (Message) และข้อมูลป้อนกลับไปยังผู้รับ

ปัญหาที่สัมพันธ์กับการติดต่อสื่อสาร โดยทั่ว ๆ ไปมักจะ ได้แก่

1. การบิดเบือนข่าวสาร (Distortion) ให้คลาดเคลื่อนไปจากความเป็นจริง
2. ข่าวลือ (Rumour) จากกลุ่มต่าง ๆ หรือจากส่วนต่าง ๆ ในองค์การ
3. การให้ข่าวสารมากเกินไปจนความจำเป็น (Information Overload)
4. การมีจิตใจแคบ (Narrow Viewpoint) ของบุคคลที่เกี่ยวข้องในการติดต่อสื่อสาร
5. การเป็นผู้รับข่าวสารที่ไม่ดี (Poor Receivers) หรือการเป็นผู้รับฟังที่ไม่ดี (Poor Listeners)
6. ปัญหาจากการใช้ถ้อยคำ ในการสื่อความหมาย (Semantic Problems) ที่กำกวม สื่อความหมายได้หลายอย่าง หรือ เจตนาให้เกิดความเข้าใจผิดและการใช้ภาษาที่อาจก่อให้เกิดความเข้าใจความหมายที่แตกต่างกัน
7. บรรยากาศของการติดต่อสื่อสาร (Communication Climate) ซึ่งอาจปรากฏในลักษณะที่เปิดเผยหรือมีการซุกซ่อนปิดบัง ไม่น่าไว้วางใจ ไม่ตรงไปตรงมา
8. ปัญหาเกี่ยวกับสถานภาพ (Status) ของผู้ส่งข่าวสาร เช่น ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา มักจะไม่เต็มใจที่จะให้ข่าวที่ไม่ดีแก่ผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารไม่ประสงค์ที่จะให้รายละเอียดข้อมูลที่สมบูรณ์ในบางเรื่องแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
9. การสื่อสารล้มเหลว เนื่องจากพฤติกรรมของผู้บริหารเอง ที่ชอบตัดสินใจด้วยทัศนะของตนเอง (Value judgement) ไม่รับฟัง (No listening) เชื่อผิด ๆ เพื่อเจ้อ ผันเพียงไม่อยู่กับร่องกับรอย มีปมด้อย และสะท้อนออกในรูปชอบปกป้องตนเอง (Defensive behavior) เป็นต้น

กล่าวโดยสรุปแล้ว ปัญหาและอุปสรรคในการติดต่อสื่อสารนั้น เกิดจาก ผู้ส่งและผู้รับสารที่มีความแตกต่างทั้งด้านความรู้ ภูมิหลัง และทัศนคติ บรรยากาศในการสื่อสารรวมทั้งลักษณะข่าวสารที่มากเกินไป ทำให้เกิดอุปสรรคได้ทั้งสิ้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กมลเวช นิตยสุทธิ (2534 : ก) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการศึกษา การติดต่อสื่อสารภายในโรงเรียนมัธยมสาธิต สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยได้พบว่า

รูปแบบของการสื่อสารในโรงเรียนให้แบบเป็นทางการมากกว่าแบบไม่เป็นทางการใช้ทิศทางการสื่อสารจากบนลงล่างมากกว่าจากล่างขึ้นบนและใช้วิธีส่งผ่านข่าวสารโดยตรงมากกว่าวิธีส่งผ่านบุคคลอื่น การใช้โอกาสแบบเป็นทางการ ใช้การประชุมคณะกรรมการที่ตั้งไว้มากที่สุด วิธีการที่ผู้บริหารเรียกพบเป็นรายบุคคลใช้น้อยที่สุด ผู้บริหารและครูอาจารย์ใช้หลักสำคัญ 7 ประการในการสื่อสาร โดยคำนึงถึงด้านความสามารถของผู้รับน้อยที่สุด อยู่ในระดับนาน ๆ ครั้ง

ผู้บริหารและครูใช้หลัก 7 ประการ ในการสื่อสารอยู่ในระดับบ่อยครั้ง โดยคำนึงถึงความเชื่อถือมากที่สุดและคำนึงถึงความสามารถของผู้รับสารน้อยที่สุดปัญหาที่พบในการสื่อสารในโรงเรียนอยู่ในระดับน้อย การยึดติดระบบรูปแบบตามสายงานอย่างเคร่งครัดเป็นปัญหามากที่สุด ขนาดตัวหนังสือและความชัดเจนของการเขียนหรือการพิมพ์เป็นปัญหาน้อยที่สุด ชนิดของข่าวที่ผู้บริหารและครูอาจารย์สนใจมากที่สุด คือ ข่าวเกี่ยวกับกิจกรรมนักเรียน ส่วนข่าวเกี่ยวกับงานสัมพันธ์ชุมชนและการประชาสัมพันธ์ได้รับความสนใจน้อยที่สุด

โรงเรียนมัธยมสาธิต ใช้วิธีการติดต่อสื่อสารด้วยวาจามากกว่าลายลักษณ์อักษรในระดับบ่อยครั้ง และมีค่าเฉลี่ยใกล้เคียงกันทั้ง 2 วิธี ทางวาจาใช้การประชุมคณะกรรมการมากที่สุด และใช้การประกาศเสียงตามสาย หรือทางเครื่องกระจายเสียงน้อยที่สุด เรื่องอุปกรณ์ การสื่อสารพบว่าโรงเรียนมัธยมสาธิตส่วนใหญ่มีครบทุกรายการ นอกจากเครื่องติดต่อภายในสภาพการใช้อุปกรณ์เกือบทุกชนิดอยู่ในระดับใช้งานได้ดี นอกจากวิทยุสื่อสารที่อยู่ในระดับพอใช้งานได้ชนิดของข่าวสารที่ผู้บริหารและอาจารย์สนใจมากที่สุดคือ ข่าวกิจกรรมนักเรียนและสนใจข่าวงานสัมพันธ์ชุมชนและการประชาสัมพันธ์น้อยที่สุด

ความสนใจในข่าวทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับสนใจมาก ปัญหาที่พบ ในการติดต่อสื่อสารในโรงเรียนอยู่ในระดับน้อย ส่วนที่เป็นปัญหามากที่สุด คือ การแจกข่าวสารกระชั้นชิดจนเกินไปจนไม่สามารถปฏิบัติตามได้ ส่วนที่เป็นปัญหาน้อยที่สุด คือ ขนาดของตัวหนังสือและความชัดเจนของการเขียนหรือการพิมพ์

นคร ตังคะพิภพ (2525 : ๑-๖) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับ ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูอาจารย์เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารภายในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 5 พบว่า

1. การปฏิบัติการติดต่อสื่อสารภายในโรงเรียนโดยสรุปแล้ว ผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่ามีการปฏิบัติการในโรงเรียนอยู่ในเกณฑ์ เกิดขึ้นบ่อย ๆ ส่วนอาจารย์เห็นว่าอยู่ในเกณฑ์เกิดขึ้นเป็นบางครั้ง เมื่อพิจารณารายด้านทั้ง 7 ด้าน คือ ความน่าเชื่อถือ ความเหมาะสมกับสภาวะแวดล้อม เนื้อหาสาระความต่อเนื่องอยู่กับร่องกับรอย ช่องทางของข่าวสาร ความสามารถของผู้รับ และความแจ่มชัดผู้บริหารมีความเห็นว่าทุก ๆ ด้านมีการปฏิบัติการ อยู่ในเกณฑ์ เกิดขึ้นบ่อย ๆ ส่วนคณาจารย์เห็นว่า ด้านความน่าเชื่อถือ เนื้อหาสาระ และช่องทางข่าวสารมีการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์เกิดขึ้นบ่อย ๆ แต่ด้านที่เหลือเห็นว่า มีการปฏิบัติการอยู่ในเกณฑ์เกิดขึ้นเป็นบางครั้ง

2. ความคิดเห็นของผู้บริหารและคณาจารย์เกี่ยวกับการปฏิบัติการติดต่อสื่อสารภายในโรงเรียน มีความแตกต่างกันทางสถิติ ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01

3. ชนิดของข่าวสารที่มีการติดต่อสื่อสารภายในโรงเรียน ส่วนใหญ่ทั้งผู้บริหารและคณาจารย์เห็นว่า มีการติดต่อสื่อสารอยู่ระดับปานกลาง ชนิดของข่าวสารที่มีต่อการติดต่อสื่อสารมากกว่าชนิดอื่น ๆ คือ ข่าวเกี่ยวกับการร่วมการกุศล

4. ชนิดของข่าวสารที่ผู้บริหาร และคณาจารย์ สนใจอยากทราบมากที่สุด คือ ข่าววิชาการ รองลงไป คือ ข่าวความเคลื่อนไหวในวงการศึกษา และข่าวการดำเนินงานภายในโรงเรียน ส่วนชนิดของข่าวสารที่มีความสนใจน้อยที่สุดคือ ข่าวเกี่ยวกับการร่วมการกุศล

5. การประกาศ เป็นวิธีการติดต่อสื่อสารทางวาจาที่ใช้มากที่สุดโรงเรียนทั้งในความคิดเห็นของผู้บริหาร และคณาจารย์ และใช้หนังสือเวียนเป็นวิธีการติดต่อสื่อสารทางลายลักษณ์อักษรที่มีใช้มากที่สุดโรงเรียน

มงคล ชำนิเกษตร์ (2525 : ก) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับทัศนะของครูที่มีต่อการสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุทัยธานี พบว่า

การเปรียบเทียบทัศนะของครูตามกลุ่มโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่จาก 6 หมวดวิชา คือภาษาไทย ภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์ สังคมศึกษา วิทยาศาสตร์ และพลานามัย เพื่อ บรรลุวัตถุประสงค์ 4 ด้าน คือ เพื่อให้บุคลากรรู้จักและเข้าใจหน้าที่การงานของตนเพื่อนิเทศงาน เพื่อ ประเมินงานของบุคลากร และเพื่อแก้ไขพฤติกรรมของผู้รับข่าวสารพบว่าค่าเฉลี่ยของคะแนนในกลุ่ม ตัวอย่างทุกกลุ่มตัวอย่าง มีค่าคะแนนเฉลี่ย 2 ระดับ คือ คะแนนเฉลี่ยระดับปานกลาง กับ ระดับต่ำ ทั้ง 4 ด้าน ปรากฏว่า ไม่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างหมวดวิชา และขนาดของโรงเรียน ส่วนในด้านการสื่อสารเพื่อให้รู้จักและเข้าใจหน้าที่การงานของตนเพื่อนิเทศงาน และเพิ่มประเมินบุคลากรไม่แตกต่าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

การสื่อสารเพื่อแก้ไขพฤติกรรมของผู้รับข่าวสาร เมื่อทดสอบ ระหว่างกลุ่มแล้วพบว่า โรงเรียนขนาดเล็ก แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับโรงเรียนขนาดใหญ่และหมวดวิชาภาษาไทย แตกต่างกับหมวดวิชาวิทยาศาสตร์อย่าง มีนัย สำคัญทางสถิติ

Grove (อ้างใน สุนีย์ กำลังเดช, 2529 : 43-45) เป็นการวิจัยที่มีขอบข่ายการศึกษาเฉพาะ ในโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา 3 ขนาดคือ ขนาดใหญ่ ขนาดกลางและขนาดเล็ก ในรัฐ เพนซิลวาเนีย สหรัฐอเมริกา ได้ข้อสรุปที่มีความเกี่ยวข้องกับผลการวิจัย คือ

1. อาจารย์ใหญ่เข้าใจว่า ตนเองเป็นผู้ติดต่อสื่อสารที่ได้ผลมากกว่าที่ครูอาจารย์เข้าใจพวกเขา
2. ขนาดของโรงเรียนมิได้เป็นส่วนประกอบที่สำคัญมากนักที่จะช่วยให้อาจารย์ให้ปฏิบัติการติดต่อสื่อสารให้ได้ผล
3. ระดับของโรงเรียน คือ ประถมศึกษาและมัธยมศึกษา มีอิทธิพลบ้างเล็กน้อย ต่อการปฏิบัติการติดต่อสื่อสารที่ได้ผลของอาจารย์ใหญ่
4. คณาจารย์ตระหนักว่า อาจารย์ใหญ่เป็นผู้ติดต่อสื่อสารที่ได้ผลน้อยที่สุด ในกรณีที่ อาจารย์ใหญ่ล้มเหลวในการจัดให้คณาจารย์ได้มีโอกาสเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหาร
5. คณาจารย์ตระหนักว่า อาจารย์ใหญ่เป็นผู้ติดต่อสื่อสารที่ได้ผลมากที่สุด ในกรณีที่ ได้แสดงความรู้สึกที่สนใจเป็นการส่วนตัวต่อคณาจารย์เป็นรายบุคคล

6. อาจารย์ใหญ่ และคณาจารย์เห็นพ้องต้องกันว่าสิ่งที่มีอิทธิพลต่อการติดต่อสื่อสารที่สำคัญได้แก่

6.1 สภาพการทำงานที่ดี

6.2 การช่วยเหลือปัญหาส่วนตัว

6.3 ระบบการเลื่อนขั้นเงินเดือน และมีความคิดเห็นไม่ตรงกันเกี่ยวกับสิ่งที่มีอิทธิพลต่อการติดต่อสื่อสาร ได้แก่

6.4 การมีความเข้าใจอันดีต่อกัน

6.5 การรู้จักผ่อนหนักเบาเกี่ยวกับระเบียบวินัย

6.6 เงินเดือนเป็นที่น่าพอใจ

6.7 ความมั่นคงในการทำงาน

6.8 ความเชื่อมั่นในความสำเร็จของงานที่ทำ

6.9 ความพึงพอใจต่อผลงาน

6.10 ความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน

7. คณาจารย์ร้อยละ 65 ยอมรับว่า การปฏิบัติกรติดต่อสื่อสารของอาจารย์ใหญ่ประสบผลสำเร็จ

8. คณาจารย์ต้องการทราบวาระการประชุม หรือกำหนดการมอบหมายงานเป็นการล่วงหน้า

9. คณาจารย์ให้ความเห็นว่า การติดต่อ ระหว่างอาจารย์ใหญ่ และคณาจารย์ปรับปรุงให้ดีขึ้นได้ โดยใช้วิธีการประชุมคณาจารย์ซึ่งผ่านการเตรียมมาอย่างดีและบ่อย ๆ ขึ้น

10. คณาจารย์ยอมรับว่า การประชุมคณาจารย์เป็นวิธีการติดต่อสื่อสารที่ได้ผลดีที่สุด

ระวิ จิโรจวงศ์ (2533 : ก) ได้ทำการวิจัยเพื่อศึกษาสภาพ และปัญหาการสื่อสารในโรงเรียนมัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า มีการใช้การสื่อสารทางวาจามากกว่าทางลายลักษณ์อักษร โดยใช้การพบปะเป็นรายบุคคล เป็นเครื่องติดต่อภายในมากที่สุด น้อยที่สุด คือ การประกาศเสียงตามสายล้วนทางลายลักษณ์อักษร ใช้หนังสือคำสั่งมากที่สุด รองลงไปคือการใช้หนังสือเวียน และใช้จดหมายส่วนตัวน้อยที่สุด โรงเรียนสวนใหญ่มีอุปกรณ์การสื่อสารครบ นอกจากวิทยุ สื่อสารสภาพการใช้งานของอุปกรณ์ทุกชนิดอยู่ในระดับดี วิทยุสื่อสารเพียงอย่างเดียวที่อยู่ในระดับพอใช้งานได้ ลักษณะการสื่อสารเป็นแบบทางการ การสื่อสารจากบนลงล่างและการสื่อสาร

โดยตรงนิยมใช้มากกว่าแบบไม่เป็นทางการ จากล่างขึ้นบน และส่งผ่านบุคคลอื่น การใช้โอกาสแบบเป็นทางการในการสื่อสารใช้การประชุมกรรมการประจำมากที่สุด ใช้กรรมการเฉพาะกิจน้อยที่สุด ส่วนการใช้โอกาสแบบไม่เป็นทางการในการสื่อสารใช้การพบกันโดยบังเอิญมากที่สุด ใช้การไปเยี่ยมเยียนที่บ้านน้อยที่สุด

อศวฤทธิ์ อุทัยรัตน์ (2536 : ก) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารในองค์การ กับ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงานองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ ได้สรุปผลการวิจัยไว้ ดังนี้

1. ด้านความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารในองค์การ พนักงานส่วนใหญ่พอใจด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชามากที่สุด
2. ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน พนักงานส่วนใหญ่พอใจด้านการบังคับบัญชา มากที่สุด
3. พนักงานส่วนใหญ่ มีความพึงพอใจ ในการติดต่อสื่อสาร ในองค์การและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานระดับปานกลาง
4. องค์ประกอบด้านสังคมทางอายุ ระดับการศึกษาและระยะเวลาของ การทำงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารในองค์การ
5. องค์ประกอบด้านสังคมทางด้านระดับการศึกษามีความสัมพันธ์ทางลบ กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
6. ความพึงพอใจ ในการปฏิบัติกรติดต่อสื่อสาร ในองค์การมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
7. ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร ในองค์การเป็นตัวแปรที่สามารถอธิบายความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้มากที่สุด