

สภาพสมรรถนะการสื่อสาร ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในประเทศไทย

COMMUNICATION COMPETENCIES ISSUES AMONG PRIVATE SCHOOL ADMINISTRATORS IN THAILAND

ชญญา วิจารณ์สี^{1*} และอภิรดี จรียารังสีโรจน์¹

Chanya Wiparungsri and Apiradee Jariyarangsiroge¹

Received : 4 April 2025

Revised : 12 June 2025

Accepted : 16 June 2025

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพที่มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพสมรรถนะการสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน โดยเก็บข้อมูลจากโรงเรียนเอกชนสามัญศึกษา 3 ประเภท ที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ได้แก่ โรงเรียนเอกชนสามัญศึกษาทั่วไป โรงเรียนเอกชนสามัญศึกษาในเครือศาสนา และโรงเรียนเอกชนสามัญศึกษาทางเลือก โดยครอบคลุมพื้นที่กรุงเทพมหานคร ปริมณฑล และต่างจังหวัด กลุ่มตัวอย่างเลือกแบบเฉพาะเจาะจง ประกอบด้วยผู้อำนวยการโรงเรียน 3 คน และครู 9 คน รวมจำนวน 12 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง การเก็บรวบรวมข้อมูลดำเนินการในช่วงเดือนมีนาคม พ.ศ. 2568 โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อวิเคราะห์สมรรถนะการสื่อสารระหว่างผู้อำนวยการโรงเรียนและครู การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือได้รับการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด 3 ท่าน ผลการประเมินพบว่า แบบสัมภาษณ์จำนวน 22 ข้อ มีค่า IOC ระหว่าง 0.67-1.00 โดยมีข้อที่ใช้ได้ ($IOC \geq 0.5$) จำนวน 16 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 72.7 และข้อที่ต้องปรับปรุง 6 ข้อ ค่า IOC เฉลี่ยเท่ากับ 0.76 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ยอมรับได้ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีการวิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ต้องการพัฒนาสมรรถนะการสื่อสาร โดยเฉพาะด้านการพูดมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการสอนงาน ด้านการจัดการทีม และด้านการสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากร ตามลำดับ

คำสำคัญ: สมรรถนะการสื่อสาร / ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

¹ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

¹ Chulalongkorn University

* Corresponding Author's E-mail: 6680029827@student.chula.ac.th

ABSTRACT

This research was a qualitative study aimed at examining the communication competency status of private school administrators. Data were collected from three types of private secondary schools under the Office of the Private Education Commission: general private secondary schools, religious-affiliated private secondary schools, and alternative private secondary schools, covering areas in Bangkok, vicinity, and provincial regions. The sample group was selected using purposive sampling, consisting of 3 school directors and 9 teachers, totaling 12 participants. The research instrument was a semi-structured interview form. Data collection was conducted during March 2025 through in-depth interviews to analyze communication competencies between school directors and teachers. The quality verification of the research instrument was conducted through content validity assessment by three experts. The evaluation results showed that the 22-item interview form had IOC values ranging from 0.67 to 1.00, with 16 items being acceptable ($\text{IOC} \geq 0.5$), representing 72.7%, and 6 items requiring improvement. The average IOC value was 0.76, which met the acceptable criteria. Data analysis employed content analysis and synthesis methods.

The research findings revealed that most school administrators needed to develop communication competencies, particularly speaking skills as the highest priority, followed by coaching skills, team management, and personnel relationship building, respectively.

Keywords: Communication competency / private school administrator

บทนำ

โรงเรียนมีประวัติศาสตร์มาอย่างยาวนานกว่า 170 ปี มีบทบาทสำคัญในการช่วยแบ่งเบาภาระของรัฐและพัฒนาศึกษาของชาติมาโดยตลอด แต่ในปัจจุบันโรงเรียนเอกชนกำลังเผชิญกับปัญหาที่ท้าทายหลายประการ โดยเฉพาะความท้าทายจากอัตราการเกิดที่ลดลงและการแข่งขันที่เพิ่มขึ้นของโรงเรียนนานาชาติ ทำให้โรงเรียนเอกชนหลายแห่งต้องปิดตัวลง จากข้อมูลด้านการสื่อสารพบว่ามนุษย์ใช้เวลาถึงร้อยละ 75 ในแต่ละวันไปกับการสื่อสาร ดังนั้นทักษะการสื่อสารจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการนำพาองค์กรให้ก้าวผ่านความเปลี่ยนแปลงในยุคที่โลกมีความซับซ้อนและไม่แน่นอน (BANI World) เป็นยุคที่โลกมีความเปราะบาง (Brittle) เต็มไปด้วยความเครียดที่เกิดขึ้นจากความวิตกกังวล (Anxious) ยากที่จะคาดเดา (Nonlinear) และไร้ซึ่งเหตุผล (Incomprehensible) (ต้องลักษณะ บุญธรรม, 2566) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาการแสดงออก (Expression) ด้วยวิธีการต่าง ๆ ด้วยท่าทาง อากัปกริยา การพูด การเดิน การแสดงสีหน้า (Ruben & Gigliotti, 2019) ซึ่งจำเป็นต้องมาจากการพัฒนาความเข้าใจในตนเอง (Self-awareness) จะช่วยให้ผู้บริหารเรียนรู้ที่จะสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งด้านวจนภาษาและอวจนภาษา

เพื่อส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การแสดงความคิดสร้างสรรค์ และการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่เป็นทักษะจำเป็นสำหรับผู้บริหารในยุคปัจจุบัน การสื่อสารเป็นพื้นฐานสำคัญในการจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากเป็นกระบวนการถ่ายทอดสารจากผู้ส่งไปยังผู้รับผ่านสื่อที่ทำให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน (จอมขวัญ สุทธินนท์, 2564) โดยเฉพาะในบริบทการบริหารสถานศึกษา การสื่อสารส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหาร ทำให้เกิดความเข้าใจและจงรักภักดีต่อองค์กร จึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่ทำให้วัตถุประสงค์ขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ นอกจากนี้ คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนยังเป็นเรื่องสำคัญที่ทำให้การบริหารงานประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะด้านบุคลิกภาพ ความสามารถในการบริหารงานด้านวิชาการ และความเป็นผู้นำ ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและขวัญกำลังใจของครู (ณัฐชุตตา วิจิตรจามรี, 2566) ในแง่ของสมรรถนะการสื่อสาร ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการใช้การสื่อสารเพื่อชี้แจง สร้างแรงบันดาลใจ และโน้มน้าวผู้อื่นให้ร่วมมือกันบรรลุเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถสร้างความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานทุกระดับ ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์ที่หลากหลาย สิ่งสำคัญคือ การสื่อสารของผู้นำเป็นทักษะที่สามารถพัฒนาและฝึกฝนได้ ไม่ใช่พรสวรรค์ที่ติดตัวมาแต่กำเนิด (Barrett et al., 2010) อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า ปัญหาการสื่อสารระหว่างผู้อำนวยการกับครูในโรงเรียนเอกชนยังคงเป็นประเด็นสำคัญ ปัญหาเหล่านี้มักเกิดจากความไม่เข้าใจในบทบาทหน้าที่ การขาดทักษะการสื่อสารที่เหมาะสม และการไม่มีช่องทางการสื่อสารที่ชัดเจน ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานของครู ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน และคุณภาพการจัดการเรียนการสอนโดยรวม งานวิจัยนี้จึงนำเสนอผลการศึกษาศาพสมรรถนะการสื่อสารของผู้บริหารและครูในโรงเรียนเอกชน เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะการสื่อสารของผู้บริหาร ในการบริหารจัดการโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งไม่เพียงแต่ศึกษาความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะการสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนเท่านั้น แต่ยังศึกษาความคิดเห็นของครูในการสื่อสารกับผู้อำนวยการโรงเรียนผู้ที่เป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของนักเรียนที่เป็นอนาคตของประเทศ

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาศาพสมรรถนะการสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ที่ใช้วิธีการโดยเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการโรงเรียนและครู เพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content analysis) เพื่อศึกษาศาพสมรรถนะการสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนโดยมีวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง การกำหนดกลุ่มตัวอย่างวิจัยนี้ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมสมรรถนะการสื่อสารของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน และความต้องการพัฒนาสมรรถนะการสื่อสาร ผู้วิจัยกำหนดกลุ่มตัวอย่างวิจัยเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ผู้อำนวยการโรงเรียน คือ ผู้ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน เป็นผู้บังคับบัญชาการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนเอกชน ปฏิบัติหน้าที่บริหารกิจการ รวมทั้งการวางแผนการปฏิบัติงาน การควบคุมกำกับดูแลเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ งบประมาณ บริหารบุคคล บริหารทั่วไป และงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องของโรงเรียนศิริวิทยา โรงเรียน อัสสัมชัญคอนแวนต์ สีลม และโรงเรียนปัญญาประทีป จำนวน 3 คน

กลุ่มที่ 2 ครู คือ ครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ในการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและ ประสบการณ์ทำงานใกล้ชิดกับผู้อำนวยการโรงเรียนศิริวิทยา โรงเรียนอัสสัมชัญคอนแวนต์ สีลม และโรงเรียนปัญญาประทีป โรงเรียนละ 3 คน รวมจำนวน 9 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือในการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพที่ผู้วิจัยใช้ คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview) โดยการสัมภาษณ์รายบุคคลกับผู้อำนวยการและครูในโรงเรียนเอกชน แบบสัมภาษณ์ถูกออกแบบให้ครอบคลุมทั้งสมรรถนะการสื่อสารของผู้บริหารและแนวทางการพัฒนา ผ่านการใช้ศาสตร์ละครเป็นฐาน เพื่อศึกษาประสบการณ์การสื่อสารในปัจจุบันและความต้องการ พัฒนาอย่างละเอียดและครอบคลุม มีข้อคำถาม 20 ข้อ ซึ่งผู้วิจัยร่างข้อคำถามจากกรอบแนวคิด ที่พัฒนามาจากเอกสารแบ่งแบบสัมภาษณ์เป็น 2 ฉบับ ประกอบด้วย

1. ฉบับ A แบบสัมภาษณ์สำหรับผู้อำนวยการโรงเรียน
2. ฉบับ B แบบสัมภาษณ์สำหรับครู

โดยแต่ละฉบับมีกรอบคำถามแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้สัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 คำถามตามประเด็นการวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะการสื่อสาร

การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้รับการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) จากผู้เชี่ยวชาญ 3 คน ดังนี้ 1) นักวิชาการด้านการพัฒนาบุคคลทางการศึกษา 2 ท่าน และ 2) นักวิชาการด้านการสื่อสาร 1 ท่าน เกณฑ์ที่ใช้ในการวัดค่าดัชนีความสอดคล้อง คือ IOC (Item objective congruence) โดยทุกข้อคำถามมีค่า IOC มากกว่า 0.50 และใช้ดัชนีความ สอดคล้องของข้อคำถามในแต่ละข้อ ค่าดัชนีโดยรวมทั้งฉบับค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.67 - 1.00 จึงจะถือว่าแบบสัมภาษณ์นั้นมีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการเก็บข้อมูล ซึ่งหมายความว่า เครื่องมือมีความตรงเชิงโครงสร้างและเนื้อหาพร้อมนำไปใช้วัดได้ตรงตามจุดประสงค์ หลังจากนั้น ปรับปรุงเครื่องมือจากข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญจนได้เครื่องมือที่มีความถูกต้องครบถ้วน และ เหมาะสมก่อนนำไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะคล้ายกับกลุ่มเป้าหมายจริง ซึ่งในกรณีนี้คือ ผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน จังหวัดหนองคาย 1 คน เพื่อประเมินความชัดเจน ความเข้าใจ และความครอบคลุมของเครื่องมือในทุกองค์ประกอบ หลังจากนั้นตรวจสอบผลการทดลองใช้ โดยพิจารณาว่าผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนนั้นสามารถตอบคำถามได้ตรงทุกองค์ประกอบของ

เครื่องมือหรือไม่ จริง ๆ แล้วพบข้อบกพร่องหรือความไม่ชัดเจน นำไปปรับปรุงเพิ่มเติมก่อนนำไปใช้จริงในการเก็บข้อมูลต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยติดต่อผู้ให้ข้อมูลผ่านทางโทรศัพท์ เพื่อดำเนินการขอสัมภาษณ์โดยใช้เวลา 15 - 35 นาที โดยประมาณเป็นรายบุคคล เก็บข้อมูลได้ตามขั้นตอน 2 วิธี ได้แก่ 1) การเก็บรวบรวมข้อมูลแบบเผชิญหน้าโดยตรง และ 2) การเก็บรวบรวมข้อมูลแบบผ่านทางโปรแกรมออนไลน์ ตามที่กลุ่มตัวอย่างวิจัยสะดวกในการให้ข้อมูล จึงนัดหมายวันและเวลาในการสัมภาษณ์ และหากกลุ่มตัวอย่างสะดวกให้สัมภาษณ์ผ่านโปรแกรมออนไลน์ ผู้วิจัยจะทำการนัดหมายผู้ให้ข้อมูล โดยให้ข้อมูลเกี่ยวกับประเด็นการสัมภาษณ์ และวิธีการใช้งานโปรแกรม Zoom Meeting ในการสัมภาษณ์ เมื่อถึงวันสัมภาษณ์ในช่วงเวลาก่อนการสัมภาษณ์ผู้วิจัยแนะนำตัวเพื่อช่วยสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรและเป็นกันเองรวมทั้งแจ้งรายละเอียดอีกครั้ง โดยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้ คือ ขออนุญาตจากกลุ่มตัวอย่างวิจัย ให้กลุ่มตัวอย่างลงนามในเอกสารยินยอมเข้าร่วมวิจัย (Consent form) และขออนุญาตกลุ่มตัวอย่างวิจัยในการบันทึกวิดีโอหรือบันทึกเสียงด้วยเครื่องบันทึกเสียง และจัดบันทึกการสัมภาษณ์ลงในแบบบันทึกการสัมภาษณ์ จากนั้นผู้วิจัยจึงเริ่มทำการเก็บข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพในลักษณะการสร้างข้อสรุปในประเด็นร่วมกัน ซึ่งรวมถึงการจำแนกชนิดข้อมูล การเปรียบเทียบข้อมูล และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) หลังการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการถอดเทปและจัดหมวดหมู่ประเด็นต่าง ๆ พร้อมลงรหัสข้อมูลจากนั้นนำมาวิเคราะห์และตีความปัญหาที่ต้องการจะแก้ไขตามกรอบประเด็นในแบบสัมภาษณ์ เพื่อสร้างข้อสรุปชั่วคราวโดยการจัดประเด็นที่ไม่เกี่ยวข้องออก จึงนำข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ ฉบับ A และ ฉบับ B มาหาความสอดคล้องกับองค์ประกอบของสมรรถนะการสื่อสารของผู้บริหาร ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยดำเนินการเปรียบเทียบข้อมูลที่ได้จากกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งสองกลุ่มอย่างละเอียด โดยมุ่งเน้นการค้นหาคำสอดคล้องและความแตกต่างของมุมมองเกี่ยวกับสมรรถนะการสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียน กระบวนการนี้เริ่มต้นจากการนำข้อมูลที่ผ่านการลงรหัสแล้วมาจัดเรียงตามหมวดหมู่ที่กำหนดไว้ จากนั้นทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบเพื่อหาประเด็นที่มีความคล้ายคลึงกันและประเด็นที่มีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน ผู้วิจัยใช้วิธีการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลด้วยการเปรียบเทียบข้อมูลจากแหล่งต่างๆ และทำการวิเคราะห์แบบสามเส้า เพื่อให้แน่ใจว่าข้อสรุปที่ได้มีความถูกต้องและเชื่อถือได้ ส่วนการตีความข้อมูลจะเน้นการสร้างเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของสมรรถนะการสื่อสารของผู้บริหาร รวมทั้งการระบุปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับครูผู้สอนในโรงเรียนเอกชน

กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์องค์ประกอบของสมรรถนะการสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจากเอกสาร บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ องค์ประกอบสมรรถนะการสื่อสารของผู้บริหาร สังเคราะห์แนวคิดมาจาก Barrett (2010), Eves & Leathers (2017), Mokhtari & Lundgren (2013), Milo (2016), Stamatis & Gkoutziamanis (2020), Hamrefors (2010), Johansson, Miller & Hamrin (2014), จอมขวัญ สุทธินนท์ (2564) เพื่อสร้างกรอบแนวคิดสมรรถนะการสื่อสารของผู้บริหาร โดยประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) การสื่อสารพื้นฐาน ประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1.1) ด้านกลยุทธ์ 1.2) การเขียน และ 1.3) การพูด องค์ประกอบหลักถัดมา 2) การสื่อสารสำหรับการจัดการ ประกอบไปด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 2.1) การสอนงาน 2.2) การรับฟัง 2.3) การจัดการประชุม 2.4) การจัดการทีม 2.5) ความฉลาดทางอารมณ์ และ 2.6) ความเข้าใจในความต่างทางวัฒนธรรม และองค์ประกอบหลักสุดท้าย 3) การสื่อสารระดับองค์กร ประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 3.1) การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน 3.2) การจัดการการเปลี่ยนแปลง 3.3) การจัดการภาวะวิกฤติ และ 3.4) การจัดการภาพลักษณ์องค์กร ซึ่งองค์ประกอบทั้งหมดนำมาศึกษาสภาพสมรรถนะการสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยสภาพสมรรถนะการสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน จากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการโรงเรียนและครู โรงเรียนศิริวิทยา อัสสัมชัญคอนแวนต์ สีลม และโรงเรียนปัญญาประทีป จำนวน 12 คน ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 3 คน ครูหัวหน้าฝ่ายหรือครูผู้สื่อสารใกล้ชิดกับผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 9 คน ผลการศึกษาสภาพสมรรถนะการสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนตามแสดงดังตารางที่ 1 ดังนี้

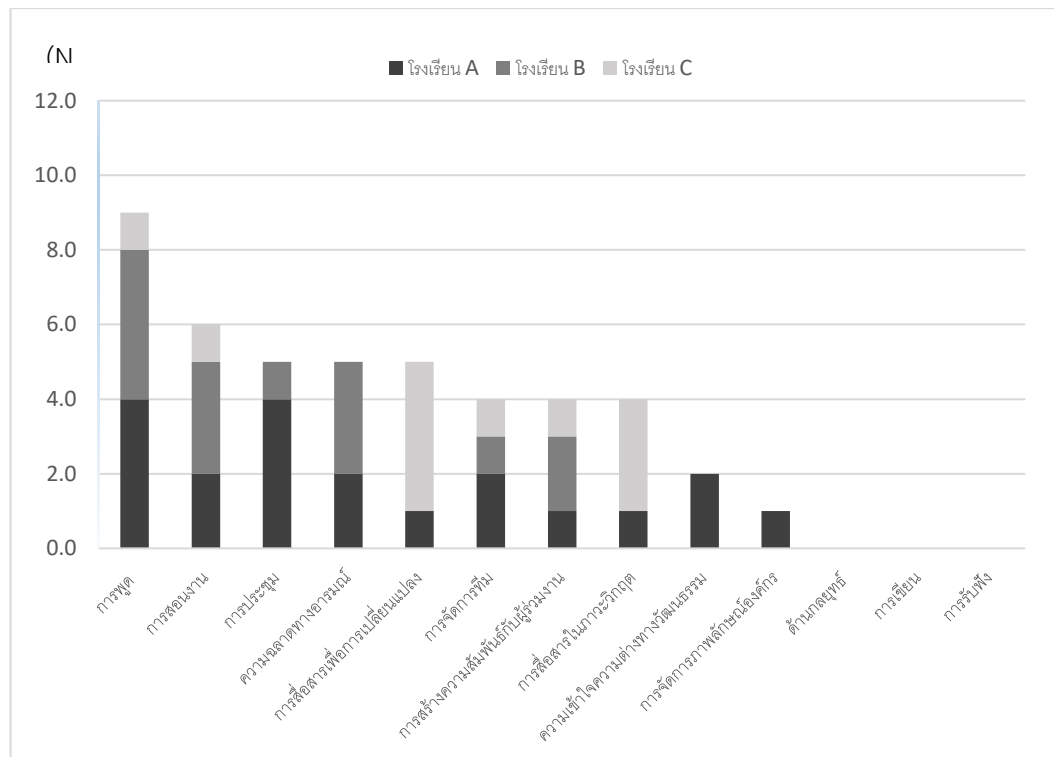
ตารางที่ 1 ผลการศึกษาสภาพสมรรถนะการสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนตามองค์ประกอบสมรรถนะการสื่อสารของผู้บริหาร

สภาพสมรรถนะการสื่อสารของผู้บริหาร (Communication competencies)	โรงเรียน			รวม	ร้อยละ
	A	B	C		
1) การสื่อสารพื้นฐาน (Core communication)					
ด้านกลยุทธ์ (Strategy)	0	0	0	0	0.00
การเขียน (Writing)	0	0	0	0	0.00
การพูด (Speaking)	4	4	1	9	75.00
2) การสื่อสารสำหรับการจัดการ (Managerial communication)					
การสอนงาน (Coaching)	2	3	1	6	50.00
การรับฟัง (Listening)	0	0	0	0	0.00
การประชุม (Meetings)	4	1	0	5	41.67

การจัดการทีม (Teams)	2	1	1	4	33.33
ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional intelligence)	2	3	0	5	41.67
ความเข้าใจความต่างทางวัฒนธรรม (Cross cultural literacy)	2	0	0	2	16.67
3) การสื่อสารระดับองค์กร (Corporate communication)					
การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน (Employee relations)	1	2	1	4	33.33
การสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Change communication)	1	0	4	5	41.67
การสื่อสารในภาวะวิกฤต (Crisis communication)	1	0	3	4	33.33
การจัดการภาพลักษณ์องค์กร (Image management)	1	0	0	1	4.17

จากตารางที่ 1 พบว่า สภาพสมรรถนะการสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนที่ต้องการพัฒนามากที่สุด คือ ด้านการพูด (ร้อยละ 75) ($f = 9$) รองลงมา คือ ด้านการสอนงาน (ร้อยละ 50) ($f = 6$) การประชุม ความฉลาดทางอารมณ์ และการสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลง (ร้อยละ 41.67) ($f = 5$) การจัดการทีม การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และการสื่อสารในภาวะวิกฤต (ร้อยละ 33.33) ($f = 4$) ความเข้าใจความต่างทางวัฒนธรรม (ร้อยละ 16.67) ($f = 2$) และการจัดการภาพลักษณ์องค์กร (ร้อยละ 4.17) ($f = 1$) ตามลำดับ นั่นคือองค์ประกอบสำคัญของสมรรถนะการสื่อสารที่ผู้บริหารต้องการพัฒนามากที่สุดทางด้านการพูด เนื่องจากเป็นทักษะพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อพิจารณาตามกรอบสมรรถนะการสื่อสารสามารถจำแนกได้เป็น 3 ระดับ ได้แก่ 1) สมรรถนะการสื่อสารพื้นฐาน พบ การพูด 2) สมรรถนะการสื่อสารด้านการจัดการ พบ การสอนงาน การประชุม การจัดการทีม ความฉลาดทางอารมณ์ และความเข้าใจความต่างทางวัฒนธรรม และ 3) สมรรถนะการสื่อสารระดับองค์กร พบ การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน การสื่อสารการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารในภาวะวิกฤต และการจัดการภาพลักษณ์องค์กร ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะการสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในทุกระดับอย่างครอบคลุม

จากการจัดลำดับสภาพสมรรถนะการสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสามารถเขียนแผนภาพแสดงให้เห็นถึงสภาพสมรรถนะการสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน โดยมี 4 ด้านหลักที่มีความต้องการพัฒนาร่วมกัน ได้แก่ ด้านการพูด การสอนงาน การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และการจัดการทีม ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของสมรรถนะการสื่อสารที่ผู้บริหารต้องการพัฒนามากที่สุด จากการวิเคราะห์สภาพสมรรถนะการสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนพบว่า ด้านการพูด เป็นด้านที่มีความต้องการพัฒนาสูงสุด เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและความพึงพอใจระหว่างผู้บริหารโรงเรียนและครู ตลอดจนบรรลุปเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกัน ดังนั้น การพัฒนาสมรรถนะการสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนเป็นสิ่งจำเป็นในการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการองค์กร



ภาพที่ 1 สรุปการจัดลำดับสภาพสมรรถนะการสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

จากผลการวิจัยพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 12 คน เห็นว่าสมรรถนะการสื่อสารด้านการพูดของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนเป็นองค์ประกอบที่มีความต้องการจำเป็นมากที่สุด ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ และได้ค้นพบประเด็นที่น่าสนใจเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของสภาพสมรรถนะการสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน แบ่งเป็น 4 ประเด็น ดังนี้

ประเด็นที่ 1 การพูด (SPEAKING) คือ ความสามารถของผู้อำนวยการโรงเรียนในการสื่อสารด้านการพูดควรเป็นไปในลักษณะการนำเสนออย่างมั่นใจ น่าเชื่อถือ โดยใช้ภาษาที่ชัดเจน ถูกต้อง กระชับ น้ำเสียงที่ดังและเบา รวมทั้งความเจียบที่แสดงออกมาได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งการเว้นจังหวะการพูดเพื่อการรับฟัง โดยผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

...เวลาที่เรารพูดน้ำเสียงมักจะไม่เป็นธรรมดา อาจจะตื่นเต้นหรือว่าวันนั้นตกใจ ก็เลยกลายเป็นเหมือนกับว่าพูดไม่เป็นธรรมชาติ เพราะอย่างนั้นอยากปรับเสียงตรงนี้จะต้องทำยังไงให้เหมือนกับพูดได้อย่างเป็นธรรมชาติ เพราะรู้สึกว่ามันตื่นเต้นทุกครั้งทีเวลาพูด แล้วก็พูดแบบกลัวจึงอยากฝึกในการพูดแบบดึงดูดใจคนให้ประทับใจครูในโรงเรียน...

ผู้อำนวยการ B สัมภาษณ์วันที่ 11 มีนาคม 2568

..ผอ. เป็นคนที่ติดพูดเร็วมากที่จริงก็สามารถพูดช้าได้นะครับ แต่กลายเป็นคนพูดเร็วไปแล้วแบบไม่ได้ตั้งใจครับ ถ้าปรับตรงนี้ในส่วนของการพูดเร็วได้นะครับก็จะดี แล้วก็เป็นคนที่ชอบติดคำพูดว่า “ครับผมครับ” ในส่วนของปีแรกก็พยายามปรับ “สวัสดิ์ครับผม” แทนที่จะพูด “มีอะไรมั้ยครับผมครับ” ทำให้เสียบุคลิก แต่ก็ค่อนข้างดีขึ้นมากกว่าเดิมเยอะเลยครับ รวม ๆ แล้วก็เรื่องการพูดเร็วเนี่ยแหละครับ ที่ปรับเองได้ยากอยู่นะครับ...

ผู้อำนวยการ C สัมภาษณ์วันที่ 27 มีนาคม 2568

...ผอ. เป็นผู้ฟังที่เก๋หมายถึงว่าเปิดใจ ตั้งใจฟัง อย่างไม่ตัดสิน จนกว่าจะได้ข้อมูลที่ครบ แต่ว่าอาจจะต้องเพิ่มก็คือเรื่องของการพูด ส่วนใหญ่ทักษะการฟังกับการพูดนั้นเป็นทักษะคู่ขนานกันและจะต้องสมดุลกัน คนที่พูดเก่งก็จะฟังไม่ค่อยเก่ง ฟังเก่งพูดไม่ค่อยเก่งก็เป็นแบบนี้ อันนี้ผอ. ผอ. ฟังเก่งทักษะการพูดก็เลยต้องพัฒนา คราวนี้เรื่องทักษะการพูดที่คิดว่าฝ่ายบริหารโรงเรียนหรือผู้อำนวยการโรงเรียนทั่วไปควรจะฝึกคือการพูดที่สร้างกำลังใจ สร้างความมั่นใจที่ชี้ให้เห็นวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนได้ ที่อาจจะต้องมีเรื่องพวกนี้เสริมขึ้นมา...

ครู F สัมภาษณ์วันที่ 6 มีนาคม 2568

ประเด็นที่ 2 การสอนงาน (Coaching) ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ผ่านการแนะนำและที่เป็นแบบอย่างที่ดี รวมทั้งสนับสนุนและกระตุ้นด้วยการชี้แนวทางแก้ไขให้ครูและบุคลากรในการคิดแก้ปัญหาด้วยตัวเองในการพัฒนาศักยภาพเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ การสอนงานเป็นการสื่อสารแบบสองทาง ประกอบด้วยการฟังอย่างลึกซึ้งเพื่อเข้าใจปัญหาและความต้องการของครู การตั้งคำถามเพื่อกระตุ้นการคิดวิเคราะห์ และการให้ข้อมูลป้อนกลับที่สร้างสรรค์ พร้อมทั้งปรับรูปแบบการสื่อสารให้เหมาะสมกับบุคลิกภาพและรูปแบบการเรียนรู้ของครูแต่ละคน โดยมุ่งเน้นการสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ทำให้ครูสามารถค้นพบคำตอบและแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง โดยผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

...ผอ. ว่าปัญหาที่มันเคยเกิดขึ้นมันอาจจะไม่ได้อยู่ที่วิธีการสื่อสาร แต่ปัญหาคือเรื่องของการให้สอนงาน แนะนำโดยการตั้งคำถาม ปัญหาที่เกิดขึ้นน่าจะเป็นอยู่ในส่วนที่เราให้ข้อมูลในการให้สอนงาน แล้วถ้าข้อมูลที่เรให้ไม่ชัดเจน มันอาจทำให้เกิดความรู้สึกว่าความเห็นไม่ตรงกัน แล้วอีกฝั่งนึงเค้าอาจจะคิดว่าเค้าทำได้ดีแล้ว แต่เราเห็นว่ามันยังไม่ดี โดยที่ข้อมูลตรงนั้นมันไม่ตรงกัน ปัญหาที่เกิดขึ้นตรงนี้อาจจะทำให้ไม่เกิดการแก้ปัญหาขึ้น...

ผู้อำนวยการ A สัมภาษณ์วันที่ 6 มีนาคม 2568

...บางครั้งก็อาจจะมีการสอนงานแบบเข้ามาถามย่ำหลายครั้ง เราอาจจะรู้สึกกดดันบ้างแบบนี้ครับ แต่ก็เข้าใจครับว่าเราอาจจะเข้ามาใหม่ ผมมองว่าท่านก็น่าจะอยากให้เราทำงานได้แบบบรรลุเป้าหมายที่วางไว้นะครับ ในการปฏิบัติงานโดยถามซ้ำ ๆ ถ้าสื่อสารไปครั้งเดียวแล้วมันจบตรงนั้น การปฏิบัติจากคำแนะนำจากล่างขึ้นบนหรือบนลงล่างก็จะง่ายขึ้น มันก็จะเป็นปัญหาที่เกี่ยวกับการสื่อสารที่กลับไปมา...

ครู H สัมภาษณ์วันที่ 11 มีนาคม 2568

ประเด็นที่ 3 การจัดการทีม (TEAMS) ความสามารถทางการสื่อสารของผู้อำนวยการโรงเรียนในการทำงานร่วมกันกับครูและบุคลากรในการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีและการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง โดยการสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นการทำงานร่วมกันด้วยความเข้าใจ โดยผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

...การสื่อสารการทำงานเป็นทีมการมีส่วนร่วมอะไรแบบนี้ครับผม เนื่องจากด้วยความเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ แบ่ง 8 กลุ่มสาระ บางคนเนี่ยครับ เค้ายังยึดติดทำงานแค่ในกลุ่มสาระและมันก็ยังขาดการมีส่วนร่วมร่วมกันน้อยไปหน่อยนะครับ เช่น แบ่งพวกหรือคนสนิทในการทำงานและจะไม่ค่อยไปยุ่งกับกลุ่มสาระอื่นอะไรประมาณนี้...

ผู้อำนวยการ C สัมภาษณ์วันที่ 27 มีนาคม 2568

ประเด็นที่ 4 การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน (EMPLOYEE RELATIONS) ความสามารถของผู้อำนวยการโรงเรียนในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับครู ผ่านการสื่อสารโดยตรงที่เปิดกว้างในการสร้างความไว้วางใจและเปิดใจรับฟังข้อเสนอแนะอย่างเต็มที่ เพื่อการพัฒนาการทำงานในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ โดยผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

...อยากให้มีการรับฟังความคิดเห็นที่เป็นส่วนตัวมากกว่าเนี่ย อาจจะผ่าน Google Form ที่ไม่ได้ระบุชื่ออีเมลอะไรแบบเนี่ย อาจจะทำให้ครูมีความกล้าที่จะพูดคุย ถ้าไม่ได้ก็เข้าไปถามตัวตัว บางอย่างที่เราพูดได้ไม่เต็มที่ในที่ที่ไม่เป็นส่วนตัว แต่ถามว่าเคยมีมัยก็มีแต่เพียงแบบว่า ถ้าเราไม่ได้ระบุตัวตนอาจจะสามารถแจ้งปัญหาที่มันตรงจุดมากกว่านี้ เพราะเรากล้าพูดกับ ผอ. ...

ครู J สัมภาษณ์วันที่ 27 มีนาคม 2568

...อยากให้ ผอ. เข้าไปพูดคุยกับครูรุ่นใหม่ให้มากขึ้นนะ เพราะว่าถ้าผอ. เป็นผู้บริหารระดับสูงก็尽量不要ในการสื่อสารให้ครูใหม่จะได้เห็นและปฏิบัติงานตามกฎได้ การให้ครูเก่าไปสื่อสารกับครูใหม่ที่มาทีหลังก็ได้

มีน้ำหนักขนาดนั้น เราก็สื่อสารได้ในเบื้องต้น แต่ว่าถ้าเป็น ผอ. สามารถสื่อสารกับครูรุ่นใหม่เพิ่มได้ก็ดีกว่า...

ครู G สัมภาษณ์วันที่ 6 มีนาคม 2568

...การสื่อสารมีหลายหลายอย่างไม่ใช่แค่พูด แต่ว่าการเป็นตัวช่วยให้ครูได้เห็นนั้นเป็นสิ่งสำคัญมากค่ะ แล้วก็ผู้บริหารที่นี้จะส่งผลกระทบเยอะมากกับครูอยู่แล้วค่ะ การสื่อสารของฝ่ายบริหารในภาพรวมนั้นยังไม่ค่อยชัดเจนหรือไม่ตรงกันในทีมผู้บริหารกันเอง ผลกระทบก็จะทำให้ครูเกิดความสับสน แล้วก็ไม่กล้าที่จะเสนอความคิดเห็นด้วยเพราะกลัวความขัดแย้งและส่งผลกระทบการทำงานเป็นกลุ่ม...

ครู D สัมภาษณ์วันที่ 6 มีนาคม 2568

สรุปผลการศึกษาสภาพสมรรถนะการสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนพบว่าการพูดเป็นสมรรถนะที่ต้องการพัฒนามากที่สุด (ร้อยละ 75) รองลงมาคือ การสอนงาน (ร้อยละ 50) การประชุม ความฉลาดทางอารมณ์ และการสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลง (ร้อยละ 41.67) การจัดการทีม การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และการสื่อสารในภาวะวิกฤต (ร้อยละ 33.33) ความเข้าใจความต่างทางวัฒนธรรม (ร้อยละ 16.67) และการจัดการภาพลักษณ์องค์กร (ร้อยละ 4.17) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาตามกรอบสมรรถนะการสื่อสารสามารถจำแนกได้เป็น 3 ระดับ ประกอบด้วย 1) สมรรถนะการสื่อสารพื้นฐาน (การพูด) 2) สมรรถนะการสื่อสารด้านการจัดการ (การสอนงาน การประชุม การจัดการทีม ความฉลาดทางอารมณ์ และความเข้าใจความต่างทางวัฒนธรรม) และ 3) สมรรถนะการสื่อสารระดับองค์กร (การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน การสื่อสาร การเปลี่ยนแปลง การสื่อสารในภาวะวิกฤต และการจัดการภาพลักษณ์องค์กร) จากการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล 12 คน ได้ค้นพบ 4 ประเด็นหลักที่สะท้อนสภาพปัจจุบันของสมรรถนะการสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ได้แก่ การพูด การสอนงาน การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และการจัดการทีม ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ต้องได้รับการพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการองค์กรและสร้างความพึงพอใจในการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารและครู

อภิปรายผลการวิจัย

ผลจากการศึกษาสภาพสมรรถนะการสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนที่ได้จากการเก็บข้อมูลมาอภิปราย โดยแบ่งตามองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การสื่อสารพื้นฐาน 2) การสื่อสารสำหรับการจัดการ และ 3) การสื่อสารระดับองค์กร เพื่อให้เห็นภาพรวมของสภาพสมรรถนะการสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในแต่ละด้านอย่างชัดเจน ดังต่อไปนี้

1. การสื่อสารพื้นฐาน (Core communication) ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า การพูด (Speaking) เป็นองค์ประกอบที่พบสภาพมากที่สุดและถูกกล่าวถึงร่วมกันในทุกโรงเรียน ถึงร้อยละ 75 โดยส่งผลกระทบต่อการถ่ายทอดข้อมูลที่ไม่ชัดเจน ทำให้การสื่อสารด้านการพูดเพื่อกระตุ้นในการสร้างความเข้าใจที่ตรงกันในองค์กรมีความต้องการพัฒนา เพราะมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของคนในองค์กร

เป็นอย่างมาก จึงสอดคล้องกับแนวคิดที่เน้นย้ำถึงความสำคัญของการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในการสร้างความร่วมมือและลดความขัดแย้ง ดังนั้นการขาดทักษะการพูดที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารอาจเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร แม้ว่าผู้บริหารจะมีทักษะด้านการบริหารจัดการอื่น ๆ ที่ดีก็ตาม (Hamrefors, 2010)

2. การสื่อสารสำหรับการจัดการ (Managerial communication) ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าการสอนงาน (Coaching) เป็นองค์ประกอบที่ถูกกล่าวถึงรองลงมา ร้อยละ 50 ที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากร หากผู้บริหารขาดทักษะในการสอนงาน จะส่งผลให้บุคลากรไม่ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ และอาจส่งผลเสียต่อเนื่องในการทำงานระยะยาว ซึ่งการสอนงานที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยทักษะการสื่อสารที่ชัดเจน การให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ และการสร้างแรงจูงใจให้ผู้รับการสอนงานเกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองเสริมพลังที่เอื้อต่อการทำงานที่คาดหวังไว้ได้ (Johansson, Miller & Hamrin, 2014) ลำดับต่อมาการประชุม (Meetings) ที่ช่วยในการตัดสินใจ และการแก้ไขปัญหาร่วมกัน หากการประชุมขาดประสิทธิภาพ จะส่งผลให้เกิดความล่าช้า ความเข้าใจผิด และความขัดแย้ง ความมั่นใจในการสื่อสารต่อหน้าผู้คนนั้นเป็นสิ่งสำคัญสำหรับบทบาทการเป็นผู้นำ การนำเสนอในที่ประชุมในแต่ละสถานการณ์มีความท้าทายที่แตกต่างกัน ผู้นำการประชุมต้องสื่อสารให้อย่างชัดเจนเพื่อดึงดูดใจผู้เข้าร่วมการประชุม (Vries, 2012) และอีกหนึ่งองค์ประกอบที่แสดงให้เห็นว่ามีความสำคัญในระดับใกล้เคียงกัน คือ ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional intelligence) ของผู้บริหารมีความสำคัญต่อการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรและการสร้างบรรยากาศการทำงานเชิงบวก มีความถนัดในการถูกกล่าวถึงในระดับ ร้อยละ 41.67 ผู้บริหารที่มีความฉลาดทางอารมณ์สูงจะสามารถเข้าใจอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น เพื่อสร้างความไว้วางใจและความร่วมมือในองค์กร (Stamatis and Gkoutziamanis, 2020) ลำดับสุดท้ายในองค์ประกอบหลักนี้ คือ การจัดการทีม (Teams) มีความถนัดในการถูกกล่าวถึงในระดับที่สำคัญ ร้อยละ 33.33 เป็นการเพิ่มขวัญและกำลังใจ และการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ผู้บริหารที่สามารถจัดการทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพจะสามารถดึงศักยภาพของบุคลากรออกมาได้อย่างเต็มที่ กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ และการตระหนักรู้ความแตกต่างทางวัฒนธรรม (Valbuena & Boermans, 2015)

3. การสื่อสารระดับองค์กร (Corporate communication) ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าการสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Change communication) มีความถนัดในการถูกกล่าวถึงในระดับ ร้อยละ 41.67 ในยุคที่องค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ผู้บริหารต้องสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงได้อย่างชัดเจน สร้างความเข้าใจและความเชื่อมั่นให้บุคลากร และจัดการกับแรงต้านทานต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น (Hamrefors, 2010) และการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน (Employee Relations) ที่มีความถนัดในการถูกกล่าวถึงในระดับ ร้อยละ 33.33 เป็นปัจจัยสำคัญต่อการสร้างความผูกพันของผู้ร่วมงานต่อองค์กร การเพิ่มขวัญและกำลังใจ และการส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่เป็นบวก ผู้บริหารที่สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานจะได้รับความไว้วางใจและความร่วมมือจากบุคลากร ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมขององค์กร การสร้างความสัมพันธ์ และการเป็นตัวแทนซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้ส่งผลต่อความชัดเจนในบทบาทของการทำงานที่มุ่งมั่น และการมีส่วนร่วมของทีมได้อีกด้วย (Johansson, Miller & Hamrin (2011) ในส่วนของการสื่อสารในภาวะวิกฤต (Crisis communication) ที่มีความถนัด

ในการถูกกล่าวถึงในระดับร้อยละ 33.33 เป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารโรงเรียน ผู้บริหารต้องสามารถสื่อสารข้อมูลที่ถูกต้องและทันเวลาเมื่อเกิดเหตุการณ์ไม่คาดคิด รวมทั้งการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การสร้างความมั่นใจให้กับครู นักเรียน และผู้ปกครอง ตลอดจนการควบคุมสถานการณ์ให้กลับสู่ภาวะปกติอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

สรุปผลของการสำรวจสภาพสมรรถนะการสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนที่มีการกล่าวซ้ำ ร่วมกันมากที่สุด คือ การพูด ซึ่งมีปัญหามากที่สุดรองลงมา คือ การสอนงาน ส่วนการจัดการทีมและการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานแม้จะมีความถี่น้อยกว่า แต่ก็ยังเป็นประเด็นสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงาน ข้อค้นพบนี้ชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาสมรรถนะการสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อให้ผู้บริหารสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

1. ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนควรตระหนักถึงความสำคัญของสมรรถนะการสื่อสาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งสมรรถนะการสื่อสารด้านการพูด ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพไม่เพียงแต่ช่วยลดความขัดแย้งและสร้างความเข้าใจที่ตรงกันเท่านั้น แต่ยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยกระตุ้นแรงจูงใจและเสริมสร้างความเชื่อมั่นในกลุ่มครู ดังนั้นการพัฒนาการสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในอนาคตควรมุ่งเน้นประเด็นการพัฒนาทักษะการพูดในที่ประชุมหรือในที่สาธารณะ เพื่อเพิ่มความมั่นใจและความชัดเจนในการสื่อสารกับครู นักเรียน และผู้ปกครองอย่างมีประสิทธิภาพ และโรงเรียนควรจัดอบรมเชิงปฏิบัติการหรือส่งเสริมให้ผู้บริหารเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาสมรรถนะการสื่อสารทางด้านการพูดอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ นโยบาย และแนวทางการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม สำหรับบริบทโรงเรียนเอกชนที่มีการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมที่มีความแตกต่างและหลากหลาย ผู้บริหารควรพัฒนาการสื่อสารเพื่อความเข้าใจในความแตกต่างทางวัฒนธรรมและคำนึงถึงความหลากหลายในการสื่อสารให้เหมาะสมและเคารพในความแตกต่าง

ด้วยเหตุนี้ การพัฒนาสมรรถนะการสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจึงไม่ควรมองข้าม แต่ควรได้รับการส่งเสริมและพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ ทั้งนี้เพื่อให้ผู้บริหารสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืนและสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ดีสำหรับทุกฝ่ายในโรงเรียน และทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาเอกชนควรมีการกำหนดนโยบายและแผนงานที่ชัดเจนในการส่งเสริมสมรรถนะการสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ซึ่งจะส่งผลต่อคุณภาพการจัดการศึกษาในภาพรวมและความเข้มแข็งของระบบการศึกษาเอกชนต่อไป

2. ในยุคดิจิทัลที่เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนควรพัฒนาการสื่อสารให้ทันสมัยและเหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป การบูรณาการเทคโนโลยีในการสื่อสารจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะในการใช้เทคโนโลยีและแพลตฟอร์มดิจิทัลต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารภายในองค์กร ทั้งการประชุมออนไลน์ การใช้สื่อ

สังคมออนไลน์ และการพัฒนาระบบการจัดการข้อมูลที่ทันสมัย ซึ่งจะช่วยให้การสื่อสารเป็นไปอย่างรวดเร็ว ทัวถึง และมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ผู้บริหารและครูควรใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการเพิ่มช่องทางการสื่อสารแบบสองทาง (Two-way Communication) เพื่อช่วยลดช่องว่างการสื่อสารในสถานการณ์ฉุกเฉินหรือสถานการณ์ที่มีความขัดแย้ง การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสื่อสารสามารถสร้างกลไกการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างผู้บริหารและครูร่วมกัน การพัฒนาสมรรถนะการสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในยุคดิจิทัลจึงเป็นประเด็นที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง และควรได้รับการส่งเสริมอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้บริหารสามารถสื่อสารได้อย่างถูกต้องชัดเจนในทุกช่องทางและสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่จะกำลังสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน ทั้งนี้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรกำหนดนโยบายและแผนงานที่ชัดเจนในการสนับสนุนการพัฒนาสมรรถนะการสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน เพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาในองค์กรต่อไป

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ขยายกลุ่มตัวอย่างและบริบทไปยังโรงเรียนเอกชนในพื้นที่ห่างไกลหรือพื้นที่ที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม เพื่อให้เข้าใจปัญหาสมรรถนะการสื่อสารในบริบทที่แตกต่างกันมากขึ้นเช่น โรงเรียนเอกชนในสถานที่แตกต่างกันตามภูมิภาคในประเทศไทย โรงเรียนเอกชนในเครือศาสนาอิสลาม หรือโรงเรียนทางเลือกมอนเตสซอรี นอกจากนี้สามารถขยายขอบเขตการศึกษาไปสู่มิติใหม่ ๆ เช่น การสื่อสารกับชุมชนหรือการเจรจาต่อรองกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเน้นวิธีการสัมภาษณ์และการเก็บข้อมูลที่สอดคล้องกับบริบทการสื่อสารที่หลากหลาย เพื่อให้ผลการวิจัยมีความครอบคลุมและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้กว้างขวางยิ่งขึ้น

2. การพัฒนาต่อยอดจากการนำผลการวิจัยสู่การออกแบบการพัฒนาและแบบทดสอบสมรรถนะการสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย โดยอิงจากผลการวิจัยที่ศึกษาสภาพสมรรถนะการสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน เพื่อพัฒนาโปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะการสื่อสารที่มุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาหลักทางด้านการพูดของผู้บริหารในที่ประชุมนอกเหนือจากนั้นทดลองใช้โปรแกรมดังกล่าวกับกลุ่มตัวอย่าง เพื่อประเมินประสิทธิผลของโปรแกรมทั้งในระยะสั้นและระยะยาว อันจะนำไปสู่การพัฒนาสมรรถนะการสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนได้อย่างเป็นระบบและทั่วถึง

เอกสารอ้างอิง

- จอมขวัญ สุทินนท์. (2564). **ทักษะการสื่อสาร**. กรุงเทพฯ: โอ. เอส. พริ้นติ้ง เฮ้าท์.
- ณัฐชุตา วิจิตรจามรี. (2566). **ทฤษฎีการสื่อสาร Communication Theories**. กรุงเทพฯ: คณะมนุษยศาสตร์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- นฤมิตร พงษ์พานิช และต้องลักษณ์ บุญธรรม. (2566). การวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะที่จำเป็นของครูในยุคที่โลกมีความพลิกผันส่งกีดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม. **วารสารศิลปศาสตร์ราชชมงคลสุวรรณภูมิ**. 5(2): 391 - 403.

- Barret, D. J. (2010). Strong communication skills a must for today's leaders. **Handbook of business strategy**. 7(1): 385 - 390.
- Eaves, M., & Leathers, D. G. (2017). **Successful nonverbal communication: Principles and applications**. (5th ed). New York: Routledge.
- Ruben, B. D., & Gigliotti, R. A. (2019). **The Decision to Lead; the Choice to Follow, Leadership, Communication, and Social Influence**. Emerald Publishing Limited, Leeds, pp. 155 - 159
- Hamrefors, S. (2010). Communicative leadership. **Journal of Communication Management**. 14(2): 141 - 152.
- Johansson, C., Miller, V. D., & Hamrin, S. (2011). **Communicative leadership. Theories, concepts and central communication behaviors**. Demicom rapport (4th ed). Mittuniversitetet: Demicom rapport.
- Johansson, C., Miller, V. D., & Hamrin, S. (2014). Conceptualizing communicative leadership: A framework for analysing and developing leaders' communication competence. **Corporate Communications: An International Journal**. 19(2): 147 - 165.
- Milo, J. P. (2016). Communication competence of college administrators: characteristic of good leadership and management. **International Journal of Scientific and Technologic research**. 5(7): 19-12.
- Mokhtari, M., & Lundgren, M. (2013). **The puzzle of nonverbal communication: Towards a new aspect of leadership**. Master thesis Business Administration, Linnæus University
- Stamatis, P. J., & Gkoutziamanis, G. A. (2020). Communication competence as fundamental aspect for effective school leadership and administration achieving: A synoptic theoretical approach. **European Journal of Education Studies**. 7(11): 19 - 31.
- Valbuena, A. F., & Boermans, M. (2015). **Developing Key Competencies Through Theatre Practice: Good Practices Guide**. GRUNDTVIG: Programm für lebenslanges Lernen der Europäischen Union. Hg. v. Ecole des Ecoles. [Online], Available: <https://www.resad.es/ecole/2015/guia-buenas-practicas.pdf>. (2024, 20 April).
- Vries, D. (2012). **Actor skills in managerial and professional development: effective leadership training for the information age**. A master's Thesis Presented to the Faculty in Communication and Leadership Studies School of Professional Studies, Gonzaga University.
-