

# กลยุทธ์การพัฒนาด้านการสื่อสารขององค์การทางการศึกษา

## The Strategies for Education Organizational Communication Development.

จิฎามาศ เปี่ยมธนทรัพย์<sup>1</sup>

### บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์ในการวิจัย 3 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกด้านการสื่อสารภายในองค์กร คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล 2) เพื่อวิเคราะห์และสร้างกลยุทธ์การพัฒนาด้านการสื่อสารองค์กร คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล 3) เพื่อนำเสนอแนวทางในการถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยแบบผสม (Mixed Method) โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัยและการสัมภาษณ์เชิงลึก กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัยครั้งนี้ คือบุคลากรของคณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ จำนวน 70 คนที่ตอบแบบสอบถาม และผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสัมภาษณ์ จำนวน 7 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ คือ การแจกแจงความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (content

---

<sup>1</sup>นักศึกษาลัทธิรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายสาธารณะและการจัดการภาครัฐ ภาควิชาสังคมศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

analysis) และการวิเคราะห์เพื่อจัดประเภทและแยกแยะหมวดหมู่ข้อมูล (typology and taxonomy analysis)

ผลการศึกษาพบว่า การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกด้านการสื่อสารภายในองค์การประกอบด้วย 1) จุดแข็ง มี 9 รายการ มีผลการประเมินอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.92 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.61 2) จุดอ่อน มี 9 รายการ ผลการประเมินอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.50 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.68 3) โอกาส มี 6 รายการ ผลการประเมินอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.02 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.57 4) อุปสรรคมี 5 รายการ ผลการประเมินอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.55 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.66 ผลการวิเคราะห์และการสร้างกลยุทธ์มี 5 ด้าน 1) กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อสร้างความเป็นเลิศด้านคุณภาพทางวิชาการและการเรียนการสอน 2) กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อเสริมสร้างศักยภาพการผลิตองค์ความรู้ และการวิจัยพัฒนา 3) กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อสร้างภาพลักษณ์องค์กรในการสร้างความเป็นธรรมทางสังคม 4) กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อเตรียมพร้อมรองรับ และก้าวสู่ประชาคมอาเซียน 5) กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อสร้างความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ส่วนแนวทางการถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ คือ การจัดทำแผนปฏิบัติการหรือโครงการรองรับกลยุทธ์ที่มีการคำนึงถึงระบบการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติการ

**คำสำคัญ :** กลยุทธ์การพัฒนาด้านการสื่อสาร องค์การทางการศึกษา คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

## Abstract

The objectives of this research are 1) to study internal environment and external environment toward organization

communication of Faculty of Social Sciences and Humanities, Mahidol University 2) to analyze and create the strategies for educational organization communication development of Faculty of Social Sciences and Humanities, Mahidol University 3) to propose the approaches for strategy implementation for Faculty of Social Sciences and Humanities, Mahidol University. The research methodology is mixed method, applying questionnaires with 70 samples and in-depth interview with 7 key informants. Statistics used to analyze the quantitative data are frequency, percentage, mean and standard deviation, The instruments for analyzing qualitative data are content analysis, typology and taxonomy analysis.

The research results were as follow, 1) the internal environment and external environment toward organization communication composed of 1. Strength nine items, the average score 3.92 and standard deviation 0.61 2. Weakness nine items, with average score 3.50 and standard deviation 0.68 3) Opportunities six items, with average score 4.02 and standard deviation 0.57 4) Threat five items, with average score 3.55 and standard deviation 0.66 2) the results on matching the strategies composed of five essential strategies 1. the strategy in communication for academic and learning quality excellency 2. the strategy in communication for building the research and development capacity 3. the strategy in communication for brand building and social justice. 4. the strategy in communication for one ASEAN movement 5. the strategy

in communication for social and environment responsibility. As for the approaches for strategy implementation were action plan and project for driving the strategies combined with monitoring and evaluation system.

**Keywords :** strategy for communication development, educational organization, Faculty of Social Sciences and Humanities, Mahidol University.

## บทนำ

ปัจจุบันในสังคมยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร (Organization Communication) นับเป็นเครื่องมือสำคัญในการดำรงชีวิตประจำวัน ในการสร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน การแจ้งผู้อื่นให้รับทราบและเข้าใจถึงเจตนา ความต้องการปัญหา ความคิด ความรู้สึก ความเข้าใจ แนวคิด ท่าทีความเห็นด้วย ไม่เห็นด้วย การอธิบายในด้านภาพรวม รายละเอียด วัตถุประสงค์เหตุผลเป้าหมายและผลงาน การนัดหมาย ต่อร่องทางธุรกิจ และเรื่องอื่น ๆ การสื่อสารเป็นกระบวนการสำคัญกระบวนการหนึ่งในการบริหารและพัฒนาองค์กร องค์กรใหญ่ ๆ หลายองค์กรในภาคส่วนต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ ภาคเอกชน หรือรัฐวิสาหกิจ ล้วนแล้วแต่ประสบปัญหาการสื่อสารไม่มีประสิทธิภาพด้วยกันทั้งสิ้น โดยเฉพาะหน่วยงานที่มีขนาดใหญ่และมีการจัดระเบียบโครงสร้างองค์กรที่มีความเป็นเอกเทศสูง เช่น มหาวิทยาลัย ซึ่งมีการแบ่งโครงสร้างองค์กรเป็นคณะ และภาควิชาฯ ที่สามารถดำเนินการบริหารงานถึงอิสระ

ปัจจัยหลักสำคัญประการหนึ่งของการบริหารเพื่อสร้างผลสัมฤทธิ์คือการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพภายในองค์กร ซึ่งหมายถึงการสร้างกระบวนการถ่ายทอดข้อมูลและความเข้าใจของบุคคลหนึ่งไปสู่อีกบุคคลหนึ่งด้วยเครื่องมือ

และช่องทางต่าง ๆ ได้อย่างเป็นผล ในอดีต นักบริหารหลายคนมองว่า การติดต่อสื่อสารเป็นเพียงแค่การไหลของข่าวสารข้อมูล (information flow) ซึ่งผู้รับจะเกิดความเข้าใจโดยสมบูรณ์เองโดยอัตโนมัติ แต่อันที่จริง ปัญหาที่เกิดขึ้นบ่อยครั้งในองค์กรคือ ความสอดคล้องขององค์ประกอบหลัก ๆ ในการสื่อสาร อันได้แก่ ผู้ส่งสาร (sender) ผู้รับข่าวสาร (receiver) ช่องทางในการส่งข่าวสาร (channel of communication) และข้อมูลข่าวสาร (message) ไม่ได้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยจุดบกพร่องอาจจะเกิดขึ้นจากจุดใดจุดหนึ่ง ภายในองค์การ หรือทั้งหมดรวมกันก็ได้

องค์การประกอบด้วยกลุ่มคนจำนวนมากที่มาร่วมมือปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมายขององค์การกลุ่มคนเหล่านี้ที่มีตำแหน่งสูงต่ำแตกต่างกัน มีบทบาทและหน้าที่แตกต่างกันไปตามความชำนาญต้องมาทำการติดต่อสื่อสารกันอยู่เสมอในกิจวัตรของการทำงาน เช่น การอภิปรายร่วมกัน การเขียนบันทึก ความจำ การนำเสนองาน การติดต่อทางโทรศัพท์ การจับกลุ่มคุยกัน การอ่าน จดหมาย การแต่งกาย การแสดงออกทางสีหน้าและท่าทาง เช่น หน้าบึ้ง เม้มปาก ยกไหล่ กอดอก กล่าวได้ว่า กระบวนการสื่อสารเป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินภายในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

ดังจะเห็นได้ว่าความหมายของการสื่อสารมีหลากหลาย การจะนำความหมายใดไปใช้ต้องพิจารณาวัตถุประสงค์และแนวความคิดเกี่ยวกับการสื่อสาร เช่น ในความหมายที่ว่า การสื่อสารเป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิดความหมายนั้นก็เพราะว่าการกระทำหรือการพูดของใครก็ตามย่อมมีความหมายทั้งนั้น ไม่มีการกระทำใดที่ไม่มี ความหมาย ส่วนในความหมายที่ว่า การสื่อสารประกอบด้วย การถ่ายทอดข่าวสารเพื่อก่อให้เกิดผลนั้นก็เน้นให้เห็นการสื่อสารที่จะต้องให้ความสำคัญกับข้อมูลที่จะถ่ายทอด ต้องมีการเตรียมและส่งข่าวสารที่จะทำให้เกิดผลขึ้น เช่น การพูดในที่ชุมชน ผู้พูดจะเน้นข้อความที่จะกระตุ้นให้ผู้ฟังเชื่อถือตาม ความสำคัญของการสื่อสาร จากการที่การสื่อสารในองค์การ

นั่นเป็นสิ่งที่ไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงได้และเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งที่จะเอื้อให้องค์กรประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการ องค์กร แต่การสื่อสารที่ด้วยคุณภาพนั้นเป็นสิ่งที่สามารถจะหลีกเลี่ยงได้ และที่สำคัญซึ่งไปกว่านั้นก็คือ ผู้บริหารจัดการ และผู้นำทุกคนจะต้องทำหน้าที่เป็นผู้สื่อสาร (communicator) ในความเป็นจริงแล้วสิ่งที่ผู้บริหารจัดการ และผู้นำทำลงไปทุกอย่างนั้นเป็นการสื่อสารอะไรบางอย่าง โดยวิธีการบางอย่างถึงคนบางคนหรือบางกลุ่ม คำถามก็คือ สิ่ง que สื่อออกไปนั้นจะมีผลเช่นใด นั่นคือ ในการสื่อสารออกไปนั้นผลที่ตามมาคืออะไร เป็นไปตามเจตนาหรือไม่ ในการดำเนินธุรกิจนั้น การสื่อสารมีบทบาทหรือเราสามารถจะใช้ประโยชน์จากการสื่อสารใน 4 ประเด็นหลัก ๆ คือ การควบคุมดูแล (controlling) การจูงใจ (motivation) การแสดงออกทางอารมณ์ความรู้สึก (emotional expression) และด้านข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ (information) เมื่อการสื่อสารถูกพิจารณาในประเด็นความสำคัญของกระบวนการบริหาร ประกอบกับองค์การทางการศึกษาก็เป็นองค์กรที่สำคัญในการผลักดันพันธกิจหลักทางการศึกษา โดยเฉพาะการจัดการเรียนการสอน การผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคมและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และองค์การทางการศึกษาส่วนใหญ่มีการขับเคลื่อนผ่านแผนกลยุทธ์ในการบริหารงานขององค์การทางการศึกษา ผู้วิจัยจึงมีความมุ่งมั่นที่จะศึกษากลยุทธ์การพัฒนาด้านการสื่อสารขององค์การทางการศึกษา โดยศึกษาองค์การทางการศึกษาในระดับอุดมศึกษาและสนใจศึกษา คณะสังคมศาสตร์ และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล เนื่องจากพิจารณาว่า องค์การทางการศึกษาแห่งนี้มีผลงานในระดับชั้นนำของการศึกษาของประเทศ โดยเฉพาะการผลิตบัณฑิต การจัดการหลักสูตร และการวิจัยเพื่อการมุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลกควบคู่กับการดำเนินการขับเคลื่อนของมหาวิทยาลัยมหิดล โดยมีประเด็นทางการศึกษาวิจัย คือ การศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกด้านการสื่อสารภายในองค์กร วิเคราะห์และ

สร้างกลยุทธ์การพัฒนาด้านการสื่อสารองค์การ และการวิเคราะห์เพื่อนำเสนอแนวทางในการถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ของคณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

## วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกด้านการสื่อสารภายในองค์การของคณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล
2. เพื่อวิเคราะห์และสร้างกลยุทธ์การพัฒนาด้านการติดต่อสื่อสารภายในองค์การของคณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล
3. เพื่อนำเสนอแนวทางในการถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติของคณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

177

## ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษากลยุทธ์การพัฒนาด้านการติดต่อสื่อสารขององค์การทางการศึกษา โดยกำหนดขอบเขตการศึกษาวิจัย ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา ศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในตามกรอบแนวคิดของ McKinsey 7s Framework ประกอบด้วย ด้านกลยุทธ์ (strategy) โครงสร้าง (structure) ระบบ (system) รูปแบบ (style) บุคลากร (staff) ทักษะ (skill) และค่านิยมร่วม (shared value) ศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไปโดยใช้ PEST Analysis ในการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก อันได้แก่ ปัจจัยทางการเมือง (political) ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ (economic) ปัจจัยทางสังคมและวัฒนธรรม (social) และปัจจัยทางเทคโนโลยี (technology) ที่มีผลต่อการพัฒนาบุคลากรของสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล สำหรับการยกร่างกลยุทธ์การพัฒนาด้านการติดต่อสื่อสาร

ขององค์การทางการศึกษาครั้งใช้วิธีการ Matching Strategy ด้วย แนวคิด TOWS Matrix ในการยกร่างกลยุทธ์ ส่วนแนวทางในการถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ใช้แนวคิดการแปลงแผนสู่การปฏิบัติ ของอุทิศ ขาวเสียร (2546)

2. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรของคณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ ประกอบด้วยบุคลากรสายวิชาการที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารและบุคลากรสายสนับสนุนในคณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ รวมทั้งสิ้น จำนวน 165 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 16 ตุลาคม 2556) (งานบริหารทั่วไป, 2556) โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่าง คือบุคลากรสายสนับสนุนของคณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ จำนวน 70 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 16 ตุลาคม 2556) (งานบริหารทั่วไป, 2556) และผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสัมภาษณ์ จำนวน 7 คน ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารคณะ และหัวหน้างานในสำนักงานคณบดี

3. ขอบเขตด้านพื้นที่และระยะเวลาในการศึกษา พื้นที่ในการศึกษา คือ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล ต.ศาลายา อ.พุทธมณฑล จ.นครปฐม ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษา คือ เดือนตุลาคม 2556 – เดือนตุลาคม 2557 ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาวิจัยรวม 1 ปี

### **ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ**

1. ทำให้ทราบปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกด้านการสื่อสารภายในองค์กร คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

2. ทำให้ได้แนวทางการวิเคราะห์และสร้างกลยุทธ์ ที่สอดคล้องกับการพัฒนาด้านการสื่อสารองค์การและเกิดแนวทางในการถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติของคณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

3. ทำให้สามารถนำกลยุทธ์ที่วิเคราะห์และสร้างได้ไปปฏิบัติในหน่วยงานที่มีลักษณะใกล้เคียงเพื่อขยายผลต่อยอดการบริหารองค์การทางการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างมีวิสัยทัศน์

### ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาด้านการติดต่อสื่อสารขององค์การทางการศึกษา คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล เป็นการศึกษาวิจัยแบบผสม (Mixed Method) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรของคณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ ประกอบด้วยบุคลากรสายวิชาการที่ปฏิบัติงานด้านการบริหาร และบุคลากรสายสนับสนุนในคณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ รวมทั้งสิ้นจำนวน 165 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 16 ตุลาคม 2556) (งานบริหารทั่วไป, 2556) กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรสายสนับสนุนของ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ จำนวน 70 คน และผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสัมภาษณ์ จำนวน 7 คน ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารคณะและหัวหน้างานในสำนักงานคณบดี

ในการวิจัยครั้งนี้ ดำเนินการศึกษาในวิธีการเชิงคุณภาพ จากการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง (documentary research) และสัมภาษณ์เชิงลึกและสนทนากลุ่มกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสัมภาษณ์ จำนวน 7 คน ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารคณะ และหัวหน้างานในสำนักงานคณบดี โดยมีการสุ่มเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (purposive sampling) โดยกำหนดเกณฑ์การคัดเลือก (criteria) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ เป็นบุคลากรที่ดำรงตำแหน่งระดับ

ผู้บริหารของคณะฯ และเป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการสื่อสารองค์การ โดยมีความรับผิดชอบในแง่ของการกำหนดนโยบาย การถ่ายทอดนโยบาย และการนำนโยบายไปปฏิบัติ รวมทั้งมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในคณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์มาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี สำหรับการดำเนินการศึกษาในวิธีการเชิงปริมาณ

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. แบบสัมภาษณ์ชนิดมีโครงสร้าง เป็นแบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยกำหนดประเด็นในการสัมภาษณ์ เกี่ยวกับวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ประเด็นการวิเคราะห์และสร้างกลยุทธ์การพัฒนาด้านการติดต่อสื่อสารองค์การและแนวทางในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ของคณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล โดยกำหนดประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์ที่พัฒนามาจากการศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องและการทบทวนแนวคิดหรือทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัญหาในการวิจัย ซึ่งเป็นคำถามเพื่อต่อยอดสู่ประเด็นการสัมภาษณ์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

2. แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกประกอบด้วย จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ด้านการติดต่อสื่อสารขององค์การทางการศึกษาของคณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล โดยกำหนดเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

3. บทสนทนากลุ่ม เกี่ยวกับประเด็นคำถามต่าง ๆ เพื่อใช้ในการสนทนาเพื่อกำหนดทิศทางสำหรับการสนทนากลุ่ม เพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติของคณะสังคมศาสตร์ และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

## การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

หลังจากที่ผู้วิจัยพัฒนาเครื่องมือในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ ชนิดมีโครงสร้างและแบบสอบถามเกี่ยวกับรายการ SWOT ที่ครอบคลุมประเด็น จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค สำเร็จ ผู้วิจัยได้นำเครื่องมือดังกล่าวให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ราย เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ความตรงเชิงโครงสร้าง (construct validity) และความตรงเชิงภาษาที่ใช้ (verbal validity) และการตรวจสอบความสอดคล้องตรงตามวัตถุประสงค์ (index of item-objective congruence) ค่า IOC. ซึ่งเป็นผลการตรวจสอบความสอดคล้องจากผู้ทรงคุณวุฒิ 3 รายอยู่ระหว่าง 0.67-1.00

## การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้วิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) เพื่อทำการวิเคราะห์ประเด็นสำคัญจากข้อมูล เพื่อตอบคำถามการวิจัย และการวิเคราะห์จัดประเภทแยกแยะหมวดหมู่ของข้อมูล (typology and taxonomy analysis)

2. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ เกี่ยวกับความคิดเห็นต่อการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกประกอบด้วย จุดแข็ง จุดอ่อนโอกาส และอุปสรรค ด้านการติดต่อสื่อสารขององค์การทางการศึกษา ของคณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล ซึ่งสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ การแจกแจงความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation)

## ผลการวิจัยและการอภิปรายผล

1. วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกด้านการสื่อสารภายในองค์การ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

ผลการวิจัยเรื่อง ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก จากข้อมูลแบบสอบถามทั้งที่เป็นคำถามปลายปิดและคำถามปลายเปิด และข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาด้านการติดต่อสื่อสารขององค์การทางการศึกษา ปรากฏผลการวิเคราะห์สรุปเกี่ยวกับประเด็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ จำแนกเป็นผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ดังนี้

1. จุดแข็ง (Strength) มีจำนวน 9 รายการ ดังนี้

| จุดแข็ง (Strength)                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.1 หน่วยงานมีช่องทางในการติดต่อสื่อสารประสานงานระหว่างภายในองค์กรที่หลากหลาย                                     |
| 1.2 หน่วยงานมีบรรยากาศที่เอื้อต่อการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร                                                      |
| 1.3 มีงบประมาณสนับสนุนระบบการสื่อสารองค์การของหน่วยงานที่เพียงพอต่อการขับเคลื่อนภารกิจ                            |
| 1.4 มีโครงสร้างองค์การที่ดูแล และรับผิดชอบด้านการสื่อสารองค์การชัดเจน                                             |
| 1.5 ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ชัดเจน และสนับสนุนการติดต่อสื่อสารขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ                           |
| 1.6 บุคลากรให้ความสำคัญต่อการรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน                                           |
| 1.7 มีหน่วยงานที่รับผิดชอบดูแลทำเกี่ยวกับเนื้อหาสาระของข่าวสารที่มีระบบการกลั่นกรองและมีประสิทธิภาพในการให้บริการ |
| 1.8 หน่วยงานมีการพัฒนาความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารทั้งในและนอกองค์การอย่างต่อเนื่อง                  |
| 1.9 มีระบบการจัดการความรู้ (KM) เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในกลุ่มบุคลากรสายสนับสนุน                     |

2. จุดอ่อน (Weakness) มีจำนวน 9 รายการ ดังนี้

| จุดอ่อน (Weakness)                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2.1 ขาดกลไกการประสานงาน และสื่อสารระหว่างงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล                                                            |
| 2.2 ขาดกลไกในการตรวจสอบ และยืนยันข้อมูลที่ได้จากการสื่อสารเพื่อนำไปปฏิบัติได้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ                         |
| 2.3 หน่วยงานขาดระบบการกระจายข้อมูลข่าวสาร ขาดการเผยแพร่อย่างทั่วถึงทั้งองค์กรแบบมีปฏิสัมพันธ์ในรูปแบบการสื่อสาร 2 ทาง                |
| 2.4 บุคลากรของหน่วยงานบางส่วนขาดทัศนคติที่ดีในการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน                                                             |
| 2.5 บุคลากรของหน่วยงานขาดความรู้และทักษะที่จะเข้าถึงระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว                           |
| 2.6 ขาดการประชาสัมพันธ์เชิงรุกเพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร                                                                      |
| 2.7 หน่วยงานยังอยู่ในช่วงของการพัฒนาศักยภาพนำสารสู่กลุ่มเป้าหมายตรงตามวัตถุประสงค์ ครอบคลุมทุกพันธกิจของคณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ |
| 2.8 ขาดการบูรณาการข้อมูลข่าวสารเพื่อใช้ประโยชน์ และต่อยอดสู่การเรียนรู้                                                              |
| 2.9 ยังขาดวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมในการนำเสนอและใช้ข้อมูลร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่า                                            |

### 3. โอกาส (Opportunities) มีจำนวน 6 รายการ ดังนี้

| โอกาส (Opportunities)                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3.1. ความเจริญก้าวหน้าของสื่อสังคมออนไลน์ (Social Online Network) ในปัจจุบันมีส่วนช่วยในการสื่อสารภายในองค์กร ให้เกิดประสิทธิภาพ เช่น Facebook, Line, WhatsApp, Skype, Twitter, Viber, Tango, Instagram, Socialcam เป็นต้น |
| 3.2. การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนมีผลทำให้หน่วยงานต้องพัฒนาระบบสื่อสารองค์กรให้มีประสิทธิภาพ เช่น การพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษ และการพัฒนาทักษะการติดต่อสื่อสารรูปแบบต่าง ๆ                                                         |
| 3.3. นโยบายการประกันคุณภาพการศึกษาตามเกณฑ์ Education Criteria for Performance Excellent (EdPEX) เอื้อต่อการพัฒนาประสิทธิภาพการสื่อสารเพื่อรับฟังข้อมูลและนำมาใช้ประโยชน์                                                   |
| 3.4. มหาวิทยาลัยสร้างช่องทางการสื่อสารหลากหลายรูปแบบส่งผลต่อการพัฒนาประสิทธิภาพการสื่อสารขององค์กร                                                                                                                         |
| 3.5. เครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการกับหน่วยงานภายนอกมหาวิทยาลัย                                                                                                                                                            |
| 3.6. นโยบายการสร้างควมรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของมหาวิทยาลัยส่งผลต่อการขยายความก้าวหน้าและพัฒนาภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร                                                                                              |

#### 4. อุปสรรค (Threats) มีจำนวน 5 รายการ ดังนี้

|                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| อุปสรรค (Threats)                                                                                                                                 |
| 4.1. หน่วยงานขาดโอกาสรับงบประมาณสนับสนุนจากแหล่งภายนอก หรือมหาวิทยาลัยอย่างเพียงพอในการสื่อสารประชาสัมพันธ์ที่มีความพร้อมต่อการรองรับอนาคต        |
| 4.2. ขาดเสถียรภาพด้านนโยบายการพัฒนาระบบการสื่อสาร การประสานงาน และการติดต่อของมหาวิทยาลัย ที่เอื้อต่อการดำเนินการของหน่วยงาน                      |
| 4.3. ความไม่มีเสถียรภาพทางการเมืองส่งผลต่อการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร และการตอบสนองของบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ                                        |
| 4.4. ข้อจำกัดทางกฎหมายและอุปบัญญัติที่เกี่ยวข้องอาจส่งผลเป็นอุปสรรคในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารในสังคมที่มีพลวัตสูง                                  |
| 4.5. ภาวะคุกคามต่อระบบการติดต่อสื่อสาร และประชาสัมพันธ์ที่มาจากการประกอบอาชญากรรมทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่งผลต่อการพัฒนาการรับรู้และการสื่อสารที่ดี |

185

วารสารสังคมศาสตร์และการ

สรุปผลการศึกษาพบว่า การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกด้านการสื่อสารภายในองค์การประกอบด้วย

|                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1) จุดแข็ง มี 9 รายการ มีผลการประเมินอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.92 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.61 |
| 2) จุดอ่อน มี 9 รายการ ผลการประเมินอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.50 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.68   |
| 3) โอกาส มี 6 รายการ ผลการประเมินอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.02 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.57     |
| 4) อุปสรรค มี 5 รายการ ผลการประเมินอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.55 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.66   |

เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกจากบุคลากรที่สามารถให้ข้อมูลสำคัญและชัดเจน เชื่อมโยงกับธรรมชาติขององค์การทางการศึกษาได้ตามหลักวิชาการด้านการวางแผนกลยุทธ์ สอดคล้องกับแนวคิดของอุทิศ ขาวเอียร (2546) และเอกกมล เอี่ยมศรี (2554) ที่กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรจะต้องนำเครื่องมือที่ใช้ประเมินองค์กรได้แก่ SWOT Analysis และ TOWS Matrix ซึ่งการวิเคราะห์ SWOT Analysis เป็นเทคนิคที่มีประโยชน์ในการทำความเข้าใจจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรเพื่อหาระบบโอกาสที่เปิดให้องค์กรและอุปสรรคที่องค์กรต้องประสบการนำ SWOT Analysis เพื่อใช้ในการวิเคราะห์สถานะขององค์กรนั้นเพื่อหาจุดเด่นที่สามารถยั่งยืนในตลาดได้ หรือใช้ในบริบทของส่วนบุคคลจะช่วยให้พัฒนาความสามารถในอนาคตด้วยการวิเคราะห์โอกาสที่ดีที่สุดของการใช้ประโยชน์จากความสามารถที่มีอยู่ ส่วนการใช้เทคนิค TOWS Matrix จะช่วยให้คิดเกี่ยวกับปัจจัยที่สามารถติดตามและมีผลกระทบต่อองค์กร โดยตรงจากสภาพแวดล้อมภายนอก (โอกาสและภัยคุกคาม) จากสภาพแวดล้อมภายใน (จุดแข็งและจุดอ่อน) ซึ่งสามารถเชื่อมโยงปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกในการกำหนดเป็นกลยุทธ์หรือแนวทางการดำเนินการที่ชัดเจนมุ่งเป้าบรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้อย่างเป็นระบบ

2. วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อวิเคราะห์และสร้างกลยุทธ์การพัฒนาด้านการสื่อสารองค์การ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล การวิเคราะห์และสร้างกลยุทธ์การพัฒนาด้านการสื่อสารองค์การ จากข้อมูลการวิเคราะห์ SWOT ที่ผ่านการสอบถามจากบุคลากรทั้งหมดผู้วิจัยได้นำมาจัดทำลงผัง SWOT เพื่อยกร่างเป็นกลยุทธ์การพัฒนาด้านการติดต่อสื่อสารขององค์การทางการศึกษา 5 กลยุทธ์ ดังนี้

|                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------|
| 1. กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อสร้างความเป็นเลิศด้านคุณภาพทางวิชาการและการเรียนการสอน |
| 2. กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อเสริมสร้างศักยภาพการผลิตองค์ความรู้และการวิจัยพัฒนา    |
| 3. กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อสร้างภาพลักษณ์องค์กรในการสร้างความเป็นธรรมทางสังคม     |
| 4. กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อเตรียมพร้อมรองรับ และก้าวสู่ประชาคมอาเซียน             |
| 5. กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อสร้างความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม               |

สรุปผลการวิเคราะห์และจำแนกประเภทกลยุทธ์ ดังนี้

| ลำดับ | สรุปผลกลยุทธ์                                                                                                                                                                                 | รายละเอียดกลยุทธ์               |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| 1     | กลยุทธ์ที่ 1 คือ กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อสร้างความเป็นเลิศด้านคุณภาพทางวิชาการ และการเรียนการสอน<br>กลยุทธ์ที่ 2 คือ กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อเสริมสร้างศักยภาพการผลิตองค์ความรู้ และการวิจัยพัฒนา | กลยุทธ์เชิงรุก<br>มี 2 กลยุทธ์  |
| 2     | กลยุทธ์ที่ 3 กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อสร้างภาพลักษณ์องค์กรในการสร้างความเป็นธรรมทางสังคม<br>กลยุทธ์ที่ 4 กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อเตรียมพร้อมรองรับ และก้าวสู่ประชาคมอาเซียน                        | กลยุทธ์เชิงปรับ<br>มี 2 กลยุทธ์ |
| 3     | กลยุทธ์ที่ 5 กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อสร้างความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม                                                                                                                   | กลยุทธ์เชิงรับ<br>มี 1 กลยุทธ์  |

ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของกลยุทธ์ด้านการพัฒนาการติดต่อสื่อสารขององค์การ กับยุทธศาสตร์ของคณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ (พ.ศ. 2556-2560) ปรากฏดังนี้

| กลยุทธ์เพื่อการสื่อสาร                                                                     | สอดคล้องกับยุทธศาสตร์<br>คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| กลยุทธ์ที่ 1 กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อสร้างความเป็นเลิศด้านคุณภาพทางวิชาการ และการเรียนการสอน | 1. การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้นำทางสังคมศาสตร์<br>บูรณาการในการสร้างความเป็นธรรมแก่สังคม<br>2. การเสริมสร้างคุณภาพทางวิชาการให้มีความเป็นสากล                                                                                      |
| กลยุทธ์ที่ 2 กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อเสริมสร้างศักยภาพการผลิตองค์ความรู้ และการวิจัยพัฒนา    | 1. การวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้และพัฒนาสังคม<br>อย่างเป็นธรรม<br>2. การบริการวิชาการเพื่อสังคม<br>3. การวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้และพัฒนาสังคม<br>อย่างเป็นธรรม<br>4. การบริการวิชาการเพื่อสังคม                                 |
| กลยุทธ์ที่ 3 กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อสร้างภาพลักษณ์องค์กรในการสร้างความเป็นธรรมทางสังคม      | 1. การเสริมสร้างคุณภาพทางวิชาการให้มีความเป็นสากล<br>2. การบริหารจัดการอย่างมีธรรมาภิบาล                                                                                                                                           |
| กลยุทธ์ที่ 4 กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อเตรียมพร้อมรองรับ และก้าวสู่ประชาคมอาเซียน              | 1. การเสริมสร้างคุณภาพทางวิชาการให้มีความเป็นสากล<br>2. การบริหารจัดการอย่างมีธรรมาภิบาล                                                                                                                                           |
| กลยุทธ์ที่ 5 กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อสร้างความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม                | 1. การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้นำทางสังคมศาสตร์<br>บูรณาการในการสร้างความเป็นธรรมแก่สังคม<br>2. การวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้และพัฒนาสังคม<br>อย่างเป็นธรรม<br>3. การบริการวิชาการเพื่อสังคม<br>4. การบริหารจัดการอย่างมีธรรมาภิบาล |

ซึ่งผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การสื่อสารทั้ง 5 ด้านดังกล่าวเป็นกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อการพัฒนาการบริหารจัดการในองค์กรทางการศึกษาที่มีความจำเป็นต้องพิจารณาในการขับเคลื่อนพันธกิจขององค์กรอย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปขององค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของสมบุญศิริสรหิรัญ, จิตรลดา อมรวัฒนา, และนภเรณู สัจจรักษ์ อีระฐิติ (2554) ได้ศึกษาวิจัย เพื่อการสำรวจสถานการณ์การติดต่อสื่อสารในองค์กรของคณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างทัศนคติด้านบวกในการสื่อสาร และแนวทางในการปรับปรุงและแก้ไขระบบการสื่อสารภายในองค์กรมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องหลายประการ ซึ่งประกอบด้วย 3 ประการด้วยกันคือ 1) การปรับปรุงทัศนคติของผู้ส่งสารและผู้รับสารให้มีความผูกพันกับองค์กรมากยิ่งขึ้น 2) การปรับปรุงสารและข้อมูลที่ส่งผ่านภายในองค์กรให้มีความชัดเจน และ 3) การปรับปรุงช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรให้เข้าถึงได้ง่ายและหลากหลาย ประกอบกับแนวคิดของ อติพล เอื้อจรัสพันธุ์ (2553) ได้ศึกษาเครือข่ายและกลยุทธ์การสื่อสารของสถาบันพัฒนาการเรียนรู้เกษตรอินทรีย์ จังหวัดสุพรรณบุรี มุลนิกสิกรรมธรรมชาติ พบว่า มี 3 กลยุทธ์ ได้แก่

กลยุทธ์เกี่ยวกับผู้ส่งสาร กลยุทธ์เกี่ยวกับสาร กลยุทธ์เกี่ยวกับการใช้สื่อ ลักษณะภาคีเครือข่ายของสถาบันการเรียนรู้เกษตรอินทรีย์ ซึ่งต้องให้ความสำคัญกับปัจจัยที่มีผลต่อการดำรงอยู่ และการพัฒนาของสถาบันพัฒนาการเรียนรู้ให้สามารถดำรงอยู่ได้ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากในปัจจุบัน และต้องคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรด้วย ดังแนวคิดของ ปานทิพย์ พัยพานนท์ (2552) ที่ศึกษากระบวนการสื่อสารภายในองค์กรเกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) พบว่าหน่วยงานต้องให้ความสำคัญกับการดำเนินธุรกิจที่มุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อสังคม และต้องให้ความสำคัญกับบุคลากรพนักงานเป็นอย่างมาก

โดยเปิดโอกาสให้พนักงานได้เป็นตัวแทนของหน่วยงานในการเข้าไปทำหน้าที่ของพลเมืองที่ดีในชุมชน และมีส่วนร่วมแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม ดังนั้นกลยุทธ์ทั้ง 5 ด้านที่ได้จากการวิเคราะห์และยก่างมา 5 ด้านเป็นประเด็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมการดำเนินงานการติดต่อสื่อสารขององค์การได้ในระดับหนึ่งที่มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน อนึ่งเมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบกับการทำงานขององค์การทางการศึกษาในระดับอุดมศึกษาที่ต้องขับเคลื่อนพันธกิจหลักด้านการศึกษา การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคมและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมก็น่าจะเป็นประเด็นในการเตรียมศักยภาพและความพร้อมต่อการขับเคลื่อนได้เป็นอย่างดี อนึ่งในการดำเนินการตามกลยุทธ์ควรคำนึงถึงการมีส่วนร่วมในการดำเนินการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องด้วย ดังที่ วราวรรณ ฐาปนธรรมชัย (2556) ได้ทำการศึกษากลยุทธ์การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนา เทศบาลตำบลโพรงมะเดื่อ อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม และจากการศึกษาพบกลยุทธ์ใน 4 ประเด็น ได้แก่ 1) กลยุทธ์การส่งเสริมการประชาสัมพันธ์เชิงรุก 2) กลยุทธ์การเสริมสร้างความรู้แก่ประชาชน เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมอย่างยั่งยืน 3) กลยุทธ์การประเมินแบบเสริมพลังอำนาจ และ 4) กลยุทธ์การสร้างจิตสำนึกการให้บริการเพื่อเสริมสร้างมีส่วนร่วมให้กับประชาชน จึงจะนำไปสู่ความสำเร็จ 3. วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อนำเสนอแนวทางในการถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

ผลการวิเคราะห์เพื่อนำเสนอแนวทางจากการจัดสนทนากลุ่มผู้บริหารและบุคลากรระดับหัวหน้างาน เพื่อระดมแนวทางการถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติพบว่า มีปัจจัยสรุปดังนี้

การกำหนดแผนงาน แผนกลยุทธ์ไม่ว่าจะระดับใดก็ตามจะต้องถูกแปลเป็นแนวทางสู่ปฏิบัติในรูปแบบของแผนงาน ทั้งนี้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องโดยเฉพาะจากหน่วยงานปฏิบัติจะร่วมกับฝ่ายเลขานุการ การวางแผนในการกำหนดแผน

งานต้องผ่านกระบวนการที่สำคัญต่าง ๆ กล่าวคือ การเสริมสร้างความเข้าใจในแผนกลยุทธ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์ประกอบหลักทั้ง 3 ของแผนกลยุทธ์ เป้าประสงค์ และการพัฒนาทางเลือกที่เหมาะสมและกลไกการขับเคลื่อนเร่งรัดดำเนินการ และเข้าใจการขึ้นอื่น ๆ จากกระบวนการแปลงแผนกลยุทธ์ระดับต่าง ๆ สู่การประสานการพัฒนายุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ อย่างสอดคล้องกับเงื่อนไขด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการสนองความต้องการของบุคคล

ในทางปฏิบัติแล้วหน่วยงานรับผิดชอบแผนงาน ควรจะนำเสนอสาระเบื้องต้นของแผนงาน เพื่อให้ผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนหน่วยงานที่มีหน้าที่ตรวจสอบกลั่นกรองได้พิจารณาความเหมาะสมและสอดคล้องระหว่างแผนงานก่อน และเมื่อมีการพิจารณา ตลอดจนปรับแนวคิดองค์ประกอบเบื้องต้นของแผนงาน จึงจะดำเนินการพัฒนาโครงการ เพื่อการอนุมัติดำเนินการที่จำเป็น โดยจะต้องพัฒนาแผนงาน แนวทางดังกล่าวเป็นการดำเนินการในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์หลังจากที่ได้มีการกำหนดกลยุทธ์แล้ว จะต้องนำไปสู่การแปลงกลยุทธ์สู่การจัดทำแผนงาน/โครงการรองรับเพื่อสร้างความเป็นรูปธรรมของการขับเคลื่อนที่สอดคล้องกับกลยุทธ์อย่างเป็นระบบต่อเนื่องดังที่ อุทิศ ขาวเขียว (2546) ศึกษาไว้ในขั้นตอนการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติต้องกำหนดรูปธรรมของโครงการที่จะสามารถนำไปปฏิบัติได้และมีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่สอดคล้องกันอย่างชัดเจน

## ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเพื่อการนำผลการวิจัยไปใช้

1. กลยุทธ์การพัฒนาด้านการติดต่อสื่อสารขององค์การทางการศึกษามีที่มาจากการเชื่อมโยงผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่สัมพันธ์กัน ดังนั้นมีความจำเป็นที่จะต้องนำผลการยกร่างกลยุทธ์ที่มีพื้นฐานจากการวิเคราะห์ SWOT ในประเด็นที่เชื่อมโยงมาสู่การพิจารณาจัดทำเป็นแผน

งาน/โครงการ/กิจกรรมที่เป็นรูปธรรม รวบรวมเป็นแผนปฏิบัติการรองรับกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนการพัฒนาด้านการติดต่อสื่อสารขององค์การทางการศึกษาต่อไปโดยคำนึงถึงกิจกรรม ขั้นตอนและวิธีการรวมถึงงบประมาณที่เหมาะสมต่อการสนับสนุนในการขับเคลื่อนต่อไป

2. ต้องมีการกำหนดและวางแผนติดตามการดำเนินการอย่างเป็นระบบครบวงจรเพื่อขับเคลื่อนให้แผนงาน/โครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ ที่รองรับกลยุทธ์ทั้ง 5 ด้านสามารถดำเนินการให้ครบวงจรคุณภาพ (PDCA) จึงจะทำให้เกิดการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง (Continuous Quality Improvement : CQI)

3. ควรให้ความสำคัญกับการถ่ายทอดสื่อสารสู่กลุ่มผู้ปฏิบัติและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อสร้างความเข้าใจในทิศทางการดำเนินกลยุทธ์อย่างทั่วถึงทั้งองค์การ อันจะนำมาสู่การสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกภาคส่วนอย่างมีประสิทธิภาพ

### **ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป**

1. ควรมีการศึกษาวิจัยด้านการประเมินผลการนำกลยุทธ์การพัฒนาด้านการติดต่อสื่อสารองค์การทางการศึกษาไปสู่การปฏิบัติเพื่อวิเคราะห์ความสำเร็จของการดำเนินการและปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบต่อ

2. ควรมีการศึกษาวิจัยเพื่อการรองรับการพัฒนาด้านการติดต่อสื่อสารของบุคลากรที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะด้านทักษะการติดต่อสื่อสารและศักยภาพต่าง ๆ ของบุคลากรเพื่อการขับเคลื่อนอย่างมีพลัง

## เอกสารอ้างอิง

- กริช สืบสนธิ์. (2537). **วัฒนธรรมและพฤติกรรมการสื่อสารในองค์กร**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เกรียงไกร เจียมบุญศรี และจักร อธิจักร. (2544). **คู่มือการบริหารทรัพยากรบุคคล Human Resources Management**. กรุงเทพมหานคร : บุ๊คแบงก์.
- ชลธิศ ธีระฐิติ. (2547). **การบริหารการเปลี่ยนแปลง. ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารภาครัฐ**. พิมพ์ครั้งที่ 1 นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ณัฐชุตา วิจิตรจามรี. (2554). **การสื่อสารในองค์กร**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ทินกร เจริญปรีดี. (2553). **กลยุทธ์การสื่อสารการตลาดของแกรมมี่โกลด์**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. สาขานิเทศศาสตร์ธุรกิจ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ปานทิพย์ พยัพพานนท์. (2552). **กระบวนการสื่อสารภายในองค์กรเกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขานิเทศศาสตร์ธุรกิจ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- วราวรรณ ฐาปนธรรมชัย. (2556). **การศึกษากลยุทธ์การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาเทศบาลตำบลโพรงมะเดื่อ อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขา นโยบายสาธารณะและการจัดการภาครัฐ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยมหิดล.
- วรางคณา ผลประเสริฐ. (2553). **แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์**. ใน เอกสารการสอบชุดวิชาการบริหารท้องถิ่น. นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

วันวิสาข ล้ำตระกูล. (2552). กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อการพัฒนาวัดไผ่ล้อม  
จังหวัดนครปฐม. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาสื่อสาร  
มวลชน. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

พิทยา บวรวัฒนา. (2550). รัฐประศาสนศาสตร์ ทฤษฎีและแนวการศึกษา  
(ค.ศ.1887-ค.ศ.1970). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.

สมพงษ์ เกษมสิน. (2546) การบริหาร. กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์.

———. (2514). <http://www.oknation.net/blog/pttpoy/2008/12/22/entry-1> สืบค้นเมื่อวันที่ 28 ตุลาคม 2556. การบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 3,  
กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์เกษมสุวรรณ, 2514), หน้า 13-14.)

สมบูรณ์ ศิริสรหรือญ จิตรลดา อมรวัฒนา และนภเรณู สัจจรักษ์ ชีระฐิติ. (2554).  
การศึกษาสถานภาพการสื่อสารภายในองค์กร กรณีศึกษา  
คณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล. นครปฐม :  
มหาวิทยาลัยมหิดล.

———. (2546). ทฤษฎีองค์การและกระบวนการจัดการ : Organization  
Theory and Management Process” เอกสารประกอบการเรียน.  
สาขารัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิตมหาวิทยาลัยมหิดล.

สมยศ นาวิการ. (2527). การติดต่อสื่อสารขององค์การ. กรุงเทพมหานคร :  
สำนักพิมพ์บรรณกิจ.

เสนาะ ดิยาว. (2530). การสื่อสารในองค์การ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

หวน พันธุพันธ์. (2549). นักบริหารมืออาชีพ. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์การพิมพ์  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

———. (2549). ความหมายของการบริหารจัดการ <http://www.edun.ac.th/selfaccess/researches/admin/upload/691190812160916is.pdf> สืบค้นเมื่อวันที่ 25 ตุลาคม 2556

เอกกมล เอี่ยมศรี. (2554). การใช้ TOWS Matrix. วันที่ค้นข้อมูล 28 ตุลาคม 2556. NEW MANAGEMENT FORUM: Central Knowledge Society.

อุทิศ ขาวเจียร. (2546) การวางแผนกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Content Analysis. The Annenberg School for Communication, University of Pennsylvania. Copyright 2013 by SAGE Publications, Inc.