

# กลยุทธ์การสื่อสารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยสวนดุสิต Participatory Communication Strategies of Administrators at Suan Dusit University

ปัทมา ลักษณะโยธิน\*

Pattama Laksanayothin

ศุภศิริ บุญประเวช\*\*

Supasiri Boonprawes

วิณัฐ สกุลหอม\*\*\*

Venus Skunhom

สุภาภรณ์ ตั้งดำเนินสวัสดิ์\*\*\*\*

Supaporn Tungdamnernsawad

หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการศึกษา มหาวิทยาลัยสวนดุสิต, ประเทศไทย

Doctor of Education, Program in Educational Leadership, Suan Dusit University, Thailand

Email: supapornpolitical@gmail.com

Received: January 04, 2026

Revised: February 14, 2026

Accepted: March 10, 2026

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากลยุทธ์การสื่อสารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยสวนดุสิต เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหาร จำนวน ๑๕ คน ประกอบด้วย อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี และผู้อำนวยการสำนัก วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์การสื่อสารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยสวนดุสิต มีดังนี้ (๑) กำหนดวัตถุประสงค์หลักและกลยุทธ์พัฒนาการสื่อสาร (๒) กำหนดกลุ่มเป้าหมายและช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย (๓) มีวัฒนธรรมองค์กรและการเปลี่ยนผ่านสู่การกระจายอำนาจ (๔) กำหนดช่องทางการสื่อสารและข้อจำกัดในทางปฏิบัติ (๕) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและกลไกส่งเสริม (๖) การมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นและการเสริมพลังอำนาจ (๗) การรับฟังและให้คุณค่าต่อความ

\* นางสาวปัทมา ลักษณะโยธิน Miss Pattama Laksanayothin

\*\* ผศ.ดร.ศุภศิริ บุญประเวช Asst.Prof.Dr.Supasiri Boonprawes

\*\*\* ผศ.ดร.วิณัฐ สกุลหอม Asst.Prof.Dr.Venus Skunhom

\*\*\*\* รศ.ดร.สุภาภรณ์ ตั้งดำเนินสวัสดิ์ Assoc.Prof.Dr.Supaporn Tungdamnernsawad

หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการศึกษา มหาวิทยาลัยสวนดุสิต Doctor of Education, Program in Educational Leadership, Suan Dusit University

คิดเห็นที่หลากหลาย (๘) ความยืดหยุ่นในการสื่อสารและการปรับตัว (๙) กำหนดจุดแข็ง จุดอ่อน และ ความท้าทายในการสื่อสาร และ (๑๐) กำหนดบทบาทผู้บริหาร การประเมินผล และข้อเสนอแนะ และยัง พบว่า มหาวิทยาลัยพัฒนากลยุทธ์การสื่อสารแบบมีส่วนร่วมผ่านการกระจายอำนาจ มอบอำนาจให้รอง อธิการบดีตัดสินใจในสายงานของตนได้โดยตรง พัฒนาช่องทางการสื่อสารหลากหลายเหมาะสมกับกลุ่ม เป้าหมายแต่ละกลุ่ม ใช้การสื่อสารร่วมกันผ่านการสร้างความเป็นเจ้าของร่วม เปิดใจรับฟังความคิดเห็นที่ แตกต่าง ผู้บริหารมีบทบาทเป็นแบบอย่างที่ดีในการสื่อสาร มีลงพื้นที่เพื่อรับทราบปัญหาจริง และมีการ ประเมินผลอย่างต่อเนื่องทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

**คำสำคัญ:** การสื่อสารแบบมีส่วนร่วม; กลยุทธ์การสื่อสาร; ผู้บริหารมหาวิทยาลัย

## Abstract

This research aimed to examine participatory communication strategies of administrators at Suan Dusit University. A qualitative research approach was employed, utilizing in-depth interviews with 15 administrators comprising the University President, Vice Presidents, Deans, and Directors of Offices. Data were analyzed using content analysis.

The findings revealed that the participatory communication strategies of administrators at Suan Dusit University consisted of ten key dimensions: (1) defining core objectives and communication development strategies, (2) identifying target audiences and diverse communication channels, (3) establishing organizational culture and transitioning toward decentralization, (4) determining communication channels and practical limitations, (5) fostering participatory decision-making and its supporting mechanisms, (6) promoting freedom of expression and empowerment, (7) listening to and valuing diverse opinions, (8) maintaining flexibility in communication and adaptability, (9) identifying strengths, weaknesses, and challenges in communication, and (10) defining administrative roles, evaluation processes, and recommendations. The findings further revealed that the university developed participatory communication strategies through decentralization by delegating authority to Vice Presidents to make decisions directly within their respective lines of responsibility. The university developed diverse communication channels appropriate for each target group, employed collaborative communication through the cultivation of shared ownership, and maintained an openness

to receiving differing opinions. Administrators served as positive role models in communication, conducted field visits to understand actual problems firsthand, and performed continuous evaluation using both quantitative and qualitative approaches.

**Keywords:** Participatory Communication; Communication Strategy; University Administrators

## บทนำ

มหาวิทยาลัยเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทั้งการแข่งขันที่เพิ่มสูงขึ้นในระดับสากล การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและความคาดหวังของผู้เรียนยุคดิจิทัล ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่ส่งผลต่อรูปแบบการเรียนการสอน และความต้องการของสังคมที่คาดหวังให้มหาวิทยาลัยสร้างบัณฑิตที่มีคุณภาพและมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาสังคม ความท้าทายเหล่านี้กดดันให้มหาวิทยาลัยต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารจัดการจากรูปแบบแบบรวมศูนย์อำนาจ และการสื่อสารทางเดียวมาสู่การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมที่เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน มีบทบาทในกระบวนการตัดสินใจและการพัฒนาองค์กรอย่างแท้จริง<sup>๑</sup>

การสื่อสารแบบมีส่วนร่วม (Participatory Communication) ได้รับการยอมรับในระดับสากลว่าเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาองค์กร โดยเฉพาะในบริบทของมหาวิทยาลัยที่มีความซับซ้อนของโครงสร้างและความหลากหลายของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย Tufte and Mefalopulos<sup>๒</sup> อธิบายว่า การสื่อสารแบบมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการสื่อสารแบบมีปฏิสัมพันธ์สองทางที่เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วนได้แลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น และการรับรู้ อันนำไปสู่การตัดสินใจร่วมกันและการพัฒนาองค์กร ซึ่งแตกต่างอย่างชัดเจนจากการสื่อสารแบบดั้งเดิมที่เป็นการสื่อสารทางเดียวจากบนลงล่าง แนวคิดนี้มีรากฐานมาจากทฤษฎีการศึกษาแบบเสวนาของ Freire<sup>๓</sup> เน้นการสื่อสารสองทางและการสร้างจิตสำนึกเชิงวิพากษ์ รวมถึงทฤษฎีพื้นที่สาธารณะของ Habermas<sup>๔</sup> ให้ความสำคัญของการสร้างพื้นที่ที่ปลอดภัยสำหรับการแสดงความคิดเห็นที่หลากหลาย

<sup>๑</sup> Benneworth, P., & Jongbloed, B. W., "Who Matters to Universities? A Stakeholder Perspective on Humanities, Arts and Social Sciences Valorisation", **Higher Education**, Vol. 59 No. 5 (2010): pp. 567-588.

<sup>๒</sup> Tufte, T., & Mefalopulos, P., **Participatory Communication: A Practical Guide**, (Washington, DC: World Bank, 2009), pp. 1-9.

<sup>๓</sup> Freire, P., **Pedagogy of the Oppressed**, (New York: The Continuum International Publishing Group Inc, 1968), pp. 43-47.

<sup>๔</sup> Habermas, J., **Between Facts and Norms: Contributions to a Discourse Theory of Law and Democracy**, (Massachusetts: MIT Press, 1998), pp. 278-302.

ความสำคัญของการสื่อสารแบบมีส่วนร่วมในมหาวิทยาลัยได้รับการยืนยันจากงานวิจัยของนักวิชาการ van der Vyver and Jooste<sup>๕</sup> พบว่า การสื่อสารแบบมีส่วนร่วมที่มีประสิทธิภาพต้องคำนึงถึงความถี่และความสม่ำเสมอในการสื่อสาร การใช้ช่องทางที่หลากหลาย เนื้อหาที่น่าสนใจและเกี่ยวข้อง การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน และการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น Men<sup>๖</sup> กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง การเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสม และการสร้างความพึงพอใจของบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการสื่อสารองค์กร ในขณะที่ White et al.<sup>๗</sup> กล่าวว่า การสื่อสารแบบมีส่วนร่วมที่แท้จริงต้องครอบคลุมตั้งแต่การวางแผน การดำเนินการ และการประเมินผล เพื่อสร้างความรู้สึกรับเป็นเจ้าของและความผูกพันต่อองค์กร

อย่างไรก็ตาม การพัฒนาการสื่อสารแบบมีส่วนร่วมในมหาวิทยาลัยยังคงเผชิญกับความท้าทายที่สำคัญหลายประการ Bessette<sup>๘</sup> พบว่า มีอุปสรรคหลายประการที่ต้องเอาชนะ รวมถึงอุปสรรคทางกายภาพ อุปสรรคทางสังคม อุปสรรคด้านความรู้ อุปสรรคทางจิตวิทยาสังคม และอุปสรรคทางการเมือง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของสังคมไทยที่มีวัฒนธรรมลำดับชั้นและความเกรงใจที่อาจส่งผลต่อการแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย นอกจากนี้ Lordache-Platis and Josan<sup>๙</sup> พบว่า การประสานงานระหว่างทีมสื่อสารและผู้บริหารมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อประสิทธิภาพของการสื่อสารภายในมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยสวนดุสิตเป็นมหาวิทยาลัยที่มีประวัติศาสตร์อันยาวนานกว่า 80 ปี มีวัฒนธรรมองค์กรที่มีรากฐานจากโรงเรียนการเรือนที่เน้นความเป็นครอบครัวและความเอื้ออาทร ปัจจุบันมหาวิทยาลัยได้กำหนดทิศทางการพัฒนาภายใต้แนวคิด “Move forward with Wisdom & Collaboration: The Power of SDU” โดยใช้กรอบแนวคิด RAISE และเครื่องมือ OKR (Objectives and Key Results)

<sup>๕</sup> van der Vyver, C., & Jooste, J., “Participatory Communication and Perceptions amongst Staff Members at a Tertiary Education Institution”, **Mediterranean Journal of Social Sciences**, Vol. 5 No. 7 (2014): 631-646.

<sup>๖</sup> Men, L. R., “Strategic Internal Communication: Transformational Leadership, Communication Channels, and Employee Satisfaction”, **Management Communication Quarterly**, Vol. 28 No. 2 (2014): 264-284.

<sup>๗</sup> White, C., Vanc, A., & Stafford, G., “Internal Communication, Information Satisfaction, and Sense of Community: The Effect of Personal Influence”, **Journal of Public Relations Research**, Vol. 22 No. 1 (2010): 65-84.

<sup>๘</sup> Bessette, G., “Involving the Community: A Guide to Participatory Development Communication”, **The Pakistan Development Review**, Vol. 43 No. 2 (2004): 201-203.

<sup>๙</sup> Lordache-Platis, M., & Josan, I., “Communication Efficiency within Higher Education Institutions: The Case of Romania”, **European Research Studies**, Vol. 12 No. 2 (2009): 55-66.

ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์<sup>๑๐</sup> แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการที่เน้นความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ

จากความสำคัญดังกล่าว การศึกษากลยุทธ์การสื่อสารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยสวนดุสิตจึงเป็นประเด็นที่มีคุณค่าทั้งในเชิงทฤษฎีและการปฏิบัติ การทำความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการกระบวนการ ช่องทาง และความท้าทายของการสื่อสารแบบมีส่วนร่วมในบริบทของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต จะช่วยให้สามารถพัฒนากลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

## วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษากลยุทธ์การสื่อสารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยสวนดุสิต

## แนวคิดและทฤษฎี งานวิจัย และกรอบแนวคิดการวิจัย

การสื่อสารแบบมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการสื่อสารแบบมีปฏิสัมพันธ์สองทางที่เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วนได้แลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น และการรับรู้อันนำไปสู่การตัดสินใจร่วมกัน และการพัฒนาองค์กร<sup>๑๑</sup> แนวคิดนี้แตกต่างจากการสื่อสารแบบดั้งเดิมที่เป็นการสื่อสารทางเดียวจากบนลงล่าง โดยเน้นการเสริมพลังและการพัฒนาศักยภาพของผู้มีส่วนร่วมในทุกระดับขององค์กร

### ๑. ทฤษฎีพื้นฐานของการสื่อสารแบบมีส่วนร่วม

**ทฤษฎีการศึกษาแบบเสวนาของ Paulo Freire<sup>๑๒</sup>** การสื่อสารแบบมีส่วนร่วมมีรากฐานมาจากทฤษฎีการศึกษาแบบเสวนา (Dialogical Education) Freire เน้นการสื่อสารสองทางและการสร้างจิตสำนึกเชิงวิพากษ์ (Critical Consciousness) ทฤษฎีให้ความสำคัญกับการเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ตั้งคำถาม วิเคราะห์ปัญหา และค้นหาทางออกด้วยตนเอง แทนที่จะเป็นผู้รับสารแบบเฉื่อย ทฤษฎีนี้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักของการสื่อสารแบบมีส่วนร่วมที่ต้องการนำบุคลากรทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อสร้างความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของและความผูกพัน การเสวนาที่แท้จริงต้องอาศัยความเท่าเทียมและความเคารพซึ่งกันและกัน ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการสร้างอิสระในการแสดงความคิดเห็นและนำเสนอแนวคิดใหม่

<sup>๑๐</sup> มหาวิทยาลัยสวนดุสิต, SDU GOAL 2025-2028: Move forward with "Wisdom & Collaboration" The Power of SDU, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยสวนดุสิต, ๒๕๖๘), หน้า ๒-๔.

<sup>๑๑</sup> Tufte, T., & Mefalopulos, P., **Participatory Communication: A Practical Guide**, (Washington, DC: World Bank, 2009), pp. 1-9.

<sup>๑๒</sup> Freire, P., **Pedagogy of the Oppressed**, (New York: The Continuum International Publishing Group Inc, 1968), pp. 43-47.

**ทฤษฎีการสื่อสารเพื่อการพัฒนาของ UNESCO** การสื่อสารเพื่อการพัฒนา (Communication for Development) ประกอบด้วย ๓ องค์ประกอบหลัก ได้แก่ การเข้าถึง (Access) การมีส่วนร่วม (Participation) และการจัดการตนเอง (Self-Management)<sup>๑๓</sup> การเข้าถึง หมายถึง โอกาสที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถเข้าถึงระบบการสื่อสารและข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสัมพันธ์โดยตรงกับการพัฒนาช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายและเหมาะสมสำหรับแต่ละกลุ่มเป้าหมาย การมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีบทบาทในทุกขั้นตอนของการสื่อสาร ตั้งแต่การวางแผน การดำเนินการ ไปจนถึงการประเมินผล ซึ่งเชื่อมโยงกับการสร้างกลไกที่ส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้านนโยบายและการดำเนินงาน การจัดการตนเอง หมายถึง กระบวนการที่บุคลากรสามารถตัดสินใจและแก้ไขปัญหาด้วยตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**ทฤษฎีพื้นที่สาธารณะของ Habermas**<sup>๑๔</sup> เปิดโอกาสให้ประชาชนได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับประเด็นสาธารณะอย่างเปิดกว้างและเป็นประชาธิปไตย ทฤษฎีนี้ เน้นความสำคัญของการสร้างพื้นที่ที่ปลอดภัยสำหรับการแสดงความคิดเห็นที่หลากหลาย ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการรับฟังและให้คุณค่าต่อความคิดเห็นที่แตกต่างของบุคลากร รวมถึงการนำความคิดเห็นเหล่านั้นมาพัฒนาองค์กรอย่างสร้างสรรค์

## ๒. องค์ประกอบสำคัญของการสื่อสารแบบมีส่วนร่วม

**กลยุทธ์การพัฒนาและกลุ่มเป้าหมาย** Singhal<sup>๑๕</sup> กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญ ๕ ประการของการสื่อสารแบบมีส่วนร่วม ได้แก่ การสร้างช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายและเข้าถึงได้ง่าย การพัฒนา กลไกการรับฟังความคิดเห็น การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้าง การพัฒนาความสามารถในการสื่อสารของบุคลากร และการประเมินและพัฒนาประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง องค์ประกอบเหล่านี้เป็นกรอบสำคัญ ในการพัฒนากลยุทธ์การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ โดย van der Vyver and Jooste<sup>๑๖</sup> ศึกษาการสื่อสารแบบมีส่วนร่วมในมหาวิทยาลัย พบว่า กลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพต้องคำนึงถึงความถี่และความสม่ำเสมอ

<sup>๑๓</sup> Servaes, J., & Malikhao, P., **Participatory Communication: The New Paradigm**, In O. Hemer & T. Tufte, Media & Global Change: Rethinking Communication for Development, (Sweden/Argentina: Nordicom/CLASCO, 2005), pp. 91-103.

<sup>๑๔</sup> Habermas, J., **Between Facts and Norms: Contributions to a Discourse Theory of Law and Democracy**. (Massachusetts: MIT Press, 1998), pp. 278-302.

<sup>๑๕</sup> Singhal, A., **Facilitating Community Participation through Communication**, (New York: UNICEF, 2001), pp. 2-10.

<sup>๑๖</sup> van der Vyver, C., & Jooste, J., "Participatory Communication and Perceptions amongst Staff Members at a Tertiary Education Institution", **Mediterranean Journal of Social Sciences**, Vol. 5 No. 7 (2014): 631-646.

ในการสื่อสาร การใช้ช่องทางที่หลากหลาย เนื้อหาที่น่าสนใจและเกี่ยวข้อง การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน และการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การระดมกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนและเลือกช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมสำหรับแต่ละกลุ่มเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในมหาวิทยาลัยมีความหลากหลาย ทั้งบุคลากรสายวิชาการ บุคลากรสายสนับสนุน นักศึกษา ผู้ใช้บัณฑิต และชุมชน

**ช่องทางและรูปแบบการสื่อสาร** Kunsch<sup>๑๗</sup> อธิบายว่า การสื่อสารในมหาวิทยาลัยมีสามประเภท ได้แก่ การสื่อสารแนวดิ่ง (Vertical Communication) จากบนลงล่างตามสายการบังคับบัญชา การสื่อสารแนวราบ (Horizontal Communication) ในระดับเดียวกัน และการสื่อสารแบบผสม (Mixed Communication) ที่ผสมผสานทั้งสองรูปแบบ การสื่อสารแบบผสมเป็นรูปแบบที่เหมาะสมที่สุดเนื่องจากเอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในแนวทแยงและทำให้ข้อความจากบุคลากรทุกระดับสามารถถูกรับรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แสดงให้เห็นถึงความยืดหยุ่นในการสื่อสารและความสามารถในการปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ โดย Men<sup>๑๘</sup> ศึกษาการสื่อสารภายในองค์กรเชิงยุทธศาสตร์ พบว่า ภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง การเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสม และการสร้างความพึงพอใจของบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการสื่อสารองค์กร นอกจากนี้ยังพบว่าช่องทางการสื่อสารที่แตกต่างกันมีประสิทธิภาพต่างกันสำหรับกลุ่มเป้าหมายที่แตกต่างกัน สอดคล้องกับประเด็นเกี่ยวกับการเปิดช่องทางให้บุคลากรสื่อสารโดยตรงกับผู้บริหารและข้อจำกัดหรืออุปสรรคของแต่ละช่องทาง

### ๓. การมีส่วนร่วมและการตัดสินใจร่วมกัน

**กลไกการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ** Jacobson<sup>๑๙</sup> นำเสนอหลักการสำคัญ ๔ ประการ ของการสื่อสารแบบมีส่วนร่วม ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในกระบวนการสื่อสาร การสร้างการสื่อสารแบบสองทาง (Two-Way Communication) การให้ความสำคัญกับบริบทและวัฒนธรรมขององค์กร และการมุ่งเน้นการสร้างการเข้าใจร่วมกันและการเรียนรู้ร่วมกัน หลักการเหล่านี้เชื่อมโยงโดยตรงกับการสร้างกลไกที่ส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการวางแผนและ

<sup>๑๗</sup> Kunsch, M. M. K., *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*, Summus Editorial, (Brasil: Margarida Kunsch, 2003), pp. 69-74.

<sup>๑๘</sup> Men, L. R., "Strategic Internal Communication: Transformational Leadership, Communication Channels, and Employee Satisfaction", *Management Communication Quarterly*, Vol. 28 No. 2 (2014): 264-284.

<sup>๑๙</sup> Jacobson, L. T., "Participatory Communication for Social Change: The Relevance of the Theory of Communicative Action", *Annals of the International Communication Association*, Vol. 27 No. 1 (2003): 87-123.

ดำเนินงาน โดย White et al.<sup>๒๐</sup> ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารภายในองค์กร ความพึงพอใจในข้อมูล และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน พบว่า การสื่อสารแบบมีส่วนร่วมที่แท้จริงต้องครอบคลุมตั้งแต่การวางแผน การดำเนินการ และการประเมินผล การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีบทบาทในทุกขั้นตอนจะสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของและความผูกพันต่อองค์กร

**การเสริมพลังอำนาจและอิสระในการแสดงความคิดเห็น** Bessette<sup>๒๑</sup> อธิบายว่าการสื่อสารแบบมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการที่ให้ความสำคัญกับการเสริมพลัง (Empowerment) ให้บุคลากรสามารถค้นหาแนวทางแก้ไขปัญหาและบรรลุเป้าหมายการพัฒนาของตนเอง อย่างไรก็ตาม มีอุปสรรคหลายประการที่ต้องเอาชนะ รวมถึงอุปสรรคทางกายภาพ อุปสรรคทางสังคม อุปสรรคด้านความรู้ อุปสรรคทางจิตวิทยา สังคม และอุปสรรคทางการเมือง การเข้าใจอุปสรรคเหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาวิธีการส่งเสริมให้บุคลากรสามารถตัดสินใจและแก้ไขปัญหาด้วยตนเองได้ โดย Elsharnouby<sup>๒๒</sup> ศึกษาพฤติกรรมความร่วมมือสร้างของนักศึกษาในมหาวิทยาลัย พบว่า ความพึงพอใจต่อประสบการณ์ในมหาวิทยาลัยมีบทบาทสำคัญต่อการมีส่วนร่วม การสร้างประสบการณ์เชิงบวกและการเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระจะนำไปสู่การมีส่วนร่วมที่เพิ่มขึ้นและการพัฒนานวัตกรรมให้กับมหาวิทยาลัย

#### ๔. ความท้าทายและปัจจัยแห่งความสำเร็จ

**จุดแข็ง จุดอ่อน และปัจจัยที่ส่งผลต่อการสื่อสาร** Benneworth and Jongbloed<sup>๒๓</sup> ศึกษาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของมหาวิทยาลัย พบว่า ความท้าทายสำคัญคือการจัดการกับความต้องการที่หลากหลายและอาจขัดแย้งกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายกลุ่ม มหาวิทยาลัยต้องพัฒนากลยุทธ์การสื่อสารที่สามารถตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกันเหล่านี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนด้านการสื่อสารจึงเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนากลยุทธ์ที่เหมาะสม โดย Lordache-Platis and Josan<sup>๒๔</sup>

<sup>๒๐</sup> White, C., Vanc, A., & Stafford, G., "Internal Communication, Information Satisfaction, and Sense of Community: The Effect of Personal Influence", **Journal of Public Relations Research**, Vol. 22 No. 1 (2010): 65-84.

<sup>๒๑</sup> Bessette, G., "Involving the Community: A Guide to Participatory Development Communication", **The Pakistan Development Review**, Vol. 43 No. 2 (2004): 201-203.

<sup>๒๒</sup> Elsharnouby, T. H., "Student Co-Creation Behavior in Higher Education: The Role of Satisfaction with the University Experience", **Journal of Marketing for Higher Education**, Vol. 25 No. 2 (2015): 238-262.

<sup>๒๓</sup> Benneworth, P., & Jongbloed, B. W., "Who Matters to Universities? A Stakeholder Perspective on Humanities, Arts and Social Sciences Valorisation", **Higher Education**, Vol. 59 No. 5 (2010): 567-588.

<sup>๒๔</sup> Lordache-Platis, M., & Josan, I., "Communication Efficiency within Higher Education Institutions: The Case of Romania", **European Research Studies**, Vol. 12 No. 2 (2009): 55-66.

ศึกษาประสิทธิภาพการสื่อสารในมหาวิทยาลัย พบว่า การประสานงานระหว่างทีมสื่อสารและผู้บริหารมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อประสิทธิภาพของการสื่อสารภายใน บทบาทของผู้บริหารในการสนับสนุนการสื่อสารแบบมีส่วนร่วมจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดความสำเร็จ ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดี มีการเปิดใจรับฟัง และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วม

**การติดตามและประเมินผล** Welch<sup>๒๕</sup> ศึกษาความเหมาะสมและการยอมรับของการสื่อสารภายใน พบว่า การประเมินผลการสื่อสารควรพิจารณาทั้งประสิทธิภาพของการสื่อสาร ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผลกระทบต่อองค์กร การติดตามและประเมินผลควรดำเนินการอย่างต่อเนื่องโดยใช้วิธีการทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เช่น แบบสำรวจ การสนทนากลุ่ม และการวิเคราะห์ช่องทางการสื่อสาร เพื่อให้สามารถปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง

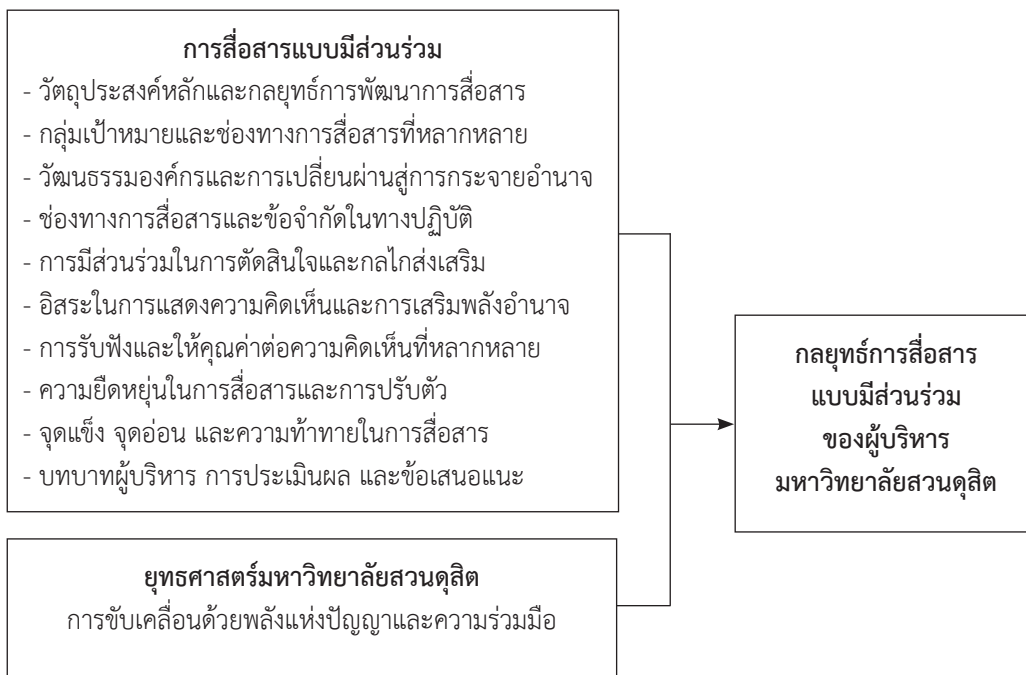
#### ๕. ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยสวนดุสิต พ.ศ. 2568-2571 การขับเคลื่อนด้วยพลังแห่งปัญญาและความร่วมมือ<sup>๒๖</sup>

มหาวิทยาลัยสวนดุสิตได้กำหนดทิศทางการพัฒนาภายใต้แนวคิด “Move forward with Wisdom & Collaboration: The Power of SDU” การมุ่งมั่นในการยกระดับคุณภาพการศึกษาและสร้างความโดดเด่นตามอัตลักษณ์เฉพาะของมหาวิทยาลัย การขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ใช้กรอบแนวคิด “RAISE” ซึ่งประกอบด้วย Recognition (บัณฑิตที่ยอมรับ) ผ่าน Power of Student & Alumni, Achievement (มาตรฐานสวนดุสิต) ผ่าน Power of Academic Excellence, Innovation (งานวิจัยที่เพิ่มมูลค่า) ผ่าน Power of Research & Innovation, Sustainability (การเรียนรู้ร่วมกัน) ผ่าน Power of Community Engagement และ Ecosystem (ระบบนิเวศการเรียนรู้) ผ่าน Power of Next Learning Ecosystem โดยใช้แนวคิด One World Library (OWL) เครื่องมือขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยสู่ความสำเร็จ OKR (Objective and Key Results) คือเครื่องมือในการตั้งเป้าหมายและกำหนดตัววัดผลที่มีความยืดหยุ่นและวัดผลได้ชัดเจน OKR ประกอบด้วย เป้าหมายหลัก (Objective) ๓-๕ อย่าง ที่ชัดเจน เข้าใจง่าย ทำหาย แต่สามารถปฏิบัติและวัดผลได้จริง และ ตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Results) ๓-๕ ข้อย่อยต่อเป้าหมาย โดยใช้ตัวเลขชัดเจน เช่น คะแนน ๑-๑๐ หรือร้อยละ ๑-๑๐๐ จุดเด่นของ OKR คือการสร้างเป้าหมายที่สูงมาก เพื่อกระตุ้นให้อยากบรรลุความสำเร็จ มากกว่าการวัดผลเพียงอย่างเดียว แม้อาจไม่บรรลุร้อยละ ๑๐๐ แต่ช่วยสร้างการรับรู้ภารกิจร่วมกันทั่วทั้งองค์กร กำหนดกรอบเวลาวัดผลได้ตั้งแต่รายเดือน ไตรมาส จนถึงรายปี ขึ้นอยู่กับลักษณะงานและแผนองค์กร

<sup>๒๕</sup> Welch, M., “Appropriateness and Acceptability: Employee Perspectives of Internal Communication”, **Public Relations Review**, Vol. 38 No. 2 (2012): 246-254.

<sup>๒๖</sup> มหาวิทยาลัยสวนดุสิต, SDU GOAL 2025-2028: Move forward with "Wisdom & Collaboration" The Power of SDU. (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยสวนดุสิต, ๒๕๖๘), หน้า ๒-๔.

## กรอบแนวคิดการวิจัย



## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อศึกษากลยุทธ์การสื่อสารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยสวนดุสิตอย่างลึกซึ้ง โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

ประชากรในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยสวนดุสิต กำหนดกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) จำนวน ๑๕ คน โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ตามคุณสมบัติและเกณฑ์ที่กำหนด ดังนี้ (๑) ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย จำนวน ๕ คน ได้แก่ อธิการบดี และรองอธิการบดี มีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบายและทิศทางการสื่อสารในระดับองค์กร (๒) คณบดี จำนวน ๕ คน ครอบคลุมคณะในสาขาวิชาที่หลากหลาย ได้แก่ คณะวิทยาการจัดการ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี โรงเรียนการเรือน และบัณฑิตวิทยาลัย คณบดีมีบทบาทสำคัญในการแปลงนโยบายระดับมหาวิทยาลัยสู่การปฏิบัติในระดับคณะ และ (๓) ผู้อำนวยการสำนัก จำนวน ๕ คน ได้แก่ ผู้อำนวยการสถาบันวิจัย ผู้อำนวยการสถาบันภาษาและศิลปวัฒนธรรม และผู้อำนวยการสำนักอื่นที่เทียบเท่าคณะ มีบทบาทในการบริหารภารกิจเฉพาะด้านและประสานงานการสื่อสารในหน่วยงาน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview Guide) ได้รับการออกแบบและพัฒนาอย่างเป็นระบบ โดยแบ่งออกเป็น ๓ ส่วนหลัก ดังนี้ (๑) คำถามเกี่ยวกับการสื่อสารแบบมีส่วนร่วม ครอบคลุมประเด็นสำคัญ ๑๐ ด้าน ได้แก่ วัตถุประสงค์และกลยุทธ์การพัฒนา กลุ่มเป้าหมายและช่องทางการสื่อสาร วัฒนธรรมองค์กร การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ อิสระในการแสดงความคิดเห็น การรับฟังที่มีคุณภาพ ความยืดหยุ่น จุดแข็งและจุดอ่อน รวมถึงบทบาทของผู้บริหาร (๒) คำถามเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนากลยุทธ์ มุ่งเน้นการสอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาและปรับปรุงกลยุทธ์การสื่อสารแบบมีส่วนร่วมให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และ (๓) ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เป็นคำถามปลายเปิดให้ผู้ให้สัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมที่อาจไม่ครอบคลุมในส่วนอื่น

การตรวจสอบคุณภาพของแบบสัมภาษณ์ดำเนินการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยนำแบบสัมภาษณ์เสนอต่อผู้เชี่ยวชาญจำนวน ๓ ท่าน ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา ๑ ท่าน ผู้เชี่ยวชาญด้านการสื่อสารองค์กร ๑ ท่าน และผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัย ๑ ท่าน เพื่อพิจารณาความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามเชิงปฏิบัติการ ครอบคลุมและความชัดเจนของข้อคำถาม ความเหมาะสมในการใช้ภาษา โดยใช้เกณฑ์ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ไม่น้อยกว่า ๐.๖๐ นำข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญมาปรับปรุงแก้ไขแบบสัมภาษณ์ให้มีความสมบูรณ์ก่อนนำไปใช้จริง

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ประกอบด้วย (๑) การถอดเทปบันทึกเสียงการสัมภาษณ์ จัดระเบียบข้อมูลตามประเด็นที่ศึกษา (๒) การแสดงข้อมูล (Data Display) นำเสนอคำพูดที่มีคุณค่าจากผู้ให้สัมภาษณ์ และ (๓) การสรุปและตีความ (Conclusion and Verification) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของข้อมูล เปรียบเทียบมุมมองจากผู้ให้ข้อมูล และสรุปประเด็นสำคัญตามวัตถุประสงค์การวิจัย

## ผลการวิจัย

กลยุทธ์การสื่อสารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยสวนดุสิตจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารมหาวิทยาลัยสวนดุสิต นำเสนอผลการวิจัยเชิงคุณภาพ พร้อมคำพูดข้อมูลสำคัญที่มีคุณค่าจากผู้ให้สัมภาษณ์ดังนี้

**กลยุทธ์การสื่อสารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยสวนดุสิต มีดังนี้**

### ๑. วัตถุประสงค์หลักและกลยุทธ์การพัฒนาการสื่อสาร

การสื่อสารแบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยสวนดุสิตมีเป้าหมายนำบุคลากรทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย อธิการบดีอธิบายว่า “วัตถุประสงค์หลักคือการนำคนทุกระดับเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการ โดยมีเป้าหมายสูงสุดเพื่อนำผลลัพธ์ไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเป็นรูปธรรม” การสื่อสารนี้นำไปสู่ผลลัพธ์สำคัญ ได้แก่ การตัดสินใจที่ดีขึ้นจากข้อมูลครบถ้วน ความผูกพัน

ต่อองค์กรเมื่อได้แสดงความคิดเห็น การเพิ่มคุณค่าและแรงจูงใจบุคลากร และการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมเป็นรากฐานการพัฒนาองค์กร

ในด้านกลยุทธ์การพัฒนา มหาวิทยาลัยวางกรอบ ๔ ประการ คือ (๑) การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายให้ชัดเจน โดยสรุปและสื่อสารผ่านเอกสารแผ่นเดียวที่รวบรวมทุกประเด็นสำคัญ ทำให้ทุกคนเข้าใจทิศทางเดียวกัน (๒) การวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างละเอียด ทั้งบุคลากรภายในและภายนอก เพื่อเลือกช่องทางและเนื้อหาที่เหมาะสม (๓) การออกแบบช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย ทั้งทางเดียวและสองทาง ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และ (๔) การสร้างกลไกรับฟังและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง โดยอิงเกณฑ์มาตรฐานภายนอก เช่น การประกันคุณภาพและเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน ในการนี้รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการกล่าวว่า “กรอบความคิด (Mindset) เป็นปัจจัยสำคัญที่สุด ต้องมีความคิดที่จะสื่อสารร่วมกัน สร้างความเป็นเจ้าของร่วม และเปิดใจรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง” เป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้การสื่อสารแบบมีส่วนร่วมประสบความสำเร็จ ถ้าทุกฝ่ายมีความคิดว่าเป็นของพวกเราทุกคน การหารือจะกลายเป็นการร่วมคิด ร่วมทำ และแลกเปลี่ยนข้อมูล แทนการสั่งการจากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง

## ๒. กลุ่มเป้าหมายและช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย

มหาวิทยาลัยสวนดุสิตมีกลุ่มเป้าหมายที่หลากหลายในการสื่อสารแบบมีส่วนร่วม รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการกล่าวว่า มีกลุ่มเป้าหมายหลัก ๗ กลุ่ม ได้แก่ บุคลากรภายใน นักศึกษา ผู้ปกครอง ผู้ให้ทุน รัฐบาล ชุมชนและสังคม และผู้ใช้บัณฑิต โดยแต่ละกลุ่มต้องการช่องทางที่แตกต่างกัน “ไม่มีช่องทางใดที่ดีที่สุดสำหรับทุกกลุ่ม แต่ต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย” สำหรับบุคลากรสายวิชาการ มหาวิทยาลัยใช้การประชุมวิชาการ เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระบบอีเมล ระบบสำนักงานอิเล็กทรอนิกส์ และระบบจัดการเรียนรู้ ส่วนบุคลากรสายสนับสนุนใช้การพบปะพูดคุย ระบบสำนักงานอิเล็กทรอนิกส์ การประชุมหน่วยงาน และพื้นที่ทำงานร่วม สำหรับนักศึกษา รองอธิการบดีฝ่ายบริหารกล่าวว่า “เฟซบุ๊ก (Facebook) เป็นช่องทางที่ได้รับการตอบกลับมากที่สุดผ่านเมสเซนเจอร์ (Messenger) ในขณะที่ติ๊กต็อก (TikTok) และอินสตาแกรม (Instagram) เป็นช่องทางรับรู้ข้อมูลข่าวสารหลัก แม้ไม่ค่อยใช้ตอบกลับโดยตรง” เนื่องจากเข้าถึงบุคลากรและผู้บริหารได้ง่าย และสำหรับศิษย์เก่า มหาวิทยาลัยใช้จดหมายข่าว (Newsletter) เว็บไซต์ กิจกรรมคืนสู่เหย้า และการให้สิทธิประโยชน์ ส่วนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกใช้การประชุมร่วมกับเครือข่าย และแจ้งข้อมูลผ่านคณะกรรมการที่มีบุคคลภายนอกร่วมด้วย

## ๓. วัฒนธรรมองค์กรและการเปลี่ยนผ่านสู่การกระจายอำนาจ

การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร อธิการบดีกล่าวถึงการเปลี่ยนผ่านจากการรวมศูนย์อำนาจ (Centralization) มาสู่การกระจายอำนาจ (Decentralization) โดยกล่าวว่า “เน้นการกระจายอำนาจ

โดยมอบอำนาจให้รองอธิการบดีแต่ละท่านสามารถออกประกาศหรือตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสายงานของตนเองได้โดยตรง ทำให้เกิดความรวดเร็วและยืดหยุ่นในการบริหารจัดการ”

อย่างไรก็ตาม วัฒนธรรมองค์กรแบบอาวุโสยังคงมีอิทธิพลต่อการสื่อสาร รองอธิการบดีฝ่ายบริหารได้วิเคราะห์ว่า “วัฒนธรรมองค์กรมีลักษณะเป็นแบบอาวุโสที่ฝังรากลึกมานาน ทำให้บุคลากรมีแนวโน้มที่จะเป็นผู้รับฟังมากกว่าที่จะแสดงความคิดเห็นในเวทีที่เป็นทางการ” เช่น การประชุมส่วนใหญ่มักเป็นการมอบนโยบายจากผู้บริหารลงสู่ผู้ปฏิบัติ ทำให้ขาดการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างแท้จริง บุคลากรอาจจะแสดงความคิดเห็นในวงสนทนานอกรอบแทน สำหรับคนบดึคณะวิทยาการจัดการได้ให้มุมมองที่น่าสนใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรว่า “วัฒนธรรมองค์กรที่มีรากฐานจากโรงเรียนการเรือน มีความเป็นครอบครัว มีความผูกพัน และความเอื้ออาทรสูง” วัฒนธรรมนี้เป็นกลไกสำคัญที่ทำให้การสื่อสารและการทำงานร่วมกันราบรื่น และเป็นสิ่งที่สร้างความแตกต่างอย่างชัดเจนเมื่อเทียบกับมหาวิทยาลัยอื่น

#### ๔. ช่องทางการสื่อสารและข้อจำกัดในทางปฏิบัติ

มหาวิทยาลัยมีช่องทางที่เปิดโอกาสให้บุคลากรสื่อสารโดยตรงกับผู้บริหารหลายช่องทาง อธิการบดีให้ความสำคัญกับการเป็นผู้นำที่เข้าถึงง่าย เช่น สายตรง การนัดพบ และการพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการ นอกจากนี้ยังเน้นการลงพื้นที่เพื่อเห็นปัญหาจริงและรับข้อมูลโดยตรงจากผู้ปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม การสื่อสารที่แท้จริงมักเกิดผ่านช่องทางไม่เป็นทางการมากกว่า รองอธิการบดีฝ่ายบริหารกล่าวว่า “การมีส่วนร่วมและการสื่อสารสองทางที่เกิดขึ้นจริง มักอยู่ในไลน์กลุ่ม (LINE Group) และเฟซบุ๊ก (Facebook) ซึ่งมีการโต้ตอบและให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) อย่างต่อเนื่องและเป็นธรรมชาติมากกว่า”

ผู้อำนวยการสถาบันภาษาและศิลปวัฒนธรรมเปรียบเทียบว่า “ในระดับมหาวิทยาลัย การสื่อสารเกิดผ่านกิจกรรมที่เป็นทางการ แต่ในระดับสถาบันภาษามีวัฒนธรรมการสื่อสารที่เปิดกว้างและเข้าถึงง่ายกว่ามาก ผ่านการพูดคุยโดยตรงและการประชุมที่ไม่เป็นทางการ บุคลากรสามารถเข้าพบเพื่อพูดคุยได้ตลอดเวลา” ข้อจำกัดสำคัญคือความเกรงใจและความกังวลของบุคลากร รองอธิการบดีฝ่ายบริหารวิเคราะห์ว่า “บุคลากรบางส่วนอาจไม่กล้าใช้ช่องทางโดยตรง เนื่องจากความเกรงใจหรือความกังวลว่าจะเกิดผลกระทบตามมา” นอกจากนี้ยังมีข้อจำกัดด้านเวลาของผู้บริหารที่จำกัด และข้อมูลที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

#### ๕. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและกลไกส่งเสริม

บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้านนโยบายผ่านกลไกต่าง ๆ ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยอธิบายว่ามีหลายระดับ เริ่มจากสภามหาวิทยาลัยที่ทำหน้าที่กลไกกำกับดูแลสูงสุด กำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และนโยบายหลัก คณะกรรมการประจำคณะที่แปลงยุทธศาสตร์สู่แผนปฏิบัติการของคณะ คณะกรรมการประจำสำนักหรือสถาบันที่บริหารภารกิจเฉพาะด้าน และสภาคณาจารย์และพนักงานที่ทำหน้าที่กลไกผู้แทนแสดงความคิดเห็นจากหน่วยงานสู่ผู้บริหาร

คณบดีคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีกล่าวว่า “ขั้นตอนที่สำคัญที่สุดคือการทำให้บุคลากรทุกระดับเข้าใจว่าตนเองมีส่วนรับผิดชอบต่อตัวชีวิตใดของมหาวิทยาลัย เพื่อให้สามารถคิดและลงมือปฏิบัติได้อย่างสอดคล้องกับเป้าหมายรวม” รวมถึงการจัดทีมตามความถนัดในระดับคณะโดยแบ่งวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก (Objectives and Key Results: OKR) ให้แต่ละฝ่าย และให้บุคลากรเลือกร่วมทีมตามความสนใจและความถนัด รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการกล่าวว่า “บุคลากรจะสนใจและเข้ามามีส่วนร่วมในเรื่องที่มีผลต่อตนเองโดยตรง เช่น นโยบายการขึ้นเงินเดือน หรือนโยบายที่ส่งผลกระทบต่อจำนวนนักศึกษา ซึ่งเกี่ยวเนื่องกับความมั่นคงของหลักสูตร บทบาทของผู้บริหารคือการชี้ให้เห็นถึงความเชื่อมโยงเหล่านี้”

## ๖. อิสระในการแสดงความคิดเห็นและการเสริมพลังอำนาจ

การส่งเสริมให้บุคลากรตัดสินใจและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการกล่าวว่า “หากต้องการให้บุคลากรกล้าตัดสินใจและแก้ปัญหาด้วยตนเอง ผู้บริหารต้องให้เขาทำ และต้องพร้อมสนับสนุน (Backup) เมื่อเกิดข้อผิดพลาด และชื่นชมเมื่อทำได้ดี เพื่อสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้ออำนวย”

คณบดีโรงเรียนการเรือนกล่าวถึงแนวทางมอบหมายงานที่ส่งเสริมความเป็นอิสระว่า “การมอบหมายแบบมีอิสระคือ มอบหมายภารกิจ แต่เปิดโอกาสให้ทีมออกแบบวิธีทำเองในแบบที่เขาถนัด เพราะนั่นคือการเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) จริง ๆ” รองอธิการบดีฝ่ายบริหารอธิบายว่าการเสริมพลังอำนาจและความไว้วางใจ (Trust) เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อระดับการมีส่วนร่วมของบุคลากร การเสริมพลังอำนาจถูกมองว่าเป็นกุญแจในการส่งเสริมให้บุคลากรตัดสินใจและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง การทำให้บุคลากรมีความรู้จริงและเข้มแข็งในสายงานจะทำให้พวกเขากล้าให้ข้อมูลป้อนกลับและมีส่วนร่วมมากขึ้น อย่างไรก็ตาม ความไว้วางใจเป็นทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร “บุคลากรมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจในผู้บริหารระดับสูงมาก ทำให้องค์กรมีความเป็นหนึ่งเดียวกัน แต่ความไว้วางใจสูงนี้อาจเป็นสาเหตุที่ทำให้บุคลากรไม่ค่อยแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง เพราะเชื่อว่าผู้บริหารตัดสินใจได้ดีอยู่แล้ว ซึ่งนำไปสู่การขาดความหลากหลายทางความคิด”

## ๗. การรับฟังและให้คุณค่าต่อความคิดเห็นที่หลากหลาย

รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการได้อธิบายถึงหลักการสำคัญว่า “หากทุกฝ่ายมีกรอบความคิด (Mindset) งานนี้เป็นของพวกเราทุกคน การหารือจะกลายเป็นการร่วมกันคิด ร่วมกันทำ และแลกเปลี่ยนข้อมูล” คณบดีบัณฑิตวิทยาลัยกล่าวว่า “มหาวิทยาลัยมีการรับฟังอย่างมีคุณภาพผ่านช่องทางต่าง ๆ และมีเวทีให้ผู้ที่มีส่วนได้เสียได้แสดงความคิดเห็น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกระบวนการประเมินคุณภาพระดับมหาวิทยาลัย หรือกิจกรรมทบทวนเป้าหมาย (Retreat) ประจำปี มหาวิทยาลัยจะมอบหมายส่วนงานที่เกี่ยวข้องเป็นเจ้าภาพหลักในการดำเนินงานและมีการรายงานทบทวนและรายงานความก้าวหน้า” การนำความคิดเห็นไปใช้ในทางปฏิบัติเป็นสิ่งสำคัญที่สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรต้องการมีส่วนร่วม

## ๘. ความยืดหยุ่นในการสื่อสารและการปรับตัว

การสื่อสารของมหาวิทยาลัยมีความยืดหยุ่นสูงและสามารถปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ได้อย่างรวดเร็ว รองอธิการบดีวิทยาเขตได้กล่าวว่า “มหาวิทยาลัยปรับรูปแบบสื่อสารในลักษณะการประชุมแบบผสมผสาน (Hybrid Meeting) เพื่อให้เข้าถึงได้เร็ว” ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยได้อธิบายถึงหลักการในการสื่อสารที่ยืดหยุ่นว่า “มหาวิทยาลัยยึดหลักถูกต้อง รวดเร็ว โปร่งใส และรับฟัง โดยสิ่งที่สำคัญคือข้อเท็จจริงและการทำให้ข้อมูลทันต่อเหตุการณ์ทำให้ข้อความทุกช่องทางมีเนื้อหาและถ้อยคำสอดคล้องกัน ลดความสับสนและข่าวลวง” มหาวิทยาลัยใช้รูปแบบผสมผสานทั้งดิจิทัลและการพบปะพูดคุย โดยระบบสำนักงานอิเล็กทรอนิกส์และอีเมลราชการรองรับสารเชิงนโยบายและเอกสารทางการ ขณะที่ไลน์ แอปพลิเคชันทางการ เพจหน่วยงาน และเวทีย่อยสบาย ๆ หรือจีบกาแฟ ทำหน้าที่สื่อสารสองทางเพื่อรับฟังความคิดเห็นแบบทันทีทันใด

## ๙. จุดแข็ง จุดอ่อน และความท้าทายในการสื่อสาร

คณบดีคณะวิทยาการจัดการกล่าวถึงจุดแข็งสำคัญว่า “วัฒนธรรมองค์กรที่มีรากฐานจากโรงเรียนการเรือน มีความเป็นครอบครัว มีความผูกพัน และความเอื้ออาทรสูง วัฒนธรรมนี้เป็นกลไกสำคัญที่ทำให้การสื่อสารและการทำงานร่วมกันราบรื่น และสร้างความแตกต่างอย่างชัดเจนเมื่อเทียบกับมหาวิทยาลัยอื่น” จุดแข็งอื่นประกอบด้วยโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน บุคลากรมีความรู้ความสามารถและพร้อมแสดงความคิดเห็น การใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การจัดทำหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ และการนำข้อมูลความคิดเห็นมาวิเคราะห์ต่อยอดด้วยปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) มีความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กรผ่านกิจกรรม และมีความยืดหยุ่นปรับตัวเร็ว

อย่างไรก็ตาม มหาวิทยาลัยมีจุดอ่อนที่ต้องพัฒนา คณบดีคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอธิบายว่า “บุคลากรไม่ค่อยแสดงความคิดเห็น ขอให้มีแนวทางแล้วบอกเขาดีกว่า ไม่กล้าเปลี่ยนแปลง ไม่กล้าคิดอะไรใหม่ ๆ” จุดอ่อนอื่นได้แก่ ความล่าช้าในกระบวนการที่เป็นคอขวด (Bottleneck) ทักษะคิดของบุคลากรที่ยึดติดกรอบความคิดเดิมคือเป็นผู้รับฟังอย่างเดียว การสื่อสารภายนอกที่ยังไม่แข็งแกร่งเท่าที่ควร และภาษาที่ซับซ้อนเกินไปในเอกสารทางกฎหมาย

ความท้าทายที่เผชิญคือการเปลี่ยนแปลงกรอบความคิดของบุคลากรทั้งทัศนคติและจิตใจที่อาจได้รับผลกระทบจากปัจจัยต่าง ๆ รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการกล่าวว่า “สิ่งที่ยากที่สุดคือทำงานกับคน เพราะแต่ละคนมีความแตกต่างทั้งทักษะ ความคิด และพื้นฐาน” ความท้าทายรวมถึงวัฒนธรรมลำดับชั้นและความไม่กล้าวิพากษ์วิจารณ์เชิงสร้างสรรค์ กระบวนการอนุมัติหลายชั้นทำให้สารล่าช้าและไม่สอดคล้องช่องว่างทักษะดิจิทัลและความแตกต่างระหว่างช่วงอายุ (Generation) และข้อจำกัดกฎหมายและการกำกับดูแล โดยเฉพาะพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล

### ๑๐. บทบาทผู้บริหาร การประเมินผล และข้อเสนอแนะ

ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการสื่อสารแบบมีส่วนร่วม อธิการบดีกล่าวว่า “ผู้นำต้องเป็นแบบอย่างที่ดี เปิดใจรับฟัง ให้เกียรติบุคลากร ลงพื้นที่รับทราบปัญหาจริง และยึดหลัก ๑ ชีวิตมีค่าเท่ากัน” รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการกล่าวว่า “ผู้บริหารยุคใหม่ต้องสื่อสารเก่ง ซึ่งเป็นทักษะที่ต้องฝึกฝนครอบคลุมบุคลิกภาพ ท่าทาง น้ำเสียง และการใช้การสื่อสารที่ไม่เป็นทางการเพื่อส่งสารสำคัญอย่างสม่ำเสมอ เช่น การสอบถามเรื่องเป้าหมายนักศึกษา ระหว่างพักดื่มกาแฟ” “การลงทุนที่สำคัญไม่ใช่เทคโนโลยี แต่คือการอบรมเรื่องการสื่อสาร การพัฒนาต้องครอบคลุมทุกระดับตั้งแต่ผู้บริหาร บุคลากร ไปจนถึงนักศึกษา เพื่อให้ทุกคนมีทักษะการสื่อสารอย่างมืออาชีพ” สำหรับการติดตามและประเมินผล อธิการบดีเสนอว่า “การประเมินผลควรทำอย่างต่อเนื่องในทุกกิจกรรมและทุกช่วงเวลา ไม่ควรรอประเมินเป็นรายไตรมาสหรือรายปีเท่านั้น” วิธีการประเมินควรใช้แนวทางที่หลากหลาย ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เช่น ประเมินจากความรู้สึกและความผูกพัน วิเคราะห์ช่องทางและผลลัพธ์ การสนทนากลุ่ม เพื่อเจาะลึกประเด็นปัญหาและหาแนวทางแก้ไข และประเมินผลกระทบ (Impact Assessment) ติดตามว่าการสื่อสารนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบายและการปฏิบัติได้จริงหรือไม่ “เราจะขับเคลื่อนไปด้วยพลังและปัญญาของพวกเรา” เป็นตัวอย่างการสื่อสารเชิงนโยบายที่สั้น กระชับ เข้าใจง่าย และสื่อความหมายว่าเราจะไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง

ผลการวิจัยสรุปได้ว่า การสื่อสารแบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยสวนดุสิตมีวัตถุประสงค์นำบุคลากรทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วม โดยใช้กลยุทธ์ 4 ประการ คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ชัดเจน การวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมาย การออกแบบช่องทางหลากหลาย และการสร้างกลไกรับฟังอย่างต่อเนื่อง มหาวิทยาลัยมีการเลือกช่องทางสื่อสารให้เหมาะสมแต่ละกลุ่ม มหาวิทยาลัยเปลี่ยนผ่านจากการรวมศูนย์อำนาจสู่การกระจายอำนาจ แต่ยังคงมีวัฒนธรรมอาวุโสที่ส่งผลต่อการแสดงความคิดเห็น การสื่อสารจริงจะเกิดผ่านช่องทางไม่เป็นทางการ เช่น ไลน์กลุ่มและเฟซบุ๊ก มากกว่าช่องทางทางการ บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจผ่านกลไกหลายระดับ ตั้งแต่สภามหาวิทยาลัยไปจนถึงสภาคณาจารย์และพนักงาน จุดแข็งของการสื่อสารคือวัฒนธรรมความเป็นครอบครัวและการใช้เทคโนโลยี แต่มีจุดอ่อนของการสื่อสารคือบุคลากรไม่กล้าแสดงความคิดเห็นและกระบวนการล่าช้า ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่าง เปิดใจรับฟัง และลงทุนพัฒนาทักษะการสื่อสาร การประเมินผลควรทำอย่างต่อเนื่องด้วยทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

## การอภิปรายผลการวิจัย

การอภิปรายผลการวิจัยที่สำคัญมีดังนี้

๑. มหาวิทยาลัยสวนดุสิตมีการพัฒนากลยุทธ์การสื่อสารแบบมีส่วนร่วมผ่านการเปลี่ยนผ่านจากการรวมศูนย์อำนาจสู่การกระจายอำนาจ มีช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายสำหรับกลุ่มเป้าหมาย ผลการวิจัยสอดคล้องกับทฤษฎีการศึกษาแบบเสวนาของ Freire<sup>๒๗</sup> ที่เน้นการสื่อสารสองทางและการสร้างจิตสำนึกเชิงวิพากษ์ รวมถึงแนวคิดของ Tufte and Mefalopulos<sup>๒๘</sup> เกี่ยวกับการสื่อสารแบบมีส่วนร่วมที่เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแลกเปลี่ยนข้อมูลและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการสร้างพื้นที่ปลอดภัยสำหรับการแสดงความคิดเห็น

๒. การเปลี่ยนแปลงจากการรวมศูนย์อำนาจสู่การกระจายอำนาจแสดงถึงความพยายามสร้างระบบบริหารที่ยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพมากขึ้น การมอบอำนาจให้รองอธิการบดีตัดสินใจในสายงานตนเองโดยตรง สอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงของ Men<sup>๒๙</sup> ที่พบว่าเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการสื่อสารภายในองค์กร การเปลี่ยนแปลงนี้เพิ่มความรวดเร็วในการตัดสินใจและสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของในระดับผู้บริหารชั้นกลาง อย่างไรก็ตาม บุคลากรมีแนวโน้มเป็นผู้รับฟังมากกว่าแสดงความคิดเห็น เป็นอุปสรรคสำคัญที่ขัดขวางการสื่อสารแบบมีส่วนร่วมที่แท้จริง สอดคล้องกับการศึกษาของ Bessette<sup>๓๐</sup> ที่กล่าวว่าอุปสรรคทางสังคมและจิตวิทยาสังคมเป็นความท้าทายสำคัญในการพัฒนาการสื่อสารแบบมีส่วนร่วม การเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างจึงต้องมาพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงกรอบความคิดของบุคลากรทุกระดับ

๓. ความสำคัญของกรอบความคิด (Mindset) บุคลากรต้องมีความคิดสื่อสารร่วมกัน สร้างความเป็นเจ้าของร่วม และเปิดใจรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง ทำให้การหารือกลายเป็นการร่วมคิดและแลกเปลี่ยนข้อมูล สอดคล้องกับทฤษฎีการสื่อสารเพื่อการพัฒนาของ UNESCO ที่ Servaes & Malikhaio<sup>๓๑</sup>

<sup>๒๗</sup> Freire, P., *Pedagogy of the Oppressed*, (New York: The Continuum International Publishing Group Inc, 1968), pp. 43-47.

<sup>๒๘</sup> Tufte, T., & Mefalopulos, P., *Participatory Communication: A Practical Guide*, (Washington, DC: World Bank, 2009), pp. 1-9.

<sup>๒๙</sup> Men, L. R., "Strategic Internal Communication: Transformational Leadership, Communication Channels, and Employee Satisfaction", *Management Communication Quarterly*, Vol. 28 No. 2 (2014): 264-284.

<sup>๓๐</sup> Bessette, G., "Involving the Community: A Guide to Participatory Development Communication". *The Pakistan Development Review*, Vol. 43 No. 2 (2004): 201-203.

<sup>๓๑</sup> Servaes, J., & Malikhaio, P., *Participatory Communication: The New Paradigm*, In O. Hemer & T. Tufte, *Media & Global Change: Rethinking Communication for Development*, (Sweden/Argentina: Nordicom/CLASCO, 2005), pp. 91-103.

อธิบายเกี่ยวกับการเข้าถึง การมีส่วนร่วม และการจัดการตนเอง นอกจากนี้มหาวิทยาลัยวางกรอบกลยุทธ์การพัฒนาที่ชัดเจน ตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ การวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมาย การออกแบบช่องทางที่หลากหลาย และการสร้างกลไกการรับฟังอย่างต่อเนื่อง แสดงถึงการนำองค์ประกอบสำคัญของการสื่อสารแบบมีส่วนร่วมที่ Singhal<sup>๓๒</sup> นำเสนอ ได้แก่ การสร้างช่องทางหลากหลาย การพัฒนากลไกรับฟัง การสร้างวัฒนธรรมองค์กรเปิดกว้าง และการประเมินอย่างต่อเนื่อง มาประยุกต์ใช้อย่างเป็นระบบ

๔. ความหลากหลายของกลุ่มเป้าหมายและช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมเป็นจุดแข็งสำคัญของกลยุทธ์การสื่อสาร รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการกล่าวว่า “ไม่มีช่องทางใดดีที่สุดสำหรับทุกกลุ่ม แต่ต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับผู้รับสาร” แสดงความเข้าใจหลักการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และการค้นพบที่น่าสนใจคือ Facebook เป็นช่องทางที่ได้รับตอบกลับมากที่สุดผ่าน Messenger สำหรับนักศึกษา ขณะที่ TikTok และ Instagram ได้รับความนิยมแตกต่างพฤติกรรมการใช้สื่อสังคมออนไลน์แต่ละประเภท สอดคล้องกับการศึกษาของ Men<sup>๓๓</sup> ที่พบช่องทางสื่อสารต่างกันมีประสิทธิภาพต่างกันสำหรับกลุ่มเป้าหมายต่างกัน

๕. ความไว้วางใจเป็นทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนองค์กร รองอธิการบดีฝ่ายบริหารกล่าวว่า “บุคลากรมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจผู้บริหารระดับสูงมาก ทำให้องค์กรเป็นหนึ่งเดียว แต่ความไว้วางใจสูงนี้อาจเป็นสาเหตุที่บุคลากรไม่แสดงความคิดเห็นแตกต่าง” เป็นข้อค้นพบสำคัญต่อการเข้าใจการสื่อสารในบริบทวัฒนธรรม สอดคล้อง Jacobson<sup>๓๔</sup> ว่าการสื่อสารแบบมีส่วนร่วมแท้จริงต้องเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนร่วมกระบวนการสื่อสาร มีสื่อสารสองทาง และค่านิยมบริบทวัฒนธรรมองค์กร แม้ความไว้วางใจเป็นพื้นฐานสำคัญ แต่ความไว้วางใจสูงเกินอาจนำไปสู่การมีส่วนร่วมเชิงสัญลักษณ์มากกว่าการมีส่วนร่วมแท้จริง

๖. การเสริมพลังอำนาจและความปลอดภัยทางจิตใจ “การมอบหมายภารกิจ แต่เปิดโอกาสให้ทีมออกแบบวิธีทำเองในแบบที่ถนัด” สอดคล้องแนวคิด Bessette<sup>๓๕</sup> ที่ให้ผู้มีส่วนร่วมค้นหาแนวทางแก้ไข ปัญหาและบรรลุเป้าหมายการพัฒนาตนเอง รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการกล่าวว่า “ผู้บริหารต้องให้เขาทำ

<sup>๓๒</sup> Singhal, A., **Facilitating Community Participation through Communication**, (New York: UNICEF, 2001), pp. 2-10.

<sup>๓๓</sup> Men, L. R., “Strategic Internal Communication: Transformational Leadership, Communication Channels, and Employee Satisfaction”, **Management Communication Quarterly**, Vol. 28 No. 2 (2014): 264-284.

<sup>๓๔</sup> Jacobson, L. T., “Participatory Communication for Social Change: The Relevance of the Theory of Communicative Action”, **Annals of the International Communication Association**, Vol. 27 No. 1 (2003): 87-123.

<sup>๓๕</sup> Bessette, G., “Involving the Community: A Guide to Participatory Development Communication”, **The Pakistan Development Review**, Vol. 43 No. 2 (2004): 201-203.

และพร้อมสนับสนุนเมื่อเกิดข้อผิดพลาด และชื่นชมเมื่อทำได้ดี” แสดงความเข้าใจหลักการสร้างความปลอดภัยทางจิตใจ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญส่งเสริมนวัตกรรมและการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยนำความคิดเห็นบุคลากรไปใช้ในปฏิบัติจริง เช่น ปรับเปลี่ยนวิธีการเดินทางตามข้อเสนอแนะ สอดคล้องการศึกษา Elsharnouby<sup>๓๖</sup> ที่พบว่าความพึงพอใจต่อประสบการณ์และการเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นนำสู่การมีส่วนร่วมที่เพิ่มขึ้นและการพัฒนานวัตกรรม

๗. บทบาทของช่องทางการสื่อสารไม่เป็นทางการ การสื่อสารมีประสิทธิภาพจะเกิดขึ้นผ่านช่องทางไม่เป็นทางการ สอดคล้องกับการศึกษา White et al.<sup>๓๗</sup> การสื่อสารในองค์กรมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในข้อมูลและความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร คณบดีคณะวิทยาการจัดการให้มุมมองว่า “ช่องว่างระหว่างผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และนักศึกษาแคบลง การสื่อสารไม่เป็นทางการเข้ามามีบทบาทมากขึ้น เช่น การพูดคุยทักทายกันเมื่อเดินผ่านกัน” แสดงคุณค่าการสื่อสารเกิดตามธรรมชาติในชีวิตประจำวัน สอดคล้องแนวคิด Lordache-Platis and Josan<sup>๓๘</sup> ที่พบความสัมพันธ์และการประสานงานดีระหว่างผู้บริหารและบุคลากรมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพการสื่อสารภายในมหาวิทยาลัย

๘. การติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ตามที่อธิการบดีได้เสนอว่า การประเมินผลควรทำอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาในทุกกิจกรรมและทุกช่วงเวลา แนวทางนี้สอดคล้องกับการศึกษาของ Welch<sup>๓๙</sup> ที่พบว่าการประเมินผลการสื่อสารควรพิจารณาทั้งประสิทธิภาพของการสื่อสาร ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผลกระทบต่อองค์กร โดยการติดตามและประเมินผลควรดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารได้ทันเวลา

<sup>๓๖</sup> Elsharnouby, T. H., “Student Co-Creation Behavior in Higher Education: The Role of Satisfaction with the University Experience”, **Journal of Marketing for Higher Education**, Vol. 25 No. 2 (2015): 238-262.

<sup>๓๗</sup> White, C., Vanc, A., & Stafford, G., “Internal Communication, Information Satisfaction, and Sense of Community: The Effect of Personal Influence”, **Journal of Public Relations Research**, Vol. 22 No. 1 (2010): 65-84.

<sup>๓๘</sup> Lordache-Platis, M., & Josan, I., “Communication Efficiency within Higher Education Institutions: The Case of Romania”, **European Research Studies**, Vol. 12 No. 2 (2009): 55-66.

<sup>๓๙</sup> Welch, M., “Appropriateness and Acceptability: Employee Perspectives of Internal Communication”, **Public Relations Review**, Vol. 38 No. 2 (2012): 246-254.

## ข้อเสนอแนะ

### ๑. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ มีดังนี้

๑.๑ พัฒนาโปรแกรมการเปลี่ยนแปลงกรอบความคิด (Mindset Transformation Program) จัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรแบบเดิมสู่วัฒนธรรมการมีส่วนร่วม โดยเน้นการสร้างความปลอดภัยทางจิตใจให้บุคลากรกล้าแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างโดยไม่กลัวผลกระทบ

๑.๒ ออกแบบช่องทางการสื่อสารแบบผสมผสาน พัฒนาระบบที่บูรณาการทั้งช่องทางทางการและไม่เป็นทางการอย่างมีประสิทธิภาพ ช่องทางรับฟังข้อมูลป้อนกลับแบบทันทีทันใด ควบคู่กับระบบสำนักงานอิเล็กทรอนิกส์สำหรับการสื่อสารเชิงนโยบาย

๑.๓ สร้างกลไกการเสริมพลังอำนาจที่เป็นรูปธรรม มอบอำนาจการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการให้มากขึ้น พร้อมระบบสนับสนุนเมื่อเกิดข้อผิดพลาดและระบบชื่นชมเมื่อประสบความสำเร็จ เพื่อสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และการกล้าตัดสินใจ

๑.๔ จัดทำแผนการประเมินผลการสื่อสารแบบต่อเนื่อง ใช้เครื่องมือประเมินทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเป็นประจำทุกไตรมาส เพื่อปรับปรุงกลยุทธ์ให้ทันต่อสถานการณ์

### ๒. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป มีดังนี้

๒.๑ ศึกษาเปรียบเทียบกลยุทธ์การสื่อสารแบบมีส่วนร่วมระหว่างมหาวิทยาลัยสวนดุสิตกับมหาวิทยาลัยอื่น เพื่อค้นหา Best Practices และปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้

๒.๒ วิจัยเชิงปริมาณเพื่อวัดผลกระทบของการสื่อสารแบบมีส่วนร่วมต่อประสิทธิภาพองค์กร ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารแบบมีส่วนร่วมกับความผูกพันของบุคลากร ผลการปฏิบัติงาน และนวัตกรรมองค์กร

๒.๓ ศึกษาบทบาทของเทคโนโลยีดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์ในการเสริมสร้างการสื่อสารแบบมีส่วนร่วม สำรวจแนวทางการใช้ AI ในการวิเคราะห์ข้อมูลป้อนกลับและพัฒนาระบบการสื่อสารอัจฉริยะที่ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## บรรณานุกรม

- มหาวิทยาลัยสวนดุสิต. SDU GOAL 2025-2028: Move forward with “Wisdom & Collaboration” The Power of SDU. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยสวนดุสิต, ๒๕๖๘.
- Benneworth, P., & Jongbloed, B. W., Who Matters to Universities? A Stakeholder Perspective on Humanities, Arts and Social Sciences Valorisation. **Higher Education**. Vol.59 No.5 (2010): 567-588.

- Bessette, G., Involving the Community: A Guide to Participatory Development Communication. **The Pakistan Development Review**. Vol.43 No.2 (2004): 201-203.
- Elsharnouby, T. H., Student Co-Creation Behavior in Higher Education: The Role of Satisfaction with the University Experience. **Journal of Marketing for Higher Education**. Vol.25 No.2 (2015): 238-262.
- Freire, P., **Pedagogy of the Oppressed**. New York: The Continuum International Publishing Group Inc, 1968.
- Habermas, J., **Between Facts and Norms: Contributions to a Discourse Theory of Law and Democracy**. Massachusetts: MIT Press, 1998.
- Iordache-Platis, M., & Josan, I., Communication Efficiency within Higher Education Institutions: The Case of Romania. **European Research Studies**. Vol. 12 No. 2 (2009): 55-66.
- Jacobson, L. T., Participatory Communication for Social Change: The Relevance of the Theory of Communicative Action. **Annals of the International Communication Association**. Vol.27 No.1 (2003): 87-123.
- Kunsch, M. M. K., **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. Summus Editorial. Brasil: Margarida Kunsch, 2003.
- Men, L. R., Strategic Internal Communication: Transformational Leadership, Communication Channels, and Employee Satisfaction. **Management Communication Quarterly**. Vol.28 No.2 (2014): 264-284.
- Servaes, J., & Malikhaio, P., **Participatory Communication: The New Paradigm**. In O. Hemer & T. Tufte, Media & Global Change: Rethinking Communication for Development. Sweden/Argentina: Nordicom/CLASCO, 2005.
- Singhal, A., **Facilitating Community Participation through Communication**. New York: UNICEF, 2001.
- Tufte, T., & Mefalopulos, P., **Participatory Communication: A Practical Guide**. Washinton, DC: World Bank, 2009.

- van der Vyver, C., & Jooste, J., Participatory Communication and Perceptions amongst Staff Members at a Tertiary Education Institution. **Mediterranean Journal of Social Sciences**. Vol.5 No.7 (2014): 631-646.
- Welch, M., Appropriateness and Acceptability: Employee Perspectives of Internal Communication. **Public Relations Review**. Vol.38 No.2 (2012): 246-254.
- White, C., Vanc, A., & Stafford, G., Internal Communication, Information Satisfaction, and Sense of Community: The Effect of Personal Influence. **Journal of Public Relations Research**. Vol.22 No.1 (2010): 65-84.