

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงอนาคต (Future Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากลยุทธ์การบริหารองค์การด้วยฐานการสื่อสารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ โดยใช้เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล มีทั้งแบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้างและแบบสอบถาม เพื่อรวบรวมความคิดเห็นที่เป็นฉันทามติของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารองค์การด้วยฐานการสื่อสารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ ที่มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในการปฏิบัติจริง โดยผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 3 ตอนตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาบริบทองค์การและบริบทการสื่อสารขององค์การมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้

- 1.1 บริบทองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้
- 1.2 บริบทการสื่อสารขององค์การมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาความสามารถทางการสื่อสารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ที่เอื้อต่อการบริหารงาน

ตอนที่ 3 กลยุทธ์การบริหารองค์การด้วยฐานการสื่อสารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้

- 3.1 ผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ
- 3.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามรอบที่ 1
- 3.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามรอบที่ 2

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดความหมายของสัญลักษณ์ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

IR หรือ Q3-Q1	แทน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์
Mo	แทน ค่าฐานนิยม
Mdn	แทน ค่ามัธยฐาน
[Mo – Mdn]	แทน ค่าผลต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล นำเสนอเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาบริบทองค์กรและบริบทการสื่อสารขององค์การมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับบริบทขององค์กร และการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ ที่ดำรงตำแหน่งอธิการบดีและรองอธิการบดีที่รับผิดชอบงานด้านสื่อสารองค์กร จากทั้ง 5 มหาวิทยาลัย จำนวน 10 คน เกี่ยวกับบริบทการสื่อสารขององค์กร ผู้วิจัยได้วิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และสรุปได้ดังต่อไปนี้

1.1 บริบทองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้

บริบทองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ สามารถสรุปเป็นภาพรวมของมหาวิทยาลัยทั้ง 5 แห่ง ในประเด็นต่าง ๆ ได้ดังนี้

1.1.1 ประวัติความเป็นมา

มหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ ประกอบด้วย มหาวิทยาลัยราชภัฏ 5 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช และมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี โดยมีประวัติความเป็นมาในภาพรวม ดังนี้

ในอดีตมหาวิทยาลัยราชภัฏได้จัดตั้งเป็น “โรงเรียนฝึกหัดครู” ก่อนพัฒนามาเป็น “วิทยาลัยครู” “สถาบันราชภัฏ” และ “มหาวิทยาลัยราชภัฏ” ในที่สุด โดยโรงเรียนฝึกหัดครูแห่งแรกในภาคใต้คือ โรงเรียนฝึกหัดครูเมืองนครศรีธรรมราช ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2448 ลำดับต่อมาคือ โรงเรียนฝึกหัดครูมณฑลสงขลา ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2462 และโรงเรียนฝึกหัดครูยะลา ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2477

ต่อมากรมการฝึกหัดครูได้ประกาศยกฐานะโรงเรียนฝึกหัดครูเป็นวิทยาลัยครู โดยวิทยาลัยครูแห่งแรกในภาคใต้คือ วิทยาลัยครูสงขลา ได้รับการยกฐานะเมื่อปี พ.ศ. 2504 ลำดับต่อมาคือ วิทยาลัยครูยะลา เมื่อปี พ.ศ. 2505 วิทยาลัยครูนครศรีธรรมราช เมื่อปี พ.ศ. 2512 วิทยาลัยครูสุราษฎร์ธานี เมื่อปี พ.ศ. 2516 และวิทยาลัยครูภูเก็ต เมื่อปี พ.ศ. 2518 ตามลำดับ

และต่อมาในปี พ.ศ. 2538 ได้มีพระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538 ซึ่ง พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทาน เมื่อวันที่ 14 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2538 เป็นผลให้วิทยาลัยครูทั่วประเทศได้เปลี่ยนชื่อเป็น “สถาบันราชภัฏ” จนกระทั่งวันที่ 9 มิถุนายน พ.ศ. 2547 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ตรา “พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547” ให้เรียกชื่อมหาวิทยาลัยราชภัฏตามชื่อของ สถาบันราชภัฏเดิมตามความในราชกิจจานุเบกษา โดยมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 15 มิถุนายน พ.ศ. 2547 สถาบันราชภัฏทุกแห่งทั่วประเทศจึงเปลี่ยนเป็น “มหาวิทยาลัยราชภัฏ” ตั้งแต่นั้นเป็นต้นมา

จากการได้รับการยกฐานะจากสถาบันราชภัฏมาเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏ ทำให้ มหาวิทยาลัยราชภัฏทุกแห่งเป็นนิติบุคคลและมีอิสระในการบริหารจัดการด้านต่าง ๆ โดยในด้านการจัดการศึกษานั้น มหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้มีการจัดการศึกษาทั้งในระดับปริญญาตรี และระดับบัณฑิตศึกษา อีกทั้งยังมีโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏซึ่งจัดการเรียน การสอนทั้งในระดับเด็กเล็ก ระดับอนุบาล และระดับประถมศึกษา และด้วยการจัดการศึกษาที่ หลากหลายสาขาวิชาและระดับชั้น จึงทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ เป็นแหล่ง ความรู้และเป็นที่พักของท้องถิ่น โดยทำหน้าที่เป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น โดยมี วัตถุประสงค์และภาระหน้าที่ในการส่งเสริมการเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศทาง วิชาการบนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทยและภูมิปัญญาสากล เพื่อสร้างและพัฒนา องค์กรความรู้ สร้างบัณฑิตที่มีความรู้คู่ความดี สร้างสำนึกในคุณค่าของวัฒนธรรมท้องถิ่นและของ ชาติ เสริมสร้างความเข้มแข็งของวิชาชีพครู ประสานความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัย ชุมชนและ องค์กรอื่นเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ศึกษาแสวงหาแนวทางพัฒนาเทคโนโลยีพื้นบ้านและเทคโนโลยี สมัยใหม่ให้เหมาะสมกับการดำรงชีวิตและประกอบอาชีพของคนในท้องถิ่น รวมทั้งศึกษาส่งเสริม สืบสานโครงการอันเนื่องมาจากแนวพระราชดำริ ทั้งนี้ โดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของประชาชน ในท้องถิ่นและสังคม สอดคล้องกับนโยบายการบริหารและการจัดการศึกษาของรัฐตาม พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

1.1.2 จำนวนบุคลากร

จำนวนบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ในปี พ.ศ. 2552 มี จำนวนทั้งสิ้น 2,789 คน ซึ่งสามารถจำแนกจำนวนบุคลากรตามมหาวิทยาลัยและตามประเภท บุคลากรได้ดังตาราง 10

ตาราง 10 จำนวนบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้

ประเภทบุคลากร	จำนวนบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ (คน)					รวม
	สงขลา	นครศรีธรรมราช	ยะลา	สุราษฎร์ธานี	ภูเก็ต	
1. สายวิชาการ (รวม)	336	311	200	395	266	1,508
1.1 ข้าราชการ	172	170	126	124	141	733
1.2 พนักงานมหาวิทยาลัย	86	21	41	83	8	239
1.3 พนักงานราชการ	-	-	-	-	7	7
1.4 อาจารย์สัญญาจ้าง	78	120	33	188	110	529
2. สายสนับสนุน (รวม)	310	253	200	330	188	1,281
2.1 ข้าราชการ	15	16	12	13	18	74
2.2 พนักงานมหาวิทยาลัย	-	10	-	42	5	57
2.3 พนักงานราชการ	26	23	14	20	9	92
2.4 ลูกจ้างประจำ	37	46	29	28	31	171
2.5 ลูกจ้างชั่วคราว	-	158	145	-	125	428
2.6 พนักงานสัญญาจ้าง	232	-	-	227	-	459
รวม	646	564	400	725	454	2,789

จากตาราง 10 จำนวนบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ มีจำนวนทั้งสิ้น 2,789 คน โดยมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ที่มีจำนวนบุคลากรมากที่สุดคือ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี จำนวน 725 คน รองลงมาได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา จำนวน 646 คน มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช จำนวน 564 คน มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต จำนวน 454 คน และมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา จำนวน 400 คน ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาตามประเภทบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ พบว่า เป็นบุคลากรสายวิชาการ จำนวน 1,508 คน และเป็นบุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 1,281 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 2,789 คน โดยบุคลากรสายวิชาการส่วนใหญ่เป็นข้าราชการ จำนวน 733 คน รองลงมาได้แก่ อาจารย์สัญญาจ้าง จำนวน 529 คน พนักงานมหาวิทยาลัย จำนวน 239 คน และพนักงานราชการ จำนวน 7 คน สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน ส่วนใหญ่เป็นพนักงานสัญญาจ้าง จำนวน 459 คน รองลงมาได้แก่ ลูกจ้างชั่วคราว จำนวน 428 คน ลูกจ้างประจำ จำนวน 171 คน

พนักงานราชการจำนวน 92 คน ข้าราชการ จำนวน 74 คน และพนักงานมหาวิทยาลัย จำนวน 57 คน ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาประเภทบุคลากรจำแนกตามมหาวิทยาลัย พบว่า ในส่วนของบุคลากรสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีบุคลากรสายวิชาการเรียงลำดับจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี จำนวน 395 คน มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา จำนวน 336 คน มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช จำนวน 311 คน มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต จำนวน 266 คน และมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา จำนวน 200 คน ตามลำดับ สำหรับบุคลากรประเภทสายสนับสนุน พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีบุคลากรสายสนับสนุนเรียงลำดับจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี จำนวน 330 คน มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา จำนวน 310 คน มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช จำนวน 253 คน มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา จำนวน 200 คน และมหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต จำนวน 188 คน ตามลำดับ

1.1.3 โครงสร้างการบริหาร

โครงสร้างการบริหารงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ทั้ง 5 แห่ง จะมีโครงสร้างการบริหารงานสอดคล้องตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 โดยมีผู้บริหารสูงสุดคือ อธิการบดี และมีรองอธิการบดีและผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายต่าง ๆ ทำหน้าที่ดูแลฝ่ายงานต่าง ๆ อีกลำดับหนึ่ง เช่น รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา รองอธิการบดีฝ่ายกิจการพิเศษ เป็นต้น

มหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้มีโครงสร้างการบริหารหลัก ๆ ที่เหมือนกันประกอบด้วย สภามหาวิทยาลัย สภาวิชาการ และสภาคณาจารย์และข้าราชการ และตามมาตรา 10 มหาวิทยาลัยอาจแบ่งส่วนราชการ ดังนี้ 1) สำนักงานอธิการบดี 2) สำนักงานวิทยาเขต 3) บัณฑิตวิทยาลัย 4) คณะ 5) สถาบัน 6) สำนัก และ 7) วิทยาลัย โดยในส่วนของสำนักงานอธิการบดีและสำนักงานวิทยาเขตอาจแบ่งส่วนราชการเป็นกอง ส่วนราชการหรือเรียกหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่ากอง ซึ่งจากการศึกษาโครงสร้างการบริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ ได้มีการแบ่งส่วนราชการของสำนักงานอธิการบดีออกเป็นกอง เช่น กองกลาง กองนโยบายและแผน กองพัฒนานักศึกษา กองบริการการศึกษา เป็นต้น

สำหรับการแบ่งส่วนราชการในระดับคณะ มหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ทั้ง 5 แห่ง มีการเปิดสอนในคณะต่าง ๆ รวมทั้งหมด 10 คณะ ได้แก่ 1) คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี 2) คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม 3) คณะเทคโนโลยีการเกษตร 4) คณะครุศาสตร์ 5) คณะวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและการเกษตร 6) คณะวิทยาการจัดการ 7) คณะศิลปกรรมศาสตร์

8) คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ 9) คณะนิติศาสตร์ และ 10) คณะพยาบาลศาสตร์ และยังมีอีก 1 วิทยาลัย คือ วิทยาลัยนานาชาติการท่องเที่ยว ซึ่งจัดตั้งขึ้นตามประกาศสภามหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ยังประกอบไปด้วยส่วนราชการที่เป็น สถาบัน สำนัก ศูนย์ ซึ่งมีฐานะเทียบเท่าคณะ ซึ่งโดยสรุปประกอบไปด้วย สำนักงานอธิการบดี สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน สำนักศิลปะและวัฒนธรรม สถาบันวิจัยและพัฒนา สถาบันวิจัยและพัฒนาชายแดนใต้ ศูนย์วัฒนธรรม ศูนย์วิทยาศาสตร์ ศูนย์บรรณสารสนเทศ ศูนย์คอมพิวเตอร์ เป็นต้น

1.1.4 SWOT มหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้

จากการศึกษา SWOT ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ทั้ง 5 แห่ง ผู้วิจัยสามารถสรุปเป็นภาพรวมที่สอดคล้องกันของทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านจุดแข็ง (Strengths) ด้านจุดอ่อน (Weaknesses) ด้านโอกาส (Opportunities) และด้านอุปสรรค (Threats) ได้ดังนี้

ด้านจุดแข็ง (Strengths)

มหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้มีด้านจุดแข็งที่เหมือนกันคือ มีทำเลที่ตั้งที่เหมาะสมอยู่ในพื้นที่ชุมชนท้องถิ่นซึ่งสะดวกในการให้บริการ การคมนาคมสะดวก มีภาพลักษณ์ที่ดีและเป็นที่ยอมรับของสังคมและชุมชนในการผลิตบัณฑิตและการพัฒนาครูมาเป็นระยะเวลายาวนาน มีส่วนร่วมและได้รับการยอมรับจากชุมชนในด้านการพัฒนาท้องถิ่น มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับในด้านการทำนุบำรุง ส่งเสริม และเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่น มีรูปแบบการจัดการศึกษาและหลักสูตรที่หลากหลาย มีบุคลากรที่พร้อมในการให้บริการวิชาการและพร้อมในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง มีจำนวนนักศึกษาที่เข้ารับการศึกษในแต่ละปีเป็นจำนวนมากเมื่อเทียบกับสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ ในท้องถิ่น มีการให้บริการการศึกษาที่ครอบคลุมในเขตพื้นที่ที่รับผิดชอบ และมีเครือข่ายความร่วมมือที่ดีทั้งจากศิษย์เก่าที่มีจำนวนมาก เครือข่ายราชภัฏทั่วประเทศ เครือข่ายชุมชนและเครือข่ายสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ ทั้งในและนอกประเทศ

ด้านจุดอ่อน (Weaknesses)

มหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้มีด้านจุดอ่อนที่เหมือนกันคือ ระบบบริหารจัดการยังขาดความชัดเจน การบริหารจัดการยังเป็นแบบรวมศูนย์ ไม่กระจายอำนาจ การบริหารแบบมีส่วนร่วมยังมีน้อย ขาดแคลนบุคลากรสายวิชาการในบางสาขาวิชา อาจารย์มีภาระงานสอนมากจึงส่งผลกระทบต่อปฏิบัติงานด้านอื่น อาจารย์ไม่มีความมั่นคงในอาชีพเนื่องจากเป็นสัญญาจ้างจึงทำให้มีการเปลี่ยนอาจารย์บ่อยส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องในการเรียนการสอน ขาดสิ่งอำนวยความสะดวกในการจัดการเรียนการสอนและสิ่งอำนวยความสะดวกในห้องเรียน สภาพ

ห้องเรียนยังไม่เพียงพอต่อการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ ขาดระบบฐานข้อมูลสารสนเทศที่ดี นักศึกษาส่วนใหญ่มีพื้นฐานผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนค่อนข้างอ่อน คุณภาพของบัณฑิตยังไม่เป็นที่ยอมรับของผู้ใช้บัณฑิตเท่าที่ควร การผลิตผลงานทางวิชาการและการเผยแพร่ผลงานวิจัยยังมีน้อย ขาดการประชาสัมพันธ์งานวิจัย และผลงานวิจัยยังนำไปใช้ประโยชน์ได้น้อย

ด้านโอกาส (Opportunities)

มหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้มีด้าน โอกาสที่เหมือนกันสามารถสรุปได้ดังนี้ มีแหล่งเรียนรู้ในชุมชนที่หลากหลายสามารถสนับสนุนการเรียนการสอนได้อย่างดี ชุมชนให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ได้ดี ที่ตั้งมหาวิทยาลัยอยู่ในตัวชุมชนเหมาะแก่การเรียนรู้อะไรและมีกิจกรรมที่สะดวก เนื่องจากเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อท้องถิ่นและอยู่คู่กับท้องถิ่นมาเป็นระยะเวลายาวนานจึงทำให้เป็นที่ยอมรับของท้องถิ่นและได้รับความร่วมมือด้วยดีจากท้องถิ่นและหน่วยงานต่าง ๆ ในท้องถิ่น มีเครือข่ายความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาทั้งภายในและภายนอกประเทศ จากพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นนิติบุคคลจึงมีอิสระและความคล่องตัวในการบริหารจัดการมากขึ้น นโยบายของรัฐบาลให้ความสำคัญกับการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาจึงทำให้ได้รับการจัดสรรงบประมาณจากรัฐบาลเพื่อสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมากขึ้น และรัฐบาลมีนโยบายกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่นจึงเปิดโอกาสให้มหาวิทยาลัยสามารถจัดการศึกษาได้หลากหลายรูปแบบและมีกลุ่มเป้าหมายที่มากขึ้น

ด้านอุปสรรค (Threats)

สำหรับด้านอุปสรรคของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ สามารถสรุปเป็นภาพรวมที่เหมือนกันได้ดังนี้ มหาวิทยาลัยมีการแข่งขันที่สูงขึ้น เนื่องจากมีมหาวิทยาลัยทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคหลายแห่งที่มีนโยบายในการเปิดรับนักศึกษาจำนวนมากขึ้นและประชาสัมพันธ์เชิงรุกในการรับนักศึกษาในพื้นที่ทำให้การแข่งขันมีมากยิ่งขึ้น ผู้เรียนมีทางเลือกมากขึ้นในการศึกษาต่อระดับอุดมศึกษา ขณะที่แนวโน้มจำนวนนักเรียนในระดับมัธยมศึกษาตอนปลายลดลง ตลาดแรงงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชนมีอัตราและความต้องการแรงงานลดน้อยลง มีผลให้บัณฑิตที่จบการศึกษาไม่มีงานทำเพิ่มขึ้น ภาวะเศรษฐกิจและรายได้ของประชาชนในพื้นที่ค่อนข้างต่ำไม่มีเงินทุนเพื่อการศึกษาต่อในมหาวิทยาลัย นโยบายของรัฐบาลผลักดันให้มหาวิทยาลัยรับนักศึกษาที่จบมัธยมศึกษาตอนปลายเข้าศึกษาในสถาบันโดยไม่ได้คำนึงถึงความพร้อมและการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนที่เพียงพอ นโยบายของรัฐบาลในเรื่องการลดอัตราข้าราชการลง ทำให้มหาวิทยาลัยขาดแคลนอาจารย์ผู้สอนและการจ้างอาจารย์ทดแทนบางครั้งได้อาจารย์ที่ขาดประสบการณ์และการทำงานที่ต่อเนื่อง และนโยบายรัฐบาลในด้านอัตราค่าจ้างประเภทบุคลากรมีการปรับเปลี่ยนตลอดเวลาเป็นอุปสรรคในการวางแผนอัตราค่าจ้าง

1.2 บริบทการสื่อสารขององค์การมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้

บริบทการสื่อสารขององค์การมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ สามารถสรุปเป็นภาพรวมของมหาวิทยาลัยทั้ง 5 แห่ง ในประเด็นต่าง ๆ ได้ดังนี้

1.2.1 นโยบายด้านการสื่อสาร

ภาพรวมจะเห็นได้ว่า นโยบายด้านการสื่อสารของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ ส่วนใหญ่ยังไม่มียุทธศาสตร์ด้านการสื่อสารโดยเฉพาะ แต่จะเป็นลักษณะนโยบายที่แฝงอยู่ในด้านการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร ตลอดจนการประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยเสียเป็นส่วนใหญ่ และมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ทั้ง 5 แห่ง ยังไม่มีหน่วยงานกลางที่รับผิดชอบด้านการสื่อสารองค์การโดยตรง เช่น สำนักสื่อสารองค์การ มีเพียงฝ่ายประชาสัมพันธ์ที่ทำหน้าที่เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย ในส่วนของการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรภายในใช้เทคโนโลยีการสื่อสารเพื่อกิจกรรมการเรียนการสอน เช่น ระบบ MIS E-Office ทุกมหาวิทยาลัยมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องและสนับสนุนอย่างเต็มที่โดยการส่งบุคลากรไปพัฒนาตนเอง เช่น การเข้าร่วมอบรม การสัมมนา เป็นต้น มหาวิทยาลัยมีระบบการสื่อสารเพื่อการบริหารจัดการซึ่งสามารถเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยได้เป็นอย่างดี และนอกจากการให้ความสำคัญกับการสื่อสารภายในองค์การแล้ว ทุกมหาวิทยาลัยยังให้ความสำคัญกับการสื่อสารภายนอกองค์การ ด้วยการประชาสัมพันธ์และรายงานข้อมูลข่าวสารผ่านเครือข่ายต่าง ๆ เช่น รายการวิทยุ หนังสือพิมพ์ เว็บไซต์ เป็นต้น

1.2.2 รูปแบบการสื่อสาร

รูปแบบการสื่อสารของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ทั้ง 5 แห่ง โดยภาพรวมผู้บริหารของมหาวิทยาลัยจะใช้รูปแบบการสื่อสารทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยเลือกใช้ให้เหมาะสมกับบริบทหรือสถานการณ์ โดยใช้รูปแบบเป็นทางการกรณีที่เป็นการสื่อสารเชิงวิชาการ เช่น การประชุม การนำเสนอต่อหน้าสาธารณชน การสัมมนา การประชุมวิชาการ เป็นต้น และจะใช้รูปแบบที่ไม่เป็นทางการในกรณีที่ไม่ใช่เชิงวิชาการ เช่น การจัดกิจกรรมเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในมหาวิทยาลัย การแข่งขันกีฬา งานเลี้ยง หรือสโมสรบุคลากร เป็นต้น

1.2.3 กระบวนการสื่อสาร

ผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ทั้ง 5 แห่ง ให้ความสำคัญกับการนำการสื่อสารองค์การมาใช้ในการบริหารจัดการและพัฒนามหาวิทยาลัย โดยมีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้แก่บุคลากรภายในมหาวิทยาลัย เช่น การให้รางวัล การมอบเกียรติบัตร

เป็นต้น และผู้บริหารเปรียบเสมือนเป็นผู้นำด้านภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย ดังนั้นผู้บริหารจึงมีบุคลิกภาพที่ดีและประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้พบเห็น ในด้านเนื้อหาข่าวสารการประชาสัมพันธ์มหาวิทยาลัย จะมีฝ่ายประชาสัมพันธ์เป็นหน่วยงานกลางในการทำหน้าที่ตรวจสอบกลั่นกรอง พิจารณาความถูกต้องของข้อมูลข่าวสารก่อนการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์โดยเน้นการนำเสนอเนื้อหาที่เป็นความสำเร็จของผลงานตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย นั่นคือ “มหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น” โดยมีการประชาสัมพันธ์ผลงานอย่างต่อเนื่องในทุกช่องทาง ทั้งเว็บไซต์ รายการวิทยุ สื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ เป็นต้น

1.2.4 กลยุทธ์การสื่อสาร

กลยุทธ์การสื่อสารของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ทั้ง 5 แห่ง ส่วนใหญ่เน้นการสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์มหาวิทยาลัยไปยังบุคคลภายนอกมหาวิทยาลัย มากกว่าการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกันของบุคลากรภายในมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการประชาสัมพันธ์การรับนักศึกษา สาขาวิชาต่าง ๆ ที่เปิดสอน ทั้งนี้เพราะในปัจจุบันการแข่งขันทางการศึกษามีสูง ดังนั้นกลยุทธ์การสื่อสารทางการตลาดที่ทันสมัย รวดเร็ว และทั่วถึง ย่อมเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้เป็นอย่างดี ดังนั้นมหาวิทยาลัยราชภัฏจึงได้นำกลยุทธ์การสื่อสารการตลาด เช่น Roadshow การออกบูธ การแนะนำ การประชาสัมพันธ์ทางเว็บไซต์ รายการวิทยุ เป็นต้น มาใช้เป็นกลวิธีในการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย

1.2.5 บรรยากาศการสื่อสาร

โดยภาพรวมบรรยากาศการสื่อสารภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ส่วนใหญ่เป็นบรรยากาศความเป็นพี่เป็นน้อง เป็นกันเองระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร ผู้บริหารส่งเสริมการรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยจัดให้มีการประชุมประจำปี การจับน้ำชา การสังสรรค์ประจำปี เป็นต้น นอกจากนี้ผู้บริหารยังให้ความสำคัญกับการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากร เช่น การให้สวัสดิการ ผลตอบแทน การให้ทุนการศึกษาบุตร เป็นต้น

1.2.6 เครือข่ายทางการสื่อสาร

เครือข่ายทางการสื่อสารของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ทั้ง 5 แห่ง มีทั้งเครือข่ายการสื่อสารภายใน ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารในระดับหน่วยงานภายใน เช่น คณะ ศูนย์ สำนัก และมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับเครือข่ายซึ่งเป็นหน่วยงานภายนอก เช่น หน่วยงานระดับจังหวัด องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เครือข่ายมหาวิทยาลัยราชภัฏ ตลอดจนเครือข่ายมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเทศเพื่อนบ้าน เช่น มาเลเซีย สิงคโปร์ เป็นต้น

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาความสามารถทางการสื่อสารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ
เขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ที่เอื้อต่อการบริหารงาน

จากการศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสัมภาษณ์แบบเจาะลึกผู้บริหาร
มหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ ที่ดำรงตำแหน่งอธิการบดีหรือรองอธิการบดีที่รับผิดชอบ
เกี่ยวกับงานด้านการสื่อสารองค์กรจากทั้ง 5 มหาวิทยาลัย จำนวน 10 คน เกี่ยวกับความสามารถ
ทางการสื่อสารของผู้บริหารมหาวิทยาลัย ผู้วิจัยได้วิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และ
สามารถสรุปเป็นภาพรวมของมหาวิทยาลัยทั้ง 5 แห่ง ในประเด็นต่าง ๆ ได้ดังนี้

2.1 การแสวงหาและการจัดการข้อมูลข่าวสาร

ผู้บริหารมหาวิทยาลัยควรมีความรู้ความสามารถในการแสวงหาและการจัดการ
ข้อมูลข่าวสาร โดยในการตัดสินใจในการบริหารงานต่าง ๆ ผู้บริหารจำเป็นต้องมีข้อมูลสารสนเทศ
ประกอบการตัดสินใจ ซึ่งข้อมูลเหล่านั้นควรมีความเป็นระบบ ทันสมัย สามารถเรียกใช้งานได้
อย่างรวดเร็ว และมีความครอบคลุมข้อมูลด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัย
ซึ่งทุกมหาวิทยาลัยมีระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ (MIS) ซึ่งเป็นข้อมูลที่ผู้บริหาร
และผู้เกี่ยวข้องสามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารงานได้เป็นอย่างดี

2.2 ทักษะการสื่อสาร

ในด้านทักษะการสื่อสารจะเห็นได้ว่าผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์
ภาคใต้ส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารที่มีประสบการณ์ทางด้านการบริหารมาหลายปี ดังนั้นจึงมี
ความสามารถในการใช้ทักษะการสื่อสารได้เป็นอย่างดี ทั้งทักษะการฟัง การพูด การอ่าน และการ
เขียน และด้วยประสบการณ์ที่มีจึงทำให้ผู้บริหารสามารถใช้การสื่อสารได้เหมาะสมกับบุคลากรแต่
ละระดับและแต่ละบุคคล มีบุคลิกภาพที่ดี วางตัวได้เหมาะสม มีเทคนิคในการพูด มีวุฒิภาวะทาง
อารมณ์ สามารถคิดวิเคราะห์และแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ และสิ่งสำคัญในยุคปัจจุบันคือ ผู้บริหารให้
ความสำคัญกับการใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสาร มีการจัดอบรมการใช้ภาษาอังกฤษให้แก่บุคลากร
ภายในมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนผู้บริหารมีทักษะการสื่อสารผ่านการใช้สื่อและ
เทคโนโลยีที่ทันสมัย เช่น Facebook Line เป็นต้น

ตอนที่ 3 กลยุทธ์การบริหารองค์การด้วยฐานการสื่อสารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้

จากผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบริบทองค์การและบริบทการสื่อสารขององค์การในตอนต้นที่ 1 และจากผลการศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและสัมภาษณ์แบบเจาะลึกผู้บริหาร จำนวน 10 คน เกี่ยวกับความสามารถทางการสื่อสารของผู้บริหารในตอนต้นที่ 2 ผู้วิจัยได้นำมาร่างเป็นประเด็นการบริหารองค์การด้วยฐานการสื่อสาร เพื่อนำไปสัมภาษณ์ตัวแทนกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งผลการสัมภาษณ์ปรากฏดังนี้

3.1 ผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

ในเบื้องต้นของการร่างกลยุทธ์การบริหารองค์การด้วยฐานการสื่อสารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ตัวแทนกลุ่มผู้เชี่ยวชาญซึ่งเป็นกลุ่มนักวิชาการที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญด้านการสื่อสารของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน จำนวน 6 คน เกี่ยวกับแนวทางหรือวิธีการบริหารองค์การ โดยใช้การสื่อสารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ ในช่วง 10 ปีข้างหน้า (พ.ศ. 2556-2565) ในด้านต่าง ๆ ว่ามีแนวโน้มจะเป็นอย่างไร ซึ่งผู้วิจัยได้วิเคราะห์เนื้อหาจากการสัมภาษณ์สรุปเป็นด้านต่าง ๆ ได้ดังนี้

3.1.1 ด้านนโยบายการสื่อสาร

นโยบายการสื่อสารในอนาคตของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ควรมีหน่วยงานกลางที่รับผิดชอบด้านการสื่อสารองค์การ โดยตรง มีการรับบุคลากรที่มีคุณวุฒิหรือประสบการณ์ด้านการสื่อสารโดยตรงมาปฏิบัติงานด้านการสื่อสารองค์การทั้งในระดับมหาวิทยาลัยและคณะ กองศูนย์/สำนัก มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนงานด้านการสื่อสารองค์การอย่างเพียงพอ มีการสรรหาผู้เชี่ยวชาญด้านการสื่อสารอย่างมืออาชีพมาเป็นคณะกรรมการบริหารงานด้านการสื่อสารองค์การ เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ แผนงาน โครงการ และกิจกรรม เพื่อพัฒนาการสื่อสารองค์การอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารทุกระดับต้องเห็นความสำคัญของการสื่อสารต่อความสำเร็จขององค์การ มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรภายในใช้เทคโนโลยีการสื่อสารเพื่อกิจกรรมการเรียนการสอน เช่น ระบบ MIS , E-Office , Social Media เป็นต้น มีระบบการสื่อสารเพื่อการบริหารจัดการซึ่งสามารถเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับกลุ่มเป้าหมายภายในทุกกลุ่มเพื่อการปฏิบัติงานร่วมกันได้ผ่านเครือข่ายภายในมหาวิทยาลัย นอกจากนี้มหาวิทยาลัยควรมีระบบการสื่อสารที่ทันสมัยสามารถเชื่อมโยงเครือข่ายกับหน่วยงานภายนอกได้ทั้งในระดับประเทศและต่างประเทศ มีการสร้างเครือข่ายกับบุคคล กลุ่มบุคคล องค์การภายนอกทุกภาคส่วน เพื่อเป็นช่องทางประชาสัมพันธ์ข่าวสารความเคลื่อนไหวและ

กิจกรรมต่างๆ ของมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง และมีการประชาสัมพันธ์และรายงานข้อมูลข่าวสาร การดำเนินงานด้านต่าง ๆ ผ่านระบบเครือข่ายการสื่อสารและเครือข่ายทางสังคมไปยังผู้เกี่ยวข้องทุก ฝ่ายอย่างต่อเนื่อง

3.1.2 ด้านรูปแบบการสื่อสาร

รูปแบบการสื่อสารในอนาคตของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผู้บริหารทุกระดับควร ใช้รูปแบบการสื่อสารได้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ เช่น ใช้การสั่งการในบางโอกาสเท่าที่ จำเป็นเท่านั้น ผู้บริหารทุกระดับควรจัดให้มีช่องทางการสื่อสารเพื่อสะท้อนกลับซึ่งความคิดเห็น เกี่ยวกับการบริหารงานของผู้บริหารในรูปแบบต่าง ๆ ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญและเปิดโอกาส ให้มีการสื่อสารแนวระนาบในมหาวิทยาลัยอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อสร้างความเสมอภาค ทางการสื่อสารในองค์กร และให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นได้อย่างเป็นอิสระ เช่น การเสวนา ระดมความคิด หรือการประชุมระดมสมอง และเพื่อการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพผู้บริหารควรใช้ รูปแบบการสื่อสารทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น มีการจัดประชุม/สัมมนา เพื่อแถลง นโยบายการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยให้บุคลากรได้รับทราบเป็นประจำทุกปี การตรวจเยี่ยม พบปะกับบุคลากรของมหาวิทยาลัยอย่างไม่เป็นทางการเพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน การจัดให้ มีการจัดประชาพิจารณ์เกี่ยวกับนโยบาย กฎระเบียบที่สำคัญต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อปฏิบัติงาน ของบุคลากรโดยตรง การจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรอย่างไม่เป็นทางการอย่าง ต่อเนื่อง เช่น งานเลี้ยง แข่งกีฬา สโมสรบุคลากร ฯลฯ และมหาวิทยาลัยมีการจัดทำคู่มือ/แนวทาง ปฏิบัติที่ดีในการสื่อสารของผู้บริหารทั้งการสื่อสารแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้ สื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม

3.1.3 ด้านกระบวนการสื่อสาร

กระบวนการสื่อสารของมหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคต ต้องมองให้ ครอบคลุมครบทุกองค์ประกอบทั้งผู้ส่งสาร เนื้อหา ช่องทาง และผู้รับสาร โดยแต่ละองค์ประกอบ ควรมีแนวทางการดำเนินการดังนี้ ในฐานะผู้ส่งสารผู้บริหารทุกระดับต้องได้รับการพัฒนาให้เป็นผู้ มีวิสัยทัศน์ และตระหนักถึงความสำคัญของการนำการสื่อสารองค์การมาใช้ในการบริหารจัดการ และพัฒนามหาวิทยาลัย มีวิธีการสื่อสารที่สร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร เพื่อให้ผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย เช่น การให้รางวัล การแข่งขัน เป็นต้น มีทักษะพื้นฐาน ทางการสื่อสารที่ดี (ฟัง พูด อ่าน เขียน และนำเสนอ) สามารถใช้ทักษะการสื่อสารเพื่อการบริหาร และการจัดการองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น สั่งการ มอบหมายงาน สอนงาน ให้คำปรึกษา ประชุม ฯลฯ มีการปรับปรุงและพัฒนาตนเองด้านการสื่อสารเพื่อการบริหารองค์การให้เท่าทันยุค สมัยอย่างต่อเนื่อง มีนโยบายและกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อการพัฒนาองค์การที่มาจากความร่วมมือ

ของประชาคมบุคลากรของมหาวิทยาลัย และผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้นำด้านการสื่อสาร สร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้เห็นเชิงประจักษ์ทั้งแก่หน่วยงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย และสามารถประพฤตินในฐานะ Brand Ambassador ของมหาวิทยาลัยได้เป็นอย่างดี

ในส่วนของเนื้อหาข่าวสาร ผู้บริหารต้องจัดให้มีระบบการตรวจสอบ กลั่นกรองข้อมูลข่าวสารก่อนการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ เพื่อให้ข่าวสารมีความถูกต้อง เหมาะสม และน่าเชื่อถือ มีนโยบายการนำเสนอเนื้อหาโดยเน้นความสำเร็จของผลงานตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย “มหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น” เพื่อสร้างความเชื่อถือ ไว้วางใจ และการยอมรับจากสาธารณชน มีการนำเสนอเนื้อหาข่าวสารที่ครอบคลุมกิจกรรม ความสำเร็จต่าง ๆ ทั้งของนักศึกษา คณาจารย์ และผู้บริหาร เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของมหาวิทยาลัย และมีการนำเสนอเนื้อหาที่เป็น CSR (Corporate Social Responsibility) ของมหาวิทยาลัยในด้านผลสำเร็จต่อชุมชน ท้องถิ่น สังคม และประเทศ เพื่อเป็นการสร้างแบรนด์ (Brand) ให้กับมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง ในส่วนของช่องทางการสื่อสาร มหาวิทยาลัยต้องมีแนวปฏิบัติในการกระจายข้อมูลข่าวสารภายในที่เป็นระบบ รวดเร็ว ทัวถึง หลากหลายช่องทางอย่างชัดเจน มีการนำช่องทางการสื่อสารหรือสื่อที่ทันสมัยมาใช้ มีการสื่อสารข้อมูลข่าวสารผ่านสื่อมวลชนอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ มีระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการงานด้านต่าง ๆ ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน และมหาวิทยาลัยมีการนำการสื่อสารการตลาดมาใช้ในการประชาสัมพันธ์งานการศึกษาของมหาวิทยาลัย เช่น Roadshow Openhouse เป็นต้น ในส่วนของผู้รับสาร ผู้บริหารมีการชี้แจงให้บุคลากรทราบแนวปฏิบัติต่าง ๆ ผ่านสื่ออย่างหลากหลายเพื่อให้ครอบคลุมผู้รับสารทุกกลุ่มในมหาวิทยาลัยให้เข้าใจและปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน มีการติดตามประเมินผลการได้รับข้อมูลข่าวสารของบุคลากร เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการสื่อสารภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง และมีแนวปฏิบัติในการส่งข้อมูลข่าวสารและการติดตามประเมินผลการได้รับข้อมูลข่าวสารของมหาวิทยาลัยจากหน่วยงานภายนอกอย่างต่อเนื่องเช่นกัน

3.1.4 ด้านกลยุทธ์การสื่อสาร

มหาวิทยาลัยต้องมีกลยุทธ์การสื่อสารทั้งเชิงรุกและเชิงรับ การสื่อสารเชิงรุกได้แก่ มีการทำ SWOT Analysis ภาพรวมของมหาวิทยาลัยและการสื่อสารขององค์กร เพื่อนำมาเป็นพื้นฐานในการวางแผน กำหนดประเด็นและพัฒนากลยุทธ์การสื่อสารขององค์กร มีกลยุทธ์ในการวางระบบแพร่กระจายและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารของมหาวิทยาลัย มีแนวปฏิบัติเกี่ยวกับวิธีการสื่อสารผ่านสื่ออย่างชัดเจน มีกลยุทธ์การสื่อสารการตลาดเพื่อประชาสัมพันธ์มหาวิทยาลัย โดยใช้การสื่อสารหลากหลายช่องทางเพื่อให้เข้าถึงทุกกลุ่มเป้าหมาย มีกลยุทธ์ในการสร้าง

ภาพลักษณ์และแบรนด์ (Brand) ของมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่องเพื่อรักษาภาพลักษณ์ที่ดี ความไว้วางใจ และการได้รับการยอมรับจากทุกภาคส่วน สำหรับการสื่อสารเชิงรับ ได้แก่ มีการแถลงข่าวหรือให้สัมภาษณ์ผ่านสื่อมวลชน เพื่อชี้แจงข่าวสารในทางลบเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยอย่างรวดเร็ว ชัดเจน และถูกต้อง มีการให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นจริงของมหาวิทยาลัยแก่สาธารณชน มีแนวปฏิบัติที่ชัดเจนสำหรับแก้ปัญหาด้านการสื่อสารองค์การในภาวะวิกฤติ และมีการจัดช่องทางการร้องเรียนเกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัย

3.1.5 ด้านบรรยากาศการสื่อสาร

การสร้างบรรยากาศการสื่อสารของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผู้บริหารต้องมีจิตวิทยาในการสื่อสาร จัดสภาพแวดล้อมทางการสื่อสารให้เหมาะสม และต้องสร้างวัฒนธรรมการสื่อสารที่ดี ในด้านจิตวิทยาการสื่อสารผู้บริหารต้องยึดหลักความรับผิดชอบและให้ความสำคัญต่อข้อมูลข่าวสารที่ส่งไปถึงบุคลากรในมหาวิทยาลัย สร้างความไว้วางใจและความเป็นกันเองกับบุคลากร สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อมหาวิทยาลัย มีการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากร ด้านการจัดสภาพแวดล้อมทางการสื่อสาร ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ส่งเสริมให้บุคลากรหรือผู้สนใจเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การจัดการศึกษาเพื่อเป็นการสร้างบรรยากาศที่ดีในการสื่อสารระหว่างกันและผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกด้านการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย และด้านวัฒนธรรมการสื่อสาร ผู้บริหารควรใช้การสื่อสารที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์การและควรให้มีการสื่อสารในลักษณะต่างๆ ซึ่งแสดงถึงความเป็นเอกลักษณ์วัฒนธรรมขององค์การ เช่น การแต่งกายในวาระสำคัญต่าง ๆ ส่งเสริมการสื่อสารในสังคมพหุวัฒนธรรม เพื่อให้บุคลากรตระหนักถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรมการสื่อสาร และจัดระบบการประชุมบุคลากรทั้งมหาวิทยาลัยอย่างเหมาะสมและเพียงพอ

3.1.6 ด้านเครือข่ายทางการสื่อสาร

เครือข่ายทางการสื่อสารของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ต้องมีทั้งเครือข่ายภายในองค์การและเครือข่ายภายนอกองค์การ ดังนั้นผู้บริหารควรสร้างเครือข่ายการสื่อสารภายในองค์การกับบุคลากรทุกกลุ่ม เช่น เครือข่ายการสื่อสาร/ประชาสัมพันธ์องค์การในทุกคณะ คณะ กอง ศูนย์/สำนัก และเครือข่ายภายนอกองค์การ ผู้บริหารมีการส่งเสริม สนับสนุน การจัดกิจกรรมพันธมิตรการสื่อสารกับหน่วยงานภายนอก ทั้งกับชุมชนรอบมหาวิทยาลัย องค์การปกครองท้องถิ่น จังหวัด และภูมิภาค ตลอดจนการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับสื่อมวลชนทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ และต่างประเทศ

3.1.7 ด้านการแสวงหาและการจัดการข้อมูลข่าวสาร

ในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะต้องมีการแสวงหาความรู้และการจัดการข้อมูลข่าวสาร เช่น ผู้บริหารต้องจัดระบบในการแสวงหาความรู้ ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยจากสื่อต่าง ๆ จากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำมาเป็นฐานในการบริหารงานอย่างมีเหตุผล ทันสถานการณ์ ผู้บริหารต้องยึดหลักการจัดการข้อมูลข่าวสารอย่างเป็นระบบผ่านสื่อต่าง ๆ สามารถใช้กระบวนการของระบบข้อมูลสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจในการบริหารองค์กร และผู้บริหารต้องมีแผนการสื่อสารเพื่อการจัดการความรู้ นำไปสู่การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) ได้เป็นอย่างดี

3.1.8 ด้านทักษะการสื่อสาร

ทักษะการสื่อสารของผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงานของมหาวิทยาลัย ดังนั้นผู้บริหารต้องมีความสามารถในการใช้การสื่อสารทั้งวัจนภาษา (ฟัง/พูด/อ่าน/เขียน) อวัจนภาษา การนำเสนอ/การนำประชุม การใช้ภาษาต่าง ๆ การใช้สื่อเทคโนโลยี และการโต้เถียงประนีประนอม ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการสื่อสารทั้งกับบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยและกับสาธารณชนภายนอก สามารถใช้เทคนิคการพูดที่เหมาะสมกับบริบทของการสื่อสารทั้งในโอกาสการสื่อสารที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ สามารถเขียนเพื่อการสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายได้อย่างเหมาะสม ผู้บริหารต้องมีบุคลิกภาพที่ดี สามารถสร้างความประทับใจในการปรากฏกายต่อหน้าสาธารณชนได้ ใช้น้ำเสียง สีหน้า สายตา และกริยาท่าทาง ในการสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ทางการสื่อสาร วางตัวได้เหมาะสมและใช้การสื่อสารได้ถูกต้องตามกาลเทศะ มีทักษะในการนำเสนองานที่ดี มีเทคนิคในการโน้มน้าวใจใจ ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำในการประชุม ทำให้บุคลากรคล้อยตาม ตลอดจนมีส่วนร่วมในการประชุม มีความเป็นกลาง มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ สามารถวิเคราะห์และแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการประชุมได้อย่างเหมาะสม ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการใช้ภาษาไทยและภาษาอังกฤษได้ดีทั้งการพูดและการเขียน มีความสามารถในการใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการสื่อสารสำหรับการบริหารงานได้เป็นอย่างดี เช่น การใช้สื่อใหม่ หรือสื่อประเภท Social Network ผู้บริหารสามารถใช้การสื่อสารเพื่อแก้ไขปัญหาภายในมหาวิทยาลัยโดยวิธีการโต้เถียงเพื่อลดความขัดแย้งและใช้บทบาทการเป็นผู้ไกล่เกลี่ย หากเกิดความขัดแย้งของบุคลากรในมหาวิทยาลัย และต้องทำเป็นกลาง ไม่เพิกเฉยต่อปัญหา

3.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามรอบที่ 1

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากผลการสัมภาษณ์ตัวแทนกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ 6 คน ในตอนที่ 3.1 มาร่างเป็นกลยุทธ์การบริหารงานด้วยฐานการสื่อสาร แล้วสร้างเป็นแบบสอบถามรอบที่ 1 จากนั้นนำไปสำรวจความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด จำนวน 20 คน เพื่อสร้างฉันทามติ (Consensus) ของกลุ่มที่มีต่อความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารองค์การด้วยฐานการสื่อสารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ โดยแบ่งกลยุทธ์ออกเป็น 8 ด้าน ประกอบด้วย 23 กลยุทธ์หลัก 97 กลยุทธ์ย่อย ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามรอบที่ 1 ดังปรากฏในตาราง 11-18

ตาราง 11 ค่าสถิติ และความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารองค์การด้วยฐานการสื่อสาร
ด้านนโยบายการสื่อสาร

กลยุทธ์หลักและกลยุทธ์ย่อย	Mdn ≥3.50	IR		Mo-Mdn ≤1.00	ความ เป็น ไปได้
		Mo	หรือ Q3-Q1 ≤1.50		
1. ด้านนโยบายการสื่อสาร					
1.1 การสื่อสารภายในองค์การ					
1.1.1 มหาวิทยาลัยมีหน่วยงานกลางที่รับผิดชอบด้าน การสื่อสารองค์การ โดยตรง เป็นเอกเทศ ทำงานอย่างมี อาชีพ มีฐานะเทียบเท่ากับคณะ กอง ศูนย์/สำนัก เช่น สำนักสื่อสารองค์การ	4.00	4.00	1.00	0.00	ได้
1.1.2 มหาวิทยาลัยมีการจัดสรรตำแหน่งและบรรจุ แต่งตั้งบุคลากรด้านการสื่อสารอย่างเพียงพอกับความ ต้องการตามแผนอัตรากำลังของมหาวิทยาลัย คณะ กอง ศูนย์/สำนัก	4.00	4.00	1.75	0.00	ไม่ได้
1.1.3 มหาวิทยาลัยมีการรับบุคลากรที่มีคุณวุฒิหรือ ประสบการณ์ด้านการสื่อสารโดยตรงมาปฏิบัติงานด้าน การสื่อสารองค์การทั้งในระดับมหาวิทยาลัย และคณะ กอง ศูนย์/สำนัก	4.00	4.00	1.00	0.00	ได้
1.1.4 มหาวิทยาลัยจะจัดสรรงบประมาณเพื่อ สนับสนุนงานด้านการสื่อสารองค์การอย่างเพียงพอ	4.00	4.00	0.75	0.00	ได้
1.1.5 มหาวิทยาลัยจะสรรหาผู้เชี่ยวชาญด้านการ สื่อสารอย่างมืออาชีพมาเป็นคณะกรรมการบริหารงาน ด้านการสื่อสารองค์การ	4.00	4.00	0.75	0.00	ได้

ตาราง 11 (ต่อ)

กลยุทธ์หลักและกลยุทธ์ย่อย	Mdn ≥3.50	Mo	IR หรือ Q3-Q1 ≤1.50	Mo-Mdn ≤1.00	ความ เป็น ไปได้
1.1.6 มหาวิทยาลัยจะเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร ในการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ แผนงาน โครงการ และ กิจกรรม เพื่อพัฒนาการสื่อสารองค์การอย่างต่อเนื่อง	4.00	4.00	0.75	0.00	ได้
1.1.7 มหาวิทยาลัยจะส่งเสริมให้ผู้บริหารทุกระดับได้ ตระหนักในการเห็นความสำคัญของการสื่อสารต่อ ความสำเร็จขององค์การ	4.00	4.00	1.00	0.00	ได้
1.1.8 มหาวิทยาลัยจะส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะ ด้านกระบวนการสื่อสารในการบริหารจัดการให้แก่ ผู้บริหารทุกระดับของหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย	4.00	4.00	1.75	0.00	ไม่ได้
1.1.9 มหาวิทยาลัยส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากร ภายในใช้เทคโนโลยีการสื่อสารเพื่อกิจกรรมการเรียนการ สอน เช่น ระบบ MIS, E-Office, Social Media เป็นต้น	4.00	5.00	1.00	1.00	ได้
1.1.10 มหาวิทยาลัยมีระบบการสื่อสารเพื่อการบริหาร จัดการ ซึ่งสามารถเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารกับกลุ่มเป้าหมายภายในทุกกลุ่มเพื่อการ ปฏิบัติงานร่วมกันได้ผ่านเครือข่ายภายในมหาวิทยาลัย	4.00	4.00	1.00	0.00	ได้
1.1.11 มหาวิทยาลัยมีระบบการสื่อสารที่ทำให้การ ไหลเวียนของข้อมูลข่าวสารภายใน มีเสถียรภาพและ น่าเชื่อถือ	4.00	3.00	1.75	1.00	ไม่ได้
1.1.12 มหาวิทยาลัยมีระบบการติดตาม ประเมินผล และรายงานความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนงาน ด้านการสื่อสารภายในองค์การ เพื่อการปรับปรุงแก้ไข การดำเนินการอย่างต่อเนื่อง	4.00	4.00	1.75	0.00	ไม่ได้
1.1.13 มหาวิทยาลัยจัดให้มีระบบและกลไกเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพของการสื่อสารภายในหน่วยงานทุกระดับ ให้มีความมั่นคงและปลอดภัยในการสื่อสารเพื่อการ บริหารจัดการศึกษา	4.00	4.00	1.75	0.00	ไม่ได้

ตาราง 11 (ต่อ)

กลยุทธ์หลักและกลยุทธ์ย่อย	Mdn ≥3.50	Mo	IR หรือ Q3-Q1 ≤1.50	Mo-Mdn ≤1.00	ความ เป็น ไปได้
1.2 การสื่อสารภายนอกองค์กร					
1.2.1 มหาวิทยาลัยมีระบบการสื่อสารที่ทันสมัยสามารถเชื่อมโยงเครือข่ายกับหน่วยงานภายนอกได้ทั้งในระดับประเทศและต่างประเทศ	4.00	4.00	1.00	0.00	ได้
1.2.2 มหาวิทยาลัยจะสร้างเครือข่ายกับบุคคล กลุ่มบุคคล องค์กรภายนอกทุกภาคส่วน เพื่อเป็นช่องทางประชาสัมพันธ์ข่าวสารความเคลื่อนไหวและกิจกรรมต่างๆ ของมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง	4.00	4.00	1.00	0.00	ได้
1.2.3 มหาวิทยาลัยมีการประชาสัมพันธ์และรายงานข้อมูลข่าวสารการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ผ่านระบบเครือข่ายการสื่อสารและเครือข่ายทางสังคมไปยังผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายอย่างต่อเนื่อง	4.00	4.00	1.00	0.00	ได้
1.2.4 มหาวิทยาลัยมีเครือข่ายสื่อสารมวลชนในการประชาสัมพันธ์งานตามภารกิจของมหาวิทยาลัยหลากหลายช่องทาง เช่น รายการโทรทัศน์ เคเบิลทีวี วิทยุ หนังสือพิมพ์ เว็บไซต์ เป็นต้น	4.50	5.00	1.00	0.50	ได้
1.2.5 มหาวิทยาลัยมีระบบการติดตาม ประเมินผล และรายงานความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนงานด้านการสื่อสารภายนอกองค์กร เพื่อการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง	4.00	4.00	2.00	0.00	ไม่ได้

จากตาราง 11 ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่ากลยุทธ์การสื่อสารด้านนโยบายการสื่อสารที่มีความเป็นไปได้ (มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.5 ขึ้นไป , ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เกิน 1.5 และผลต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐานไม่เกิน 1.00) มีดังนี้ กลยุทธ์หลักด้านการสื่อสารภายในองค์กร มีจำนวน 8 กลยุทธ์ย่อย ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1.1.1 , 1.1.3 , 1.1.4 , 1.1.5 , 1.1.6 , 1.1.7 , 1.1.9 และ 1.1.10 และกลยุทธ์หลักด้านการสื่อสารภายนอกองค์กร มีจำนวน 4 กลยุทธ์ย่อย ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1.2.1 , 1.2.2 , 1.2.3 และ 1.2.4

สำหรับกลยุทธ์การสื่อสารด้านนโยบายการสื่อสารที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าไม่มีความเป็นไปได้ มีดังนี้ กลยุทธ์หลักด้านการสื่อสารภายในองค์กร มีจำนวน 5 กลยุทธ์ย่อย ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1.1.2 , 1.1.8 , 1.1.11 , 1.1.12 และ 1.1.13 และกลยุทธ์หลักด้านการสื่อสารภายนอกองค์กร มีจำนวน 1 กลยุทธ์ย่อย ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1.2.5

ตาราง 12 ค่าสถิติ และความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารองค์กรด้วยฐานการสื่อสาร
ด้านรูปแบบการสื่อสาร

กลยุทธ์	Mdn ≥3.50	Mo	IR	Mo-Mdn ≤1.00	ความ เป็น ไปได้
			หรือ Q3-Q1 ≤1.50		
2. ด้านรูปแบบการสื่อสาร					
2.1 ทิศทางการไหลของข่าวสาร					
(แนวคิด (สั่งการ-สะท้อนกลับ)/แนวระนาบ)					
2.1.1 ผู้บริหารทุกระดับควรใช้การสื่อสารแบบสั่งการในบางโอกาสเท่าที่จำเป็นเท่านั้นในการบริหารจัดการงานด้านต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย	4.00	4.00	1.00	0.00	ได้
2.1.2 ผู้บริหารทุกระดับควรจัดให้มีช่องทางการสื่อสารเพื่อสะท้อนกลับซึ่งความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานของผู้บริหารในรูปแบบต่าง ๆ อย่างหลากหลายและเป็นระบบ เพื่อสร้างความร่วมมือในการปฏิบัติงาน	4.00	4.00	1.00	0.00	ได้
2.1.3 ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญและเปิดโอกาสให้มีการสื่อสารแนวระนาบในมหาวิทยาลัยอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อสร้างความเสมอภาคทางการสื่อสารในองค์กร และให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นได้อย่างเป็นอิสระ เช่น การเสวนาระดมความคิด หรือการประชุมระดมสมอง	4.00	4.00	1.00	0.00	ได้

ตาราง 12 (ต่อ)

กลยุทธ์	Mdn ≥3.50	Mo	IR หรือ Q3-Q1 ≤1.50	Mo-Mdn ≤1.00	ความ เป็น ไปได้
2.2 เป็นทางการ/ไม่เป็นทางการ					
2.2.1 ผู้บริหารมีการจัดประชุม/สัมมนา เพื่อแถลงนโยบายการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยให้บุคลากรได้รับทราบเป็นประจำทุกปี	4.00	4.00	1.00	0.00	ได้
2.2.2 ผู้บริหารควรจะให้ความสำคัญกับการตรวจเยี่ยมพบปะกับบุคลากรของมหาวิทยาลัยอย่างไม่เป็นทางการ เพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน	4.00	4.00	1.00	0.00	ได้
2.2.3 มหาวิทยาลัยควรจัดให้มีการจัดประชุมพิจารณาเกี่ยวกับนโยบาย กฎระเบียบที่สำคัญต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำงานของบุคลากรโดยตรง	4.00	4.00	1.75	0.00	ไม่ได้
2.2.4 มหาวิทยาลัยมีการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรอย่างไม่เป็นทางการอย่างต่อเนื่อง เช่น งานเลี้ยง แข่งกีฬา สโมสรบุคลากร ฯลฯ	4.50	5.00	1.00	0.50	ได้
2.2.5 มหาวิทยาลัยมีการจัดทำคู่มือ/แนวทางปฏิบัติที่ดีในการสื่อสารของผู้บริหารทั้งการสื่อสารแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้สื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม	4.00	4.00	2.00	0.00	ไม่ได้

จากตาราง 12 ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่ากลยุทธ์การสื่อสารด้านรูปแบบการสื่อสารที่มีความเป็นไปได้ (มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.5 ขึ้นไป , ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เกิน 1.5 และผลต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐานไม่เกิน 1.00) มีดังนี้ กลยุทธ์หลักด้านทิศทางการไหลของข่าวสาร มีความเป็นไปได้ทุกกลยุทธ์ โดยมีจำนวน 3 กลยุทธ์ย่อย ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 2.1.1 , 2.1.2 และ 2.1.3 และกลยุทธ์หลักด้านการสื่อสารเป็นทางการ/ไม่เป็นทางการ มีจำนวน 3 กลยุทธ์ย่อย ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 2.2.1 , 2.2.2 และ 2.2.4

สำหรับกลยุทธ์การสื่อสารด้านรูปแบบการสื่อสารที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าไม่มีความเป็นไปได้ มีดังนี้ กลยุทธ์หลักด้านการสื่อสารเป็นทางการ/ไม่เป็นทางการ มีจำนวน 2 กลยุทธ์ย่อย ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 2.2.3 และ 2.2.5

ตาราง 13 ค่าสถิติ และความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารองค์การด้วยฐานการสื่อสาร
ด้านกระบวนการสื่อสาร

กลยุทธ์	Mdn ≥3.50	Mo	IR หรือ Q3-Q1 ≤1.50	Mo-Mdn ≤1.00	ความ เป็น ไปได้
3. ด้านกระบวนการสื่อสาร					
3.1 ผู้ส่งสาร					
3.1.1 ผู้บริหารทุกระดับต้องได้รับการพัฒนาให้เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ และตระหนักถึงความสำคัญของการนำการสื่อสารองค์การมาใช้ในการบริหารจัดการและพัฒนามหาวิทยาลัย	4.00	4.00	1.00	0.00	ได้
3.1.2 ผู้บริหารทุกระดับต้องได้รับการพัฒนาความรู้ และทักษะด้านการสื่อสารเพื่อให้สามารถสร้างความเข้าใจร่วมกันกับบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.00	4.00	2.00	0.00	ไม่ได้
3.1.3 ผู้บริหารมีวิธีการสื่อสารที่สร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร เพื่อให้ผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย เช่น การให้รางวัล การแข่งขัน เป็นต้น	4.00	4.00	1.50	0.00	ได้
3.1.4 ผู้บริหารมีทักษะพื้นฐานทางการสื่อสารที่ดี (ฟัง พูด อ่าน เขียน และนำเสนอ)	4.00	4.00	0.75	0.00	ได้
3.1.5 ผู้บริหารสามารถใช้ทักษะการสื่อสารเพื่อการบริหารและการจัดการองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น สั่งการ มอบหมายงาน สอนงาน ให้คำปรึกษา ประชุม ฯลฯ	4.00	4.00	1.50	0.00	ได้

ตาราง 13 (ต่อ)

กลยุทธ์	Mdn ≥3.50	Mo	IR หรือ Q3-Q1 ≤1.50	Mo-Mdn ≤1.00	ความ เป็น ไปได้
3.1.6 ผู้บริหารมีการปรับปรุงและพัฒนาตนเองด้าน การสื่อสารเพื่อการบริหารองค์การให้เท่าทันยุคสมัยอย่าง ต่อเนื่อง	4.00	4.00	1.00	0.00	ได้
3.1.7 ผู้บริหารมีนโยบายและกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อ การพัฒนาองค์การ ที่มาจากการมีส่วนร่วมของประชาคม บุคลากรของมหาวิทยาลัย	4.00	5.00	2.00	1.00	ไม่ได้
3.1.8 ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยมี ความรู้ และเข้าใจเกี่ยวกับความสำคัญของการสื่อสารต่อ ความสำเร็จขององค์การ ตลอดจนตระหนักใน ความสำคัญของตนเองในฐานะเสมือนสื่อบุคคลในการ ประชาสัมพันธ์มหาวิทยาลัย	4.00	4.00	1.00	0.00	ได้
3.1.9 ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้นำ ด้านการสื่อสาร สร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้เห็นเชิงประจักษ์ ทั้งแก่หน่วยงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย และ สามารถประพุดิตตนในฐานะ Brand Ambassador ของ มหาวิทยาลัยได้เป็นอย่างดี	4.00	5.00	2.00	1.00	ไม่ได้
3.2 เนื้อหา					
3.2.1 ผู้บริหารด้านการสื่อสารขององค์การมีระบบการ ตรวจสอบ กลั่นกรองข้อมูลข่าวสารก่อนการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย เพื่อให้ข่าวสารมีความถูกต้อง เหมาะสม และน่าเชื่อถือ	4.00	4.00	0.75	0.00	ได้
3.2.2 ผู้บริหารมีนโยบายการนำเสนอเนื้อหาโดยเน้น ความสำเร็จของผลงานตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ของ มหาวิทยาลัย “มหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น” เพื่อ สร้างความเชื่อถือ ไว้วางใจ และการยอมรับจาก สาธารณชน	4.00	4.00	1.00	0.00	ได้

ตาราง 13 (ต่อ)

กลยุทธ์	Mdn ≥3.50	Mo	IR หรือ Q3-Q1 ≤1.50	Mo-Mdn ≤1.00	ความ เป็น ไปได้
3.2.3 มหาวิทยาลัยมีการนำเสนอเนื้อหาข่าวสารที่ครอบคลุมกิจกรรม ความสำเร็จต่าง ๆ ทั้งของนักศึกษา คณาจารย์ และผู้บริหาร เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของมหาวิทยาลัย	4.00	4.00	1.00	0.00	ได้
3.2.4 มหาวิทยาลัยมีการนำเสนอเนื้อหาที่เป็น CSR (Corporate Social Responsibility) ของมหาวิทยาลัยในด้านผลสำเร็จต่อชุมชน ท้องถิ่น สังคม และประเทศ เพื่อเป็นการสร้างแบรนด์ (Brand) ให้กับมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง	4.00	5.00	2.00	1.00	ไม่ได้
3.3 ช่องทาง/พื้นที่/โอกาส/เวลา					
3.3.1 มหาวิทยาลัยมีแนวปฏิบัติในการกระจายข้อมูล ข่าวสารภายใน ที่เป็นระบบ รวดเร็ว ทัวถึง หลากหลายช่องทางอย่างชัดเจน	4.00	4.00	2.00	0.00	ไม่ได้
3.3.2 ผู้บริหารมีการนำช่องทางการสื่อสารหรือสื่อที่ทันสมัย มาใช้เพื่อการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร เช่น SMS E-mail Website Social Media (Facebook ,Twitter, Instagram ,Line) ฯลฯ	4.00	4.00	1.00	0.00	ได้
3.3.3 มหาวิทยาลัยมีการสื่อสารข้อมูลข่าวสารผ่านสื่อมวลชนอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ	4.00	4.00	1.50	0.00	ได้
3.3.4 มหาวิทยาลัยมีระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการงานด้านต่าง ๆ	4.00	4.00	1.00	0.00	ได้
3.3.5 มหาวิทยาลัยส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน	4.00	4.00	1.00	0.00	ได้
3.3.6 ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีพื้นที่และโอกาสในการสื่อสารและสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เช่น สโมสรบุคลากร มุมกาแฟ หรือทาง Social Media เป็นต้น	4.00	5.00	1.00	1.00	ได้

ตาราง 13 (ต่อ)

กลยุทธ์	Mdn ≥3.50	Mo	IR หรือ Q3-Q1 ≤1.50	Mo-Mdn ≤1.00	ความ เป็น ไปได้
3.3.7 มหาวิทยาลัยมีการนำการสื่อสารการตลาดมาใช้ ในการประชาสัมพันธ์งานการศึกษาของมหาวิทยาลัย เช่น Roadshow Openhouse เป็นต้น	4.50	5.00	1.00	0.50	ได้
3.4 ผู้รับสาร					
3.4.1 ผู้บริหารมีการชี้แจงให้บุคลากรทราบแนวปฏิบัติ ต่าง ๆ ผ่านสื่ออย่างหลากหลายและต่อเนื่องเพื่อให้ ครอบคลุมผู้รับสารทุกกลุ่มในมหาวิทยาลัยให้เข้าใจและ ปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน	4.00	4.00	1.75	0.00	ไม่ได้
3.4.2 มหาวิทยาลัยต้องคำนึงถึงความถูกต้อง รวดเร็ว และทันถึงในการเข้าถึงข้อมูลของผู้รับสาร โดยการใช้สื่อ หลากหลายช่องทาง	4.00	4.00	1.00	0.00	ได้
3.4.3 มหาวิทยาลัยมีการติดตามประเมินผลการได้รับ ข้อมูลข่าวสารของบุคลากรและนักศึกษาภายใน มหาวิทยาลัย เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการสื่อสารภายใน องค์กรอย่างต่อเนื่อง	4.00	4.00	1.00	0.00	ได้
3.4.4 มหาวิทยาลัยมีแนวปฏิบัติในการส่งข้อมูล ข่าวสารและการติดตามประเมินผลการได้รับข้อมูล ข่าวสารของมหาวิทยาลัยจากหน่วยงานภายนอกอย่าง ต่อเนื่อง เพื่อให้การสื่อสารเกิดประสิทธิภาพสูงสุด	4.00	4.00	1.50	0.00	ได้

จากตาราง 13 ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่ากลยุทธ์การสื่อสารด้าน
กระบวนการสื่อสารที่มีความเป็นไปได้ (มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.5 ขึ้นไป , ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่
เกิน 1.5 และผลต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐานไม่เกิน 1.00) มีดังนี้ กลยุทธ์หลักด้านผู้ส่งสาร มี
จำนวน 6 กลยุทธ์ย่อย ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 3.1.1 , 3.1.3 , 3.1.4 , 3.1.5 , 3.1.6 และ 3.1.7 และกลยุทธ์
หลักด้านเนื้อหา มีจำนวน 3 กลยุทธ์ย่อย ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 3.2.1 , 3.2.2 และ 3.2.3 กลยุทธ์หลักด้าน
ช่องทาง/พื้นที่/โอกาส/เวลา มีจำนวน 6 กลยุทธ์ย่อย ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 3.3.2 , 3.3.3 , 3.3.4 , 3.3.5 ,

3.3.6 และ 3.3.7 และกลยุทธ์หลักด้านผู้รับสาร มีจำนวน 3 กลยุทธ์ย่อย ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 3.4.2 , 3.4.3 และ 3.4.4

สำหรับกลยุทธ์การสื่อสารด้านกระบวนการส่งสารที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าไม่มีความเป็นไปได้ มีดังนี้ กลยุทธ์หลักด้านผู้ส่งสาร มีจำนวน 3 กลยุทธ์ย่อย ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 3.1.2 , 3.1.7 และ 3.1.9 กลยุทธ์หลักด้านเนื้อหา มีจำนวน 1 กลยุทธ์ย่อย ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 3.2.4 กลยุทธ์หลักด้านช่องทาง/พื้นที่/โอกาส/เวลา มีจำนวน 1 กลยุทธ์ย่อย ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 3.3.1 และกลยุทธ์หลักด้านผู้รับสาร มีจำนวน 1 กลยุทธ์ย่อย ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 3.4.1

ตาราง 14 ค่าสถิติ และความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารองค์การด้วยฐานการสื่อสาร
ด้านกลยุทธ์การสื่อสาร

กลยุทธ์	Mdn ≥3.50	Mo	IR หรือ Q3-Q1 ≤1.50	Mo-Mdn ≤1.00	ความ เป็น ไปได้
4. ด้านกลยุทธ์การสื่อสาร					
4.1 การสื่อสารเชิงรุก					
4.1.1 มีการทำ SWOT Analysis ภาพรวมของมหาวิทยาลัยและการสื่อสารขององค์การ เพื่อนำมาเป็นพื้นฐานในการวางแผน กำหนดประเด็นและพัฒนากลยุทธ์การสื่อสารขององค์การ	5.00	5.00	1.00	0.00	ได้
4.1.2 มีกลยุทธ์ในการวางระบบแพร่กระจายและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารของมหาวิทยาลัย โดยการกำหนดและชี้แนะประเด็นในการสื่อสารผ่านสื่อและกิจกรรมเพื่อพัฒนาและรักษาสัมพันธ์ภาพกับกลุ่มเป้าหมายและสาธารณชนกลุ่มต่าง ๆ	4.00	4.00	1.75	0.00	ไม่ได้
4.1.3 มีแนวปฏิบัติเกี่ยวกับวิธีการสื่อสารผ่านสื่ออย่างชัดเจน เช่น วิธีการผลิตสื่อ การจัดกิจกรรมต่าง ๆ การประสานงานกับสื่อมวลชน การซื้อพื้นที่/เวลาในสื่อต่าง ๆ เป็นต้น	4.00	4.00	1.00	0.00	ได้

ตาราง 14 (ต่อ)

กลยุทธ์	Mdn ≥3.50	Mo	IR หรือ Q3-Q1 ≤1.50	Mo-Mdn ≤1.00	ความ เป็น ไปได้
4.1.4 มีกลยุทธ์การสื่อสารการตลาดเพื่อ ประชาสัมพันธ์มหาวิทยาลัย โดยใช้การสื่อสาร หลากหลายช่องทางเพื่อให้เข้าถึงทุกกลุ่มเป้าหมาย	4.00	4.00	1.00	0.00	ได้
4.1.5 มีกลยุทธ์ในการสร้างภาพลักษณ์และแบรนด์ (Brand) ของมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่องเพื่อรักษา ภาพลักษณ์ที่ดี ความไว้วางใจและการได้รับการยอมรับ จากทุกภาคส่วน	4.00	5.00	1.00	1.00	ได้
4.2 การสื่อสารเชิงรับ					
4.2.1 มีการแถลงข่าวหรือให้สัมภาษณ์ผ่านสื่อมวลชน เพื่อชี้แจงข่าวสารในทางลบเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยอย่าง รวดเร็ว ชัดเจน และถูกต้อง	4.00	4.00	1.00	0.00	ได้
4.2.2 เน้นการให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นจริงของ มหาวิทยาลัยแก่สาธารณชน เพื่อแสดงให้เห็นถึงความ จริงใจและความพยายามในการแก้ไขปัญหา	4.00	4.00	1.00	0.00	ได้
4.2.3 มีการแต่งตั้งคณะกรรมการชุดพิเศษไว้ (หรือมี การแต่งตั้งคณะกรรมการชุดพิเศษทันทีเมื่อเกิดเหตุ) และ มีแนวปฏิบัติที่ชัดเจนสำหรับแก้ปัญหาด้านการสื่อสาร องค์การในภาวะวิกฤติ	4.00	4.00	1.75	0.00	ไม่ได้
4.2.4 มีศูนย์รับเรื่องราวร้องเรียนหรือมีการจัดช่องทาง การร้องเรียนเกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ มหาวิทยาลัย	4.00	4.00	1.00	0.00	ได้

จากตาราง 14 ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่ากลยุทธ์การสื่อสารด้าน
กลยุทธ์การสื่อสารที่มีความเป็นไปได้ (มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.5 ขึ้นไป , ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่
เกิน 1.5 และผลต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐานไม่เกิน 1.00) มีดังนี้ กลยุทธ์หลักด้านการสื่อสาร
เชิงรุก มีจำนวน 4 กลยุทธ์ย่อย ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 4.1.1 , 4.1.3 , 4.1.4 และ 4.1.5 และกลยุทธ์หลักด้าน
การสื่อสารเชิงรับ มีจำนวน 3 กลยุทธ์ย่อย ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 4.1.2 , 4.2.2 และ 4.2.4

สำหรับกลยุทธ์การสื่อสารด้านกลยุทธ์การสื่อสารที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าไม่มีความเป็นไปได้ มีดังนี้ กลยุทธ์หลักด้านการสื่อสารเชิงรุก มีจำนวน 1 กลยุทธ์ย่อย ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 4.1.2 และกลยุทธ์หลักด้านการสื่อสารเชิงรับ มีจำนวน 1 กลยุทธ์ย่อย ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 4.2.3

ตาราง 15 ค่าสถิติ และความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารองค์การด้วยฐานการสื่อสาร
ด้านบรรยากาศการสื่อสาร

กลยุทธ์	Mdn ≥3.50	Mo	IR		ความเป็น ไปได้
			หรือ Q3-Q1 ≤1.50	Mo-Mdn ≤1.00	
5. ด้านบรรยากาศการสื่อสาร					
5.1 จิตวิทยาในการสื่อสาร (ความรู้สึกรับรู้และการรับรู้ของสมาชิกในองค์การ)					
5.1.1 ผู้บริหารยึดหลักความรับผิดชอบและให้ความสำคัญต่อข้อมูลข่าวสารที่ส่งไปถึงบุคลากรในมหาวิทยาลัย	4.00	4.00	1.00	0.00	ได้
5.1.2 ผู้บริหารเน้นการสร้างควมไว้วางใจและความเป็นกันเองกับบุคลากร	4.00	4.00	1.00	0.00	ได้
5.1.3 ผู้บริหารใช้การพูดคุยกับบุคลากรในเรื่องทั่ว ๆ ไปมากกว่าการถามเฉพาะเรื่องงาน เพื่อสร้างความคุ้นเคย	4.00	4.00	1.75	0.00	ไม่ได้
5.1.4 ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อมหาวิทยาลัย	4.00	4.00	1.00	0.00	ได้
5.1.5 ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญในการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากร เช่น สวัสดิการผลตอบแทน	4.00	4.00	1.00	0.00	ได้
5.2 สภาพแวดล้อมทางการสื่อสาร					
5.2.1 ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยเน้นการสื่อสารในระบบเปิดหรือการสื่อสารสองทาง	4.00	4.00	1.00	0.00	ได้

ตาราง 15 (ต่อ)

กลยุทธ์	Mdn ≥3.50	Mo	IR หรือ Q3-Q1 ≤1.50	Mo-Mdn ≤1.00	ความ เป็น ไปได้
5.2.2 ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรหรือผู้สนใจเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การจัดการศึกษา เพื่อเป็นการสร้างบรรยากาศที่ดีในการสื่อสารระหว่างกัน	4.00	4.00	1.75	0.00	ไม่ได้
5.2.3 ผู้บริหารเน้นการสร้างบรรยากาศให้เกิดความกระตือรือร้นในการสื่อสารเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรมีความตั้งใจในการทำงานอยู่เสมอ	4.00	5.00	1.00	1.00	ได้
5.2.4 ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกด้านการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย	4.00	4.00	1.00	0.00	ได้
5.3 วัฒนธรรมการสื่อสาร					
5.3.1 ผู้บริหารควรใช้การสื่อสารที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์การและควรให้มีการสื่อสารในลักษณะต่างๆ ซึ่งแสดงถึงความเป็นเอกลักษณ์วัฒนธรรมขององค์การ เช่น การแต่งกายในวาระสำคัญต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับความเป็นราชภัฏ การสื่อสารผ่านเพลงประจำมหาวิทยาลัย เพื่อตอกย้ำความเป็นราชภัฏ	4.00	5.00	1.00	1.00	ได้
5.3.2 มหาวิทยาลัยส่งเสริมการสื่อสารในสังคมพหุวัฒนธรรม เพื่อให้บุคลากรตระหนักถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรมการสื่อสาร	4.00	4.00	1.75	0.00	ไม่ได้
5.3.3 มหาวิทยาลัยจัดระบบการประชุมบุคลากรทั้งมหาวิทยาลัย ให้สอดคล้องกับเรื่องที่ต้องการสื่อสารอย่างเหมาะสมและเพียงพอ	4.00	4.00	1.50	0.00	ได้

จากตาราง 15 ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่ากลยุทธ์การสื่อสารด้านบรรยากาศการสื่อสารที่มีความเป็นไปได้ (มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.5 ขึ้นไป , ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เกิน 1.5 และผลต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐานไม่เกิน 1.00) มีดังนี้ กลยุทธ์หลักด้านจิตวิทยาในการสื่อสาร มีจำนวน 4 กลยุทธ์ย่อย ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 5.1.1 , 5.1.2 , 5.1.4 และ 5.1.5 กลยุทธ์หลัก

ด้านสภาพแวดล้อมทางการสื่อสาร มีจำนวน 3 กลยุทธ์ย่อย ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 5.1.2 , 5.2.3 และ 5.2.4 และกลยุทธ์หลักด้านวัฒนธรรมการสื่อสาร มีจำนวน 2 กลยุทธ์ย่อย ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 5.3.1 และ 5.3.3

สำหรับกลยุทธ์การสื่อสารด้านบรรยากาศการสื่อสารที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าไม่มีความเป็นไปได้ มีดังนี้ กลยุทธ์หลักด้านจิตวิทยาในการสื่อสาร มีจำนวน 1 กลยุทธ์ย่อย ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 5.1.3 ด้านสภาพแวดล้อมทางการสื่อสาร มีจำนวน 1 กลยุทธ์ย่อย ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 5.2.2 และกลยุทธ์หลักด้านวัฒนธรรมการสื่อสาร มีจำนวน 1 กลยุทธ์ย่อย ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 5.3.2

ตาราง 16 ค่าสถิติ และความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารองค์การด้วยฐานการสื่อสาร
ด้านเครือข่ายการสื่อสาร

กลยุทธ์	Mdn ≥3.50	Mo	IR	Mo-Mdn ≤1.00	ความเป็น ไปได้
			หรือ Q3-Q1 ≤1.50		
6. ด้านเครือข่ายการสื่อสาร					
6.1 เครือข่ายภายในองค์การ					
6.1.1 ผู้บริหารควรสร้างเครือข่ายการสื่อสารภายใน องค์การกับบุคลากรทุกกลุ่ม เช่น เครือข่ายการสื่อสาร/ ประชาสัมพันธ์องค์การในทุกคณะ คณะ กอง ศูนย์/สำนัก	4.00	4.00	0.75	0.00	ได้
6.2 เครือข่ายภายนอกองค์การ					
6.2.1 ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุน การจัดกิจกรรม พันธมิตรการสื่อสารกับหน่วยงานภายนอก ทั้งกับชุมชน รอบมหาวิทยาลัย องค์การปกครองท้องถิ่น จังหวัด และ ภูมิภาค	4.00	4.00	1.00	0.00	ได้
6.2.2 ผู้บริหารสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับสื่อมวลชน ทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ และต่างประเทศ	4.00	4.00	1.75	0.00	ไม่ได้

จากตาราง 16 ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่ากลยุทธ์การสื่อสารด้านเครือข่ายการสื่อสารที่มีความเป็นไปได้ (มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.5 ขึ้นไป , ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เกิน 1.5 และผลต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐานไม่เกิน 1.00) กลยุทธ์หลักด้านเครือข่ายภายใน

องค์กร มีจำนวน 1 กลยุทธ์ย่อย ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 6.1.1 และกลยุทธ์หลักด้านเครือข่ายภายนอก
องค์กร มีจำนวน 1 กลยุทธ์ย่อย ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 6.2.1

สำหรับกลยุทธ์การสื่อสารด้านเครือข่ายการสื่อสารที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าไม่มีความ
เป็นไปได้ ประกอบด้วย กลยุทธ์หลักด้านเครือข่ายภายนอกองค์กร มีจำนวน 1 กลยุทธ์ย่อย
ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 6.2.2

ตาราง 17 ค่าสถิติ และความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารองค์กรด้วยฐานการสื่อสาร
ด้านการแสวงหาและการจัดการข้อมูลข่าวสารของผู้บริหาร

กลยุทธ์	Mdn ≥3.50	Mo	IR หรือ Q3-Q1 ≤1.50	Mo-Mdn ≤1.00	ความ เป็น ไปได้
7. ด้านการแสวงหาและการจัดการข้อมูลข่าวสารของผู้บริหาร					
7.1 การแสวงหาความรู้/มีความรู้					
7.1.1 ผู้บริหารต้องจัดระบบในการแสวงหาความรู้ข้อมูล ข่าวสารเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยจากสื่อต่าง ๆ จากแหล่งข้อมูล ต่าง ๆ เพื่อนำมาเป็นฐานในการบริหารงานอย่างมีเหตุผล ทันสถานการณ์	4.00	4.00	0.75	0.00	ได้
7.1.2 ผู้บริหารต้องยึดหลักการจัดการข้อมูลข่าวสารอย่าง เป็นระบบผ่านสื่อต่างๆ	4.00	4.00	0.75	0.00	ได้
7.2 การใช้ความรู้/การสื่อสารความรู้					
7.2.1 ผู้บริหารต้องใช้กระบวนการของระบบข้อมูล สารสนเทศเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจในการบริหาร องค์กร	4.00	4.00	1.50	0.00	ได้
7.2.2 ผู้บริหารต้องมีแผนการสื่อสารเพื่อการจัดการ ความรู้ นำไปสู่การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO)	4.00	4.00	1.50	0.00	ได้

จากตาราง 17 ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่ากลยุทธ์การสื่อสารด้านการแสวงหาและการจัดการข้อมูลข่าวสารของผู้บริหารที่มีความเป็นไปได้ (มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.5 ขึ้นไป , ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เกิน 1.5 และผลต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐานไม่เกิน 1.00) มีความเป็นไปได้ทุกกลยุทธ์ ดังนี้ กลยุทธ์หลักด้านการแสวงหาความรู้/มีความรู้ มีจำนวน 2 กลยุทธ์ย่อย ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 7.1.1 และ 7.1.2 และกลยุทธ์หลักด้านการใช้ความรู้/การสื่อสารความรู้ มีจำนวน 2 กลยุทธ์ย่อย ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 7.2.1 และ 7.2.2

ตาราง 18 ค่าสถิติ และความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารองค์การด้วยฐานการสื่อสารด้านทักษะการสื่อสาร

กลยุทธ์	Mdn	Mo	IR หรือ Q3-Q1	Mo-Mdn ≤1.00	ความเป็น ไปได้
	≥3.50		≤1.50		
8. ด้านทักษะการสื่อสาร					
8.1 วจนภาษา (ฟัง/พูด/อ่าน/เขียน)					
8.1.1 ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการสื่อสารทั้งกับบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยและกับสาธารณชนภายนอก	4.00	4.00	1.00	0.00	ได้
8.1.2 ผู้บริหารต้องใช้เทคนิคการพูดที่เหมาะสมกับบริบทของการสื่อสาร ทั้งในโอกาสการสื่อสารที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ	4.00	4.00	1.00	0.00	ได้
8.1.3 ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการเขียนเพื่อการสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายได้อย่างเหมาะสมกับบริบทของการสื่อสาร	4.00	4.00	1.00	0.00	ได้
8.1.4 ผู้บริหารต้องมีความรู้และเข้าใจในหลักการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ โดยสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ ด้วยความสุภาพ ถูกต้อง ครบถ้วน ชัดเจน ตรงประเด็น และมีความน่าเชื่อถือ	4.00	4.00	1.00	0.00	ได้
8.2 อัจฉริยะ					
8.2.1 ผู้บริหารต้องมีบุคลิกภาพที่ดี สามารถสร้างความประทับใจในการปรากฏกายต่อหน้าสาธารณชนได้	5.00	5.00	1.00	0.00	ได้

ตาราง 18 (ต่อ)

กลยุทธ์	Mdn ≥3.50	Mo	IR หรือ Q3-Q1 ≤1.50	Mo-Mdn ≤1.00	ความ เป็น ไปได้
8.2.2 ผู้บริหารต้องใช้น้ำเสียง สีหน้า สายตา และกิริยาท่าทาง ในการสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ทางการสื่อสาร	5.00	5.00	1.00	0.00	ได้
8.2.3 ผู้บริหารต้องวางตัวได้เหมาะสมและใช้การสื่อสารได้ถูกต้องตามกาลเทศะ	5.00	5.00	1.00	0.00	ได้
8.3 การนำเสนอ/การนำประชุม					
8.3.1 ผู้บริหารต้องมีทักษะในการนำเสนองานที่ดี มีการเตรียมการและการศึกษาข้อมูลก่อนการนำเสนอ มีเทคนิคในการโน้มน้าวใจ และเตรียมพร้อมในการจัดการคำถามที่อาจจะเกิดขึ้นจากกลุ่มผู้ฟัง	4.00	4.00	1.00	0.00	ได้
8.3.2 ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำในการประชุม ทำให้บุคลากรคล้อยตาม ตลอดจนมีส่วนร่วมในการประชุม	4.00	4.00	1.00	0.00	ได้
8.3.3 ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการกระตุ้นให้บุคลากรได้กล้าแสดงออกซึ่งความคิดเห็น และยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างของผู้อื่น	4.00	4.00	1.00	0.00	ได้
8.3.4 ผู้บริหารต้องมีความเป็นกลาง มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ สามารถคิดวิเคราะห์และแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการประชุมได้อย่างเหมาะสม	4.00	5.00	1.00	1.00	ได้
8.3.5 ผู้บริหารต้องมีทักษะในการนำเสนอและสรุปประเด็นในที่ประชุมได้อย่างเหมาะสม	4.00	4.00	1.00	0.00	ได้
8.4 การใช้ภาษาไทย/อังกฤษ/อื่นๆ					
8.4.1 ผู้บริหารมีความสามารถในการใช้ภาษาไทยและภาษาอังกฤษได้ดีทั้งการพูดและการเขียน	4.00	4.00	1.50	0.00	ได้
8.4.2 มหาวิทยาลัยมีฝ่ายวิเทศสัมพันธ์ในการกลั่นกรองดูแล และแปลภาษาให้กับผู้บริหารในการนำเสนอ กล่าวสุนทรพจน์ หรือ โอกาสที่ต้องใช้ภาษา ต่างประเทศอย่างเป็นทางการ	4.00	5.00	1.75	1.00	ไม่ได้

ตาราง 18 (ต่อ)

กลยุทธ์	Mdn ≥3.50	Mo	IR หรือ Q3-Q1 ≤1.50	Mo-Mdn ≤1.00	ความ เป็น ไปได้
8.4.3 ผู้บริหารมีการพัฒนาตนเองในการสื่อสารภาษา อื่นๆ ที่มีความจำเป็นต้องใช้ทั้งในระดับโลก อาเซียน และ ระดับท้องถิ่น	4.00	4.00	2.00	0.00	ไม่ได้
8.5 การใช้สื่อ/เทคโนโลยีสื่อสาร					
8.5.1 ผู้บริหารมีความสามารถในการใช้สื่อและ เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสารสำหรับการบริหารงานได้เป็น อย่างดี เช่น การใช้สื่อใหม่ หรือสื่อประเภท Social Network	4.00	4.00	1.00	0.00	ได้
8.5.2 ผู้บริหารมีทักษะในการใช้สื่อที่สามารถแสดงความ เป็นตัวตนของตัวเองเป็นอย่างดี	4.00	4.00	1.00	0.00	ได้
8.6 การไกล่เกลี่ย ประนีประนอม/การแก้ไขความขัดแย้ง					
8.6.1 ผู้บริหารยึดหลักการสื่อสารเพื่อแก้ไขปัญหภายใน มหาวิทยาลัยโดยวิธีการไกล่เกลี่ยเพื่อลดความขัดแย้ง และ หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจในการแก้ไขปัญหา	4.00	4.00	1.50	0.00	ได้
8.6.2 ผู้บริหารใช้บทบาทการเป็นผู้ไกล่เกลี่ย หากเกิด ความขัดแย้งของบุคลากรในมหาวิทยาลัยในลักษณะคดี ความฟ้องร้องส่วนตัว โดยทำตัวเป็นกลางและไม่เพิกเฉยต่อ ปัญหา	4.00	4.00	1.00	0.00	ได้

จากตาราง 18 ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่ากลยุทธ์การสื่อสารด้าน
ทักษะการสื่อสารที่มีความเป็นไปได้ (มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.5 ขึ้นไป , ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์
ไม่เกิน 1.5 และผลต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐานไม่เกิน 1.00) มีดังนี้ กลยุทธ์หลักด้านวิจนภาษา
(ฟัง/พูด/อ่าน/เขียน) มีจำนวน 4 กลยุทธ์ย่อย ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 8.1.1 , 8.1.2 , 8.1.3 และ 8.1.4
กลยุทธ์หลักด้านอวิจนภาษา มีจำนวน 3 กลยุทธ์ย่อย ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 8.2.1 , 8.2.2 และ 8.2.3
กลยุทธ์หลักด้านการนำเสนอการนำประชุม มีจำนวน 5 กลยุทธ์ย่อย ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 8.3.1 , 8.3.2 ,
8.3.3 , 8.3.4 และ 8.3.5 กลยุทธ์หลักด้านการใช้ภาษาไทย/อังกฤษ/อื่น ๆ มีจำนวน 1 กลยุทธ์ย่อย
ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 8.4.1 กลยุทธ์หลักด้านการใช้สื่อ/เทคโนโลยีสื่อสาร มีจำนวน 2 กลยุทธ์ย่อย

ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 8.5.1 และ 8.5.2 และกลยุทธ์หลักด้านการใกล้เคียง ประณีประนอม/แก้ไขความขัดแย้ง มีจำนวน 2 กลยุทธ์ย่อย ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 8.6.1 และ 8.6.2

สำหรับกลยุทธ์การสื่อสารด้านทักษะการสื่อสารที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าไม่มีความเป็นไปได้ ประกอบด้วย กลยุทธ์หลักด้านการใช้ภาษาไทย/อังกฤษ/อื่น ๆ มีจำนวน 2 กลยุทธ์ย่อย ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 8.4.2 และ 8.4.3

3.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามรอบที่ 2

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามรอบที่ 1 ของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 20 คน พบว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่า กลยุทธ์การบริหารองค์การด้วยฐานการสื่อสารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ จากกลยุทธ์ทั้งหมด 8 ด้าน 23 กลยุทธ์หลัก 97 กลยุทธ์ย่อย มีความเป็นไปได้ จำนวน 75 กลยุทธ์ย่อย และไม่มีความเป็นไปได้ จำนวน 22 กลยุทธ์ย่อย ดังนั้นในแบบสอบถามรอบที่ 2 นี้ ผู้วิจัยจึงได้ทำการปรับปรุงกลยุทธ์ย่อยตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญและตัดกลยุทธ์ย่อยที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ไม่มีความเป็นไปได้ ออกจำนวน 22 กลยุทธ์ย่อย และได้นำไปสอบถามผู้เชี่ยวชาญทั้ง 20 คนอีกรอบ โดยในรอบนี้ผู้วิจัยได้แสดงคำตอบเดิมของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนในรอบที่ 1 พร้อมทั้งค่ามัธยฐาน (Md) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลรอบที่ 1 ของกลุ่ม ให้ผู้เชี่ยวชาญได้ทราบด้วย เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้ทราบความคิดเห็นของตนเปรียบเทียบกับความคิดเห็นของกลุ่ม และยืนยันหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบในรอบนี้ ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรอบที่ 2 ดังปรากฏในตาราง 19-26

ตาราง 19 ค่าสถิติ และความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารองค์การด้วยฐานการสื่อสาร
ด้านนโยบายการสื่อสาร

กลยุทธ์หลักและกลยุทธ์ย่อย	Mdn ≥3.50	Mo	IR หรือ Q3-Q1 ≤1.50	Mo-Mdn ≤1.00	ความ เป็น ไปได้
1. ด้านนโยบายการสื่อสาร					
1.1 การสื่อสารภายในองค์การ					
1.1.1 มหาวิทยาลัยมีหน่วยงานกลางที่รับผิดชอบด้าน การสื่อสารองค์การโดยตรง เป็นเอกเทศ ทำงานอย่างมืออาชีพ มีฐานะเทียบเท่ากับคณะ กอง ศูนย์/สำนัก เช่น สำนักสื่อสารองค์การ	4.00	4.00	1.00	0.00	ได้
1.1.2 มหาวิทยาลัยมีการรับบุคลากรที่มีคุณวุฒิหรือ ประสบการณ์ด้านการสื่อสารโดยตรงมาปฏิบัติงานด้าน การสื่อสารองค์การทั้งในระดับมหาวิทยาลัย และคณะ กอง ศูนย์/สำนัก	4.00	4.00	1.00	0.00	ได้
1.1.3 มหาวิทยาลัยจะจัดสรรงบประมาณเพื่อ สนับสนุนงานด้านการสื่อสารองค์การอย่างเพียงพอ	4.00	4.00	0.00	0.00	ได้
1.1.4 มหาวิทยาลัยจะสรรหาผู้เชี่ยวชาญด้านการ สื่อสารอย่างมืออาชีพมาเป็นคณะกรรมการบริหารงาน ด้านการสื่อสารองค์การ	4.00	4.00	0.00	0.00	ได้
1.1.5 มหาวิทยาลัยจะเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร ในการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ แผนงาน โครงการ และ กิจกรรม เพื่อพัฒนาการสื่อสารองค์การอย่างต่อเนื่อง	4.00	4.00	0.00	0.00	ได้
1.1.6 มหาวิทยาลัยจะส่งเสริมให้ผู้บริหารทุกระดับได้ ตระหนักในการเห็นความสำคัญของการสื่อสารต่อ ความสำเร็จขององค์การ	4.00	4.00	0.00	0.00	ได้
1.1.7 มหาวิทยาลัยส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากร ภายในใช้เทคโนโลยีการสื่อสารเพื่อกิจกรรมการเรียนการ สอน เช่น ระบบ MIS, E-Office, Social Media เป็นต้น	4.00	4.00	1.00	0.00	ได้

ตาราง 19 (ต่อ)

กลยุทธ์หลักและกลยุทธ์ย่อย	Mdn ≥3.50	Mo	IR หรือ Q3-Q1 ≤1.50	Mo-Mdn ≤1.00	ความ เป็น ไปได้
1.1.8 มหาวิทยาลัยมีระบบการสื่อสารเพื่อการบริหารจัดการ ซึ่งสามารถเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับกลุ่มเป้าหมายภายในทุกกลุ่มเพื่อการปฏิบัติงานร่วมกันได้ผ่านเครือข่ายภายในมหาวิทยาลัย	4.00	4.00	1.00	0.00	ได้
1.2 การสื่อสารภายนอกองค์กร					
1.2.1 มหาวิทยาลัยมีระบบการสื่อสารที่ทันสมัย สามารถเชื่อมโยงเครือข่ายกับหน่วยงานภายนอกได้ทั้งในระดับประเทศและต่างประเทศ	4.00	4.00	1.00	0.00	ได้
1.2.2 มหาวิทยาลัยจะสร้างเครือข่ายกับบุคคล กลุ่มบุคคล องค์กรภายนอกทุกภาคส่วน เพื่อเป็นช่องทางประชาสัมพันธ์ข่าวสารความเคลื่อนไหวและกิจกรรมต่างๆ ของมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง	4.00	4.00	1.00	0.00	ได้
1.2.3 มหาวิทยาลัยมีการประชาสัมพันธ์และรายงานข้อมูลข่าวสารการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ผ่านระบบเครือข่ายการสื่อสารและเครือข่ายทางสังคมไปยังผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายอย่างต่อเนื่อง	4.00	4.00	0.75	0.00	ได้
1.2.4 มหาวิทยาลัยมีเครือข่ายสื่อสารมวลชนในการประชาสัมพันธ์งานตามภารกิจของมหาวิทยาลัย หลากหลายช่องทาง เช่น รายการโทรทัศน์ เคเบิลทีวี วิทยุ หนังสือพิมพ์ เว็บไซต์ เป็นต้น	4.00	4.00	1.00	0.00	ได้

จากตาราง 19 ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่ากลยุทธ์การสื่อสารด้านนโยบายการสื่อสาร ซึ่งประกอบด้วย 2 กลยุทธ์หลัก และ 12 กลยุทธ์ย่อย มีความเป็นไปได้ทุกกลยุทธ์ (มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.5 ขึ้นไป , ค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ ไม่เกิน 1.5 และผลต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐาน ไม่เกิน 1.00) ดังนี้

กลยุทธ์หลักด้านการสื่อสารภายในองค์กร มีความเป็นไปได้ทั้ง 8 กลยุทธ์ย่อยทุกกลยุทธ์ มีระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก (Mdn = 4.00) และผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าทุกกลยุทธ์มีความเป็นไปได้ (Mo-Mdn = 0.00) โดยกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องกันระดับสูงมาก (IR = 0.00) จำนวน 4 กลยุทธ์ และกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องกันระดับสูง (IR = 1.00) จำนวน 4 กลยุทธ์

กลยุทธ์หลักด้านการสื่อสารภายนอกองค์กร มีความเป็นไปได้ทั้ง 4 กลยุทธ์ย่อยทุกกลยุทธ์มีระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก (Mdn = 4.00) และผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าทุกกลยุทธ์มีความเป็นไปได้ (Mo-Mdn = 0.00) โดยกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องกันระดับค่อนข้างสูงมาก (IR = 0.75) จำนวน 1 กลยุทธ์ และกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องกันระดับสูง (IR = 1.00) จำนวน 3 กลยุทธ์

จากกลยุทธ์การสื่อสารด้านนโยบายการสื่อสาร ทั้ง 2 กลยุทธ์หลัก 12 กลยุทธ์ย่อย พบว่า กลยุทธ์ที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันในระดับสูงมาก (IR = 0.00) มีจำนวน 4 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) มหาวิทยาลัยจะจัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนงานด้านการสื่อสารองค์กรอย่างเพียงพอ 2) มหาวิทยาลัยจะสรรหาผู้เชี่ยวชาญด้านการสื่อสารอย่างมืออาชีพมาเป็นคณะกรรมการบริหารงานด้านการสื่อสารองค์กร 3) มหาวิทยาลัยจะเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ แผนงาน โครงการ และกิจกรรม เพื่อพัฒนาการสื่อสารองค์กรอย่างต่อเนื่อง และ 4) มหาวิทยาลัยจะส่งเสริมให้ผู้บริหารทุกระดับได้ตระหนักในการเห็นความสำคัญของการสื่อสารต่อความสำเร็จขององค์กร

ตาราง 20 ค่าสถิติ และความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารองค์กรด้วยฐานการสื่อสาร
ด้านรูปแบบการสื่อสาร

กลยุทธ์หลักและกลยุทธ์ย่อย	Mdn ≥3.50	Mo	IR	Mo-Mdn ≤1.00	ความ เป็น ไปได้
			หรือ Q3-Q1 ≤1.50		

2.1 ทิศทางการไหลของข่าวสาร

(แนวนิ่ง (สั่งการ-สะท้อนกลับ)/แนวระนาบ)

2.1.1 ผู้บริหารทุกระดับควรใช้การสื่อสารแบบสั่งการ ในบางโอกาสเท่าที่จำเป็นเท่านั้นในการบริหารจัดการ งานด้านต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย	4.00	4.00	1.00	0.00	ได้
---	------	------	------	------	-----

ตาราง 20 (ต่อ)

กลยุทธ์หลักและกลยุทธ์ย่อย	Mdn ≥3.50	Mo	IR หรือ Q3-Q1 ≤1.50	Mo-Mdn ≤1.00	ความ เป็น ไปได้
2.1.2 ผู้บริหารทุกระดับควรจัดให้มีช่องทางการสื่อสารเพื่อสะท้อนกลับซึ่งความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานของผู้บริหารในรูปแบบต่าง ๆ อย่างหลากหลายและเป็นระบบ เพื่อสร้างความร่วมมือในการปฏิบัติงาน	4.00	4.00	1.00	0.00	ได้
2.1.3 ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญและเปิดโอกาสให้มีการสื่อสารแนวระนาบในมหาวิทยาลัยอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อสร้างความเสมอภาคทางการสื่อสารในองค์กร และให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นได้อย่างเป็นอิสระ เช่น การเสวนาระดมความคิด หรือการประชุมระดมสมอง	4.00	4.00	1.00	0.00	ได้
2.2 เป็นทางการ/ไม่เป็นทางการ					
2.2.1 ผู้บริหารมีการจัดประชุม/สัมมนา เพื่อแถลงนโยบายการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยให้บุคลากรได้รับทราบเป็นประจำทุกปี	4.00	4.00	1.00	0.00	ได้
2.2.2 ผู้บริหารควรจะให้ความสำคัญกับการตรวจเยี่ยมพบปะกับบุคลากรของมหาวิทยาลัยอย่างไม่เป็นทางการ เพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน	4.00	4.00	1.00	0.00	ได้
2.2.3 มหาวิทยาลัยมีการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรอย่างไม่เป็นทางการอย่างต่อเนื่อง เช่น งานเลี้ยง แข่งกีฬา สโมสรบุคลากร ฯลฯ	4.50	5.00	1.00	0.50	ได้

จากตาราง 20 ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่ากลยุทธ์การสื่อสารด้านรูปแบบการสื่อสาร ซึ่งประกอบด้วย 2 กลยุทธ์หลัก และ 6 กลยุทธ์ย่อย มีความเป็นไปได้ทุกกลยุทธ์ (มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.5 ขึ้นไป , ค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ ไม่เกิน 1.5 และผลต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐาน ไม่เกิน 1.00) ดังนี้

กลยุทธ์หลักด้านทิศทางการไหลของข่าวสาร มีความเป็นไปได้ทั้ง 3 กลยุทธ์ย่อย ทุกกลยุทธ์มีระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก (Mdn = 4.00) และผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าทุกกลยุทธ์มีความเป็นไปได้ (Mo-Mdn = 0.00) โดยมีความสอดคล้องกันระดับสูง (IR = 1.00) ทั้ง 3 กลยุทธ์

กลยุทธ์หลักด้านเป็นทางการ/ไม่เป็นทางการ มีความเป็นไปได้ทั้ง 3 กลยุทธ์ย่อย กลยุทธ์ที่มีระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด (Mdn = 4.50) จำนวน 1 กลยุทธ์ และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก (Mdn = 4.00) จำนวน 2 กลยุทธ์ และผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าทุกกลยุทธ์มีความเป็นไปได้ (Mo-Mdn = 0.00 ถึง 0.50) โดยมีความสอดคล้องกันระดับสูง (IR = 1.00) ทั้ง 3 กลยุทธ์

จากกลยุทธ์การสื่อสารด้านรูปแบบการสื่อสาร ทั้ง 2 กลยุทธ์หลัก 6 กลยุทธ์ย่อย พบว่า กลยุทธ์ที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่ามีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด (Mdn = 4.50) มีจำนวน 1 กลยุทธ์ ได้แก่ มหาวิทยาลัยมีการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรอย่างไม่เป็นทางการอย่างต่อเนื่อง เช่น งานเลี้ยง แข่งกีฬา สโมสรบุคลากร ฯลฯ

ตาราง 21 ค่าสถิติ และความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารองค์การด้วยฐานการสื่อสาร
ด้านกระบวนการสื่อสาร

กลยุทธ์หลักและกลยุทธ์ย่อย	Mdn ≥3.50	Mo	IR	Mo-Mdn ≤1.00	ความเป็น ไปได้
			หรือ Q3-Q1 ≤1.50		
3. ด้านกระบวนการสื่อสาร					
3.1 ผู้สื่อสาร					
3.1.1 ผู้บริหารทุกระดับต้องได้รับการพัฒนาให้เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ และตระหนักถึงความสำคัญของการนำการสื่อสารองค์การมาใช้ในการบริหารจัดการและพัฒนา มหาวิทยาลัย	4.00	4.00	1.00	0.00	ได้
3.1.2 ผู้บริหารมีวิธีการสื่อสารที่สร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร เพื่อให้ผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย เช่น การให้รางวัล การแข่งขัน เป็นต้น	4.00	4.00	0.75	0.00	ได้

ตาราง 21 (ต่อ)

กลยุทธ์หลักและกลยุทธ์ย่อย	Mdn ≥3.50	Mo	IR หรือ Q3-Q1 ≤1.50	Mo-Mdn ≤1.00	ความ เป็น ไปได้
3.1.3 ผู้บริหารมีทักษะพื้นฐานทางการสื่อสารที่ดี (ฟัง พูด อ่าน เขียน และนำเสนอ)	4.00	4.00	1.00	0.00	ได้
3.1.4 ผู้บริหารสามารถใช้ทักษะการสื่อสารเพื่อการบริหารและการจัดการองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น สั่งการ มอบหมายงาน สอนงาน ให้คำปรึกษา ประชุม ฯลฯ	4.00	4.00	1.00	0.00	ได้
3.1.5 ผู้บริหารมีการปรับปรุงและพัฒนาตนเองด้านการสื่อสารเพื่อการบริหารองค์การให้เท่าทันยุคสมัยอย่างต่อเนื่อง	4.00	4.00	1.00	0.00	ได้
3.1.6 ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยมีความรู้ และเข้าใจเกี่ยวกับความสำคัญของการสื่อสารต่อความสำเร็จขององค์การ ตลอดจนตระหนักในความสำคัญของตนเองในฐานะเสมือนสื่อบุคคลในการประชาสัมพันธ์มหาวิทยาลัย	4.00	4.00	1.00	0.00	ได้
3.2 เนื้อหา					
3.2.1 ผู้บริหารด้านการสื่อสารขององค์การมีระบบการตรวจสอบ กลั่นกรองข้อมูลข่าวสารก่อนการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย เพื่อให้ข่าวสารมีความถูกต้อง เหมาะสม และน่าเชื่อถือ	4.00	4.00	0.00	0.00	ได้
3.2.2 ผู้บริหารมีนโยบายการนำเสนอเนื้อหาโดยเน้นความสำเร็จของผลงานตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย “มหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น” เพื่อสร้างความเชื่อถือ ไว้วางใจ และการยอมรับจากสาธารณชน	4.00	4.00	1.00	0.00	ได้
3.2.3 มหาวิทยาลัยมีการนำเสนอเนื้อหาข่าวสารที่ครอบคลุมกิจกรรม ความสำเร็จ ต่าง ๆ ทั้งของนักศึกษา คณาจารย์ และผู้บริหาร เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของมหาวิทยาลัย	4.00	4.00	1.00	0.00	ได้

ตาราง 21 (ต่อ)

กลยุทธ์หลักและกลยุทธ์ย่อย	Mdn ≥3.50	Mo	IR หรือ Q3-Q1 ≤1.50	Mo-Mdn ≤1.00	ความ เป็น ไปได้
3.3 ช่องทาง/พื้นที่/โอกาส/เวลา					
3.3.1 ผู้บริหารมีการนำช่องทางการสื่อสารหรือสื่อที่ทันสมัย มาใช้เพื่อการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร เช่น SMS E-mail Website Social Media (Facebook , Twitter , Instagram , Line) ฯลฯ	4.00	4.00	1.00	0.00	ได้
3.3.2 มหาวิทยาลัยมีการสื่อสารข้อมูลข่าวสารผ่านสื่อมวลชนอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ	4.00	4.00	1.00	0.00	ได้
3.3.3 มหาวิทยาลัยมีระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการงานด้านต่าง ๆ	4.00	4.00	1.00	0.00	ได้
3.3.4 มหาวิทยาลัยส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน	4.00	4.00	1.00	0.00	ได้
3.3.5 ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีพื้นที่และโอกาสในการสื่อสารและสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เช่น สโมสรบุคลากร มุมกาแฟ หรือทาง Social Media เป็นต้น	4.00	4.00	1.00	0.00	ได้
3.3.6 มหาวิทยาลัยมีการนำการสื่อสารการตลาดมาใช้ในการประชาสัมพันธ์งานการศึกษาของมหาวิทยาลัย เช่น Roadshow Openhouse เป็นต้น	4.00	4.00	1.00	0.00	ได้
3.4 ผู้รับสาร					
3.4.1 มหาวิทยาลัยต้องคำนึงถึงความถูกต้อง รวดเร็ว และทั่วถึงในการเข้าถึงข้อมูลของผู้รับสาร โดยการใช้สื่อหลากหลายช่องทาง	4.00	4.00	0.75	0.00	ได้
3.4.2 มหาวิทยาลัยมีการติดตามประเมินผลการได้รับข้อมูลข่าวสารของบุคลากรและนักศึกษาภายในมหาวิทยาลัย เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการสื่อสารภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง	4.00	4.00	0.75	0.00	ได้

ตาราง 21 (ต่อ)

กลยุทธ์หลักและกลยุทธ์ย่อย	Mdn ≥3.50	Mo	IR หรือ Q3-Q1 ≤1.50	Mo-Mdn ≤1.00	ความ เป็น ไปได้
3.4.3 มหาวิทยาลัยมีแนวปฏิบัติในการส่งข้อมูลข่าวสารและการติดตามประเมินผลการได้รับข้อมูลข่าวสารของมหาวิทยาลัยจากหน่วยงานภายนอกอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การสื่อสารเกิดประสิทธิภาพสูงสุด	4.00	4.00	0.75	0.00	ได้

จากตาราง 21 ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่ากลยุทธ์การสื่อสารด้านกระบวนการสื่อสาร ซึ่งประกอบด้วย 4 กลยุทธ์หลัก และ 18 กลยุทธ์ย่อย มีความเป็นไปได้ทุกกลยุทธ์ (มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.5 ขึ้นไป , ค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ ไม่เกิน 1.5 และผลต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐานไม่เกิน 1.00) ดังนี้

กลยุทธ์หลักด้านผู้ส่งสาร มีความเป็นไปได้ทั้ง 6 กลยุทธ์ย่อย ทุกกลยุทธ์มีระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก (Mdn = 4.00) และผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าทุกกลยุทธ์มีความเป็นไปได้ (Mo-Mdn = 0.00) โดยกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องกันระดับค่อนข้างสูงมาก (IR = 0.75) จำนวน 1 กลยุทธ์ และกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องกันระดับสูง (IR = 1.00) จำนวน 5 กลยุทธ์

กลยุทธ์หลักด้านเนื้อหา มีความเป็นไปได้ทั้ง 3 กลยุทธ์ย่อย ทุกกลยุทธ์มีระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก (Mdn = 4.00) และผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าทุกกลยุทธ์มีความเป็นไปได้ (Mo-Mdn = 0.00) โดยกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องกันระดับสูงมาก (IR = 0.00) จำนวน 1 กลยุทธ์ และกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องกันระดับสูง (IR = 1.00) จำนวน 2 กลยุทธ์

กลยุทธ์หลักด้านช่องทาง/พื้นที่/โอกาส/เวลา มีความเป็นไปได้ทั้ง 6 กลยุทธ์ย่อย ทุกกลยุทธ์มีระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก (Mdn = 4.00) และผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าทุกกลยุทธ์มีความเป็นไปได้ (Mo-Mdn = 0.00) โดยทั้ง 6 กลยุทธ์มีความสอดคล้องกันระดับสูง (IR = 1.00)

กลยุทธ์หลักด้านผู้รับสาร มีความเป็นไปได้ทั้ง 3 กลยุทธ์ย่อย ทุกกลยุทธ์มีระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก (Mdn = 4.00) และผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าทุก

กลยุทธ์มีความเป็นไปได้ (Mo-Mdn = 0.00) โดยทั้ง 3 กลยุทธ์มีความสอดคล้องกันระดับค่อนข้างสูงมาก (IR = 0.75)

จากกลยุทธ์การสื่อสารด้านกระบวนการสื่อสาร ทั้ง 4 กลยุทธ์หลัก 18 กลยุทธ์ย่อย พบว่า กลยุทธ์ที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันในระดับค่อนข้างสูงมาก (IR = 0.75) มีจำนวน 4 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) ผู้บริหารมีวิธีการสื่อสารที่สร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร เพื่อให้ผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย เช่น การให้รางวัล การแข่งขัน เป็นต้น 2) มหาวิทยาลัยต้องคำนึงถึงความถูกต้อง รวดเร็ว และทั่วถึงในการเข้าถึงข้อมูลของผู้รับสาร โดยการใช้สื่อหลากหลายช่องทาง 3) มหาวิทยาลัยมีการติดตามประเมินผลการได้รับข้อมูลข่าวสารของบุคลากรและนักศึกษาภายในมหาวิทยาลัย เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการสื่อสารภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง และ 4) มหาวิทยาลัยมีแนวปฏิบัติในการส่งข้อมูลข่าวสารและการติดตามประเมินผลการได้รับข้อมูลข่าวสารของมหาวิทยาลัยจากหน่วยงานภายนอกอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การสื่อสารเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ตาราง 22 ค่าสถิติ และความเป็นไปได้อของกลยุทธ์การบริหารองค์กรด้วยฐานการสื่อสาร
ด้านกลยุทธ์การสื่อสาร

กลยุทธ์หลักและกลยุทธ์ย่อย	Mdn ≥3.50	Mo	IR	Mo-Mdn ≤1.00	ความเป็น ไปได้
			หรือ Q3-Q1 ≤1.50		
4. ด้านกลยุทธ์การสื่อสาร					
4.1 การสื่อสารเชิงรุก					
4.1.1 มีการทำ SWOT Analysis ภาพรวมของมหาวิทยาลัยและการสื่อสารขององค์กร เพื่อนำมาเป็นพื้นฐานในการวางแผน กำหนดประเด็นและพัฒนากลยุทธ์การสื่อสารขององค์กร	5.00	5.00	1.00	0.00	ได้
4.1.2 มีแนวปฏิบัติเกี่ยวกับวิธีการสื่อสารผ่านสื่ออย่างชัดเจน เช่น วิธีการผลิตสื่อ การจัดกิจกรรมต่าง ๆ การประสานงานกับสื่อมวลชน การซื้อพื้นที่/เวลาในสื่อต่าง ๆ เป็นต้น	4.00	4.00	1.00	0.00	ได้

ตาราง 22 (ต่อ)

กลยุทธ์หลักและกลยุทธ์ย่อย	Mdn ≥3.50	Mo	IR หรือ Q3-Q1 ≤1.50	Mo-Mdn ≤1.00	ความ เป็น ไปได้
4.1.3 มีกลยุทธ์การสื่อสารการตลาดเพื่อประชาสัมพันธ์มหาวิทยาลัย โดยใช้การสื่อสารหลากหลายช่องทางเพื่อให้เข้าถึงทุกกลุ่มเป้าหมาย	4.00	4.00	1.00	0.00	ได้
4.1.4 มีกลยุทธ์ในการสร้างภาพลักษณ์และแบรนด์ (Brand) ของมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่องเพื่อรักษาภาพลักษณ์ที่ดี ความไว้วางใจและการได้รับการยอมรับจากทุกภาคส่วน	4.00	4.00	1.00	0.00	ได้
4.2 การสื่อสารเชิงรับ					
4.2.1 มีการแถลงข่าวหรือให้สัมภาษณ์ผ่านสื่อมวลชนเพื่อชี้แจงข่าวสารในทางลบเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยอย่างรวดเร็ว ชัดเจน และถูกต้อง	4.00	4.00	1.00	0.00	ได้
4.2.2 เน้นการให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นจริงของมหาวิทยาลัยแก่สาธารณชน เพื่อแสดงให้เห็นถึงความจริงใจและความพยายามในการแก้ไขปัญหา	4.00	4.00	1.00	0.00	ได้
4.2.3 มีศูนย์รับเรื่องราวร้องเรียนหรือมีการจัดช่องทางการร้องเรียนเกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัย	4.00	4.00	1.00	0.00	ได้

จากตาราง 22 ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่ากลยุทธ์การสื่อสารด้านกลยุทธ์การสื่อสาร ซึ่งประกอบด้วย 2 กลยุทธ์หลัก และ 7 กลยุทธ์ย่อย มีความเป็นไปได้ทุกกลยุทธ์ (มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.5 ขึ้นไป , ค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ ไม่เกิน 1.5 และผลต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐานไม่เกิน 1.00) ดังนี้

กลยุทธ์หลักด้านการสื่อสารเชิงรุก มีความเป็นไปได้ทั้ง 4 กลยุทธ์ย่อย กลยุทธ์ที่มีระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด (Mdn = 5.00) จำนวน 1 กลยุทธ์ และกลยุทธ์ที่มีระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก (Mdn = 4.00) จำนวน 3 กลยุทธ์ และผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าทุกกลยุทธ์มีความเป็นไปได้ (Mo-Mdn = 0.00) โดยทั้ง 4 กลยุทธ์มีความสอดคล้องกันระดับสูง (IR = 1.00)

กลยุทธ์หลักด้านการสื่อสารเชิงรับ มีความเป็นไปได้ทั้ง 3 กลยุทธ์ย่อย ทุกกลยุทธ์ มีระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก (Mdn = 4.00) และผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าทุกกลยุทธ์มีความเป็นไปได้ (Mo-Mdn = 0.00) โดยทั้ง 3 กลยุทธ์มีความสอดคล้องกันระดับสูง (IR = 1.00)

จากกลยุทธ์การสื่อสารด้านกลยุทธ์การสื่อสาร ทั้ง 2 กลยุทธ์หลัก 7 กลยุทธ์ย่อย พบว่า กลยุทธ์ที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่ามีระดับความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด (Mdn = 5.00) มีจำนวน 1 กลยุทธ์ ได้แก่ มีการทำ SWOT Analysis ภาพรวมของมหาวิทยาลัยและการสื่อสารขององค์กร เพื่อนำมาเป็นพื้นฐานในการวางแผน กำหนดประเด็นและพัฒนาการสื่อสารขององค์กร

ตาราง 23 ค่าสถิติ และความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารองค์กรด้วยฐานการสื่อสาร
ด้านบรรยากาศการสื่อสาร

กลยุทธ์หลักและกลยุทธ์ย่อย	Mdn ≥3.50	Mo	IR		ความเป็น ไปได้
			หรือ Q3-Q1 ≤1.50	Mo-Mdn ≤1.00	
5. ด้านบรรยากาศการสื่อสาร					
2 5.1 จิตวิทยาในการสื่อสาร (ความรู้สึกรับรู้ของสมาชิกในองค์กร)					
5.1.1 ผู้บริหารยึดหลักความรับผิดชอบและให้ความสำคัญต่อข้อมูลข่าวสารที่ส่งไปถึงบุคลากรในมหาวิทยาลัย	4.00	4.00	1.00	0.00	ได้
5.1.2 ผู้บริหารเน้นการสร้างควมไว้วางใจและความเป็นกันเองกับบุคลากร	4.00	4.00	1.00	0.00	ได้
5.1.3 ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อมหาวิทยาลัย	4.00	4.00	1.00	0.00	ได้
5.1.4 ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญในการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากร เช่น สวัสดิการผลตอบแทน	4.00	4.00	1.00	0.00	ได้

ตาราง 23 (ต่อ)

กลยุทธ์หลักและกลยุทธ์ย่อย	Mdn ≥3.50	Mo	IR หรือ Q3-Q1 ≤1.50	Mo-Mdn ≤1.00	ความ เป็น ไปได้
5.2 สภาพแวดล้อมทางการสื่อสาร					
5.2.1 ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยเน้นการสื่อสารในระบบเปิดหรือการสื่อสารสองทาง	4.00	4.00	1.00	0.00	ได้
5.2.2 ผู้บริหารเน้นการสร้างบรรยากาศให้เกิดความกระตือรือร้นในการสื่อสารเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรมีความตั้งใจในการทำงานอยู่เสมอ	4.00	4.00	1.00	0.00	ได้
5.2.3 ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกด้านการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย	4.00	4.00	1.00	0.00	ได้
5.3 วัฒนธรรมการสื่อสาร					
5.3.1 ผู้บริหารควรใช้การสื่อสารที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรและควรให้มีการสื่อสารในลักษณะต่าง ๆ ซึ่งแสดงถึงความเป็นเอกลักษณ์วัฒนธรรมขององค์กร เช่น การแต่งกายในวาระสำคัญต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความเป็นราชภัฏ การสื่อสารผ่านเพลงประจำมหาวิทยาลัย เพื่อตอกย้ำความเป็นราชภัฏ	4.50	5.00	1.00	0.00	ได้
5.3.2 มหาวิทยาลัยจัดระบบการประชุมบุคลากรทั้งมหาวิทยาลัย ให้สอดคล้องกับเรื่องที่ต้องการสื่อสารอย่างเหมาะสมและเพียงพอ	4.00	4.00	0.00	0.00	ได้

จากตาราง 23 ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่ากลยุทธ์การสื่อสารด้านบรรยากาศการสื่อสาร ซึ่งประกอบด้วย 3 กลยุทธ์หลัก และ 9 กลยุทธ์ย่อย มีความเป็นไปได้ทุกกลยุทธ์ (มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.5 ขึ้นไป , ค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ ไม่เกิน 1.5 และผลต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐาน ไม่เกิน 1.00) ดังนี้

กลยุทธ์หลักด้านจิตวิทยาในการสื่อสาร มีความเป็นไปได้ทั้ง 4 กลยุทธ์ย่อย ทุกกลยุทธ์มีระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก (Mdn = 4.00) และผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าทุกกลยุทธ์มีความเป็นไปได้ (Mo-Mdn = 0.00) โดยทั้ง 4 กลยุทธ์มีความสอดคล้องกันระดับสูง (IR = 1.00)

กลยุทธ์หลักด้านสภาพแวดล้อมทางการสื่อสาร มีความเป็นไปได้ทั้ง 3 กลยุทธ์ย่อย ทุกกลยุทธ์มีระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก (Mdn = 4.00) และผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าทุกกลยุทธ์มีความเป็นไปได้ (Mo-Mdn = 0.00) โดยทั้ง 3 กลยุทธ์มีความสอดคล้องกันระดับสูง (IR = 1.00)

กลยุทธ์หลักด้านวัฒนธรรมการสื่อสาร มีความเป็นไปได้ทั้ง 2 กลยุทธ์ย่อย กลยุทธ์ที่มีระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด (Mdn = 4.50) จำนวน 1 กลยุทธ์ และกลยุทธ์ที่มีระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก (Mdn = 4.00) จำนวน 1 กลยุทธ์ และผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าทุกกลยุทธ์มีความเป็นไปได้ (Mo-Mdn = 0.00 ถึง 0.50) โดยกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องกันระดับสูงมาก (IR = 0.00) จำนวน 1 กลยุทธ์ และกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องกันระดับสูง (IR = 1.00) จำนวน 1 กลยุทธ์

จากกลยุทธ์การสื่อสารด้านบรรยากาศการสื่อสาร ทั้ง 3 กลยุทธ์หลัก 9 กลยุทธ์ย่อย พบว่า กลยุทธ์ที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่ามีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด (Mdn = 4.50) มีจำนวน 1 กลยุทธ์ ได้แก่ ผู้บริหารควรใช้การสื่อสารที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรและควรให้มีการสื่อสารในลักษณะต่าง ๆ ซึ่งแสดงถึงความเป็นเอกลักษณ์วัฒนธรรมขององค์กร เช่น การแต่งกายในวาระสำคัญต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความเป็นราชภัฏ การสื่อสารผ่านเพลงประจำมหาวิทยาลัย เพื่อตอกย้ำความเป็นราชภัฏ

ตาราง 24 ค่าสถิติ และความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารองค์การด้วยฐานการสื่อสาร
ด้านเครือข่ายการสื่อสาร

กลยุทธ์หลักและกลยุทธ์ย่อย	Mdn ≥3.50	Mo	IR		ความ เป็น ไปได้
			หรือ Q3-Q1 ≤1.50	Mo-Mdn ≤1.00	
6. ด้านเครือข่ายการสื่อสาร					
6.1 เครือข่ายภายในองค์การ					
6.1.1 ผู้บริหารควรสร้างเครือข่ายการสื่อสารภายใน องค์การกับบุคลากรทุกกลุ่ม เช่น เครือข่ายการสื่อสาร/ ประชาสัมพันธ์องค์การในทุกคณะ คณะ กอง ศูนย์/สำนัก	4.00	4.00	0.00	0.00	ได้
6.2 เครือข่ายภายนอกองค์การ					
6.2.1 ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุน การจัดกิจกรรม พันธมิตรการสื่อสารกับหน่วยงานภายนอก ทั้งกับชุมชน รอบมหาวิทยาลัย องค์การปกครองท้องถิ่น จังหวัด และ ภูมิภาค	4.00	4.00	1.00	0.00	ได้

จากตาราง 24 ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่ากลยุทธ์การสื่อสารด้าน
เครือข่ายการสื่อสาร ซึ่งประกอบด้วย 2 กลยุทธ์หลัก และ 2 กลยุทธ์ย่อย มีความเป็น
ไปได้ทุกกลยุทธ์ (มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.5 ขึ้นไป , ค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ ไม่เกิน 1.5 และผลต่างระหว่างฐานนิยม
กับมัธยฐาน ไม่เกิน 1.00) ดังนี้

กลยุทธ์หลักด้านเครือข่ายภายในองค์การ มีความเป็นไปได้อันสูง 1 กลยุทธ์ย่อย กลยุทธ์
มีระดับความเป็นไปได้อันสูงมาก (Mdn = 4.00) และผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน
ว่ากลยุทธ์มีความเป็นไปได้อันสูง (Mo-Mdn = 0.00) โดยกลยุทธ์มีความสอดคล้องกันระดับสูงมาก (IR =
0.00)

กลยุทธ์หลักด้านเครือข่ายภายนอกองค์การ มีความเป็นไปได้อันสูง 1 กลยุทธ์ย่อย
กลยุทธ์มีระดับความเป็นไปได้อันสูงมาก (Mdn = 4.00) และผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็น
สอดคล้องกันว่ากลยุทธ์มีความเป็นไปได้อันสูง (Mo-Mdn = 0.00) โดยกลยุทธ์มีความสอดคล้องกัน
ระดับสูง (IR = 1.00)

จากกลยุทธ์การสื่อสารด้านเครือข่ายการสื่อสาร ทั้ง 2 กลยุทธ์หลัก 2 กลยุทธ์ย่อย
พบว่า กลยุทธ์ที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันในระดับสูงมาก (IR = 0.00) มีจำนวน 1

กลยุทธ์ ได้แก่ ผู้บริหารควรสร้างเครือข่ายการสื่อสารภายในองค์กรกับบุคลากรทุกกลุ่ม เช่น เครือข่ายการสื่อสาร/ประชาสัมพันธ์องค์กรในทุกคณะ คณะ กอง ศูนย์/สำนัก

ตาราง 25 ค่าสถิติ และความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารองค์กรด้วยฐานการสื่อสาร ด้านการแสวงหาและการจัดการข้อมูลข่าวสารของผู้บริหาร

กลยุทธ์หลักและกลยุทธ์ย่อย	Mdn ≥3.50	Mo	IR		ความเป็น ไปได้
			หรือ Q3-Q1 ≤1.50	Mo-Mdn ≤1.00	
7. ด้านการแสวงหาและการจัดการข้อมูลข่าวสารของผู้บริหาร					
7.1 การแสวงหาความรู้/มีความรู้					
7.1.1 ผู้บริหารต้องจัดระบบในการแสวงหาความรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยจากสื่อต่าง ๆ จากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำมาเป็นฐานในการบริหารงานอย่างมีเหตุผล ทันสถานการณ์	4.00	4.00	1.00	0.00	ได้
7.1.2 ผู้บริหารต้องยึดหลักการจัดการข้อมูลข่าวสารอย่างเป็นระบบผ่านสื่อต่างๆ	4.00	4.00	1.00	0.00	ได้
7.2 การใช้ความรู้/การสื่อสารความรู้					
7.2.1 ผู้บริหารต้องใช้กระบวนการของระบบข้อมูลสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจในการบริหารองค์กร	4.00	4.00	1.00	0.00	ได้
7.2.2 ผู้บริหารต้องมีแผนการสื่อสารเพื่อการจัดการความรู้ นำไปสู่การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO)	4.00	4.00	1.00	0.00	ได้

จากตาราง 25 ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่ากลยุทธ์การสื่อสารด้านการแสวงหาและการจัดการข้อมูลข่าวสารของผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วย 2 กลยุทธ์หลัก และ 4 กลยุทธ์ย่อย มีความเป็นไปได้ทุกกลยุทธ์ (มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.5 ขึ้นไป , ค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ไม่เกิน 1.5 และผลต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐานไม่เกิน 1.00) ดังนี้

กลยุทธ์หลักด้านการแสวงหาความรู้/มีความรู้ มีความเป็นไปได้ทั้ง 2 กลยุทธ์ย่อย ทุกกลยุทธ์มีระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก (Mdn = 4.00) และผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็น

สอดคล้องกันว่าทุกกลยุทธ์มีความเป็นไปได้ (Mo-Mdn = 0.00) โดยทั้ง 2 กลยุทธ์มีความสอดคล้องกันระดับสูง (IR = 1.00)

กลยุทธ์หลักด้านการใช้ความรู้/การสื่อสารความรู้ มีความเป็นไปได้ทั้ง 2 กลยุทธ์ย่อย ทุกกลยุทธ์มีระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก (Mdn = 4.00) และผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าทุกกลยุทธ์มีความเป็นไปได้ (Mo-Mdn = 0.00) โดยทั้ง 2 กลยุทธ์มีความสอดคล้องกันระดับสูง (IR = 1.00)

จากกลยุทธ์การสื่อสารด้านการแสวงหาและการจัดการข้อมูลข่าวสารของผู้บริหาร ทั้ง 2 กลยุทธ์หลัก 4 กลยุทธ์ย่อย พบว่า ทุกกลยุทธ์ได้แก่ 1) ผู้บริหารต้องจัดระบบในการแสวงหาความรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยจากสื่อต่าง ๆ จากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำมาเป็นฐานในการบริหารงานอย่างมีเหตุผล ทันสถานการณ์ 2) ผู้บริหารต้องยึดหลักการจัดการข้อมูลข่าวสารอย่างเป็นระบบผ่านสื่อต่างๆ 3) ผู้บริหารต้องใช้กระบวนการของระบบข้อมูลสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจในการบริหารองค์การ และ 4) ผู้บริหารต้องมีแผนการสื่อสารเพื่อการจัดการความรู้ นำไปสู่การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) มีระดับความเป็นไปได้ในระดับมาก (Mdn = 4.00) และมีความสอดคล้องกันระดับสูง (IR = 1.00) ทุกกลยุทธ์

ตาราง 26 ค่าสถิติ และความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารองค์การด้วยฐานการสื่อสารด้านทักษะการสื่อสาร

กลยุทธ์หลักและกลยุทธ์ย่อย	Mdn ≥3.50	Mo	IR		ความเป็นไปได้
			หรือ Q3-Q1 ≤1.50	Mo-Mdn ≤1.00	
8. ด้านทักษะการสื่อสาร					
8.1 วิชาภาษา (ฟัง/พูด/อ่าน/เขียน)					
8.1.1 ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการสื่อสารทั้งกับบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยและกับสาธารณชนภายนอก	4.00	4.00	1.00	0.00	ได้
8.1.2 ผู้บริหารต้องใช้เทคนิคการพูดที่เหมาะสมกับบริบทของการสื่อสาร ทั้งในโอกาสการสื่อสารที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ	4.00	4.00	1.00	0.00	ได้
8.1.3 ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการเขียนเพื่อการสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายได้อย่างเหมาะสมกับบริบทของการสื่อสาร	4.00	4.00	1.00	0.00	ได้

ตาราง 26 (ต่อ)

กลยุทธ์หลักและกลยุทธ์ย่อย	Mdn ≥3.50	Mo	IR หรือ Q3-Q1 ≤1.50	Mo-Mdn ≤1.00	ความ เป็น ไปได้
8.1.4 ผู้บริหารต้องมีความรู้และเข้าใจในหลักการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ โดยสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ด้วยความสุภาพ ถูกต้อง ครบถ้วน ชัดเจน ตรงประเด็น และมีความน่าเชื่อถือ	4.00	4.00	1.00	0.00	ได้
8.2 อัจฉริยะ					
8.2.1 ผู้บริหารต้องมีบุคลิกภาพที่ดี สามารถสร้างความประทับใจในการปรากฏกายต่อหน้าสาธารณชนได้	5.00	5.00	1.00	0.00	ได้
8.2.2 ผู้บริหารต้องใช้น้ำเสียง สีหน้า สายตา และกริยาท่าทาง ในการสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ทางการสื่อสาร	5.00	5.00	1.00	0.00	ได้
8.2.3 ผู้บริหารต้องวางตัวได้เหมาะสมและใช้การสื่อสาร ได้ถูกต้องตามกาลเทศะ	5.00	5.00	1.00	0.00	ได้
8.3 การนำเสนอ/การนำประชุม					
8.3.1 ผู้บริหารต้องมีทักษะในการนำเสนองานที่ดี มีการเตรียมการและการศึกษาข้อมูลก่อนการนำเสนอ มีเทคนิคในการโน้มน้าวใจ และเตรียมพร้อมในการจัดการคำถามที่อาจจะเกิดขึ้นจากกลุ่มผู้ฟัง	4.00	5.00	1.00	1.00	ได้
8.3.2 ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำในการประชุม ทำให้บุคลากรล้อยตาม ตลอดจนมีส่วนร่วมในการประชุม	4.00	5.00	1.00	1.00	ได้
8.3.3 ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการกระตุ้นให้บุคลากร ได้กล้าแสดงออกซึ่งความคิดเห็น และยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างของผู้อื่น	4.00	4.00	1.00	0.00	ได้
8.3.4 ผู้บริหารต้องมีความเป็นกลาง มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ สามารถคิดวิเคราะห์และแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการประชุมได้อย่างเหมาะสม	4.50	5.00	1.00	0.50	ได้
8.3.5 ผู้บริหารต้องมีทักษะในการนำเสนอและสรุปประเด็นในที่ประชุมได้อย่างเหมาะสม	4.00	4.00	1.00	0.00	ได้

ตาราง 26 (ต่อ)

กลยุทธ์หลักและกลยุทธ์ย่อย	Mdn ≥3.50	Mo	IR หรือ Q3-Q1 ≤1.50	Mo-Mdn ≤1.00	ความ เป็น ไปได้
8.4 การใช้ภาษาไทย/อังกฤษ/อื่น ๆ					
8.4.1 ผู้บริหารมีความสามารถในการใช้ภาษาไทยและ ภาษาอังกฤษได้ดีทั้งการพูดและการเขียน	4.00	4.00	1.00	0.00	ได้
8.5 การใช้สื่อ/เทคโนโลยีสื่อสาร					
8.5.1 ผู้บริหารมีความสามารถในการใช้สื่อและ เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสารสำหรับการบริหารงานได้เป็น อย่างดี เช่น การใช้สื่อใหม่ หรือสื่อประเภท Social Network	4.00	4.00	1.00	0.00	ได้
8.5.2 ผู้บริหารมีทักษะในการใช้สื่อที่สามารถแสดง ความเป็นตัวตนของตัวเองเป็นอย่างดี	4.00	4.00	1.00	0.00	ได้
8.6 การไกล่เกลี่ย ประนีประนอม/การแก้ไขความขัดแย้ง					
8.6.1 ผู้บริหารยึดหลักการสื่อสารเพื่อแก้ไขปัญหา ภายในมหาวิทยาลัย โดยวิธีการไกล่เกลี่ยเพื่อลดความ ขัดแย้ง และหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจในการแก้ไขปัญหา	4.00	4.00	1.00	0.00	ได้
8.6.2 ผู้บริหารใช้บทบาทการเป็นผู้ไกล่เกลี่ย หากเกิด ความขัดแย้งของบุคลากรในมหาวิทยาลัยในลักษณะคดีความ ฟ้องร้องส่วนตัว โดยทำตัวเป็นกลางและไม่เพิกเฉยต่อปัญหา	4.00	4.00	1.00	0.00	ได้

จากตาราง 26 ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่ากลยุทธ์การสื่อสารด้าน
ทักษะการสื่อสาร ซึ่งประกอบด้วย 6 กลยุทธ์หลัก และ 17 กลยุทธ์ย่อย มีความเป็นไปได้ทุกกลยุทธ์
(มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.5 ขึ้นไป , ค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ ไม่เกิน 1.5 และผลต่างระหว่างฐานนิยม
กับมัธยฐานไม่เกิน 1.00) ดังนี้

กลยุทธ์หลักด้านวัจนภาษา (ฟัง/พูด/อ่าน/เขียน) มีความเป็นไปได้ทั้ง 4 กลยุทธ์
ย่อย ทุกกลยุทธ์มีระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก (Mdn = 4.00) และผู้เชี่ยวชาญมีความ
คิดเห็นสอดคล้องกันว่าทุกกลยุทธ์มีความเป็นไปได้ (Mo-Mdn = 0.00) โดยทั้ง 4 กลยุทธ์มีความ
สอดคล้องกันระดับสูง (IR = 1.00)

กลยุทธ์หลักด้านอวัจนภาษา) มีความเป็นไปได้ทั้ง 3 กลยุทธ์ย่อย ทุกกลยุทธ์มีระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด (Mdn = 5.00) และผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าทุกกลยุทธ์มีความเป็นไปได้ (Mo-Mdn = 0.00) โดยทั้ง 3 กลยุทธ์มีความสอดคล้องกันระดับสูง (IR = 1.00)

กลยุทธ์หลักด้านการนำเสนอ/การนำประชุม มีความเป็นไปได้ทั้ง 5 กลยุทธ์ย่อย กลยุทธ์ที่มีระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด (Mdn = 4.50) จำนวน 1 กลยุทธ์ และกลยุทธ์ที่มีระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก (Mdn = 4.00) จำนวน 4 กลยุทธ์ และผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าทุกกลยุทธ์มีความเป็นไปได้ (Mo-Mdn = 0.00 ถึง 0.50) โดยทั้ง 5 กลยุทธ์มีความสอดคล้องกันระดับสูง (IR = 1.00)

กลยุทธ์หลักด้านการใช้ภาษาไทย/อังกฤษ/อื่น ๆ มีความเป็นไปได้ 1 กลยุทธ์ย่อย มีระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก (Mdn = 4.00) และผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่ากลยุทธ์มีความเป็นไปได้ (Mo-Mdn = 0.00) โดยมีความสอดคล้องกันระดับสูง (IR = 1.00)

กลยุทธ์หลักการใช้สื่อ/เทคโนโลยีสื่อสาร มีความเป็นไปได้ทั้ง 2 กลยุทธ์ย่อย ทุกกลยุทธ์ มีระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก (Mdn = 4.00) และผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าทุกกลยุทธ์มีความเป็นไปได้ (Mo-Mdn = 0.00) โดยทั้ง 2 กลยุทธ์มีความสอดคล้องกันระดับสูง (IR = 1.00)

กลยุทธ์หลักการไกล่เกลี่ย ประนีประนอม/การแก้ไขความขัดแย้ง มีความเป็นไปได้ทั้ง 2 กลยุทธ์ย่อย ทุกกลยุทธ์มีระดับความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก (Mdn = 4.00) และผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าทุกกลยุทธ์มีความเป็นไปได้ (Mo-Mdn = 0.00) โดยทั้ง 2 กลยุทธ์มีความสอดคล้องกันระดับสูง (IR = 1.00)

จากกลยุทธ์การสื่อสารด้านทักษะการสื่อสาร ทั้ง 6 กลยุทธ์หลัก 17 กลยุทธ์ย่อย พบว่า กลยุทธ์ที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่ามีระดับความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด (Mdn = 5.00) มีจำนวน 3 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) ผู้บริหารต้องมีบุคลิกภาพที่ดี สามารถสร้างความประทับใจในการปรากฏกายต่อหน้าสาธารณชนได้ 2) ผู้บริหารต้องใช้น้ำเสียง สีหน้า สายตา และกริยาท่าทาง ในการสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ทางการสื่อสาร และ 3) ผู้บริหารต้องวางตัวได้เหมาะสมและใช้การสื่อสารได้ถูกต้องตามกาลเทศะ