

## การพัฒนาสมรรถนะทางการสื่อสารของผู้นำชุมชนเทศบาลเมืองทุ่งสง The Development of Communicative Competence among Community Leaders in Thung Song Municipality

กานต์ บุญศิริ<sup>1\*</sup>

Karn Boonsiri

<sup>1\*</sup>หลักสูตรนวัตกรรมกรรมการสื่อสารทางการเมืองและการปกครองท้องถิ่น สาขาวิชานิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

Communication Innovation for Political and Local Administration Program,

School of Communication Arts, Sukhothai Thammathirat Open University

อีเมล : karnboonsiri@gmail.com

DOI: <https://doi.org/10.14456/jhusoc.2026.22>

Received: 16 June 2026 ; Revised: 22 July 2026 ; Accepted: 4 August 2026

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) องค์ประกอบสมรรถนะทางการสื่อสาร 2) วิธีการพัฒนาสมรรถนะทางการสื่อสาร และ 3) ปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาสมรรถนะทางการสื่อสารของผู้นำชุมชนเทศบาลเมืองทุ่งสง เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการวิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึกและการสัมภาษณ์กลุ่ม แหล่งข้อมูลเชิงเอกสารที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ 1) แผนพัฒนาท้องถิ่น 2) เว็บไซต์เทศบาลเมืองทุ่งสง และ 3) วารสารเทศบาลเมืองทุ่งสง ทั้งหมด 26 ฉบับ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักโดยการสัมภาษณ์ รวม 55 คน ผลการวิจัย พบว่า 1) องค์ประกอบสมรรถนะทางการสื่อสารประกอบด้วย (1) สมรรถนะทางการสื่อสารภายใน คือ สมรรถนะทางการสื่อสารในการบริหารจัดการชุมชน สมรรถนะทางการสื่อสารในการประชุม สมรรถนะทางการสื่อสารในการรับข้อมูล และสมรรถนะทางการสื่อสารในการตัดสินใจ และ (2) สมรรถนะทางการสื่อสารภายนอก คือ สมรรถนะทางการสื่อสารในการรับเรื่องราวร้องทุกข์ สมรรถนะทางการสื่อสารในการแจ้งข่าวสาร สมรรถนะทางการสื่อสารในการเผยแพร่ความรู้ สมรรถนะทางการสื่อสารในการพูดที่ชุมชน สมรรถนะทางการสื่อสารในการใช้โซเชียลมีเดีย และสมรรถนะทางการสื่อสารในการใช้เทคโนโลยี 2) วิธีการพัฒนาสมรรถนะทางการสื่อสารประกอบด้วย (1) การอบรม และ (2) การสอนงาน และ 3) ปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาสมรรถนะทางการสื่อสารประกอบด้วย (1) ปัจจัยด้านองค์กร (2) ผู้ปฏิบัติงาน (3) วิธีการพัฒนา และ (4) และประสบการณ์จากการปฏิบัติงานจริง

**คำสำคัญ :** การพัฒนาสมรรถนะ, การสื่อสารของผู้นำชุมชน, เทศบาลเมืองทุ่งสง

### Abstract

This research aimed to study 1) the components of communication competence, 2) the methods of developing communication competence, and 3) the success factors in developing communication competence among community leaders of Thungsong Municipality. It was a qualitative study using document analysis, in-depth interviews, and group

<sup>1</sup> Corresponding author's E-mail: karnboonsiri@gmail.com

interviews. The documentary sources used in this research were 1) the local development plan, 2) the Thungsong Municipality website, and 3) 26 issues of the Thungsong Municipality journal. The study included 55 key informants. The results showed that: 1) the components of communication competence consisted of (1) internal communication competence, which includes communication competence in community management, communication competence in meetings, communication competence in receiving information, and communication competence in decision making, and (2) external communication competence, which includes communication competence in receiving complaints, communication competence in disseminating information, communication competence in disseminating knowledge, communication competence in public speaking, communication competence in using social media, and communication competence in the use of technology; 2) methods of developing communication competence included (1) training and (2) coaching; and 3) success factors in developing communication competence included (1) organizational factors, (2) employees, (3) development methods, and (4) experience from actual work.

**Keywords:** communication competence, community leaders, Thung Song Municipality

## บทนำ

การสมรรถนะเป็นความสามารถ ทักษะ ความชำนาญ และทัศนคติของผู้นำชุมชน ที่สะท้อนออกมาในรูปแบบพฤติกรรมการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสูงสุดบนพื้นฐานความรู้ วิธีคิด และคุณลักษณะส่วนบุคคล และแรงจูงใจ ตลอดถึงประสบการณ์ การฝึกฝนและการปฏิบัติงานเป็นนิสัย การพัฒนาสมรรถนะจึงมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในระดับต่างๆ เพราะจะช่วยทำให้องค์กรสามารถคัดสรรคนที่มีคุณลักษณะที่ดีทั้งทางด้านความรู้ ทักษะ และความสามารถ ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงความรู้ ทักษะ และความสามารถของตนเองว่าอยู่ในระดับใด นำไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรในองค์กร ช่วยสนับสนุนให้ตัวชี้วัดหลักขององค์กรบรรลุเป้าหมาย ป้องกันไม่ให้เกิดงานเกิดจากโชคชะตาเพียงอย่างเดียว และช่วยให้การหล่อหลอมสมรรถนะขององค์กรประสบความสำเร็จเร็วขึ้น (Sumittigrai, 2007)

เทศบาลเมืองทุ่งสง เป็นเทศบาลหนึ่งในจังหวัดนครศรีธรรมราช ที่มีความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะทางการสื่อสารของผู้นำชุมชนในเทศบาล ซึ่งมีจำนวน 22 ชุมชน (<https://www.thungsongcity.go.th>) เพราะผู้นำชุมชนในเขตเทศบาลเมืองทุ่งสง จังหวัดนครศรีธรรมราช ซึ่งประกอบด้วยประธานและคณะกรรมการชุมชน ทั้ง 22 ชุมชน เป็นผู้มีความสำคัญในการนำพาชุมชนไปสู่การพัฒนา โดยเฉพาะในด้านการสื่อสาร ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญที่สามารถเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในชุมชน และการพัฒนาสมรรถนะทางการสื่อสารของผู้นำชุมชนสามารถส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการและการมีส่วนร่วมของประชาชนในพื้นที่ได้ดียิ่งขึ้น สามารถเชื่อมโยงและทำให้ประชาชนในพื้นที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนและการแก้ปัญหาต่าง ๆ การพัฒนาสมรรถนะทางการสื่อสารของผู้นำชุมชนจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้การทำงานทั้งภายในกรรมการชุมชนและร่วมกับประชาชนเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ

การสื่อสารที่ดีของผู้นำชุมชนสามารถช่วยให้การรับรู้ข้อมูลได้เร็วและชัดเจน การถ่ายทอดข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาในพื้นที่ หรือการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับชุมชนได้อย่างตรงไปตรงมา การแก้ปัญหาและข้อขัดแย้ง การใช้การสื่อสารเพื่อคลี่คลายปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในชุมชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่มีความไม่เข้าใจกันระหว่างชุมชนและหน่วยงานท้องถิ่น การสร้างความสามัคคีในชุมชน การสื่อสารที่ดีสามารถกระตุ้นให้ประชาชนในพื้นที่มีความร่วมมือและช่วยกันพัฒนาชุมชน

การพัฒนาผู้นำชุมชนในเทศบาลเมืองทุ่งสง มีการดำเนินโครงการหลายประเภทเพื่อส่งเสริมและพัฒนาความสามารถในการสื่อสาร รวมถึงการเสริมสร้างศักยภาพในการบริหารจัดการชุมชนให้มีความเข้มแข็งและยั่งยืน โดยมีการดำเนินการในหลายปีที่ผ่านมา เทศบาลเมืองทุ่งสงได้ดำเนินการหลายโครงการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้นำชุมชน ซึ่งสามารถยกตัวอย่างบางโครงการที่มีผลกระทบดีต่อชุมชนได้ เช่น โครงการพัฒนาผู้นำชุมชน โครงการนี้มักจะเริ่มดำเนินการเพื่อเสริมสร้างทักษะการสื่อสาร การบริหารจัดการ และการมีส่วนร่วมของผู้นำชุมชนในกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรมและจัดสัมมนาเกี่ยวกับการสื่อสารและการแก้ไขปัญหาชุมชน โดยเน้นการพัฒนาในระยะยาว โครงการการมีส่วนร่วมของประชาชน โครงการนี้มักมีการจัดกิจกรรมเพื่อกระตุ้นให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน เช่น การจัดเวทีรับฟังความคิดเห็น การประชุมชุมชน หรือการส่งเสริมให้ชุมชนร่วมมือกันในการดูแลสิ่งแวดล้อม ซึ่งโครงการดังกล่าวมักจะดำเนินการทุกปีเพื่อให้ผู้นำชุมชนมีโอกาสนำเสนอและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับประชาชน

นอกจากนี้เทศบาลเมืองทุ่งสง มีการพัฒนาผู้นำชุมชนในด้านสมรรถนะการสื่อสารโดยมีโครงการฝึกอบรมหรือการพัฒนาในด้านต่าง ๆ เช่น การอบรมเกี่ยวกับการใช้สื่อสังคมออนไลน์ การเรียนรู้ทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล หรือแม้กระทั่งการใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ เช่น แพลตฟอร์มออนไลน์ เพื่อให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพมากขึ้น (<https://www.thungsongcity.go.th>)

จากที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่า ผู้นำชุมชนในเทศบาลเมืองทุ่งสง จังหวัดนครศรีธรรมราช เป็นกลไกสำคัญในการกระจายความรู้และเป็นผู้ให้แก่ชุมชน ดูแลประชาชนให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ตลอดจน นำพาทุกครอบครัวในชุมชนร่วมกันพัฒนาเพื่อให้ชุมชนบรรลุความอุดมปัญญากว้างขวาง

เทศบาลเมืองทุ่งสงให้ความสำคัญในการทำหน้าที่ของผู้นำชุมชน ว่ามีความเกี่ยวข้องอย่างมากกับความสามารถด้านการสื่อสาร และเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานทุกด้านในชุมชนได้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเสริมสร้างขีดความสามารถของผู้นำชุมชนในเทศบาลเมืองทุ่งสง ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน จึงต้องการให้มีการพัฒนาสมรรถนะการสื่อสารผู้นำชุมชนในเทศบาลเมืองทุ่งสงอย่างต่อเนื่อง เพื่อดำรงบทบาทสำคัญในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของประชาชนตลอดไป (<https://www.thungsongcity.go.th/ebook>)

ดังนั้น เทศบาลเมืองทุ่งสง จังหวัดนครศรีธรรมราช จึงตระหนักถึงความสำคัญของการสื่อสารของผู้นำชุมชน จึงได้ทำวิจัยเรื่อง “การพัฒนาสมรรถนะทางการสื่อสารของผู้นำชุมชนเทศบาลเมืองทุ่งสง” เพื่อให้ได้องค์ความรู้ทางวิชาการ เกี่ยวกับองค์ประกอบสมรรถนะทางการสื่อสาร วิธีการพัฒนาสมรรถนะทางการสื่อสาร และปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาสมรรถนะทางการสื่อสาร เพื่อนำผลการวิจัยไปแก้ปัญหาและพัฒนาการสื่อสารของผู้นำชุมชนเทศบาลเมืองทุ่งสง และนำไปประยุกต์ใช้กับเทศบาล หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบอื่น ๆ

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะทางการสื่อสารของผู้นำชุมชนเทศบาลเมืองทุ่งสง
2. เพื่อศึกษาวิธีการพัฒนาสมรรถนะทางการสื่อสารของผู้นำชุมชนเทศบาลเมืองทุ่งสง
3. ปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาสมรรถนะทางการสื่อสารของผู้นำชุมชนเทศบาลเมืองทุ่งสง

จากการสังเคราะห์วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการสื่อสารของผู้นำชุมชน แม้จะมีการศึกษาในมิติภาวะผู้นำและการใช้สื่ออย่างหลากหลาย ทว่ายังพบช่องว่างทางองค์ความรู้สำคัญ 3 ประการ ประการแรก งานวิจัยส่วนใหญ่เน้นบริบทชุมชนชนบทหรือเมืองใหญ่ แต่ยังขาดการศึกษาในพื้นที่เมืองศูนย์กลางการคมนาคมและเศรษฐกิจเชิงชนบท อย่างเทศบาลเมืองทุ่งสง ซึ่งมีความหลากหลายของกลุ่มคนและวิถีชีวิตสูง

ประการที่สอง มีงานวิจัยจำนวนน้อยที่บูรณาการ จิตวิญญาณการสื่อสารแบบผู้นำรับใช้ (Servant Leadership) เข้ากับ ทักษะการสื่อสารเชิงกลยุทธ์และสื่อดิจิทัลสมัยใหม่ อย่างเป็นระบบ ส่วนใหญ่มักแยกศึกษาด้านใดด้านหนึ่ง ส่งผลให้เกิดปัญหาผู้นำขาดสมรรถนะเชิงการสื่อสารไฮบริด (Hybrid Communication) ที่ตอบโจทย์คนต่างรุ่นในชุมชน

และประการสุดท้าย งานวิจัยเดิมมักหยุดอยู่เพียงการประเมินสภาพปัญหา แต่ยังขาด การสังเคราะห์เป็นกรอบสมรรถนะเพื่อการพัฒนาที่นำไปปฏิบัติได้จริง (Actionable Competency Model) ด้วยเหตุนี้ งานวิจัยชิ้นนี้จึงมุ่งปิดช่องว่างดังกล่าว โดยการสังเคราะห์ฐานทฤษฎีทั้ง 8 ด้าน เพื่อสร้างแบบจำลองการพัฒนาสมรรถนะการสื่อสารของผู้นำชุมชนเทศบาลเมืองทุ่งสง ให้มีความแหลมคม สอดรับกับยุคดิจิทัล และนำไปใช้ขับเคลื่อนท้องถิ่นได้อย่างยั่งยืน

### วิธีดำเนินการวิจัย

1. การวิเคราะห์เอกสาร แหล่งข้อมูลเชิงเอกสารที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ ได้แก่ แผนพัฒนาท้องถิ่นเทศบาลเมืองทุ่งสง พ.ศ. 2566-2570 เว็บไซต์เทศบาลเมืองทุ่งสง จังหวัดนครศรีธรรมราช และวารสารเทศบาลเมืองทุ่งสง จังหวัดนครศรีธรรมราช E-Book ทั้งหมด 26 ฉบับ ฉบับที่ 1/2565 ถึง ฉบับที่ 26/2567

การกำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักและหลักเกณฑ์การเลือก

ในการวิจัยเชิงคุณภาพ การเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลต้องระบุ หลักเกณฑ์การเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling Criteria) ที่อิงกับความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ และบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน เพื่อยืนยันว่าข้อมูลที่ได้มีความน่าเชื่อถือและตอบวัตถุประสงค์การวิจัย

2. การสัมภาษณ์เชิงลึก

ใช้วิธีการเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักแบบเจาะจง จำนวนรวม 15 คน โดยกำหนดหลักเกณฑ์ดังนี้

ผู้บริหารระดับนโยบาย (นายกเทศมนตรี 1 คน รองนายกเทศมนตรี 3 คน เลขานุการนายกเทศมนตรี 2 คน)

หลักเกณฑ์ เป็นผู้ที่มีอำนาจในการกำหนดทิศทาง นโยบายการบริหารงาน และวิสัยทัศน์ด้านการสื่อสาร และการพัฒนาศักยภาพผู้นำชุมชนในเทศบาลเมืองทุ่งสง

หลักเกณฑ์ เป็นผู้กำกับดูแลการดำเนินงานไปสู่การปฏิบัติ มีประสบการณ์ทำงานร่วมกับผู้นำชุมชนไม่น้อยกว่า 3 ปี และรับผิดชอบงานที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการสื่อสารในพื้นที่โดยตรง

### 3. การสัมภาษณ์กลุ่ม

กำหนดกลุ่มผู้ร่วมสัมภาษณ์กลุ่ม จำนวนรวม 40 คน แบ่งเป็น 2 กลุ่มเป้าหมาย โดยใช้หลักเกณฑ์ดังนี้  
กลุ่มที่ 1 สมาชิกสภาเทศบาล (สท.) จำนวน 18 คน

หลักเกณฑ์ เป็นตัวแทนฝ่ายสภาเทศบาลเมืองทุ่งสงที่มาจากการเลือกตั้งของประชาชนในแต่ละเขตพื้นที่ มีบทบาทเป็นสะพานเชื่อมการสื่อสารระหว่างเทศบาลกับชุมชน และปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี

กลุ่มที่ 2 ผู้นำชุมชน เทศบาลเมืองทุ่งสง จำนวน 22 คน

หลักเกณฑ์ เป็นประธานชุมชนหรือกรรมการชุมชนที่ได้รับแต่งตั้งอย่างเป็นทางการในเขตเทศบาลเมืองทุ่งสง มีประสบการณ์ในการบริหารชุมชนและสื่อสารข้อมูลข่าวสารระหว่างเทศบาลกับประชาชนในพื้นที่อย่างต่อเนื่องไม่น้อยกว่า 2 ปี โดยคัดเลือกให้ครอบคลุมทั้งชุมชนเขตเมืองตึก เขตย่านการค้า และเขตชุมชนดั้งเดิม เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สะท้อนมิติบริบทที่หลากหลาย

### 4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพครั้งนี้ประกอบด้วย 3 ชนิด โดยมีลักษณะและการพัฒนาเครื่องมือดังนี้

#### 1. แบบวิเคราะห์เอกสาร

ลักษณะเครื่องมือ เป็นตารางบันทึกและวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis Matrix) ที่สร้างขึ้นตามกรอบแนวคิดทฤษฎี 8 ด้าน มุ่งเน้นการจัดเก็บข้อมูลเชิงประวัติศาสตร์ นโยบาย ยุทธศาสตร์การสื่อสาร และผลการดำเนินงานที่ปรากฏในแผนพัฒนาท้องถิ่น (พ.ศ. 2566-2570) ข้อมูลบนเว็บไซต์เทศบาล และวารสาร E-Book เทศบาลเมืองทุ่งสง จำนวน 26 ฉบับ (ฉบับที่ 1/2565 ถึง 26/2567)

#### 2. แบบสัมภาษณ์เชิงลึก

ลักษณะเครื่องมือ เป็นแบบสัมภาษณ์ชนิดกึ่งมีโครงสร้าง ข้อคำถามเป็นคำถามปลายเปิด ที่ยืดหยุ่น ย้อนถามได้ มุ่งเจาะลึกวิสัยทัศน์ นโยบาย สมรรถนะการสื่อสารที่คาดหวัง ปัญหาอุปสรรค และแนวทางการพัฒนาผู้นำชุมชน แบ่งข้อคำถามออกเป็น 3 ส่วน 1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล 2) สถานการณ์และสมรรถนะการสื่อสารของผู้นำชุมชนในปัจจุบัน 3) แนวทางและกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะการสื่อสารตามกรอบแนวคิดทฤษฎี

#### 3. แบบสัมภาษณ์กลุ่ม

ลักษณะเครื่องมือ เป็นแนวทางการสนทนากลุ่มปลายเปิด ที่ออกแบบเพื่อกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การถกเถียง และการหาข้อสรุปร่วมกันระหว่าง สท. และผู้นำชุมชน ข้อคำถามเน้นการสะท้อนประสบการณ์จริงในการสื่อสาร สภาพปัญหาการทำงานในพื้นที่ ช่องทางการสื่อสารที่ใช้จริง และความต้องการในการพัฒนาทักษะการสื่อสารยุคดิจิทัล

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

เครื่องมือทุกชนิดได้รับการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา โดยนำเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน คือ 1. รองศาสตราจารย์ ดร.วิทย์ธร ท่อแก้ว 2. รองศาสตราจารย์ ดร.กมลรัฐ อินทรทัศน์ 3. รองศาสตราจารย์ ดร.ปิยฉัตร ล้อมขวการ เพื่อตรวจพิจารณาความครอบคลุมตามวัตถุประสงค์และภาษาที่ใช้ ก่อนนำไปปรับปรุงและทดลองใช้ กับกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน

## 5. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพและการตรวจสอบความน่าเชื่อถือ

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพในงานวิจัยนี้ ใช้ การวิเคราะห์เนื้อหา ร่วมกับ การวิเคราะห์เชิงธีม โดยมีขั้นตอนการดำเนินการและตรวจสอบอย่างเป็นระบบ ดังนี้

### 5.1 ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1.1 การเตรียมและแปลงข้อมูล บันทึกเสียงจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสัมภาษณ์กลุ่มมาถอดความแบบคำต่อคำ ร่วมกับข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสาร และตรวจสอบความถูกต้องของข้อความทั้งหมด

5.1.2 การลงรหัสข้อมูล เพื่อตัดทอน จัดกลุ่ม และตีความข้อความยาว ๆ จากการสัมภาษณ์ บันทึกสนทนา หรือเอกสาร ให้เป็นคำสั้น ๆ หรือชื่อหมวดหมู่ เพื่อค้นหาข้อค้นพบและธีมสำคัญ โดยใช้คำสั้น ๆ วลี หรือข้อความสื่อความหมาย

5.1.3 การจัดหมวดหมู่ข้อมูล จำแนกรหัสออกเป็นหมวดหมู่หลัก และหมวดหมู่ย่อย ตามมิติของสมรรถนะการสื่อสาร

5.1.4 การสังเคราะห์ประเด็นและสร้างธีม สังเคราะห์เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างหมวดหมู่ข้อมูลเพื่อสร้างเป็นข้อสรุปเชิงแนวคิด ที่ตอบวัตถุประสงค์การวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะการสื่อสารของผู้นำชุมชน

5.1.5 การเขียนสรุปและตีความ ตีความความหมายของปรากฏการณ์ บรรยายสรุปแบบพรรณนาวิเคราะห์ โดยนำเสนอควบคู่กับคำพูดตรง เพื่อยืนยันความจริงจากผู้ให้ข้อมูล

5.2 การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล เพื่อให้งานวิจัยเชิงคุณภาพมีความถูกต้อง แม่นยำ และเป็นที่ยอมรับในทางวิชาการ ผู้วิจัยได้กำหนดมาตรการตรวจสอบความน่าเชื่อถือดังนี้

การตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า

ด้านแหล่งข้อมูล เปรียบเทียบข้อมูลที่ได้จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่ต่างกัน (ผู้บริหารเทศบาล สมาชิกสภาเทศบาล ผู้นำชุมชน และเอกสารวารสาร/แผนพัฒนาฯ) ต่างช่วงเวลา และต่างพื้นที่ในเทศบาลเมืองทุ่งสง

ด้านวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล เปรียบเทียบข้อมูลที่ได้จากวิธีการเก็บรวบรวมที่หลากหลาย ได้แก่ การศึกษารายเอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึก และการสัมภาษณ์กลุ่ม

การตรวจสอบโดยผู้ให้ข้อมูล นำผลการถอดความและข้อสรุปประเด็นสำคัญกลับไปให้ผู้ให้ข้อมูลหลักบางส่วนตรวจสอบ เพื่อยืนยันว่าตรงกับเจตนาและความเป็นจริงที่ได้ให้สัมภาษณ์ไว้

การตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญ นำร่างผลการวิเคราะห์ข้อมูลและธีมที่ได้ เข้าขอคำปรึกษาและวิพากษ์จากผู้เชี่ยวชาญด้านสังคมวิทยาและการสื่อสารเพื่อปรับปรุงความถูกต้องแหลมคมของการตีความ

## จริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ (Human Research Ethics)

การวิจัยครั้งนี้คำนึงถึงหลักจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์อย่างเคร่งครัด เพื่อพิทักษ์สิทธิ สวัสดิภาพ และความปลอดภัยของผู้ให้ข้อมูลหลัก (ผู้นำชุมชนและประชาชนในพื้นที่) โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนมาตรฐานจริยธรรม ดังนี้

### 1. การยินยอมโดยได้รับข้อมูลครบถ้วน

ผู้วิจัยได้ชี้แจง วัตถุประสงค์ของการวิจัย ประโยชน์ที่จะได้รับ ขั้นตอนการเก็บข้อมูล ระยะเวลาที่ใช้ในการสัมภาษณ์ ตลอดจนสิทธิของผู้เข้าร่วมการวิจัย ให้ผู้ให้ข้อมูลรับทราบอย่างชัดเจนก่อนการเก็บข้อมูล โดยเน้นย้ำว่า การเข้าร่วมวิจัยเป็นไปโดยความสมัครใจ ผู้ให้ข้อมูลมีสิทธิที่จะตอบปฏิเสธ ปฏิเสธการตอบคำถาม

บางข้อ หรือถอนตัวออกจากการวิจัยได้ตลอดเวลาโดยไม่ต้องระบุเหตุผล และการถอนตัวดังกล่าวจะไม่ส่งผลกระทบต่อใด ๆ ต่อผู้ให้ข้อมูลและหน่วยงานต้นสังกัด ทั้งนี้ ผู้ให้ข้อมูลได้ลงนามในเอกสารแสดงความยินยอมเข้าร่วมการวิจัย บางท่านให้ความยินยอมผ่านวาจา/ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ ก่อนเริ่มกระบวนการเก็บข้อมูล

### 2. การรักษาความลับและการปกปิดตัวตน

เพื่อป้องกันผลกระทบต่อสิทธิส่วนบุคคลและการทำงานของผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการปกปิดตัวตนจริงของผู้ให้ข้อมูล โดยใช้ระบบรหัสถอดความ แทนการระบุชื่อ-นามสกุลจริง เช่น “ผู้นำชุมชน A” หรือ “ผู้ให้ข้อมูลหลักคนที่ 1” ข้อมูลภาพถ่าย เสียงบันทึกสัมภาษณ์ และข้อความทั้งหมดจะถูกจัดเก็บไว้ในระบบคลาวด์ที่มีการเข้ารหัสผ่าน ซึ่งมีเพียงผู้วิจัยเท่านั้นที่เข้าถึงได้ ข้อมูลทั้งหมดจะถูกนำเสนอในลักษณะภาพรวมเชิงวิเคราะห์เพื่อประโยชน์ทางวิชาการเท่านั้น และจะถูกทำลายอย่างสมบูรณ์ภายในระยะเวลา (ระบุ เช่น 3 ปี) หลังจากงานวิจัยนี้ได้รับการตีพิมพ์เสร็จสิ้น

### 3. การประเมินและการจัดการความเสี่ยง

งานวิจัยนี้มีความเสี่ยงต่อผู้เข้าร่วมการวิจัยในระดับต่ำ โดยกระบวนการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มได้รับการออกแบบอย่างระมัดระวัง ไม่ใช่คำถามที่เป็นการชี้นำ ก่อให้เกิดความอับอาย หรือกระทบกระเทือนจิตใจ การนัดหมายวัน เวลา และสถานที่ในการเก็บข้อมูลจะเป็นไปตามความสะดวกและความสมัครใจของผู้ให้ข้อมูลเป็นสำคัญ เพื่อไม่ให้กระทบต่อเวลาปฏิบัติงานปกติของผู้ให้ข้อมูล

## ผลการวิจัย

### 1. องค์ประกอบสมรรถนะทางการสื่อสารของผู้นำชุมชน ประกอบด้วย

#### 1.1 สมรรถนะทางการสื่อสารภายใน (ในกรรมการชุมชน) ดังนี้

1.1.1 สมรรถนะทางการสื่อสารในการบริหารจัดการชุมชน พบว่า มีหลายมิติ ได้แก่ 1) การสื่อสารระหว่างบุคคล ผู้นำชุมชนต้องมีการฟังและการพูดอย่างมีประสิทธิภาพ มีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำชุมชนและกรรมการชุมชนด้วยกันเอง ผ่านการสื่อสารที่ชัดเจน เข้าใจง่าย และเป็นมิตร 2) การสื่อสารทางการเขียน ผู้นำชุมชนสามารถเขียนบันทึก การรายงาน หรือการใช้สื่อประชาสัมพันธ์ต่าง ๆ เพื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่สำคัญ 3) การใช้สื่อดิจิทัล ช่วยให้การสื่อสารในคณะกรรมการชุมชนมีความรวดเร็วและครอบคลุมมากยิ่งขึ้น 4) การสร้างความสัมพันธ์ที่ดี การฟังและเข้าใจปัญหาของคณะกรรมการชุมชนด้วยกันเองอย่างใส่ใจ จะช่วยให้สามารถหาทางแก้ไขปัญหาในชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ 5) การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ การวางแผนและใช้กลยุทธ์ในการสื่อสาร เพื่อให้การดำเนินการในชุมชนเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

1.1.2 สมรรถนะทางการสื่อสารในการประชุม พบว่า 1) การนำเสนอข้อมูลของผู้นำชุมชนสามารถนำเสนอข้อมูลได้อย่างชัดเจน ทำให้คณะกรรมการชุมชนเข้าใจได้ง่ายและสามารถตัดสินใจได้ 2) การฟังอย่างตั้งใจของผู้นำชุมชน จะช่วยสร้างการมีส่วนร่วมและบรรยากาศที่เปิดกว้างในการประชุม 3) การควบคุมกระบวนการประชุมของผู้นำชุมชน ทำให้การประชุมดำเนินไปอย่างมีระเบียบ เหมาะสม 4) การสร้างความเข้าใจและการสรุปผลของผู้นำชุมชน จะทำให้คณะกรรมการชุมชนทุกคนเข้าใจและเห็นชอบในข้อสรุปเดียวกัน และ 5) การใช้เทคโนโลยีในการประชุมของผู้นำชุมชน ช่วยในการจัดการประชุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.1.3 สมรรถนะทางการสื่อสารในการรับข้อมูล (จากเทศบาล จากประธานชุมชนและกรรมการชุมชน) ประกอบด้วย 1) การรับข้อมูลจากเทศบาล พบว่า ผู้นำชุมชนมีความเข้าใจนโยบายและตีความได้อย่างถูกต้อง รับข้อมูลและอัปเดตได้รวดเร็ว และสามารถถ่ายทอดข้อมูลให้กับกรรมการชุมชนและประชาชนเข้าใจได้ 2) การรับข้อมูลจากประธานชุมชนและคณะกรรมการชุมชน พบว่า ผู้นำชุมชนสามารถรับฟังข้อเสนอและข้อมูลจากประธานชุมชนและคณะกรรมการชุมชนเพื่อนำไปใช้ในการนำเสนอโครงการของชุมชน สร้างความเข้าใจในบทบาทและภารกิจที่ต้องทำ

1.1.4 สมรรถนะทางการสื่อสารในการตัดสินใจ พบว่า 1) ผู้นำชุมชนสามารถสื่อสารข้อมูลที่สำคัญได้อย่างชัดเจน โดยข้อมูลดังกล่าวอาจเกี่ยวข้องกับนโยบายงบประมาณ โครงการต่าง ๆ หรือปัญหาที่ต้องการการตัดสินใจ 2) การถ่ายทอดข้อคิดเห็นจากทุกฝ่าย เพราะการตัดสินใจในชุมชนมักจะเกี่ยวข้องกับหลายฝ่าย 3) มีการเปิดโอกาสให้กรรมการชุมชนทุกคนมีส่วนร่วมการอภิปรายและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น 4) มีการตัดสินใจภายใต้การใช้ข้อมูลและหลักฐาน 5) มีการสรุปและการสื่อสารการตัดสินใจ และ 6) มีการรับฟังผลกระทบจากการตัดสินใจ

1.2 สมรรถนะทางการสื่อสารภายนอก (นอกคณะกรรมการชุมชน) ประกอบด้วย

1.2.1 สมรรถนะทางการสื่อสารในการรับเรื่องราวร้องทุกข์ พบว่า ผู้นำชุมชน มีการดำเนินการสื่อสารดังนี้ 1) มีการรับฟังความคิดเห็นและข้อร้องเรียนจากประชาชนอย่างตั้งใจ 2) มีการวิเคราะห์ปัญหาอย่างรอบคอบก่อนตัดสินใจ 3) มีการขอข้อมูลเพิ่มเติมในประเด็นเรื่องราวร้องทุกข์ต่าง ๆ 4) มีการตั้งถามคำถามที่ตรงประเด็น 5) มีการสื่อสารที่เป็นมิตร 6) มีการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้อย่างรอบด้าน 7) มีการประสานงานอย่างรวดเร็วเพื่อหาทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น 8) มีการรายงานความคืบหน้าให้ประชาชนทราบถึงเรื่องร้องเรียนของพวกเขา 9) มีการตอบสนองต่อข้อร้องเรียนและการแจ้งผลการแก้ไขปัญหา 10) มีการให้ข้อมูลที่ถูกต้อง 11) มีการติดตามผลการแก้ไขปัญหาและการติดตามความพึงพอใจของประชาชน และ 12) มีการปรับปรุงกระบวนการการรับข้อร้องเรียนและการแก้ไขในอนาคต

1.2.2 สมรรถนะทางการสื่อสารในการแจ้งข่าวสาร พบว่า ผู้นำชุมชนมีการ 1) การเลือกช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมกับประชาชน เช่น สื่อมวลชนในท้องถิ่น สื่อออนไลน์ ป้ายประชาสัมพันธ์ 2) เลือกสื่อที่เข้าถึงประชาชนได้ง่าย เช่น วิทยุชุมชนหรือช่องทางออนไลน์ 3) การใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย 4) การส่งข่าวสารที่ถูกต้องและครบถ้วนชัดเจน 5) การแสดงผลลัพธ์หรือผลกระทบต่อชุมชน 6) การสื่อสารที่เป็นมิตรและเปิดเผย 7) การรับฟัง ตอบคำถาม ข้อสงสัยจากประชาชนที่ตรงประเด็น 8) การส่งเสริมและกระตุ้นการมีส่วนร่วมของประชาชน 9) การชี้ให้เห็นประโยชน์ของการมีส่วนร่วมที่ตนเองและชุมชนจะได้รับ 10) การตรวจสอบและติดตามผลการแจ้งข่าวสารการรับรู้ข่าวสารของประชาชน และ 11) การปรับปรุงการสื่อสารในการแจ้งข่าวสารให้ดียิ่งขึ้น

1.2.3 สมรรถนะทางการสื่อสารในการเผยแพร่ความรู้ พบว่า ผู้นำชุมชนมีการดำเนินการดังนี้ 1) การเลือกและจัดการเนื้อหาความรู้ที่สำคัญและมีประโยชน์ต่อการพัฒนาชุมชน เช่น ความรู้เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม กฎหมายท้องถิ่น การเลือกวิธีการถ่ายทอดและวิธีการเผยแพร่ความรู้ เช่น การจัดเวทีประชุมชุมชน การใช้สื่อออนไลน์ หรือการจัดการอบรม 2) การสื่อสารที่ไม่ซับซ้อนและเข้าใจได้ง่ายสำหรับประชาชนในชุมชน เช่น ภาพถ่าย วิดีโอ เพื่อช่วยให้เข้าใจได้อย่างชัดเจน 3) การเลือกช่องทางที่เหมาะสมในการเผยแพร่ให้ประชาชนสามารถเข้าถึงได้ง่าย เช่น ช่องทางออนไลน์เป็นเพชฌัญหหรือไลน์ 4) การกระตุ้นการมีส่วนร่วมของประชาชนด้วยการสร้างแรงบันดาลใจให้มีส่วนร่วมในการนำความรู้ไปใช้ในชุมชน และ 5) การติดตามผลและประเมินความเข้าใจ โดยมีการปรับปรุงหากพบว่ามีส่วนไหนที่ประชาชนยังไม่เข้าใจ

1.2.4 สมรรถนะทางการสื่อสารในการพูดที่ชุมชน พบว่า ผู้นำชุมชนมีการ 1) ใช้ภาษาที่เหมาะสมกับผู้ฟังในชุมชน ทำให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพมากขึ้น 2) ใช้เทคนิคการพูดเพื่อดึงดูดความสนใจ เช่น การเน้นเสียง การตั้งคำถาม หรือการใช้เรื่องราวที่เชื่อมโยงกับชีวิตของประชาชน 3) พูดอย่างชัดเจนและกระชับ ช่วยให้ประชาชนไม่เกิดความสับสน 4) ใช้ความรู้และข้อมูลที่ถูกต้อง เพื่อให้ประชาชนรับรู้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์และสามารถตัดสินใจได้อย่างมีความรู้ 5) ฟังความคิดเห็นและตอบข้อซักถามจากประชาชนอย่างตรงไปตรงมา และ 6) กระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วม โดยชักชวนประชาชนให้เข้าร่วมกิจกรรม ให้รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาชุมชน

1.2.5 สมรรถนะทางการสื่อสารในการใช้โซเชียลมีเดีย พบว่า ผู้นำชุมชนมีการ 1) เลือกใช้แพลตฟอร์มที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายและลักษณะของการสื่อสาร เช่น การใช้เฟซบุ๊ก ไลน์ หรือยูทูบ 2) การสร้างเนื้อหาที่น่าสนใจและเข้าใจง่าย เช่น การใช้ภาพหรือวิดีโอที่สามารถสื่อสารข้อมูลได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ 3) การสื่อสารข้อมูลที่ถูกต้องและโปร่งใส จะช่วยสร้างความไว้วางใจจากประชาชน มีการตรวจสอบว่าเป็นข้อมูลที่ถูกต้องและเชื่อถือได้ 4) การตอบสนองและการสร้างการมีส่วนร่วม ต้องตอบกลับความคิดเห็นหรือข้อสงสัยจากประชาชนอย่างรวดเร็วและมีมารยาท 5) การใช้เครื่องมือการตลาดดิจิทัล เช่น การโปรโมทโพสต์ หรือการใช้แฮชแท็ก และ 6) การติดตามผลและประเมินความสำเร็จ เช่น การดูจำนวนคนที่เห็นโพสต์ มีส่วนร่วม กดไลค์ คอมเมนต์ นำไปสู่การปรับปรุง การปรับกลยุทธ์การใช้โซเชียลมีเดียตามผลการประเมินเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารในครั้งต่อไป

1.2.6 สมรรถนะทางการสื่อสารในการใช้เทคโนโลยี พบว่า ผู้นำชุมชนมีการ 1) ใช้แอปพลิเคชันการประชุมออนไลน์ เช่น ชุมคลาวด์มีตติ้งส์ กูเกิลมีต 2) ใช้สื่อออนไลน์ในการเผยแพร่ข่าวสาร เช่น เฟซบุ๊ก อินสตาแกรม ยูทูบ และเว็บไซต์ของเทศบาล 3) ใช้เทคโนโลยีในการจัดการข้อมูลประชาชนในชุมชน เช่น การบันทึกข้อมูลการเข้าร่วมกิจกรรม การสำรวจความคิดเห็น หรือการเก็บข้อมูลอื่น ๆ 4) ใช้การติดตามผลและประเมินผลการใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการต่าง ๆ จะช่วยให้ผู้นำชุมชนทราบถึงประสิทธิภาพของการใช้เทคโนโลยี และปรับปรุงการใช้เทคโนโลยีให้ดียิ่งขึ้นในอนาคต และ 6) ใช้การส่งเสริมการใช้งานเทคโนโลยีในชุมชน เช่น การให้ความรู้เกี่ยวกับการใช้งานโซเชียลมีเดีย การสร้างโอกาสในการเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ

## 2. วิธีการพัฒนาสมรรถนะทางการสื่อสารของผู้นำชุมชน ประกอบด้วย

2.1 การอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะทางการสื่อสาร พบว่า มีการอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะทางการสื่อสาร ดังนี้ 1) การอบรมเชิงปฏิบัติการ จะช่วยให้สามารถฝึกทักษะการสื่อสารผ่านการทำกิจกรรมจริง โดยใช้กรณีศึกษาและสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในชุมชน 2) การอบรมการใช้สื่อดิจิทัลและโซเชียลมีเดีย ผู้นำชุมชนจะได้รับการฝึกฝนในการใช้เครื่องมือดิจิทัลและโซเชียลมีเดียอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อการเผยแพร่ข่าวสาร การแจ้งเตือนเหตุการณ์สำคัญ และการให้ข้อมูลที่จำเป็นแก่ประชาชน 3) การอบรมทักษะการสื่อสาร ภายในและภายนอก จะมุ่งเน้นทักษะการสื่อสารทั้งในเชิงการบริหารจัดการภายในกลุ่มคณะกรรมการชุมชน และการสื่อสารกับประชาชนภายนอก 4) การอบรมการใช้เทคโนโลยีในการประชุมออนไลน์ เป็นวิธีที่สำคัญในการพัฒนาสมรรถนะทางการสื่อสาร 5) การอบรมการจัดการข้อมูลและการสื่อสารผ่านระบบดิจิทัลของผู้นำชุมชน เพื่อใช้ในการจัดการข้อมูลประชาชน เช่น การจัดทำแบบสอบถาม หรือการจัดเก็บข้อมูลสำคัญต่าง ๆ 6) การอบรมการฟังและการตอบสนองอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ผู้นำเข้าใจปัญหาและความต้องการของชุมชน และ 7) การอบรมการใช้สื่อมวลชนในการประชาสัมพันธ์ เพื่อช่วยประชาสัมพันธ์กิจกรรมที่เกิดขึ้นในชุมชน

2.2 การสอนงานเพื่อพัฒนาสมรรถนะทางการสื่อสาร พบว่า มี 1) การมอบหมายงานพร้อมคำแนะนำที่ชัดเจนให้กับสมาชิกในชุมชนหรือคณะกรรมการ เช่น จัดทำแผนการประชาสัมพันธ์ข่าวสารในชุมชน และการใช้เครื่องมือดิจิทัลในการประชาสัมพันธ์ 2) การเรียนรู้จากการทำงานจริง เป็นการฝึกผู้นำชุมชนให้เรียนรู้ผ่านการทำงานจริงในสถานการณ์ต่าง ๆ 3) การสอนงานผ่านการสังเกตการณ์ เป็นการให้ผู้นำหรือสมาชิกในชุมชนได้สังเกตการณ์การสื่อสารหรือการทำงานของผู้นำคนอื่น ๆ ที่มีประสบการณ์มากกว่า 4) การฝึกฝนโดยใช้กรณีศึกษาหรือสถานการณ์จำลองที่เกิดขึ้นในชุมชน เพื่อฝึกทักษะการแก้ปัญหาการสื่อสาร 5) การฝึกการสื่อสารผ่านบทบาทสมมติ เป็นวิธีที่ดีในการเรียนรู้การแก้ปัญหาการสื่อสารในสถานการณ์ที่หลากหลาย เช่น การจัดประชุมชี้แจงโครงการ หรือการจัดงานกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับชุมชน 6) การใช้เทคนิคการให้คำแนะนำและการย้อนกลับ เป็นการช่วยให้ผู้นำชุมชนสามารถพัฒนาทักษะการสื่อสารของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการให้คำแนะนำที่สร้างสรรค์และให้ความคิดเห็นที่ตรงไปตรงมา 8) การสอนงานผ่านการอภิปรายกลุ่ม ช่วยให้ผู้นำชุมชนสามารถพัฒนาทักษะการฟังและการแสดงความคิดเห็นอย่างมีประสิทธิภาพ และ 9) การติดตามผลการพัฒนา ควรมีการติดตามผลการสอนงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อปรับปรุงวิธีการสื่อสารให้ดียิ่งขึ้นในอนาคต

### 3. ปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาสมรรถนะทางการสื่อสารของผู้นำชุมชน ประกอบด้วย

3.1 ปัจจัยด้านองค์กร (เทศบาล/กอง) พบว่า 1) การสนับสนุนจากหน่วยงานที่ดูแล ต้องมีการสนับสนุนที่ชัดเจนและต่อเนื่อง ทั้งการจัดฝึกอบรม ส่งเสริมทักษะใหม่ ๆ 2) การจัดสรรทรัพยากรและงบประมาณ ควรจัดสรรอย่างเหมาะสมสำหรับการพัฒนาสมรรถนะทางการสื่อสาร เช่น เครื่องมือสื่อสารออนไลน์ หรือแอปพลิเคชันที่ใช้ในการประชาสัมพันธ์ 3) การกำหนดนโยบายที่ชัดเจน ต้องมีการกำหนดนโยบายหรือแผนงานที่ชัดเจนในการพัฒนาทักษะการสื่อสารของผู้นำชุมชน โดยการให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารทั้งภายในและภายนอก 4) การจัดทำกลยุทธ์การสื่อสารที่เหมาะสม ต้องมีการวางกลยุทธ์ในการสื่อสารเพื่อให้ผู้นำชุมชนสามารถใช้เชื่อมโยงและสื่อสารกับประชาชนและหน่วยงานอื่นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 5) การมีโครงสร้างการบริหารที่เหมาะสม เพื่อสนับสนุนการทำงานของผู้นำชุมชน และมีทีมงานที่พร้อมช่วยให้ผู้นำสามารถดำเนินการได้ตามแผนงานที่วางไว้ 6) การสร้างแรงจูงใจและส่งเสริมการพัฒนา ควรมีการสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาสมรรถนะทางการสื่อสารให้กับผู้นำชุมชน โดยการให้รางวัลหรือการจัดกิจกรรมที่ยกย่องการพัฒนาทักษะการสื่อสารของผู้นำ 7) การประเมินผลและการติดตามการพัฒนา เพื่อดูว่าเกิดการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงานจริงของผู้นำชุมชนหรือไม่ และ 8) การให้คำปรึกษาและการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้นำชุมชนสามารถพัฒนาทักษะการสื่อสารของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง

3.2 ปัจจัยด้านความพร้อมของผู้ปฏิบัติงาน ผู้นำชุมชนต้องมี 1) ความรู้และความเข้าใจในบทบาทการเป็นผู้นำ โดยเฉพาะการสื่อสารกับประชาชน คณะกรรมการ และหน่วยงานต่างๆ ความรู้ที่ดีเกี่ยวกับการกิจของชุมชนจะช่วยให้ผู้นำสามารถสื่อสารข้อมูลได้อย่างถูกต้องและชัดเจน 2) ทักษะการสื่อสาร ทั้งภาษาพูดและภาษาเขียน ควรมีทักษะการสื่อสารที่ดีทั้งในด้านการพูดและการเขียน การใช้ภาษาที่เข้าใจง่ายและเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย 3) ทักษะการใช้เทคโนโลยีและสื่อสารผ่านช่องทางดิจิทัล ควรมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยี หรือโซเชียลมีเดียในการสื่อสารกับประชาชน 4) ความสามารถในการฟังและเข้าใจความคิดเห็นของผู้อื่น ควรมีทักษะในการฟังและเข้าใจความคิดเห็นหรือปัญหาของผู้อื่น 5) ทักษะการตัดสินใจและการแก้ไขปัญหา ต้องสามารถใช้ทักษะการสื่อสารในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในชุมชนได้ 6) ทศนคติและความเต็มใจที่จะเรียนรู้และพัฒนา เพราะหากผู้นำที่มีทัศนคติที่ดีในการพัฒนาตนเองจะสามารถรับการฝึกฝนและพัฒนาทักษะการสื่อสารให้ดีขึ้นได้อย่างต่อเนื่อง 7) ความสามารถในการสร้าง

ความสัมพันธ์ที่ดีในชุมชน ควรมีทักษะในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกในชุมชนและหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยให้การสื่อสารในชุมชนเป็นไปได้อย่างราบรื่น และ 8) การมีความมั่นใจในตนเอง ผู้นำที่มีความมั่นใจในตนเองจะช่วยให้การสื่อสารมีความชัดเจนและมีอิทธิพลต่อความเชื่อมั่นของประชาชน

3.3 ปัจจัยวิธีการพัฒนาในการพัฒนาสมรรถนะการสื่อสาร พบว่าผู้นำชุมชนต้องมี 1) การอบรมเชิงปฏิบัติการ ในการพัฒนาและการเสริมทักษะการสื่อสาร 2) การเรียนรู้ผ่านการสังเกตและการปฏิบัติ จะช่วยให้ผู้นำสามารถเรียนรู้จากประสบการณ์จริงได้ 3) การใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้ จะช่วยให้ผู้นำชุมชนเข้าถึงแหล่งข้อมูลและเครื่องมือในการฝึกฝนทักษะการสื่อสารได้อย่างสะดวกและทันสมัย 4) การจัดตั้งกลุ่มแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ช่วยให้เรียนรู้จากประสบการณ์ของกันและกัน 5) การใช้โค้ชชิ่งและการให้คำปรึกษา 6) การสร้างประสบการณ์การทำงานในโครงการต่าง ๆ การมีส่วนร่วมในโครงการต่าง ๆ จะช่วยให้ผู้นำชุมชนได้พัฒนาทักษะการสื่อสารและการทำงานร่วมกับคนอื่น 7) การประเมินผลและการให้ข้อเสนอแนะ จะช่วยให้ผู้นำสามารถรับรู้ถึงจุดที่ต้องพัฒนาและปรับปรุง โดยการได้รับข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ร่วมงาน และ 8) การจำลองสถานการณ์ ช่วยให้ผู้นำได้เตรียมตัวรับมือกับสถานการณ์ที่ต้องใช้ทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

3.4 ประสพการณ์จากการปฏิบัติงาน ที่สำคัญในการพัฒนาสมรรถนะทางการสื่อสาร พบว่า ผู้นำชุมชนต้องมี 1) การปฏิบัติจริงอย่างต่อเนื่อง จะช่วยให้ผู้นำชุมชนได้พัฒนาและปรับปรุงทักษะการสื่อสารอย่างเป็นธรรมชาติ เมื่อมีโอกาสนำสิ่งที่เรียนรู้ไปใช้ในชีวิตจริง ทำให้สามารถปรับตัวกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดียิ่งขึ้น 2) การรับฟังและเปิดใจรับ จะช่วยให้ผู้นำสามารถปรับปรุงการสื่อสารและการตัดสินใจของตนเองได้ 3) การสร้างบรรยากาศการทำงานที่สนับสนุนการสื่อสาร บรรยากาศการทำงานที่เปิดกว้างและเป็นมิตร จะทำให้ผู้นำสามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยให้เกิดความร่วมมือระหว่างผู้นำและสมาชิกในชุมชน 4) การเรียนรู้จากการผิดพลาด ผู้นำชุมชนควรเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผิดพลาดและปรับปรุงการสื่อสารให้ดีขึ้น จะช่วยให้ผู้นำสามารถพัฒนาทักษะได้อย่างรวดเร็วและยั่งยืน 5) การเสริมสร้างความเชื่อมั่นในตัวเอง ความมั่นใจช่วยให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพ 6) การมีความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัว จะช่วยให้ผู้นำสามารถตอบสนองความต้องการของชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ 7) การมีภาวะผู้นำที่เข้มแข็งและยั่งยืน จะช่วยให้ผู้นำสามารถสื่อสารและบริหารจัดการสถานการณ์ต่าง ๆ ในชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังข้อมูลจากการสัมภาษณ์

A1 กล่าวว่า “การสื่อสารกับประชาชนต้องเป็นมิตร ใช้ภาษาที่ทำให้รู้สึกสบายใจและกล้าที่จะแสดงความคิดเห็น”

A2 กล่าวว่า “การพูดในชุมชนไม่ควรเป็นแค่การแจ้งข่าว แต่ต้องกระตุ้นให้ประชาชนมีส่วนร่วม เช่น เข้าประชุม อบรม หรือทำกิจกรรมร่วมกัน”

A3 กล่าวว่า “ผู้นำชุมชนต้องฟังความคิดเห็นและตอบข้อซักถามของประชาชนอย่างตรงไปตรงมา เพื่อสร้างความเข้าใจที่ชัดเจน”

## อภิปรายผล

จากผลการวิจัย เมื่อทำการวิเคราะห์เชิงเหตุผลและการสังเคราะห์องค์ความรู้ จากการศึกษาการพัฒนาสมรรถนะทางการสื่อสารของผู้นำชุมชน (กรณีศึกษาเทศบาลเมืองทุ่งสง) ผลการวิจัยไม่ได้เป็นเพียงหลักฐานยืนยันความถูกต้องของทฤษฎีการสื่อสารและการบริหารจัดการที่มีอยู่เดิม แต่ได้ สะท้อนปรากฏการณ์ทางสังคมร่วมสมัย ที่เผยให้เห็นถึง “โครงสร้างความสัมพันธ์และการเปลี่ยนผ่านของกลไกการบริหารปกครองท้องถิ่น” ซึ่งสามารถสังเคราะห์เป็นองค์ความรู้ใหม่ได้ดังนี้

1. การสังเคราะห์องค์ความรู้ด้านสมรรถนะการสื่อสาร “โมเดลการสื่อสารเพื่อการสะพานเชื่อมเชิงโครงสร้าง” เมื่อพิจารณาเชิงตรรกะ ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า สมรรถนะทางการสื่อสารของผู้นำชุมชนมิได้แยกระหว่าง “ภายใน” และ “ภายนอก” อย่างเด็ดขาด แต่ทำหน้าที่เป็น “สะพานเชื่อมทางการบริหารปกครอง” ระหว่างภาครัฐหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยเฉพาะเทศบาล กับประชาชนและมวลชนในพื้นที่

เชิงเหตุผล การที่ผู้นำชุมชนต้องมีสมรรถนะทั้งการรับข้อมูลนโยบาย การจัดการประชุม การรับเรื่องร้องทุกข์ และการพูดในชุมชน เกิดจากภาวะ “ผู้ส่งสารและผู้รับสารสองทิศทางพร้อมกัน” ด้านหนึ่งต้องแปลงนโยบายภาครัฐให้เป็นภาษาของชุมชน อีกด้านหนึ่งต้องรวบรวมความต้องการของชุมชนเสนอต่อภาครัฐ

คุณค่าทางวิชาการ งานวิจัยฉบับนี้ได้ต่อยอดทฤษฎี Communicative Action ของ Habermas (1984) และ Strategic Communication ของ Hallahan (2007) โดยชี้ให้เห็นว่า ในบริบทชุมชนเมืองระดับเทศบาล “พื้นที่สาธารณะ” เกิดขึ้นตรงจุดปฏิสัมพันธ์ของผู้นำชุมชน สมรรถนะการสื่อสารจึงไม่ใช่แค่เรื่องทักษะส่วนบุคคล แต่เป็น “ทุนทางสังคม” ที่ใช้ขับเคลื่อนนโยบายสาธารณะให้เกิดผลจริง

2. การสังเคราะห์กลไกการพัฒนาสมรรถนะ “กระบวนการเรียนรู้แบบผสมผสานผ่านการปฏิบัติจริง” ผลการวิจัยชี้ว่าวิธีการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพต้องใช้ทั้ง การอบรมเชิงปฏิบัติการ และการสอนงานหน้างาน

เชิงเหตุผล ทักษะการสื่อสารของผู้นำชุมชนเป็น “ความรู้ฝังลึก” ที่เกิดจากบริบทและความคุ้นเคยทางวัฒนธรรม การอบรมภาคทฤษฎีเพียงอย่างเดียวไม่สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในการรับเรื่องร้องทุกข์หรือการลดความขัดแย้งในชุมชนได้ การฝึกผ่านบทบาทสมมติ และการเรียนรู้จากกรณีศึกษา จึงเป็นกลไกสำคัญที่เปลี่ยน “องค์ความรู้” ให้กลายเป็น “พฤติกรรมสมรรถนะ”

คุณค่าทางวิชาการ สะท้อนการบูรณาการระหว่างทฤษฎีการเรียนรู้ผู้ใหญ่ ของ Knowles (1980) กับทฤษฎีสมรรถนะการสื่อสารของ Spitzberg & Cupach (1984) โดยเสนอ องค์ความรู้ใหม่ว่า การพัฒนาสมรรถนะผู้นำชุมชนยุคใหม่จำเป็นต้องมี “สมรรถนะการสื่อสารดิจิทัล” เป็นแกนหลักในการเชื่อมโยงทุกวิธีการพัฒนา มิใช่แยกเรื่องดิจิทัลเป็นเพียงวิชาเสริม

3. การสังเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จ “ระบบนิเวศแห่งการพัฒนาสมรรถนะ” ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าความสำเร็จไม่ได้ขึ้นอยู่กับตัวผู้นำชุมชนเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากปฏิสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของ 3 ปัจจัย ได้แก่ 1) หน่วยงานสนับสนุน 2) ความพร้อมของผู้นำ และ 3) กระบวนการพัฒนา

ประการแรก หน่วยงานสนับสนุน หมายถึง หน่วยงานหรือองค์กรที่มีบทบาทในการสร้างสภาพแวดล้อมและเงื่อนไขที่เอื้อต่อการพัฒนาสมรรถนะของผู้นำชุมชน โดยครอบคลุมด้านงบประมาณ นโยบาย ระบบสนับสนุน และทรัพยากรที่จำเป็น ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานในการส่งเสริมให้การพัฒนาสมรรถนะสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม

ประการที่สอง ความพร้อมของผู้นำ หมายถึง ศักยภาพและความพร้อมของผู้นำชุมชนในการพัฒนาตนเอง ซึ่งประกอบด้วยเจตคติ ทักษะ และความสามารถในการเรียนรู้ โดยเฉพาะความตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาสมรรถนะและความพร้อมที่จะปรับตัวให้สอดคล้องกับบริบทและความเปลี่ยนแปลงของชุมชน

ประการที่สาม กระบวนการพัฒนา หมายถึง รูปแบบและวิธีการที่นำมาใช้ในการพัฒนาสมรรถนะของผู้นำชุมชน ได้แก่ การฝึกอบรม การให้คำปรึกษาหรือการโค้ชชิ่ง และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง

### เชิงเหตุผล

1. หน่วยงานภาครัฐ/เทศบาล ทำหน้าที่สร้างโครงสร้างอำนาจความสะดวก
2. ความพร้อมของผู้นำ เป็นทุนเดิมด้านเจตคติและการเปิดรับการเรียนรู้
3. วิธีการพัฒนาที่ยืดหยุ่น เป็นตัวเร่งปฏิกิริยา คุณค่าทางวิชาการ ข้ามพ้นข้อจำกัดของทฤษฎีการจัดการการเปลี่ยนแปลงของ Kotter (1996) ที่มีมุมมองการเปลี่ยนแปลงจากบนลงล่าง งานวิจัยนี้พิสูจน์ให้เห็นว่า การพัฒนาสมรรถนะการสื่อสารของผู้นำชุมชนต้องขับเคลื่อนด้วย “โมเดลระบบนิเวศสมดุล” ที่โครงสร้างรัฐและศักยภาพของตัวบท ต้องสอดรับกันอย่างลงตัว

### 4. ข้อเสนอแนะเชิงทฤษฎีและระเบียบวิธีวิจัย

- 4.1 ข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปใช้ขับเคลื่อนการสร้างกรอบสมรรถนะดิจิทัลชุมชน ยกกระดับจากการแจ้งข่าวสารแบบเดิม ไปสู่การใช้ระบบสถิติและการวิเคราะห์การรับรู้ของคนในชุมชน เพื่อให้การส่งสารของเทศบาลมีความแม่นยำและตรงกลุ่มเป้าหมาย

### 4.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในอนาคต

ข้อเสนอแนะเดิมที่เสนอให้ใช้เทคนิค Delphi และ CFA มีคุณค่าทางวิชาการสูง ซึ่งสามารถอธิบายเหตุผลรองรับเชิงระเบียบวิธีวิจัย (Methodological Justification) ให้เด่นชัดยิ่งขึ้นได้ดังนี้

### 1. การวิจัยระยะที่ 1 (Qualitative Consensus - Delphi Technique)

เหตุผล เพื่อถ่วงถ่วงและแสวงหาความเห็นสอดคล้องจากผู้ทรงคุณวุฒิ นักวิชาการ และผู้ปฏิบัติงานจริง ในการกำหนด “ดัชนีคุณลักษณะสมรรถนะผู้นำชุมชนระดับท้องถิ่น” ให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน

### 2. การวิจัยระยะที่ 2 (Quantitative Validation - Confirmatory Factor Analysis: CFA)

## References

- Habermas, J. (1984). *The theory of communicative action: Vol. 1. Reason and the rationalization of society* (T. McCarthy, Trans.). Beacon Press. (Original work published 1981)
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 3-35. <https://doi.org/10.1080/15531180701285244>
- Knowles, M. S. (1980). *The modern practice of adult education: From pedagogy to andragogy* (Rev. ed.). Cambridge Books.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Press.
- Spitzberg, B. H., & Cupach, W. R. (1984). *Interpersonal communication competence*. Sage Publications.
- Summittigrai, C. (2007). *Recruitment, selection, and performance evaluation of personnel* (2nd ed.). Chulalongkorn University Press.