ภาวะผู้นำและการจัดการความขัดแย้งในการพัฒนาชุมชน :

กรณีศึกษาอำเภอเมืองยะลา จังหวัดยะลา

(Leadership and conflict management in community development :

a case of Muangyala district, Yala province)

โดย

นางซูเรียนา บางปู

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการพัฒนาสังคม)

คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

พ.ศ. 2557

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ : ภาวะผู้นำและการจัดการความขัดแย้งในการพัฒนาชุมชน : ศึกษากรณีอำเภอเมืองยะลา จังหวัดยะลา

โดย : ซูเรียนา บางปู

คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ อนุมัติให้วิชาการค้นคว้าอิสระ (3 หน่วยกิต) ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการพัฒนาสังคม)

รองศาสตราจารย์.....

(ดร.พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต)

อาจารย์ที่ปรึกษา

รองศาสตราจารย์.....

(ดร.พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต)

คณบดีคณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม

วันที่ 27 เดือน ต.ค. พ.ศ. 2557

บทคัดย่อ

ชื่อการค้นคว้าอิสระ : ภาวะผู้นำและการจัดการความขัดแย้งในการพัฒนาชุมชน : กรณีศึกษาอำเภอเมืองยะลา จังหวัดยะลา

ชื่อผู้เขียน : ซูเรียนา บางปู

ชื่อปริญญา : ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการพัฒนาสังคม)

ปีการศึกษา : 2557

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำในชุมชนที่มีสถานการณ์ความขัดแย้งและ 2) เพื่อศึกษาแนวทางการจัดการความขัดแย้งในการพัฒนาชุมชนของผู้นำ ในการศึกษาใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ในพื้นที่ตำบลพร่อนและตำบลท่าสาป อำเภอเมืองยะลา จังหวัดยะลา โดยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร และการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ จำนวน 18 ราย ทำการวิเคราะห์โดยใช้หลักตรรกะควบคู่บริบท เทียบเคียงแนวคิด ทฤษฎี โดยใช้วิธีการเขียนเชิงพรรณนาประกอบ

สำหรับ การพัฒนาชุมชนในอำเภอเมืองยะลา มีลักษณะเน้นส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้และการมีส่วนร่วมของประชาชน ส่งเสริมและพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากให้มีความมั่นคงและมีเสถียรภาพ ตลอดจนการแก้ไขปัญหาของชุมชนให้มีความเข้มแข็ง ดังนั้นผู้นำชุมชนจึงเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนงานพัฒนาชุมชนให้เป็นไปอย่างราบรื่นและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชนในหมู่บ้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำควรมีสามารถในการจัดการความขัดแย้งของชุมชนได้ เช่นเดียวกับในพื้นที่ 2 ตำบลของอำเภอเมืองยะลา ได้แก่ ตำบล พร่อนและตำบลท่าสาป ซึ่งเป็นพื้นที่ที่เคยมีประเด็นความขัดแย้ง และผู้นำชุมชนสามารถจัดการความขัดแย้งได้ ผลการศึกษาครั้งนี้จะนำไปสู่แนวทางการจัดการความขัดแย้งในการพัฒนาชุมชนของผู้นำในชุมชนอื่นๆต่อไป

ภาวะผู้นำของตำบลพร่อนและตำบลท่าสาป พบว่า ให้ความหมายภาวะผู้นำในทัศนะของชุมชนทั้งสิ้น 7 ประเด็น ได้แก่ การควบคุมดูแล สั่งการผู้ตาม, การเป็นแบบอย่างที่ดี, การมีความรู้, การเข้าใจผู้อื่น, การให้ความเป็นธรรม, การมีจิตอาสาและการนำชุมชนไปสู่เป้าหมาย สำหรับการรับรู้ภาวะผู้นำ พบว่า การมีบุคลิกภาพที่ดี, การสามารถจัดการกับปัญหาของชุมชน, การได้รับความร่วมมือและ การสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาชุมชน เป็นองค์ประกอบสำคัญในการรับรู้ภาวะผู้นำ ส่วนคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำนั้น พบว่าคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำชุมชน ได้แก่

การมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาชุมชน, การได้รับความเคารพนับถือจากคนในชุมชน,แนวทางการสร้างแรงดลใจคนในชุมชนเพื่อการพัฒนาชุมชน, การกระตุ้นปัญญาคนในชุมชนและการคำนึงถึงบุคคลอื่น ส่วนบทบาทและหน้าที่ของผู้นำในการพัฒนาชุมชน พบว่าผู้นำชุมชนควรมีบทบาทและหน้าที่ด้านการประสานงาน, การปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย, การให้ความรู้คนในชุมชนและการช่วยเหลือคนในชุมชน

ผลการศึกษาความขัดแย้งและแนวทางการจัดการความขัดแย้ง พบว่าตำบลพร่อนและตำบลท่าสาปมีการรับรู้ประเด็นปัญหาที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งแตกต่างกันตามสภาพของพื้นที่ โดยตำบลพร่อนมีการรับรู้มีประเด็นปัญหาที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งในชุมชน ได้แก่ การทำลายทรัพย์สิน, สิ่งแวดล้อม, ยาเสพติด, การทำกิจกรรมทางศาสนา, การทำกิจกรรมของกลุ่มต่างๆและการเรียนรู้งบประมาณของอบต. ส่วนตำบลท่าสาปมีการรับรู้ประเด็นปัญหา ได้แก่ ครอบครัว, ยาเสพติดและการก่ออาชญากรรม, การจัดการขยะ, ความหวาดระแวงระหว่างคนไทยพุทธและไทยมุสลิม และการทำกิจกรรมของกลุ่มต่างๆในหมู่บ้าน มีเพียง 2 ประเด็นปัญหาที่มีความคล้ายคลึงกัน ได้แก่ เรื่องยาเสพติดและการทำกิจกรรมของกลุ่มต่างๆในหมู่บ้าน สำหรับสาเหตุของความขัดแย้งและประเภทของความขัดแย้ง ส่วนใหญ่เกิดจากปัจจัยระหว่างบุคคลและเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับกลุ่ม เช่น เรื่องยาเสพติด, การทำกิจกรรมของกลุ่มต่างๆ, การจัดการขยะ เป็นต้น ส่วนแนวทางในการจัดการความขัดแย้งพบว่า มีหลากหลายแนวทางเริ่มด้วยการจัดการความขัดแย้งโดยบทบาทคู่ขัดแย้งเช่น การประนีประนอม, การแก้ปัญหาแบบร่วมมือและการแสวงจุดร่วมสงวนจุดต่าง การจัดการความขัดแย้งโดยบทบาทของผู้นำ พบว่าการใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมและการใช้การมีส่วนร่วม นำมาใช้ในการจัดการความขัดแย้งของชุมชนมากที่สุด ส่วนแนวทางการจัดการความขัดแย้งของฝ่ายที่สาม พบว่าการให้คนกลางมาช่วยไกล่เกลี่ยมีเพียงเรื่องเดียวคือ เรื่องสิ่งแวดล้อม

ปัญหาสำคัญในการจัดการความขัดแย้ง คือการขาดความร่วมมือจากคู่ขัดแย้งและการไม่ยอมรับข้อมูลและข้อเท็จจริงของคู่ขัดแย้ง ข้อเสนอแนะ คือ ผู้นำต้องมีจิตอาสา มีความบริสุทธิ์ใจไม่แบ่งพรรคพวก และนำหลักศาสนามาแก้ปัญหา รวมถึงควรรีบส่งต่อปัญหาที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งให้ผู้อื่นช่วยหากไม่สามารถจัดการความขัดแย้งได้ และเมื่อเกิดความขัดแย้งต้องรีบหาสาเหตุรวมถึงชุมชนควรมีพื้นที่กลางสำหรับพูดคุยปัญหาและควรมองคู่ขัดแย้งในแง่ดี

ภาวะผู้นำและการจัดการความขัดแย้งในการพัฒนาชุมชน ควรให้หน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้องเข้ามามีบทบาทในการเสริมสร้างศักยภาพและความเข้มแข็งของผู้นำชุมชนโดยการสร้างและพัฒนาองค์ความรู้ในการพัฒนาชุมชน เช่น เรื่องสันติวิธี , การบริหารทุนชุมชนด้วยด้วยหลักธรรมาภิบาลและ บทบาทผู้นำกับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน เป็นต้น รวมถึงการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมตามสถานการณ์ความขัดแย้งของชุมชน เพื่อให้ผู้นำมีองค์ความรู้ และทักษะที่จำเป็นในการบริหารจัดการชุมชนให้สามารถบริหารจัดการชุมชนได้ด้วยตนเองอย่างยั่งยืน

ABSTRACT

Title : LEADERDSHIP AND CONFLICT MANAGEMENT IN COMMUNITY DEVELOPMENT: A CASE OF MUNAG YALA

Researcher : SURIANA BANGPU

Degree : Master of Arts (Administration and Development)

Academic Year : 2014

The purposes of the study 1) to study the leadership in the community which faced to the conflict situation and 2) to study the conflict management in developing community of the leaders. The study was qualitative research in Tambon Paron and Tambon Tasap, Muang Yala by gathering the information from the literature and in-depth interviews with the 18 key informants. The data were analyzed by using coupled logic context comparable concepts using the narrative writing.

For community development in the Yala city, leaning process and public participation, promote and development basic economics to be strengthened and sustainable as well as the community's resolve were focus. Therefore, the community leader who has to play the important role in driving community development to be smooth and advantaged to the citizens in the village especially the leader who was able to manage the conflict in the community as seen in the 2 areas in Munag Yala as Tambol Paron and Tambol Tasap where there had been the conflict situation and the community leaders were able to get rid of.

Results of the study will lead to the guideline of how to manage the conflict in community development of the leaders in others communities.

Leadership of the 2 community leaders in Tambol Paron and Tambon Tasap found the meaning of the leader in 7 perspectives in community as empowerment, best model, knowledgeable, sympathy, justice, public consciousness and bringing the community to the goal. For the perception of leadership found that good personality, be able to deal with the community problem, obtaining cooperation and incentives in community development were the important elements for leadership perception. The characteristics and behavior of the leader were vision of community development, to be respected from the people in the community, motivation approach

to community development, intellectual stimulation people in the community and consideration for others. The role of the leader in community development was responsible for coordination, duties assigned fulfillment, instructing and helping people in the community.

Results of the conflict study and conflict management guideline revealed Tambon Paron and Tambon Tasap acknowledged the different issues which caused the conflict in the community. As Tambol Paron, the conflict issues were vandalism, environment, drug, religious activities, Groups' activities and budget learning of SAO. The conflict issues of Tambon Tasap were family, drug and criminal, waste management, distrust between Muslim and Buddhist and groups' activities. As shown in the result, there were only 2 similar issues: drug and groups' activities in the village. For the causes and types of conflict raised from interpersonal conflict which affected both people and organization, for example, drug, groups' activities and waste management. The conflict management guideline showed the several approaches starting with conflict management by conflict parties as compromising, collaborating, and accommodating. As the role of a community leader found that the appropriated using of leadership and participation were mostly used for conflict management. Resolving by the third party was only used for the environment.

The essential problem of conflict management was the lack of cooperation and refused the information and facts from conflict party. Suggestions of conflict management are the leaders should have public consciousness, fairness, and resolve the problems with doctrine. Also forwarded the problem which can cause the conflict to others as they could not manage by themselves as well. Eagerly to find out the cause when the conflict appeared. The community should have the center area to discuss and have the optimistic view to the conflict party.

Leadership and conflict management in community development, the Government sectors and private sectors should have the role for empowering and strengthen the community leaders by constructing and developing knowledge in community development such as peace, the capital management with the principles of good governance, the role of a leader befitting to the ASEAN Community and etc. As well as the participatory action research based community conflict would provide the community leaders knowledge and essential community management skill in order to be a self-sustainable management community.

กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระเรื่อง ภาวะผู้นำและการจัดการความขัดแย้งในการพัฒนาชุมชน: ศึกษากรณีอำเภอเมืองยะลา จังหวัดยะลา สำเร็จลุล่วงลงได้เนื่องมาจากผู้ศึกษาได้รับความร่วมมือ ในการหาข้อมูล คำปรึกษา ข้อแนะนำ ความคิดเห็นและกำลังใจจากบุคคลหลายท่าน

ขอขอบพระคุณท่าน รองศาสตราจารย์ ดร.พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต ที่ได้ให้การดูแลใจใส่และให้คำแนะนำ ประสาทวิชาความรู้ ตลอดจนเสียสละในการให้คำปรึกษาตลอดการค้นคว้าอิสระครั้งนี้ และ ขอขอบพระคุณท่าน รองศาสตราจารย์ ดร.สุพรรณี ไชยอำพร ที่คอยเป็นกำลังใจในการเรียนมาโดยตลอด

ขอขอบพระคุณผู้บังคับบัญชาทุกท่านที่สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดยะลารวมถึงหัวหน้าสมร อังกาพย์ละออง อดีตพัฒนาการอำเภอเมืองยะลา ที่คอยให้การผลักดัน สนับสนุนและจุดประกายความฝันในการเรียนระดับปริญญาโท

ขอขอบพระคุณผู้นำท้องที่ ผู้นำศาสนา และผู้นำภาคประชาชนทุกท่านที่ให้ความร่วมมือและความกรุณาสละเวลาอันมีค่าในการให้สัมภาษณ์แบบเจาะลึกทำให้การค้นคว้าอิสระครั้งนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี

ขอขอบพระคุณ เพื่อนร่วมงานที่สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอเมืองยะลาทุกท่านที่คอยให้กำลังใจและให้การสนับสนุนมาเป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณอย่างสุดซึ้งแด่พ่อและแม่ ผู้ซึ่งให้ความสำคัญของการศึกษามาโดยตลอดรวมทั้งพี่ๆและน้องๆทุกคนในครอบครัวที่คอยให้ความรักและเป็นกำลังใจอย่างดียิ่งตลอดมา

สุดท้ายนี้ขอขอบคุณรุ่นพี่คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม ภาคพิเศษ จังหวัดยะลา โดยเฉพาะรุ่นที่ 15 รุ่นที่ 16 และเพื่อน ๆ รุ่นที่ 17 ทุกท่าน ที่ให้ความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจ จนทำให้การศึกษาในครั้งนี้ประสบผลสำเร็จ

ซูเรียนา บางปู

กรกฎาคม 2557

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	(6)
กิตติกรรมประกาศ	(7)
สารบัญ	(8)
สารบัญตาราง	(10)
สารบัญแผนภูมิ	(11)
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา	2
1.3 ขอบเขตการศึกษา	3
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
2.1 แนวคิด เกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ	4
2.2 แนวคิดที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	13
2.3 แนวคิดที่เกี่ยวกับความขัดแย้งและการจัดการความขัดแย้ง	26
2.4 กระบวนการพัฒนาชุมชน	43
2.5 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	47
บทที่ 3 วิธีการศึกษาและรวบรวมข้อมูล	
3.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา	53
3.2 วิธีการศึกษา	54
3.3 กลุ่มเป้าหมายและผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ	54
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล	55
3.5 นิยามเชิงแนวคิด	55
3.6 แนวการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก	57
3.7 การวิเคราะห์ข้อมูล	59

บทที่ 4 ผลการศึกษาภาวะผู้นำ

4.1 บริบทของพื้นที่ศึกษา 60

4.2 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ 65

4.3 ภาวะผู้นำในทัศนะของชุมชนตำบลพร่อน 68

4.4 ภาวะผู้นำในทัศนะของชุมชนตำบลท่าสาป 74

4.5 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำในทัศนะของชุมชนของทั้งสองตำบล 80

บทที่ 5 ผลการศึกษาความขัดแย้งและแนวทางการจัดการความขัดแย้ง

5.1 ความขัดแย้งและแนวทางการจัดการความขัดแย้งตำบลพร่อน 93

5.2 ความขัดแย้งและแนวทางการจัดการความขัดแย้งตำบลท่าสาป 101

5.3การเปรียบเทียบความขัดแย้งและแนวทางการจัดการความขัดแย้งของทั้งสองตำบล 107

5.4 ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะแนวทางการจัดการความขัดแย้ง 114

บทที่ 6 สรุป และข้อเสนอแนะ

6.1 สรุปผลการศึกษา 115

6.2 ข้อเสนอแนะ 118

บรรณานุกรม 119

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก.แนวประเด็นการสัมภาษณ์ 124

ภาคผนวก ข.ตัวอย่างข้อมูลการสัมภาษณ์เจาะลึก 126

ภาคผนวก ค. ตารางการสัมภาษณ์ 148

ภาคผนวก ง. ภาพกิจกรรมการสัมภาษณ์ 165

ประวัติผู้เขียน

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
4.1 ข้อมูลพื้นฐานผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ	67
4.2 การเปรียบเทียบการให้ความหมายภาวะผู้นำในทัศนะของชุมชนตำบลพร่อนและท่าสาป	83
4.3 การเปรียบเทียบการรับรู้ภาวะผู้นำในทัศนะของชุมชนตำบลพร่อนและท่าสาป	85
4.4 การเปรียบเทียบคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำตำบลพร่อนและท่าสาป	90
4.5 การเปรียบเทียบบทบาทหน้าที่ของผู้นำในการพัฒนาชุมชนของตำบลพร่อนและท่าสาป	92
5.1 การรับรู้ถึงประเด็นปัญหา สาเหตุของความขัดแย้ง และประเภทของความขัดแย้งตำบลพร่อน	96
5.2 แนวทางการจัดการความขัดแย้งและวิธีการจัดการความขัดแย้งตำบลพร่อน	100
5.3 การรับรู้ถึงประเด็นปัญหา สาเหตุของความขัดแย้งและประเภทของความขัดแย้ง ตำบลท่าสาป	103
5.4 แนวทางการจัดการความขัดแย้งและวิธีการจัดการความขัดแย้งตำบลท่าสาป	107
5.5 การรับรู้ถึงประเด็นปัญหา สาเหตุของความขัดแย้ง และประเภทของความขัดแย้งตำบลพร่อนและท่าสาป	110
5.6 แนวทางการจัดการความขัดแย้งและวิธีการจัดการความขัดแย้งตำบลพร่อนและท่าสาป	112

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่		หน้า
2.1	แบบของพฤติกรรมที่อาจแสดงออกเมื่อมีความขัดแย้ง	33
2.2	สี่เหลี่ยมความขัดแย้ง – การแก้ปัญหา	40
2.3	สรุปความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม	42
3.1	กรอบแนวความคิดในการศึกษา	53

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

มนุษย์มีการดำรงอยู่เป็นกลุ่มชน มีความแตกต่างหลากหลายในด้านความรู้สึกนึกคิด ความต้องการ การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน นำไปสู่การพัฒนา หรือ ความขัดแย้งได้ การดำรงอยู่เป็นชุมชน จะมีบุคคลที่ดำรงฐานะเป็นผู้นำ ทั้งที่เป็นผู้นำที่เป็นทางการคือมีการแต่งตั้งจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องของรัฐ หรือผู้นำที่ไม่เป็นทางการ คือผู้ที่ชุมชนศรัทธาและมอบหมายให้เป็นผู้นำในภารกิจใดภารกิจหนึ่ง บุคคลเหล่านี้จะช่วยประสานความร่วมมือให้เกิดการทำงานร่วมกันให้กับชุมชน ด้วยเหตุนี้ในการพัฒนาชุมชน ผู้นำชุมชนจึงถือได้ว่าเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถที่จะระดมทรัพยากรในด้านต่างๆเพื่อใช้ในกิจกรรมการพัฒนาและเพื่อให้งานพัฒนานั้นไปสู่จุดหมาย(เอมอรแสนภูวา: 2556, 29)

การพัฒนาชุมชนมีหลักการ คือ “หลักประชาชน” โดยเริ่มต้นที่ประชาชน ยืนจุดเดียวกับประชาชน มองโลก มองชีวิต มองปัญหาจากทัศนะของประชาชน เพื่อให้เข้าใจปัญหาและความต้องการของประชาชน รวมถึงการทำงานร่วมกับประชาชน การที่ทำให้ประชาชนเข้าใจปัญหาของตนเองและมีกำลังใจลุกขึ้นต่อสู้กับปัญหา ช่วยกันคิด ช่วยกันแก้ไขปัญหานั้น ย่อมมีหนทางที่จะกระทำได้โดยไม่ยาก หากเข้าใจปัญหาและเข้าถึงจิตใจของประชาชน ในการพัฒนาชุมชนนั้นย่อมมีความขัดแย้งเกิดขึ้นเป็นธรรมดา ความขัดแย้งมีทั้งสร้างสรรค์และทำลาย ผู้นำมีบทบาทหลักในการจัดการความขัดแย้ง ทั้งในการคลี่คลายความขัดแย้งหรือเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นพลังการพัฒนาสร้างสรรค์

ผู้นำจึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาในระดับต่างๆ การพัฒนาในระดับชุมชนก็เช่นเดียวกัน ถ้ามีผู้นำมีคุณสมบัติที่พึงประสงค์สามารถใช้คุณสมบัติที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาชุมชน ก็จะช่วยสร้างความสุขหรือความสำเร็จให้เกิดขึ้น และทำให้ชุมชนเกิดความเข้มแข็งอย่างยั่งยืน นอกจากนี้ผู้นำยังต้องรู้จักเรียนรู้ที่จะจัดการกับปัญหาของชุมชนเช่น ปัญหาด้านการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ด้านสาธารณสุข ด้านศาสนาวัฒนธรรมและประเพณี ด้านการพัฒนาคน ด้านบริหารจัดการคน และด้านความมั่งคงปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน เป็นต้น โดยใช้อำนาจให้ถูกต้อง เพราะอำนาจอาจเป็นสิ่งที่สร้างหายนะ และก่อให้เกิดอันตรายแก่ชุมชนได้

อำเภอเมืองยะลา ในฐานะที่เป็นอำเภอหนึ่งของจังหวัดยะลาเป็นที่ตั้งของสถานที่สำคัญๆไม่ว่าจะเป็น สถานที่ราชการ สถาบันการศึกษา วัด และมัสยิดกลางประจำจังหวัดยะลา เป็นต้น มีครัวเรือนทั้งสิ้นจำนวน 13,066 ครัวเรือน (สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอเมืองยะลา: 2556) ประชากร

มีความหลากหลายทางเชื้อชาติ ศาสนาและวัฒนธรรม กล่าวคือมีทั้งประชากรที่นับถือศาสนาพุทธ อิสลามและคริสต์อาศัยอยู่รวมกัน ครอบคลุมพื้นที่ 258.0 ตารางกิโลเมตร(http://th.wikipedia.org/wiki/) แบ่งเขตการปกครองออกเป็น 14 ตำบล 80 หมู่บ้าน

ผู้นำท้องที่ ของอำเภอเมืองยะลาเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในฐานะที่เป็นผู้ช่วยเหลือนายอำเภอและเป็นหัวหน้าราษฎรในหมู่บ้านของตนเพื่อปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมายลักษณะปกครองท้องที่ พ.ศ. 2457 (แก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 11 พ.ศ. 2511) เช่น การอำนวยความเป็นธรรมและดูแลรักษาความสงบเรียบร้อยและความปลอดภัยให้แก่ราษฎร สร้างความสมานฉันท์และความสามัคคีให้เกิดขึ้นในหมู่บ้าน รับฟังปัญหาและความเดือดร้อน ทุกข์สุขและความต้องการที่จำเป็นของคนในหมู่บ้านแจ้งต่อภาครัฐเพื่อให้การแก้ไขหรือช่วยเหลือตลอดจนการส่งเสริมกระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชน เพื่อสร้างความกลมเกลียวเหนียวแน่นให้เกิดขึ้นในชุมชนได้ผลดีในระดับหนึ่ง ด้านการพัฒนาชุมชนมีการขับเคลื่อนกิจกรรมงานพัฒนาชุมชนร่วมกับผู้นำชุมชนทั้งผู้นำท้องที่ ผู้นำท้องถิ่น ผู้นำศาสนาและผู้นำในงานพัฒนาชุมชน มีจุดมุ่งหวังเพื่อให้ชุมชนมีความเข้มแข็ง เศรษฐกิจฐานรากมั่นคง ที่ผ่านมากิจกรรมพัฒนาชุมชนบางเรื่องประสบความสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีแต่ก็มีบางกิจกรรมที่ยังคงมีความขัดแย้งกันระหว่างประชาชนในพื้นที่ เช่นปัญหาการขาดกระบวนการมีส่วนร่วมในบางพื้นที่เท่าที่ควร การไม่ให้ความร่วมมือกับผู้นำชุมชนและเจ้าหน้าที่รัฐอันเกิดจากความไม่ไว้วางใจ ปัญหาเศรษฐกิจ ปัญหายาเสพติด ปัญหาความรุนแรง และปัญหาธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการทุนชุมชน เป็นต้น

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งในการพัฒนาชุมชน เนื่องจากการพัฒนาชุมชนในอำเภอเมืองยะลา มีลักษณะเน้นส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้และการมีส่วนร่วมของประชาชน ส่งเสริมและพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากให้มีความมั่นคงและมีเสถียรภาพ เช่นการส่งเสริมกลุ่มอาชีพ OTOP กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต กองทุนหมู่บ้าน และกองทุนแม่ของแผ่นดิน เป็นต้น สำหรับการศึกษาภาวะผู้นำและการจัดการความขัดแย้งในครั้งนี้มุ่งเน้นที่จะศึกษาแนวทางการจัดการความขัดแย้งในการพัฒนาชุมชน ในพื้นที่ 2 ตำบล ที่มีประเด็นความขัดแย้งโดยที่ผู้นำสามารถจัดการความขัดแย้งได้ เช่น ตำบลพร่อนกับประเด็นความขัดแย้งด้านการจัดการสิ่งแวดล้อม และตำบลท่าสาปกับประเด็นความขัดแย้งด้านความมั่นคงปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ซึ่งผลการศึกษาจะนำไปสู่แนวทางการจัดการความขัดแย้งในการพัฒนาชุมชนต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.2.1 เพื่อศึกษาภาวะผู้นำในชุมชนที่มีสถานการณ์ความขัดแย้ง

1.2.2 เพื่อศึกษาแนวทางการจัดการความขัดแย้งในการพัฒนาชุมชนของผู้นำ

1.3 ขอบเขตของการศึกษา

ในการศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำและการจัดการความขัดแย้งในการพัฒนาชุมชน: ศึกษากรณีอำเภอเมืองยะลา จังหวัดยะลา” ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตของการศึกษาไว้ดังนี้

1.3.1 ขอบเขตด้านพื้นที่ ศึกษาเฉพาะพื้นที่ตำบลพร่อน และตำบลท่าสาป โดยกลุ่มเป้าหมาย คือ กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ผู้นำศาสนา คณะกรรมการหมู่บ้าน และตัวแทนประชาชนที่เป็นกลุ่มขัดแย้ง จำนวน 18 คน

1.3.2 ขอบเขตด้านระยะเวลา ครอบคลุมระยะเวลาตั้งแต่เดือนมกราคม – กรกฎาคม 2557

1.3.3 ขอบเขตด้านเนื้อหา ครอบคลุมเนื้อหาภาวะผู้นำ รูปแบบผู้นำ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คุณลักษณะและบทบาทของผู้นำในชนบทไทย, แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง และรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง กระบวนการพัฒนาชุมชน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ทำให้ทราบถึงภาวะผู้นำในการพัฒนาชุมชนของผู้นำท้องที่อำเภอเมืองยะลาและแนวทางการจัดการความขัดแย้ง รวมถึงสามารถเสนอแนะแนวทางการจัดการความขัดแย้งในการพัฒนาชุมชนเพื่อสร้างชุมชนเข้มแข็งอย่างยั่งยืน

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาภาวะผู้นำและการจัดการความขัดแย้งในการพัฒนาชุมชน: ศึกษากรณีอำเภอเมืองยะลาในครั้งนี้มุ่งเน้นที่จะศึกษาแนวทางการจัดการความขัดแย้งในการพัฒนาชุมชน ในพื้นที่ 2 ตำบลของอำเภอเมืองยะลาได้แก่ ตำบลท่าสาป และตำบลพร่อน ที่มีประเด็นความขัดแย้งโดยที่ผู้นำท้องที่สามารถจัดการความขัดแย้ง ผู้วิจัยได้ค้นคว้าเอกสารแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วกำหนดเนื้อหาการนำเสนอเป็นลำดับ ดังนี้

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ
2.2 แนวความคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งและการจัดการความขัดแย้ง
2.4 กระบวนการพัฒนาชุมชน
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ

2.1.1 ความหมายของผู้นำ

ในองค์การทางสังคมทุกประเภท จะประกอบด้วยบุคคลประเภทหนึ่งที่เรียกว่า “ผู้นำ” ซึ่งต้องเป็นผู้ที่มีคุณภาพ มีพฤติกรรมและบทบาทแตกต่างไปจากกลุ่มบุคคลอีกกุล่มหนึ่งเรียกว่า “ผู้ตาม” ผลจากการศึกษาในเรื่องผู้นำจะพบบุคคลที่เป็นผู้นำในกลุ่มของบุคคลประเภทต่าง ๆ มากมาย เช่น กลุ่มบุคคลที่มีสถานภาพโดยตำแหน่ง กลุ่มบุคคลที่มีอำนาจบารมีของชุมชนกลุ่มบุคคลที่อาสาสมัครช่วยงานสาธารณะบำเพ็ญประโยชน์ในชุมชน กลุ่มบุคคลที่มีอิทธิพลโดยความคิด กลุ่มบุคคลที่เป็นที่เคารพและคนอื่นให้ความนับถือ และกลุ่มบุคคลที่เป็นนักประดิษฐ์คิดค้นต่าง ๆ เป็นต้น (สมพล วงศ์วิวัฒน์, 2541:5)

สนธยา รักษากิจ (2533:10-11) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำเป็นคนที่มีความทะเยอทะยานกระหายใคร่อยากเป็น แต่บางคนก็ลืมที่จะศึกษาให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ว่า การเป็นผู้นำ

นั้นมิได้เกิดขึ้นกับตำแหน่งที่ได้รับแต่งตั้งเพียงเท่านั้น ถ้าเรามีตำแหน่งแต่ขาดความรู้ความสามารถ ความเข้าใจ จริงใจหรือมีอิทธิพลแง่ดีเหนือจิตใจเพื่อนร่วมงานหรือกลุ่มคนที่เขาร่วมปฏิบัติงานกับเราอยู่ เราอาจได้ชื่อเพียงหัวหน้างานเท่านั้นหาใช่ ผู้นำของเขาไม่ ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของคนอื่น ๆ ในกลุ่มที่ปฏิบัติงานอยู่ เป็นผู้ที่จะรักษาหรือประสานให้สมาชิกในหน่วยงานรวมกันได้ เป็นผู้นำในการควบคุมให้กลุ่มตนปฏิบัติภารกิจของหน่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย เป็นผู้อำนวยความสะดวกให้กลุ่มมีการติดต่อประสานสัมพันธ์กันได้ดีในการปฏิบัติงานในหน่วยงาน

มยุรี รัตนมุง (2534:27) ให้ความหมาย ผู้นำเป็น 2 นัยคือ

1. ผู้นำ คือ บุคคลที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าในหน่วยงาน อาจโดยการแต่งตั้งหรือโดยการได้รับเลือก ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำโดยตำแหน่ง

2. ผู้นำ คือ บุคคลหนึ่งบุคคลใดที่มีบทบาทในการมีอิทธิพล นำให้คนอื่นปฏิบัติตามความประสงค์ของตนได้ ตามนัยนี้ ผู้นำจึงไม่จำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีตำแหน่งการบริหาร ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำโดยบทบาทหรือผู้นำนอกบทบาท

สุวรรณ ขวัญแก้ว (2533:10) ให้ความหมายของผู้นำว่า คือบุคลที่มีอำนาจ(Authority) มีบารมีหรืออำนาจบารมี (Power) และมีบทบาท (Role) เหนือบุคคลอื่นในหน่วยงานเป็นผู้มีทั้งศาสตร์และศิลป์ในการสร้างสรรค์ ชักนำบุคคล และกลุ่มบุคคลในหน่วยงานให้มีความต้องการ และศรัทธาที่จะปฏิบัติงานด้วยความจริงใจไปสู่เป้าหมายของหน่วยงานที่วางไว้ ผู้นำอาจมาจากการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งก็ได้ และอาจเป็นคนเดียวกับผู้บริหารหรือไม่ก็ได้

นิพนธ์ ศศิธร (อ้างใน วีระพันธ์ สมเทพ,2534:14) ให้ความหมายของผู้นำ ไว้ว่า “ผู้นำ คือ ผู้ที่สร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อที่จะก่อให้เกิดความพยายามในการดำเนินงานให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ร่วมกัน”

Andrew W.Halpin (อ้างใน มยุรี รัตนมุง, 2534:29) ได้กล่าวสรุปความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำควรจะหมายถึง อย่างใดอย่างหนึ่งใน 5 ประการต่อไปนี้

1. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
2. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งมีบทบาทเหนือบุคคลอื่น

3. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งมีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำให้หน่วยงานดำเนินไปสู่เป้าหมายที่เขาวางไว้

4. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ

5. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งดำรงตำแหน่ง ผู้นำในหน่วยงานตามหน้าที่

Fiedler (อ้างในมยุรี รัตนมุง, 2534:47) ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำคือผู้ที่ลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่ง ตามเกณฑ์ต่อไปนี้

1. ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้นำ เป็นประธานโดยเป็นตัวแทนของกลุ่ม
2. เป็นผู้ได้รับเลือกจากกลุ่ม
3. เป็นผู้แสดงออกให้เห็นว่ามีอิทธิพลมากที่สุดโดยใช้มิติสังคม

ภิญโญ สาธร (2516:153-154) ได้ให้ความหมายของผู้นำว่า

1. ผู้นำคือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลาย ๆ คน ที่มีอำนาจหรืออิทธิพลหรือความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้ผู้นำมีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติงานหรือพฤติกรรมของผู้อื่น คำว่าผู้อื่นในที่นี้ไม่ได้หมายความว่าผู้อื่น "ทุกคน" ในกลุ่มคนที่ผู้นำคนนั้นมีส่วนร่วม เพราะภาวะผู้นำมิได้เกิดขึ้นโดยอาศัยหลักการ "ทั้งหมดหรือไม่ก็ไม่มีเลย" แต่ภาวะผู้นำเกี่ยวกับความเป็นผู้นำมากหรือน้อยเพียงใดมากกว่าประเมินคนที่เขานำ คือ อยู่ที่ความมากน้อยของอำนาจอิทธิพล หรือความสามารถในการจูงใจคน

2. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอำนาจเหนือในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relation) ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ 2 ทาง (Two-ways Process) คือผู้นำมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม และในทำนองเดียวกันบางคราวผู้ตามก็มีอิทธิพลเหนือผู้นำ ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำ จึงเป็นผลรวมของทัศนคติของสมาชิกในกลุ่มนั้นเอง งานวิจัยหลายเรื่องยืนยันว่าผู้นำของกลุ่มคนที่มีทัศนคติเผด็จการมักเป็นเผด็จการด้วย ส่วนผู้นำของกลุ่มคนที่มีทัศนคติประชาธิปไตยก็มักเป็นคนที่ความเป็นประชาธิปไตยเต็มตัว

3. ผู้นำแตกต่างจากหัวหน้าหรือผู้บริหาร คน 2 คน คนนี้อาจจะเป็นคนเดียวกันก็ได้แต่ไม่จำเป็นเสมอไป หัวหน้าหรือผู้บริหารหลายคนมีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง แต่อาจไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริงของกลุ่ม ผู้นำที่แท้จริงอาจจะเป็นคนอื่นไม่ใช่หัวหน้าหรือผู้บริหาร แต่เขามีอำนาจ มีอิทธิพลและมี

ความสามารถในการจูงใจคนให้ประพฤติหรือปฏิบัติตามความเห็น ความต้องการ หรือ คำสั่งของเขาได้ ทั้ง ๆ ที่เขาไม่มีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่งใด ๆ ทั้งสิ้น

อรุณ รักธรรม (2532:187) กล่าวไว้ว่า ผู้นำหมายถึงบุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้นมา หรือได้รับคำยกย่องให้เป็นหัวหน้าผู้ตัดสินใจ เพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา และจะพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่วได้

สถิต วงศ์สวรรค์ (2529:245-247) ได้ให้ความหมายผู้นำไว้ว่า ผู้นำคือบุคคลที่พฤติกรรมมีอิทธิพลเหนือ(Positive Influence) สมาชิกคนอื่น ๆ และสมาชิกในกลุ่มยอมรับนับถือยกย่องให้มีสถานภาพ เป็นผู้ที่มีอำนาจหน้าที่ ควบคุม ประสาน และดำเนินกิจการงานของกลุ่มให้บรรลุจุดหมาย และพอจะสรุปผู้นำในภาวะต่าง ๆ จัดได้ 5 อย่าง ดังนี้

1. ผู้นำ คือ บุคคลผู้ได้รับตำแหน่งสูงสุดในกลุ่มหรือสำนักงานองค์การ
2. ผู้นำ คือ ผู้เป็นจุดรวมพฤติกรรมของสมาชิก
3. ผู้นำ คือ บุคคลในกลุ่มที่มีพฤติกรรมเป็นผู้นำ
4. ผู้นำ คือ บุคคลที่ถูกกล่าวถึงมากที่สุด
5. ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น

Koontz and O'Donnel (อ้างในวีระพันธ์ สมเทพ 2534:15) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ความเป็นผู้นำ คือ การมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายของกลุ่มอย่างมีสัมฤทธิผล

Alex Bavelas (อ้างใน เสถียร เหลืองอร่าม, 2537:90-92) ได้เสนอความเห็นไว้ว่า โดยทั่วไปคนเรานั้นมีความเชื่ออย่างเต็มใจและมีความมั่นใจในตัวผู้นำ มีความเคารพนับถือ และให้ความร่วมมือกับผู้นำด้วยความจริงใจ เพื่อจะได้ปฏิบัติกิจการให้ลุล่วงไปด้วยดี หัวหน้าที่ดีเด่นนั้น ไม่เพียงแต่จะมีเครดิต และความสามารถปกติในการปกครองของคนส่วนใหญ่เท่านั้นแต่เขายังมีอำนาจภายในที่แฝงอยู่อีกเช่น ในด้านจิตใจคนอีกด้วย

ธงชัย สันติวงษ์ (อ้างใน สุวรรณ ขวัญแก้ว. 2533:11) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จในงานด้านต่าง ๆ ขององค์การ ผู้นำที่ไม่มีความสามารถย่อมจะเป็นผู้ทำลายขวัญของคนงาน ต่าง ๆ และจะเป็นผลทำให้การทำงานด้านต่าง ๆ ขาดประสิทธิภาพ แต่ในทางตรงกันข้าม

ผู้นำที่มีความ สามารถอาจมีผลทำให้เปลี่ยนลักษณะของคนงานให้กลับกลายเป็นกลุ่มที่มีความขยันขันแข็ง และช่วยให้องค์การประสบผลสำเร็จได้

จากการศึกษาความหมายของคำว่าผู้นำและภาวะผู้นำ จากบุคคลต่าง ๆ ตามที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น พอจะสรุปได้ว่า

ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นในกลุ่มซึ่งมีความสามารถที่จะสร้างความศรัทธาสามารถสร้างแรงจูงใจชักจูงโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นคล้อยตามและให้ความร่วมมือร่วมใจในการดำเนินงานตามภารกิจของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและนอกจากนี้ผู้นำยังมีความสามารถในการคิดริเริ่มในการปฏิบัติงาน และการเป็นผู้นำนั้น ในบางครั้งอาจไม่จำเป็นเสมอไปที่ผู้นำจะต้องเป็นหัวหน้างาน หรือผู้บริหาร แต่ผู้นำคือบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มดังกล่าวมาแล้วข้างต้น

2.1.2 แหล่งที่มาและการเข้าสู่การเป็นผู้นำ

แหล่งที่มาของผู้นำมีทั้งแบบ “เป็น” และ “ไม่เป็น” วิทยาศาสตร์ได้แก่

2.1.2.1 แบบไม่เป็นวิทยาศาสตร์ โดยดูจากดวงกำเนิด (Maths) เช่น เกิดพร้อมกับมีดวงหางโคจรอยู่บนท้องฟ้าอันเป็นดวงของผู้นำ หรือโดยบุคลิกภาพ หรือคนจีนมักเรียกว่า “โหวงเฮ้ง” (Personality) เช่น มีหน้าฝากกว้างจมูกสิงโต เสียงดัง อันเป็นลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ รวมถึงการดูโดยชาติกำเนิด (By Birth) โดยเกิดมาในชาติตระกูลที่บรรพบุรุษเป็นผู้นำอยู่แล้ว

2.1.2.2แบบเป็นวิทยาศาสตร์ โดยดูจากพันธุกรรม (Micro Biolgiccal Elements)

มีการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับพันธุกรรมของผู้นำว่าจะมียีน พันธุกรรมเฉพาะจึงเป็นผู้นำ ดังนั้นหากมียีนพันธุกรรมดังกล่าวก็จะเป็นผู้นำได้ แต่ได้มีการถกเถียงอย่างมากเกี่ยวกับประเด็นนี้ นอกจากนี้ อาจดูได้โดยสถานการณ์ (By Training) เชื่อว่า ความสามารถของคนนั้นสามารถพัฒนาได้ การเป็นผู้นำจึงเกิดขึ้นได้จากการฝึกฝนอบรมบ่มเพาะ เรียนรู้ในภายหลัง แต่ในความเป็นจริง ผู้นำจะมาจากแหล่งที่มาต่าง ๆ อย่างผสมผสาน ควบคู่กันไปโดยเฉพาะอย่างยิ่งระหว่างการฝึกฝนอบรมบ่มเพาะและสถานการณ์

สำหรับการเข้าสู่การเป็นผู้นำนั้น มีผู้ให้ความสนใจและศึกษาแนวทางการเข้าสู่การเป็นผู้นำไว้ดังนี้

พรนพ พุกะพันธุ์ (2544:25) ได้กล่าวถึงการเข้าสู่การเป็นผู้นำไว้ กล่าวคือ:

1. ผู้นำโดยกำเนิด ผู้นำประเภทนี้ เมื่อเกิดมาก็มีคุณลักษณะบ่งบอกถึงความเป็นผู้นำ อาจจะเป็นเพราะการสืบทอดโดยตำแหน่ง หรือโดยบุญบารมีที่ได้สั่งสมกันมาเป็นเวลานาน จึงทำให้บุคคลผู้นั้นได้เกิดในตระกูลสูง เป็นที่ยอมรับและเป็นที่เคารพนับถือของบุคลโดยทั่ว ๆ ไป

2. ผู้นำที่มีความอัจฉริยะ ผู้นำประเภทนี้เกิดขึ้นได้เพราะความเป็นผู้มีอัจฉริยะโดยเฉพาะบุคคลในตอนเริ่มต้นมองชีวิต ในระยะแรกๆ ก็มีสภาวะเช่นเดียวกับบุคคลอื่น ๆ โดยทั่วไปแต่เนื่องจากเป็นผู้มีความเฉลียวฉลาด มีสติปัญญา และได้รับการศึกษาจากสถาบันดีก็จะเริ่มพัฒนาปรับตัวเข้าสู่การเป็นผู้นำขึ้นเหนือคู่ต่อสู้อื่น ๆ

3. ผู้นำที่เกิดขึ้นตามสายงานบริหาร ในระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งในระบบธุรกิจและระบบข้าราชการ โดยทั่วไปนั้นจะเริ่มตั้งแต่การวางแผนงานบุคคล โดยการสรรหาและการเลือกสรรบุคคลเข้ามาทำงาน ระบบการจำแนกตำแหน่งตามความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงาน การกำหนดอัตราเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน เมื่อรับคนเข้ามาทำงานได้ตามที่ต้องการแล้ว จะต้องจัดให้มีการฝึกอบรมในความรู้ที่จะต้องปฏิบัติ หรือเมื่อได้รับมอบหมายงานที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้น หากการปฏิบัติหน้าที่ประสบความสำเร็จเป็นไปได้ด้วยดีก็จะได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น ยิ่งมีความรับผิดชอบสูงมากขึ้นเท่าใด ภาวะความเป็นผู้นำก็ยิ่งมีบทบาทสำคัญมากยิ่งขึ้นด้วย

4. ผู้นำตามสถานการณ์ ผู้นำประเภทนี้ เป็นผู้นำที่เกิดขึ้นแบบมีทีมงานเป็นส่วนใหญ่มีความใฝ่รู้สูง เน้นการบริหารงานให้ได้ทั้งคนและทั้งงาน คืองานก็เสร็จ และคนก็พอใจโดยสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเนื่องจากคนในหน่วยงานนั้นมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน รู้จักหน้าที่ของตนและพอใจที่จะทำงานในหน้าที่ให้ดีที่สุด ถ้าจะเปรียบเทียบก็เหมือนกับการเล่นกีฬาเป็นทีม แต่ละคนรู้จักหน้าที่ของตน ทุกคนเล่นด้วยความพอใจแบบที่เราเรียกว่าเล่นแบบถวายชีวิตเพื่อทีมของตนบรรลุจุดหมายปลายทาง คือชัยชนะ ผู้นำประเภทนี้แสดงออกเห็นชัดถึงความเป็นผู้นำที่ต้องออกคำสั่ง การบังคับบัญชาและตัดสินใจ แต่ในขณะเดียวกันก็แสดงตนให้ผู้ตามทราบด้วยว่าความเป็นผู้นำของเขานั้นมิได้ปิดกั้นสัมพันธภาพที่ดีต่อกันระหว่างตัวเขาเองกับผู้ตาม ผู้นำแบบนี้มักจะทำตัวเป็นเพื่อนร่วมงาน เป็นครู หรือเป็นผู้สอนงาน ที่ปรึกษาและเป็นผู้นำตามสถานการณ์ ที่เห็นเด่นชัดมากที่สุด

ในประวัติศาสตร์ของประเทศไทย ก็คือ เหตุการณ์วันที่ 14 ตุลาคม 2516 และวันที่ 6 ตุลาคม 2519

แสวง รัตนมงคลมาศ (2544:56-60) ได้กล่าวถึงการเข้าสู่การเป็นผู้นำไว้ดังนี้

1. ฐานบนความชอบธรรม (Based on Legitimacy) ความชอบธรรมจำแนกเป็น

1.1 ความชอบธรรมทางกฎหมาย (Legal) คือ ตามระเบียบบัญญัติข้อบังคับต่าง ๆ

1.2 ความชอบธรรมทางด้านประวัติศาสตร์ (History) คือ การที่ได้ต่อสู้ร่วมกัน มีผลงานในอดีตที่ทำไว้ในฐานะที่ร่วมทุกข์ร่วมสุขและเสียสละด้วยกันมา

2. ฐานบนความชอบธรรมทางสังคม (Based on Social Legitimacy) ความชอบธรรมทางสังคมนี้ขึ้นกับลักษณะของสังคม 2 ประเภทได้แก่

2.1 สังคมดั้งเดิม (Traditional Grounds) ความชอบธรรมทางสังคมของสังคมดั้งเดิมได้จากเชื้อสาย เช่น หัวหน้าเผ่า ลูกชายคนโตของหัวหน้าเผ่าจะสืบทอดความเป็นผู้นำต่อไป และ จารีต เป็นข้อกำหนดทางจารีตประเพณีของแต่ละสังคมว่า ผู้นั้นจะสามารถเป็นผู้นำได้หรือไม่

2.2 สังคมสมัยใหม่ (Modern Grounds)ความชอบธรรมทางสังคม มองสังคมสมัยใหม่ได้จาก ทุน เทคโนโลยี ข้อมูลข่าวสาร

3. ฐานบนบารมี(Based on Charisma) ในสังคมไทยบารมีเกิดจากการให้ซึ่งเป็นกระบวนการสั่งสม ซึ่งการให้จะมี 2 ประเภท ได้แก่การให้สิ่งที่เป็นวัตถุ(Material) เช่น ทรัพย์สินเงินทอง และสิ่งที่ไม่ใช่วัตถุ(Non-material) เช่น แรงกาย

เนื่องจากการมีอำนาจอยู่บนฐานดังกล่าว ดังนั้นระดับของผู้นำจึงขึ้นกับฐานเหล่านี้ด้วย ถ้าผู้นำมีครบทั้งสามประการย่อมมีอำนาจมากและมีขีดความสามารถในการนำสูง

2.1.3 ประเภทของผู้นำ

Jennings (อ้างใน ณรงค์ สินสวัสดิ์ 2523 :4-5) แยกผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ

1. ผู้นำที่ใฝ่อำนาจเป็นประการสำคัญ (The Prince)

ผู้นำแบบนี้จุดสำคัญของการขึ้นสู่อำนาจนั้นเพราะชอบเป็นผู้อยู่เหนือคนอื่นเป็นคนที่มีเล่ห์เหลี่ยมรอบตัวในการจะแย่งชิงอำนาจและรักษาอำนาจได้ยืนยาว การกระทำของเขาบางครั้งอาจจะผิดศีลธรรมหรือโหดร้าย แต่ผู้นำแบบนี้ก็จะทำได้ทุกอย่างเพราะเขาอยากมีอำนาจ และเมื่อมีแล้วก็จะรักษาไว้ให้นานที่สุด

2. ผู้นำแบบวีรบุรุษ (The Hero)

ผู้นำแบบนี้เป็นผู้นำที่มีญาณหรือความคิดไปถึงอนาคตอันยิ่งใหญ่ของสังคมที่รออยู่ในอนาคต เขาจะไม่เพียงแต่จำกัดความนึกคิดแต่สิ่งที่กำลังเป็นอยู่เท่านั้น เขาจะคิดว่าโชคชะตา (Destiny) ทำให้เขาต้องเข้านำสังคม เขาคิดว่าการเข้าสู่อำนาจนั้นเป็นความรับผิดชอบมากกว่าที่จะพอใจในการได้อำนาจเพราะจะได้อยู่เหนือผู้อื่น (ซึ่งเป็นแบบแรก) เพราะฉะนั้นผู้นำแบบวีรบุรุษนี้จะเข้าสู่วงการแข่งขันเพื่อหาอำนาจด้วยความกระตือรือร้น เพราะเขาจะได้ทำภาระหน้าที่ของเขา บางครั้งเขาอาจจะใช้เล่ห์เหลี่ยมหรือความโหดเหี้ยมเหมือนกับพวกผู้นำใฝ่อำนาจเหมือนกัน แต่จะต่างกันที่ว่าผู้นำแบบวีรบุรุษจะพยายามหลีกเลี่ยงการใช้เล่ห์เหลี่ยมหรือการกระทำที่ผิดศีลธรรมเท่าที่จะทำให้ คือจะทำเมื่อจำเป็นจริง ๆ เท่านั้น ผู้นำแบบวีรบุรุษเช่น นโปเลียน เซอร์วิลล์ ชาร์ล เดอโกลล์ เป็นต้น

3. ผู้นำแบบซุปเปอร์แมน (The Superman)

ในความคิดของ Jennings นั้น ผู้นำใฝ่อำนาจนั้นมีความคิดหลักว่าอยากได้อำนาจ อยากจะเป็นคนที่เหนือคนอื่น ส่วนผู้นำวีรบุรุษนั้นเป็นผู้ที่มองเห็นการณ์ไกล และคิดว่าตนมีภาระ หน้าที่ (Mission) ที่จะนำสังคมไปสู่ภาวะใหม่ ผู้นำทั้งสองแบบนี้เห็นได้ง่ายในตัวอย่างที่มีอยู่จริง

ส่วนผู้นำในลักษณะที่สาม คือผู้นำซุปเปอร์แมนนี้ Jennings ไม่ได้ให้ตัวอย่างเป็นคนจริงๆ ไว้เด่นชัด และการใช้คำว่าซุปเปอร์แมนก็ไม่ได้หมายความว่าเป็นผู้มีความสามารถพิสดารเหนือกว่ามนุษย์ในเรื่องนิยาย Jennings ใช้คำว่าซุปเปอร์แมน เพื่อชี้ให้เห็นคนแบบหนึ่งซึ่งต่างจากคนธรรมดาทั่วๆไป เพราะคนธรรมดานั้นจะมีลักษณะที่พยายามทำให้เหมือนคนอื่นๆในสังคมส่วนใหญ่ แต่คนแบบซุปเปอร์แมน นั้นจะมีความเป็นตัวของตัวเอง เลือกรับแนวปฏิบัติของสังคมที่มีมานานแต่เพียงบางอัน และอาจคิดค่านิยมใหม่ๆให้แก่สังคม คนลักษณะนี้ Jennings คิดว่าเป็นลักษณะพิเศษที่มีไม่มาก เพราะคนทั่วๆไป นั้นจะทำตามคนอื่น (Other directed) ส่วนผู้มีลักษณะซุปเปอร์แมนนั้น ยึดถือความคิดของตัวเองเป็นหลัก(Inner directed) เพราะฉะนั้นจึงอาจถือได้ว่าเขาเป็นผู้นำมหาชนในลักษณะของการสร้างแนวความคิดใหม่ๆ เป็นผู้ที่ทำให้สังคมเปลี่ยนแปลง

2.1.4 ภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ ตรงกับภาษาอังกฤษ ว่า “ Leadership” ซึ่งมีผู้สนใจและให้ความหมายไว้หลากหลาย มีสาระสำคัญโดยสรุปได้ดังนี้

อุทัย หิรัญโต (2524: 12) กล่าวว่า ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การขึ้นอยู่กับตัวผู้นำและภาวะผู้นำที่สามารถใช้อิทธิพลดึงดูดใจและผลักดันคนให้ยินยอมพร้อมใจเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการดำเนินกิจกรรมต่างๆขององค์การไม่ว่าผู้นำนั้นจะได้ตำแหน่งมาเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ตาม

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538:10) ให้คำนิยามว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงความสามารถในการวางแผน การจัดองค์การ การสื่อสาร การแก้ปัญหา การตัดสินใจ และการจูงใจผู้อื่นปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ

สมพงษ์ เกษมสิน (2516:15) ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำนั้น คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติและอำนวยการโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งบรรลุผลตามเป้าหมายที่ได้กำหนด

ประชุม รอดประเสริฐ (2526:1) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการในการชักนำบุคคลทั้งหลายขององค์กรให้มีความตั้งใจในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ โดยอาศัยกระบวนการติดต่อสื่อสาร หรือความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

กิติ ตยัคคานนท์ (2535”20) ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ไม่ว่าผู้นั้นจะเป็นผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อปฏิบัติและอำนวยการโดยใช้กระบวนการสื่อความหมาย หรือการติดต่อกันและกันให้ร่วมใจกับคนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จและเป้าหมายที่กำหนดให้การดำเนินการจะเป็นไปในทางดีหรือชั่วก็ได้

Stogdill (1974:7) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า เป็นกระบวนการใช้อิทธิพลต่อกลุ่มในองค์การ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

Milton (1981:292) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า คือ การที่ผู้นำได้ใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายตามสถานการณ์และจุดประสงค์ที่กำหนด

Koontz and O'Donnell (อ้างใน วัชรีภรณ์ เกษภาษา,2542:26)ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำคือการสร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จในวัตถุประสงค์ที่วางไว้

จากความหมายของภาวะผู้นำ ที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า เป็นการใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตาม,ผู้ใต้บังคับบัญชา,ผู้ร่วมงานและกลุ่มในองค์กรในสถานการณ์ต่างๆด้วยการปฏิบัติการและอำนวยการ โดยใช้กระบวนการติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกันเพื่อความสำเร็จของเป้าหมายตามสถานการณ์และจุดประสงค์ที่กำหนดร่วมกัน

2.2 แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Bass(1985) นิยามผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นผู้เปลี่ยนแปลงความคาดหวัง ความต้องการความคิดและจิตสำนึกของผู้ตาม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นให้ผู้ตามมองสิ่งต่าง ๆ อย่างรอบด้านและเชื่อมโยงเพื่อให้เห็นผลประโยชน์และความสำเร็จขององค์การอยู่เหนือผลประโยชน์ส่วนบุคคล รวมทั้งตระหนักถึงความสามารถและสวัสดิการของผู้ตามด้วย ดังนั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงสามารถสร้างผลกระทบต่อผู้ตามได้อย่างลึกซึ้ง สำหรับในระดับองค์การผู้นำจึงเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ วัฒนธรรม ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม และเทคโนโลยีให้กับองค์การ

2.2.1 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี 4 องค์ประกอบ คือ 1) องค์ประกอบด้านบารมีหรืออิทธิพลเชิงอุดมคติ (Charisma or Idealized Influence) 2) การจูงใจเพื่อสร้างแรงดลใจ (Inspirational Motivation) 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Simulation) 4) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล(Individualized Consideration)

1. บารมีหรือการใช้อิทธิพลเชิงอุดมคติ บารมีในทัศนะของ Bass และ Avalio มิใช่บุคคลเป็นคุณลักษณะพิเศษแบบดั้งเดิมที่อิงอยู่กับพลังที่เหนือธรรมชาติของผู้นำซึ่งผูกติดกับผู้นำทางศาสนา สังคม หรือการเมืองอีกต่อไป แต่เป็นแนวความคิดที่อธิบายการตอบสนองทางอารมณ์ของ

สมาชิกในองค์การภายใต้บรรยากาศหรือสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน และความเชื่อถือศรัทธาและความเชื่อมั่นของสมาชิกต่อค่านิยม หลักการ และอุดมคติของผู้นำ ซึ่งจะส่งผลให้สมาชิกมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้มากกว่าป้าหมายที่ตั้งเอาไว้

ผู้นำบารมีจะแสดงออกถึงความเชื่อและค่านิยมเดียวกับหลักการที่ตนเองยึดถือต่อสมาชิกอย่างชัดเจนค่านิยมที่สำคัญ เช่น ความซื่อสัตย์ตรงไปตรงมายึดมั่นในหลักการ ยึดมั่นในความยุติธรรม เป็นต้นผู้นำเน้นความสำคัญของเป้าประสงค์วิสัยทัศน์ พันธ์กิจ ความผูกพันต่อผลสืบเนื่องเชิงจริยธรรมในการตัดสินใจเห็นถึงการมีมาตรฐานทางจริยธรรมที่สูงของตนเองและทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ตาม แสดงออกถึงความกล้าหาญทางจริยธรรมและจุดยืนอย่างชัดเจนต่อปัญหาที่เกิดขึ้น รวมทั้งเสียสละตนเองเพื่อประโยชน์ของกลุ่มหรือองค์การ (Bass 1997:130-139)

จากพฤติกรรมที่แสดงออกมาทำให้ผู้นำได้รับความชื่นชมและศรัทธาจากผู้ตามในฐานะที่เป็นแบบอย่างที่ผู้ตามปรารถนาปฏิบัติตาม ทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจที่อยู่ภายใต้การนำของผู้นำ เกิดความจงรักภักดีต่อตัวผู้นำ มีความเชื่อมั่นในตัวผู้นำและทิศทางที่ผู้นำได้ชี้นำพวกเขา และผู้ตามจะปฏิบัติงานในแนวทางที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์ร่วมขององค์การ

2. การจูงใจเพื่อสร้างแรงดลใจ ในระยะแรกนักวิชาการจำนวนหนึ่งตั้งคำถามว่า ภาวะผู้นำแบบจูงใจเพื่อสร้างแรงดลใจแตกต่างจากผู้นำบารมีแนวโน้มที่มีความสามารถในการสร้างแรงดลใจแก่ผู้ตามได้เช่นเดียวกัน อย่างไรก็ตาม Dowton (1973) พยายามแยกแยะความแตกต่างของภาวะผู้นำทั้งสองประเภทว่า ขึ้นอยู่กับการยอมรับและความยินยอมของผู้ตาม หากผู้ตามยอมรับในปรัชญาความเชื่อค่านิยมและแนวคิดของผู้นำก็จะเป็นภาวะผู้นำแบบสร้างแรงดลใจ ตรงกันข้ามหากผู้ตามยึดติดกับตัวตนคุณลักษณะและบุคลิกภาพของผู้นำก็จะเป็นภาวะผู้นำเชิงบารมี ถึงกระนั้น Bass (1990) ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า การแยกแยะความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำบารมีและภาวะผู้นำแบบสร้างแรงดลใจเป็นเรื่องที่สามารถกำหนดในระดับแนวความคิด แต่ในระดับปฏิบัติเชิงประจักษ์นั้นเป็นเรื่องที่มีความยากลำบากในการแยกแยะ ในความเป็นจริงผู้นำเชิงบารมีมีแนวโน้มที่จะใช้การสร้างแรงดลใจสูง แม้ว่าผู้นำแบบจูงใจเพื่อสร้างแรงดลใจอาจจะไม่ใช่ผู้นำบารมีก็ตาม

พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการนำโดยใช้ภาวะผู้นำแบบจูงใจเพื่อสร้างแรงดลใจได้แก่ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ขององค์การหรือชุมชนให้ผู้ตามเห็นได้อย่างกระจ่างว่าจะเป็นอย่างไรในอนาคต ผู้นำจะกำหนดวัตถุประสงค์และมาตรฐานระดับสูงในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการท้าทาย

ความสามารถของสมาชิก และผู้นำจะสร้างจิตสำนึกที่แข็งแกร่งแก่ผู้ตามในการยึดกุมเป้าประสงค์ให้มั่นคง มีการใช้สัญลักษณ์และภาษาอย่างชาญฉลาดเพื่อถ่ายทอดความคิดและปลุกเร้าอารมณ์ความรู้สึกของผู้ตาม อธิบายความหมายและความสำคัญของการกระทำที่กำหนดไว้ระบุเหตุผลว่าทำไมผู้ตามจะประสบความสำเร็จ สามารถรักษาความสงบเยือกเย็นของจิตใจยามเผชิญหน้ากับวิกฤติการณ์โดยการแสดกออกถึงการมองโลกในแง่ดีและมีความกระตือรือร้นในการรับมือและจัดการกับปัญหา

ผู้นำยังเรียกร้องผู้ตามให้กระทำในสิ่งที่มีนัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ เน้นย้ำถึงชัยชนะและการพิชิตคู่แข่ง ชี้ให้เห็นว่าอนาคตที่ดีกว่าจะสามารถบรรลุได้โดยการสนับสนุนให้กำลังใจ ยกระดับความคาดหวังและแสดงความเชื่อมั่นต่อผู้ตามว่าพวกเขาสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายซึ่งดูเหมือนว่าจะสามารถบรรลุได้ในอดีต รวมทั้งถ่ายทอดแนวทางและวิธีการในการบรรลุเป้าหมายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (Bass, 1990)

การจัดการและการตีความเพื่อสร้างความหมายใหม่แก่เป้าหมายและแนวทางการทำงานเป็นวิธีการที่ผู้นำใช้ในการสร้างแรงดลใจแก่ผู้ตามซึ่ง Cameron และ Ulrich (1986) ได้เสนอเอาไว้ว่าผู้นำจะใช้การเปรียบเทียบกับกลุ่มอ้างอิงที่หลากหลายในการสร้างความหมายและคุณค่าใหม่ให้เกิดขึ้นในองค์การเช่น “เราสามารถทำดีกว่าคู่แข่งทั้งหมดของเรา” “เราสามารถบรรลุผลการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดของเรา” “เราสามารถประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด” “เราสามารถทำได้ดีกว่าในอดีต” “เราสามารถทำให้สมาชิกในองค์การหรือประชาชนสนับสนุนเราได้อย่างแน่นอน

3. การกระตุ้นทางปัญญา เป็นการที่ผู้นำแสดงพฤติกรรมโดยการตั้งคำถามกับฐานคติความเชื่อ แนวทางและวิธีการปฏิบัติเดิมกับผู้ตาม พร้อมทั้งกระตุ้นและสนับสนุนการใช้มุมมองและวิธีการใหม่ๆ ในการดำเนินงานและแก้ปัญหา สนับสนุนการแสดงความคิดเห็นและเหตุผลอย่างเป็นระบบ และสนับสนุนให้แสดงความคิดเห็นที่แตกต่างจากผู้นำ (Bass, 1997)

การกระตุ้นทางปัญญาเป็นการสร้างภาวะความเป็นอิสระและอำนาจแก่ผู้ตาม และเป็นการป้องกันไม่ให้ผู้ตามเกิดการเชื่อฟัง ศรัทธาและคลั่งไคล้ผู้นำอย่างมืดบอดซึ่งมีแนวโน้มที่มักจะเกิดขึ้นระหว่างภาวะผู้นำบารมีกับผู้ตาม (Graham, 1987)

Quinn และ Hall (1983) ได้เสนอวิธีการที่ผู้นำใช้ในการกระตุ้นปัญญาสี่ประการคือ การใช้เหตุผลซึ่งผู้นำจะโน้มน้าวจูงใจให้สมาชิกใช้ความคิดอย่างเป็นอิสระ มีตรรกะและเหตุผลในการ

ปรับปรุงวิธีการทำงาน การจัดการความขัดแย้งหรือปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ ประการที่สอง การใช้ความสัมพันธ์อย่างเพื่อนมนุษย์ ในกรณีนี้ผู้นำพยายามกระตุ้นให้ผู้ตามใช้ความคิดเชิงสังเคราะห์ที่สร้างสรรค์โดยการนำเสนอทางเลือกหรือทางแก้ปัญหาที่เป็นไปได้หลายทางในระหว่างที่เกิดการปฏิสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการ ประการที่สาม การใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้นำจะสนับสนุนให้ผู้ตามแสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารอย่างรอบด้านในการวิเคราะห์ปัญหาและเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดจากข้อมูลข่าวสารเหล่านั้น และประการที่สี่การใช้วิจารณญาณภายใน กรณีมีเรื่องที่ต้องตัดสินใจภายใต้เวลาและข้อมูลที่จำกัด ผู้นำจะสนับสนุนให้ผู้ตามใช้ปัญญาญาณ (Intuition) และความต้องการที่อยู่ในจิตใต้สำนึก ผนวกกับข้อมูลที่มีอยู่เพื่อวิเคราะห์และหาข้อสรุป

4. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล การใช้ภาวะผู้นำแบบคำนึงถึงปัจเจกบุคคลนั้น ผู้นำจะให้การสนับสนุนทางสังคมและอารมณ์แก่ผู้ตาม แสดงออกถึงความห่วงใยสวัสดิการและสวัสดิภาพของผู้ตามโดยพิจารณาว่าผู้ตามมีความต้องการอะไรบ้าง และสามารถตอบสนองได้อย่างไร การใส่ใจกับความสามารถในการทำงานของผู้ตามส่งผลให้พวกเขาปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพที่มีอยู่ ผู้นำจะไม่กีดกันความก้าวหน้าของผู้ตาม และบั่นทอนความเชื่อมั่นในการทำงานของผู้ตามโดยการสั่งให้ผู้ตามปฏิบัติงานที่ยากและเกินความสามารถของตนเอง มีการรับฟังความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาภายในหน่วยงานและปัญหาส่วนตัวที่มีผลต่อผลกระทบต่อจิตใจของผู้ตามอย่างตั้งใจ ให้การสนับสนุนผู้ตามเพื่อพัฒนาทักษะและความสามารถของตนเอง และให้ผู้ตามส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยเฉพาะการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงานที่ผู้ตามรับผิดชอบและการตัดสินใจเกี่ยวกับระบบและมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ตลอดจนระบบการในรางวัลและการประเมินความดีความชอบ

ผู้นำที่มีภาวการณ์นำแบบคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล รวมถึงการที่ผู้นำให้การแนะนำ สอนงานและให้คำปรึกษาแก่ผู้ตาม เมื่อมีความผิดพลาดในการทำงานเกิดขึ้นผู้นำจะชี้ให้ผู้ตามเห็นว่าความผิดพลาดนั้นเกิดขึ้นได้อย่างไร มีเงื่อนไขปัจจัยอะไรบ้างที่ส่งผลต่อการเกิดความผิดพลาดขึ้นมาอีก หากมีเรื่องที่ต้องตำหนิผู้ตาม ผู้นำจะไม่ตำหนิผู้ตามในที่สาธารณะแต่จะใช้การพูดคุยเป็นการส่วนตัวเพื่อไม่ให้ผู้ตามเกิดความอับอายซึ่งจะนำไปสู่ความเจ็บแค้นและเกลียดชังได้

การรักษาความสัมพันธ์กับผู้ตามอย่างสม่ำเสมอยังเป็นพฤติกรรมที่เด่นอีกประการหนึ่งของผู้นำแบบนี้ โดยผู้นำจะสนับสนุนการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ภายในหน่วยงานเพื่อให้สมาชิกในองค์การได้มีการสังสรรค์และแลกเปลี่ยนความคิดและความรู้สึกซึ่งกันและกัน อันจะ

นำไปสู่การเปิดกำแพงใจและลดความห่างเหินของสมาชิก ซึ่งจะทำให้บรรยากาศขององค์การเป็นเสมือนครอบครัวขยายที่สมาชิกในองค์การมีความห่วงใย เอื้อเฟื้อ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

2.2.2 แนวทางที่ผู้นำพึงปฏิบัติ

พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต (2553:207) ได้กล่าวถึงแนวทางที่ผู้นำพึงปฏิบัติที่ได้จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำไว้ดังนี้

2.2.2.1 การพัฒนาตนเองเพื่อสร้างบารมีและใช้อิทธิผลอย่างมีอุดมการณ์

ผู้บริหารองค์การควรพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนเองให้มีความกว้างไกลและลึกซึ้ง การพัฒนาวิสัยทัศน์เกิดขึ้นได้จากการรับข้อมูลข่าวสารที่หลากหลาย โดยการอ่านหนังสือ เอกสารต่าง ๆ และการรับฟังทั้งจากสื่อมวลชน จากผู้รู้ในแวดวงต่าง ๆ จากประชาชนและแม้กระทั่งบุคคลที่อยู่ใต้การนำของตนเอง นั่นคือในการพัฒนาวิสัยทัศน์ในขั้นแรกนั้นจะต้องอ่านและฟังให้มาก เพื่อที่เป็นแหล่งวัตถุดิบทางปัญญาสำหรับการคิดและวิเคราะห์ต่อไป

ขั้นตอนต่อไปคือการฝึกคิดและวิเคราะห์เพื่อเชื่อมโยงเหตุปัจจัยต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ รวมทั้งการฝึกคิดในเชิงสังเคราะห์โดยการเชื่อมโยงเหตุการณ์หรือปรากฏการณ์รูปธรรมที่เกิดขึ้นแล้วสร้างเป็นแนวคิดหรือบทเรียนเบื้องต้นที่เกี่ยวข้องกับปรากฏการณ์นั้น ซึ่งวิธีคิดแบบนี้จะทำให้ผู้บริหารมีการรับรู้ปัญหาอย่างรวดเร็วและสามารถเชื่อมโยงปัญหาต่าง ๆ เข้าด้วยกันอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถี่จะใช้พลังทางความคิดของตนเองในการทำนายหรือพยากรณ์อนาคตของการเปลี่ยนแปลงโลกและสังคมที่มีผลกระทบกับองค์การซึ่งในท้ายที่สุดก็จะส่งผลให้ผู้บริหารสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การของตนเองได้อย่างชัดเจนว่าควรจะเป็นลักษณะใดบ้าง

วิสัยทัศน์ที่ดีนั้นต้องมีความชัดเจน เป็นสิ่งที่พึงปรารถนาของสมาชิกในองค์การและสังคม เป็นถ้อยคำที่สามารถกระตุ้นหรือสร้างแรงจูงใจแก่สมาชิกได้ ยืนอยู่บนรากฐานทางประวัติศาสตร์ขององค์การ มีจุดเน้นที่ชัดเจนไม่หลากหลาย คลุมเครือหรือมากเกินไปจนทำให้เกิดความสับสน มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติโดยมีแนวทางหรือเป็นกรอบอ้างอิงในการตัดสินใจ มีความยืดหยุ่นที่สามารถปรับเปลี่ยนเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม และต้องสามารถนำไปถ่ายทอดและสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจได้กระจ่าง

เมื่อผู้นำวิสัยทัศน์และแสดงวิสัยทัศน์เป็นที่ประจักษ์แก่ผู้ตามแล้ว ก็จะทำให้บุคคลเหล่านั้นเกิดความเชื่อถือศรัทธาในความสามารถของผู้นำ ความเชื่อถือศรัทธาและความไว้วางใจจะเพิ่มมากขึ้นหากผู้นำมีคำพูดและการกระทำที่สอดคล้องกัน

โดยที่ผู้นำเป็นผู้ที่ได้รับการเฝ้ามองจากบุคคลทุกกลุ่ม ดังนั้น สิ่งที่ผู้นำกระทำหรือแสดงออกมาย่อมเป็นสิ่งที่ผู้อื่นเห็นอย่างง่ายดาย พฤติกรรมของผู้นำจะได้รับการกล่าวอ้างและเป็นแหล่งอ้างอิงในการกระทำของบุคคลอื่น ดังนั้น การแสดงพฤติกรรมในเชิงจริยธรรมหรือการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมคติให้เป็นที่ประจักษ์จึงเป็นเรื่องที่จำเป็น จริยธรรมที่สำคัญคือ การกระทำเพื่อประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก หาใช่เพื่อตนเองครอบครัวและพวกพ้อง

แน่นอนว่าการที่ผู้นำจะแสดงพฤติกรรมเหล่านี้ได้จะต้องมีการบริหารงานที่โปร่งใสสามารถให้สาธารณะตรวจสอบการทำงานได้ และเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมในทุกระดับ นอกจากนั้นจริยธรรมที่สำคัญอีกประการคือการเคารพสิทธิและศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ซึ่งผู้นำจะต้องมีการปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่มีอคติหรือความลำเอียง รวมทั้งให้เกียรติและรับฟังความคิดเห็นของผู้ตามและประชาชนในชุมชนปฏิบัติตาม และพวกเขาย่อมนำเรื่องเหล่านี้ไปเผยแพร่เล่าขานต่อบุคคลอื่นอย่างภาคภูมิใจที่พวกตนได้อยู่ภายใต้การนำของผู้นำที่มีทั้งวิสัยทัศน์และจริยธรรม และในท้ายที่สุดก็จะทำให้ผู้นำได้รับความนิยม เป็นที่ชื่นชมและได้รับการจงรักภักดีจากผู้ตาม

2.2.2.2 **แนวทางในการจูงใจสร้างแรงดลใจ**

ในการจูงใจเพื่อสมาชิกขององค์การเกิดแรงดลใจและร่วมมือร่วมแรงอย่างแข็งขันเพื่อพัฒนาองค์การและชุมชนได้นั้น ผู้นำจะต้องพัฒนาทักษะในการสื่อสารหรือการพูดและการเขียนเพื่อโน้มน้าวจูงใจให้สมาชิกในองค์การเกิดความผูกพันต่อวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ และระบบคุณค่าเชิงจริยธรรม โดยวิธีการดังนี้

- การประกาศวิสัยทัศน์ให้สมาชิกในองค์การทุกคนได้ทราบถึงทิศทางใหม่ขององค์การเพื่อให้บุคคลเหล่านี้มีความเข้าใจและสนับสนุนทิศทางดังกล่าว
- สร้างกลไกการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทั้งจากสมาชิกในองค์การและจากประชาชนโดยเฉพาะเรื่องที่มีผลกระทบกับพวกเขา

- ควรจัดทำสัญลักษณ์ที่เชื่อมโยงและสะท้อนให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์และค่านิยม

ใหม่ซึ่งอาจทำได้โดยการจัดประกวดสัญลักษณ์ในรูปแบบต่าง ๆ ขึ้นมาและผลักดันให้มีการนำสัญลักษณ์เหล่านี้ไปใช้อย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง

- การพูดตอกย้ำถึงความสำคัญของวิสัยทัศน์ และผลดีที่ตามมาหากองค์การประสบความสำเร็จตมเป้าประสงค์ที่กำหนด

- ใช้เงื่อนไขทางวัฒนธรรมและพิธีกรรมที่มีอยู่ในชุมชน เป็นกลไกในการสรางแรงดลใจแก่สมาชิกในองค์การและชุมชน ให้มีความเป็นหนึ่งเดียวกัน

- ยอมรับและให้ความตระหนักในผลงานของทุกคน รวมทั้งการยกย่องและประกาศเกียรติคุณแก่สมาชิกองค์การและประชาชนที่ทำความดีให้กับองค์การและชุมชนเพื่อให้พวกเขาเกิดความตระหนักในคุณค่าของตนเองที่มีต่อองค์การและชุมชน

- ทำนายและยอมรับความจริงว่าอาจมีคนบางกลุ่มต่อต้านการเปลี่ยนแปลง จะต้องเตรียมการเพื่อหาแนวทางในการจัดการกับการต่อต้านที่อาจเกิดขึ้น และเมื่อมีการต่อต้านเกิดขึ้น ควรรักษาอารมณ์เยือกเย็นเอาไว้ใช้สติและปัญญาวินิจฉัยปัญหาและระบุให้ได้ว่าสาเหตุที่แท้จริงเกิดจาอะไร แล้วจึงไปแก้ไขที่สาเหตุ อย่ามองหรือแก้ไขการต่อต้านที่อาการอย่างผิวเผิน โดยทั่วไปการต่อต้านมักเกิดจากการมีเป้าหมายไม่ตรงกัน การได้รับข้อมูลข่าวสารคลาดเคลื่อน การสูญเสียผลประโยชน์การที่ไม่อยากเปลี่ยนแปลงเนื่องจากความเคยชิน เป็นต้น และในการแก้ไขปัญหาการต่อต้านนั้น ผู้นำจะต้องดำเนินการทันทีอย่าปล่อยให้เรื้อรังยืดเยื้อ

2.2.2.3 **แนวทางการกระตุ้นและสร้างปัญญาแก่สมาชิก**

การที่สมาชิกในองค์การมีความสามารถในการคิด ใช้เหตุผล และสติปัญญาเพิ่มขึ้นจะเป็นการพัฒนาทุนมนุษย์ภายในองค์การ และทำให้องค์การนั้นมีศักยภาพที่จะกลายเป็นองค์การเรียนรู้ในอนาคต ซึ่งหากองค์การเป็นองค์การเรียนรู้โอกาสในการกระทำเรื่องผิดพลาดก็เกิดขึ้นน้อยและยังสามารถรับมือกับความไม่แน่นอนของสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิผล ผู้นำควรใช้ภาวะการนำเพื่อกระตุ้นปัญญาและการเรียนรู้ของผู้ตามได้ดังนี้

- สนับสนุนและจัดตั้งกลุ่มงานเพื่อการติดตามข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงภายนอกในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี รวมทั้งการติดตามแนวคิดและวิธีการจัดการใหม่ ๆ และถ่ายทอดให้กับสมาชิกภายในองค์การและชุมชนอย่างสม่ำเสมอ

- สร้างบรรยากาศที่ทำให้เกิดความรู้สึกในการแสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระ โดยสนับสนุนให้มีการอภิปราย และการเสวนาอย่างไม่เป็นทางการในประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการทำงานและประเด็นอื่นๆ ที่มีผลกระทบกับองค์การและชุมชน และ

ชี้ให้เห็นว่าความขัดแย้งทางความคิดเป็นสิ่งธรรมดาที่เกิดขึ้น หากทุกคนมีจิตใจเปิดกว้างยอมรับฟังซึ่งกันและกันก็สามารถทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ได้

- สนับสนุนการริเริ่มทั้งจากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบน และให้ทดลองใช้ความคิดและแนวทางการปฏิบัติใหม่ ๆ สังเกตพฤติกรรมการปฏิบัติงานของผู้ตาม กระตุ้นความคิดผู้ตามโดยการตั้งคำถามเกี่ยวกับความเชื่อและวิธีการทำงานแบบเดิม ๆ ถามเหตุผลของวิธีการทำงานแบบเดิม วิธีการทำงานเช่นนี้สามารถปรับปรุงได้หรือไม่ มีวิธีการอื่นอีกหรือไม่ที่อาจนำมาใช้แทนวิธีการแบบเดิม และเปิดโอกาสให้มีความหลากหลายในกระบวนการและวิธีการการปฏิบัติงาน

- สนับสนุนการใช้ทัศนคติในเชิงบวกในการมองปัญหาและการปฏิบัติงานโดยใช้ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นเป็นโอกาสในการเรียนรู้ อย่าให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานพลาดโดยไม่เจตนาคิดว่าตนเองมีความเสี่ยงสูงในการถูกลงโทษ เมื่อความล้มเหลวเกิดขึ้นให้ตั้งคำถามในทำนองที่ว่า เราสามารถเรียนรู้อะไรจากสิ่งเหล่านี้เพื่อนำไปปรับปรุงการทำงานในอนาคต

- สนับสนุนให้มีการจัดการความรู้ภายในองค์การ ทั้งการสร้างความรู้ การรวบรวมและประมวลความรู้การแยกแยะจำแนกประเภทของความรู้ การสร้างแหล่งคลังความรู้ การถ่ายทอดแบ่งปันและการกระจายความรู้ให้กับสมาชิกองค์การและชุมชนทุกระดับ

- สนับสนุนการใช้ข้อมูลข่าวสารและเหตุผลเป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์ปัญหาและตัดสินใจ หากมีข้อมูลข่าวสารไม่เพียงพอและมีเวลาจำกัด สนับสนุนการใช้วิจารณญาณอย่างรอบคอบและรอบด้านในการมองผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจและการกระทำ

2.2.2.4 **แนวทางการสร้างความสัมพันธ์**

บรรยากาศขององค์การที่เต็มไปด้วยความรู้สึกอบอุ่น เอื้ออาทร และสมาชิกแต่ละคนต่างช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน มีจิตใจเมตตาและพร้อมที่จะให้อภัยต่อกันย่อมเป็นบรรยากาศที่ก่อให้เกิดความสามัคคีและทำให้องค์การมีพลังร่วมที่เข้มแข็งมากขึ้น สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เป็นการกิจของผู้นำที่จะสร้างขึ้นมาซึ่งมีแนวทางโดยสังเขปดังนี้

- แสดงความสนใจอย่างจริงใจในงานที่ผู้ตามปฏิบัติ ลักษณะพิเศษบางอย่างที่ผู้ตามมีและให้ความสำคัญกับผู้ตามในฐานะที่เขาเป็นมนุษย์คนเหนึ่งที่มีศักดิ์ศรีเช่นเดียวกับเรา

- รับฟังปัญหา ความต้องการ คำอธิบายหรือความคิดเห็นของผู้ตามอย่างจริงจังซึ่งจะทำให้ผู้นำสามารถรับรู้และเข้าใจผู้ตามมากขึ้น

- สนับสนุนการให้สวัสดิการแก่ผู้ตามทั้งที่ควรได้ตามสิทธิและสวัสดิการพิเศษที่ผู้นำเป็นผู้จัดหามาให้ เช่น การประกันชีวิตและสุขภาพหมู่ หรือสวัสดิการเกี่ยวกับการฌาปณกิจ

- ปฏิบัติตัวกับผู้ตามอย่างเป็นกันเอง เหมือนพี่น้อง เหมือนเพื่อน แทนที่จะห่างเหินดังเช่น เจ้านายกับลูกน้อง

- ให้ความช่วยเหลือโดยการชี้แนะให้คำปรึกษา ทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวเมื่อผู้ตามต้องการ
- จัดกิจกรรมในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์การอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องโดยกิจกรรมเหล่านี้ควรเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์การเปิดใจ เปิดเผยความรู้สึก อย่างตรงไปตรงมาผู้นำอาจเป็นวิทยากรกระบวนการด้วยตนเองหรืออาจเชิญบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการสร้างสัมพันธ์มาเป็นวิทยากรกระบวนการก็ได้

2.2.2.5 แนวทางการให้รางวัลและการลงโทษ

- กำหนดเป้าหมาย แนวทางการปฏิบัติงานและมาตรฐานในการปฏิบัติงานให้ชัดเจน เมื่อสมาชิกในองค์การทำงานได้ตามมาตรฐานหรือมากกว่ามาตรฐานและบรรลุเป้าหมายต้องให้รางวัลตอบแทนอย่างชัดเจนทั้งรางวัลที่เป็นวัตถุ ความก้าวหน้าในการทำงานหรือการให้การยอมรับและประกาศเกียรติคุณ
- ให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานและร่วมกัน กำหนดผลการตอบแทนหากมีการทำงานบรรลุผล ซึ่งจะทำให้ทุกคนเกิดการยอมรับและไม่ก่อให้เกิดเสียงวิพากษ์วิจารณ์ในทางที่ลบเมื่อมีการตัดสินพิจารณาความดีความชอบ
- สนับสนุนการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่องให้การยอมรับและให้รางวัลสำหรับการเปลี่ยนแปลงแม้จะเป็นการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อยก็ตาม รวมทั้งแยกแยะและจัดระบบงานที่ซับซ้อนให้ง่ายขึ้น โดยแยกงานออกเป็นขั้นตอนที่ทำได้ง่ายเพราะการประสบความสำเร็จในงานที่ง่ายจะสร้างกำลังใจให้ทำงานที่ยากต่อไป
- กำหนดระบบติดตามดูแล ระบบเฝ้าระวังและการตอบสนองในการแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ
- การลงโทษควรเริ่มต้นจากการสอนวิธีการปรับปรุงการทำงานหรือการเสนอแนวทางการปรับปรุงพฤติกรรมเป็นเบื้องแรก หากยังไม่สามารถแก้ไขพฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนาได้ก่อนไปอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงพฤติกรรม อย่าเพิ่งใช้การตำหนิโดยเฉพาะการตำหนิต่อหน้าสาธารณะ หากวิธีการเหล่านี้ใช้ไม่ได้ผลจึงหาทางใช้วิธีการอื่นตามระเบียบกฎเกณฑ์เป็นลำดับขั้นต่อไป

2.2.3 แนวทางที่ผู้นำไม่พึงปฏิบัติ

แนวทางที่ผู้นำไม่พึงปฏิบัติ 10 ประการ เพราะจะนำไปสู่ความเสื่อมศรัทธา การขาดความชอบธรรมสร้างความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน บั่นทอนขวัญกำลังใจ เกิดความท้อถอย

เบื่อหน่ายในการทำงานนำไปสู่ความไร้ประสิทธิผลขององค์การ และท้ายที่สุดทำให้องค์การตกต่ำ มีดังนี้

1. การไม่รักษาสัญญากับผู้ตามหรือการพูดกับการกระทำเป็นคนละสิ่งกันซึ่งจะก่อให้เกิดการวิพากษ์วิจารณ์ว่าผู้นำดีแต่พูด หรือพูดไม่ตรงกับการปฏิบัติ

2. การยึดมั่นในประสบการณ์ของตนเองมากเกินไป โดยไม่แสวงหาความรู้เพิ่มเติม ทำให้ไม่สามารถพัฒนาวิสัยทัศน์ให้กว้างไกลได้ ซึ่งจะทำให้ผู้ตามและประชาชนดูถูกได้ว่าเป็นผู้นำที่โง่เขลา ไร้ปัญญา

3. การแสวงหาผลประโยชน์ให้กับตนเองและพวกพ้อง หรือการกระทำที่ไม่ซื่อสัตย์สุจริต ซึ่งจะทำให้ผู้ตามและประชาชนมองว่าผู้นำเป็นคนทุจริต

4. การปฏิบัติต่อผู้ตามอย่างลำเอียง ไม่ยุติธรรม ใช้สองมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้ได้ชื่อว่าเป็นบุคคลที่ใช้อำนาจอย่างไม่ชอบธรรม

5. การแสดงอาการก้าวร้าว เหยียดหยามและตำหนิผู้ตาม โดยเฉพาะต่อหน้าสาธารณะ รวมทั้งการจ้องจับผิดการปฏิบัติงานของผู้ตาม ประหนึ่งว่าผู้ตามเป็นเสมือนอาชญากร จะเป็นการบั่นทอนกำลังใจและสร้างความเจ็บแค้นให้เกิดขึ้นในใจของผู้ตาม

6. การช่วงชิงหรือขโมยผลงานของผู้ตามมาเป็นของตนเอง การละเลยหรือไม่ใส่ใจ ไม่ให้การยอมรับหรือไม่ตระหนักในความสำคัญของงานที่ผู้ตามปฏิบัติ และการกีดกันโอกาสความก้าวหน้าของผู้ตาม

7. การไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้ตาม มีความอหังกายึดมั่นแต่ความคิดของตนเองเป็นหลักหรือคิดว่าตนเองถูกอยู่คนเดียวขณะที่ผู้อื่นทำผิดทั้งหมด

8. การหลีกเลี่ยงปัญหา ปัดความรับผิดชอบ ตามไม่พบหรือหายตัวไปเมื่อยามองค์การเกิดวิกฤติหรือเมื่อมีความผิดพลาดในการทำงานเกิดขึ้นก็ให้ผู้ตามเป็นแพะรับบาปแทน

9. การไม่กล้าตัดสินใจวินิจฉัยชี้ขาดในประเด็นที่ขัดแย้ง ความโลเลตัดสินใจกลับไปกลับมาเอาแน่เอานอนไม่ได้ดุจไม้หลักปักขี้เลน

10. การมีอารมณ์แปรปรวนไม่คงเส้นคงวา บางขณะอารมณ์ดีเกิดขอบเขต แต่บางขณะกลับแสดงอาการกราดเกรียวเกินขอบเขต โดยการกลับไปกลับมาของอารมณ์ในลักษณะขั้วตรงข้ามนี้หากเกิดขึ้นบ่อยครั้งจะทำให้ผู้ตามเกิดความสับสนและขาดความมั่นใจในการทำงาน

2.2.4 คุณลักษณะและบทบาทของผู้นำในชนบทไทย

2.2.4.1 คุณลักษณะของผู้นำในชนบทไทย

จากการศึกษาของคณะกรรมการสาขารัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ สภาวิจัยแห่งชาติ เรื่องผู้นำในชนบทของไทยเมื่อปีพ.ศ. 2514 มีสาระสำคัญสรุปได้ดังนี้

1. ลักษณะส่วนตัวของบรรดาผู้นำในชนบทไทยนับว่าเป็นส่วนสำคัญที่จะนำไปสู่การศึกษาถึงบทบาทในสังคม เศรษฐกิจ การเมืองการปกครอง การศึกษาของผู้นำอันเป็นที่มาของการได้รับการยอมรับให้เป็นผู้นำในสังคมชนบท เป็นการศึกษาถึงลักษณะส่วนตัวพบว่า ผู้นำในชนบทเป็นบุคคลที่มีความอาวุโสในชุมชน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสภาพหมู่บ้าน สภาพแวดล้อมและสถานการณ์ต่างๆที่เกี่ยวข้อง

2. ค่านิยมของสังคมชนบทไทยในปัจจุบันต่อคุณลักษณะของบุคคลที่ได้รับการยอมรับนับถือให้เป็นผู้นำในชนบทไทย จากผลการวิจัยได้เรียงลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อย ดังนี้

1) ให้ความช่วยเหลือแก่คนทั่วไปโดยเมตตาจิต
2) ซื่อสัตย์ พูดจริง ทำจริง
3) ประกอบสัมมาอาชีวะอย่างแข็งขัน
4) เป็นกันเอง
5) เป็นคนเคร่งศาสนา
6) เป็นที่พึ่งทั่วไปทั้งทางวัตถุและจิตใจ
7) มีตำแหน่งและความรับผิดชอบ
8) อื่นๆเช่น โอบอ้อมอารี

2.2.4.2 บทบาทหน้าที่ของผู้นำท้องที่

พระราชบัญญัติลักษณะปกครองท้องที่(ฉบับที่ 11)พ.ศ. 2551 ตอนที่ 4 ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของผู้ใหญ่บ้านและผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้าน ดังนี้

"มาตรา ๒๗ ผู้ใหญ่บ้านทำหน้าที่ช่วยเหลือนายอำเภอในการปฏิบัติหน้าที่และเป็นหัวหน้าราษฎรในหมู่บ้านของตน และมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้ด้วย

(๑) อำนวยความเป็นธรรมและดูแลรักษาความสงบเรียบร้อยและความปลอดภัยให้แก่ราษฎรในหมู่บ้าน

(๒) สร้างความสมานฉันท์และความสามัคคีให้เกิดขึ้นในหมู่บ้าน รวมทั้งส่งเสริมวัฒนธรรมและประเพณีในท้องที่

(๓) ประสานหรืออำนวยความสะดวกแก่ราษฎรในหมู่บ้านในการติดต่อหรือรับบริการกับส่วนราชการ หน่วยงานของรัฐ หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

(๔) รับฟังปัญหาและนำความเดือดร้อน ทุกข์สุขและความต้องการที่จำเป็นของราษฎรในหมู่บ้าน แจ้งต่อส่วนราชการ หน่วยงานของรัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การแก้ไขหรือช่วยเหลือ

(๕) ให้การสนับสนุน ส่งเสริม และอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติหน้าที่หรือการให้บริการของส่วนราชการ หน่วยงานของรัฐ หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

(๖) ควบคุมดูแลราษฎรในหมู่บ้านให้ปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมายหรือระเบียบแบบแผนของทางราชการ โดยกระทำตนให้เป็นตัวอย่างแก่ราษฎรตามที่ทางราชการได้แนะนำ

(๗) อบรมหรือชี้แจงให้ราษฎรมีความรู้ความเข้าใจในข้อราชการ กฎหมาย หรือระเบียบแบบแผนของทางราชการ ในการนี้ สามารถเรียกราษฎรมาประชุมได้ตามสมควร

(๘) แจ้งให้ราษฎรให้ความช่วยเหลือในกิจการสาธารณประโยชน์เพื่อบำบัดปัดป้องภยันตรายสาธารณะอันมีมาโดยฉุกเฉิน รวมตลอดทั้งการช่วยเหลือบรรเทาทุกข์แก่ผู้ประสบภัย

(๙) จัดให้มีการประชุมราษฎรและคณะกรรมการหมู่บ้านเป็นประจำอย่างน้อยเดือนละหนึ่งครั้ง

(๑๐) ปฏิบัติตามคำสั่งของกำนันหรือทางราชการและรายงานเหตุการณ์ที่ไม่ปกติซึ่งเกิดขึ้นในหมู่บ้านให้กำนันทราบ พร้อมทั้งรายงานต่อนายอำเภอด้วย

(๑๑) ปฏิบัติตามภารกิจหรืองานอื่นตามกฎหมายหรือระเบียบแบบแผนของทางราชการหรือตามที่กระทรวง ทบวง กรม หน่วยงานอื่นของรัฐ ผู้ว่าราชการจังหวัด หรือนายอำเภอมอบหมาย

ผู้ศึกษาได้สรุปบทบาทของผู้นำที่มีส่วนสำคัญในการพัฒนาชุมชน ไว้ 6 ด้าน ดังนี้

1) ด้านการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในชุมชน ได้แก่ การบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติอย่างเหมาะสม, การสร้างสิ่งแวดล้อมที่ดี, การพัฒนาระบบโครงการสร้างพื้นฐานให้เพียงพอต่อความต้องการ

2) ด้านสาธารณสุข ได้แก่ การพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานเพื่อสุขภาพจากการมีส่วนร่วมของชุมชน , การจัดการเพื่อเสริมสร้างสุขภาพ, การป้องกันโรค และการดูแลสุขภาพตนอง

3) ด้านศาสนาวัฒนธรรมและประเพณี ได้แก่การนับถือศาสนาที่ยึดเหนี่ยวจิตใจ ,การมีวิถีชีวิตแบ่งปันเอื้ออาทร และการอนุรักษ์สืบสานประเพณีของชุมชน

4) ด้านการพัฒนาคน ได้แก่ การจัดการความรู้ของชุมชน การส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่น, การพัฒนาผู้นำและสมาชิกของชุมชน

5) ด้านการบริหารจัดการชุมชน ได้แก่การจัดทำระบบข้อมูล การทำแผนชุมชน การจัดสวัสดิการชุมชน และการเสริมสร้างการเมืองการปกครองตามระบอบประชาธิปไตย

6) ด้านความมั่นคงปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ได้แก่การป้องกันรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของชุมชน และการป้องกันภัยธรรมชาติ

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งและการจัดการความขัดแย้ง

2.3.1 นิยามและความหมายของความขัดแย้ง

พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต (2553:330) นิยามความขัดแย้งไว้ 2 ลักษณะคือ การนิยามในเชิงโครงสร้างและการนิยามในเชิงกระบวนการ

การนิยามความขัดแย้งในเชิงโครงสร้างระบุว่า ความขัดแย้งเป็นการต่อสู้อย่างชัดเจนแบบเปิดเผยระหว่างหน่วยทางสังคมทั้งแต่สองหน่วยขึ้นไปภายในองค์การ หรือระหว่างองค์การ เพื่อช่วงชิงทรัพยากรที่มีค่าหรือโอกาสในการเข้าถึงทรัพยากร อย่างไรก็ตาม มีนักวิชาการบางกลุ่มที่ใช้วิธีการศึกษาความขัดแย้งแบบชาติพันธุ์วรรณวิทยาที่แม้ว่าจะนิยามความขัดแย้งในเชิงโครงสร้าง แต่เห็นว่าความขัดแย้งอาจดำรงอยู่ในรูปแบบเชิงโครงสร้างที่ซ่อนเร้นซึ่งถูกผนึกรวมอยู่ในการปฏิสัมพันธ์ประจำวันของสมาชิกองค์การ และถูกกดทับภายใต้วัฒนธรรมหรือค่านิยม เชิงสมานฉันท์ขององค์การ (Hutch, 1997:301)

การนิยามเชิงกระบวนการระบุว่า ความขัดแย้งเป็นกระบวนการที่เริ่มต้นขึ้นเมื่อฝ่ายหนึ่งรับรู้ว่าฝ่ายอื่นก่อให้เกิดผลกระทบทางลบ หรือส่อแววว่ากำลังสร้างผลกระทบทางลบต่อบางสิ่งบางอย่างที่ฝ่ายแรกให้คุณค่า (Thomas, 1992) โดยนิยามนี้จะเห็นว่า ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นต้องมีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งทราบว่า บุคคลอื่นหรือฝ่ายอื่นมีการพูดและการกระทำ หรือมีแนวโน้มที่เป็นผลลบต่อสิ่งที่เราให้คุณค่า แต่หากเราไม่ทราบว่ามีการพูดหรือกระทบดังกล่าว ภายใต้นิยามนี้ ความขัดแย้งก็ยังไม่เกิดขึ้นมา สำหรับสิ่งที่บุคคลให้คุณค่ามีความหมายที่กว้างขวางรวมไปถึง ผลประโยชน์ ชื่อเสียง เกียรติยศและศักดิ์ศรี ความเชื่อ ค่านิยม และอุดมการณ์ของตนเองหรือของบุคคลอื่นที่ตนเองให้ความเคารพ และเรารับทราบถึงข้อวิจารณ์ดังกล่าว เราย่อมไม่พอใจและอาจนำไปสู่ความขัดแย้งได้ หรือ หากมีบุคคลกระทำหรือมีแนวโน้มกระทำให้เราต้องสูญเสียประโยชน์ หรือสังคมเสียประโยชน์ และเราทราบว่ามีการกระทำดังกล่าว ความขัดแย้งก็อาจเกิดขึ้นได้

สำหรับความหมายของความขัดแย้งได้มีผู้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้มากมายหลายลักษณะแตกต่างกัน กล่าวคือ

ชัยยุทธ ชิโนกุล (2536:1) ได้ให้ความหมาย ว่า ความขัดแย้งหมายถึงสภาพการณ์ที่ทำให้คนตกอยู่ในภาวะที่ไม่สามารถจะตัดสินใจ หรือตกลงหาข้อยุติอันเป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่ายได้

บุญช่วย ศิริเกษ(2525:25) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้งหมายถึงสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยบุคคลหรือกลุ่มบุคคลตกอยู่ในภาวะไม่กล้าตัดสินใจ หรือไม่สามารถหาข้อยุติให้เป็นที่พอใจได้

พนัส หันนาคินทร์ (2526:231) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึงสภาพการณ์ที่บุคคลทั้งสองฝ่ายมีความเห็นหรือมีความเชื่อที่ไม่ตรงกันและยังไม่สามารถหาข้อยุติที่สอดคล้องกันได้

อรุณ รักธรรม (2529:42) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึงความไม่เห็นพ้องต้องกันระหว่างสมาชิกหรือกลุ่มขององค์การสองคนหรือมากกว่า

กิติมา ปรีดีดิลก (2529:295) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึงสภาวะจิตใจที่ปราศจากความสุข มีความกระวนกระวาย เนื่องจากไม่สมหวังต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นแล้ว บุคคลจะแสดงพฤติกรรมออกมาเพื่อขจัดความขัดแย้งให้หมดไปหรือให้น้อยลง

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตสถาน พ.ศ.2530 ได้ให้ความหมายของคำว่า “ขัดแย้ง”ว่าหมายถึง “ความไม่ลงรอยกัน”

วิจิตร วรุตบางกูร(2531:70) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึงสถานการณ์ที่คนมีความเห็น ความเชื่อไม่ตรงกัน และตกอยู่ในภาวะที่ไม่อาจจะตกลงหาข้อยุติที่น่าพอใจทั้งสองฝ่าย หากปล่อยปละละเลยไม่ทำความเข้าใจ อาจก่อให้เกิด ความแตกแยก อิจฉา ริษยา ซึ่งมีผลกระทบไปถึงความเสื่อมโทรมของหน่วยงานด้วย

พจนานุกรมของWebster (เสริมศักดิ์ วิศาสลาภรณ์. 2534 :10: อ้างอิงมากจากWebster’ Dictionary. 1972) กล่าวว่า ความขัดแย้ง (Conflict) หมายถึง การกระทำที่ไปด้วยกันไม่ได้ในลักษณะตรงข้ามความคิดหรือการกระทำที่ไม่เหมือนกัน

Coser(1956:8) ได้ให้ความหมายว่า ความขัดแย้งหมายถึงการต่อสู้บนค่านิยมหรือคุณค่าซึ่งเรียกร้องถึงสถานะ อำนาจหรือทรัพยากรที่ขาดแคลน โดยคู่กรณีมีจุดมุ่งหมายเพื่อการลบล้างศัตรูของตน หรือเพื่อทำให้ศัตรูบาดเจ็บหรือเพื่อกำจัดศัตรูของตน หรือในความหมายที่ชัดเจนมากขึ้นก็หมายถึง การเป็นปรปักษ์กันอย่างเปิดเผยของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลซึ่งมีเป้าหมายในการทำลายล้างคู่ต่อสู้ (Mack and Pease, 1973:68)

ฉันทนา บรรพศิริโชติ (2542:32) ได้กล่าวถึงความขัดแย้งว่า นอกจากจะหมายถึงภาวะที่กลุ่มต่างๆเข้ากันไม่ได้แล้ว จุดสนใจที่ไม่ควรมองข้ามอย่างยิ่งจึงเป็นเรื่องของอำนาจโดยเปรียบเทียบระหว่างคู่กรณี เช่นคู่กรณีฝ่ายหนึ่งมีอำนาจในการเข้าถึงทรัพยากรมากกว่าอีกฝ่ายหนึ่ง หรือแต่ละฝ่ายมีอำนาจตัดสินใจที่มีผลต่อการยุติความขัดแย้งที่ไม่เท่าเทียมกัน เป็นต้น

กฤษฎา บุญราช (2554:13) ได้กล่าวถึงความขัดแย้งว่า มีความเป็นพลวัตร กล่าวคือ ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ที่ไม่หยุดนิ่ง แต่มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงรูปแบบ เนื้อหา หรือลักษณะของความขัดแย้งอยู่ตลอด

จากความหมายข้างต้นสามารถสรุปว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สภาพการณ์ที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลซึ่งปฏิบัติงานร่วมกันภายในองค์การมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน รวมทั้งค่านิยม เป้าหมาย วิธีการทำงานแตกต่างกัน เป็นปรากฏการณ์ที่มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับรูปแบบ เนื้อหาและลักษณะของความขัดแย้ง อย่างไรก็ดี ประเด็นที่พึงพิจารณาในเรื่องของความขัดแย้งเป็นเรื่องของสถานะของคู่กรณีในความขัดแย้ง เมื่อความขัดแย้งประกอบด้วยคู่กรณี 2 ฝ่ายขึ้นไป สิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้เมื่อกล่าวถึงความขัดแย้งก็คือ สถานะระหว่างคู่กรณีที่ไม่เท่าเทียมกันย่อมส่งผลต่อความขัดแย้งประการหนึ่งก็คือ อำนาจที่แตกต่างกันระหว่างคู่กรณี ดังนั้นผู้นำและผู้บริหารทุกระดับควรศึกษา เรียนรู้ เพื่อจัดการกับความขัดแย้งให้คลี่คลายและเกิดประโยชน์ต่อองค์การ

2.3.2 แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

เทพพนม เมืองแมนและสวิง สุวรรณ (2529:35-36) ได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งว่ามีความสลับซับซ้อนมากจึงจำเป็นต้องอาศัยการพิจารณาอย่างรอบคอบไม่มีข้อตกลงสากลทั่ว ๆ ไป เกี่ยวกับเรื่องความขัดแย้ง การตัดสินใจในแง่ของคุณค่าเกี่ยวกับความขัดแย้งจึงออกมาในลักษณะการประเมินว่าดีหรือไม่ดี เป็นสิ่งที่พึงปรารถนาหรือเป็นสิ่งที่ไม่พึงปรารถนา ซึ่งการประเมินดังกล่าวนำไปสู่ความจำเป็นต้องหาคำตอบ 2 ลักษณะ คือความขัดแย้งควรจะถูกขจัดหรือแก้ไขหรือไม่และเมื่อความขัดแย้งเป็นสิ่งที่พึงปรารถนา ดังนั้นจึงสมควรที่จะกระตุ้นให้เกิดขึ้นแต่ภายในขอบเขตที่จำกัดหรือไม่

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์(2534:13-14) ได้เปรียบเทียบแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งระหว่างแนวความคิดเดิมและแนวความคิดปัจจุบันไว้ 3 สมัย คือ

1. แนวคิดสมัยเดิม เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งเลวร้าย เป็นความล้มเหลวของการ

บริหาร จึงควรหลีกเลี่ยงและกำจัดให้หมดไป เป็นยุคสมัยที่เชื่อว่าองค์การที่ดีต้องมีความราบรื่นปราศจากความขัดแย้ง

2. แนวคิดสมัยมุ่งพฤติกรรม เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องของความต้องการและผลประโยชน์เกิดขึ้นเสมอในองค์การ บางครั้งความขัดแย้งนำมาซึ่งความคิดและวิธีการที่ดี มีประโยชน์ ชี้ให้เห็นประเด็นปัญหาและแนวทางแก้ปัญหาที่ดีกว่า บางครั้งความขัดแย้งก็ทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์การ จึงต้องรู้วิธีจัดการใช้ความขัดแย้งให้เป็นประโยชน์

3. แนวความคิดสมัยใหม่ เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตในองค์การมีทั้งข้อดีและข้อเสีย ทั้งนี้ต้องขึ้นอยู่กับแบบของความขัดแย้ง ความขัดแย้งบางอย่างจะส่งเสริมให้กลุ่มทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ องค์การที่ปราศจากความขัดแย้งจะเฉื่อยชาหยุดอยู่กับที่องค์การที่มีความขัดแย้งในระดับที่พอเหมาะจะช่วยให้คนมีความตื่นตัว กระตือรือร้น และมีความคิดสร้างสรรค์

กล่าวโดยสรุป ทุกหน่วยงานหรือองค์การมีความขัดแย้งซึ่งอาจเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่มบุคคล ผู้บริหารควรมีทัศนะหรือยอมรับว่าความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ตามธรรมชาติ เป็นของปกติที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อความคิดเห็น ค่านิยม ทัศนคติ หรือความคาดหวังแตกต่างกัน ในการปฏิบัติงานของผู้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ในหน่วยงาน

2.3.3สาเหตุของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นได้ในทุกหน่วยงานตราบใดที่ระบบการทำงานนั้นจะต้องเกี่ยงข้องกับมนุษย์ ซึ่งมีความคิด ค่านิยม พฤติกรรมในการทำงาน จุดมุ่งหมายในชีวิตที่แตกต่างกันไป ความแตกต่างนี้ทำให้มนุษย์ที่ต้องทำงานร่วมกันเกิดความขัดแย้ง มีความคิดเห็นไม่ลงรอยกัน พฤติกรรมของมนุษย์ย่อมมีสาเหตุแตกต่างกันไป

อุทัย หิรัญโต (2523:218) ได้ชี้ให้เห็นว่าสาเหตุที่ทำให้มนุษย์ขัดแย้งกัน อาจแบ่งออกได้เป็น 3 ประการคือ

1. ความคิดเห็น ความคิดเห็นที่ตรงกันของบุคคลจะช่วยให้บุคคลคบค้าสมาคมกันได้อย่างราบรื่น แต่ถ้าความคิดเห็นไม่ลงรอยกันและฝ่ายหนึ่งไม่ยอมรับความคิดเห็นของอีกฝ่ายว่าถูกต้องความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้น

2. แนวทางปฏิบัติ ผู้ที่มีแนวความคิดเห็นอย่างเดียวกัน ย่อมจะร่วมงานกันได้ แต่แนวทางปฏิบัติย่อมจะแตกต่างกัน เพราะการทำงานสำเร็จตามเป้าหมาย ทุกคนย่อมแสวงหาหนทางปฏิบัติที่ตนคิดว่าเหมาะสม คนที่มีความคิดเห็นตรงกันในหลักการ อาจไม่เห็นด้วยกับวิธีปฏิบัติของอีกฝ่ายหนึ่งก็ได้ ความขัดแย้งอาจจะเกิดขึ้นจากเหตุนี้ได้อีกทางหนึ่ง

3. ผลประโยชน์ คือ สิ่งที่ทุกคนต้องการหรือความพอใจของแต่ละคนความขัดแย้งกันเพราะผลประโยชน์มองเห็นได้ชัดและเกิดขึ้นในชีวิตประจำวันมากที่สุด ผลประโยชน์เป็นมูลเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง โดยเฉพาะผลประโยชน์ในทางเศรษฐกิจและการเมือง

อรุณ รักธรรมและปรัชญา เวสารัชช์ (2539:3)ได้สรุปสาเหตุของความขัดแย้งได้ดังนี้

1. เรื่องส่วนตัว
2. เป้าหมาย
3. วิธีการ
4. สถานภาพ
5. การรับรู้และค่านิยม

พิมลวรรณพงษ์สวัสดิ์ (2531:31) ได้สรุปรูปแบบและสาเหตุของความขัดแย้งไว้ดังนี้

1. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลต่อบุคคล เป็นความขัดแย้งอันเป็นผลมาจากสาเหตุความแตกต่างของบุคคลทั้งในด้าน เพศ การศึกษา แนวความคิด ระบบคุณค่า นอกจากนี้อาจมีสาเหตุมาจากองค์การ อันได้แก่ งานที่ได้รับมอบหมาย สถานภาพในองค์การ การแข่งขัน

2.ความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับกลุ่ม เป็นความขัดแย้งที่มักเกิดขึ้นภายใต้การดำเนินงานขององค์การ

3.ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มกับกลุ่ม มีสาเหตุอยู่ 2 ประการ คือ การแย่งชิงทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด กับ ความแตกต่างกันในรูปแบบของการบริหารงานที่ต้องการให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ความแตกต่างกันในแง่นโยบายและการดำเนินงาน

4.ความขัดแย้งระหว่างองค์การกับองค์การ เห็นได้ชัดในองค์การที่มีการแข่งขัน เพื่อการแย่งชิงตลาด ลูกค้า รายได้

จากรูปแบบความขัดแย้งที่เกิดขึ้นหลายรูปแบบ ก็จะมีสาเหตุอยู่หลายประการเช่นกัน คือ

1. เกิดจากความแตกต่างด้านเป้าหมาย
2. เกิดจากการแย่งชิงทรัพยากร
3. การสื่อความหมายไม่ถูกต้องและการได้รับข้อมูลไม่ถูกต้อง
4. เกิดความไม่ลงรอยระหว่างกันกับมาตรฐานการทำงาน
5. เกิดจากโครงสร้างขององค์การที่ไม่เหมาะสม

Newman and Bruehl (1982:105) ได้แบ่งสาเหตุของความขัดแย้งออกเป็น 3 กลุ่มดังนี้

1. องค์ประกอบด้านบุคคล เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคล
2. ประเด็นปัญหาของการปฏิสัมพันธ์ เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากกระบวนการของการสื่อสารระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล
3. สภาพขององค์การ เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เป็นผลของการใช้คนหรือทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

Wall and Callister (อ้างใน พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต,2537: 338) ได้แบ่งสาเหตุความขัดแย้งจากปัจจัยที่หลากหลายสามารถจำแนกออกเป็นสามกลุ่มปัจจัยใหญ่คือ ปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล (Individual Characteristics) ปัจจัยด้านระหว่างบุคคล (Inrerpersonal Factors)และปัจจัยด้านประเด็น (Issues)

1. ปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล (Individual Characteristics)ได้แก่ บุคลิกภาพ (Personality), ค่านิยม(Value)ส่วนบุคคล ,เป้าประสงค์ ,ความมั่นคงต่อจุดยืน , ความเครียดและความโกรธรวมถึงความปรารถนาที่เป็นอิสระ เป็นต้น
2. ปัจจัยด้านระหว่างบุคคล (Interpersonal Factors) ซึ่งมีหลายด้าน แต่ละด้านสามารถเป็นชนวนของความขัดแย้งได้ทั้งสิ้นในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ประกอบด้วย การรับรู้เป้าหมายของฝ่ายอื่น (Perceptual Interface) การสื่อสาร (Communication)พฤติกรรม (Behavior) ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง (Structural Relationships) และ การปฏิสัมพันธ์ในอดีต Previous Interactionas)
3. ปัจจัยด้านประเด็น (Issues)โดยปกติ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมีความเกี่ยวพันกับประเด็นใดประเด็นหนึ่ง อาจเป็นประเด็นใหญ่หรือเล็ก เป็นประเด็นทางอารมณ์หรือเนื้อหา เป็นประเด็นที่ซับซ้อนหรือไม่ซับซ้อน ลักษณะอย่างหนึ่งของประเด็นที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งคือความซับซ้อน ซึ่งมีแนวโน้มเป็นเงื่อนไขในการสร้างความขัดแย้งได้สูงกว่าประเด็นที่ไม่ซับซ้อน และเรื่องที่มีประเด็นหลายประเด็นรวมอยู่ก็มีแนวโน้มกระตุ้นความขัดแย้งมากกว่าเรื่องที่มีประเด็นน้อย ทั้งนี้เฉพาะว่าความซับซ้อนและการมีประเด็นที่หลากหลายนั้นมีแนวโน้มก่อให้เกิดความ

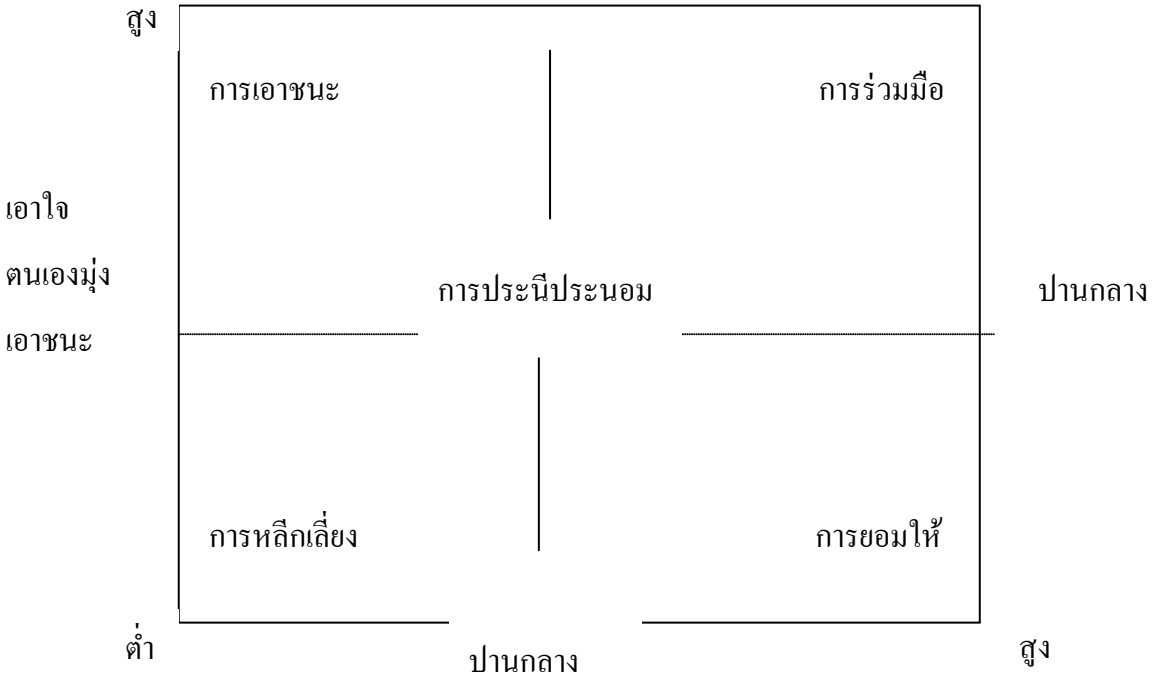
เข้าใจผิดหรือมีความแตกต่างหลากหลายของผลประโยชน์ หรือแสดงให้เห็นถึงการมีเป้าหมายที่แตกต่างกัน

2.3.3 รูปแบบและวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง

Thomas และ Kilmann (อ้างถึงในเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์.2534 :107) ได้สร้างเครื่องวัดแบบของพฤติกรรมบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง หรืออาจเรียกได้ว่า วัดวิธีการของบุคคลในการแก้ปัญหาความขัดแย้งขึ้นในปี ค.ส. 1986 เครื่องมือวัดนี้เรียกว่า Thomas Kilmann conflict Mode Instrument. เป็นแบบให้บุคคลประเมินตนเอง หรือเป็นวิธีการที่บุคคลใช้แก้ปัญหาความขัดแย้งโดยเป็นแบบวัดพฤติกรรมบุคคล ซึ่งแต่ละคนจะแสดงออกเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งนั้น Thomas ได้จำแนกพฤตจิกรรมที่บุคคลแสดงอออกโดยอาศัยกรอบแนวความคิด ตามทฤษฎี 2 มิติ คือ มิติแรก การเอาใจผู้อื่น แสดงออกโดยพฤติกรรมร่วมมือ เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาให้ผู้อื่นพอใจ มิติ ที่ 2 คือ การเอาใจตนเอง แสดงออกโดยพฤติกรรมมุ่งเอาชนะ เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกเพื่อให้ตนเองมีความพอใจ

จากพฤติกรรมที่แสดงออกทั้ง 2 มิติ Thomas ได้จำแนกพฤติกรรมของบุคคลเมื่อต้องเผชิญกับความขัดแย้ง เป็น 5 แบบ คือ

1. การเอาชนะ (Competition)
2. การร่วมมือ (Collaboration)
3. การประนีประนอม (compromising)
4. การหลีกเลี่ยง (Avoiding)
5. การยอมให้(Accommadation)



แผนภูมิที่ 2.1 แบบของพฤติกรรมที่อาจแสดงออกเมื่อมีความขัดแย้ง (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ อ้างอิงมาจาก Rubble T.L. and K.W. Thomas. “Support of two do Conflict” Organization Behavior and Human Performance 1976 : 143 -145)

โมเดลของ Thomas และ Kilmann สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. การเอาชนะ (Competition) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำ เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจตนเอง มุ่งชัยชนะของตนเองเป็นประการสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์ หรือ ความสูญเสียของผู้อื่น พฤติกรรมที่แสดงออก มุ่งที่การแพ้ชนะโดยอาศัยอำนาจ จากตำแหน่งหรือสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ แสดงการคุกคามข่มขู่ หรือแม้แต่การอ้างระเบียบเพียงเพื่อจะให้ตนได้ประโยชน์และได้ชัยชนะในที่สุด

2. การร่วมมือ (Collaboration) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูงด้วย เป็นการมุ่งที่จะเอาชนะและขณะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มุ่งจะให้เกิดความพอใจ ทั้งแก่ตนเอง

และบุคคลอื่น การร่วมมือเป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับการหลีกเลี่ยงพฤติกรรมลักษณะเช่นนี้เป็นความร่วมมือร่วมใจ ในการแก้ปัญหาที่มุ่งจะให้เกิดการชนะ-ชนะ ทั้ง 2 ฝ่าย

3. การประนีประนอม (Compromising) เป็นการแสดงพฤติกรรมทั้งมุ่งเอาชนะและพฤติกรรมความร่วมมือในระดับปานกลาง เป็นจุดยืนระหว่างกลางของมิติการเอาใจตนเองและมิติการเอาใจผู้อื่น เป็นแบบของการเจรจาต่อรองที่มุ่งจะให้ทั้ง 2 ฝ่ายมีความพอใจบ้าง เป็นลักษณะที่หากจะได้บ้างก็ควรจะยอมเสียบ้าง หรือในลักษณะที่มาพบกันครึ่งทาง พฤติกรรมการประนีประนอมนั้น ทั้ง 2 ฝ่ายมีความพอใจมากกว่าพฤติกรรมการหลีกเลี่ยง แต่ทั้ง 2 ฝ่าย มีความพอใจน้อยกว่าพฤติกรรมการร่วมมือ

4. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำและแสดงความร่วมมือในระดับต่ำด้วย เป็นการไม่สู้ปัญหาและไม่ร่วมมือในการแก้ไขปัญหา ไม่สนใจความต้องการของตนเองและความสนใจของผู้อื่น แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหา เฉื่อยชา และไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้นพยายามทำตัวเหนือความขัดแย้ง โดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านเลยไป โดยมีปัจจัยต่าง ๆ เข้ามาช่วยแก้ไขตามธรรมชาติ ข้อเสียของพฤติกรรมหลีกเลี่ยงก็คือความขัดแย้งบางอย่างอาจรุนแรงขึ้น จนกระทั่งไม่อยู่ในวิสัยที่จะแก้ไขได้ แต่ถ้าหากสถานการณ์ขัดแย้งไม่รุนแรง ไม่อยู่ในเวลาวิกฤต การแสดงพฤติกรรมหลีกเลี่ยงต่อความขัดแย้งอาจมีประโยชน์บ้าง

5. การยอมให้ (Acommondation) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูง เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละ ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามใจชอบแม้เราจะไม่เห็นด้วยก็ตาม การยอมให้เป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามกับการเอาชนะ ผู้ที่แสดงพฤติกรรมการยอมให้ นอกจากจะเป็นผู้ที่เสียสละแล้ว ยังเป็นผู้ที่ไม่ต้องการให้เกิดความบาดหมางใจระหว่างบุคคล หากยอมความให้ นั้น ผู้ตามมักจะไม่ชอบและมีความขุ่นเคือง เพราะไม่มีทรัพยากรมากพอที่จะปฏิบัติ

พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต (2553:345) ได้สรุปแนวทางจัดการความขัดแย้งที่มีการเสนอโดยนักวิชาการและมีการทดลองนำไปปฏิบัติจริงซึ่งมีทั้งความสำเร็จและล้มเหลว และเมื่อวิธีการใดวิธีการหนึ่งไม่ได้ผลก็มีการทดลองใช้วิธีการใหม่ต่อไปและในการจัดการความขัดแย้งนั้นมีบทบาทของ 3 กลุ่มที่ต้องพิจารณาคือ บทบาทคู่ขัดแย้ง บทบาทผู้บริหารและบทบาทฝ่ายที่สาม

1. **การจัดการความขัดแย้งโดยบทบาทของคู่ขัดแย้ง** แบ่งเป็น 2 แนวทางในการศึกษา ดังนี้

1.1 แนวทางแบบกำหนดบรรทัดฐาน (Prescriptive Mode)

แนวทางแบบกำหนดบรรทัดฐานให้ข้อเสนอว่าคู่ขัดแย้งควรดำเนินการดังนี้ (Keutsch, 1990: Wall and Calister, 1995)

1. .ให้ความสำคัญและตระหนักถึงสาเหตุและผลของความขัดแย้งอยู่ตลอดเวลา พร้อมกับการแสวงหาทางเลือกในการคลี่คลายความขัดแย้ง

2. คู่ขัดแย้งควรกำหนดจังหวะก้าวในการจัดการกับสาเหตุ ปรากฏการณ์ และผลของความขัดแย้งเช่น การเผชิญหน้ากับความขัดแย้ง การแยกแยะระหว่างผลประโยชนกับจุดยืน การฟังฝ่ายตรงข้ามอย่างตั้งใจและจริงจัง และการพูดเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจและร่วมมือเป็นหลัก

3. ใช้ความพยายามในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้อื่น เปลี่ยนแปลงเงื่อนไขที่เป็นแหล่งความขัดแย้งเช่น ความขาดแคลนทรัพยากร หรือการรับรู้ในเรื่องเป้าประสงค์ไม่ตรงกัน และเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเอง

4. ปรับปรุงอารมณ์ให้มีความเยือกเย็น มั่นคง และการแสดงออกที่ไม่เห็นด้วยที่อยู่บนพื้นฐานของอารมณ์ให้อยู่บนพื้นฐานของเหตุผล

5. ควรแสดงออกถึงความเชื่อมโยงระหว่างการกระทำกับความตั้งใจในเชิงบวก ที่พร้อมจะให้ความช่วยเหลือ มิใช่เป็นการทำร้าย และไม่กล่าวโทษซึ่งกันและกัน

6. การมีจิตใจที่เปิดกว้าง ขยายขอบเขตของจิตใจให้สามารถรองรับความแตกต่างหลากหลายพร้อมรับฟังความคิดเห็น ทัศนคติและความเชื่อที่แตกต่างอย่างอดกลั้น

7. ควรกำหนดเป้าประสงค์แห่งการร่วมมือ และเปิดอภิปรายอย่างเปิดเผยเกี่ยวกับประเด็นที่มีความเห็นต่างกัน

8. สร้างความคิดคู่ขนานไปพร้อม ๆ กันระหว่างความคิดและจุดยืนของฝ่ายเรากับความคิดและจุดยืนของฝ่ายเขา โดยคิดแบบสลับจุดยืนซึ่งกันและกัน

9. ควรเน้นในประเด็นว่าอะไรที่ต้องการบรรลุ หรืออะไรที่สามารถบรรลุร่วมกัน แทนที่จะเน้นในประเด็นว่าต้องสูญเสียอะไร

10. ริเริ่มในการสร้างความไว้วางใจ เช่น การประกาศจังหวะก้าวหรือสิ่งที่จะดำเนินการล่วงหน้า กำหนดตารางเวลา เชื้อเชิญคู่ขัดแย้งมาร่วมสนทนา ไม่มีการตอบโต้ และส่งเสริมการร่วมมือ หรือให้รางวัลในการร่วมมือ

1.2 แนวทางแบบพรรณนา (Descriptive Mode)

แนวทางแบบพรรณนาเป็นการพิจารณาว่าคู่ขัดแย้งดำเนินการอะไรบ้างในการจัดการความขัดแย้งโดยทั่วไปคู่ขัดแย้งดำเนินการโดยใช้วิธีการแบบลองผิดลองถูก โดยทดลองใช้วิธีการหนึ่งก่อน จากนั้นก็เคลื่อนไปใช้วิธีการอื่น เพื่อดูว่าใช้ได้ผลหรือไม่ จากนั้นหากไม่ได้ผลก็พยายามแสวงหาวิธีการอื่น ๆ ต่อไป และเนื่องจากว่าคู่ขัดแย้งมีการตีความขัดแย้งที่หลากหลาย และถูกชี้นำโดยเป้าประสงค์ที่จะแก้ไขความขัดแย้งหรือลดความขัดแย้งซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับ ความยุติธรรม การรักษาหน้า ความเท่าเทียม และการให้รางวัลกับตนเอง

นอกจากนั้นในการจัดการความขัดแย้ง คู่ขัดแย้งยังถูกชี้นำแนวทางการจัดการความขัดแย้งโดยประสบการณ์ว่า แนวทางใดได้ผลและแนวทางใดไม่ได้ผล วัฒนธรรมก็มีส่วนในการกำหนดแนวทางการจัดการความขัดแย้งด้วยเช่นเดียวกัน สำหรับแนวทางต่าง ๆ ที่คู่ขัดแย้งใช้มีดังต่อไปนี้ (Wall and Callister 1995;Robbins, 2003)

1. การแข่งขัน (Competing) ซึ่งเป็นการที่ฝ่ายหนึ่งมีความปรารถนาที่จะตอบสนองความพึงพอใจผลประโยชน์ ของตนเอง โดยไม่ใส่ใจกับการสูญเสียของฝ่ายตรงข้าม การแข่งขันเป็นวิธีคิดแบบได้ เสีย ซึ่งฝ่ายหนึ่งอาจใช้ความรุนแรงและใช้การแข่งขันเชิงพลังอำนาจ เพื่อทำลายฝ่ายปรารถนาหรือทำร้ายอีกฝ่ายให้ยอมจำนน

2. การบรรลุข้อตกลงในเชิงยุทธวิธีต่อสัญลักษณ์ว่าอีกฝ่ายพ่ายแพ้ (Agree to Symbols Defeat) เช่น ฝ่ายที่มีอำนาจน้อยกว่าประเมินว่าตนเองไม่สามารถสู้อีกฝ่ายที่มีพลังอำนาจมาได้ ก็มีการตกลงกันว่าให้ฝ่ายที่มีอำนาจมากกว่ายึดป้อมปราการที่สำคัญบางจุดเพื่อเป็นสัญลักษณ์แห่งชัยชนะ หรือแต่ละฝ่ายต่างพยายามบุกเข้ายึดสถานที่สำคัญในเชิงสัญลักษณ์แห่งชัยชนะหรือแต่ละฝ่ายต่างพยายามบุกเข้ายึดสถานที่สำคัญในเชิงสัญลักษณ์และนำไปประกาศว่าตนเองประสบชัยชนะ

3. การประนีประนอม (Compromise) เป็นภาวะที่คู่ขัดแย้งยินยอมอย่างไม่เต็มใจในการเสียสละสิ่งที่มีคุณค่าของฝ่ายตน เพื่อยุติความขัดแย้ง

4. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นภาวะที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งถอนตัวออกจากความขัดแย้งหรืออาจกดทับความขัดแย้งไว้ไม่ให้แสดงออกมา โดยการละเลยไม่สนใจกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

5. การแสวงจุดร่วม สงวนจุดต่าง (Smoothing) โดยคู่ขัดแย้งหลีกเลี่ยงในการนำประเด็นที่มีความแตกต่างกันมาเจรจา ขณะเดียวกันก็หยิบยกประเด็นที่มีความเห็นร่วมกันหรือผลประโยชน์ร่วมกัน ขึ้นมาเจรจาแทน

6. การขยายทรัพยากร (Expansion of Resources) เป็นการจัดการความขัดแย้งเมื่อความ

ขัดแย้งนั้นเกิดจากการขาดแคลนทรัพยากร เช่น งบประมาณ ตำแหน่ง โอกาส หรือ ห้องทำงาน หากสามารถขยายทรัพยากรได้ก็จะเกิดภาวะแบบได้ทั้งหมดโดยไม่มีผู้แพ้

7. การใช้เป้าประสงค์ที่สูงกว่า (Super ordinate Goals)เป็นแนวทางการจัดการความขัดแย้งโดยคู่ขัดแย้งร่วมกันกำหนดเป้าหมายที่สูงกว่าเป้าหมายของกลุ่ม ซึ่งสามารถบรรลุได้ด้วยการร่วมมือของทุกฝ่าย

8. การแก้ปัญหาแบบร่วมมือ (Problem Solving Collaborating) เป็นการจัดการความขัดแย้งแบบเผชิญหน้าระหว่างคู่ขัดแย้งเพื่อที่จะมาร่วมกันระบุปัญหา และแสวงหาสาเหตุของปัญหาอย่างเปิดเผย และร่วมกันอภิปรายในการแสดงหาทางออกร่วมกัน

9. การเสียสละ (Accommodating) เป็นสถานการณ์ที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งยอมสละผลประโยชน์หรือเป้าหมายของตนเอง ให้กับฝ่ายตรงข้าม เพื่อลดความขัดแย้ง

2. การจัดการความขัดแย้งโดยบทบาทผู้บริหารองค์การ

เมื่อความขัดแย้งในองค์การเกิดขึ้น ผู้บริหารจะมีบทบาทสำคัญในการจัดการความขัดแย้ง โดยใช้วิธีการต่าง ที่หลากหลาย ดังนี้ (Wall and Callister, 1995; Robbins, 2003)

1. การใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสม เช่น การใช้คำสั่งตามอำนาจหน้าที่ให้แต่ละฝ่ายยุติความขัดแย้ง

2. การเปลี่ยนโครงสร้างองค์การที่เป็นทางการโดยการออกแบบงานใหม่ การสร้างตำแหน่งที่มีบทบาทในการประสานงานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ หรือการย้ายบุคคลออกจากตำแหน่งที่เป็นแหล่งของความขัดแย้ง

3. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบุคลากร โดยจัดส่งกลุ่มบุคคลที่กำลังขัดแย้งไปอบรมหลักสูตรเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ หรือหลักสูตรอื่นๆ ที่เสริมสร้างความเข้าใจระหว่างกัน

4. การกำหนดหรือสร้างเป้าหมายที่เหนือกว่า เพื่อให้ฝ่ายที่เป็นคู่ขัดแย้งได้ร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

5. การใช้การมีส่วนร่วม โดยผู้บริหารมีส่วนร่วมโดยตรงในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง และช่วยในการกระชับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยการปรับปรุงการสื่อสารระหว่างกัน การส่งเสริมให้มีความรับผิดชอบร่วมกัน

6. การขยายทรัพยากร เช่น การเพิ่มการให้รางวัล ผลตอบแทนหรือตำแหน่ง

7. การวิเคราะห์สาเหตุ วินิจฉัย และแก้ไขปัญหาที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง

8. การจัดงานนันทนาการเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์การ โดยให้ไปร่วมทำกิจกรรมบางอย่างที่ต้องช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

3. การจัดการความขัดแย้งโดยบทบาทของฝ่ายที่สาม

โดยทั่วไปฝ่ายที่สามมีบทบาทในการจัดการความขัดแย้งเพราะว่าการแก้ปัญหาความขัดแย้งสำเร็จทำให้พวกเขาได้ประโยชน์ ฝ่ายที่สามมีแนวโน้มเข้ามาเกี่ยวข้องกับความขัดแย้งเมื่อคู่ขัดแย้งไม่สามารถหรือไม่เต็มใจจัดการความขัดแย้งด้วยตนเอง เมื่อฝ่ายที่สามเข้ามาแทรกแซงความขัดแย้งพวกเขาใช้วิธีการที่หลากหลายโดยผ่านกระบวนการลองผิดลองถูก ทดลองใช้เทคนิคบางอย่าง จากนั้นพัฒนาและทดลองใช้เทคนิคอื่นๆ สำหรับการจัดการความขัดแย้งโดยฝ่ายที่สามมีดังนี้

การจัดการความขัดแย้งโดยคนกลาง (Mediation)

การจัดการความขัดแย้งโดยคนกลางเป็นแนวทางที่ได้รับความนิยมใช้กันมากทั้งความขัดแย้งในระดับครอบครัว องค์การ สังคม และระดับโลก คนกลางใช้เทคนิคการจัดการความขัดแย้งจำนวนมากในการแสวงหาข้อยุติระหว่างคู่พิพาท (Wall and Lynn, 1993) สำหรับบทบาทของคนกลางมี 4 ประเภทหลักคือ (Wall and Blum,1991)

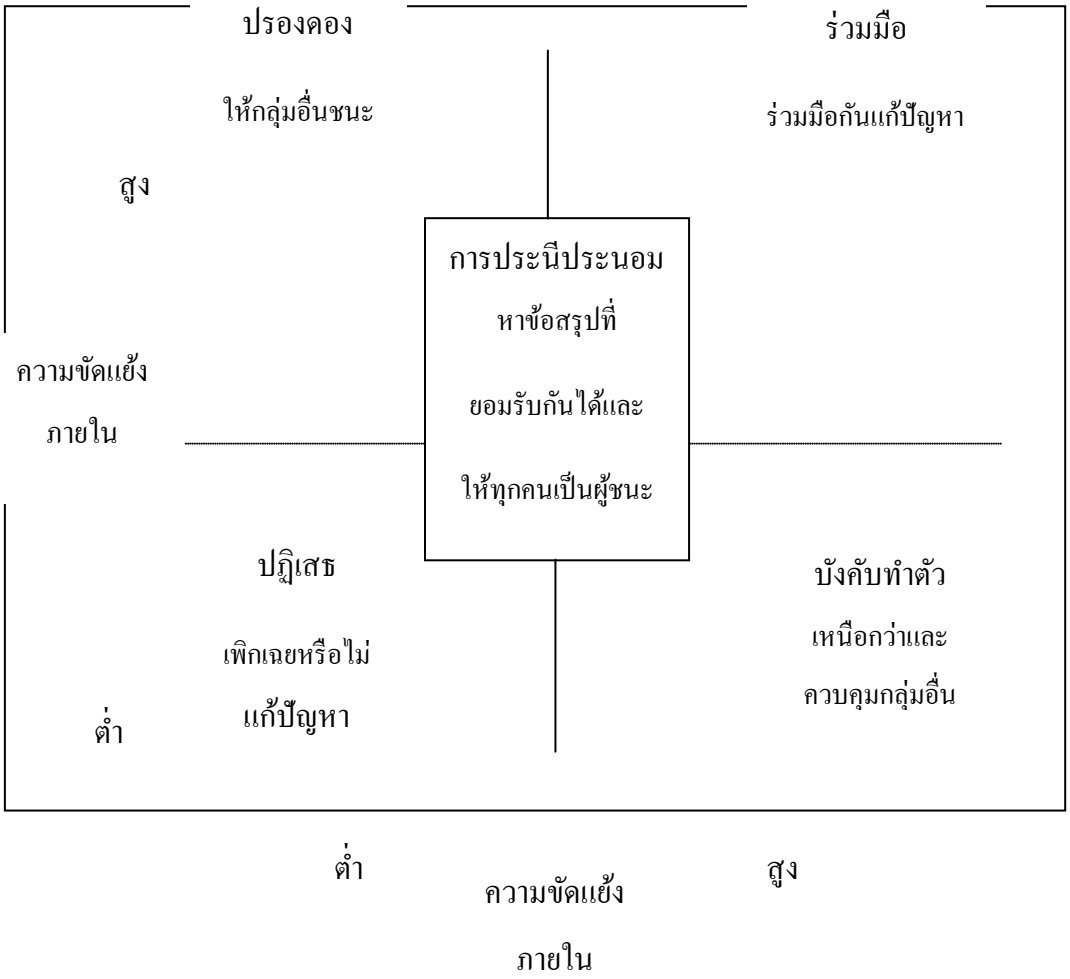
1. การเป็นผู้ไกล่เกลี่ย (Mediator) เป็นฝ่ายที่สามที่มีความเป็นกลางซึ่งช่วยอำนวยความสะดวกใจการเจรจาระหว่างคู่ขัดแย้งเพื่อแสวงหาแนวทางในการแก้ปัญหา โดยการใช้เหตุผลและการโน้มน้าวจูใจ การเสนอแนะทางเลือกในการแก้ปัญหา ผู้ประนีประนอมมีการใช้กันอย่างกว้างขวางในการเจรจาต่อรองระหว่างสหภาพแรงงานกับฝ่ายจัดการ และ ในศาลที่เป็นคดีมโนสาเร่ สถานการณ์ที่ทำให้ผู้ไกล่เกลี่ยประสบความสำเร็จคือ คู่ขัดแย้งต้องได้รับการจูงใจหรือมีแรงจูงใจในการเข้าสู่การเจรจาต่อรองและแก้ไขปัญหา นอกจากนั้นความขัดแย้งดังกล่าวต้องเป็นความขัดแย้งที่มีระดับความเข้มข้นไม่สูงเกินไป เพราะการไกล่เกลี่ยมีแนวโน้มประสบความสำเร็จในการจัดการกับความขัดแย้งในระดับปานกลาง และท้ายที่สุดการรับรู้ของคู่ขัดแย้งต่อผู้ไกล่เกลี่ยมีความสำคัญมากโดยคู่ขัดแย้งจะต้องรับรู้ว่าผู้ไกล่เกลี่ยมีความเป็นกลางอย่างแท้จริง หากคู่ขัดแย้งคิดว่าผู้ไกล่เกลี่ยมีอคติ การแก้ไขความขัดแย้งก็มีแนวโน้มประสบความล้มเหลว

2. การเป็นผู้ชี้ขาด (Arbitrator) เป็นบุคคลที่สามที่มีอำนาจหน้าที่ในการชี้นำและกำหนดข้อตกลงผู้ชี้ขาดสามารถมาได้โดยสมัครใจซึ่งเกิดจากคู่ขัดแย้งตกลงเชื้อเชิญมาและมอบอำนาจในการวินิจฉัยชี้ขาดข้อพิพาท หรือมาโดยกฎหมาย ไม่ว่าคู่ขัดแย้งจะเต็มใจรับหรือไม่ก็ตาม อำนาจหน้าที่ของผู้ชี้ขาดมีความแปรผันขึ้นอยู่กับกฎหมายหรือระเบียบที่กำหนดไว้ในการเจรจา เช่น ผู้ชี้ขาดอาจเลือกตามการตัดสินใจของเขาเอง การใช้ผู้ชี้ขาดมีจุดแข็งที่เหนือกว่าการใช้ผู้ไกล่เกลี่ยคือ สามารถบรรลุข้อตกลงและยุติความขัดแย้งได้ในระดับหนึ่ง อย่างไรก็ตาม หากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งมีความรู้สึกมากนัก และความขัดแย้งอาจหวนกลับคืนมาอีกครั้งเมื่อเวลาผ่านไป

3. การเป็นผู้ปรองดอง (conciliator) เป็นบุคคลที่สามที่คู่ขัดแย้งให้ความเคารพนับถือไว้วางใจซึ่งจะช่วยเจรจาสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการระหว่างคู่พิพาท บทบาทผู้ปรองดองมีการใช้อย่างแพร่หลายในการพิพาทระหว่างประเทศ ด้านแรงงาน ครอบครัว และชุมชน หากเปรียบเทียบประสิทธิผลระหว่างผู้ไกล่เกลี่ยและผู้ปรองดองแล้ว ไม่ปรากฏหลักฐานเชิงวิชาการอย่างชัดเจนว่าบทบาทใดมีประสิทธิผลมากกว่า อย่างไรก็ตาม ในเชิงการปฏิบัติผู้ปรองดองจะดำเนินการหรือแสดงบทบาทมากกว่าการสื่อสารข่อความระหว่างคู่พิพาท พวกเขาเข้าร่วมในการแสวงข้อเท็จจริง ตีความข่าวสารและโน้มน้าวจูงใจคู่พิพาทเพื่อพัฒนาข้อตกลงร่วมกัน

4. การเป็นที่ปรึกษา (consultant) เป็นผู้ที่มีทักษะในการจัดการความขัดแย้งและเป็นกลาง ซึ่งพยายามช่วยเหลือการแก้ปัญหาโดยการใช้การสื่อสารและการวิเคราะห์ บทบาทของผู้ให้การปรึกษาไม่ได้มุ่งที่ผลลัพธ์ของการยุติความขัดแย้ง ซึ่งแตกต่างจากบทบาทอื่น ๆ ผู้ให้การปรึกษามีบทบาทในการปรับปรุงความสัมพันธ์ระหว่างคู่พิพาทเพื่อให้พวกเขาร่วมกันแสวงหาข้อยุติด้วยตัวของพวกเขาเอง แทนที่ที่ปรึกษาจะเสนอทางเลือกการแก้ปัญหาที่เฉพาะเจาะจง ที่ปรึกษาพยายามช่วยให้คู่พิพาทเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจกันมากขึ้น ดังนั้นแนวทางนี้จึงมีจุเน้นการแก้ปัญหาระยะยาวในการสร้างการรับรู้และทัศนคติใหม่ในเชิงบวกระหว่างคู่พิพาท

สุธรรม รัตนโชติ(2552:223) ได้สรุปวิธีการจัดการความขัดแย้งระหว่างกลุ่มตามกรอบแนวความคิดนี้เป็นกรอบของความสัมพันธ์ระหว่าง “สี่เหลี่ยมความขัดแย้ง การแก้ปัญหา”(conflict-resolution grid) เพื่อตรวจสอบวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้ง การแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างกลุ่มอาจจะกระทำได้โดยการตรวจสอบความขัดแย้งภายใน (internal focus) และความขัดแย้งภายนอก (external Focus) และมีวิธีแก้ปัญหาตามความเหมาะสม คือ หากมีความขัดแย้งจากภายนอกระดับปานกลางพอ ๆ กับความขัดแย้งภายใน ซึ่งอยู่ในระดับปานกลางเช่นกันก็จะใช้วิธีประนีประนอม และหากมีความขัดแย้งจากภายนอกและภายในสูงหรือต่ำ ก็จะใช้วิธีแตกต่างกัน เหล่านี้เป็นต้น



แผนภูมิ 2.2 สี่เหลี่ยมความขัดแย้ง- การแก้ปัญหา

จากแผนภูมิข้างต้น มีวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้ง 5 วิธี คือ ปรองดอง ปฏิเสธ บังคับ ร่วมมือ และประนีประนอม ซึ่งกล่าวโดยสังเขป ได้ดังนี้

การบังคับ (dominating) หมายถึงการให้กลุ่มตัวเองมีอำนาจในการแก้ปัญหามากกว่ากลุ่มอื่นการบังคับเป็นการใช้อำนาจ (power-oriented approach) ซึ่งต้องมีมากพอที่จะทำให้กลุ่มอื่นต้องทำตามต้องการ จึงจำเป็นต้องมีพลังภายในกลุ่มสูง แต่พลังจากภายนอกกลุ่มต่ำ การบังคับจะประสบผลสำเร็จก็ต่อเมื่อกลุ่มหนึ่งใช้อำนาจแล้วอีกกลุ่มต้องยอมรับอำนาจนั้น และแก้ปัญหาไปตามแนวทางที่กลุ่มมีอำนาจกำหนดการบังคับเกิดขึ้นในสภาพ “ชนะ แพ้”(Win Lost) หมายความว่า ให้กลุ่มตัวชนะ (Win) และให้กลุ่มอื่นแพ้ (Lost) เหล่านี้เป็นต้น

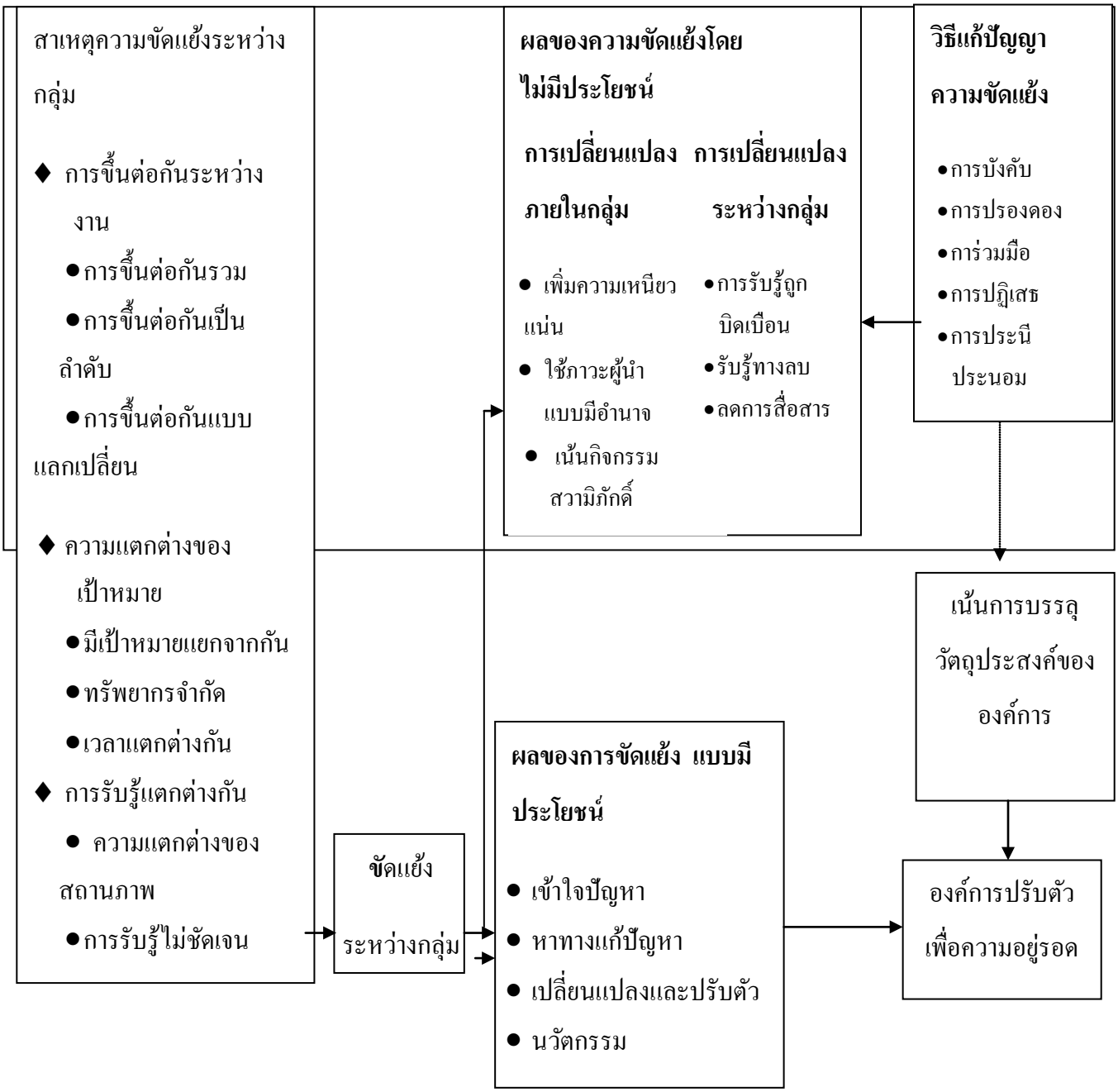
การปรองดอง (accommodating)เป็นวิธีกาแก้ปัญหาไปในทางตรงกันข้ามกับวิธีบังคับ ดังที่ได้กล่าวถึงไปแล้ว การปรองดอง คือ การแก้ปัญหาโดยให้กลุ่มอื่นๆ ได้ประโยชน์สูงสุด ในขณะที่กลุ่มตัวเองได้ประโยชน์น้อยที่สุด การปรองดองเกิดขึ้นจากการ "เสียสละ"(sacrifice) ให้กลุ่มอื่นได้ประโยชน์มากกว่ากลุ่มตน หรือ "แพ้ ชนะ" หมายความว่า ยอมให้กลุ่มตัวเองเสียบเปรียบและให้กลุ่มอื่นได้เปรียบ

การร่วมมือ (collaboration) หมายถึง การร่วมมือกันแก้ปัญหาโดยต่างฝ่ายต่างชนะ(win-win)และในขณะเดียวกันต่างฝ่ายต่างแพ้ (lost-lost) ทั้งสองฝ่าย จึงต้องเสียสละและได้ประโยชน์เท่า ๆ กัน การแก้ปัญหาโดยความร่วมมือหรือการบูรณาการ (integration) กระทำได้ยากที่สุด แต่ผลที่จะเกิดขึ้นจะมีประโยชน์ที่สุด การแก้ปัญหาโดยความร่วมมือ กลุ่มแต่ละกลุ่มจะต้องมี "เป้าหมายที่จะต้องประสบผลสำเร็จร่วมกัน" ซึ่งหมายถึง เป้าหมายที่ไม่สามารถทำให้สำเร็จได้โดยปราศจากความร่วมมือของกลุ่มที่มีความขัดแย้งกัน ตัวอย่างเช่น สหภาพแรงงานของบริษัทผลิตรถยนต์และบริษัทเหล็กกล้า บางครั้งมีความเห็นร่วมกันที่จะขอขึ้นค่าจ้าง เพราะรายได้ของอุตสาหกรรมทั้งสองดีขึ้น แต่ในบางครั้งมีความเห็นร่วมกันที่จะเพิ่มเวลาทำงาน เนื่องจากต้องผลิตสินค้าให้มากขึ้น เหล่านี้เป็นต้น หากมีเป้าหมายร่วมกันแล้วก็จะทำให้เกิดความร่วมมือ หรือบูรณการเข้ากันได้

การปฏิเสธ(avoiding) หมายถึง การไม่ยอมแก้ปัญหาหรือการเพิกเฉย(ignoring) ต่อปัญหาซึ่งมักจะเกิดขึ้นในกรณีที่มีอำนาจจากภายนอกและจากภายในต่ำ เป็นประเภทแพ้-แพ้ (lost-lost) คือ กลุ่มตัวเองก็ไม่ได้ประโยชน์และกลุ่มอื่นก็ไม่ได้ประโยชน์ จึงไม่มีความกระตือรือร้นที่จะแก้ปัญหา แต่อย่างไรก็ตามการปฏิเสธอาจจะเหมาะสำหรับปัญหาที่ไม่รุนแรง หรือปัญหาที่คาดว่ากลุ่มจะแก้ปัญหาได้เองโดยไม่กระทบกับกลุ่มอื่น

การประนีประนอม (compromising) ใช้แก้ปัญหาที่เกิดจากความขัดแย้งภายในและภายนอกเพียงระดับกลาง ๆ ซึ่งมักจะเป็นปัญหาไม่รุนแรงจึงสามารถหาข้อสรุปที่ทั้ง 2 กลุ่มยอมรับได้ และทั้งสองกลุ่ม "ชนะ ชนะ"(win-win) หมายความว่า ทั้ง 2 กลุ่มได้ประโยชน์อย่างเท่าเทียมกัน และการประนีประนอมจะเป็นประโยชน์สำหรับกลุ่ม 2 กลุ่มที่มีอำนาจเท่า ๆ กัน และต่างก็มีความมุ่งมั่นที่จะทำให้กลุ่มตนทำได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ และวัตถุประสงค์ทั้ง 2 กลุ่มคล้ายกัน แต่อย่างไรก็ตาม บางครั้งการประนีประนอมต้องการ "บุคคลที่ 3" (third party) หรือ "คนกลาง"(arbitrator)

ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มมีสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง ซึ่งเป็นผลต่อเนื่อง ทำให้เกิดความขัดแย้งที่ไม่มีประโยชน์ (dysfunctional conflict) และความขัดแย้งที่เป็นประโยชน์ (functional conflict) และทำให้ต้องแก้ปัญหาซึ่งสรุปได้ตามแผนภูมิที่ 2.3



แผนภูมิที่ 2.3 สรุปความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม

2.4 กระบวนการพัฒนาชุมชน

2.4.1 แนวคิดการพัฒนาชุมชน

2.4.1.1 ความหมายการพัฒนาชุมชน ประกอบด้วย 2 คำ คือ การพัฒนา และชุมชน

การพัฒนา หมายถึง ทำให้เจริญ การเปลี่ยนแปลง เปลี่ยนสภาพ ปรับปรุงให้ต่างจากเดิม

ชุมชน หมายถึง การรวมตัวของบุคคล กลุ่ม/องค์กรชุมชน เครือข่ายองค์กรชุมชน และประชาชนที่อาศัยอยู่ในขอบเขตพื้นที่หนึ่ง ๆ ซึ่งมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ระดับพื้นฐานที่สุด คือ หมู่บ้าน หรือ ชุมชนในรูปแบบอื่น ๆ ที่มีมารวมตัวเพื่อแก้ไขปัญหาเดียวกัน เช่น ชุมชนลุ่มน้ำ ชุมชนวัฒนธรรม เป็นต้น

การพัฒนาชุมชน (Community Development) ตามหลักการพื้นฐานเป็นกระบวนการให้การศึกษา (educational process) แก่ประชาชนเพื่อให้สามารถพึ่งตนเองได้ (self – reliance) หรือช่วยตนเองได้ (self – reliance) ในการคิด ตัดสินใจ และดำเนินการแก้ปัญหา ตลอดจนตอบสนองความต้องการของตนเอง และส่วนรวม

2.4.1.2 ปรัชญาการพัฒนาชุมชน

ปรัชญาพื้นฐานเบื้องต้นของนักพัฒนาชุมชนคือ ความเชื่อมั่นและศรัทธาในมนุษยชาติว่ามนุษย์ทุกชีวิต มีคุณค่า มีความหมาย มีศักดิ์ศรี มีศักยภาพ และสามารถพัฒนาได้ถ้ามีโอกาส

2.4.1.3 หลักการพัฒนาชุมชน คือ หลักประชาชน กล่าวคือ

1. เริ่มต้นที่ประชาชน ยืนจุดเดียวกับประชาชน มองโลก มองชีวิต มองปัญหา จากทัศนะของประชาชน เพื่อให้เข้าใจปัญหาความต้องการของประชาชน เพื่อให้เข้าถึงชีวิต จิตใจ ของประชาชน

2. ทำงานร่วมกับประชาชน (ไม่ใช่ทำงานให้แก่ประชาชน เพราะจะทำให้เกิดความคิดมาทวงบุญทวงคุณจากประชาชนในภายหลัง) การที่จะทำให้ประชาชนเข้าใจปัญหาของตนเอง และมีกำลังใจลุกขึ้นต่อสู้กับปัญหา ช่วยกันคิด ช่วยกันแก้ไขปัญหานั้น ย่อมมีหนทางที่จะกระทำได้โดยไม่ยากหากเข้าใจปัญหาและเข้าถึงจิตใจประชาชน

3.ยึดประชาชนเป็นพระเอก ประชาชนต้องเป็นผู้กระทำการพัฒนาด้วยตนเอง ไม่ใช่ เป็นผู้กระทำ หรือฝ่ายรองรับข้างเดียว เพราะผลของการกระทำการพัฒนานั้น ตกอยู่ที่ประชาชนโดยตรง ประชาชนเป็นผู้รับโชค หรือเคราะห์จากการพัฒนานั้น

2.4.1.4 วิธีการพัฒนาชุมชน เป็นวิธีการพื้นฐานของการพัฒนาชุมชน คือ

1. การรวมกุล่ม หรือ จัดตั้งองค์กรประชาชน เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชาชน ซึ่งเป็นสมาชิก มีบทบาท และมีส่วนร่วมในกิจกรรมของกลุ่ม/องค์กร ซึ่งจะส่งผลกระทบไปถึงส่วนรวมด้วย

2. การส่งเสริม/สร้างสรรค์ผู้นำและอาสาสมัคร เพื่อเปิดโอกาสและสนับสนุนให้ประชาชน มีความพร้อมจะเป็นผู้นำ และเป็นผู้เสียสละ ได้อุทิศตน ได้แสดงบทบาท มีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาชุมชน โดยส่วนร่วม

2.4.1.5 กระบวนการพัฒนาชุมชน งานพัฒนาชุมชนเป็นงานที่ต้องทำอย่างต่อเนื่องเป็นกระบวนการ และต้องอาศัยหลักการมีส่วนร่วมในการพัฒนาซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาในทุกระดับเป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนร่วมคิด วิเคราะห์ ตัดสินใจ การวางแผน การปฏิบัติตามแผน การติดตามประเมินผลในกิจกรม/โครงการของชุมชน เป็นการสร้าง/ปลูกฝังจิตสำนึกในความเป็นเจ้าของกิจกรรม/โครงการนั้น โดยกระบวนการพัฒนาชุมชนที่ประชาชนมีส่วนร่วมทุกขั้นตอนมีดังนี้

1) การศึกษาชุมชน เป็นการเสาะแสวงหาข้อมูลต่าง ๆ ในชุมชน เช่น ข้อมูลด้านเศรษฐกิจ สังคมการเมือง การปกครอง และสภาพความเป็นอยู่ของคนในชุมชน เพื่อทราบปัญหาและความต้องการของชุมชนที่แท้จริง วิธีการในการศึกษาชุมชนอาจต้องใช้หลายวิธีประกอบกันทั้งการสัมภาษณ์ การสังเกต การสำรวจ และการศึกษาข้อมูลจากเอกสารต่าง ๆ ที่มีอยู่ในชุมชนด้วย เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด กลวิธีที่สำคัญที่นักพัฒนาต้องใช้ในขั้นตอนนี้ คือ การสร้างความสัมพันธ์กับคนในชุมชน เพราะถ้าหากปราศจากสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างพัฒนากรกับชาวบ้านแล้วเป็นการยากที่จะได้รู้ และเข้าใจปัญหาความต้องการจริงของชาวบ้าน ความสัมพันธ์อันดี จนถึงขั้นความสนิทสนม รักใคร่ ศรัทธา จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นที่จะต้องปลูกฝังให้เกิดขึ้นกับคนในชุมชน

2.) การให้การศึกษาแก่ชุมชน เป็นการสนทนา วิเคราะห์ปัญหาร่วมกับประชาชนเป็นการนำข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้จากขั้นตอนการศึกษาชุมชน มาวิเคราะห์ถึงปัญหาความต้องการและสภาพที่เป็นจริง ผลกระทบ ความรุนแรง และความเสียหายต่อชุมชน กลวิธีที่สำคัญในขั้นตอนนี้ คือ การกระตุ้นให้ประชาชนได้รู้เข้าใจ และตระหนักในปัญหาของชุมชน ซึ่งในปัจจุบันก็คือ การจัดเวทีประชาคม เพื่อค้นหาปัญหาร่วมกันของชุมชน

3.) การวางแผน/โครงการ เป็นขั้นตอนให้ประชาชนร่วมตัดสินใจ และกำหนดโครงการ เป็นการนำเอาปัญหาที่ประชาชนตระหนัก และยอมรับว่าเป็นปัญหาของชุมชนมาร่วมกันหาสาเหตุ แนวทางแก้ไข และจัดลำดับความสำคัญของปัญหา และให้ประชาชนเป็นผู้ตัดสินใจที่จะแก้ไขภายใต้ขีดความสามารถของประชาชน และการแสวงหาความช่วยเหลือจากภายนอก กลวิธีที่สำคัญในขั้นตอนนี้

คือ การให้ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการแก้ไขปัญหา วิธีการวางแผน การเขียนโครงการ โดยใช้เทคนิคการวางแผนแบบให้ประชาชนมีส่วนร่วม

4.) การดำเนินงานตามแผนและโครงการ โดยมีผู้รับผิดชอบในการดำเนินการตามแผนและโครงการที่ได้ตกลงกันไว้ กลวิธีที่สำคัญในขั้นตอนนี้ คือ การเป็นผู้ช่วยเหลือสนับสนุนใน 2 ลักษณะ คือ

4.1 เป็นผู้ปฏิบัติงานทางวิชาการ เช่น แนะนำการปฏิบัติงาน ให้คำปรึกษาหารือในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน

4.2 เป็นผู้ส่งเสริมให้ชาวบ้านเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติ

5.) การติดตามประเมินผล เป็นการติดตามความก้าวหน้าของงานที่ดำเนินการตามโครงการเพื่อการปรับปรุงแก้ไขปัญหา อุปสรรคที่พบได้อย่างทันท่วงที กลวิธีที่สำคัญในขั้นตอนนี้ คือ การติดตามดูแลการทำงานที่ประชาชนทำ เพื่อทราบผลความก้าวหน้าและปัญหาอุปสรรค แล้วนำผลการปฏิบัติงานตามโครงการ หรือกิจกรรมไปเผยแพร่เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบ

2.4.2 การพัฒนาแบบมีส่วนร่วม

กระบวนการมีส่วนร่วม นับเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาในทุกระดับเป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนร่วมคิด วิเคราะห์ ตัดสินใจ การวางแผน การปฏิบัติตามแผน การติดตามประเมินผลในกิจกรรม/โครงการของชุมชน เป็นการสร้าง/ปลูกฝังจิตสำนึกในความเป็นเจ้าของกิจกรรม/โครงการนั้น

ปัจจุบัน แนวคิดการมีส่วนร่วมของประชาชนในงานพัฒนา (People Participation for Development) ได้รับการยอมรับและใช้เป็นแนวทางปฏิบัติในงานพัฒนาทุกภาคส่วนหรือในลักษณะเบญจภาคี ได้แก่ หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน องค์กรพัฒนาเอกชน นักวิชาการ และประชาชน รวมพลังกันแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้น

2.4.2.1 ขั้นตอนการมีส่วนร่วมมี 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การมีส่วนร่วมในขั้นการริเริ่มการพัฒนา เป็นขั้นตอนที่ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการค้นหาปัญหา/สาเหตุของปัญหาภายในชุมชน ตลอดจนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจกำหนดความต้องการของชุมชน และจัดลำดับความสำคัญของความต้องการของชุมชน

ขั้นตอนที่ 2 การมีส่วนร่วมในขั้นการวางแผนในการพัฒนาซึ่งเป็นขั้นตอนของการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ของโครงการ ตลอดจนแนวทางการดำเนินงานและทรัพยากรที่จะใช้

ขั้นตอนที่ 3 การมีส่วนร่วมในขั้นตอนการดำเนินการพัฒนา เป็นส่วนที่ประชาชนมีส่วนร่วม

ในการสร้างประโยชน์ให้กับชุมชน โดยได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณ เทคโนโลยี ฯลฯ จากองค์กรภาคีพัฒนา

ขั้นตอนที่ 4 การมีส่วนร่วมในขั้นตอนรับผลประโยชน์จากการพัฒนา ซึ่งเป็นทั้งการได้รับผลประโยชน์ทางด้านวัตถุและทางด้านจิตใจ

ขั้นตอนที่ 5 การมีส่วนร่วมในชั้นประเมินผลการพัฒนา เป็นการประเมินว่า การที่ประชาชนเข้าร่วมพัฒนา ได้ดำเนินการสำเร็จตามวัตถุประสงค์เพียงใด การประเมินอาจประเมินแบบย่อย (Formative Evaluation) เป็นการประเมินผลความก้าวหน้าเป็นระยะๆ หรืออาจประเมินผลรวม (Summative Evaluation) ซึ่งเป็นการประเมินผลสรุปรวมยอด

2.4.2.2 ปัจจัยส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน

การที่จะให้ประชาชนมีส่วนร่วม นอกจากการปลูกฝังจิตสำนึกแล้วจะต้องมีการส่งเสริมและกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวางซึ่งควรพิจารณาถึงปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

1. ปัจจัยเกี่ยวกับกลไกของภาครัฐ ทั้งในระดับนโยบายมาตรการ และการปฏิบัติที่เอื้ออำนวย รวมทั้งการสร้างช่องทางการมีส่วนร่วมของประชาชน จำเป็นที่จะต้องทำให้การพัฒนาเป็นระบบเปิดมีความเป็นประชาธิปไตย มีความโปร่งใส รับฟังความคิดเห็นของประชาชน และมีการตรวจสอบได้

2. ปัจจัยด้านประชาชน ที่มีสำนึกต่อปัญหาและประโยชน์ร่วมมีสำนึกต่อความสามารถและภูมิปัญญาในการจัดการปัญหาซึ่งเกิดจากประสบการณ์และการเรียนรู้ ซึ่งรวมถึงการสร้างพลังเชื่อมโยงในรูปกลุ่มองค์กร เครือข่ายและประชาสังคม

3. ปัจจัยด้านนักพัฒนาและองค์กรพัฒนา ซึ่งเป็นผู้ที่มีบทบาทในการส่งเสริมกระตุ้น สร้างจิตสำนึก เอื้ออำนวยกระบวนการพัฒนาสนับสนุนข้อมูลข่าวสารและทรัพยากรและร่วมเรียนรู้กับสมาชิกชุมชน

2.4.2.3 ปัญหาอุปสรรคที่มีต่อการมีส่วนร่วมของประชาชน

1. อุปสรรคด้านการเมือง เกิดจากการไม่ได้กระจายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่ประชาชน โครงสร้างอำนาจทางการเมือง การปกครอง การบริหาร เศรษฐกิจ ถูกควบคุมโดยคนกลุ่มน้อย ทหาร นายทุน และข้าราชการ ขาดกลไกที่มีประสิทธิภาพในการแจกแจงทรัพยากร

2. อุปสรรคด้านเศรษฐกิจ เกิดจากการขาดความสามารถในการพึ่งตนเอง อำนาจการต่อรองมีน้อย กระบวนการผลิต ปัจจัยการผลิตอยู่ภายใต้ระบบอุปถัมภ์ ความแตกต่างในสังคม ด้านรายได้ อำนาจและฐานะทางเศรษฐกิจ

3. อุปสรรคด้านวัฒนธรรม ขนบประเพณีในแต่ละพื้นที่ที่ทำให้ประชาชนไม่สามารถเข้ามามีส่วนร่วมได้เนื่องจากขัดต่อขนบธรรมเนียงประเพณีของชุมชน/เผ่า

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.5.1 ผลงานวิจัยภายในประเทศ

2.5.1.1 งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ในการศึกษา ผู้ศึกษาได้ทบทวนผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและเสนอผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (2526) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "บทบาทผู้นำท้องถิ่นในโครงการสร้างงานในชนบท" คณะผู้วิจัยมีฐานคติว่า แรงจูงใจของประชาชนและความศรัทธาของประชาชนที่มีต่อความสามารถของผู้นำที่จะนำไปสู่การมีส่วนร่วมของประชาชน ซึ่งจะทำให้โครงการประสบความสำเร็จ ดังนั้น จังสมมุติฐานว่า ผู้นำท้องถิ่นที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทของตัวเองใน กสช.มากกว่า น่าจะปฏิบัติหน้าที่ได้มากกว่าทำให้โครงการประสบความสำเร็จมากกว่าเพราะจูงใจประชาชนได้และโครงการ กสช.ที่มีการประสานงานระหว่างผู้นำท้องถิ่นและกรรมการสภาตำบลที่ดีกว่าน่าจะประสบความสำเร็จมากกว่า อย่างไรก็ดีผลการวิจัยมีเป็นไปตามคาดหวังเท่าที่ควร เพราะผู้วิจัยเริ่มต้นด้วยการถือเอาว่าผู้นำสภาตำบลเท่านั้นที่จะมีต่อกิจกรรมของโครงการ กสช. โดยมีฐานทางทฤษฎีและงานวิจัยอื่นมารองรับเลยการกำหนดกรอบความคิดในการวิจัยจึงหละหลวม

สำนักวิจัย สถาบันบัณฑิตพัฒนาบริหารศาสตร์ (2510) ได้ทำการงานวิจัยเรื่อง "กำนันบุคลิกภาพและทัศนคติ" พบว่าผู้ดำรงตำแหน่งกำนัน ผู้ใหญ่บ้านมีฐานะทางสังคมและเศรษฐกิจสูงกว่าประชาชน (ชาวบ้าน) ทั่วไปในชุมชนนั้นๆ และมีฐานะเป็นผู้นำที่แท้จริงในชนบท การปฏิบัติงานในหน้าที่กำนัน ผู้ใหญ่บ้านมักจะเน้นหนักในแง่รักษาความสงบเรียบร้อยมากกว่าที่จะให้ความสนใจในด้านการเปลี่ยนแปลงของสังคมในชนบท

เรวดี ไชยพาน (2523) งานวิจัยเรื่องพฤติกรรมของผู้นำที่เป็นอุปสรรคหรือส่งเสริมพัฒนาชุมชน" ได้นำเสนอพฤติกรรมของผู้นำในหมู่บ้านกล่าวคือ โดยการเปรียบเทียบพฤติกรรมของผู้นำในหมู่บ้าน 2 ประเภท คือ กลุ่มหมู่บ้านที่พัฒนาดีเด่น 3 หมู่บ้าน และกลุ่มหมู่บ้านใกล้เคียงหมู่บ้านพัฒนาดีเด่น 3 หมู่บ้าน การศึกษาครั้งนี้เริ่มต้นด้วยวิธีที่แตกต่างจากการศึกษาบทบาทผู้นำท้องถิ่นต่อการพัฒนาชิ้นอื่น ๆ ที่กล่าวมาแล้ว กล่าวคือใช้วิธีระบุตัวคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นผู้นำมีหลายอย่างเช่น ให้ความช่วยเหลือแก่คนทั่วไป ซื่อสัตย์ประกอบสัมมาอาชีพอย่างแข็งขัน และจิตใจประกอบกับแนวโน้มเช่นนี้มักจะได้รับการยืนยันซ้ำแล้วซ้ำอีกเมื่อมีการวิจัยผู้นำท้องถิ่นเกิดขึ้น

งานวิจัยดังกล่าวยังได้พูดถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้นำกับการพัฒนาชุมชนดังนี้ คุณลักษณะของผู้นำที่ดีในงานพัฒนาชุมชน

ในงานพัฒนาชุมาชนคุณลักษณะโดยทั่วไปของผู้นำท้องถิ่นควรมีลักษณะอื่น ๆ ประกอบด้วย

1. ช่วยเหลือผู้อื่นในการแก้ปัญหา
2. ให้คำแนะนำปรึกษาอย่างมีเหตุผล
3. ชี้แนะนำทางที่จะทำให้เกิดการประสานงานเกิดความร่วมมือทำงานด้วยกันระหว่างประชาชนในการแก้ไขปัญหาต่างๆ
4. มีความเต็มใจที่จะรับฟังความบกพร่องของตนเองและยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น
5. คำนึงถึงสิทธิของคนอื่น
6. ไม่เป็นบุคคลที่ผูกขาดการตัดสินใจใดๆ
7. คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว

นอกจากนี้คุณลักษณะอื่น ๆ ที่ควรมีก็คือ

1. เป็นผู้มีน้ำใจที่จะพัฒนา (Willing to Develop) มีความมุ่งมั่นที่จะมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสภาพชีวิตในชุมชนให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ
2. เป็นผู้มีความเชื่อมั่นในตนเองและประชาชน ความเชื่อมั่นนี้จะนำไปสู่การรู้จักปกครองตนเองได้ในที่สุด
3. เป็นผู้ที่รักการทำงานร่วมกับประชาชนเพราะการพัฒนาชุมชนเป็นงานของชุมชน
4. เป็นผู้ที่อยากเรียนรู้ใหม่ และยอมรับเอาแนวความคิดและเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการพัฒนาความเป็นอยู่ของตนเองและชุมชนให้ดีขึ้น
5. เป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้นำต้องมีบทบาทในการริเริ่มทำสิ่งใหม่ ๆ ซึ่งจะช่วยให้ชุมชนบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ผู้นำเป็นคนแรกที่มองเห็นความต้องการและริเริ่มกิจกรรมในชุมชน
6. เป็นผู้แนะแนวทาง (Guide) ผู้นำจะช่วยวิเคราะห์ปัญหาความต้องการและวิธีแก้ปัญหาแก่สมาชิกในชุมชน เพื่อให้สมาชิกเหล่านั้นพัฒนาไปสู่จุดหมายปลายทางอันถึงปรารถนา
7. เป็นผู้เสียสละ มุ่งมั่นทำงานเพื่อประโยชน์ของชุมชน
8. เป็นผู้มีทักษะในการสื่อสาร เช่น การพูด การชี้แจง การโน้มน้าว ชักจูงใจเพื่อให้สมาชิกในชุมชนได้เกิดความรู้ความเข้าใจเกิดทัศนคติที่ดีและมีทักษะอันถึงประสงค์
9. เป็นที่มีความสามารถในการรวมกลุ่ม และพัฒนากลุ่มให้เจริญเติบโตและเคลื่อนไหวไปในทิศทางที่ต้องการ

10. เป็นผู้ที่มีความสามารถในการประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งมีจุดมุ่งหมายที่จะพัฒนาประชาชนในท้องถิ่นนั้น

11. เป็นผู้ที่มีความสนใจต่อส่วนร่วม

12. เป็นผู้ที่เข้าใจกระบวนการเปลี่ยนแปลง

13. เป็นผู้ที่มีทัศนคติแบบประชาธิปไตยและมีทักษะในกระบวนการกลุ่ม

14. เป็นผู้มีความกล้าเสี่ยง กล้าได้ กล้าเสียอย่างมีเหตุผลและรอบคอบ

15. เป็นผู้ที่มีพฤติกรรมแพร่ขยายสูงชอบนำความรู้และเทคนิคใหม่ ๆ ไปเผยแพร่แก่ชาวบ้าน

16. เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี

อารัญ เจ๊ะมะ (2551) ได้ทำการศึกษา บทบาทผู้นำท้องที่ในสถานการณ์ความไม่สงบในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ศึกษาเฉพาะกรณี อำเภอเมืองจังหวัดนราธิวาส โดยมีประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้คือ ผู้นำท้องที่ กำนัน สารวัตรกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้าน ในเขตอำเภอเมือง จ.นราธิวาส จำวน 192 คน พบว่าบทบาทของผู้นำท้องที่ในสถานการณ์ความไม่สงบในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับต่ำ เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ด้านที่มีบทบาทมากที่สุด คือ ด้านการส่งเสริมความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสถานการณ์ความไม่สงบในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ มีค่าเฉลี่ย 2.37 ด้านการส่งเสริมอาชีพ มีค่าเฉลี่ย 2.05 ด้านนำประกาศราชการแจ้งแก่ลูกบ้านทราบ มี่ค่าเฉลี่ย 1.91 ด้านการรักษาความสงบ มีค่าเฉลี่ย 1.80 ด้านนำความทุกข์ภัยของลูกบ้านขอความป้องกันจากรัฐบาล ค่าเฉลี่ย 1.79

ปัจจัยที่ผลต่อบทบาทผู้นำท้องที่ในสถานการณ์ความไม่สงบในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ได้แก่ ตำแหน่ง ระยะเวลาดำรงตำแหน่ง ประสบการณ์การผ่านการอบรมในเรื่องสถานการณ์ความไม่สงบในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ พ.ร.บ. ลักษณะปกครองส่วนท้องที่ พ.ศ. 2457 ความคิดเห็นเกี่ยวกับเหตุการณ์ความไม่สงบในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้

ปัญหาอุปสรรคของผู้นำท้องที่ในการปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทน้าที่มีอยู่หลายประการ ได้แก่

1. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่ให้ความร่วมมือ

2. ปัญหาขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสถานการณ์ความไม่สงบในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้

3. ปัญหาก่อให้เกิดความไม่ปลอดภัยในชีวิต และทรัพย์สิน

4. ปัญหาขาดความรู้เกี่ยวกับการส่งเสริมอาชีพ

5. ปัญหาด้านการสื่อสาร เช่นไม่มีเสียงตามสายในหมู่บ้าน หรือหอกระจายเสียง

6. ขาดการประสานงานกับส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง

และมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ควรให้ผู้นำท้องที่ความรู้ความเข้าใจบทบาทหน้าที่ตาม พ.ร.บ. ลักษณะปกครองท้องที่ พ.ศ. 2457 มากขึ้น และให้ข้อมูลข้อเท็จจริงเกี่ยวสถานการณ์ความไม่สงบในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนอย่างถูกต้อง

2. ควรมีการจัดสรรงบประมาณในการสนับสนุนบทบาทของผู้นำท้องที่มากกว่านี้ไม่ว่าจะเป็นงบประมาณด้านการส่งเสริมอาชีพ ด้านการรักษาความสงบ และด้านอื่น ๆ

3. ควรให้มีการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนให้มากขึ้น ในทุก ๆ ด้าน เช่น ด้านการรักษาความสงบในหมู่บ้าน

4. ควรมีการปรับปรุงการอบรมเพื่อให้เกิดการกระตุ้นที่จะแสดงบทบาทของผู้นำท้องที่

2.5.1.2 งานวิจัยเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งของผู้นำ

ศุภากร เมฆขยาย (2550) ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำวิธีการจัดการความขัดแย้ง ของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 พลการวิจัยพบว่า

1. แบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรีเขต 3 ในภาพรวมเป็นแบบนักพัฒนา

2. วิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรีเขต 3 ส่วนใหญ่ใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง

3. ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรีเขต 3 พบว่าแบบผู้นำทั้ง 8 แบบมีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการความขัดแย้ง แบบการหลีกเลี่ยง แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง แบบการเอาชนะ แบบการร่วมมือ การประนีประนอม และการยอมให้

ภัทรพล มหาขันธ์ (2542) ศึกษา การจัดการความขัดแย้งในงานของประธานคณะกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลกรณีศึกษาจังหวัดนครราชสีมา พบว่า

1. ประธานคณะกรรมการบริหาร องค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดนครราชสีมาเลือกการจัดการความขัดแย้ง เรียงตามลำดับ ดั้งนี้ 1. แบบการประนีประนอม 2. แบบการร่วมมือ 3. แบบการหลีกเลี่ยง 4. แบบการยอมให้ 5. แบบการเอาชนะตามลำดับ

2. ประธานคณะกรรมการบริหาร องค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดนครราชสีมา ที่มี อายุ ระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการบริหารต่างกัน จะมีการเลือกวิธีการจัดการความขัดแย้งแตกต่างกันตามค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยมีข้อเสนอแนะงานวิจัย ดังนี้

1. ควรมีการฝึกอบรมให้แก่ประธานคณะกรรมการบริหาร องค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดนครราชสีมาเรื่อง การจัดการความขัดแย้งเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

2. ควรมีการประชุมสัมมนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารในองค์การบริหารส่วนตำบลในเรื่องที่เกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความขัดแย้งองค์การบริหารส่วนตำบล

เจริญ โคกสีอำนวย (2530:113) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “วิธีการแก้ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เลือกวิธีการแก้ความขัดแย้งเรียงลำดับจากมาไปหาน้อย ดังนี้ การประนีประนอม การปรองดอง การหลีกเลี่ยง การแข่งขัน การร่วมมือ และผู้บริหารที่มีเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่งและขนาดของโรงเรียนแตกต่างกันจะมีวิธีแก้ความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

วีระพงษ์ แสนโภชน์ (2533:107) ได้ทำการศึกษาวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 9 พบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่เลือกใช้การยอมให้ นอกนั้นเลือกใช้การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การประนีประนอม การแข่งขัน ถ้าแบ่งระดับการใช้สูงที่สุดในการแก้ไขความขัดแย้ง พบว่า การยอมให้และความร่วมมือ ใช้ในระดับปานกลาง การหลีกเลี่ยงและการประนีประนอมใช้ในระดับสูง การแข่งขันใช้ในระดับต่ำ

อุษามาศ ระย้าแก้ว (2538:95) ได้ทำการศึกษาวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่สานสามัญในเขตกรุงงเทพมหานครพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่เลือกใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งเรียงตามลำดับดังนี้ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การร่วมมือ การยอมให้ และการเอาชนะ เมื่อพิจารณาจากเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง ที่แตกต่างกัน จะใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งทั้ง 5 แบบ ไม่แตกต่างกัน

2.5.2 ผลงานวิจัยในต่างประเทศ

Whithlock (Whithlock, 1978:3974 – A) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การใช้เทคนิคการขจัดความขัดแย้ง การจัดการกับความขัดแย้งของครูใหญ่ระดับประถมศึกษาในมลรัฐยูท่าห์ พบว่า การใช้เทคนิคในการ

ขจัดความขัดแย้งของครูใหญ่แตกกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ในด้านตัวแปรเหล่านี้ คือระดับประสบการณ์ ขนาดของโรงเรียน และความสนิทสนมคุ้นเคย

Bradley (Bradley,1983:66-A) ได้ทำการศึกษาวิจัยเปรียบเทียบวิธีการที่ใช้ในการแก้ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนในเขตเมืองเดนเวอร์ พบว่าผู้บริหารมิได้ใช้วิธีการแก้ความขัดแย้งวิธีใดวิธีหนึ่งโดยเฉพาะเจาะจง แต่มักใช้ควบคู่กันไปสุดแล้วแต่กรณีแวดล้อมเป็นสำคัญ

Maria (Maria,1984: 1601 - A) ได้ทำการศึกษาวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารวิทยาลัยในรัฐเพนซิลวาเนีย จำแนกกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง จำนวน 113 คน พบว่า

1. กลุ่มผู้บริหารใช้วิธีแก้ความขัดแย้งแบบแข่งขัน กับความร่วมมือน้อยกว่ากลุ่มธุรกิจและเจ้าหน้าที่รัฐบาล
2. กลุ่มผู้บริหารที่มีการศึกษาสูง ใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบประนีประนอมกับแบบหลีกเลี่ยงสูงกว่ากลุ่มนักธุรกิจและเจ้าหน้าที่รัฐบาล
3. ผู้บริหารชายและหญิงใช้วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ไม่แตกต่างกัน
4. ผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อยจะใช้วิธีประนีประนอมน้อยกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์มาก

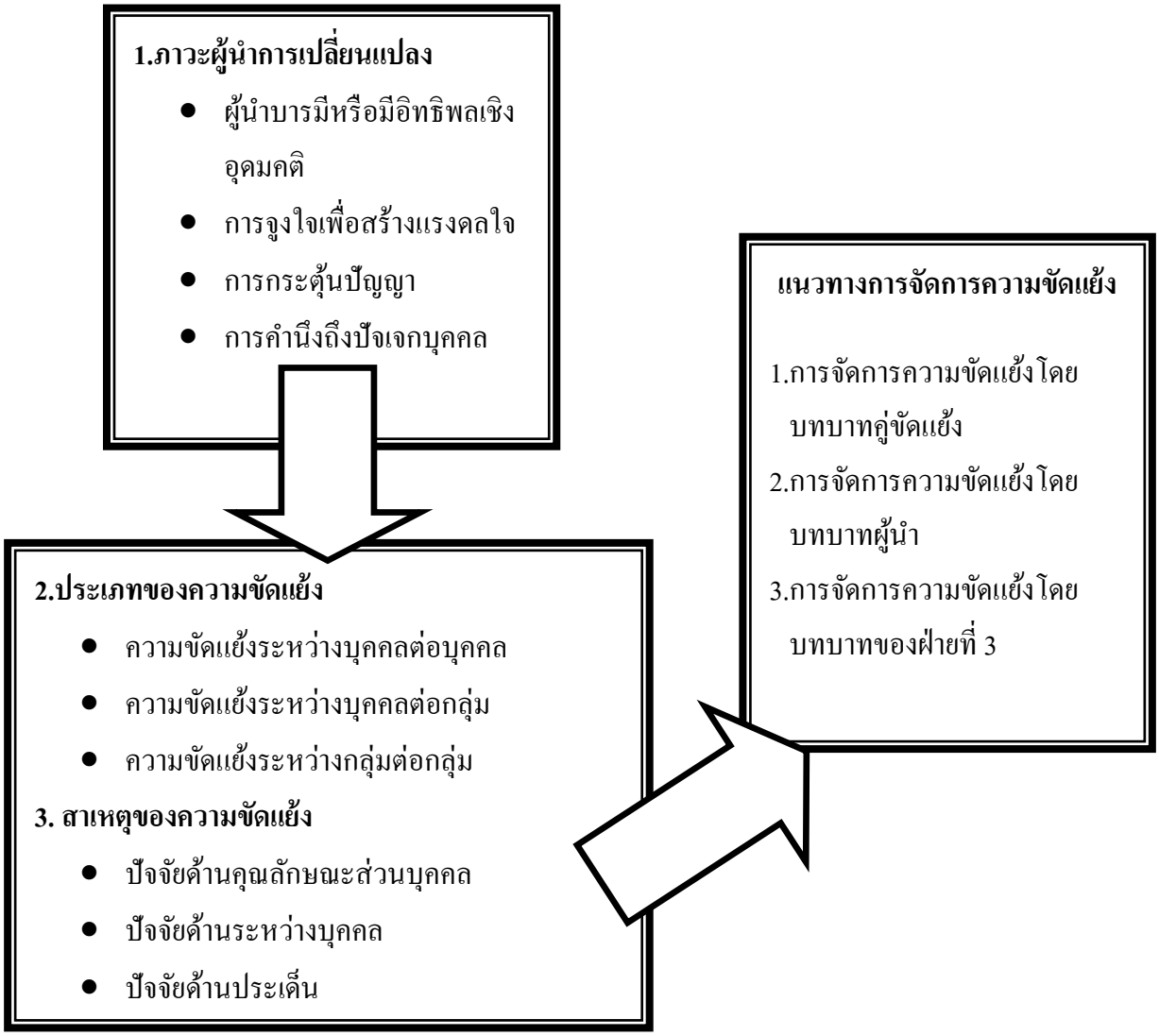
Pritchard (Pritchard,1985:2810) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างวิธีแก้ความขัดแย้งของผู้จัดการชายและหญิง ที่มีประสบการณ์ในวิทยาลัยชุมชนสหรัฐอเมริกา 5 ด้าน คือ การแข่งขัน การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ ผลการศึกษาพบว่า วิธีแก้ความขัดแย้งของผู้จัดการชายและหญิง ที่มีประสบการณ์ในวิทยาลัยชุมชนสหรัฐอเมริกาไม่มีความแตกต่างกัน

บทที่ 3

วิธีการศึกษาและการรวบรวมข้อมูล

สำหรับการศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการศึกษาภาวะผู้นำและการจัดการความขัดแย้งในการพัฒนาชุมชน: ศึกษากรณีอำเภอเมือง ยะลา ในครั้งนี้ได้กำหนดขั้นตอนที่สำคัญในการศึกษา ดังนี้

3.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา



แผนภูมิที่ 3.1 กรอบแนวความคิดในการศึกษา

3.2 วิธีการศึกษา

การศึกษาภาวะผู้นำและการจัดการความขัดแย้งในการพัฒนาชุมชนของผู้นำท้องที่ ในพื้นที่อำเภอเมืองยะลา ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา 2 วิธี คือ

3.1.1 การศึกษาจากแหล่งข้อมูลของหน่วยงานในพื้นที่ และข้อมูลเอกสาร ได้แก่ สืบค้นจากเว็บไซต์ของหน่วยงาน รวบรวมและวิเคราะห์จากเอกสารทางวิชาการ บทความ วิทยานิพนธ์ สารนิพนธ์ และงานวิจัยอื่นๆที่เกี่ยวข้อง

3.1.2 การสัมภาษณ์บุคคลผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ (Key-informants) โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In–depth Interview) เป็นข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์โดยใช้ประเด็นแนวทางการสัมภาษณ์ทำการรวบรวมข้อมูล ข้อคิดเห็น ปัญหา ข้อเสนอแนะ จากประสบการณ์โดยตรงของผู้ให้ข้อมูล

3.3 กลุ่มเป้าหมายและผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ

สำหรับการศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มเป้าหมายและผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญดังต่อไปนี้

3.2.1 กลุ่มเป้าหมายประกอบด้วยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกิจกรรมการพัฒนาของหมู่บ้าน ผู้นำที่เป็นทางการและผู้นำที่ไม่เป็นทางการ รวมถึงผู้ที่ส่วนเกี่ยวข้องกับประเด็นปัญหาความขัดแย้งของหมู่บ้าน

3.2.2 ผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ ทั้งสิ้น 18 คน โดยคัดเลือกจากกลุ่มเป้าหมายที่มีคุณสมบัติเพิ่มเติม ดังนี้

1) เป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาของหมู่บ้าน มาแล้วไม่น้อยกว่า 10 ปี

2) เป็นผู้ที่มีบทบาทในการเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการหรือคณะทำงานในกิจกรรมโครงการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาหมู่บ้านในด้านต่างๆ ระดับตำบล

3) เป็นผู้ที่เต็มใจให้ข้อมูล เช่นภาคประชาชนที่เกี่ยวข้องกับประเด็นความขัดแย้ง

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยอาศัยการสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth interview) โดยมีการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล (Reliability) ด้วยเทคนิคสามเส้า (Triangulation) กล่าวคือ การตรวจสอบสามเส้า ด้านแหล่งข้อมูลจากบุคคลที่น่าเชื่อถือหลายบุคคล โดยต่างเวลา ต่างบุคคล และสถานที่ที่แตกต่างกันและเนื่องจากในการเก็บรายละเอียดของข้อมูลจากการให้สัมภาษณ์เป็นสิ่งสำคัญ จึงได้มีการนัดหมาย สถานที่และเวลาที่แน่นอน และใช้เทคนิคการสนทนา เช่น การสร้างความคุ้นเคยระหว่างกัน การใช้ภาษามลายูถิ่น การพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการ เพื่อสร้างบรรยากาศในการสนทนาและเพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลไม่รู้สึกกดดัน มีความพร้อมในการให้ข้อมูล

ทั้งนี้ เพื่อให้ได้ข้อมูลครบถ้วนตามแนวประเด็นคำถามและตรงตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา ในการสัมภาษณ์ ผู้ศึกษาได้กำหนดประเด็นการสัมภาษณ์หลัก ๆ (Interview Guide) ไว้เป็นแนวทางในการสนทนาแบบเป็นกันเองไม่เป็นทางการ

3.5 นิยามเชิงแนวคิด

3.5.1 ภาวะผู้นำ หมายถึงการใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตาม, ผู้ร่วมงาน และ กลุ่ม/องค์กรในสถานการณ์ต่างๆด้วยการปฏิบัติการและอำนวยการโดยใช้กระบวนการติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกันเพื่อความสำเร็จของเป้าหมายตามสถานการณ์และจุดประสงค์ที่กำหนดร่วมกัน

3.5.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ภาวะของผู้นำที่สามารถเปลี่ยนแปลงความคาดหวัง ความต้องการ ความคิดและจิตสำนึกของผู้ตาม โดยมีองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ องค์ประกอบด้านบารมีหรืออิทธิพลเชิงอุดมคติ (Charisma or Idealized Influence) การจูงใจเพื่อสร้างแรงดลใจ (Inspirational Motivation) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Simulation) และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล(Individualized Consideration) สามารถอธิบายได้ดังนี้

- ด้านบารมีหรืออิทธิพลเชิงอุดมคติ หมายถึง ผู้นำที่ได้รับความชื่นชมและความศรัทธาจากผู้ตาม เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตนทำให้ผู้ตามเกิดความจงรักภักดีและมีความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ ผู้นำมีการกำหนดทิศทางการพัฒนาชุมชนอย่างชัดเจนและผู้ตามพร้อมที่จะปฏิบัติตามในแนวทางที่ผู้นำกำหนดเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ร่วมกันของชุมชน
- ด้านการจูงใจเพื่อสร้างแรงดลใจ หมายถึง ผู้นำที่สามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของชุมชนให้ผู้ตามเห็นได้อย่างกระจ่างว่าต้องการให้ชุมชนเป็นอย่างไรในอนาคต มีการกำหนดวัตถุประสงค์และมาตรฐานในการปฏิบัติงานเพื่อชุมชนรวมถึงการสร้างจิตสำนึกให้แก่ผู้ตามในการยึดกุมเป้าประสงค์ มีการใช้สัญลักษณ์และภาษาอย่างชาญฉลาดเพื่อถ่ายทอดความคิดและปลุกเร้าอารมณ์

ความรู้สึกของผู้ตาม สงบเยือกเย็น มองโลกในแง่ดีและมีความกระตือรือร้นในการรับมือและจัดการกับปัญหา

- ด้านการกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง ผู้นำที่ใช้เหตุผลให้ผู้ตามมีความคิดอย่างเป็นอิสระ มีตรรกะและเหตุผลในการปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อชุมชน มีการใช้ความสัมพันธ์อย่างเพื่อนมนุษย์ โดยให้ผู้ตามใช้ความคิดเชิงสังเคราะห์เพื่อนำเสนอทางเลือกหรือแก้ปัญหาของชุมชน นอกจากนี้ผู้นำยังรู้จักใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์และข้อมูลข่าวสารอย่างรอบด้านมาวิเคราะห์ปัญหาและเสนอทางเลือกที่ดีที่สุด รวมถึงการใช้วิจารณญาณภายในกรณีมีเรื่องที่ต้องตัดสินใจภายใต้เวลาและข้อมูลที่มีจำกัด

- ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล หมายถึง ผู้นำที่ให้การสนับสนุนทางสังคมและอารมณ์แก่ผู้ตาม มีความห่วงใยสวัสดิการและสวัสดิภาพของผู้ตาม มีลักษณะการเอาใจเขามาใส่ใจเราสูง ไม่กีดกันความก้าวหน้าและบั่นทอนความเชื่อมั่นในการทำงานเพื่อชุมชน รับฟังความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาทีมีผลกระทบต่อผู้ตามอย่างตั้งใจ รวมถึงการให้คำแนะนำสอนแนะงานและให้คำปรึกษาแก่ผู้ตาม ไม่ตำหนิผู้ตามในที่สาธารณะแต่จะพูดคุยเป็นการส่วนตัว เน้นการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ภายในชุมชนเพื่อให้คนในชุมชนมีการสังสรรค์แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

3.5.3 ความขัดแย้ง หมายถึงสภาพการณ์ที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลซึ่ง อยู่ร่วมกันในชุมชนมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน รวมทั้งค่านิยม เป้าหมาย วิธีการทำงานแตกต่างกัน เป็นปรากฏการณ์ที่มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับรูปแบบ เนื้อหาและลักษณะของความขัดแย้ง ประกอบด้วยคู่กรณี 2 ฝ่ายขึ้นไป

3.5.4 ความขัดแย้งระหว่างบุคคลต่อบุคคล หมายถึง ความขัดแย้งอันเป็นผลมาจากสาเหตุความแตกต่างของบุคคลทั้งในด้าน เพศ การศึกษา แนวความคิด และระบบคุณค่า เป็นต้น

3.5.5 ความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับกลุ่ม หมายถึง ความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับกลุ่มเป็นความขัดแย้งที่มักเกิดขึ้นภายใต้การดำเนินงานพัฒนาชุมชน

3.5.6 ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มกับกลุ่ม หมายถึง ความขัดแย้งที่มีสาเหตุจากการแย่งชิงทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด กับ ความแตกต่างกันในรูปแบบของการบริหารจัดการชุมชนของผู้นำในประเด็นที่เป็นปัญหาความขัดแย้งของชุมชนให้ได้รับการแก้ไขอย่างมีประสิทธิภาพ

3.5.7 การจัดการความขัดแย้งโดยบทบาทคู่ขัดแย้ง หมายถึง แนวทางในการจัดการความขัดแย้งที่คู่ขัดแย้งมีวิธีการดำเนินการใช้วิธีแบบลองผิดลองถูก หรือจากประสบการณ์ และวัฒนธรรมในการกำหนดแนวทางการจัดการความขัดแย้ง เช่น การแข่งขัน, การบรรลุข้อตกลงในเชิงยุทธวิธีต่อสัญลักษณ์ว่าอีกฝ่ายพ่ายแพ้, การประนีประนอม, การหลีกเลี่ยง, การแสวงจุดร่วมสงวนจุดต่าง,การใช้เป้าประสงค์ที่สูงกว่า,การแก้ปัญหาแบบร่วมมือและการเสียสละ

3.5.8 การจัดการความขัดแย้งโดยบทบาทผู้นำ หมายถึงการจัดการความขัดแย้งโดยที่ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการจัดการความขัดแย้ง โดยวิธีการที่หลากหลาย เช่น การใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสม, การกำหนดหรือสร้างเป้าหมายที่เหนือกว่า,การใช้การมีส่วนร่วม

3.5.9 การจัดการความขัดแย้งของฝ่ายที่ 3 หมายถึง การจัดการความขัดแย้งโดยคนกลาง มีบทบาทในการเป็นผู้ไกล่เกลี่ย , ผู้ชี้ขาด, ผู้ปรองดอง และเป็นที่ปรึกษา มีจุดมุ่งเน้นการแก้ปัญหาระยะยาวในการสร้างการรับรู้และ ทัศนคติในเชิงบวกระหว่างคู่พิพาท

3.6 แนวทางการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview)

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือแนวประเด็นการสัมภาษณ์ โดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ ได้แก่

1.1 เพศ/อายุปัจจุบัน

1.2 บ้านเกิด/ภูมิลำเนา

1.3 จำนวนสมาชิกในครอบครัว

1.4 การศึกษาสูงสุดและศาสนา

1.5 สถานภาพสมรส

1.6 ระยะเวลาที่อาศัยในชุมชนปัจจุบัน

1.7 ปัจจุบันประกอบอาชีพ

1.8 รายได้ต่อเดือนของครัวเรือน

1.9 ตำแหน่งทางสังคมที่ได้รับการแต่งตั้งจากภายในและภายนอกชุมชนที่ไม่เกี่ยวข้องกับรายได้หลักของครัวเรือน

ส่วนที่ 2 ภาวะผู้นำในการพัฒนาชุมชน

2.1 ความหมายของภาวะผู้นำในทัศนะชุมชน

2.2 การรับรู้ถึงภาวะผู้นำในการพัฒนาชุมชน

2.3 คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำ

- วิสัยทัศน์ในการพัฒนาชุมชน
- การได้รับความเคารพนับถือจากคนในชุมชน
- แนวทางในการสร้างแรงดลใจคนในชุมชนเพื่อการพัฒนาชุมชน
- วิธีการกระตุ้นปัญญาคนในชุมชน
- การคำนึงถึงบุคคลอื่น

2.4 บทบาทหน้าที่ของผู้นำในการพัฒนาชุมชน

ส่วนที่ 3 ความขัดแย้งในทัศนะของชุมชน

3.1 ความหมายของความขัดแย้งในทัศนะของชุมชน

3.2 การรับรู้ถึงประเด็นปัญหาและสาเหตุของความขัดแย้งในชุมชน

3.3 การรับรู้ถึงประเภทของความขัดแย้ง

- ความขัดแย้งระหว่างบุคคลต่อบุคคล
- ความขัดแย้งระหว่างบุคคลต่อกลุ่ม
- ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มต่อกลุ่ม

3.4 ผลกระทบที่เกิดจากความขัดแย้งต่อคนในชุมชน

- ผลกระทบเชิงบวก
- ผลกระทบเชิงลบ

ส่วนที่ 4 แนวทางการจัดการความขัดแย้งของชุมชน

4.1 การจัดการความขัดแย้งโดยบทบาทของคู่ขัดแย้ง

4.2 การจัดการโดยบทบาทของผู้นำ

4.3 การจัดการความขัดแย้งโดยบทบาทของฝ่ายที่สาม

4.4 ปัญหา อุปสรรคในการจัดการความขัดแย้ง

4.5 ข้อเสนอแนะแนวทางในการจัดการความขัดแย้ง

3.7 การวิเคราะห์ข้อมูล

เนื่องจากข้อมูลที่ได้จากแนวการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก เป็นไปตามแนวทางการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งข้อมูลที่ได้นับเป็นข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Source) และเมื่อได้มีการนำข้อมูลมาตรวจสอบความน่าเชื่อถือโดยใช้เทคนิคสามเส้าแล้ว ผู้ศึกษาจะนำข้อมูลมาจัดเป็นหมวดหมู่ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา จากนั้นจะนำมาประมวลวิเคราะห์เชื่อมโยงความสอดคล้องตามหลักตรรกะเทียบเคียงกับแนวคิด ทฤษฎีควบคู่บริบทของพื้นที่ และใช้การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนาเพื่อให้สามารถวิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างละเอียดและใกล้เคียงความเป็นจริง

บทที่ 4
ผลการศึกษาภาวะผู้นำ

การศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำและการจัดการความขัดแย้งในการพัฒนาชุมชน: กรณีศึกษาอำเภอเมืองยะลา จังหวัดยะลา” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำในชุมชนที่มีสถานการณ์ความขัดแย้ง และศึกษาแนวทางการจัดการความขัดแย้งในการพัฒนาชุมชนของผู้นำ ในพื้นที่ตำบลพร่อนและตำบลท่าสาป อำเภอเมืองยะลา จังหวัดยะลา ผู้วิจัยแบ่งโครงสร้างนำเสนอผลการศึกษา ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 บริบทของพื้นที่ศึกษา
ส่วนที่ 2 ข้อมูลพื้นฐานผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ
ส่วนที่ 3 ภาวะผู้นำในทัศนะของชุมชนตำบลพร่อน
ส่วนที่ 4 ภาวะผู้นำในทัศนะของชุมชนตำบลท่าสาป
ส่วนที่ 5 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำในทัศนะของทั้งสองชุมชน

4.1 บริบทพื้นที่ที่ศึกษา

4.1.1 ตำบลพร่อน

ตำบลพร่อนตั้งขึ้นเมื่อประมาณ พ.ศ. 2378 อยู่ทางทิศตะวันตกของอำเภอเมืองยะลา พื้นที่ส่วนใหญ่เป็นพื้นที่ราบ มีเนินเขาเตี้ย ๆ เหมาะกับการทำเกษตรกรรม มีป่าไม้ที่อุดมสมบูรณ์ทำให้มีสัตว์ป่าหลายชนิด เช่น กวาง หมี เม่น กระจง ฯลฯ สำหรับความเป็นมาของบ้านพร่อนนั้น มีเรื่องเล่ากันสืบมาจากผู้อาวุโสในหมู่บ้านของตำบลในอดีตที่ผ่านมาว่า มีนายพรานคนหนึ่งเป็นผู้ที่มีความสามารถในการล่าสัตว์ป่าชาวบ้านเรียกนายพรานคนนั้นว่า “โต๊ะแพร” หรือ “โต๊ะพราน”และบริเวณบ้านที่พรานอยู่นั้นตั้งชื่อว่า “หมู่บ้านพราน” ต่อมาได้เพี้ยนเป็น “พร่อน” ซึ่งปัจจุบันคือ หมู่ที่ 1 บ้านพร่อน ต่อมาทางราชการได้แบ่งการปกครองเป็นตำบล จึงใช้ชื่อหมู่บ้านพร่อนเป็นชื่อตำบลพร่อนจนถึงปัจจุบัน มีพื้นที่ประมาณ 12,439 ไร่ สภาพเป็นภูเขาสลับกันค่อย ๆ ลาดต่ำลงเป็นที่ราบจนกระทั่งเป็นที่ลุ่มบางส่วน ได้แก่ หมู่ที่ 4, 5 และ 6 พื้นที่ราบได้แก่ หมู่ที่ 1,2 และ 3 และพื้นที่ลุ่มน้ำท่วมขังทุกปี คือ หมู่ที่ 5 และ 6 อยู่ห่างจากที่ว่าการอำเภอเมืองยะลา ประมาณ 7 กิโลเมตร มีอาณาเขต ทิศเหนือ ติดต่อกับตำบลลำใหม่ ตำบลยุโป อำเภอเมืองยะลา จังหวัดยะลา ส่วนทิศใต้ ติดต่อกับตำบลหน้าถ้ำ ตำบลลิดล อำเภอเมืองยะลา จังหวัดยะลา, ทิศตะวันออก ติดต่อกับ ตำบลท่าสาป อำเภอเมืองยะลา จังหวัดยะลา

และ ทิศตะวันตก ติดต่อกับ ตำบลลำใหม่ อำเภอเมืองยะลา จังหวัดยะลา แบ่งการปกครองออกเป็น 6 หมู่บ้าน ได้แก่ บ้านพร่อน (103 ครัวเรือน), บ้านดูซง (226 ครัวเรือน), บ้านตาสา (263 ครัวเรือน), บ้านท่าวัง (111 ครัวเรือน), บ้านควน (167 ครัวเรือน)และบ้านจาหนัน (255 ครัวเรือน) รวมครัวเรือนทั้งตำบล จำนวน 1,125 ครัวเรือน ประชากรที่อาศัยอยู่ในตำบลพร่อนแยกเป็นชาย 2,555 คนและหญิง 2,614 คน รวมประชากรทั้งสิ้น 5,169 คน ส่วนใหญ่ นับถือศาสนาอิสลาม ร้อยละ 99 และนับถือศาสนาพุทธ ร้อยละ 1 มีนายสะอารี สะแต ทำหน้าที่เป็นกำนันตำบลพร่อนคนปัจจุบัน (สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอเมืองยะลา, 2556)

จากการที่ประชาชนส่วนใหญ่นับถือศาสนาอิสลามทำให้มีประเพณีวัฒธรรมท้องถิ่นตามหลักของศาสนาเป็นสื่อกลางในการส่งเสริมให้ประชาชนในตำบลได้มีการดำเนินกิจกรรมร่วมกัน เช่น ประเพณีการกวนขนมอาซูรอ,การจัดงานวันฮารีรายอ อีดิ้ลฟิตรีและอีดิ้ลอัฎฮา, การจัดงานกิจกรรมตาดีกาประจำปี นอกจากนี้ ยังมีกิจกรรมที่ทำให้เกิดความรักความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันของประชาชนทั้งที่นับถือศาสนาอิสลามและนับถือศาสนาพุทธ เช่น การจัดงานวันขึ้นปีใหม่และงานวันเด็ก ,การจัดงานกินข้าวใหม่, การแข่งว่าวประจำปีและการจัดงานแข่งขันกีฬาสร้างความสัมพันธ์ชุมชน เป็นต้น

ตำบลพร่อน จัดได้ว่าเป็นตำบลที่มีความเข้มแข็งตำบลหนึ่งของอำเภอเมืองยะลาเห็นได้จากมีกลุ่มองค์กรมากมายที่ขับเคลื่อนกิจกรรมทางสังคมและด้านอื่น ๆ ได้แก่ ชมรมผู้นำศาสนาตำบลพร่อน, ชมรมโรงเรียนตาดีกาตำบลพร่อน, ชมรมผู้สูงอายุวัยแข็งแรงตำบลพร่อน, ชมรม อสม. (อาสาสมัครสาธารณสุขหมู่บ้าน)ตำบล พร่อน, ชมรมแพทย์แผนไทย, กลุ่มแม่บ้านทำขนม หมู่ที่ 1 บ้านพร่อน, กลุ่มจักสานพลาสติก หมู่ที่ 3 บ้านตาสา,กลุ่มอาชีพนาปรัง หมู่ที่ 5 บ้านควน, ศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตรตำบลพร่อน ตั้งอยู่ที่หมู่ที่ 3 บ้านตาสา, ศูนย์ประสานงานองค์การชุมชนตำบลพร่อน, กลุ่มร้านค้าชุมชน หมู่ที่ 1 บ้านพร่อน, วิสาหกิจชุมชน หมู่ที่ 1,3,6 , กลุ่มทางสังคม/สวัสดิการชุมชนตำบลพร่อน , กลุ่มอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ,กลุ่มแก้ปัญหาที่อยู่อาศัยตำบลพร่อน , กลุ่มวัฒนธรรมภูมิปัญญา , กลุ่มสัจจะวันละบาทตำบลพร่อน และชมรมแพทย์แผนไทย

ตำบลพร่อนมีแหล่งน้ำเพื่อการเกษตรที่สามารถกักเก็บน้ำได้ตามปกติ ถึง 3 แหล่ง ได้แก่ ฝายบ้านท่าวัง หมู่ที่ 4, ฝายบ้านตาสา หมู่ที่ 3 และฝายบ้านควน หมู่ที่ 5 ทำให้ชาวตำบลพร่อนมีน้ำใช้ตลอดทั้งปี และสามารถประกอบอาชีพด้านเกษตร เช่น ทำนาปีและนาปรัง และทำสวนยางพารา สวนผลไม้ซึ่งถือเป็นอาชีพหลักของชาวพร่อนได้อย่างดี ประกอบกับส่วนใหญ่มีที่ดินเป็นของตนเอง โดยมีเอกสารสิทธิ์ของตนเอง คือ โฉนดที่ดินและ นส.3 ก. โดยมีรายได้เฉลี่ยต่อคน 44,972 บาท (สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอเมืองยะลา:2557) ประชาชนสามารถเดินทางสัญจรผ่านเส้นทางคมนาคมได้ทั้ง 6 หมู่บ้าน ได้แก่

1. ถนนทางหลวงชนบท ยล 3003 สายท่าสาป-ลำใหม่ ผ่านหมู่ที่ 5,4,3,1 เป็นเส้นทางลัดเข้าเมืองยะลา

2. ถนนทางหลวงชนบท ยล 4001 สายท่าสาป – คลองทราย ผ่านหมู่ที่ 5, 6

3. ถนนทางหลวงชนบท ยล 2011 ถนนลาดยาง ผ่านพื้นที่ หมู่ที่ 1

4. ถนนทางหลวงชนบท ยล 2051 ถนนลาดยาง ผ่านพื้นที่ หมู่ที่ 3 ตำบลพร่อน และหมู่ที่ 2 ตำบลลิดล

5. ถนนทางหลวงชนบท ยล 2012 เป็นถนนลาดยาง ผ่านพื้นที่ หมู่ที่ 3 และ2 ตำบลพร่อน

สำหรับสถานที่สำคัญของตำบลพร่อนที่เป็นที่รู้จักโดยทั่วไปได้แก่ แหล่งท่องเที่ยวตามธรรมชาติ 3 แห่ง ได้แก่ บึงธรรมชาติยือมูแว ตั้งอยู่ที่หมู่ที่ 5, บึงธรรมชาติ เกาะลอยบ้านจาหนัน(ปูลาตีโม) ตั้งอยู่ที่หมู่ที่ 6 และบึงธรรมชาติบะห์ลู , องค์การบริหารส่วนตำบลพร่อนตั้งอยู่ที่หมู่ที่ 4, โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลตั้งอยู่ที่หมู่ที่ 3 ,โรงเรียนระดับประถมศึกษาจำนวน 3 แห่ง ได้แก่ โรงเรียนบ้านพร่อน, โรงเรียนบ้านตาสา, โรงเรียนบ้านจาหนัน และมีโรงงานอุตสาหกรรม 7 แห่ง ได้แก่ โรงไฟฟ้า 1 แห่ง,โรงงานไม้ยางพารา 2 แห่ง ,โรงงานน้ำยางพารา 1 แห่ง,โรงงานผลิตขวดพลาสติก 1 แห่ง, โรงงานรับซื้อยางแผ่น 1 แห่งและโรงงานคอนกรีต 1 แห่ง

จากการจัดเวทีประชาคมของตำบลพร่อนพบว่าตำบลพร่อนมีปัญหาสำคัญที่มีผลกระทบกับประชาชนส่วนใหญ่ได้แก่

1.) น้ำท่วมพื้นที่การเกษตร จำนวน 4 หมู่บ้าน คือ หมู่ที่ 2,3,4,5, และ 6

2.) สถานการณ์ไม่สงบในพื้นที่

3.)โรงงานอุตสาหกรรมในพื้นที่บางครั้งมักปล่อยน้ำเสียลงสู่ลำคลองสาธารณะ

4.) ระบบกำจัดขยะชุมชน

5.) การแพร่ระบาดยาเสพติด

6.) การศึกษาชั้นประถมศึกษาไม่ได้มาตรฐาน

7.) ปัญหาสุขอนามัย (เช่น มลพิษทางอากาศ, อาการคันเมื่อมีการสัมผัสกับน้ำในแหล่งน้ำธรรมชาติ)

4.1.2 ตำบลท่าสาป

เดิมตำบลท่าสาปมีชื่อว่าท่าม่วง มีชาวบ้านมาจากบ้านท่าม่วง อำเภอยะหริ่ง จังหวัดปัตตานี อพยพมาอาศัยบริเวณฝั่งท่าสาปปัจจุบัน ต่อมาสัตว์เลี้ยงและผู้คนล้มตายเป็นจำนวนมากที่บริเวณชายฝั่งแม่น้ำ เช่นจมน้ำตายทุกปีและน้ำท่วม ชาวบ้านได้รับความเดือดร้อน อยู่มาวันหนึ่งมีแม่ชีปะขาวได้ธุดงค์มาพักพิงที่บริเวณชายฝั่งแม่น้ำ เจริญภาวนาธรรม ชาวบ้านได้มาพบและได้เล่าเรื่องราวที่เกิดขึ้นให้ฟัง แม่ชีดูทางในแล้วบอกว่าที่นี่มีสิ่งชั่วร้ายสถิตอยู่ ภูตผีปีศาจอาศัยอยู่จึงทำพิธีขับไล่ปีศาจหายสาบสูญไป แล้วให้เปลี่ยนชื่อหมู่บ้านจากบ้านท่าม่วงเป็น "บ้านท่าสาป"จนถึงปัจจุบัน นอกจากนี้ยังพบว่าชุมชนโบราณบ้านท่าสาป ทุ่งกาโล ภูเขาก่ำปั่น ภูเขาวัดถ้ำ ตั้งอยู่นอกตัวเมืองยะลา ไปทางทิศตะวันตก ตามทางหลวงแผ่นดินหมายเลข 409 บริเวณหลักกิโลเมตรที่ 4 ถึงหลักกิโลเมตรที่ 8 อันเป็นที่ตั้งของตำบลท่าสาปและตำบลหน้าถ้ำ มีที่ราบที่ชาวบ้านเรียกว่า ทุ่งกาโล ด้านตะวันออกของทุ่งมีแม่น้ำปัตตานีไหลผ่านเป็นแนวเขตระหว่างพื้นที่กับตัวเมืองยะลา ด้านตะวันตกมีภูเขาวัดถ้ำและภูเขาก่ำปั่นกั้นเป็นฉากหลัง พื้นที่บริเวณดังกล่าวนี้รวมทั้งถ้ำต่างๆ ในภูเขาวัดถ้ำและภูเขาก่ำปั่นถือเป็นชุมชนโบราณหมู่บ้านท่าสาปเริ่มก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2390 หรือประมาณไม่ต่ำกว่า 150 ปี กลุ่มแรกที่มาก่อตั้งหมู่บ้าน คือ พระยาสงขลา (เกี้ยนเส้ง) นายเมือง (ยิ้มซ้าย) "พระยาณรงค์ฤทธิศรีประเทศวิเศษา" (เมือง) ผู้เป็นต้นตระกูล "กูลณรงค์" คนกลุ่มแรกที่มาก่อตั้งหมู่บ้าน อพยพมาจากยะลา ซึ่งท่าสาป เป็นเมืองที่ปรากฏขึ้นในปี พ.ศ. 2390 มีการย้ายเมืองจากบ้านยะลามาอยู่ที่ตำบลท่าสาปริมฝั่งแม่น้ำปัตตานี ชุมชนท่าสาปถือเป็นชุมชนแรกเริ่มเดิมที่ตั้งแต่สมัยก่อนประวัติศาสตร์ สามารถสืบค้นหลักฐานได้อย่างชัดเชน การตั้งเมืองอยู่ที่บริเวณบ้านกูลณรงค์ปัจจุบัน (ข้างโรงเรียนบ้านท่าสาป) ข้าหลวงคนแรกมาราชการเมืองอยู่ที่บริเวณสถานที่อนามัยและวัดท่าสาปปัจจุบัน ชุมชนท่าสาปในอดีตเป็นชุมชนเกษตรกรรมใหญ่ เป็นที่พักและเก็บสินค้า มีตึกรามบ้านช่องมากมาย ในลักษณะศูนย์การค้า เป็นท่าเรือเพื่อส่งสินค้า

ปัจจุบันตำบลท่าสาป ตั้งอยู่ตอนกลางของอำเภอเมืองยะลา ห่างจากตัวอำเภอประมาณกิโลเมตรเนื้อที่ประมาณ 13.48 ตารางกิโลเมตร หรือประมาณ 8,500 ไร่ มีอาณาเขตทิศเหนือ ติดต่อกับ ตำบลพร่อน , ตำบลยุโป , อ.เมืองยะลา ทิศใต้ ติดต่อกับ ตำบลสะเตงนอก , ตำบลบันนังสาเรง , อ.เมืองยะลา ทิศตะวันออก ติดต่อกับ ตำบลสะเตงนอก, ตำบลสะเตง , อ.เมืองยะลา และ ทิศตะวันตก ติดต่อกับ ตำบลหน้าถ้ำ,ตำบลลิดล,อ.เมืองยะลา ภูมิประเทศโดยทั่วไปของตำบลท่าสาป ส่วนใหญ่เป็นที่ราบและมีแหล่งน้ำธรรมชาติคือ แม่น้ำปัตตานี ทำให้ช่วงฤดูฝนเกิดน้ำท่วมทุกปี ในอดีตที่ผ่านมา เช่น ปี พ.ศ.2510,2543 และล่าสุดเมื่อปี พ.ศ.2548 ได้เกิดอุทกภัยครั้งใหญ่ ทำให้บ้านเรือนและทรัพย์สิน

เสียหายเป็นอย่างมาก นอกจากนี้ตำบลท่าสาปยังตั้งอยู่ในเขตมรสุมตะวันออกเฉียงเหนือและลมมรสุมตะออกเฉียงใต้ทำให้มีสภาพอากาศแบบร้อนชื้น มี 2 ฤดู ฤดูร้อน เริ่มตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ – พฤษภาคม และฤดูฝนเริ่มตั้งแต่เดือนพฤษภาคม - กุมภาพันธ์ อุณหภูมิต่ำสุดเฉลี่ยประมาณ 23.1 องศาเซลเซียล และสูงสุดเฉลี่ย 32.7 องศาเซลเซียล ปริมาณน้ำฝนเฉลี่ย 2.281.6 มิลลิเมตรต่อปี มีฝนตกเฉลี่ย 135 วัน เดือนตุลาคม - พฤศจิกายน ฝนตกชุกมากที่สุด (สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอเมืองยะลา,2556)

ตำบลท่าสาป มีทั้งหมด 6 หมู่บ้าน ประกอบด้วย หมู่ที่ 1 บ้านท่าสาป, หมู่ที่ 2 บ้านปายอ , หมู่ที่ 3 บ้าน ลิมุด, หมู่ที่ 4 บ้านสาคอ , หมู่ที่ 5 บ้านปือเราะ และหมู่ที่ 6 บ้านกำปั่น มีจำนวนครัวเรือนอาศัยอยู่ในพื้นที่ทั้งสิ้น 1,280 ครัวเรือน จำนวนประชากรแยกเป็นชาย 3,593 คน เป็นหญิง3,716 คน รวมจำนวนประชากร 7,309 คน (สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอเมืองยะลา:2556) ประชากรร้อยละ 86 นับถือศาสนาอิสลาม มีมัสยิดเป็นศาสนาสถานไว้สำหรับประกอบกิจกรรมและพิธีกรรมทางศาสนา หรือสุเหร่าประจำหมู่บ้าน ซึ่งมีขนาดใหญ่เล็กสวยงามตามฐานะของมุสลิมโดยส่วนรวมในตำบลหรือหมู่บ้านนั้น เพื่อใช้เป็นสถานที่สักการะพระผู้เป็นเจ้าหรือทำละหมาดร่วมกันทุกเวลา นอกจากจะใช้เป็นที่มนัสการต่อพระผู้เป็นเจ้า (ละหมาด) วันละ 5 เวลาแล้ว ยังใช้ในการอบรมธรรม ในวันศุกร์ซึ่งเป็นวันสำคัญประจำสัปดาห์ ใช้เป็นที่อบรมสั่งสอนเยาวชนในด้านวิชาการศาสนา ใช้เป็นที่ประชุมชี้แจงเรื่องเกี่ยวกับงานของมัสยิด หรือรับทราบนโยบายของทางราชการ ในด้านการประกอบอาชีพส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเกษตรกรรม โดยอาศัยแรงงานในครัวเรือนเป็นหลัก คิดเป็นร้อยละ 65 ของประชากรในวัยแรงงานจากนี้ บางส่วนประกอบอาชีพขายแรงงาน โดยไปรับจ้างตามโรงงานอุตสาหกรรมในเมืองหลวงหรือองค์กรธุรกิจอื่นในเขตเทศบาลนครยะลา

สำหรับสถานที่สำคัญของตำบลท่าสาปที่เป็นที่รู้จักของคนโดยทั่วไปได้แก่ โรงเรียนระดับประถมศึกษา 3 แห่ง ,โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลท่าสาป 1 แห่ง, วัด 1 แห่ง,มัสยิด 7 แห่ง, ปั๊มน้ำมัน 3 แห่ง ,โรงงานอุตสาหกรรม 5 แห่ง ,สำนักงานคณะกรรมการอิสลามจังหวัดยะลา และเทศบาลตำบลท่าสาป มีการรวมกลุ่มของประชาชน ได้แก่ ศูนย์การเรียนรู้เศรษฐกิจพอเพียงบ้านปายอ , กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรทำส้มแขกแช่อิ่ม, กลุ่มแม่บ้านทำขนมเบเกอรี่, ศูนย์สงเคราะห์ราษฎรตำบลท่าสาป, เครือข่ายเยาวชนตำบลท่าสาป, ชมรมตาดีกา, เครือข่ายสตรีตำบลท่าสาป และศูนย์ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทตำบลท่าสาป

จุดเด่นของตำบลท่าสาปคือมีพื้นที่ติดต่อกับเทศบาลนครยะลา อันเป็นชุมชนเมืองใหญ่ทำให้ความเจริญด้านวัตถุได้ขยายเข้าสู่ตำบลในระดับหนึ่ง และสภาพความเป็นอยู่ของประชาชนยังเป็นสังคมชนบท มีความสัมพันธ์แบบเครือญาติ ช่วยเหลือเกื้อกูลกันเป็นอย่างดี นอกจากนี้สภาพพื้นที่โดยทั่วไปเป็นพื้นราบ มีแม่น้ำปัตตานีไหล ผ่าน 5 หมู่บ้านคือหมู่ที่ 1,2,3,4 และ 5 ราษฎรส่วนใหญ่จึงสามารถประกอบอาชีพเกษตรกรรมได้ผลผลิตดี เนื่องจากดินมีคุณภาพดีและมีน้ำใช้ตลอดทั้ง

ปี พืชที่ปลูกได้แก่ ยางพารา ผลไม้ ได้แก่ ทุเรียน ลองกอง และมังคุด เป็นต้นและยังมี สถานที่ท่องเที่ยว เช่น ถ้ำสำเภาทอง, บ้านโบราณ ตั้งอยู่หมู่ที่ 1 หมู่บ้านท่าสาป สร้างขึ้นเมื่อสมัยเมืองยาลอ เชื่อกันว่าบ้านโบราณนี้เป็นของพระราชวงค์สมัยเมืองยาลอ ปัจจุบันไม่มีคนอาศัยอยู่แต่มีคนเฝ้าดูแลบ้านเป็นอย่างดี เป็นบ้านโบราณที่น่าสนใจและน่าค้นคว้าเนื่องจากตัวบ้านใช้วัสดุที่ทำจากไม้เนื้อแข็งเกือบทั้งหลังใช้เป็นสกรูในการสร้าง ซึ่งปัจจุบันสามารถหาดูได้ยากมาก , แหล่งพักผ่อนริมคลอง, บึงกำปั่น ซึ่งตั้งอยู่ที่หมู่ 6 หมู่บ้านกำปั่น ตำบลท่าสาป อำเภอเมืองยะลา จังหวัดยะลา เป็นบึงขนาดใหญ่มีน้ำที่ใสสะอาด และมีภูเขาตั้งตระหง่านเป็นฉากหลังจึงทำให้ดูสวยงามมีอากาศที่บริสุทธิ์

จากการจัดเวทีประชาคมของประชาชนตำบลท่าสาปพบว่า ชาวบ้านท่าสาปส่วนใหญ่มีปัญหาสำคัญ 3 ด้านได้แก่

1.ด้านโครงสร้างพื้นฐาน ด้านคุณภาพชีวิต และด้านเศรษฐกิจด้านโครงสร้างพื้นฐาน ต้องการเส้นทางคมนาคมที่เพียงพอและได้มาตรฐาน มีไฟฟ้าตามถนนอย่างเพียงพอ, มีระบบชลประทาน ต้องการระบบประปาที่สามารถผลิตน้ำอย่างมีคุณภาพและทั่วทุกหมู่บ้านและมีทางระบายน้ำอย่างเพียงพอ

2.ด้านคุณภาพชีวิต ต้องการให้เยาวชนมีความรู้และตระหนักถึงโทษของยาเสพติดประชาชนมีสนามกีฬาและที่พักผ่อนสาธารณะ รวมถึงมีสถานศึกษาอย่างเพียงพอ

3.ด้านเศรษฐกิจ ประชาชนตำบลท่าสาปต้องการให้มีการจัดการฝึกอบรมแก่ราษฎรและต้องการให้มีการส่งเสริมกลุ่มอาชีพ

4.2 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ

ในการศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำและการจัดการความขัดแย้งในการพัฒนาชุมชน : ศึกษากรณีอำเภอเมืองยะลา จังหวัดยะลา” ผู้ศึกษาได้ทำการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกกับผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ จากตำบลพร่อน 9 รายและตำบลท่าสาป 9 ราย รวมจำนวน 18 ราย สรุปได้ดังนี้

เพศ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญเป็นเพศชาย(ร้อยละ 77.74) และเป็นเพศหญิง (ร้อยละ 22.22)

อายุ มากที่สุดอยู่ในช่วงอายุ 50-59 ปี (ร้อยละ 55.56) น้อยที่สุดอยู่ในช่วงอายุ 40 – 49 ปี (ร้อยละ 44.44)

สถานภาพผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีสถานภาพสมรส (ร้อยละ 88.90) รองลงมาสถานภาพโสด และหม้ายเท่ากัน (ร้อยละ 5.55)

การนับถือศาสนาผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งหมดนับถือศาสนาอิสลาม (ร้อยละ 100)

ระดับการศึกษาของผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ ครึ่งหนึ่งจบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย (ร้อยละ 50.00) รองลงมาจบการศึกษาปริญญาตรี (ร้อยละ 22.22) จบการศึกษาชั้นอนุปริญญาและปริญญาโทเท่ากัน (ร้อยละ11.11) และน้อยที่สุด จบการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น (ร้อยละ 5.55)

ผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญมีสมาชิกในครอบครัว ส่วนใหญ่มีจำนวนสมาชิกในครัวเรือน 4-6 คน (ร้อยละ 83.33) และ ส่วนน้อยมีสมาชิก 7 คนขึ้นไป (ร้อยละ 16.67)

การประกอบอาชีพหลักทำสวนยางพาราและค้าขายเท่ากัน (ร้อยละ 38.89) รองลงมารับจ้าง (ร้อยละ 22.22)

รายได้ครอบครัว (บาท) พบว่าเกือบครึ่งหนึ่งมีรายได้ต่อเดือนตั้งแต่ 10,001-20,000 บาท (ร้อยละ 44.44) รองลงมามีรายได้ต่อเดือนประมาณ 1-10,000 บาท และมีรายได้ 20,001-30,000 บาทเท่ากัน (ร้อยละ 27.78)

นอกจากนี้ผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญส่วนมากอาศัยอยู่ในชุมชนตั้งแต่ 21 -30 ปี และอาศัยอยู่ในชุมชนตั้งแต่ 51ปีขึ้นไปเท่ากัน (ร้อยละ 27.78) รองลงมาอาศัยอยู่ในชุมชนตั้งแต่ 41-50 ปี (ร้อยละ22.22) และอาศัยอยู่ในชุมชนตั้งแต่ 31-40 ปี(ร้อยละ 16.66) และอาศัยอยู่ในชุมชนน้อยที่สุด ต่ำกว่า 20 ปี(ร้อยละ 5.55)

สำหรับตำแหน่งทางสังคมของผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ เกือบครึ่งหนึ่งเป็นประธานกลุ่ม/เครือข่ายของชุมชน(ร้อยละ 44.44) รองลงมาเป็นกำนัน/ผู้ใหญ่บ้าน/ผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้าน (ร้อยละ38.89) และผู้นำศาสนา (ร้อยละ 16.66) ตามลำดับ ปรากฏตามตารางที่ 4.1

ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ	**จำนวน (n = 18)**	**ร้อยละ (100.00)**
เพศ		
ชาย	14	77.74
หญิง	4	22.22
อายุ (ปี)		
40-49	8	44.44
50-59	10	55.56
สถานภาพสมรส		
โสด	1	5.55
สมรส	16	88.90
หม้าย	1	5.55
การนับถือศาสนา		
อิสลาม	18	100.00
ระดับการศึกษาสูงสุด		
มัธยมศึกษาตอนต้น	1	5.55

มัธยมศึกษาตอนปลาย	9	50.00
อนุปริญญา	2	11.11
ปริญญาตรี	4	22.22
ปริญญาโท	2	11.11
จำนวนสมาชิกในครอบครัว (คน)		
4 - 6	15	83.33
7 คนขึ้นไป	3	16.67
อาชีพ		
ทำสวนยางพารา	7	38.89
รับจ้าง	4	22.22
ค้าขาย	7	38.89
รายได้ต่อเดือนของครอบครัว(บาท)		
ตั้งแต่ 10,000 ลงไป	5	27.78
10,001-20,000	8	44.44
20,001-30,000	5	27.78
ระยะเวลาในการอาศัยอยู่ในชุมชน(ปี)		
ต่ำกว่า20ปี	1	5.55
21-30	5	27.78
31-40	3	16.66
41-50	4	22.22
51 ปีขึ้นไป	5	27.78
ตำแหน่งทางสังคม		
กำนัน/ผู้ใหญ่บ้าน/ผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้าน	7	38.89
ผู้นำศาสนา	3	16.66
ประธานกลุ่ม/เครือข่าย	8	44.44

ตารางที่ 4.1 แสดงข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ
ที่มา: พัฒนาโดยผู้วิจัย, 2557

4.3 ภาวะผู้นำในทัศนะของชุมชนตำบลพร่อน

จากการศึกษาภาวะผู้นำในทัศนะของชุมชน ผู้ศึกษาได้แบ่งประเด็นการศึกษาดังนี้

4.3.1 ความหมายของภาวะผู้นำในทัศนะของชุมชน

ผลการศึกษาพบว่าผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญของตำบลพร่อนได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำในทัศนะของชุมชนแตกต่างกัน สามารถแยกประเด็นการให้ความหมายภาวะผู้นำได้ทั้งสิ้น 7 ประเด็น ได้แก่ การควบคุม ดูแล สั่งการผู้ตาม การเป็นแบบอย่างที่ดี การเข้าใจผู้อื่น การมีความรู้ การนำชุมชน การมีจิตอาสาและการให้ความเป็นธรรม สามารถอธิบายได้ ดังนี้

ประเด็นที่แรก ผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญส่วนใหญ่ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำในทัศนะของชุมชน หมายถึงภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดี ปฏิบัติตามหลักศาสนา มีความซื่อสัตย์ เสียสละ มีความรับผิดชอบ มุ่งมั่น ตั้งใจ กระตือรือร้น และอยู่ในกฎระเบียบของสังคม ถึงแม้ว่าผู้นำคนนั้นจะเป็นผู้นำแบบเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ตาม เป็นเพราะในบริบทของพื้นที่ตำบลพร่อน ประชาชนส่วนใหญ่นับถือศาสนาอิสลาม ซึ่งในหลักคำสอนของศาสนา ได้สอดแทรกแนวทางในการปฏิบัติตนของผู้ตามต่อผู้นำ ดังวจนะของศาสดามูฮัมหมัด ศ.ล. ความว่า ‘ต้องเชื่อฟังตามผู้นำถึงแม้จะถูกหักห้ามสิทธิ เพราะแท้จริงพวกเขามีภาระหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ และสำหรับพวกท่านก็มีภาระหน้าที่ต้องรับผิดชอบ (บันทึกโดยมุสลิม หมายเลขหะดีษ 1846) ด้วยเหตุนี้จึงทำให้ผู้นำเกิดความตระหนักในการประพฤติ ปฏิบัติตนเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ตาม โดยยึดตามหลักคุณธรรม จริยธรรมของศาสนาอย่างเคร่งครัด ยกตัวอย่างเช่นกำนันคนก่อนของตำบลพร่อน ที่ได้ปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างที่ดี ประพฤติตนอยู่ในศีลธรรมอันดี อยู่ใน อีหม่าน และที่สำคัญคือมีความรู้ด้านศาสนา เป็นโต๊ะครูที่คอยสอนศาสนาคนในหมู่บ้านด้วย จึงทำให้กำนันคนปัจจุบันได้ยึดถือเป็นแบบอย่างมาเป็นแนวปฏิบัติ ทำให้ได้รับการยอมรับนับถือจากชาวบ้านมาก

ประเด็นที่สอง ผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำในทัศนะของชุมชน หมายถึง ผู้นำที่มีจิตอาสา เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน และชอบช่วยเหลือผู้อื่น ด้วยเห็นว่า การพัฒนาชุมชน เป็นการดำเนินกิจกรรมต่างๆเพื่อให้ชุมชนมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ผู้นำจึงต้องทุ่มเททั้งแรงกาย แรงใจเพื่อแก้ไข้ปัญหาของคนในชุมชน บ่อยครั้งอาจต้องเสียสละเวลา ทรัพย์สิน และความสุขส่วนตนเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม ยกตัวอย่างเช่น เวลาที่มีงานในพื้นที่ ผู้นำต้องเสียสละเวลาเพื่อร่วมงาน ซึ่งตรงกับภาษาอาหรับ เรียกว่ากรูบ่าน (การเสียสละ) ในที่นี้หมายถึงการเสียสละอย่างมากในทุกเรื่องเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม

ประเด็นที่สาม ผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำในทัศนะของชุมชน หมายถึงผู้ที่สามารถนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย ซึ่งในความหมายนี้ มิได้หมายถึงเฉพาะผู้นำที่มีตำแหน่งทางสังคมเท่านั้น แต่หมายรวมถึงใครก็ตามในชุมชน ที่สามารถนำพาคนในชุมชนให้ร่วมกันพัฒนาชุมชนไปสู่เป้าหมายได้ เช่น เมื่อผู้นำทราบว่ายาเสพติดเป็นปัญหาของชุมชน ก็จะส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้และเข้าไปร่วมหาวิธีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้ผู้ปกครองเห็นถึงผลร้ายที่จะเกิดกับลูกหลาน

ให้ลุกขึ้นมาต่อสู้กับปัญหายาเสพติดและปัญหาสังคมอื่นๆเพื่อให้รู้เท่าทันและร่วมพัฒนาชุมชนให้ปลอดยาเสพติดและเป็นชุมชนเข้มแข็ง

ประเด็นที่สี่ ผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำในทัศนะของชุมชน หมายถึง ผู้นำเป็นผู้ที่สามารถควบคุม ดูแล สั่งการ และนำผู้ตามให้คล้อยตามได้ ยกตัวอย่างเช่น เวลาที่หมู่บ้านกำหนดจัดเวทีประชาคมจัดทำแผนหมู่บ้านเพื่อให้ประชาชนเสนอปัญหาความต้องการ ผู้นำสามารถที่จะเรียกคนให้ออกมาร่วมเวทีประชาคมให้ได้มากที่สุด และสามารถเป็นวิทยากรกระบวนการกระตุ้นให้คนในชุมชนเสนอความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์เพื่อการพัฒนาชุมชนได้

ประเด็นที่ห้า ผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำในทัศนะของชุมชน หมายถึง ผู้นำต้องเป็นผู้เข้าใจอารมณ์ ความรู้สึก รับฟังความเห็นผู้อื่น มีความกล้าตัดสินใจ โดยเฉพาะเวลาที่หมู่บ้านมีปัญหา ผู้นำจะต้องรีบเข้ามาแก้ไขสถานการณ์ รับรู้ข้อมูลให้รอบด้านเพื่อการตัดสินใจที่ถูกต้อง

ประเด็นที่หก ผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำในทัศนะของชุมชน หมายถึงผู้นำเป็นผู้ที่มีความรู้หลากหลาย กล่าวคือ ต้องรู้งานในหน้าที่ รู้พื้นที่ เป็นที่ยอมรับของสังคม เช่น เมื่อผู้นำได้รับข่าวสารประชาสัมพันธ์จาก อาสาสมัครสาธารณสุขหมู่บ้าน(อสม.) ในเรื่องโรคระบาด ผู้นำจะต้องศึกษาข้อมูลอย่างละเอียด แล้วนำไปประชาสัมพันธ์ให้คนในหมู่บ้าน เพื่อที่จะป้องกันการแพร่ระบาดของโรค เช่น โรคชิคุณกุนยา โรคไข้เลือดออก เป็นต้น

ประเด็นที่เจ็ด ผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำในทัศนะของชุมชน หมายถึงผู้นำที่มีความเสมอภาค เป็นธรรม และยุติธรรม อีกด้วย เช่น ให้ความสำคัญกับทุกคนอย่างเสมอภาคโดยไม่เลือกปฏิบัติ และจะยอมรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลายมาโดยตลอด เช่นการเสนอให้มีการจัดตั้งกองทุนซะกาตเพื่อช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาส ในหมู่บ้าน ซึ่งได้รับความร่วมมือจากคนในหมู่บ้านทุกๆปี ซะกาต(เงินบริจาค)ที่ได้ก็จะนำไปช่วยเหลือให้กับคนยากจนที่อยู่ในตำบลพร่อน และเมื่อมีงานบุญของหมู่บ้าน เช่นงานกินข้าวใหม่ งานอาซูรอ งานเมาลิด เป็นต้น ก็จะเชิญคนในหมู่บ้านทุกครัวเรือนมาร่วมทำกิจกรรมด้วย

4.3.2 การรับรู้ถึงภาวะผู้นำในทัศนะของชุมชนตำบลพร่อน

สำหรับประเด็นการรับรู้ภาวะผู้นำในการพัฒนาชุมชนของตำบลพร่อน จากผลการศึกษาพบว่า

ประเด็นที่ 1 ผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญส่วนใหญ่รับรู้จากการสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้คนในชุมชนยอมรับและเป็นที่ปรึกษา เนื่องจากพื้นที่ตำบลพร่อน ประชาชนส่วนใหญ่ยังไม่ค่อยกล้าที่จะเสนอแนะปัญหาต่างๆในที่สาธารณะ ดังนั้นเมื่อมีผู้นำที่มีความมุ่งมั่น ตั้งใจ และหมั่นสร้างแรงจูงใจ เช่น กำนันมักจะมีการจูงใจคนในหมู่บ้านโดยการจัดทัศนศึกษาดูงานสถานที่ต่างๆที่คนในหมู่บ้าน

สนใจแต่มีข้อแม้คือในการทัศนะศึกษาดูงานจะต้องไปดูหมู่บ้านที่มีการพัฒนาเป็นหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียงทุกครั้งเพื่อเป็นแรงดลใจให้คนในหมู่บ้านนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไปปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและครอบครัวสามารถพึ่งตนเองได้ สำหรับสถานที่ที่กำนันมักจะพาคนในหมู่บ้านไปทัศนศึกษาดูงานเช่น จังหวัดสตูล สงขลา และนราธิวาส เป็นต้น เมื่อกลับมาจากการทัศนะศึกษาดูงานร่วมกันจะเห็นว่าคนในหมู่บ้านมีปฏิสัมพันธ์ดีขึ้นทุกครั้งทำให้กล้าที่จะแสดงความคิดเห็นการทัศนะศึกษาดูงาน นอกจากนี้พบว่าผู้นำมีการจัดฝึกอบรมอาชีพทำขนมแก่ลุ่มแม่บ้าน ทำให้คนในชุมชนเกิดความรู้สึกผูกพันใกล้ชิด และเมื่อมีปัญหาก็อยากมาขอคำปรึกษาจากผู้นำ เช่น ปัญหาครอบครัว ปัญหาที่ดิน ปัญหาการว่างงาน เป็นต้น

ประเด็นที่ 2 ผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ รับรู้ภาวะผู้นำจากการที่ผู้นำสามารถจัดการกับปัญหาได้ คิดเป็นระบบ คิดเชิงบริหาร คิดเชิงวิเคราะห์ และมีไหวพริบปฏิภาณ เช่น เมื่อมีปัญหามลพิษทางน้ำเกิดขึ้นในตำบลพร่อน ผู้นำจะรีบเร่งเข้าไปตรวจสอบข้อมูล หาข้อเท็จจริง ว่ามีสาเหตุเกิดจากอะไร ไม่รีบด่วนตัดสินใจ และประสานให้เจ้าหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญมาตรวจสอบทันที ในขณะนี้ได้พยายามบูรณาการงานต่าง ๆ ในพื้นที่โดยเฉพาะเรื่องกระบวนการจัดทำแผนชุมชน ได้ขอความร่วมมือให้หน่วยงานต่าง ๆที่เกี่ยวข้อง เช่น สาธารณสุข พัฒนาชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งเดิมมีการแยกกันทำงาน ทำให้ประชาชน เบื่อหน่าย จึงเกิดแนวคิดที่จะต้องบูรณาการหน่วยงานต่าง ๆ มาร่วมกันทำแผนชุมชน เพื่อสะท้อนปัญหา และนำปัญหาจากแผนไปปฏิบัติ

ประเด็นที่ 3 การรับรู้ภาวะผู้นำจากการเป็นผู้มีบุคลิกภาพที่ดี และมีทั้งความรู้ด้านศาสนาและสามัญควบคู่กันไปอีกด้วย เพราะผู้นำที่มีบุคลิกภาพดีจะทำให้เกิดความน่าเชื่อถือ ประกอบกับถ้ามีความรู้ทั้งศาสนาและสามัญ ก็จะยิ่งสร้างความเคารพนับถือมากยิ่งขึ้น เช่น เวลาที่มีการประชุมผู้นำจะต้องแต่งกายให้ดูดี สง่าผ่าเผย เหมาะสม ถูกกาลเทศะ

และประเด็นที่ 4 การรับรู้ภาวะผู้นำจากการได้รับความร่วมมือและมีส่วนร่วมในกิจกรรมของหมู่บ้าน เน้นการทำงานเป็นทีม กล่าวคือเมื่อผู้นำมีการจัดทำกิจกรรมของชุมชน การจัดเวทีประชาคมทำแผนชุมชน งานกวนอาซูรอ งานวันฮารีรายอ เป็นต้น คนในชุมชนก็ยินยอมพร้อมใจออกมาร่วมกิจกรรม ทำให้เกิดความรัก ความสามัคคี มีการแบ่งงานกันทำและทำงานเป็นทีม

4.3.3 คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำ

ในการศึกษาประเด็นคุณลักษณะพฤติกรรมของผู้นำ จากผลการศึกษาพบว่า

ประการแรก ผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญให้ข้อมูลว่า ผู้นำตำบลพร่อนส่วนมากล้วนเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ โดยต้องการให้หมู่บ้านมีการพัฒนาประชาชนให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี มีอาชีพที่มั่นคง รู้จักสามัคคี และอยู่อย่างสันติสุข เนื่องจากบริบทของตำบลพร่อนยังคงมีความเป็นชนบท ต้องการได้รับการพัฒนาโดยเฉพาะการพัฒนาด้านเศรษฐกิจ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้นำเห็นตรงกัน ว่าจะทำอย่างไรให้คนในชุมชนมีอาชีพที่มั่นคง สามารถพึ่งตนเองได้ และคิดว่าจะทำอย่างไรให้คนในชุมชนมีความรัก ความ

สามัคคี รู้สึกผูกพันเสมือนญาติให้เหมือนกับในอดีตเมื่อ20ปีที่แล้ว ที่ทุกฝ่ายต่างอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข นอกจากนี้ยังได้กำหนดวิสัยทัศน์ ให้คนในชุมชนมีส่วนรวมในการพัฒนาชุมชนผ่านกิจกรรมต่างๆของหมู่บ้าน เช่น งานแข่งขันกีฬา งานอำเภอยิ้มเคลื่อนที่ งานประเพณีกินข้าวใหม่ เป็นต้น รวมถึงชุมชนอยู่ดีมีสุข หมู่บ้านปลอดยาเสพติดอีกด้วย จากการศึกษาพบว่าปัญหายาเสพติดเป็นปัญหาที่มีทุกหมู่บ้าน ผู้นำต่างมีเป้าหมายสอดคล้องกันในเรื่องการป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติดให้หมดไป ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การจัดตั้งกองทุนแม่ของแผ่นดิน การรณรงค์ให้คนในชุมชนเห็นความสำคัญของการออกกำลังกาย การอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับโทษของยาเสพติด เป็นต้น

ประการที่สอง ผู้นำได้รับความยอมรับนับถือจากคนในชุมชน ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่สองของการศึกษาประเด็นภาวะผู้นำ พบว่าผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญล้วนเป็นผู้นำที่ได้รับความเคารพนับถือจากคนในชุมชน โดยสังเกตจากการได้รับความร่วมมือและมีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน เช่น เมื่อมีการจัดเวทีประชาคมหมู่บ้าน หรือการจัดกิจกรรมงานบุญของหมู่บ้าน จะมีประชาชนออกมาร่วมกิจกรรมมากกว่าร้อยละ70ของครัวเรือนที่อาศัยอยู่ในหมู่บ้าน นอกจากนี้เวลามีกิจกรรมต่างๆที่ส่วนราชการประสานงานผ่านทางผู้นำคนในหมู่บ้านส่วนใหญ่พร้อมออกมาร่วมกิจกรรมทุกครั้ง นอกจากนี้ผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญเห็นว่าการเป็นที่ปรึกษาและชี้แนะแนวทางแก้ปัญหา รวมทั้งได้รับความไว้วางใจให้ดำรงตำแหน่งสำคัญของชุมชน ยังแสดงให้เห็นถึงการได้รับความยอมรับนับถือจากคนในชุมชนอีกด้วย เพราะผู้ให้ข้อมูลสำคัญมองว่าผู้นำจะต้องเป็นที่พึ่ง คอยให้ความช่วยเหลือ บำบัดทุกข์ บำรุงสุขแก่คนในชุมชนได้ จนสามารถสร้างความไว้วางใจให้ดำรงตำแหน่งสำคัญของชุมชน เช่น กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ผู้นำศาสนา ประธานกลุ่มต่างๆ แกนนำภาคประชาชน เป็นต้น นอกจากนี้มีผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนน้อยเห็นว่าการได้รับความเห็นชอบจากคนส่วนใหญ่ในที่ประชุมของชุมชน นั่นก็เป็นการแสดงถึงผู้นำยังคงได้รับความเคารพนับถือจากคนในชุมชนอีกด้วย เพราะเมื่อมีการประชุมคณะกรรมการหมู่บ้าน หรือมีการจัดเวทีประชาคมเพื่อหาทางออกของปัญหาเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่ส่งผลกระทบกับคนส่วนใหญ่ เช่น เรื่องปัญหาสิ่งแวดล้อมของตำบลพร่อน ที่เกิดจากมลภาวะของเสียในโรงงานอุตสาหกรรมปล่อยออกมาผ่านลำคลอง จนทำให้ชาวบ้านเกิดอาการคัน ผู้นำจึงรีบเข้ามาตรวจสอบและให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้ามาดูแล และจะเสนอทางออกของปัญหาโดยรวบรวมข้อมูล ข้อเท็จจริงทั้งหมดมานำเสนอในที่ประชุมหมู่บ้านเพื่อหาข้อยุติ

ประการที่สาม ผู้นำเป็นผู้สร้างแนวทางสร้างแรงดลใจคนในชุมชนเพื่อการพัฒนาชุมชน จากผลการศึกษาพบว่า ผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญมีการกำหนดวัตถุประสงค์และมาตรฐานการปฏิบัติงานผ่านกิจกรรมต่างๆ เช่น ทุกวันศุกร์ ผู้นำจะใช้เวลาก่อนละหมาดวันศุกร์ ชี้แจงวัตถุประสงค์และมาตรฐานการปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่เป็นเรื่องกิจกรรมโครงการที่รัฐสนับสนุนงบประมาณลงมาให้หมู่บ้าน กิจกรรมงานประเพณีต่างๆ การรักษาความสงบเรียบร้อยในหมู่บ้าน การร่วมประชุมประชาคมหมู่บ้าน การทำกิจกรรมพัฒนามัสยิด การร่วมงานบุญของหมู่บ้าน เป็นต้น รวมถึงการที่ผู้นำสามารถ

ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของชุมชน สร้างจิตสำนึกแก่ผู้ตามในการยึดกุมเป้าประสงค์การพัฒนาชุมชน และมีความสงบเยือกเย็น มองโลกในแง่ดี มีความกระตือรือร้นในการรับมือและแก้ปัญหาก็เป็นแนวทางการสร้างแรงดลใจคนในชุมชนเพื่อการพัฒนาชุมชนเช่นกัน เพราะผู้นำส่วนใหญ่มีระยะเวลาอาศัยอยู่ในชุมชนเป็นระยะเวลานาน บางคนอาศัยอยู่ในชุมชนตั้งแต่เกิด ทำให้เห็นสภาพปัญหาที่แท้จริงของชุมชน และมีความรู้สึกผูกพันกับพื้นที่ มีความต้องการเห็นชุมชนมีการพัฒนาในทางที่ดีขึ้น

ประการที่สี่ ผู้นำมีวิธีการกระตุ้นปัญญาคนในชุมชน จากผลการศึกษาพบว่า ผู้นำใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ และข้อมูลข่าวสารอย่างรอบด้านมาวิเคราะห์ปัญหาและเสนอทางเลือกที่ดีที่สุด กล่าวคือผู้นำจะคอยให้ความรู้ และเสนอความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ จากการร่วมกันวิเคราะห์ศักยภาพของชุมชนผ่านการประชุมกลุ่มย่อยของหมู่บ้าน แล้วนำข้อมูลที่เป็นปัญหา ความต้องการ มาวิเคราะห์และเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาของหมู่บ้าน เช่น กรณีตำบลพร่อน เรื่องปัญหาการจัดการขยะ ซึ่งเป็นปัญหาที่ประชาชนได้รับความเดือดร้อนมาก เพราะองค์การบริหารงานส่วนตำบลพร่อนไม่ได้เข้ามาดูแลเท่าที่ควร ทำให้มีการเสนอให้ องค์การบริหารส่วนตำบลพร่อนจัดซื้อถังขยะมาวางไว้ ซึ่งผู้นำได้รวบรวมข้อมูล ข้อเท็จจริงของปัญหาดังกล่าวเสนอให้ทาง องค์การบริหารส่วนตำบลพร่อน รับไปดำเนินการ จนสามารถแก้ปัญหาได้ในระดับหนึ่ง แต่ยังไม่ใช่การแก้ปัญหาที่ถูกต้อง เพราะเป็นการแก้ไขปัญหาที่ปลายเหตุ ดังนั้นผู้นำชุมชนของตำบลพร่อน จึงได้เสนอทางเลือกในการจัดการปัญหาขยะโดยผู้นำได้จัดตั้งธนาคารขยะ และให้คณะกรรมการมัสยิดเป็นผู้ดำเนินการเพื่อหารายได้เข้ากองทุนมัสยิดบ้านควน ผู้นำชุมชนมีความคิดเห็นว่าอีก10ปีข้างหน้าถ้าชุมชนไม่รีบจัดการปัญหาขยะโดยชุมชนเอง จะทำให้เกิดปัญหาสิ่งแวดล้อมตามมา นอกจากนี้ยังมีวิธีการกระตุ้นปัญญาคนในชุมชนอีกวิธีหนึ่ง คือ ผู้นำใช้เหตุผลให้ผู้ตามมีความคิดเป็นอิสระ และผู้นำใช้ความคิดเชิงสังเคราะห์ เพื่อเสนอทางเลือกแก้ปัญหาของชุมชนอีกด้วย

ประการที่ห้า ผู้นำมีการคำนึงถึงบุคคลอื่นเป็นสำคัญ จากการศึกษาพบว่า ผู้นำชุมชนมีการจัดสวัสดิการและสวัสดิภาพแก่ผู้ตาม เช่น การส่งเสริมการจัดตั้งกลุ่มสัจจะออมทรัพย์วันละ1บาทของตำบลพร่อน การจัดตั้งกองทุนซะกาตเพื่อช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาส การช่วยเหลือผู้ยากไร้ให้เข้าถึงสิทธิต่างๆ อาทิ สิทธิผู้พิการ สิทธิของผู้สูงอายุ นอกจากนี้พบว่าผู้นำชุมชน มีการรับฟังความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาที่มีผลกระทบต่อผู้ตามอย่างตั้งใจ และช่วยสอน แนะงานให้คำปรึกษาผู้ตาม กล่าวคือผู้นำชุมชนจะรีบเข้าไปดำเนินการต่อเรื่องที่มีผลกระทบต่อผู้ตาม โดยเฉพาะผู้ตามที่ไม่มีศักยภาพ ผู้ด้อยโอกาสทางสังคม ซ่อมแซมบ้านให้คนยากจน การพิจารณาคัดเลือกการให้ซะกาต เป็นต้น รวมถึงผู้นำชุมชนยังเน้นการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ในชุมชน เพื่อสร้างความรัก ความผูกพัน และทำให้เกิดความสามัคคีระหว่างคนในชุมชน ผ่านกิจกรรมเสริทสร้างความสัมพันธ์ที่ผู้นำจัดขึ้น เช่น งานกินข้าวใหม่ งานอาซูรอสัมพันธ์ งานแข่งขันกีฬาตาดีกาสัมพันธ์ งานเมาลิด งานเข้าสุนัตหมู่ เป็นต้น

4.3.4 บทบาทและหน้าที่ของผู้นำในการพัฒนาชุมชน

ประเด็นบทบาทหน้าที่ของผู้นำในการพัฒนาชุมชน จากผลการศึกษา ผู้ให้ข้อมูลสำคัญของตำบลพร่อนเห็นว่าผู้นำชุมชนควรมีบทบาทหน้าที่ดังนี้

1) บทบาทในการประสานงานกับส่วนราชการต่างๆ โดยเฉพาะส่วนราชการที่เป็นภาคีการพัฒนาในพื้นที่ เช่น องค์การบริหารส่วนตำบล สาธารณสุขตำบล(โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล) เกษตรตำบล ครูกศน.ตำบลพัฒนากร ปลัดอำเภอ ส่วนราชการอื่นๆ และกลุ่มองค์กรเครือข่ายในชุมชน เช่น กลุ่มกองทุนหมู่บ้าน กลุ่มอาชีพหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์(OTOP) กลุ่มอาชีพนาปรัง กลุ่มกองทุนแม่ของแผ่นดิน และเครือข่ายขององค์กรชุมชนเป็นต้น เพื่อให้เกิดการบูรณาการการทำงานพัฒนาชุมชนร่วมกัน นอกจากนี้ผู้นำควรมีหน้าที่ในการช่วยเหลือเกื้อกูล ดูแลและแก้ปัญหาของชุมชน เช่น เรื่องเยาวชนว่างงาน แล้วไปมั่วสุมกับยาเสพติด ทำให้เกิดปัญหาการลักขโมยในหมู่บ้าน ผู้นำจึงเข้ามาแก้ไขโดยการใช้เวทีละหมาดวันศุกร์กำชับให้ผู้ปกครองเอาใจใส่ดูแลบุตรให้ดี และประสานให้ครูกศน.มาส่งเสริมเรื่องการศึกษา สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอ เข้ามาส่งเสริมอาชีพเพาะเห็ด ทำให้เยาวชนมีรายได้เสริม ส่วนเยาวชนที่ผู้ปกครองต้องการให้ผู้นำช่วยพาไปบำบัดยาเสพติดนั้น ผู้นำก็ดำเนินการและให้เข้าค่ายอบรม ซึ่งจะเป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยให้เยาวชนสามารถกลับตัวกลับใจและเป็นคนดีของสังคมได้ ที่ผ่านมาผู้นำชุมชนได้ดำเนินการและปรากฏว่าเยาวชนบางคนสามารถกลับตัวกลับใจได้แล้ว

2) บทบาทในการให้ความรู้ กระตุ้นให้คนในชุมชนแสดงความคิดเห็น ใช้ความรู้ความสามารถมาพัฒนาชุมชน ถือได้ว่าเป็นบทบาทที่สำคัญเช่นเดียวกัน ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญเห็นว่าในการพัฒนาชุมชนต้องเริ่มจากการสร้างความรู้ ความเข้าใจให้คนในชุมชนตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของตนเอง จากนั้นต้องพยายามสร้างการมีส่วนร่วม สร้างบรรยากาศให้เกิดความเป็นกันเอง ใกล้ชิด ผูกพัน จะทำให้คนในชุมชนกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชน

นอกจากบทบาทข้างต้นแล้ว ผู้ให้ข้อมูลสำคัญของตำบลพร่อนเห็นว่าผู้นำจะต้องทำตามบทบาทหน้าที่อื่นๆอย่างเต็มความสามารถ ให้สมกับที่คนในชุมชนให้ความเคารพนับถือ และให้ความไว้วางใจในการเป็นผู้นำการพัฒนาชุมชน

4.4 ภาวะผู้นำในทัศนะของชุมชนตำบลท่าสาป

4.4.1 ความหมายของภาวะผู้นำในทัศนะของชุมชน

จากการศึกษาการให้ความหมายของภาวะผู้นำในทัศนะของชุมชนตำบลท่าสาปพบว่า ผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญของตำบลท่าสาปได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำในทัศนะของชุมชนหลากหลาย ได้แก่ การเป็นแบบอย่างที่ดี การมีจิตอาสาทำเพื่อประโยชน์ส่วนร่วม การสามารถควบคุมดูแลสั่งการผู้ตามให้คล้อยตาม การเข้าใจผู้อื่น การสามารถนำชุมชนไปสู่เป้าหมาย การมีความรู้ และการให้ความเป็นธรรมแก่คนในชุมชน ซึ่งจากให้ความหมายที่หลากหลายสามารถอธิบายได้ดังต่อไปนี้

ประเด็นที่หนึ่ง จากการศึกษาการให้ความหมายภาวะผู้นำในทัศนะของชุมชน พบว่า ผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญส่วนใหญ่ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำในการพัฒนาชุมชน หมายถึงภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดี ปฏิบัติตามหลักศาสนา มีความซื่อสัตย์ เสียสละ มีความรับผิดชอบ มุ่งมั่น ตั้งใจ กระตือรือร้น และอยู่ในกฎระเบียบของสังคม ถึงแม้ว่าผู้นำคนนั้นจะเป็นผู้นำแบบเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ตาม เป็นเพราะในบริบทของพื้นที่ตำบลท่าสาป ประชาชนส่วนใหญ่นับถือศาสนาอิสลาม และยึดมั่นในหลักคำสอนของศาสนาที่ได้กล่าวไว้ในเรื่องการให้ความเคารพผู้นำ ด้วยเหตุนี้จึงทำให้ผู้นำเกิดความตระหนักในการประพฤติ ปฏิบัติตนเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ตาม โดยยึดตามหลักคุณธรรม จริยธรรมของศาสนาอย่างเคร่งครัด ยกตัวอย่างเช่น ครูสอนศาสนาที่มหาวิทยาลัยฟาฏอนี (วิทยาลัยอิสลามเดิม) ได้กล่าวว่า “การที่ผู้นำจะมีส่วนทำให้ผู้ตามเชื่อถือหรือคล้อยตามนั้น ผู้นำจะต้องทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีก่อน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการดูแลเอาใจใส่คนในครอบครัว การดูแลบุคลิกภาพ และการสร้างจิตสำนึกของชุมชน” เป็นต้น

ประเด็นที่สอง พบว่าผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญให้ความหมายภาวะผู้นำในทัศนะของชุมชน หมายถึง ผู้นำที่มีจิตอาสา เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน และชอบช่วยเหลือผู้อื่น ด้วยเห็นว่า การพัฒนาชุมชน เป็นการดำเนินกิจกรรมต่างๆเพื่อให้ชุมชนมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ผู้นำจึงต้องทุ่มเททั้งแรงกาย แรงใจเพื่อแก้ไขปัญหาของคนในชุมชน บ่อยครั้งอาจต้องเสียสละเวลา ทรัพย์สิน และความสุขส่วนตนเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม ยกตัวอย่าง ประธานกลุ่มสตรีทำขนมอบของตำบลท่าสาป ได้เสียสละพื้นที่ส่วนหนึ่งของบ้านเพื่อทำโรงเรือนในการทำขนมเนื่องจากว่าถ้ากลุ่มไม่มีโรงเรือนอย่างถูกสุขลักษณะก็จะไม่ผ่านการรับรองอย.จากกระทรวงสาธารณสุข

ประเด็นที่สาม การให้ความหมายภาวะผู้นำในทัศนะของชุมชน หมายถึง ผู้ที่สามารถนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย ซึ่งในความหมายนี้มิได้หมายถึงเฉพาะผู้นำที่มีตำแหน่งทางสังคมเท่านั้น แต่หมายรวมถึงใครก็ตามในชุมชน ที่สามารถนำพาคนในชุมชนให้ร่วมกันพัฒนาชุมชนไปสู่เป้าหมายได้ เช่น เมื่อผู้ใหญ่หมู่ที่ 1 คิดว่ายาเสพติดเป็นปัญหาของชุมชน ก็จะส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้และเข้าไปร่วมหาวิธีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้ผู้ปกครองเห็นถึงผลร้ายที่จะเกิดกับลูกหลาน ให้ลุกมาต่อสู้กับปัญหายาเสพติดและปัญหาสังคมอื่นๆเพื่อให้รู้เท่าทันและร่วมทำชุมชนให้ปลอดยาเสพติดและเป็นชุมชนเข้มแข็ง

ประเด็นที่สี่ การให้ความหมายภาวะผู้นำในทัศนะของชุมชน หมายถึง ผู้นำเป็นผู้ที่สามารถควบคุม ดูแล สั่งการ และนำผู้ตามให้คล้อยตามได้ ยกตัวอย่างเช่น เวลาที่หมู่บ้านกำหนดจัดเวทีประชาคมจัดทำแผนหมู่บ้านเพื่อให้ประชาชนเสนอปัญหาความต้องการ ผู้นำสามารถที่จะเรียกคนให้ออกมาร่วมเวทีประชาคมให้ได้มากที่สุด และสามารถเป็นวิทยากรกระบวนการกระตุ้นให้คนในชุมชนเสนอความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์เพื่อการพัฒนาชุมชนได้

ประเด็นที่ห้า การให้ความหมายภาวะผู้นำในทัศนะของชุมชนหมายถึง ผู้นำที่สามารถเข้าใจอารมณ์ ความรู้สึก รับฟังความเห็นผู้อื่น มีความกล้าตัดสินใจ โดยเฉพาะเวลาที่หมู่บ้านมีปัญหาผู้นำจะต้องรีบเข้ามาแก้ไขสถานการณ์ รับรู้ข้อมูลให้รอบด้านเพื่อการตัดสินใจที่ถูกต้อง อย่างกรณีของกำนันตำบลท่าสาปเล่าให้ฟังว่า เนื่องจากหมู่ที่3 ตำบลท่าสาปมีสภาพพื้นที่ลุ่มเพราะอยู่ใกล้กับแม่น้ำปัตตานี และทางองค์การบริหารส่วนตำบลท่าสาปได้สร้างเขื่อนกั้นน้ำไว้แล้วแต่มีความจำเป็นที่จะต้องขอพื้นที่ของชาวบ้านที่อยู่ที่กับสันเขื่อนคนละประมาณ 10 เมตร ทำให้มีชาวบ้านบางคนไม่ยอมเสียพื้นที่ให้กับอบต.เพื่อสร้างถนนริมสันเขื่อน ในฐานะกำนันเป็นผู้ที่คนในหมู่บ้านให้การยอมรับจึงได้พบปะพูดคุยกับชาวบ้านที่มีที่ดินติดกับเขื่อนให้ช่วยกันบริจาคที่ดินเพื่อสาธารณะจนทำให้สามารถสร้างถนนริมสันเขื่อนสำเร็จ

ประเด็นที่หก การให้ความหมายภาวะผู้นำในทัศนะของชุมชนหมายถึง ผู้นำเป็นผู้ที่มีความรู้หลากหลาย กล่าวคือ ต้องรู้งานในหน้าที่ รู้พื้นที่ เป็นที่ยอมรับของสังคม และที่สำคัญต้องเป็นคนที่เชิงบวก ปราศจากอคติ เช่น ในพื้นที่หมู่ที่ 1 ของตำบลท่าสาปมีคนไทยพุทธและมุสลิมอาศัยอยู่รวมกัน ในฐานะผู้นำก็จะปฏิบัติกับคนในชุมชนทั้งสองศาสนาอย่างเท่าเทียมโดยปราศจากอคติ เวลาที่มีกิจกรรมของหมู่บ้านก็จะแบ่งบทบาทหน้าที่กันตามความสามารถทำให้คนในหมู่บ้านรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของร่วมกันและจะออกมาร่วมกิจกรรมอย่างสม่ำเสมอเป็นต้น

และประเด็นที่เจ็ด การให้ความหมายภาวะผู้นำในทัศนะของชุมชนหมายถึง ผู้ที่มีความเสมอภาค เป็นธรรม และยุติธรรม อีกด้วย เช่น ให้ความสำคัญกับทุกคนอย่างเสมอภาคโดยไม่เลือกปฏิบัติ และจะยอมรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลายมาโดยตลอดนอกจากนี้ยังได้ร่วมจัดตั้งกองทุนซะกาตเพื่อช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาส ในหมู่บ้าน เงินที่ได้จากการจ่ายซะกาตจะนำมาให้กับคนยากจนที่อยู่ในตำบลท่าสาป และเมื่อมีงานบุญของหมู่บ้าน เช่นงานกินข้าวใหม่ งานอาซูรอ งานเมาลิด เป็นต้น ก็จะเชิญคนในหมู่บ้านทุกครัวเรือนมาร่วมทำกิจกรรมด้วย

4.4.2 การรับรู้ถึงภาวะผู้นำในทัศนะของชุมชนตำบลท่าสาป

สำหรับประเด็นการรับรู้ภาวะผู้นำในการพัฒนาชุมชนของตำบลท่าสาป จากผล

การศึกษาพบว่า

ประเด็นที่หนึ่ง ผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญส่วนใหญ่รับรู้จากการสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้คนในชุมชนยอมรับและเป็นที่ปรึกษา เนื่องจากพื้นที่ตำบลท่าสาป ประชาชนส่วนใหญ่ยังไม่ค่อยกล้าที่จะเสนอแนะปัญหาต่างๆในที่สาธารณะ ดังนั้นเมื่อมีผู้นำที่มีความมุ่งมั่น ตั้งใจ และหมั่นสร้างแรงจูงใจ เช่น การสร้างสำนึกความเป็นพลเมืองและความเป็นมุสลิมในวันศุกร์ หลังจากที่มีการละหมาดวันศุกร์เสร็จ ,การทำตัวเป็นแบบอย่างในการดำเนินชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อให้คนในชุมชนเห็นและได้ปฏิบัติตามให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและครอบครัวทำให้สามารถพึ่งตนเองได้, การสร้างบรรยากาศสำหรับเป็นสถานที่กลางของบ้านท่าสาปเพื่อให้คนในหมู่บ้านได้มีโอกาสพบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เป็นต้น นอกจากนี้พบว่าผู้นำมีการจัดฝึกอบรมอาชีพทำขนมแก่กลุ่มแม่บ้านทำขนมเบเกอรี่ ทำให้คนในชุมชนเกิดความรู้สึกผูกพันใกล้ชิดมากขึ้น

ประเด็นที่สอง ผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ รับรู้ภาวะผู้นำจากการที่ผู้นำสามารถจัดการกับปัญหาได้ กล่าวคือ ผู้นำสามารถเป็นที่ปรึกษาและคอยให้คำแนะนำ ช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาของคนในชุมชนทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องส่วนรวม เช่น เรื่องครอบครัว เรื่องการประกอบอาชีพ เรื่องเด็กติดยาเสพติดเป็นต้น ผู้นำจะรีบเร่งเข้าไปตรวจสอบข้อมูล หาข้อเท็จจริง ว่ามีสาเหตุเกิดจากอะไร ไม่รีบด่วนตัดสินใจ และจะประสานให้เจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องมาให้ความช่วยเหลือทันที

ประเด็นที่สาม การรับรู้ภาวะผู้นำจากการเป็นผู้มีบุคลิกภาพที่ดี แต่งกายเหมาะสม ถูกกาลเทศะ และมีทั้งความรู้ด้านศาสนาและสามัญควบคู่กันไปอีกด้วย เพราะผู้นำที่มีบุคลิกภาพดีจะทำให้เกิดความน่าเชื่อถือ ประกอบกับถ้ามีความรู้ทั้งศาสนาและสามัญ ก็จะยิ่งสร้างความเคารพนับถือมากยิ่งขึ้น

และประเด็นที่สี่ การรับรู้ภาวะผู้นำจากการได้รับความร่วมมือและมีส่วนร่วมในกิจกรรมของหมู่บ้าน เน้นการทำงานเป็นทีม เช่นเมื่อมีการจัดทำกิจกรรมของชุมชน การจัดเวทีประชาคมทำแผนชุมชน งานกวนอาซูรอ งานวันฮารีรายอ เป็นต้น คนในชุมชนก็ยินยอมพร้อมใจออกมาร่วมกิจกรรม ทำให้มีการแบ่งงานกันทำและทำงานเป็นทีม และผู้นำจะมีวิธีการทำให้คนมีส่วนร่วมโดยการสร้างสำนึกของชุมชน ชาวตำบลท่าสาปส่วนใหญ่เป็นมุสลิม ผู้นำจึงเน้นเรื่องการปฏิบัติหน้าที่ตามหลักคำสอนของศาสนาอิสลาม เช่น อิสลามสอนให้มุสลิมละหมาดร่วมกัน เมื่อคนในชุมชนมีการละหมาดร่วมกันทุกครั้ง ผู้นำมักจะได้รับเลือกให้เป็นผู้นำการละหมาด หลังจากละหมาดเสร็จก็จะมีการพูดคุยในเรื่องศาสนาและการสร้างจิตสำนึกของชุมชน ทำให้ชุมชนเกิดความรักความสามัคคีมากขึ้น

4.4.3 คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำ

คุณลักษณะพฤติกรรมของผู้นำ ตำบลท่าสาป จากผลการศึกษาพบได้ดังนี้

ประการที่หนึ่ง ผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญของทั้งตำบลท่าสาป ส่วนใหญ่เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ว่า ต้องการให้หมู่บ้านมีการพัฒนาประชาชนให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี มีอาชีพที่มั่นคง รู้จักสามัคคี และอยู่อย่างสันติสุข ถึงแม้ว่าตำบลท่าสาปจะมีพื้นที่ติดกับเทศบาลนครยะลา ซึ่งมีความเป็นเมืองก็ตาม แต่พื้นที่ส่วนใหญ่ของตำบลก็ยังต้องการได้รับการพัฒนา ประชาชนต้องการคุณภาพชีวิตที่ดีโดยเฉพาะการพัฒนาด้านเศรษฐกิจ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้นำเห็นตรงกัน ว่าจะทำอย่างไรให้คนในชุมชนมีอาชีพที่มั่นคง สามารถพึ่งตนเองได้ และคิดว่าจะทำอย่างไรให้คนในชุมชนมีความรัก ความสามัคคี รู้สึกผูกพันเสมือนญาติให้เหมือนกับในอดีตเมื่อ 20ปีที่แล้ว ที่ทุกฝ่ายต่างอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข นอกจากนี้ยังได้กำหนดวิสัยทัศน์ ให้คนในชุมชนมีส่วนรวมในการพัฒนาชุมชนผ่านกิจกรรมต่างๆของหมู่บ้าน เช่น งานแข่งขันกีฬา งานอำเภอยิ้มเคลื่อนที่ งานประเพณีกินข้าวใหม่ เป็นต้น ตลอดจนกำหนดวิสัยทัศน์ในด้านการพัฒนาการศึกษาทั้งศาสนาและสามัญ เน้นการพัฒนาอาชีพด้านการเกษตร และพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศน์ และจากการศึกษาพบว่าปัญหายาเสพติดเป็นปัญหาที่มีทุกหมู่บ้าน ผู้นำต่างมีเป้าหมายสอดคล้องกันในเรื่องการป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติดให้หมดไป ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การพาเยาวชนที่เป็นกลุ่มเสี่ยงไปออกดะวะห์(แสวงบุญ) การจัดตั้งกองทุนแม่ของแผ่นดิน การรณรงค์ให้คนในชุมชนเห็นความสำคัญของการออกกำลังกาย การอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับโทษของยาเสพติด เป็นต้น

ประการที่สอง การได้รับความยอมรับนับถือจากคนในชุมชน พบว่าผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญล้วนเป็นผู้นำที่ได้รับความเคารพนับถือจากคนในชุมชน โดยสังเกตจากการได้รับความร่วมมือและมีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน เช่น เมื่อมีการจัดเวทีประชาคมหมู่บ้าน หรือการจัดกิจกรรมแข่งขันกีฬา จะมีประชาชนออกมาร่วมกิจกรรมมากกว่าร้อยละ70ของครัวเรือนที่อาศัยอยู่ในหมู่บ้าน นอกจากนี้เวลามีกิจกรรมต่างๆที่ส่วนราชการประสานงานผ่านทางผู้นำคนในหมู่บ้านส่วนใหญ่พร้อมออกมาร่วมกิจกรรมทุกครั้ง นอกจากนี้ผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญเห็นว่าการเป็นที่ปรึกษาและชี้แนะแนวทางแก้ปัญหา รวมทั้งได้รับความไว้วางใจให้ดำรงตำแหน่งสำคัญของชุมชน ยังแสดงให้เห็นถึงการได้รับความยอมรับนับถือจากคนในชุมชนอีกด้วย เพราะผู้ให้ข้อมูลสำคัญมองว่าผู้นำจะต้องเป็นที่พึ่ง คอยให้ความช่วยเหลือ บำบัดทุกข์ บำรุงสุขแก่คนในชุมชนได้ จนสามารถสร้างความไว้วางใจให้ดำรงตำแหน่งสำคัญของชุมชน เช่น กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ผู้นำศาสนา ประธานกลุ่มต่างๆ แกนนำภาคประชาชน เป็นต้น และเห็นว่าการได้รับความเห็นชอบจากคนส่วนใหญ่ในที่ประชุมของชุมชน นั่นก็เป็นการแสดงถึงผู้นำยังคงได้รับความเคารพนับถือจากคนในชุมชนอีกด้วย เพราะเมื่อมีการประชุมคณะกรรมการหมู่บ้าน หรือมีการจัดเวทีประชาคมเพื่อจัดทำแผนชุมชน และให้ที่ประชาคมเสนอหาทางออกของปัญหาเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่ส่งผลกระทบกับคนส่วนใหญ่ เช่น เรื่องการจัดการขยะ เมื่อผู้นำเสนอให้ทางเทศบาลตำบลท่าสาปจัดหารถเก็บขยะ ชาวบ้านก็เห็นด้วย และเมื่อผู้นำได้บอกให้ชาวบ้านจัดการขยะด้วยตนเองก่อน โดยขยะเปียกให้ขุดหลุมฝังที่บ้าน ชาวบ้านก็ยอมปฏิบัติตาม

ประการที่สาม แนวทางสร้างแรงดลใจคนในชุมชนเพื่อการพัฒนาชุมชน จากผลการศึกษาพบว่า ผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญมีการใช้ภาษาและสัญลักษณ์ในการสร้างแรงดลใจคนในชุมชน เพื่อถ่ายทอดความคิดปลุกเร้าอารมณ์ เพื่อให้ผู้ตามเกิดแรงดลใจ หมายถึง 'การทำหน้าที่' เพื่อให้คนในชุมชนตระหนักว่าทุกคนมีบทบาทหน้าที่ การออกมาร่วมทำกิจกรรมของชุมชนก็ถือว่าเป็นการทำหน้าที่อย่างหนึ่งของมุสลิมที่ดี ดังนั้นจึงต้องตระหนัก และให้ความสำคัญกับการร่วมกิจกรรมของชุมชนด้วย เช่น ทุกวันศุกร์ ผู้นำจะใช้เวลาก่อนละหมาดวันศุกร์ ชี้แจงวัตถุประสงค์และแผนการการปฏิบัติงานของหมู่บ้าน ส่วนใหญ่เป็นเรื่องกิจกรรมโครงการที่รัฐสนับสนุนงบประมาณลงมาให้หมู่บ้าน กิจกรรมงานประเพณีต่างๆ การรักษาความสงบเรียบร้อยในหมู่บ้าน เช่น การร่วมประชุมประชาคมหมู่บ้าน การทำกิจกรรมพัฒนามัสยิด การร่วมงานบุญของหมู่บ้าน เป็นต้น และจะเน้นย้ำคำพูดที่ว่า "นั่นคือหน้าตาของหมู่บ้าน" เสมอเพื่อให้ชาวบ้านเกิดความตระหนัก อยากเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนา และเป็นการสร้างจิตสำนึกแก่คนในชุมชนซึ่งเป็นผู้ตามในการยึดกุมเป้าประสงค์การพัฒนาหมู่บ้าน รวมถึงสร้างความกระตือรือร้นในการรับมือและแก้ปัญหาของชุมชน เพราะผู้นำส่วนใหญ่มีระยะเวลาอาศัยอยู่ในชุมชนเป็นระยะเวลานาน บางคนอาศัยอยู่ในชุมชนตั้งแต่เกิด ทำให้เห็นสภาพปัญหาที่แท้จริงของชุมชน และมีความรู้สึกผูกพันกับพื้นที่ มีความต้องการเห็นชุมชนมีการพัฒนาในทางที่ดีขึ้น

ประการที่สี่ วิธีการกระตุ้นปัญญาคนในชุมชน จากผลการศึกษาพบว่า ผู้นำใช้เวทีประชาคมหมู่บ้านเป็นเครื่องมือในการกระตุ้นคนในชุมชนให้ออกมาแสดงความคิดเห็นและมาวิเคราะห์ปัญหาเพื่อเสนอทางเลือกที่ดีที่สุด กล่าวคือผู้นำจะคอยให้ความรู้ และคอยชี้แนะข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาหมู่บ้าน แล้วนำข้อมูลที่เป็นปัญหา ความต้องการ มาวิเคราะห์และเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาของหมู่บ้าน เช่น ตำบลท่าสาป เรื่องปัญหาการจัดการขยะ ซึ่งเป็นปัญหาที่ประชาชนได้รับความเดือดร้อนมาก ผู้นำได้จัดทำโครงการเยาวชนไร้ถังขยะ ผู้นำชุมชนคิดว่าอนาคต ถ้าชุมชนไม่รีบจัดการปัญหาขยะโดยชุมชนเอง จะทำให้เกิดปัญหาสิ่งแวดล้อมตามมา นอกจากนี้ยังมีวิธีการกระตุ้นปัญญาคนในชุมชนอีกวิธีหนึ่ง คือ ผู้นำใช้เหตุผลให้ผู้ตามมีความคิดเป็นอิสระ และผู้นำใช้ความคิดเชิงสังเคราะห์ เพื่อเสนอทางเลือกแก้ปัญหาของชุมชนอีกด้วย

และประการที่ห้า การคำนึงถึงบุคคลอื่น จากการศึกษาพบว่า ผู้นำชุมชนมีการจัดตั้งกองทุนแม่ของแผ่นดินเพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติดซึ่งเป็นปัญหาใหญ่ของหมู่บ้าน มีการนำเยาวชนที่ติดยาของหมู่ที่ 1 ไปบำบัดจำนวน 2 คนในปีที่ผ่านมา นอกจากนี้ยังมีการจัดตั้งกองทุนซะกาตเพื่อช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาส การช่วยเหลือผู้ยากไร้ให้เข้าถึงสิทธิต่างๆ อาทิ สิทธิผู้พิการ สิทธิของผู้สูงอายุ รวมถึงการจัดตั้งกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตบ้านโต๊ะดูรัส เพื่อจัดสวัสดิการให้กับสมาชิกใน

ชุมชน เช่นค่าชดเชยจากการนอนโรงพยาบาลครั้งละ 1,000 บาท, เงินขวัญถุงแก่บุตรของสมาชิกจำนวน 2,000 บาท เป็นต้น

4.4.4 บทบาทและหน้าที่ของผู้นำในการพัฒนาชุมชน

ประเด็นบทบาทหน้าที่ของผู้นำในการพัฒนาชุมชน จากผลการศึกษาพบว่า

1) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเห็นว่าผู้นำชุมชน มีบทบาทหน้าที่ในการประสานงานกับส่วนราชการต่างๆ โดยเฉพาะส่วนราชการที่เป็นภาคีการพัฒนาในพื้นที่ เช่น องค์การบริหารส่วนตำบล สาธารณสุขตำบล(โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล) เกษตรตำบล กศน.ตำบล พัฒนากร ปลัดอำเภอ ส่วนราชการอื่นๆ และกลุ่มองค์กรเครือข่ายในชุมชน เช่น กลุ่มกองทุนหมู่บ้าน กลุ่มอาชีพOTOP กองทุนแม่ของแผ่นดิน และเครือข่ายองค์กรชุมชนเป็นต้น เพื่อให้เกิดการบูรณาการการทำงานพัฒนาชุมชนร่วมกัน นอกจากนี้ผู้นำยังมีหน้าที่ในการเป็นศูนย์รับแจ้งข้อมูลต่างๆเช่น คนยากจน เด็กกำพร้า คนชรา ผู้ที่ได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์ความไม่สงบ เป็นต้น

2) บทบาทหน้าที่ในการช่วยเหลือเกื้อกูล ดูแลและแก้ปัญหาของชุมชน เช่น เรื่องกลุ่มสตรีและเยาวชนว่างงาน แล้วไปมั่วสุมกับยาเสพติด ทำให้เกิดปัญหาการลักขโมยในหมู่บ้าน ผู้นำได้เข้ามาแก้ไขโดยการใช้เวทีละหมาดวันศุกร์กำชับให้ผู้ปกครองเอาใจใส่ดูแลบุตรให้ดี ส่วนเยาวชนที่ติดยาเสพติด หากผู้ปกครองต้องการให้ผู้นำช่วยพาไปบำบัดยาเสพติด ผู้นำก็ได้ดำเนินการและให้เข้าค่ายอบรม จนทำให้เยาวชนบางคนสามารถกลับตัวกลับใจและเป็นคนดีของสังคมได้ และการประสานให้พัฒนากรผู้ประสานงานตำบลเข้ามาส่งเสริมเรื่องการประกอบอาชีพทำขนมเบเกอรี่ ทำให้กลุ่มสตรีมีรายได้เสริม

3) บทบาทหน้าที่ในการสื่อสารประชาสัมพันธ์ ผู้นำชุมชนของตำบลท่าสาปเห็นว่าผู้นำต้องมีการสื่อสารประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารของทางราชการให้กับคนในหมู่บ้านได้รับทราบทุกครั้งเพื่อเป็นการเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างคนในชุมชน

4) บทบาทการให้ความรู้ กระตุ้นให้คนในชุมชนแสดงความคิดเห็น ความรู้ ความสามารถ ถือได้ว่าเป็นบทบาทที่สำคัญเช่นเดียวกัน ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญเห็นว่าในการพัฒนาชุมชนต้องเริ่มจากการสร้างความรู้ ความเข้าใจให้คนในชุมชนตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของตนเอง จากนั้นต้องพยายามสร้างการมีส่วนร่วม สร้างบรรยากาศให้เกิดความเป็นกันเอง ใกล้ชิด ผูกพัน จะทำให้คนในชุมชนกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชน

นอกจากนี้เห็นว่าผู้นำจะต้องทำตามบทบาทหน้าที่อื่นๆอย่างเต็มความสามารถ ให้สมกับที่คนในชุมชนให้ความเคารพนับถือ และให้ความไว้วางใจในการเป็นผู้นำการพัฒนาชุมชน

4.5 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำในทัศนะของชุมชนของตำบลพร่อนและท่าสาป

4.5.1ความหมายของภาวะผู้นำในทัศนะของชุมชน

ผลการศึกษาพบว่า ผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญของตำบลพร่อนและตำบลท่าสาปได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำในทัศนะของชุมชนคล้ายคลึงกัน สามารถแยกประเด็นการให้ความหมายภาวะผู้นำได้ทั้งสิ้น 7 ประเด็น ดังนี้

1) การควบคุม ดูแล สั่งการผู้ตาม

2) การเป็นแบบอย่างที่ดี

3) การมีความรู้

4) การเข้าใจผู้อื่น,

5) การให้ความเป็นธรรม

6) การมีจิตอาสา

7) การนำชุมชน

สำหรับประเด็นที่หนึ่ง ของการให้ความหมายภาวะผู้นำในทัศนะของชุมชน พบว่า ผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญของทั้งสองตำบลได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำในการพัฒนาชุมชน คือผู้ที่สามารถควบคุม ดูแล สั่งการ และนำผู้ตามให้คล้อยตามได้ ยกตัวอย่างผู้นำของตำบลพร่อน ทุกครั้งที่หมู่บ้านกำหนดจัดเวทีประชาคมจัดทำแผนหมู่บ้านเพื่อให้ประชาชนเสนอปัญหาความต้องการ ผู้นำสามารถที่จะประชาสัมพันธ์เพื่อให้ประชาชนออกมาร่วมเวทีประชาคมได้จำนวนมาก และสามารถเป็นวิทยากรกระบวนการกระตุ้นให้คนในชุมชนเสนอความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์เพื่อการพัฒนาชุมชนได้ ส่วนผู้นำของตำบลท่าสาป ก็เช่นเดียวกัน เมื่อผู้นำกำหนดจัดเวทีประชาคมจัดทำแผนหมู่บ้านเพื่อให้ประชาชนเสนอปัญหาความต้องการ ผู้นำสามารถที่จะประชาสัมพันธ์เพื่อให้ประชาชนออกมาร่วมเวทีประชาคมได้จำนวนมากเช่นกันกับตำบลพร่อน และสามารถเป็นวิทยากรกระบวนการกระตุ้นให้คนในชุมชนเสนอความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อหมู่บ้านได้

ประเด็นที่สอง การเป็นแบบอย่างที่ดี หมายถึงภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดี ปฏิบัติตามหลักศาสนา มีความซื่อสัตย์ เสียสละ มีความรับผิดชอบ มุ่งมั่น ตั้งใจ กระตือรือร้น และอยู่ในกฎระเบียบของสังคม ถึงแม้ว่าผู้นำคนนั้นจะเป็นผู้นำแบบเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ตาม เป็นเพราะในบริบทของพื้นที่ตำบลพร่อนและตำบลท่าสาป ประชาชนส่วนใหญ่นับถือศาสนาอิสลาม ซึ่งในหลักคำสอนของศาสนา ได้สอดแทรกแนวทางในการปฏิบัติตนของผู้ตามต่อผู้นำ ดังวจนะของศาสดามูฮัมหมัด ศ.ล. ความว่า ‘ต้องเชื่อฟังตามผู้นำถึงแม้จะถูกหักห้ามสิทธิ เพราะแท้จริงพวกเขามีภาระหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ และสำหรับพวกท่านก็มีภาระหน้าที่ต้องรับผิดชอบ (บันทึกโดยมุสลิม หมายเลขหะดีษ 1846) ด้วยเหตุนี้จึงทำให้ผู้นำเกิดความตระหนักในการประพฤติ ปฏิบัติตนเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ตาม โดยยึดตามหลักคุณธรรม จริยธรรมของศาสนาอย่างเคร่งครัด ยกตัวอย่างเช่น กำนันคนก่อนของตำบลพร่อน ที่ได้ปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างที่ดี ประพฤติตนอยู่ในศีลธรรมอันดี อยู่ในอีหม่าน (ประพฤติปฏิบัติตามหลักศาสนาอย่างเคร่งครัด)และที่สำคัญคือมีความรู้ด้านศาสนา เป็นโต๊ะครูที่คอย

สอนศาสนาคนในหมู่บ้านด้วย จึงทำให้กำนันคนปัจจุบันได้ยึดถือเป็นแบบอย่างมาเป็นแนวปฏิบัติ ทำให้ได้รับการยอมรับนับถือจากชาวบ้านมาก ส่วนของตำบลท่าสาปก็เช่นเดียวกันผู้นำทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในทุกด้าน มีความรับผิดชอบ มุ่งมั่น ตั้งใจ กระตือรือร้น และอยู่ในกฎระเบียบของสังคม ยกตัวอย่างเช่น ครูสอนศาสนาที่มหาวิทยาลัยฟาฏอนี(วิทยาลัยอิสลามเดิม) กล่าวว่า การที่ผู้นำจะมีส่วนทำให้ผู้ตามเชื่อถือหรือคล้อยตามนั้น ผู้นำจะต้องทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีก่อน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการดูแลเอาใจใส่คนในครอบครัว การดูแลบุคลิกภาพ และการสร้างจิตสำนึกของชุมชน เป็นต้น

ประเด็นที่สาม การมีความรู้ พบว่าผู้นำเป็นผู้ที่มีความรู้หลากหลาย กล่าวคือ ต้องรู้งานในหน้าที่ รู้พื้นที่ เป็นที่ยอมรับของสังคม เช่นผู้นำตำบลพร่อนกล่าวว่า เมื่อผู้นำได้รับข่าวสารประชาสัมพันธ์จาก อาสาสมัครสาธารณสุขหมู่บ้าน(อสม.) ในเรื่องโรคระบาด ผู้นำจะต้องศึกษาข้อมูลอย่างละเอียด แล้วนำไปประชาสัมพันธ์ให้คนในหมู่บ้าน เพื่อที่จะป้องกันการแพร่ระบาดของโรค เช่น โรคชิคุณกุนยา โรคไข้เลือดออก เป็นต้น ส่วนผู้นำของตำบลท่าสาป เห็นว่าผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีความรู้หลากหลาย กล่าวคือ ต้องรู้งานในหน้าที่ รู้พื้นที่ เป็นที่ยอมรับของสังคม และที่สำคัญต้องเป็นคนที่เชิงบวก ปราศจากอคติ เช่น ในพื้นที่หมู่ที่ 1 ของตำบลท่าสาปมีประชาชนที่นับถือศาสนาพุทธและประชาชนที่นับถือศาสนาอิสลามอาศัยอยู่รวมกัน ในฐานะผู้นำก็จะปฏิบัติกับประชาชนในชุมชนทั้งสองศาสนาอย่างเท่าเทียมโดยปราศจากอคติ ทุกครั้งที่มีกิจกรรมของหมู่บ้านก็จะแบ่งบทบาทหน้าที่กันตามความสามารถทำให้คนในหมู่บ้านรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของร่วมกันและจะออกมาร่วมกิจกรรมอย่างสม่ำเสมอ เป็นต้น

ประเด็นที่สี่ การเข้าใจผู้อื่น พบว่าผู้นำของตำบลพร่อนให้ความหมายภาวะผู้นำว่าต้องเป็นผู้เข้าใจอารมณ์ ความรู้สึก รับฟังความเห็นผู้อื่น มีความกล้าตัดสินใจ โดยเฉพาะเวลาที่หมู่บ้านมีปัญหา ผู้นำจะต้องรีบเข้ามาแก้ไขสถานการณ์ รับรู้ข้อมูลให้รอบด้านเพื่อการตัดสินใจที่ถูกต้อง ส่วนของตำบลท่าสาปก็เช่นเดียวกันพบว่าผู้นำต้องเป็นผู้เข้าใจอารมณ์ ความรู้สึก รับฟังความเห็นผู้อื่น มีความกล้าตัดสินใจ โดยเฉพาะเวลาที่หมู่บ้านมีปัญหา ผู้นำจะต้องรีบเข้ามาแก้ไขสถานการณ์ รับรู้ข้อมูลให้รอบด้านเพื่อการตัดสินใจที่ถูกต้อง อย่างกรณีของกำนันตำบลท่าสาปเล่าให้ฟังว่า เนื่องจากหมู่ที่ 3 ตำบลท่าสาปมีสภาพพื้นที่ลุ่มเพราะอยู่ใกล้กับแม่น้ำปัตตานี และทางองค์การบริหารส่วนตำบลท่าสาปได้สร้างเขื่อนกั้นน้ำไว้แล้ว แต่มีความจำเป็นที่จะต้องขอพื้นที่ของผู้ที่อยู่ที่กับสันเขื่อนคนละประมาณ 10 เมตร ทำให้มีประชาชนบางคนไม่ยอมเสียพื้นที่ให้กับ องค์การบริหารส่วนตำบลท่าสาปเพื่อสร้างถนนริมสันเขื่อน ในฐานะกำนันเป็นผู้ที่คนในหมู่บ้านให้การยอมรับจึงได้พบปะพูดคุยกับเจ้าของที่ดินที่มีดินติดกับสันเขื่อนให้ช่วยกันบริจาคที่ดินเพื่อสาธารณะจนทำให้สามารถสร้างถนนริมสันเขื่อนจนสำเร็จ

ประเด็นที่ห้า การให้ความเสมอภาคเป็นธรรม และยุติธรรม พบว่าผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญของตำบลพร่อนและตำบลท่าสาป ให้ความหมายของภาวะผู้นำที่เกี่ยวกับการให้ความเสมอภาค เป็น

ธรรม และยุติธรรมไม่แตกต่างกัน โดยผู้นำต้องให้ความสำคัญกับทุกคนอย่างเสมอภาคโดยไม่เลือกปฏิบัติ และจะยอมรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลายมาโดยตลอดนอกจากนี้ยังได้ร่วมจัดตั้งกองทุนซะกาตเพื่อช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาส ในหมู่บ้าน ซึ่งได้รับความร่วมมือจากคนในหมู่บ้านทุกๆปี จะมีการนำเงินที่ได้จากการจ่ายซะกาตมาบริจาคกับคนยากจนที่อยู่ในตำบลพร่อนและตำบลท่าสาป เมื่อมีงานบุญของหมู่บ้าน เช่น งานกินข้าวใหม่ งานอาซูรอ งานเมาลิด เป็นต้น ก็จะเชิญคนในหมู่บ้านทุกครัวเรือนมาร่วมทำกิจกรรมด้วย

ประเด็นที่หก การมีจิตอาสา ผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญของตำบลพร่อนให้ความหมายภาวะผู้นำคือ ผู้ที่มีจิตอาสา เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน ชอบช่วยเหลือผู้อื่น และเห็นว่า การพัฒนาชุมชน เป็นการดำเนินกิจกรรมต่างๆเพื่อให้ชุมชนมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ผู้นำจึงต้องทุ่มเททั้งแรงกาย แรงใจเพื่อแก้ไข้ปัญหาของคนในชุมชน บ่อยครั้งอาจต้องเสียสละเวลา ทรัพย์สิน และความสุขส่วนตนเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม ยกตัวอย่างเช่น ผู้นำของตำบลพร่อน เวลาที่มีงานในพื้นที่ ผู้นำต้องเสียสละ เวลาเพื่อร่วมงาน ซึ่งตรงกับภาษาอาหรับ เรียกว่ากรูบ่าน (การเสียสละ) ในที่นี้หมายถึงการเสียสละอย่างมากๆในทุกๆเรื่องทั้งเวลาและทรัพย์สินเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม ส่วนผู้นำของตำบลท่าสาปก็เช่นเดียวกัน พบว่า บ่อยครั้งผู้นำอาจต้องเสียสละเวลา ทรัพย์สิน และความสุขส่วนตนเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม ยกตัวอย่าง ประธานกลุ่มสตรีทำขนมเบอเกอรี่ของตำบลท่าสาป ได้เสียสละพื้นที่ส่วนหนึ่งของบ้านเพื่อทำโรงเรือนในการทำขนมเนื่องจากว่าถ้ากลุ่มไม่มีโรงเรือนอย่างถูกสุขลักษณะก็จะไม่ผ่านการรับรองอย.จากกระทรวงสาธารณสุข

ประเด็นสุดท้าย การนำชุมชนไปสู่เป้าหมาย พบว่าผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญของทั้งสองตำบลได้ให้ความหมายในประเด็นนี้โดยรวมผู้นำทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ กล่าวคือ มิได้หมายถึงเฉพาะผู้นำที่มีตำแหน่งทางสังคมเท่านั้น แต่หมายรวมถึงใครก็ตามในชุมชน ที่สามารถนำพาคนในชุมชนให้ร่วมกันพัฒนาชุมชนไปสู่เป้าหมายได้ โดยเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมให้คนในหมู่บ้านได้มีบทบาทและช่วยกันแก้ไขปัญหาของหมู่บ้าน เช่นผู้นำของตำบลพร่อน เมื่อทราบว่ายาเสพติดเป็นปัญหาของชุมชน ก็จะส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้และเข้าไปร่วมหาวิธีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้ผู้ปกครองเห็นถึงผลร้ายที่จะเกิดกับลูกหลาน ให้ลุกขึ้นมาต่อสู้กับปัญหายาเสพติดและปัญหาสังคมอื่นๆเพื่อให้รู้เท่าทันและร่วมพัฒนาชุมชนให้ปลอดยาเสพติดและเป็นชุมชนเข้มแข็ง ส่วนของผู้นำตำบลท่าสาป เช่น เมื่อผู้ใหญ่ดิง คิดว่ายาเสพติดเป็นปัญหาของชุมชน ก็จะส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้และเข้าไปร่วมหาวิธีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้ผู้ปกครองเห็นถึงผลร้ายที่จะเกิดกับบุตรหลาน ให้ลุกมาต่อสู้กับปัญหายาเสพติดเพื่อสร้างชุมชนเข้มเข็งอย่างยั่งยืน ปรากฏตามตารางที่ 4.2

ที่	ประเด็น	ตำบลพร่อน	ตำบลท่าสาป

1	การควบคุม ดูแล สั่งการผู้ตาม	เป็นวิทยากรกระบวนการนำชาวบ้านในเวทีประชาคม	สามารถเรียกชาวบ้านให้ออกมาร่วมเวทีประชาคมและเป็นวิทยากรกระบวนการกระตุ้นให้แสดงความคิดเห็น
2	การเป็นแบบอย่างที่ดี	ปฏิบัติตามหลักศาสนา มีความซื่อสัตย์เสียสละ รับผิดชอบ	ปฏิบัติตามหลักศาสนา มุ่งมั่นตั้งใจ กระตือรือร้นอยู่ในกฎระเบียบของสังคม ดูแลเอาใจใส่คนในครอบครัว ดูแลบุคลิกภาพ
3	การมีความรู้	มีความรู้หลากหลาย รู้งานในหน้าที่ และรู้พื้นที่	มีความรู้หลากหลาย รู้งานในหน้าที่ รู้พื้นที่ คิดเชิงบวก ปราศจากอคติ
4	การเข้าใจผู้อื่น	รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความกล้าตัดสินใจในสิ่งที่ถูกต้อง	รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น กล้าตัดสินใจ รับรู้ข้อมูลอย่างรอบด้าน
5	การให้ความเป็นเสมอภาคเป็นธรรม	ให้ความเสมอภาคคนในชุมชนโดยไม่เลือกปฏิบัติ เช่น การจ่ายซะกาต การเชิญให้มาร่วมงานบุญ	ให้ความเสมอภาคคนในชุมชนโดยไม่เลือกปฏิบัติเช่น การจ่ายซะกาต การเชิญให้มาร่วมงานบุญ
6	การมีจิตอาสา	ช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความเต็มใจ และเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน	ช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความเต็มใจ และเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน
7	การนำชุมชน	เน้นกระบวนการมีส่วนร่วม	เน้นกระบวนการมีส่วนร่วม

ตารางที่ 4. 2 แสดงการเปรียบเทียบการให้ความหมายภาวะผู้นำในทัศนะของชุมชนของตำบลพร่อนและตำบลท่าสาป

4.5.2 การรับรู้ถึงภาวะผู้นำในทัศนะของชุมชน

สำหรับประเด็นการรับรู้ภาวะผู้นำในการพัฒนาชุมชนของตำบลพร่อนและท่าสาปมี

การรับรู้ถึงภาวะผู้นำในทัศนะของชุมชน แบ่งออกได้เป็น 4 ประเด็น สามารถอธิบายได้ ดังนี้

ประเด็นที่ 1 การรับรู้ภาวะผู้นำจากการจัดการกับปัญหาของชุมชน ผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญของทั้งสองชุมชนให้ข้อมูลที่แตกต่างกันกล่าวคือ ผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญของตำบลพร่อนเห็นว่าผู้นำสามารถจัดการกับปัญหาได้ด้วยการคิดเป็นระบบ คิดเชิงบริหาร คิดเชิงวิเคราะห์ และมีไหวพริบปฏิภาณ เช่น เมื่อมีปัญหามลพิษทางน้ำเกิดขึ้นในตำบลพร่อน ผู้นำจะรีบเร่งเข้าไปตรวจสอบข้อมูล หาข้อเท็จจริง ว่ามีสาเหตุเกิดจากอะไร ไม่รีบด่วนตัดสินใจ และประสานให้เจ้าหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญมาตรวจสอบทันที ในขณะนี้ได้พยายามบูรณาการงานต่าง ๆ ในพื้นที่โดยเฉพาะเรื่องกระบวนการจัดทำแผนชุมชน ได้ขอความร่วมมือให้หน่วยงานต่าง ๆที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักงานสาธารณสุขอำเภอเมืองยะลา สำนักงานพัฒนาชุมชนเมืองยะลา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งเดิมมีการแยกกันทำงาน ทำให้ประชาชน เบื่อหน่าย จึงเกิดแนวคิดที่จะต้องบูรณการหน่วยงานต่าง ๆ มาร่วมกันทำแผนชุมชน เพื่อสะท้อนปัญหา และนำปัญหาจากแผนไปปฏิบัติ ส่วนผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญของตำบลท่าสาป เห็นว่าผู้นำสามารถเป็นที่ปรึกษาและคอยให้คำแนะนำ ช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาของคนในชุมชนทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องส่วนรวม เช่น เรื่องครอบครัว เรื่องการประกอบอาชีพ เรื่องเด็กติดยาเสพติดเป็นต้น ผู้นำจะรีบเร่งเข้าไปตรวจสอบข้อมูล หาข้อเท็จจริง ว่ามีสาเหตุเกิดจากอะไร ไม่รีบด่วนตัดสินใจ และจะประสานให้เจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องมาให้ความช่วยเหลือทันที

ประเด็นที่ 2 การรับรู้ภาวะผู้นำจากการได้รับความร่วมมือและมีส่วนร่วมในกิจกรรมของหมู่บ้าน ผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญของทั้งสองชุมชนเห็นว่าการทำงานเป็นทีมและการแบ่งงานตามบทบาทหน้าที่เป็นสิ่งสำคัญ กล่าวคือเมื่อผู้นำมีการจัดทำกิจกรรมของชุมชน การจัดเวทีประชาคมทำแผนชุมชน งานกวนอาซูรอ งานวันฮารีรายอ เป็นต้น คนในชุมชนก็ยินยอมพร้อมใจออกมาร่วมกิจกรรม ทำให้เกิดความรัก ความสามัคคี มีการแบ่งงานกันทำและทำงานเป็นทีม นอกจากนี้ผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญของตำบลท่าสาปให้ข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับการเน้นการสร้างสำนึกของชุมชนตามหลักคำสอนของศาสนาอิสลาม เช่น ทุกครั้งหลังจากละหมาดร่วมกัน ผู้นำมักจะได้รับเลือกให้เป็นผู้นำการละหมาด หลังจากละหมาดเสร็จก็จะมีการพูดคุยในเรื่องศาสนาและการสร้างจิตสำนึกของชุมชน ทำให้ชุมชนเกิดความรักความสามัคคีมากขึ้น

ประเด็นที่ 3 การรับรู้ภาวะผู้นำในการพัฒนาชุมชนจากการสร้างแรงจูงใจ พบว่าพื้นที่ทั้งสองชุมชน ประชาชนส่วนใหญ่ยังไม่ค่อยกล้าที่จะเสนอแนะปัญหาต่างๆในที่สาธารณะ ดังนั้นเมื่อมีผู้นำที่มีความมุ่งมั่น ตั้งใจ และหมั่นสร้างแรงจูงใจ คนในชุมชนก็จะยอมรับและยอมให้เป็นที่ปรึกษา โดยผู้นำมีวิธีการจูงใจแตกต่างกัน เช่น กำนันตำบลพร่อนมักจะมีการจูงใจคนในหมู่บ้านโดยการจัดทัศนะศึกษาดูงานสถานที่ต่างๆที่คนในหมู่บ้านสนใจแต่มีข้อแม้คือในการทัศนศึกษาดูงานจะต้องไปดูงานหมู่บ้านที่มีการพัฒนาเป็นหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียงทุกครั้งเพื่อเป็นแรงจูงใจให้คนในหมู่บ้านนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไปปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและครอบครัวสามารถพึ่งตนเองได้ สำหรับสถานที่ที่กำนันมักจะพาคนในหมู่บ้านไปทัศนะศึกษาดูงานเช่น จังหวัดสตูล

สงขลา และนราธิวาส เป็นต้น เมื่อกลับมาจากการทัศนะศึกษาดูงานร่วมกันจะเห็นว่าคนในหมู่บ้านมีปฏิสัมพันธ์ดีขึ้นทุกครั้งทำให้กล้าที่จะแสดงความคิดเห็นการทัศนะศึกษาดูงาน นอกจากนี้พบว่าผู้นำมีการจัดฝึกอบรมอาชีพทำขนมแก่ลุ่มแม่บ้าน ทำให้คนในชุมชนเกิดความรู้สึกผูกพันใกล้ชิด และเมื่อมีปัญหาก็อยากมาขอคำปรึกษาจากผู้นำ เช่น ปัญหาครอบครัว ปัญหาที่ดิน ปัญหาการว่างงาน เป็นต้น ส่วนผู้นำของตำบลท่าสาปก็มีวิธีการจูงใจโดยการสร้างสำนึกความเป็นพลเมืองและความเป็นมุสลิมในทุกวันศุกร์ หลังจากที่มีการละหมาดวันศุกร์เสร็จ(เวลา 13.00 น. โดยประมาณ) และการทำตัวเป็นแบบอย่างในการดำเนินชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อให้คนในชุมชนเห็นและได้ปฏิบัติตามให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและครอบครัวทำให้สามารถพึ่งตนเองได้ การสร้างบรรยากาศสำหรับเป็นสถานที่กลางของบ้านท่าสาปเพื่อให้คนในหมู่บ้านได้มีโอกาสพบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เป็นต้น นอกจากนี้พบว่าผู้นำมีการจัดฝึกอบรมอาชีพทำขนมแก่กลุ่มแม่บ้านทำขนมเบอเกอรี่ ทำให้คนในชุมชนเกิดความรู้สึกผูกพันใกล้ชิดมากขึ้น

และประเด็นสุดท้าย การรับรู้ภาวะผู้นำจากการเป็นผู้มีบุคลิกภาพที่ดี พบว่าผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญทั้งสองตำบลมีความคิดเห็นตรงกันกล่าวคือ รับรู้จากการที่ผู้นำมีบุคลิกภาพที่ดีทั้งกาย วาจา ใจ และมีความรู้ด้านศาสนาและสามัญควบคู่กันไป เพราะผู้นำที่มีบุคลิกภาพดีจะทำให้เกิดความน่าเชื่อถือประกอบกับถ้ามีความรู้ทั้งศาสนาและสามัญ ก็จะยิ่งสร้างความเคารพนับถือมากยิ่งขึ้น เช่น เมื่อมีการประชุมผู้นำจะต้องแต่งกายให้ดูดี สง่าผ่าเผย เหมาะสม ถูกกาลเทศะ ผลการเปรียบเทียบปรากฏตามตารางที่ 4.3

ที่	ประเด็น	ตำบลพร่อน	ตำบลท่าสาป
1	การจัดการกับปัญหาของชุมชน	คิดเป็นระบบ คิดเชิงบริหารและคิดเชิงวิเคราะห์	เป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำในการแก้ปัญหาของคนในชุมชน
2	การได้รับความร่วมมือ	-แบ่งงานกันทำตามบทบาทหน้าที่ -เน้นการทำงานเป็นทีม	- สร้างสำนึกของชุมชนจากหลักคำสอนของศาสนา - เน้นการทำงานเป็นทีม
3	การสร้างแรงจูงใจ	-จัดกิจกรรมทัศนศึกษาดูงานหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียง -จัดฝึกอบรมอาชีพ	-สร้างสำนึกความเป็นพลเมืองและความเป็นมุสลิมที่ดี -การเป็นแบบอย่างการดำเนินชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง - การสร้างบรรยากาศให้มีสถานที่กลางของหมู่บ้าน

4	การมีบุคลิกภาพที่ดี	-แต่งกายดูดี สง่า และพูดจาดี - มีความรู้ด้านศาสนาและสามัญควบคู่กันไป	-มีความรู้ด้านศาสนาและสามัญควบคู่กันไป - แต่งกายเหมาะสม ถูกกาลเทศะ

ตารางที่ 4.3 แสดงการเปรียบเทียบการรับรู้ภาวะผู้นำในทัศนะของชุมชนของตำบลพร่อนและตำบลท่าสาป

4.5.3 คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำของทั้งสองตำบล

ประเด็นคุณลักษณะพฤติกรรมของผู้นำ ผู้ศึกษาได้แบ่งคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำไว้ 5 คุณลักษณะ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาชุมชน การได้รับความเคารพนับถือจากคนในชุมชน การสร้างแรงดลใจคนในชุมชนเพื่อการพัฒนาชุมชน การกระตุ้นปัญญาคนในชุมชน และการคำนึงถึงบุคคลอื่น สามารถอธิบายได้ดังนี้

คุณลักษณะที่ 1 การมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาชุมชน จากผลการศึกษาพบว่าผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญของทั้งสองตำบล มีความคิดเห็นว่าผู้นำของชุมชนล้วนเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ โดยต้องการให้หมู่บ้านมีการพัฒนาประชาชนให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี มีอาชีพที่มั่นคง รู้จักสามัคคี และอยู่อย่างสันติสุข ยกตัวอย่างเช่น ตำบลพร่อน เนื่องจากบริบทของตำบลพร่อนยังคงมีความเป็นชนบท ต้องการได้รับการพัฒนาโดยเฉพาะการพัฒนาด้านเศรษฐกิจ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้นำเห็นตรงกัน ว่าจะทำอย่างไรให้คนในชุมชนมีอาชีพที่มั่นคง สามารถพึ่งตนเองได้ และคิดว่าจะทำอย่างไรให้คนในชุมชนมีความรัก ความสามัคคี รู้สึกผูกพันเสมือนญาติให้เหมือนกับในอดีตเมื่อ20ปีที่แล้ว ที่ทุกฝ่ายต่างอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข นอกจากนี้ยังได้กำหนดวิสัยทัศน์ ให้คนในชุมชนมีส่วนรวมในการพัฒนาชุมชนผ่านกิจกรรมต่างๆของหมู่บ้าน เช่น งานแข่งขันกีฬา งานอำเภอยิ้มเคลื่อนที่ งานประเพณีกินข้าวใหม่ เป็นต้น รวมถึงชุมชนอยู่ดีมีสุข หมู่บ้านปลอดยาเสพติดอีกด้วย นอกจากนี้จากการศึกษาพบว่าปัญหายาเสพติดเป็นปัญหาที่มีทุกหมู่บ้าน ผู้นำต่างมีเป้าหมายสอดคล้องกันในเรื่องการป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติดให้หมดไป ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การจัดตั้งกองทุนแม่ของแผ่นดิน การรณรงค์ให้คนในชุมชนเห็นความสำคัญของการออกกำลังกาย การอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับโทษของยาเสพติด เป็นต้น ส่วนของตำบลท่าสาปจากการศึกษาพบว่า ส่วนใหญ่เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์เช่นเดียวกันโดยได้กำหนดวิสัยทัศน์ว่า ต้องการให้หมู่บ้านมีการพัฒนาประชาชนให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี มีอาชีพที่มั่นคง รู้จักสามัคคี และอยู่อย่างสันติสุข ถึงแม้ว่าตำบลท่าสาปจะมีพื้นที่ติดกับเทศบาลนครยะลา ซึ่งมีความเป็นเมืองก็ตาม แต่พื้นที่ส่วนใหญ่ของตำบลก็ยังต้องการได้รับการพัฒนา ประชาชนต้องการคุณภาพชีวิตที่ดีโดยเฉพาะการพัฒนาด้านเศรษฐกิจ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้นำเห็นตรงกัน ว่าจะทำอย่างไรให้คนในชุมชนมีอาชีพที่มั่นคง สามารถ

พึ่งตนเองได้ และคิดว่าจะทำอย่างไรให้คนในชุมชนมีความรัก ความสามัคคี รู้สึกผูกพันเสมือนญาติให้เหมือนกับในอดีตเมื่อ20ปีที่แล้ว ที่ทุกฝ่ายต่างอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข นอกจากนี้ยังได้กำหนดวิสัยทัศน์ให้คนในชุมชนมีส่วนรวมในการพัฒนาชุมชนผ่านกิจกรรมต่างๆของหมู่บ้าน เช่น งานแข่งขันกีฬาเสริมสร้างความสัมพันธ์ชุมชน งานอำเภอยิ้มเคลื่อนที่ งานแข่งว่าว เป็นต้น ตลอดจนกำหนดวิสัยทัศน์ในด้านการพัฒนาการศึกษาทั้งศาสนาและสามัญ เน้นการพัฒนาอาชีพด้านการเกษตร และพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศน์ และจากการศึกษาพบว่าปัญหายาเสพติดเป็นปัญหาที่มีทุกหมู่บ้าน ผู้นำต่างมีเป้าหมายสอดคล้องกันในเรื่องการป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติดให้หมดไป ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การพาเยาวชนที่เป็นกลุ่มเสี่ยงไปออกดะวะห์ การจัดตั้งกองทุนแม่ของแผ่นดิน การรณรงค์ให้คนในชุมชนเห็นความสำคัญของการออกกำลังกาย การอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับโทษของยาเสพติด เป็นต้น

คุณลักษณะที่ 2 การได้รับความเคารพนับถือจากคนในชุมชน พบว่าผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญของทั้งสองตำบลมีความคิดเห็นว่าเป็นผู้นำที่ได้รับความเคารพนับถือจากคนในชุมชน โดยสังเกตจากการได้รับความร่วมมือและมีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน เช่น เมื่อมีการจัดเวทีประชาคมหมู่บ้าน หรือการจัดกิจกรรมงานบุญของหมู่บ้าน จะมีประชาชนออกมาร่วมกิจกรรมมากกว่าร้อยละ70 ของครัวเรือนที่อาศัยอยู่ในหมู่บ้าน นอกจากนี้เวลามีกิจกรรมต่างๆที่ส่วนราชการประสานงานผ่านทางผู้นำคนในหมู่บ้านส่วนใหญ่พร้อมออกมาร่วมกิจกรรมทุกครั้ง นอกจากนี้ผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญเห็นว่าการเป็นที่ปรึกษาและชี้แนะแนวทางแก้ปัญหา รวมทั้งได้รับความไว้วางใจให้ดำรงตำแหน่งสำคัญของชุมชน ยังแสดงให้เห็นถึงการได้รับความยอมรับนับถือจากคนในชุมชนอีกด้วย เพราะผู้ให้ข้อมูลสำคัญมองว่าผู้นำจะต้องเป็นที่พึ่ง คอยให้ความช่วยเหลือ บำบัดทุกข์ บำรุงสุขแก่คนในชุมชนได้ จนสามารถสร้างความไว้วางใจให้ดำรงตำแหน่งสำคัญของชุมชน เช่น กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ผู้นำศาสนา ประธานกลุ่มต่างๆ แกนนำภาคประชาชน เป็นต้น นอกจากนี้มีผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนน้อยเห็นว่าการได้รับความเห็นชอบจากคนส่วนใหญ่ในที่ประชุมของชุมชน นั่นก็เป็นการแสดงถึงผู้นำยังคงได้รับความเคารพนับถือจากคนในชุมชนอีกด้วย เพราะเมื่อมีการประชุมคณะกรรมการหมู่บ้าน หรือมีการจัดเวทีประชาคมเพื่อหาทางออกของปัญหาเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่ส่งผลกระทบกับคนส่วนใหญ่ เช่น เรื่องปัญหาสิ่งแวดล้อมของตำบลพร่อน ที่เกิดจากมลภาวะของเสียในโรงงานอุตสาหกรรมปล่อยออกมาผ่านลำคลอง จนทำให้ชาวบ้านเกิดอาการคัน ผู้นำจึงรีบเข้ามาตรวจสอบและให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้ามาดูแล และจะเสนอทางออกของปัญหาโดยรวบรวมข้อมูล ข้อเท็จจริงทั้งหมดมานำเสนอในที่ประชุมหมู่บ้านเพื่อหาข้อยุติ สำหรับการได้รับความยอมรับนับถือจากคนในชุมชนของตำบลท่าสาป สามารถพบได้จากการได้รับความร่วมมือและมีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน เช่น เมื่อมีการจัดเวทีประชาคมหมู่บ้านในประเด็นต่างๆ เช่น การจัดเวทีประชาคมเพื่อจัดทำแผนชุมชน การจัดประชาคมเสนอหาทางออกของปัญหาเรื่อง

ใดเรื่องหนึ่งที่ส่งผลกระทบกับคนส่วนใหญ่ อันได้แก่ เรื่องการจัดการขยะ เมื่อผู้นำเสนอให้ทางเทศบาลตำบลท่าสาปจัดหารถเก็บขยะ ประชาชนก็เห็นด้วย และเมื่อผู้นำได้บอกให้ประชาชนในแต่ละครัวเรือนจัดการขยะด้วยตนเองก่อนโดยขยะเปียกให้ขุดหลุมฝังที่บ้าน ประชาชนก็ยอมปฏิบัติตาม ซึ่งประการสำคัญในการจัดประชาคมนั้นกล่าวคือส่วนใหญ่แล้วจะมีประชาชนออกมาร่วมกิจกรรมมากกว่าร้อยละ 70ของครัวเรือนที่อาศัยอยู่ในหมู่บ้าน แม้แต่กิจกรรมต่างๆที่ส่วนราชการประสานงานผ่านทางผู้นำประชาชนในหมู่บ้านส่วนใหญ่พร้อมใจออกมาร่วมกิจกรรมทุกครั้งนอกจากนี้ยังมีกิจกรรมอื่นๆ อีกเช่น การจัดกิจกรรมแข่งขันกีฬา การประชุมคณะกรรมการหมู่บ้านจากความร่วมมือที่เกิดขึ้นสืบเนื่องจากความไว้ใจของประชาชนในชุมชนต่อผู้นำทำให้ผู้นำหลายคนได้รับความไว้วางใจให้ดำรงตำแหน่งสำคัญของชุมชนเช่น กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ผู้นำศาสนา ประธานกลุ่มต่างๆ แกนนำภาคประชาชน เป็นต้น ซึ่งสิ่งต่างๆที่ปรากฏขึ้นย่อมเป็นการแสดงว่าผู้นำยังคงได้รับความเคารพนับถือจากคนในชุมชน

คุณลักษณะที่ 3 การสร้างแรงดลใจคนในชุมชนเพื่อการพัฒนาชุมชน จากผลการศึกษาพบว่า ผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญทั้งสองตำบลมีการกำหนดวัตถุประสงค์และมาตรฐานการปฏิบัติงานผ่านกิจกรรมต่างๆ เช่น ทุกวันศุกร์ ผู้นำจะใช้เวลาก่อนละหมาดวันศุกร์ ชี้แจงวัตถุประสงค์และมาตรฐานการปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่เป็นเรื่องกิจกรรมโครงการที่รัฐสนับสนุนงบประมาณลงมาให้หมู่บ้าน กิจกรรมงานประเพณีต่างๆ การรักษาความสงบเรียบร้อยในหมู่บ้าน การร่วมประชุมประชาคมหมู่บ้าน การทำกิจกรรมพัฒนามัสยิด การร่วมงานบุญของหมู่บ้าน เป็นต้น รวมถึงการที่ผู้นำสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของชุมชน สร้างจิตสำนึกแก่ผู้ตามในการยึดกุมเป้าประสงค์การพัฒนาชุมชน และมีความสงบเยือกเย็น มองโลกในแง่ดี มีความกระตือรือร้นในการรับมือและแก้ปัญหาก็เป็นแนวทางการสร้างแรงดลใจคนในชุมชนเพื่อการพัฒนาชุมชนเช่นกัน เนื่องจากผู้นำส่วนใหญ่มีระยะเวลาอาศัยอยู่ในชุมชนเป็นระยะเวลานาน บางคนอาศัยอยู่ในชุมชนตั้งแต่เกิด ทำให้เห็นสภาพปัญหาที่แท้จริงของชุมชน และมีความรู้สึกผูกพันกับพื้นที่ มีความต้องการเห็นชุมชนมีการพัฒนาในทางที่ดีขึ้น สำหรับผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญของตำบลท่าสาป พบว่า ผู้นำได้ใช้ภาษาและสัญลักษณ์ในการสร้างแรงดลใจคนในชุมชน เพื่อถ่ายทอดความคิดปลุกเร้าอารมณ์ เพื่อให้ผู้ตามเกิดแรงดลใจ หมายถึง ‘การทำหน้าที่’ เพื่อให้คนในชุมชนตระหนักว่าทุกคนมีบทบาทหน้าที่ การออกมาร่วมทำกิจกรรมของชุมชนก็ถือว่าเป็นการทำหน้าที่อย่างหนึ่งของมุสลิมที่ดี ดังนั้นจึงต้องตระหนัก และให้ความสำคัญกับการร่วมกิจกรรมของชุมชนด้วย ซึ่งมีกิจกรรมที่ผู้นำและประชาชนร่วมดำเนินการเช่น กิจกรรมงานประเพณีต่างๆ การรักษาความสงบเรียบร้อยในหมู่บ้าน เช่น การร่วมประชุมประชาคมหมู่บ้าน การทำกิจกรรมพัฒนามัสยิด การร่วมงานบุญของหมู่บ้าน เป็นต้น และจะเน้นย้ำคำพูดที่ว่า “นั่นคือหน้าตาของหมู่บ้าน” เสมอเพื่อให้อยากเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนา

คุณลักษณะที่ 4 การกระตุ้นปัญญาคนในชุมชน จากผลการศึกษาพบว่า ผู้นำของตำบลพร่อนมีการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ และข้อมูลข่าวสารอย่างรอบด้านมาวิเคราะห์ปัญหาและเสนอทางเลือกที่ดีที่สุด กล่าวคือผู้นำจะคอยให้ความรู้ และเสนอความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ จากการร่วมกันวิเคราะห์ศักยภาพของชุมชนผ่านการประชุมกลุ่มย่อยของหมู่บ้าน แล้วนำข้อมูลที่เป็นปัญหาความต้องการ มาวิเคราะห์และเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาของหมู่บ้าน เช่น กรณีตำบลพร่อน เรื่องปัญหาการจัดการขยะ ซึ่งเป็นปัญหาที่ประชาชนได้รับความเดือดร้อนมาก เพราะองค์การบริหารงานส่วนตำบลพร่อนไม่ได้เข้ามาดูแลเท่าที่ควร ทำให้มีการเสนอให้อบต.พร่อน จัดซื้อถังขยะมาวางไว้ ซึ่งผู้นำได้รวบรวมข้อมูล ข้อเท็จจริงของปัญหาดังกล่าวเสนอให้ทางอบต.พร่อนรับไปดำเนินการ จนสามารถแก้ปัญหาได้ในระดับหนึ่ง แต่ยังไม่ใช่การแก้ปัญหาที่ถูกต้อง เพราะเป็นการแก้ไขปัญหาที่ปลายเหตุ ดังนั้นผู้นำชุมชนของตำบลพร่อน จึงได้เสนอทางเลือกในการจัดการปัญหาขยะโดยผู้นำได้จัดตั้งธนาคารขยะ และให้คณะกรรมการมัสยิดเป็นผู้ดำเนินการเพื่อหารายได้เข้ากองทุนมัสยิดบ้านควน ผู้นำชุมชนคิดว่าอีก10ปีข้างหน้าถ้าชุมชนไม่รีบจัดการปัญหาขยะโดยชุมชนเอง จะทำให้เกิดปัญหาสิ่งแวดล้อมตามมา ส่วนวิธีการกระตุ้นปัญญาคนในชุมชนของตำบลท่าสาป พบว่า ผู้นำใช้เวทีประชาคมหมู่บ้านเป็นเครื่องมือในการกระตุ้นคนในชุมชนให้ออกมาแสดงความคิดเห็นและมาวิเคราะห์ปัญหาเพื่อเสนอทางเลือกที่ดีที่สุด กล่าวคือผู้นำจะคอยให้ความรู้ และคอยชี้แนะข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาหมู่บ้าน แล้วนำข้อมูลที่เป็นปัญหา ความต้องการ มาวิเคราะห์และเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาของหมู่บ้าน เช่น ตำบลท่าสาป เรื่องปัญหาการจัดการขยะ ซึ่งเป็นปัญหาที่ประชาชนได้รับความเดือดร้อนมาก ผู้นำได้จัดทำโครงการเยาวชนไร้ถังขยะ ผู้นำชุมชนคิดว่าอนาคต ถ้าชุมชนไม่รีบจัดการปัญหาขยะโดยชุมชนเอง จะทำให้เกิดปัญหาสิ่งแวดล้อมตามมา นอกจากนี้ยังมีวิธีการกระตุ้นปัญญาคนในชุมชนอีกวิธีหนึ่งที่ผู้นำทั้งสองตำบลให้เหมือนกัน คือ ผู้นำใช้เหตุผลให้ผู้ตามมีความคิดเป็นอิสระ และผู้นำใช้ความคิดเชิงสังเคราะห์ เพื่อเสนอทางเลือกแก้ปัญหาของชุมชน

คุณลักษณะที่ห้า การคำนึงถึงบุคคลอื่น จากการศึกษาพบว่า ผู้นำชุมชนตำบลพร่อนมีการจัดสวัสดิการและสวัสดิภาพแก่ผู้ตาม เช่น การส่งเสริมการจัดตั้งกลุ่มสัจจะออมทรัพย์วันละ1บาทตำบล พร่อน การจัดตั้งกองทุนซะกาตเพื่อช่วยเหลือผู้ยากไร้และผู้ด้อยโอกาส ให้เข้าถึงสิทธิต่างๆ อาทิ สิทธิผู้พิการ สิทธิของผู้สูงอายุ นอกจากนี้พบว่าผู้นำชุมชน มีการรับฟังความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาที่มีผลกระทบต่อผู้ตามอย่างตั้งใจ และช่วยสอน แนะงานให้คำปรึกษาผู้ตาม กล่าวคือ ผู้นำชุมชนจะรีบเข้าไปดำเนินการต่อเรื่องที่มีผลกระทบต่อผู้ตาม โดยเฉพาะผู้ตามที่ไม่มีศักยภาพ ผู้ด้อยโอกาสทางสังคม ซ่อมแซมบ้านให้คนยากจน การพิจารณาคัดเลือกการให้ซะกาต เป็นต้น รวมถึงผู้นำยังเน้นการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ในชุมชน เพื่อสร้างความรัก ความผูกพัน และทำให้เกิดความสามัคคีระหว่างคนในชุมชน ผ่านกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ผู้นำจัดขึ้น เช่น งานกินข้าวใหม่ งานอาซูรอสัมพันธ์ งานแข่งขันกีฬาตาดีกาสัมพันธ์ งานเมาลิด งานเข้าสุนัตหมู่ เป็นต้น ส่วนของตำบลท่าสาป จากการศึกษาพบว่า ผู้นำชุมชนมีการจัดตั้งกองทุนแม่ของแผ่นดินเพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติด

ซึ่งเป็นปัญหาใหญ่ของหมู่บ้าน มีการนำเยาวชนที่ติดยาของหมู่ที่ 1 ไปบำบัดจำนวน 2 คนในปีที่ผ่านมา นอกจากนี้ยังมีการจัดตั้งกองทุนซะกาตเพื่อช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาส ให้เข้าถึงสิทธิต่างๆ อาทิ สิทธิผู้พิการ สิทธิของผู้สูงอายุ รวมถึงการจัดตั้งกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตบ้านโต๊ะดูรัส เพื่อจัดสวัสดิการให้กับสมาชิกในชุมชน เช่นค่าชดเชยจากการนอนโรงพยาบาลครั้งละ 1,000 บาท, เงินขวัญถุงแก่บุตรของสมาชิก จำนวน 2,000 บาท เป็นต้น ปรากฏตามตารางที่ 4.4

คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำ	**ตำบลพร่อน**	**ตำบลท่าสาป**
วิสัยทัศน์ในการพัฒนาชุมชน	- หมู่บ้านมีการพัฒนาประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีอาชีพมั่นคง - ประชาชนรู้รักสามัคคีและอยู่อย่างสันติสุข	- หมู่บ้านมีการพัฒนาประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีอาชีพมั่นคง - ประชาชนรู้รักสามัคคีและอยู่อย่างสันติสุข
การได้รับความเคารพนับถือจากคนในชุมชน	- ได้รับความร่วมมือและมีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน - ช่วยเหลือคนในชุมชนยามมีปัญหา	- ได้รับความร่วมมือและมีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน - ช่วยเหลือคนในชุมชนยามมีปัญหา
การสร้างแรงดลใจคนในชุมชนเพื่อการพัฒนาชุมชน	- กำหนดวัตถุประสงค์และมาตรฐานการปฏิบัติงานผ่านเวทีประชาคม	- ใช้ภาษาและสัญลักษณ์สร้างแรงดลใจทุกวันศุกร์
การกระตุ้นปัญญาคนในชุมชน	- ใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์และข้อมูลข่าวสารมาวิเคราะห์ปัญหาผ่านการประชุมกลุ่มย่อยของหมู่บ้าน - ใช้เหตุผลให้ผู้ตามมีความคิดเป็นอิสระ	- จัดให้มีสถานที่รวมตัวของคนในหมู่บ้าน - ใช้เวทีประชาคมหมู่บ้านกระตุ้นความคิดเห็น - ใช้เหตุผลให้ผู้ตามมีความคิดเป็นอิสระ
การคำนึงถึงบุคคลอื่น	- มีการจัดสวัสดิการกลุ่มสัจจะออมทรัพย์วันละบาท - มีการจัดตั้งกองทุนซะ	- การจัดตั้งกองทุนแม่ของแผ่นดิน - การจัดตั้งกองทุนซะกาต

	กาต - การจัดตั้งกองทุนแม่ของแผ่นดิน	- การจัดตั้งกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต

ตารางที่ 4.4 แสดงการเปรียบเทียบคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำทั้งสองตำบล

4.5.4 บทบาทและหน้าที่ของผู้นำในการพัฒนาชุมชน

จากการศึกษาพบว่าผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญของทั้งสองตำบล กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นำในการพัฒนาชุมชน 4 บทบาท ได้แก่ การประสานงาน การปฏิบัติตามหน้าที่ การให้ความรู้คนในชุมชน และการให้ความช่วยเหลือคนในชุมชน ซึ่งทั้งสี่บทบาทสามารถอธิบายเพิ่มเติมได้ดังนี้

บทบาทที่1 การเป็นผู้ประสานงาน จากผลการศึกษาผู้ให้ข้อมูลสำคัญของตำบลพร่อนและตำบลมีความคิดเห็นว่าผู้นำชุมชนควรมีบทบาทหน้าที่ในการประสานงานกับส่วนราชการต่างๆ โดยเฉพาะส่วนราชการที่เป็นภาคีการพัฒนาในพื้นที่ เช่น องค์การบริหารส่วนตำบล สาธารณสุขตำบล(โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล) เกษตรตำบล ครูกศน.ตำบล พัฒนากร ปลัดอำเภอ ส่วนราชการอื่นๆ และกลุ่มองค์กรเครือข่ายในชุมชน เช่น กลุ่มกองทุนหมู่บ้าน กลุ่มอาชีพOTOP กลุ่มอาชีพนาปรัง กลุ่มกองทุนแม่ของแผ่นดิน และเครือข่ายขององค์กรชุมชนเป็นต้น เพื่อให้เกิดการบูรณาการการทำงานพัฒนาชุมชนร่วมกัน

นอกจากนี้ผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญยังมีความคิดเห็นว่าผู้นำยังมีหน้าที่ในการเป็นศูนย์รับแจ้งข้อมูลต่างๆด้วย เช่น คนยากจน เด็กกำพร้า คนชรา ผู้ที่ได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์ความไม่สงบ เป็นต้น

บทบาทที่ 2 การปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ ผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญของตำบลพร่อนมีความคิดเห็นว่าผู้นำจะต้องทำตามบทบาทหน้าที่อื่นๆอย่างเต็มความสามารถ ให้สมกับที่คนในชุมชนให้ความเคารพนับถือ และให้ความไว้วางใจในการเป็นผู้นำการพัฒนาชุมชน เช่น เรื่องเยาวชนว่างงาน แล้วไปมั่วสุมกับยาเสพติด ทำให้เกิดปัญหาการลักขโมยในหมู่บ้าน ผู้นำเข้ามาแก้ไขโดยการใช้เวทีละหมาดวันศุกร์กำชับให้ผู้ปกครองเอาใจใส่ดูแลบุตรหลานให้ดี และประสานให้กศน.ตำบลมาส่งเสริมเรื่องการศึกษา สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอ เข้ามาส่งเสริมอาชีพเพาะเห็ด ซึ่งทำให้เยาวชนมีรายได้เสริม ส่วนเยาวชนที่ผู้ปกครองต้องการให้ผู้นำช่วยพาไปบำบัดยาเสพติด ผู้นำก็ให้เข้าค่ายอบรม ทำให้เยาวชนบางคนสามารถกลับตัวกลับใจและเป็นคนดีของสังคมได้ สำหรับผู้ให้ข้อมูลสำคัญของตำบลท่าสาป

เห็นว่า ผู้นำต้องมีการสื่อสารประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารของทางราชการให้กับคนในหมู่บ้านได้รับทราบทุกครั้งเพื่อเป็นการเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างประชาชนในชุมชน

บทบาทที่ 3 การให้ความรู้คนในชุมชน ผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญของตำบลพร่อนเห็นว่าผู้นำควรกระตุ้นให้คนในชุมชนแสดงความคิดเห็น ความรู้ความสามารถ ในการพัฒนาชุมชนต้องเริ่มจากการสร้างความรู้ ความเข้าใจให้คนในชุมชนตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของตนเอง จากนั้นต้องพยายามสร้างการมีส่วนร่วม สร้างบรรยากาศให้เกิดความเป็นกันเอง ใกล้ชิด ผูกพัน จะทำให้คนในชุมชนกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชน ส่วนผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญของตำบลท่าสาป เห็นว่า ผู้นำควรมีการจัดอบรมให้ความรู้คนในชุมชนเกี่ยวกับการปฏิบัติตนตามหลักศาสนาด้วยเนื่องจากหากคนในชุมชนยึดหลักการของศาสนามาเป็นแนวทางก็จะทำให้ชุมชนมีความเป็นระเบียบเรียบร้อยมากขึ้นเพราะศาสนาทุกศาสนาสอนให้คนเป็นคนดีอยู่ในศีลธรรมและไม่เบียดเบียนผู้อื่น

บทบาทที่ 4 การช่วยเหลือเกื้อกูล ดูแลและแก้ปัญหาของชุมชน พบว่าผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญของทั้งสองตำบลเห็นตรงกันว่า การให้ความช่วยเหลือคนในชุมชนควรใช้แนวทางเดียวกัน โดยการให้ความช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาสจากบัญชีซะกาตของมัสยิดเป็นลำดับแรก ปรากฏตามตารางที่ 4.5

ที่	บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ	ตำบลพร่อน	ตำบลท่าสาป
1	การประสานงาน	บูรณาการการทำงานร่วมกับหน่วยงานในพื้นที่	ประสานงานกับส่วนราชการที่เป็นภาคีการพัฒนา
2	การปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่	ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับตำแหน่งอย่างเต็มความสามารถ	-เป็นศูนย์รับแจ้งข้อมูลต่างๆ เช่น คนยากจน คนชรา ผู้พิการ เป็นต้น -สื่อสารประชาสัมพันธ์ข่าวสารของทางราชการ
3	การให้ความรู้คนในชุมชน	สร้างความรู้ความเข้าในบทบาทหน้าที่และคนในชุมชน	จัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติตนตามหลักศาสนา
4	การช่วยเหลือคนในชุมชน	ช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาสจากบัญชีซะกาตของมัสยิดเป็นลำดับแรก	ช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาสจากบัญชีซะกาตของมัสยิดเป็นลำดับแรก

ตารางที่ 4.5 แสดงการเปรียบเทียบบทบาทหน้าที่ของผู้นำในการพัฒนาชุมชนของทั้งสองตำบล

บทที่ 5
ผลการศึกษาความขัดแย้งและแนวทางการจัดการความขัดแย้ง

การศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำและการจัดการความขัดแย้งในการพัฒนาชุมชน: ศึกษากรณีอำเภอเมืองยะลา จังหวัดยะลา” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำในชุมชนที่มีสถานการณ์ความขัดแย้ง และศึกษาแนวทางการจัดการความขัดแย้งในการพัฒนาชุมชนของผู้นำ ในพื้นที่ตำบลพร่อนและตำบลท่าสาป อำเภอเมืองยะลา จังหวัดยะลา โดยในบทที่ 5 นี้ ผู้วิจัยแบ่งโครงสร้างนำเสนอผลการศึกษา ความขัดแย้งและแนวทางการจัดการความขัดแย้งดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ความขัดแย้งและแนวทางการจัดการความขัดแย้งตำบลพร่อน
ส่วนที่ 2 ความขัดแย้งและแนวทางการจัดการความขัดแย้งตำบลท่าสาป
ส่วนที่ 3 การเปรียบเทียบความขัดแย้งและแนวทางการจัดการความขัดแย้งของทั้งสองตำบล
ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะแนวทางการจัดการความขัดแย้ง

5.1 ความขัดแย้งและแนวทางการจัดการความขัดแย้งตำบลพร่อน

5.1.1 ความหมายของความขัดแย้งในทัศนะของชุมชน

จากผลการศึกษาพบว่าผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญของตำบลพร่อนให้ความหมายของความขัดแย้ง แบ่งออกเป็นสองความหมาย ความหมายแรก คือความคิดเห็นไม่ตรงกัน ความไม่เข้าใจกัน จนเกิดอคติและไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

ความหมายที่สอง ความขัดแย้ง คือความไม่พอใจ ไม่ลงรอยกัน ตกลงกันไม่ได้ระหว่างสองฝ่ายขึ้นไป ต่างฝ่ายต่างมีความต้องการอยากเอาชนะกัน

5.1.2 การรับรู้ถึงประเด็นปัญหา สาเหตุของความขัดแย้ง และประเภทของความขัดแย้ง

จากผลการศึกษาประเด็นการรับรู้ถึงประเด็นปัญหา สาเหตุของความขัดแย้ง และประเภทของความขัดแย้ง พบว่าผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญของตำบลพร่อนได้กล่าวถึงประเด็นปัญหาที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งในชุมชน 6 ประเด็น ดังนี้

1. การทำลายทรัพย์สิน
2. สิ่งแวดล้อม
3. ยาเสพติดและการก่ออาชญากรรม

4. การปฏิบัติกิจกรรมทางศาสนา
5. การทำกิจกรรมของกลุ่มต่างๆในหมู่บ้าน
6. การเรียนรู้งบประมาณขององค์การบริหารงานส่วนตำบล(อบต.)

ประเด็นปัญหาที่ 1 เรื่องการทำลายทรัพย์สิน พบว่าสาเหตุของความขัดแย้งเกิดจากลักษณะส่วนบุคคลของคู่ขัดแย้งและปัจจัยระหว่างบุคคลกล่าวคือเป็นความขัดแย้งอันเป็นผลมาจากสาเหตุความแตกต่างของบุคคลทั้งในด้าน เพศ การศึกษา แนวความคิด และระบบคุณค่า เช่นเรื่อง วัวของนางเยาะไปเหยียบต้นข้าวของนายเฮงทำให้เกิดความไม่พอใจและ ,การเผาป่าไปโดนสวนข้างเคียง ผู้นำก็จะเรียกทั้ง 2 ฝ่ายมาคุยกันเพื่อหาข้อเท็จจริงแต่จะคุยกันคนละวัน หลังจากนั้นก็จะเรียกทั้ง 2 ฝ่ายมาคุยกันพร้อมกันอีกครั้งโดยกำนันอาจจะทำตัวเป็นคนกลางเองหรือให้คนที่ทั้งสองฝ่ายเคารพนับถือเป็นคนกลางช่วยไกล่เกลี่ยปัญหา

ประเด็นปัญหาที่ 2 เรื่องสิ่งแวดล้อม เป็นปัญหาที่เกิดจากปัจจัยระหว่างบุคคลและปัจจัยประเด็นเนื่องจากในพื้นที่ตำบลพร่อนเป็นที่ตั้งของโรงงานอุตสาหกรรม จำนวน 7 แห่ง ได้แก่ โรงไฟฟ้า 1 แห่ง,โรงงานไม้ยางพารา 2 แห่ง ,โรงงานน้ำยางพารา 1 แห่ง,โรงงานผลิตขวดพลาสติก 1 แห่ง, โรงงานรับซื้อยางแผ่น 1 แห่งและโรงงานคอนกรีต 1 แห่ง ทำให้เกิดปัญหามลพิษทางสิ่งแวดล้อมมากมาย เช่น มลพิษทางอากาศ ,เสียง, และน้ำ โดยเฉพาะเรื่องมลพิษทางน้ำเป็นปัญหาที่มีผลกระทบต่อชาวบ้านอย่างมากในขณะนี้ จากการบอกเล่าของกำนันถึงปัญหาของโรงงานอุตสาหกรรมที่ส่งผลต่อชาวบ้านในเรื่องน้ำ คือ มีชาวบ้านมาร้องเรียนเรื่องอาการคันตามผิวหนังจากการทำนา ส่วนคุณรุสดี ประธานเครือข่ายอาสาสมัครพิทักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดยะลาได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมถึงความขัดแย้งระหว่างประชาชนกับกลุ่มผู้ประกอบการโรงงานอุตสาหกรรมในพื้นที่ มีระดับความขัดแย้งรุนแรงจนถึงขั้นชาวบ้านมีหนังสือถึงสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดยะลาให้เข้ามาจัดการกับปัญหาเพราะชาวบ้านได้รับความเดือดร้อนโดยเฉพาะปัญหาอาการคันที่ผิวหนังบริเวณที่สัมผัสกับน้ำขณะลงไปดำนา ส่วนคุณดอเลาะอาลี ได้พูดถึงปัญหาสิ่งแวดล้อมอีกด้านก็คือเรื่องการจัดการขยะ ซึ่งจะยิ่งเพิ่มพูนและมีมากขึ้นๆจนยากที่จะแก้ไข โดยให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการขยะโดยชุมชนคล้ายๆกับการตั้งธนาคารขยะ โดยให้คณะกรรมการมัสยิด มาร่วมดำเนินการ เพื่อหาเงินเข้ากองทุนมัสยิด อีก 10 ปีข้างหน้าถ้าไม่รับจัดการขยะโดยชุมชน อาจจะทำให้มีปัญหาได้

ประเด็นปัญหาที่ 3 ปัญหายาเสพติด นับว่าเป็นปัญหาที่เร่งด่วนของทุกชุมชนหมู่บ้านที่ขณะนี้ยาเสพติดได้แพร่ระบาดอย่างมาก ในพื้นที่ตำบลพร่อนก็เช่นเดียวกัน เป็นปัญหาความขัดแย้งที่มีสาเหตุมาจากปัจจัยระหว่างบุคคลและปัจจัยประเด็น ยกตัวอย่าง กำนันตำบลพร่อนได้ดำเนินการกองทุนแม่ของแผ่นดิน บ้านพร่อน ซึ่งในขั้นตอนที่ 7 ของการดำเนินงานกองทุนแม่ของแผ่นดินคณะกรรมการกองทุนแม่ของแผ่นดินบ้านพร่อนมีการรับรองสถานะครัวเรือนปลอดยาเสพติด พบว่ามี

บางครัวเรือนของสมาชิกกองทุนแม่ของแผ่นดินมีคนในครอบครัวเกี่ยวข้องกับยาเสพติดทำให้ครัวเรือนสมาชิกดังกล่าวเกิดความไม่พอใจและไม่ยอมรับว่าลูกของตนติดยาเสพติด ส่งผลให้คณะกรรมการกองทุนแม่ของแผ่นดินไม่สามารถรับรองสถานะของครัวเรือนว่าเป็นครัวเรือนปลอดยาเสพติด

ประเด็นปัญหาที่ 4 การปฏิบัติกิจกรรมทางศาสนา มีสาเหตุของความขัดแย้งจากปัจจัยระหว่างบุคคล ผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญของตำบลพร่อนได้กล่าวถึงความขัดแย้งประเด็นนี้ว่า เนื่องจากบ้านจาหนันมีมัสยิด จำนวน 4 แห่ง ซึ่งแบ่งตามเขตกลุ่มบ้าน จำนวน 4 เขต ทำให้เกิดการรวมตัวของคนในหมู่บ้านได้ยาก โดยเฉพาะกลุ่มที่มีความคิดด้านการตีความทางศาสนาในส่วนที่เกี่ยวกับการปฏิบัติศาสนกิจ ซึ่งเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อนมาก ผู้นำเกรงจะเกิดความขัดแย้งอย่างรุนแรง จึงยินยอมให้กลุ่มบ้านที่ต้องการสร้างมัสยิดใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับความคิด ความเชื่อในเรื่องการตีความด้านศาสนาที่เกี่ยวกับการปฏิบัติศาสนกิจ

ประเด็นปัญหาที่ 5 การทำกิจกรรมของกลุ่มต่างๆ มีสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากปัจจัยระหว่างบุคคล ยกตัวอย่าง กลุ่มกองทุนเงินล้านหรือกองทุนหมู่บ้าน กำนันได้ให้ข้อมูลว่า ยังมีชาวบ้านที่เป็นสมาชิกบางคนมีความไม่เข้าใจคิดว่าเงินดังกล่าวเป็นเงินของทักษิณ ไม่จำเป็นต้องคืนซึ่งเป็นความเข้าใจที่ผิด ทำให้กลุ่มกองทุนหมู่บ้านไม่สามารถดำเนินการต่อได้เนื่องจากสมาชิกที่กู้ยืมเงินไม่ยอมจ่ายคืนเงินกู้ รวมถึงกลุ่มอาชีพแม่บ้านที่มารวมกลุ่มทำขนมกันหลายกลุ่มมักจะทำขนมประเภทเดียวกันเพราะเรียนจากวิทยากรคนเดียวกัน เช่นขนมโดนัท ขนมดอกจอก ขนมปุยฝ้าย เป็นต้น ทำให้เมื่อแยกกันรวมกลุ่มก็จะทำขนมที่ถนัด ทำให้เกิดปัญหาการแย่งส่วนแบ่งการตลาดภายในหมู่บ้าน

ประเด็นปัญหาที่ 6 การเรียนรู้งบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีสาเหตุความขัดแย้งมาจากปัจจัยระหว่างบุคคล กล่าวคือ เป็นความขัดแย้งระหว่างประชาชนกับเจ้าหน้าที่อบต. ที่เกิดจากความไม่เข้าใจประชาชน ในการจัดทำงบประมาณของท้องถิ่น ประชาชน ส่วนใหญ่คิดว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีงบประมาณมาก สามารถทำอะไรได้เลย แต่กระบวนการได้มาจากงบประมาณ นั้น ต้องผ่านขั้นตอน หลายขั้นตอน เช่น ต้องบรรจุโครงการลงในแผน 3 ปี แล้วนำโครงการในแผน 3 ปี มาเข้าสู่แผนปฏิบัติการประจำปี ในฐานะผู้นำซึ่งแก้ไขปัญหาโดยการประชุมชี้แจงสร้างความเข้าใจกับประชาชนในพื้นที่ในเรื่อง กระบวนการทำแผน , ที่มาของงบประมาณ และหลังจากที่ได้ชี้แจงไปทำให้ประชาชนเกิดความเข้าใจ และให้ความสำคัญกับการจัดเวที ประชาคม มากขึ้น ปรากฏตามตารางที่ 5.1

ที่	ประเด็นปัญหา	สาเหตุของความขัดแย้ง			ประเภทของความขัดแย้ง		
		ลักษณะส่วนบุคคล	ปัจจัยระหว่างบุคคล	ปัจจัยประเด็น	ความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับบุคคล	ความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับกลุ่ม	ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มกับกลุ่ม
1	การทำลายทรัพย์สิน	/	/		/		
2	สิ่งแวดล้อม		/	/		/	/
3	ยาเสพติด		/	/		/	
4	การทำกิจกรรมทางศาสนา		/		/		
5	การทำกิจกรรมของกลุ่มต่างๆในหมู่บ้าน		/			/	
6	การเรียนรู้งบประมาณของ อบต.		/			/	

ตารางที่ 5.1 แสดงการรับรู้ถึงประเด็นปัญหา สาเหตุของความขัดแย้ง และประเภทของความขัดแย้ง ตำบลพร่อน

5.1.3 แนวทางการจัดการความขัดแย้งของชุมชน

จากผลการศึกษาแนวทางจัดการความขัดแย้งในการพัฒนาชุมชนของชุมชนของผู้นำในพื้นที่ตำบลพร่อน ผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญได้ตอบสัมภาษณ์ในประเด็นต่างๆ ดังนี้

5.1.3.1 การจัดการความขัดแย้งโดยบทบาทคู่ขัดแย้ง

จากการผลการศึกษา พบว่าผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญของตำบลพร่อนใช้แนวทางการจัดการความขัดแย้งโดยบทบาทคู่ขัดแย้ง ด้วยวิธีการจัดการความขัดแย้งแตกต่างกัน 3 วิ ธ ได้แก่ การประนีประนอม , การแก้ปัญหาแบบร่วมมือ และการแสวงจุดร่วมสงวนจุดต่าง กับประเด็นปัญหาต่างๆ

ของหมู่บ้านได้แก่ปัญหาการทำลายทรัพย์สิน , สิ่งแวดล้อม, ยาเสพติด, การปฏิบัติกิจกรรมทางศาสนา, การทำกิจกรรมของกลุ่มต่างๆ และการเรียนรู้งบประมาณของอบต.

1) การประนีประนอม พบว่าผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญได้ใช้วิธีการประนีประนอมกับปัญหาการทำลายทรัพย์สิน เช่น วัวไปกินต้นข้าวของชาวบ้านทำให้ต้นข้าวได้รับความเสียหาย จึงทำให้เจ้าของที่นาเกิดความไม่พอใจเจ้าของวัวที่ไม่ดูแลสัตว์ของตนให้ดีจึงมากินต้นข้าวที่กำลังออกรวง เรื่องนี้ทำให้คู่กรณีเกิดความขัดแย้งถึงขั้นที่ไม่ยอมพูดจากันและถ้ามีงานในหมู่บ้านที่อีกฝ่ายไปตนก็จะไม่ไม่ไป ผู้นำจึงเข้ามาประนีประนอมและทำความเข้าใจกับคู่กรณีทั้งสองฝ่ายโดยเชิญมาคุยที่ลานจำปาดะและให้เจ้าของวัวที่ปล่อยให้วัวไปกินต้นข้าวจนได้รับความเสียหายชดใช้ความเสียหายเป็นข้าวเปลือกแทนทำให้ความขัดแย้งของคู่กรณีทั้งสองฝ่ายคลี่คลายลง

2) การแก้ปัญหาแบบร่วมมือ พบว่าผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญใช้วิธีการแก้ปัญหาแบบร่วมมือกับปัญหาต่างๆดังนี้

-ปัญหาสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นปัญหาความขัดแย้งระหว่างกลุ่มชาวบ้านที่ทำนาปรังกับกลุ่มผู้ประกอบการโรงงานอุตสาหกรรม ในประเด็นเรื่องมลพิษทางน้ำ ซึ่งมีสาเหตุจากการที่โรงงานน้ำยางในพื้นที่หมู่ที่ 3 ไม่ได้ปล่อยนำเสียลงในบ่อบำบัดแต่อาจมีการแอบปล่อยลงสู่ลำคลองสาธารณะ ทำให้ประชาชนที่อาศัยอยู่ในพื้นที่ลุ่มมีการอาการคัน ซึ่งเมื่อชาวบ้านมีหนังสือไปยังโรงงานก็ได้รับคำตอบว่าโรงงานไม่ได้ปล่อยน้ำเสียทิ้งลงในคลอง แต่อาจเกิดจากโรงงานผลิตกระแสไฟฟ้า ที่ใช้วัตถุดิบหลักในการผลิตกระแสไฟฟ้าคือไม้ยางพารา โดยก่อนที่โรงไฟฟ้าจะนำไม้ยางพาราไม่เผาเพื่อทำเชื้อเพลิงนั้นได้มีการเอาไม้ยางพาราวางซ้อนกันแล้วนำไปตากแดด ซึ่งบ่อยครั้งจะพบงูเป็นจำนวนมากอาศัยอยู่ใต้ไม้ยางพาราที่กองอยู่เมื่อฝนตกทำให้น้ำฝนชะล้างพิษงูไหลลงสู่คลองบริเวณโรงไฟฟ้าทำให้เกิดอาการคันบริเวณผิวหนังที่สัมผัสกับน้ำ ขณะนี้กำลังตรวจสอบ จากปัญหาดังกล่าวส่งผลให้เกิดความระแวงระหว่างคนในชุมชนกับผู้ประกอบการโรงงานอุตสาหกรรมในชุมชน ชุมชนและโรงงานจะอยู่ร่วมกันได้อย่างไร แบเลาะได้สะท้อนปัญหาดังกล่าวว่า เมื่อก่อนโรงงานเกิดมาเพราะผู้นำ ไม่ได้ผ่านกระบวนการของชุมชน ดังนั้นเมื่อเวลาผ่านไปทำให้เห็นแล้วว่าคนในชุมชนทุกคนจะต้องเข้ามามีส่วนร่วมแก้ไขปัญหาไม่ควรปล่อยให้ผู้นำดำเนินการเพียงลำพัง

-ปัญหายาเสพติด ผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญได้ให้ข้อมูลกรณีการแก้ปัญหายาเสพติดของหมู่บ้านเกี่ยวกับการดำเนินงานกองทุนแม่ของแผ่นดิน บ้านพร่อน ซึ่งในขั้นตอนที่ 7 ของการดำเนินงานกองทุนแม่ของแผ่นดิน คณะกรรมการกองทุนแม่ของแผ่นดินบ้านพร่อนมีการรับรองสถานะครัวเรือนปลอดยาเสพติด พบว่ามีบางครัวเรือนของสมาชิกกองทุนแม่ของแผ่นดินมีคนในครอบครัวเกี่ยวข้องกับยาเสพติดทำให้ครัวเรือนสมาชิกดังกล่าวเกิดความไม่พอใจและไม่ยอมรับว่าลูกของตนติดยาเสพติด ส่งผลให้คณะกรรมการกองทุนแม่ของแผ่นดินไม่สามารถรับรองสถานะของครัวเรือนว่าเป็นครัวเรือนปลอดยาเสพติด และในฐานะผู้นำจึงขอความร่วมมือกับครัวเรือนที่มีลูกติดยาเสพติดให้พาลูกไปบำบัดและเมื่อ

หายแล้วจะจัดอบรบให้ความรู้อาชีพเพื่อสามารถหารายได้เสริมมาจุนเจือครอบครัวได้ นอกจากนี้ได้มอบหมายให้ผู้ช่วยสอดส่องดูแลคนในหมู่บ้าน บ้านไหนที่มีคนแปลกหน้าเข้ามาพักก็ให้มาแจ้ง

-ปัญหาการทำกิจกรรมของกลุ่มต่างๆ เช่น กลุ่มกองทุนเงินล้านหรือกองทุนหมู่บ้าน กำนันบอกว่า ยังมีชาวบ้านที่เป็นสมาชิกบางคนคิดว่าเงินดังกล่าวเป็นเงินของทักษิณ ไม่จำเป็นต้องคืนซึ่งเป็นความเข้าใจที่ผิด กำนันในฐานะประธานกองทุนหมู่บ้านจึงต้องสร้างความเข้าใจให้คนในหมู่บ้านรู้ว่าจริงๆแล้วเป็นเงินของรัฐบาลที่มาจากภาษีของประชาชนไม่ใช่เงินของทักษิณอย่างที่เข้าใจกันดังนั้นใครที่ยืมไปต้องจ่ายคืนทุกคน จากปัญหาดังกล่าวกำนันได้ใช้มาตรการทางสังคมในการจัดการโดยให้สมาชิกที่ต้องการกู้ยืมเงินกองทุนหมู่บ้านไปกดดันคนที่ยืมแล้วไม่จ่าย และกำหนดคนที่ไม่พยายามจ่ายหนี้คืนจะไม่สามารถยืมต่อได้แต่คนที่ยืมแล้วมีการจ่ายคืนเมื่อจ่ายหมดก็สามารถยืมต่อได้อีก ในส่วนของการดำเนินการของกลุ่มแม่บ้านก็จะเปิดโอกาสให้สมาชิกที่เข้าร่วมทุกคนได้มาทำกิจกรรมตามความสนใจร่วมกัน เช่น กลุ่มทำขนมปุยฝ้าย กลุ่มทำขนมโดนัท โดยกลุ่มที่จัดตั้งนั้นจะต้องไม่ซ้ำกันเพื่อไม่ให้เกิดการแย่งตลาดกัน

-การเรียนรู้งบประมาณของอบต. พบว่าผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ เห็นว่าประชาชนตำบลพร่อนยังไม่ค่อยมีความเข้าใจในจัดทำงบประมาณของท้องถิ่น ประชาชน ส่วนใหญ่คิดว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีงบประมาณมาก สามารถทำอะไรได้เลย แต่กระบวนการได้มาจากงบประมาณ นั้น ต้องผ่านขั้นตอน หลายขั้นตอน เช่นต้องบรรจุโครงการลงในแผน 3 ปี แล้วนำโครงการในแผน 3 ปี มาเข้าสู่แผนปฏิบัติการประจำปี ในฐานะผู้นำมีหน้าที่แก้ไขปัญหาของหมู่บ้านจึงได้เรียกคู่กรณีที่ขัดแย้งระหว่างประชาชนและเจ้าหน้าที่มาร่วมเวทีการประชุมชี้แจง สร้างความเข้าใจกับประชาชนในพื้นที่ในเรื่องกระบวนการทำแผน , ที่มาของงบประมาณ และหลังจากที่ได้ชี้แจงไปทำให้ประชาชนเกิดความเข้าใจและให้ความสำคัญกับการจัดเวที ประชาคม มากขึ้น และทำให้ความขัดแย้งของประชาชนกับเจ้าหน้าที่อบต.ลดลง

3) การแสวงจุดร่วมสงวนจุดต่าง เป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญใช้ในการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติกิจกรรมทางศาสนา ยกตัวอย่างการประกอบกิจกรรมทางศาสนาของบ้านจาหนัน เนื่องจากบ้านจาหนันมีมัสยิด จำนวน 4 แห่ง ซึ่งแบ่งตามเขตกลุ่มบ้าน จำนวน 4 เขต ทำให้เกิดการรวมตัวของคนในหมู่บ้านได้ยาก โดยเฉพาะกลุ่มที่มีความคิดด้านการตีความทางศาสนาในส่วนที่เกี่ยวกับการปฏิบัติศาสนกิจ ซึ่งเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อนมาก ผู้นำเกรงจะเกิดความขัดแย้งอย่างรุนแรง จึงยินยอมให้กลุ่มบ้านที่ต้องการสร้างมัสยิดใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับความคิด ความเชื่อในเรื่องการตีความด้านศาสนาที่เกี่ยวกับการปฏิบัติศาสนกิจ เพื่อลดความขัดแย้งระหว่างประชาชนทั้งสองกลุ่มบ้าน ผู้นำได้ทำเป็นแกนหลักในการระดมชาวบ้านไปช่วยสร้างมัสยิดหลังใหม่ของหมู่บ้านจนเสร็จ ท้ายที่สุดคนในหมู่บ้านทั้งสองเขต ก็สามารถร่วมกิจกรรมของหมู่บ้านได้ตามปกติ

5.1.3.2 การจัดการความขัดแย้งโดยบทบาทผู้นำ

พบว่า ผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญใช้แนวทางการจัดการความขัดแย้งโดยบทบาทผู้นำ ด้วยวิธีการจัดการความขัดแย้ง 2 วิธี ได้แก่ การใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสม และการใช้การมีส่วนร่วม

1) การใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสม พบว่าผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญเลือกวิธีการจัดการความขัดแย้งโดยการใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับทุกประเด็นปัญหา ทั้ง 6 ปัญหา ดังนี้

-การทำลายทรัพย์สิน

-สิ่งแวดล้อม

-ยาเสพติด

-การปฏิบัติกิจกรรมทางศาสนา

-การทำกิจกรรมของกลุ่มต่างๆ

-การเรียนรู้งบประมาณของอบต.

2) การใช้การมีส่วนร่วม พบว่าผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งโดยใช้การมีส่วนร่วมกับประเด็นปัญหาสิ่งแวดล้อม, ยาเสพติดและการเรียนรู้งบประมาณของอบต.

5.1.3.3 การจัดการความขัดแย้งของฝ่ายที่สามพบว่า ผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญใช้แนวทางการจัดการความขัดแย้งของฝ่ายที่สาม ด้วยวิธีการให้คนกลางมาช่วยไกล่เกลี่ยในประเด็นปัญหาสิ่งแวดล้อม ยกตัวอย่าง คุณรุสดีได้กล่าวถึงปัญหาด้านสิ่งแวดล้อม ว่า “มลภาวะในพื้นที่เช่นอากาศ น้ำ ฝุ่น เสียง จากโรงงานอุตสาหกรรม ได้สร้างความเดือดร้อนให้กับประชาชน ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งระหว่างประชาชนและกลุ่มผู้ประกอบการโรงงานอุตสาหกรรมในพื้นที่ มีระดับของความขัดแย้งรุนแรงจนถึงขั้นที่ชาวบ้านมีหนังสือถึงสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดยะลาให้เข้ามาจัดการกับปัญหาเพราะชาวบ้านได้รับความเดือดร้อนโดยเฉพาะปัญหาอาการคันที่ผิวหนังบริเวณที่สัมผัสกับน้ำขณะลงไปดำนา ในฐานะประธานเครือข่ายอาสาสมัครพิทักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม จังหวัดยะลา ได้ทำหนังสือเชิญ ผู้ประกอบการ โรงงาน มารับรู้ผลกระทบ ที่เกิดขึ้น ซึ่งผู้ประกอบการยินดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน อย่างน้อยผู้ประกอบการก็ต้องการแสดงความรับผิดชอบในฐานะ ผู้ที่ก่อให้เกิดผลกระทบ และเพื่อให้เกิดความชัดเจน ก็ได้ทำแบบสอบถามอีก 150 ชุด ให้คนในตำบล สะท้อนปัญหาให้เกิดความชัดเจน ผลที่ได้สิ่งที่กระทบมากที่สุดคือ เรื่อง ของน้ำ และเป็นประเด็นสำคัญที่ยังความขัดแย้งระหว่างคนในหมู่บ้าน และผู้ประกอบการ และจากผลการตรวจสภาพ ทางวิทยาศาสตร์ ปรากฏว่า น้ำอยู่ในสภาพว่า PH ปกติ ทำให้ประชาชนไม่ค่อยพอใจ ในฐานะผู้นำก็ได้ ประสานกับ อบต. และมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา ให้เข้ามาเก็บน้ำตัวอย่าง โดยมีผู้เชี่ยวชาญมาร่วมตรวจสอบด้วย เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือ เพราะตอนเก็บน้ำครั้งแรก เราเก็บแบบไม่ถูกวิธี จึงทำให้ผลที่ออกมาไม่ได้มาตรฐานตามวิธีการเก็บน้ำ

ขณะนี้เรื่องอยู่ในระหว่างการรอผลตรวจจากห้องตรวจปฏิบัติการแต่ก็ทำให้ชาวบ้านเข้าใจมากยิ่งขึ้น และมีการป้องกันตนจากการสัมผัสน้ำบริเวณดังกล่าว” ปรากฏตามตารางที่ 5.2

ที่	ประเด็นปัญหา	แนวทางการจัดการความขัดแย้งและวิธีการจัดการความขัดแย้ง		
		การจัดการความขัดแย้งโดยบทบาทคู่ขัดแย้ง	การจัดการความขัดแย้งโดยบทบาทผู้นำ	การจัดการความขัดแย้งของฝ่ายที่สาม
1	การทำลายทรัพย์สิน	การประนีประนอม	การใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสม	-
2	สิ่งแวดล้อม	การแก้ปัญหาแบบร่วมมือ	การใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมและการใช้การมีส่วนร่วม	การให้คนกลางมาช่วยไกล่เกลี่ย
3	ยาเสพติด	การแก้ปัญหาแบบร่วมมือ	การใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมและการใช้การมีส่วนร่วม	-
4	การปฏิบัติกิจกรรมทางศาสนา	การแสวงจุดร่วมสงวนจุดต่าง	การใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสม	-
5	การทำกิจกรรมของกลุ่มต่างๆ	การแก้ปัญหาแบบร่วมมือ	การใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสม	-
6	การเรียนรู้งบประมาณของ อบต.	การแก้ปัญหาแบบร่วมมือ	การใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมและการใช้การมีส่วนร่วม	-

ตารางที่ 5.2 แสดงแนวทางการจัดการความขัดแย้งและวิธีการจัดการความขัดแย้งตำบลพร่อน

5.2 ความขัดแย้งและแนวทางการจัดการความขัดแย้งตำบลท่าสาป

5.2.1 ความหมายของความขัดแย้งในทัศนะของชุมชน

จากผลการศึกษาพบว่าผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญของตำบลท่าสาปให้ความหมายของความขัดแย้ง แบ่งออกเป็นสองความหมาย ความหมายแรก คือความคิดเห็นไม่ตรงกัน ความไม่เข้าใจกัน จนเกิดอคติและไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

ผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญอีกส่วนหนึ่งให้ความหมายความขัดแย้ง คือความไม่พอใจ ไม่ลงรอยกัน ตกลงกันไม่ได้ระหว่าง สองฝ่ายขึ้นไป ต่างฝ่ายต่างมีความต้องการอยากเอาชนะกัน

5.2.2 การรับรู้ถึงประเด็นปัญหา สาเหตุของความขัดแย้ง และประเภทของความขัดแย้ง

จากผลการศึกษาประเด็นการรับรู้ถึงประเด็นปัญหา สาเหตุของความขัดแย้ง และประเภทของความขัดแย้ง พบว่าผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญของตำบลท่าสาปได้กล่าวถึงประเด็นปัญหาที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งในชุมชน 5 ประเด็น ดังนี้

1. ครอบครัว
2. ยาเสพติดและการก่ออาชญากรรม
3. การจัดการขยะ
4. ความหวาดระแวงระหว่างไทยพุทธและไทยมุสลิม
5. การทำกิจกรรมของกลุ่มอาชีพต่างๆในหมู่บ้าน

ประเด็นปัญหาที่ 1 เรื่องครอบครัว พบว่าสาเหตุของความขัดแย้งเกิดจากลักษณะส่วนบุคคลของคู่ขัดแย้งและปัจจัยระหว่างบุคคล เป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับบุคคล เช่นเรื่องลูกสาวคนเดียวของนาง ก จะเอาที่ดินไปจำนำกับนาย ข โดยที่ไม่ได้บอกนาง ก เมื่อนาง ก ทราบก็เกิดความไม่พอใจและไล่ลูกสาวออกจากบ้าน ญาติของนาง ก กลัวว่า ลูกสาวของนาง ก จะเจออันตรายจึงนำเรื่องไปปรึกษากำนัน กำนันเรียกทั้ง 2 ฝ่ายมาคุยกันเพื่อหาข้อเท็จจริงแต่จะคุยกันคนละวัน จึงได้ทราบข้อเท็จจริงว่าสาเหตุที่ลูกของนาง ก จะเอาที่ดินไปจำนำนั้นเนื่องจากนาง ก ไม่ยอมให้ลูกสาวเรียนหนังสือต่อ นอกจากนี้ยังมีปัญหาครอบครัวอื่นอีก เช่น แม่ทะเลาะกับลูกแล้วหนีออกจากบ้าน มีสาเหตุจากต่างคนต่างใช้อารมณ์และไม่ยอมกันซึ่งเรื่องที่ทะเลาะกันก็เป็นเรื่องที่แม่ไม่เห็นด้วยที่ลูกสาวมีแฟนเพราะยังเรียนหนังสืออยู่

ประเด็นปัญหาที่ 2 เรื่องยาเสพติดและการก่ออาชญากรรม ส่วนเรื่องปัญหายาเสพติดและการก่ออาชญากรรม เช่นการลักขโมย ซึ่งมีสาเหตุส่วนหนึ่งมาจากปัญหายาเสพติดนั้น ผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญได้กล่าวว่า เด็กและเยาวชนขณะนี้จะแบ่งเป็น 2 ฝ่าย และชอบทะเลาะวิวาทกันทำให้เกิดความรำคาญแก่คนในหมู่บ้าน ผู้นำจึงเข้ามามีบทบาทในการไกล่เกลี่ย โดยการกระตุ้นให้ผู้ปกครองดูแลลูกให้เหมือนกับพ่อแม่ดูแลเราในสมัยก่อน คือ ถ้าลูกทำผิดก็ต้องลงโทษ นอกจากนี้ได้ให้ข้อเสนอแนะ

เพิ่มเติมว่า ผู้นำต้องมีบทบาทเพิ่มขึ้น เช่น ผู้นำศาสนา ต้องมาพูดคุยให้เป็นแนวทางเดียวกันด้วย สมาชิก อบต.ก็ต้องดูแลอย่างใกล้ชิด และจริงจังไม่ใช่กลัวจะเสียฐานเสียงในการเลือกตั้งให้ดำรงตำแหน่งในสมัยต่อไป โดยเวลาที่เจอเด็ก หรือเยาวชนที่มีพฤติกรรมแย่ ก็ต้องเข้าไปใกล้ชิดกับเด็กในกลุ่มเสี่ยง โดยจะต้องไม่ใช้ความรุนแรง เพื่อให้เกิดความไว้วางใจกัน นอกจากนี้ยังมีปัญหาการทำลายสวนยางพารา ซึ่งเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นบ่อยระหว่างคนในชุมชน (ครอบครัวกับครอบครัว) สาเหตุจากที่ผู้เสียหายได้ไปบอกกับครอบครัวของ ก.ว่าลูกได้ไปทำลายต้นยาง ลูกของผู้เสียหายก็ได้ไปทำลายต้นยางตอบ จนเกิดประเด็นความขัดแย้งแต่ไม่รุนแรง

ประเด็นปัญหาที่ 3 การจัดการขยะ นับว่าเป็นปัญหาที่เร่งด่วนของตำบลท่าสาป มีสาเหตุจากปัจจัยระหว่างบุคคลและปัจจัยประเด็นของตำบลท่าสาป กล่าวคือเทศบาลตำบลท่าสาปมีหน้าที่จัดบริการสาธารณให้กับคนในหมู่บ้านแต่มีเรื่องหนึ่งที่ชาวบ้านคิดว่า เทศบาลตำบลท่าสาปยังบริหารจัดการได้ไม่ดีเท่าที่ควร คือเรื่องการจัดการขยะของหมู่บ้าน ซึ่งขณะนี้รถเก็บขยะของเทศบาลยังมีไม่เพียงพอ ประกอบกับคนในหมู่บ้าน ยังไม่ตระหนักถึงปัญหาขยะ จึงเอาขยะไปทิ้งหน้ามัสยิดทำให้ ภูมิทัศน์ของมัสยิดเกิดความสกปรกและส่งกลิ่นเหม็น บางครั้งก็มีสุนัขมาคุ้ยเขี่ยหาอาหารทำให้เกิดความสกปรก เพราะพอถึงช่วงเวรรถเก็บขยะของเทศบาลมาไม่ยอมมาเก็บ คือมาบ้างไม่มาบ้าง ทำให้ชาวบ้านเกิดความไม่พอใจเทศบาลตำบลท่าสาปเป็นอย่างมาก และไม่ให้ความร่วมมือในการจัดกิจกรรมของเทศบาล

ประเด็นปัญหาที่ 4 ความหวาดระแวงระหว่างไทยพุทธและมุสลิม มีสาเหตุของความขัดแย้งจากปัจจัยระหว่างบุคคล ผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญของตำบลท่าสาปได้กล่าวถึงความขัดแย้งประเด็นนี้ว่า สาเหตุของความหวาดระแวงเกิดจากการที่คนในหมู่บ้านไม่มีความรู้สึกผูกพันเหมือนในอดีต เวลามีกิจกรรมคนในหมู่บ้านที่เป็นคนไทยพุทธก็จะทำกิจกรรมแต่ที่วัด อาจเป็นเพราะ เรื่องเหตุการณ์ระเบิดเสาไฟฟ้า 6 จุด เมื่อปี 2548 มีคนไทยพุทธที่โดนยิงเสียชีวิต ทั้งที่คนนั้นเป็นคนไทยพุทธที่พูดมลายูได้ เพราะฝ่ายก่อการร้ายต้องการให้เกิดความหวาดระแวงไม่ไว้วางใจ

ประเด็นปัญหาที่ 5 การทำกิจกรรมของกลุ่มต่างๆ มีสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากปัจจัยระหว่างบุคคล และเป็นประเภทของความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับกลุ่ม ยกตัวอย่าง ความขัดแย้งระหว่างสมาชิกกับกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรแปรรูปส้มแขก ซึ่งมีสาเหตุ ความไม่พึงพอใจในการปันผลให้กับสมาชิกลุ่มส้มแขก ระหว่างสมาชิกในกลุ่มกับคณะกรรมการกลุ่ม เมื่อถึงสิ้นปีจะมีการปันผลกำไรให้กับสมาชิกตามจำนวนผู้ที่สมาชิกได้ลงหุ้นไว้ จึงทำให้การรับเงินปันผลไม่เท่ากัน เกิดความคับข้องใจ และขัดแย้งระหว่างสมาชิกในกลุ่มกับคณะกรรมการกลุ่ม นอกจากนี้ยังมีปัญหาการทำกิจกรรมของ กลุ่มแม่บ้านทำขนมเบอเกอรี่ สาเหตุมาจากสมาชิกของกลุ่มเห็นว่ามีการปันผลการดำเนินงานประจำปีไม่เท่ากันจึงไม่พอใจประธานกลุ่มและโวยวายพาลบอกกับสมาชิกคนอื่นๆให้ลาออกจากสมาชิกกลุ่ม ปรากฏตามตารางที่ 5.3

ที่	ประเด็นปัญหา	สาเหตุของความขัดแย้ง			ประเภทของความขัดแย้ง		
		ลักษณะส่วนบุคคล	ปัจจัยระหว่างบุคคล	ปัจจัยประเด็น	ความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับบุคคล	ความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับกลุ่ม	ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มกับกลุ่ม
1	ครอบครัว	/	/		/		
2	ยาเสพติดและการก่ออาชญากรรม		/	/		/	
3	การจัดการขยะ		/	/		/	
4	ความหวาดระแวงระหว่างคนไทยพุทธและไทยมุสลิม	/	/		/		
5	การทำกิจกรรมของกลุ่มต่างๆ		/			/	

ตารางที่ 5.3 แสดงการรับรู้ถึงประเด็นปัญหา สาเหตุของความขัดแย้ง และประเภทของความขัดแย้ง ตำบลท่าสาป

5.2.3 แนวทางการจัดการความขัดแย้งของชุมชนตำบลท่าสาป

จากผลการศึกษาแนวทางจัดการความขัดแย้งในการพัฒนาชุมชนของชุมชนของผู้นำในพื้นที่ตำบลท่าสาป ผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญได้ตอบสัมภาษณ์ในประเด็นต่างๆ ดังนี้

5.1.3.1 การจัดการความขัดแย้งโดยโดยบทบาทคู่ขัดแย้ง

จากการผลการศึกษา พบว่าผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญของตำบลท่าสาปใช้แนวทางการจัดการความขัดแย้งโดยบทบาทคู่ขัดแย้ง ด้วยวิธีการจัดการความขัดแย้งแตกต่างกัน 3 วิธี ได้แก่ การประนีประนอม , การแก้ปัญหาแบบร่วมมือ และการแสวงจุดร่วมสงวนจุดต่าง กับประเด็นปัญหาต่างๆ ของหมู่บ้านได้แก่ปัญหาครอบครัวและมรดก , ยาเสพติดและการก่ออาชญากรรม, การจัดการขยะ,ความหวาดระแวงระหว่างคนไทยพุทธและไทยมุสลิมและการทำกิจกรรมของกลุ่มต่างๆ

1) การประนีประนอม พบว่าผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญได้ใช้วิธีการประนีประนอมกับปัญหาการครอบครัวและมรดก ซึ่งเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับบุคคล เช่นลูกสาวคนเดียวของนาง ก จะเอาที่ดินไปจำนำกับนาย ข โดยที่ไม่ได้บอกนาง ก เมื่อนาง ก ทราบก็เกิดความไม่พอใจและไล่ลูกสาวออกจากบ้าน ญาติของนาง ก กลัวว่า ลูกสาวของนาง ก จะเจออันตรายจึงนำเรื่องไปปรึกษากำนัน กำนันเรียกทั้ง 2 ฝ่ายมาคุยกันเพื่อหาข้อเท็จจริงแต่จะคุยกันคนละวัน จึงได้ทราบข้อเท็จจริงว่าสาเหตุที่ลูกของนาง ก จะเอาที่ดินไปจำนำนั้นเนื่องจากนาง ก ไม่ยอมให้ลูกสาวเรียนหนังสือต่อ หลังจากนั้นก็จะเรียกทั้ง 2 ฝ่ายมาคุยกันพร้อมกันอีกครั้งโดยกำนันทำตัวเป็นคนกลางเองและพูดคุยประนีประนอมระหว่างทั้งสองและให้คนที่ทั้งสองฝ่ายเคารพนับถือเป็นคนกลางช่วยไกล่เกลี่ยปัญหา นอกจากนี้ยังมีปัญหาครอบครัวอื่นอีก เช่น แม่ทะเลาะกับลูกแล้วหนีออกจากบ้าน มีสาเหตุจากต่างคนต่างใช้อารมณ์ เมื่อทราบเรื่องก็ได้เรียกแม่กับลูกมาคุยกัน ถามถึงสาเหตุจึงได้ทราบว่าลูกสาวมีแฟนทำให้แม่ไม่พอใจเพราะยังเรียนหนังสือ จากนั้นจึงคุยกับลูก และได้สั่งสอนลูกให้เข้าใจแม่พยายามบอกเหตุผลให้ลูกเข้าใจความรักของแม่ จากนั้นลูกก็เข้าใจและกลับมาอยู่กับแม่

2) การแก้ปัญหาแบบร่วมมือ พบว่าผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญใช้วิธีการแก้ปัญหาแบบร่วมมือกับปัญหาต่างๆดังนี้

-ปัญหายาเสพติดและการก่ออาชญากรรม ซึ่งเป็นปัญหาความขัดแย้งระหว่างกลุ่มชาวบ้านที่ได้รับความเสียหายจากเด็กที่ติดยาเสพติดปัญหายาเสพติดและการก่ออาชญากรรม เช่นการลักขโมยซึ่งมีสาเหตุส่วนหนึ่งมาจากปัญหายาเสพติดนั้น ผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญกล่าวว่า เด็กและเยาวชนขณะนี้จะแบ่งเป็น 2 ฝ่าย และชอบทะเลาะวิวาทกันทำให้เกิดความรำคาญแก่คนในหมู่บ้าน ผู้ใหญ่ดิงได้เข้ามามีบทบาทในการไกล่เกลี่ย โดยการกระตุ้นให้ผู้ปกครองดูแลลูกให้เหมือนกับพ่อแม่ดูแลเราในสมัยก่อน คือ ถ้าลูกทำผิดก็ต้องลงโทษ นอกจากนี้ผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่า ผู้นำชุมชนต้องมีบทบาทเพิ่มขึ้น เช่น ผู้นำศาสนา ต้องมาพูดคุยให้เป็นแนวทางเดียวกันด้วย สมาชิก อบต.ก็ต้องดูแลอย่างใกล้ชิด และจริงจังไม่ใช่กลัวจะเสียฐานเสียงในการเลือกตั้งให้ดำรงตำแหน่งในสมัยต่อไป โดยเวลาที่เจอเด็ก หรือเยาวชนที่มีพฤติกรรมแย่ ก็ต้องเข้าไปใกล้ชิดกับเด็กในกลุ่มเสี่ยง โดยจะต้องไม่ใช้

ความรุนแรง เพื่อให้เกิดความไว้วางใจกัน หรือ กรณีปัญหาการลักขโมยขี้ยาง มีสาเหตุจากเยาวชนในหมู่บ้านไปขโมยขี้ยางของชาวบ้าน ชาวบ้านก็เลยมาบอกผู้ใหญ่ ผู้ใหญ่ได้ดำเนินการแจ้งให้ผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้านให้ไปจับคนขโมยโดยต้องมีหลักฐานเมื่อจับได้ จึงเรียกประชุม เชิญผู้เกี่ยวข้องได้แก่ ผู้ปกครองของเยาวชน ผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้าน ผู้เสียหาย (เจ้าของขี้ยาง) โดยผู้ใหญ่เป็นคนกลางไกล่เกลี่ยจึงได้ข้อตกลงว่าผู้กระทำผิดต้องเสียค่าปรับ จำนวน 1,000 บาท โดยไม่ส่งเรื่องให้ตำรวจ วิธีการดังกล่าวของผู้ใหญ่บ้านช่วยลดปัญหาการลักขโมยขี้ยางและชาวบ้านก็ให้ความร่วมมือกับผู้นำชุมชนในการสอดส่องดูแลไม่ให้คนแปลกหน้าเข้ามาบริเวณสวนยางของตน

-ปัญหาการจัดการขยะ ผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญได้ให้ข้อมูลกรณีปัญหาการจัดการขยะ นับว่าเป็นปัญหาที่เร่งด่วนของตำบลท่าสาป มีสาเหตุจากปัจจัยระหว่างบุคคลและปัจจัยประเด็นของตำบลท่าสาป กล่าวคือเทศบาลตำบลท่าสาปมีหน้าที่จัดบริการสาธารณให้กับคนในหมู่บ้านแต่มีเรื่องหนึ่งที่ชาวบ้านคิดว่า เทศบาลตำบลท่าสาปยังบริหารจัดการได้ไม่ดีเท่าที่ควร คือเรื่องการจัดการขยะของหมู่บ้าน ซึ่งขณะนี้รถเก็บขยะของเทศบาลยังมีไม่เพียงพอ ประกอบกับคนในหมู่บ้าน ยังไม่ตระหนักถึงปัญหาขยะ จึงเอาขยะไปทิ้งหน้ามัสยิดทำให้ ภูมิทัศน์ของมัสยิดเกิดความสกปรกและส่งกลิ่นเหม็น บางครั้งก็มีสุนัขมาคุ้ยเขี่ยหาอาหารทำให้เกิดความสกปรก เมื่อถึงช่วงเวรรถเก็บขยะของเทศบาลมาไม่ยอมมาเก็บตามเวลา ทำให้ชาวบ้านเกิดความไม่พอใจเทศบาลตำบลท่าสาปเป็นอย่างมาก และไม่ให้ความร่วมมือในการจัดกิจกรรมของเทศบาล ผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญจึงได้เข้าไปพูดคุยสร้างความเข้าใจกับประชาชนในช่วงที่มีการละหมาดวันศุกร์ที่มัสยิด ให้ประชาชนได้รู้จักคัดแยกขยะ และจัดการขยะด้วยตนเอง เช่น ถ้าขยะเปียกให้ขุดหลุมฝังที่บ้าน ส่วนขยะแห้งประเภทไหนที่สามารถนำมารีไซเคิลได้ก็ให้เก็บรวบรวมไว้ต่างหากเมื่อรวบรวมได้มากให้นำมาบริจาคที่มัสยิดเพื่อที่คณะกรรมการมัสยิดจะได้รวบรวมนำไปขายและนำเงินที่ได้จากการขายขยะรีไซเคิลมาเข้ากองทุนพัฒนามัสยิด

-การทำกิจกรรมของกลุ่มต่างๆ เป็นประเด็นความขัดแย้ง ระหว่างสมาชิกกับกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรแปรรูปส้มแขก ซึ่งมีสาเหตุจากความไม่พึงพอใจในการปันผลให้กับสมาชิกลุ่มส้มแขกระหว่างสมาชิกในกลุ่มกับคณะกรรมการกลุ่ม ผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญกล่าวว่าเมื่อถึงสิ้นปีจะมีการปันผลกำไรให้กับสมาชิกตามจำนวนผู้ที่สมาชิกได้ลงหุ้นไว้ จึงทำให้การรับเงินปันผลไม่เท่ากัน เกิดความคับข้องใจ และขัดแย้งระหว่างสมาชิกในกลุ่มกับคณะกรรมการกลุ่ม ในฐานะประธานกลุ่มได้อธิบายสาเหตุของการปันผลไม่เท่ากันว่าขึ้นอยู่กับจำนวนของสมาชิกลงไว้ แต่ยังมีสมาชิกบางท่านไม่เข้าใจอีกจึงได้เปลี่ยนวิธีการปันผลจากเดิมที่ปันผลกำไรเป็นเงินเปลี่ยนเป็นการปันผลโดยให้สมาชิกได้ไปศึกษาดูงานนอกสถานที่ ทำให้เกิดความเข้าในระหว่างสมาชิกและเป็นที่ยอมรับในการทำงานต่อไป นอกจากนี้ ยังมีประเด็นเรื่องกลุ่มกองทุนหมู่บ้าน เป็นความขัดแย้งระหว่างสมาชิกที่ค้างเงินกู้กับคณะกรรมการ ซึ่งเป็นเรื่องที่สมาชิกที่กู้จะต้องจ่ายหนี้คืนจึงจะทำการกู้ยืมใหม่ได้ ในฐานะผู้นำจะใช้

วิธีการให้สมาชิกคนอื่นรับรู้และให้ความร่วมมือตัดสินใจหาแนวทางออกร่วมกันเองว่าจะให้กู้ยืมต่อได้หรือไม่ โดยยึดหลักความยุติธรรมในการบริหารกองทุนหมู่บ้าน

3) การแสวงจุดร่วมสงวนจุดต่าง เป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญใช้ในการแก้ไขปัญหาความหวาดระแวงระหว่างคนไทยพุทธและไทยมุสลิม ยกตัวอย่างสาเหตุของความหวาดระแวง เกิดจากความไม่รู้สึกผูกพันของคนในหมู่บ้านเหมือนในอดีต เวลามีกิจกรรมคนในหมู่บ้านที่เป็นคนไทยพุทธก็จะทำกิจกรรมแต่ที่วัด อาจเป็นเพราะ เรื่องเหตุการณ์ระเบิดเสาไฟฟ้า 6 จุด เมื่อปี 2548 มีคนไทยพุทธที่โดนยิงเสียชีวิต ทั้งที่คนนั้นเป็นคนไทยพุทธที่พูดมลายูได้ เพราะฝ่ายก่อการร้ายต้องการให้เกิดความหวาดระแวงไม่ไว้วางใจ บางคนยอมย้ายที่อยู่ไปอยู่ต่างจังหวัดและไม่ยอมให้มีการทำกิจกรรมร่วมกัน ผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญได้เข้าไปจัดการความขัดแย้งระหว่างกลุ่มชาวบ้านไทยพุทธและไทยมุสลิมด้วยตนเอง โดยการเข้าไปพูดคุยกับคนที่อาวุโสที่ได้รับการยอมรับนับถือของทั้งสองฝ่ายเพื่อสร้างความเข้าใจในการอยู่ร่วมกันให้สันติสุขเหมือนในอดีตและใช้วิธีการแสวงจุดร่วมสงวนจุดต่างโดยการจัดกิจกรรมที่สามารถรวมใจคนในหมู่บ้านที่ไม่เป็นกิจกรรมของศาสนา เดือนละ 1 ครั้ง ตามโอกาสและเทศกาลของหมู่บ้าน เช่น งานแข่งขันกีฬาเชื่อมสัมพันธ์ชุมชน งานแข่งขันว่าว งานวันเด็ก เป็นต้น ทำให้เริ่มเห็นคนไทยพุทธในหมู่บ้านออกมาจัดกิจกรรมมากขึ้น และไม่ได้จัดกิจกรรมเฉพาะในชุมชนตัวเอง เช่น กิจกรรมลอยกระทง งานสารทเดือนสิบ งานสงกรานต์ เป็นต้น

5.1.3.2 การจัดการความขัดแย้งโดยบทบาทผู้นำ

พบว่า ผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญใช้แนวทางการจัดการความขัดแย้งโดยบทบาทผู้นำ ด้วยวิธีการจัดการความขัดแย้ง 2 วิธี ได้แก่ การใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสม และการใช้การมีส่วนร่วม

1) การใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสม พบว่าผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ เห็นว่าผู้นำชุมชนเลือกวิธีการจัดการความขัดแย้งโดยการใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับทุกประเด็นปัญหา ทั้ง 5 ปัญหา ดังนี้

-ครอบครัวและมรดก

-ยาเสพติดและการก่ออาชญากรรม

-การจัดการขยะ

-ความหวาดระแวงระหว่างคนไทยพุทธและไทยมุสลิม

-การทำกิจกรรมของกลุ่มต่างๆ

2)การใช้การมีส่วนร่วม พบว่าผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งโดยใช้การมีส่วนร่วมกับประเด็นปัญหายาเสพติดและการก่ออาชญากรรม, ปัญหาการจัดการขยะและความหวาดระหว่างระหว่างคนไทยพุทธและไทยมุสลิม

5.1.3.3 การจัดการความขัดแย้งของฝ่ายที่สาม พบว่า ผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญใช้แนวทางการจัดการความขัดแย้งของฝ่ายที่สาม เช่น เรื่องครอบครัว ปรากฏตามตารางที่ 5.4

ที่	ประเด็นปัญหา	แนวทางการจัดการความขัดแย้งและวิธีการจัดการความขัดแย้ง		
		การจัดการความขัดแย้งโดยบทบาทคู่ขัดแย้ง	**การจัดการความขัดแย้งโดยบทบาทผู้นำ**	**การจัดการความขัดแย้งของฝ่ายที่สาม**
1	ครอบครัว	การประนีประนอม	การใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสม	การให้คนกลางมาช่วยไกล่เกลี่ย
2	ยาเสพติดและการก่ออาชญากรรม	การแก้ปัญหาแบบร่วมมือ	การใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมและการใช้การมีส่วนร่วม	-
3	การจัดการขยะ	การแก้ปัญหาแบบร่วมมือ	การใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมและการใช้การมีส่วนร่วม	-
4	ความหวาดระแวงระหว่างคนไทยพุทธและไทยมุสลิม	การแสวงจุดร่วมสงวนจุดต่าง	การใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมและการใช้การมีส่วนร่วม	-
5	การทำกิจกรรมของกลุ่มต่างๆ	การแก้ปัญหาแบบร่วมมือ	การใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสม	-

ตารางที่ 5.4 แสดงแนวทางการจัดการความขัดแย้งและวิธีการจัดการความขัดแย้งตำบลท่าสาป

5.3 เปรียบเทียบความขัดแย้งและแนวทางการจัดการความขัดแย้งของตำบลพร่อนและตำบลท่าสาป

5.3.1 ความหมายของความขัดแย้งในทัศนะของชุมชน

จากผลการศึกษาพบว่าผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญของตำบลพร่อนและตำบลท่าสาปให้ความหมายของความขัดแย้งเหมือนกันสามารถแบ่งออกเป็นสองความหมาย ความหมายแรก คือความคิดเห็นไม่ตรงกัน ความไม่เข้าใจกัน จนเกิดอคติและไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

ผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญอีกส่วนหนึ่งให้ความหมายความขัดแย้ง คือความไม่พอใจ ไม่ลงรอยกัน ตกลงกันไม่ได้ระหว่าง สองฝ่ายขึ้นไป ต่างฝ่ายต่างมีความต้องการอยากเอาชนะกัน

5.3.2 การรับรู้ถึงประเด็นปัญหา สาเหตุของความขัดแย้ง และประเภทของความขัดแย้ง

จากผลการศึกษาผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญทั้งสองตำบลมีการรับรู้ประเด็นปัญหา สาเหตุของความขัดแย้งและประเภทของความขัดแย้ง ดังนี้

ตำบลพร่อน ผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญมีการรับรู้ประเด็นปัญหาที่ทำให้เกิดความขัดแย้งจำนวน 6 ประเด็นได้แก่

1) การทำลายทรัพย์สิน
2) สิ่งแวดล้อม
3) ยาเสพติด
4) การทำกิจกรรมทางศาสนา
5) การทำกิจกรรมของกลุ่มต่างๆในหมู่บ้าน
6) การเรียนรู้งบประมาณของอบต.

จากการรับรู้ประเด็นปัญหาของตำบลพร่อน ข้างต้น สามารถจำแนกสาเหตุของความขัดแย้งและประเภทของความขัดแย้งได้ดังนี้

1.สาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ ปัญหาการทำลายทรัพย์สินและการทำกิจกรรมทางศาสนา รวมถึงเป็นประเภทความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับบุคคล

2.สาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากปัจจัยระหว่างบุคคล ได้แก่ ปัญหาการทำลายทรัพย์สิน, สิ่งแวดล้อม, ยาเสพติด, การทำกิจกรรมทางศาสนา , การทำกิจกรรมของกลุ่มต่างๆในหมู่บ้านและการเรียนรู้งบประมาณของ อบต. ส่วนประเภทของความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับกลุ่มได้แก่ ปัญหาสิ่งแวดล้อม, ยาเสพติด, การทำกิจกรรมของกลุ่มต่างๆในหมู่บ้านและการเรียนรู้งบประมาณของอบต.

3.สาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากปัจจัยประเด็นได้แก่ ปัญหาสิ่งแวดล้อมและยาเสพติดและมีประเภทความขัดแย้งระหว่างกลุ่มกับกลุ่ม ได้แก่ปัญหาสิ่งแวดล้อม

ตำบลท่าสาป ผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญมีการรับรู้ประเด็นปัญหาที่ทำให้เกิดความขัดแย้งจำนวน 5 ประเด็นได้แก่

1)ครอบครัว
2)ยาเสพติดและการก่ออาชญากรรม
3)การจัดการขยะ
4)ความหวาดระแวงระหว่างคนไทยพุทธและไทยมุสลิม
5)การทำกิจกรรมของกลุ่มต่างๆในหมู่บ้าน

จากการรับรู้ประเด็นปัญหาของตำบลท่าสาป ข้างต้น สามารถจำแนกสาเหตุของความ

ขัดแย้งและประเภทของความขัดแย้งได้ดังนี้

สาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ ปัญหาครอบครัวและความหวาดระแวงระหว่างคนไทยพุทธและไทยมุสลิม รวมทั้งเป็นความขัดแย้งประเภทความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับบุคคล

1.สาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากปัจจัยระหว่างบุคคล ได้แก่ ปัญหาครอบครัว, ยาเสพติดและการก่ออาชญากรรม,การจัดการขยะ,ความหวาดระแวงระหว่างคนไทยพุทธและไทยมุสลิม และการทำกิจกรรมของกลุ่มต่างๆในหมู่บ้าน ส่วนประเภทของความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับกลุ่ม ได้แก่ ปัญหายาเสพติดและการก่ออาชญากรรม,การจัดการขยะและการทำกิจกรรมของกลุ่มต่างๆในหมู่บ้าน

2.สาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากปัจจัยประเด็นของตำบลท่าสาป ได้แก่ ปัญหายาเสพติดและการก่ออาชญากรรม และปัญหาการจัดการขยะ ส่วนประเภทของความขัดแย้งระหว่างกลุ่มกับกลุ่มของตำบลท่าสาปไม่พบข้อมูล

จากข้อมูลข้างต้นจะเห็นได้ว่าผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญทั้งสองตำบลมีการรับรู้ปัญหาที่ทำให้เกิดความขัดแย้งเหมือนกัน 2 ปัญหา คือ ยาเสพติดและการทำกิจกรรมของกลุ่มต่างๆในหมู่บ้าน(*) กล่าวคือ ปัญหายาเสพติดมีสาเหตุของความขัดแย้ง มาจากปัจจัยระหว่างบุคคลและปัจจัยประเด็น มีประเภทของความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับกลุ่ม เนื่องจากปัญหายาเสพติดเป็นปัญหาที่คนในหมู่บ้านได้รับผลกระทบอย่างมากไม่ว่าจะเป็นผลกระทบทางร่างกาย จิตใจและทรัพย์สิน ของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยเฉพาะผู้นำชุมชนที่มีหน้าที่ในการดูแลและแก้ไขปัญหายาเสพติด เช่น การนำเด็กที่ติดยาไปบำบัด การจัดเวรยามชุดรักษาความปลอดภัยหมู่บ้าน(ชรบ.) การรับเรื่องราวร้องเรียนจากคนในหมู่บ้านที่ได้รับผลกระทบจากเด็กที่ติดยาเสพติดในหมู่บ้าน เป็นต้น

สำหรับการทำกิจกรรมของกลุ่มต่างๆในหมู่บ้าน มีสาเหตุของความขัดแย้งเกิดจากปัจจัยระหว่างบุคคล และเป็นความขัดแย้งประเภทความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับกลุ่ม เนื่องจากทั้งสองตำบลมีกลุ่มต่างๆที่เกิดขึ้นจำนวนมาก มีทั้งกลุ่มที่คนในหมู่บ้านก่อตั้งเองเช่น กลุ่มอาชีพนาปรัง กลุ่มอาชีพแม่บ้าน กลุ่มวัฒนธรรมภูมิปัญญา และองค์กรภาคประชาชน เป็นตน และกลุ่มที่เกิดจากการก่อตั้งของภาคราชร่วมกับคนในหมู่บ้านเช่นกลุ่มกองทุนหมู่บ้าน กองทุนแม่ของแผ่นดิน กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต เป็นต้น ทำให้การดำเนินงานของกลุ่มอาจเกิดปัญหาที่ทำให้เกิดความขัดแย้งหากผู้นำของกลุ่มไม่สามารถบริหารจัดการกลุ่มให้มีประสิทธิภาพได้ และนำไปสู่ความขัดแย้ง ปรากฏตามตารางที่ 5.5

ที่	ตำบล	ประเด็นปัญหา					
		สาเหตุของความขัดแย้ง			ประเภทของความขัดแย้ง		
		ลักษณะส่วนบุคคล	ปัจจัยระหว่างบุคคล	ปัจจัยประเด็น	ความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับบุคคล	ความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับกลุ่ม	ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มกับกลุ่ม
1	พร่อน	-การทำลายทรัพย์สิน - การทำกิจกรรมทางศาสนา	-การทำลายทรัพย์สิน - สิ่งแวดล้อม - ยาเสพติด* - การทำกิจกรรมทางศาสนา - การทำกิจกรรมของกลุ่มต่างๆ ในหมู่บ้าน* - การเรียนรู้งบประมาณ อบต.	-สิ่งแวดล้อม - ยาเสพติด*	-การทำลายทรัพย์สิน - การทำกิจกรรมทางศาสนา	-สิ่งแวดล้อม - ยาเสพติด* - การทำกิจกรรมของกลุ่มต่างๆ ในหมู่บ้าน* - การเรียนรู้งบประมาณ อบต.	- สิ่งแวดล้อม
2	ท่าสาป	-ครอบครัว - ความหวาดระแวงระหว่างคนไทยพุทธและไทยมุสลิม	-ครอบครัว -ยาเสพติด*และการก่ออาชญากรรม -การจัดการขยะ -ความหวาดระแวงระหว่างคนไทยพุทธและไทยมุสลิม -การทำกิจกรรมของกลุ่มต่างๆ ในหมู่บ้าน*	-ยาเสพติด* และการก่ออาชญากรรม -การจัดการขยะ	-ครอบครัว - ความหวาดระแวงระหว่างคนไทยพุทธและไทยมุสลิม	-ยาเสพติดและการก่ออาชญากรรม -การจัดการขยะ -การทำกิจกรรมของกลุ่มต่างๆ ในหมู่บ้าน*	-

ตารางที่ 5.5 แสดงการรับรู้ถึงประเด็นปัญหา สาเหตุของความขัดแย้ง และประเภทของความขัดแย้งของตำบลพร่อนและตำบลท่าสาป

5.3.3 แนวทางการจัดการความขัดแย้งและวิธีการจัดการความขัดแย้งของชุมชน

จากผลการศึกษาแนวทางการจัดการความขัดแย้งของตำบลพร่อนและตำบลท่าสาป สามารถจำแนกแนวทางการจัดการความขัดแย้งและวิธีการจัดการความขัดแย้งของชุมชน ดังนี้

1)การจัดการความขัดแย้งโดยบทบาทคู่ขัดแย้ง มี 3 วิธี ได้แก่ การประนีประนอม, การแก้ปัญหาแบบร่วมมือ, การแสวงจุดร่วมสงวนจุดต่าง

2)การจัดการความขัดแย้งโดยบทบาทผู้นำ มี 2 วิธี ได้แก่ การใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสม และการใช้การมีส่วนร่วม

3)การจัดการความขัดแย้งของฝ่ายที่สาม มีวิธีเดียวคือ การให้คนกลางมาช่วยไกล่เกลี่ย

5.3.3.1 การจัดการความขัดแย้งโดยบทบาทคู่ขัดแย้ง มี 3 วิธี ดังนี้

1) การประนีประนอม ผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญของตำบลพร่อนเห็นว่าผู้นำชุมชนใช้วิธีการประนีประนอมกับประเด็นปัญหาการทำลายทรัพย์สินของผู้อื่น ส่วนผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญของตำบลท่าสาปเห็นว่าผู้นำเลือกใช้การประนีประนอมกับประเด็นปัญหาครอบครัว

2) การแก้ปัญหาแบบร่วมมือ ผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญของตำบลพร่อน ให้ข้อมูลว่าผู้นำใช้วิธีการแก้ปัญหาแบบร่วมมือกับประเด็นปัญหา สิ่งแวดล้อม, ยาเสพติด, การทำกิจกรรมของกลุ่มต่างๆในหมู่บ้านและการเรียนรู้งบประมาณของอบต. ส่วนผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญของตำบลท่าสาปให้ข้อมูลว่าผู้นำเลือกใช้การแก้ปัญหาแบบร่วมมือกับประเด็นปัญหายาเสพติดและการก่ออาชญากรรม, การจัดการขยะและการทำกิจกรรมของกลุ่มต่างๆในหมู่บ้าน

3) การแสวงจุดร่วมสงวนจุดต่าง พบว่าผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญของตำบลพร่อนใช้วิธีการแสวงจุดร่วมสงวนจุดต่างเพื่อแก้ไขปัญหาความขัดแย้งเรื่องปฏิบัติกิจกรรมทางศาสนา ส่วนผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญของตำบลท่าสาปใช้วิธีการแสวงจุดร่วมสงวนจุดต่างเพื่อแก้ปัญหาความหวาดระแวงระหว่างคนไทยพุทธและไทยมุสลิม

5.3.3.2การจัดการความขัดแย้งโดยบทบาทผู้นำ มี 2 วิธี ดังนี้

1) การใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสม พบว่าผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญของตำบลพร่อนใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมเป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งในทุกประเด็นปัญหาที่มีความขัดแย้ง ได้แก่ ปัญหาการทำลายทรัพย์สิน, สิ่งแวดล้อม, ยาเสพติด, การปฏิบัติกิจกรรมทางศาสนา, การทำกิจกรรมของกลุ่มต่างๆในหมู่บ้านและการเรียนรู้งบประมาณของอบต. และพบว่าผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญของตำบลท่าสาปได้ใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้งของหมู่บ้านในทุกประเด็นปัญหาเช่นเดียวกันกับตำบลพร่อน ได้แก่ ปัญหาครอบครัว, ยาเสพติดและการก่ออาชญากรรม, ความหวาดระแวงระหว่างคนไทยพุทธและไทยมุสลิม, การจัดการขยะและการทำกิจกรรมของกลุ่มต่างๆในหมู่บ้าน

2) การใช้การมีส่วนร่วม พบว่าผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญของตำบลพร่อน ใช้การมีส่วนร่วมเพื่อจัดการความขัดแย้งในเรื่องสิ่งแวดล้อม, ยาเสพติดและการเรียนรู้งบประมาณของอบต. ด้านผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญของตำบลท่าสาปใช้การมีส่วนร่วมเพื่อจัดการความขัดแย้งเรื่องยาเสพติดและการก่ออาชญากรรม, การจัดการขยะ และความหวาดระแวงระหว่างคนไทยพุทธและไทยมุสลิม

5.3.3.3 การจัดการความขัดแย้งของฝ่ายที่สาม

พบว่ามีเพียงวิธีการเดียวที่ผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญใช้ในการจัดการความขัดแย้ง นั่นคือ การให้คนกลางมาช่วยไกล่เกลี่ย และมีเพียงตำบลพร่อนที่ใช้เพื่อจัดการความขัดแย้งในประเด็นเรื่องสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นประเด็นปัญหาที่เห็นได้ชัดว่าผู้นำไม่สามารถที่จะจัดการความขัดแย้งได้โดยลำพัง ต้องให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่ได้รับการยอมรับจากคนในหมู่บ้านเข้ามาช่วยจัดการ เช่น สถาบันการศึกษา, หน่วยงานด้านสิ่งแวดล้อม เป็นต้น ส่วนตำบลท่าสาป ไม่พบประเด็นปัญหาที่ต้องให้คนกลางมาช่วยไกล่เกลี่ยอย่างชัดเจน ปัญหาส่วนใหญ่ของหมู่บ้านผู้นำชุมชนสามารถจัดการและแก้ไขปัญหาได้ ปรากฏตามตารางที่ 5.6

ที่	ตำบล	ประเด็นปัญหา					
		แนวทางการจัดการความขัดแย้งและวิธีการจัดการความขัดแย้ง					
		การจัดการความขัดแย้งโดยบทบาทคู่ขัดแย้ง			การจัดการความขัดแย้งโดยบทบาทผู้นำ		การจัดการความขัดแย้งของฝ่ายที่สาม
		การประนีประนอม	การแก้ปัญหาแบบร่วมมือ	การแสวงจุดร่วมสงวนจุดต่าง	การใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสม	การใช้การมีส่วนร่วม	การให้คนกลางมาช่วยไกล่เกลี่ย
1	พร่อน	-การทำลายทรัพย์สิน	-สิ่งแวดล้อม -ยาเสพติด -การทำกิจกรรมของกลุ่มต่างๆในหมู่บ้าน -การเรียนรู้งบประมาณของอบต.	-การปฏิบัติกิจกรรมทางศาสนา	-การทำลายทรัพย์สิน -สิ่งแวดล้อม -ยาเสพติด -การปฏิบัติกิจกรรมทางศาสนา -การทำกิจกรรมของกลุ่มต่างๆในหมู่บ้าน -การเรียนรู้งบประมาณของอบต.	-สิ่งแวดล้อม -ยาเสพติด -การเรียนรู้งบประมาณของอบต.	- สิ่งแวดล้อม

2	ท่าสาป	-ครอบครัว	- ยาเสพติดและการก่ออาชญากรรม - การจัดการขยะ - การทำกิจกรรมของกลุ่มต่างๆในหมู่บ้าน	-ความหวาดระแวงระหว่างคนไทยพุทธและไทยมุสลิม	- ครอบครัว - ยาเสพติดและการก่ออาชญากรรม -ความหวาดระแวงระหว่างคนไทยพุทธและไทยมุสลิม - การจัดการขยะ - การทำกิจกรรมของกลุ่มต่างๆในหมู่บ้าน	- ยาเสพติดและการก่ออาชญากรรม - การจัดการขยะ - ความหวาดระแวงระหว่างคนไทยพุทธและมุสลิม	-

ตารางที่ 5.6 แสดงแนวทางการจัดการความขัดแย้งและวิธีการจัดการความขัดแย้งของตำบลพร่อนและตำบลท่าสาป

5.3.5 ผลกระทบที่เกิดจากความขัดแย้งต่อคนในชุมชน

ผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญของทั้งสองตำบลได้บอกถึงผลกระทบที่เกิดจากความขัดแย้งต่อคนในชุมชนเหมือนกัน สามารถแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ผลกระทบเชิงบวกและผลกระทบเชิงลบ

5.3.5.1 ผลกระทบเชิงบวก

1) คนในชุมชนเกิดความเข้าใจกันมากขึ้น

2) คนในชุมชนกล้าที่จะเสนอปัญหาเพื่อให้เกิดการแก้ไข และสามารถหาทางออกที่ดีที่สุดระหว่างคู่ขัดแย้งเท่ากัน

3) ชาวบ้านให้การยอมรับนับถือผู้นำมากขึ้น

4) คู่ขัดแย้งได้รู้ข้อมูล ข้อเท็จจริงของปัญหา

5.3.5.2 ผลกระทบเชิงลบ

1) ความไม่ไว้วางใจ หวาดระแวงกัน

2) ความเข้าใจผิดคิดว่าผู้นำมีส่วนได้ส่วนเสียกับประเด็นความขัดแย้ง

3) ความล่าช้าในการพัฒนาชุมชน

5.4 ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะแนวทางการจัดการความขัดแย้ง

5.4.1 ปัญหาอุปสรรคในการจัดการความขัดแย้ง

จากผลการศึกษาผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญทั้งสองตำบลได้ให้ข้อมูลปัญหาอุปสรรคในการจัดการความขัดแย้ง ดังนี้

5.4.1.1 การขาดความร่วมมือจากคู่ขัดแย้ง

5.4.1.2 การไม่ยอมรับข้อมูลและข้อเท็จจริงของปัญหาของคู่ขัดแย้ง

5.4.2 ข้อเสนอแนะแนวทางการจัดการความขัดแย้ง

จากผลการศึกษา ผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญของสองตำบลได้ให้ข้อเสนอแนะแนวทางการจัดการความขัดแย้ง ดังนี้

5.4.2.1 ผู้นำต้องมีจิตอาสา มีความบริสุทธิ์ใจ ไม่แบ่งพรรคพวก และนำหลักศาสนามาแก้ปัญหา

5.4.2.2 ผู้นำควรรีบส่งต่อปัญหาให้ผู้อื่นช่วยหากไม่สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งได้ และเมื่อเกิดความขัดแย้งต้องรีบหาสาเหตุ

5.4.2.3 ชุมชนควรมีพื้นที่กลางสำหรับพูดคุยปัญหาและควรมองคู่ขัดแย้งในแง่ดี

บทที่ 6
สรุปและข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่องภาวะผู้นำและการจัดการความขัดแย้งในการพัฒนาชุมชน : กรณีศึกษาอำเภอเมืองยะลา จังหวัดยะลา ในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำในชุมชนที่มีสถานการณ์ความขัดแย้งและศึกษาแนวทางการจัดการความขัดแย้งในการพัฒนาชุมชนของผู้นำ โดยผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาในเชิงคุณภาพ ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เจาะลึกผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ ซึ่งเป็นผู้นำท้องที่ ผู้นำศาสนาและ ผู้นำกลุ่มองค์กรในชุมชนในพื้นที่ตำบลพร่อนและตำบลท่าสาป อำเภอเมืองยะลา จังหวัดยะลา

6.1 สรุปผลการศึกษา

ผลการศึกษา เรื่อง ภาวะผู้นำและการจัดการความขัดแย้งในการพัฒนาชุมชน : กรณีศึกษาอำเภอเมืองยะลา จังหวัดยะลา สรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

ข้อมูลพื้นฐานผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญพบว่า ผู้ศึกษาได้ทำการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกกับผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ จำนวน 18 ราย ส่วนใหญ่เป็นเพศชายและมีสถานภาพสมรส ผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญนับถือศาสนาอิสลามทุกคนเพราะบริบทพื้นที่ตำบลพร่อนและตำบลท่าสาปมีประชากรส่วนใหญ่นับถือศาสนาอิสลาม ส่วนใหญ่จบการศึกษาสายสามัญและสายศาสนาตั้งแต่ระดับมัธยมศึกษาตอนปลายจนถึงปริญญาโท และ ชั้นซานาวี(ชั้น 10) มีอาชีพหลักคือทำสวนยางพารา, ค้าขายและรับจ้างตามลำดับ และส่วนใหญ่อาศัยอยู่ในชุมชนมาเป็นระยะเวลานาน 20-51 ปี ขึ้นไป รวมถึงมีตำแหน่งทางสังคม เกือบครึ่งหนึ่งเป็นประธานกลุ่ม/เครือข่ายของชุมชน(ร้อยละ 44.44) รองลงมาเป็นกำนัน/ผู้ใหญ่บ้าน/ผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้าน (ร้อยละ38.89) และผู้นำศาสนา (ร้อยละ 16.66) ตามลำดับ

ผลการศึกษาภาวะผู้นำของตำบลพร่อนและตำบลท่าสาป พบว่า ผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญได้ให้ความหมายภาวะผู้นำในทัศนะของชุมชนทั้งสิ้น 7 ประเด็น ได้แก่ การควบคุมดูแล สั่งการผู้ตาม, การเป็นแบบอย่างที่ดี, การมีความรู้, การเข้าใจผู้อื่น, การให้ความเป็นธรรม, การมีจิตอาสาและการนำชุมชนไปสู่เป้าหมาย สำหรับประเด็นการรับรู้ภาวะผู้นำ ผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญมีการรับรู้ภาวะผู้นำในการพัฒนาชุมชน สามารถแบ่งออกได้ 4 ประเด็น ได้แก่ การมีบุคลิกภาพที่ดี, การสามารถจัดการกับปัญหาของชุมชน, การได้รับความร่วมมือและ การสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาชุมชน ส่วนคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำนั้น ผู้วิจัยได้เลือกใช้แนวความคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของ Bass(1985) เนื่องจากเป็นแนวคิดภาวะผู้นำที่มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ในพื้นที่และผู้วิจัยเห็นว่าแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ จะสามารถเปลี่ยนแปลง กระตุ้นผู้ตามในชุมชนให้มองสิ่งต่างๆอย่างรอบด้าน สามารถเชื่อมโยงผลประโยชน์และความสำเร็จของการพัฒนาชุมชนได้ ซึ่งจากผลการศึกษาพบว่าคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำชุมชน สามารถจำแนกได้ 5 คุณลักษณะ

ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาชุมชน, การได้รับความเคารพนับถือจากคนในชุมชน,แนวทางการสร้างแรงดลใจคนในชุมชนเพื่อการพัฒนาชุมชน, การกระตุ้นปัญญาคนในชุมชนและการคำนึงถึงบุคคลอื่น ส่วนประเด็นบทบาทและหน้าที่ของผู้นำในการพัฒนาชุมชน จากการศึกษาพบว่าผู้นำชุมชนควรมีบทบาทและหน้าที่ในการพัฒนาชุมชน ทั้งสิ้น 4 ด้าน ได้แก่ การประสานงาน, การปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย, การให้ความรู้คนในชุมชนและการช่วยเหลือคนในชุมชน

ผลการศึกษาความขัดแย้งและแนวทางการจัดการความขัดแย้ง พบว่า

ตำบลพร่อน มีการรับรู้ประเด็นปัญหาที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งในชุมชน จำนวน 6 ประเด็น ได้แก่ การทำลายทรัพย์สิน, สิ่งแวดล้อม, ยาเสพติด, การทำกิจกรรมทางศาสนา, การทำกิจกรรมของกลุ่มต่างๆและการเรียนรู้งบประมาณขององค์การบริหารงานส่วนตำบล(อบต.) ส่วนสาเหตุของความขัดแย้งเกิดจากลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ปัญหาการทำลายทรัพย์สินและการทำกิจกรรมทางศาสนา นอกจากนี้พบว่าทุกประเด็นปัญหาความขัดแย้งยังมีสาเหตุจากปัจจัยระหว่างบุคคลอีกด้วย ส่วนสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากปัจจัยประเด็นได้แก่ เรื่องสิ่งแวดล้อม ด้านประเภทของความขัดแย้งผู้วิจัยได้แบ่งประเภทของความขัดแย้ง 3 ด้าน ได้แก่ ความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับบุคคล พบว่าตำบลพร่อนมีประเภทความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับบุคคล ในเรื่องการทำลายทรัพย์สินและการทำกิจกรรมทางศาสนา ความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับกลุ่ม พบในประเด็นเรื่องสิ่งแวดล้อม, ยาเสพติด,การทำกิจกรรมทางศาสนาและการเรียนรู้งบประมาณขององค์การบริหารงานส่วนตำบล(อบต.) ส่วนความขัดแย้งระหว่างกลุ่มกับกลุ่ม พบในประเด็นเรื่องสิ่งแวดล้อมเพียงเรื่องเดียว สำหรับแนวทางการจัดการความขัดแย้งและวิธีการจัดการความขัดแย้งผู้วิจัยได้แบ่งแนวทางการจัดการความขัดแย้ง 3 แนวทาง ได้แก่ การจัดการความขัดแย้งโดยบทบาทคู่ขัดแย้ง การจัดการความขัดแย้งโดยบทบาทผู้นำชุมชนและการจัดการความขัดแย้งของฝ่ายที่สาม ตำบลพร่อนมีแนวทางการจัดการความขัดแย้งโดยบทบาทคู่ขัดแย้ง เริ่มด้วยการประนีประนอมกับประเด็นเรื่องการทำลายทรัพย์สิน การแก้ปัญหาแบบร่วมมือกับประเด็นเรื่องสิ่งแวดล้อม, ยาเสพติด, การทำกิจกรรมต่างๆในหมู่บ้านและการเรียนรู้งบประมาณขององค์การบริหารงานส่วนตำบล(อบต.) รวมถึงการแสวงจุดร่วมสงวนจุดต่างกับประเด็นเรื่องการปฏิบัติกิจกรรมทางศาสนา ส่วนแนวทางการจัดการความขัดแย้งโดยบทบาทผู้นำ พบว่าการใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสม ถูกนำมาใช้ในการจัดการความขัดแย้งทุกประเด็นความขัดแย้ง การใช้การมีส่วนร่วมนำมาใช้ในการจัดการความขัดแย้งกับเรื่องสิ่งแวดล้อม, ยาเสพติดและการเรียนรู้งบประมาณขององค์การบริหารงานส่วนตำบล(อบต.) แนวทางสุดท้ายคือการจัดการความขัดแย้งของฝ่ายที่สาม พบว่าใช้วิธีการให้คนกลางมาช่วยไกล่เกลี่ยกับประเด็นเรื่องสิ่งแวดล้อมเพียงประเด็น

ตำบลท่าสาป มีการรับรู้ประเด็นปัญหาที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งในชุมชน

จำนวน 5 ประเด็น ได้แก่ ครอบครัว, ยาเสพติดและการก่ออาชญากรรม, การจัดการขยะ, ความหวาดระแวงระหว่างคนไทยพุทธและไทยมุสลิม และการทำกิจกรรมของกลุ่มต่างๆในหมู่บ้าน ส่วนสาเหตุของความขัดแย้งเกิดจากลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ปัญหาครอบครัวและความหวาดระแวงระหว่างคนไทยพุทธและไทยมุสลิม นอกจากนี้พบว่าทุกประเด็นปัญหาความขัดแย้งยังมีสาเหตุจากปัจจัยระหว่างบุคคลอีกด้วย และไม่พบสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากปัจจัยประเด็น ด้านประเภทของความขัดแย้งของตำบลท่าสาป ได้แก่ ความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับบุคคล พบว่าตำบลท่าสาปมีประเภทความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับบุคคล ในเรื่องปัญหาครอบครัวและความหวาดระแวงระหว่างคนไทยพุทธและไทยมุสลิม ความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับกลุ่ม พบในประเด็นเรื่อง ยาเสพติดและการก่ออาชญากรรม,การจัดการขยะและการทำกิจกรรมของกลุ่มต่างๆในหมู่บ้าน ส่วนความขัดแย้งระหว่างกลุ่มกับกลุ่ม ไม่พบข้อมูล สำหรับแนวทางการจัดการความขัดแย้งและวิธีการจัดการความขัดแย้งของตำบลท่าสาป ได้แก่ การจัดการความขัดแย้งโดยบทบาทคู่ขัดแย้ง เริ่มด้วยการประนีประนอมกับประเด็นเรื่องครอบครัว การแก้ปัญหาแบบร่วมมือกับประเด็นเรื่อง ยาเสพติดและการก่ออาชญากรรม, การจัดการขยะ และการทำกิจกรรมของกลุ่มต่างๆในหมู่บ้าน รวมถึงการแสวงจุดร่วมสงวนจุดต่างกับประเด็นเรื่องความหวาดระแวงระหว่างคนไทยพุทธและไทยมุสลิม ส่วนการจัดการความขัดแย้งโดยบทบาทผู้นำ พบว่าการใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสม ถูกนำมาใช้ในการจัดการความขัดแย้งทุกประเด็นความขัดแย้ง การใช้การมีส่วนร่วมนำมาใช้ในการจัดการความขัดแย้งเรื่องยาเสพติดและการก่ออาชญากรรม, การจัดการขยะและความหวาดระแวงระหว่างคนไทยพุทธและไทยมุสลิม ส่วนการจัดการความขัดแย้งของฝ่ายที่สาม ไม่พบข้อมูลเนื่องจากผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญเห็นว่าผู้นำสามารถจัดการกับปัญหาความขัดแย้งได้โดยไม่ต้องให้คนกลางมาช่วยไกล่เกลี่ย

ผลกระทบที่เกิดจากความขัดแย้งต่อคนในชุมชน จากการศึกษาพบว่า ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในชุมชนส่งผลกระทบต่อคนในชุมชนทั้งเชิงบวกและลบ ผลกระทบเชิงบวกได้แก่ คนในชุมชนเกิดความเข้าใจกันมากขึ้น มีความกล้าที่จะเสนอปัญหาเพื่อให้เกิดการแก้ไข และสามารถหาทางออกที่ดีที่สุดระหว่างคู่ขัดแย้งเท่ากัน ตลอดจน ชาวบ้านให้การยอมรับนับถือผู้นำมากขึ้น และทำให้คู่ขัดแย้งได้รู้ข้อมูล ข้อเท็จจริงของปัญหา ส่วนผลกระทบเชิงลบต่อคนในชุมชน ได้แก่ ความไม่ไว้วางใจ หวาดระแวงกัน, ความเข้าใจผิดคิดว่าผู้นำมีส่วนได้ส่วนเสียกับประเด็นความขัดแย้ง และ ความล่าช้าในการพัฒนาชุมชน

ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะที่ได้จากผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญทั้งตำบลพร่อนและตำบลท่าสาป พบว่าสิ่งที่เป็นอุปสรรคในการจัดการความขัดแย้งคือ การขาดความร่วมมือจากคู่ขัดแย้งและการไม่ยอมรับข้อมูลและข้อเท็จจริงของปัญหาของคู่ขัดแย้ง ส่วนข้อเสนอแนะที่ได้จากผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ ได้แก่ ผู้นำต้องมีจิตอาสา มีความบริสุทธิ์ใจ ไม่แบ่งพรรคพวก และนำหลักศาสนามาแก้ปัญหา ควรรีบส่งต่อปัญหาให้ผู้อื่นช่วยหากไม่สามารถจัดการความขัดแย้งได้

และเมื่อเกิดความขัดแย้งต้องรีบหาสาเหตุ รวมถึงชุมชนควรมีพื้นที่กลางสำหรับพูดคุยปัญหาและควรมองคู่ขัดแย้งในแง่ดี

6.2 ข้อเสนอแนะ

6.2.1 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

6.2.1.1 ผู้นำชุมชนต้องยึดขนบธรรมเนียมประเพณีท้องถิ่นมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติ และยึดคุณลักษณะของผู้นำตามหลักของท่านศาสดามูฮัมหมัด(ซ.ล.) มาเป็นแบบอย่างในการเป็นผู้นำที่ดี

6.2.1.2 ในการดำเนินงานกลุ่มองค์กรในชุมชนควรมีการคัดเลือกบุคคลที่มีความหลากหลายในความสามารถ เพื่อที่จะได้มุมมองที่หลากหลายยิ่งขึ้นในการดำเนินกิจกรรมของกลุ่มในการที่จะก่อประโยชน์สูงสุดแก่กลุ่มและองค์กรในชุมชน

6.2.2 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

6.2.2.1 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรให้ความสำคัญในการพัฒนาศักยภาพผู้นำชุมชน เพื่อให้ผู้นำชุมชนมีความรู้ความเข้าใจในมีภาวะผู้นำที่ดี ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาชุมชนโดยรวม

6.2.2.2 หน่วยงานราชการส่วนภูมิภาคและภาคเอกชน ควรมีการสร้างเครือข่ายการส่งเสริมการบริหารความขัดแย้งในชุมชนด้วยกระบวนการสันติวิธี รวมถึงการพัฒนาศักยภาพผู้นำชุมชนด้านการบริหารจัดการชุมชนเพื่อให้เกิดการพัฒนาชุมชนที่มีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน

6.2.3 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

6.2.2.1 ควรให้มีการศึกษาวิจัยโดยใช้การปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมตามสถานการณ์ที่เป็นประเด็นปัญหาสำคัญของชุมชน เช่น การจัดการความขัดแย้งของชุมชนต่อการจัดตั้งโรงไฟฟ้า,การจัดการความขัดแย้งในสถานการณ์ความรุนแรงของปัญหามลพิษทางสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

6.2.2.2 ควรศึกษาการสร้างเครือข่ายเพื่อการบริหารความขัดแย้งในชุมชน

6.2.2.3 ควรศึกษาวิธีการสรรหาผู้นำชุมชนที่มีประสิทธิภาพท่ามกลางสถานการณ์ในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้รวมถึงวิธีการพัฒนาศักยภาพผู้นำชุมชนที่เหมาะสมในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้

6.2.2.4 ควรศึกษาเชิงเปรียบเทียบประเด็นแนวคิดการเปลี่ยนแปลงขับเคลื่อนความขัดแย้ง(Conflict Transformation) กับแนวคิดการจัดการความขัดแย้ง เพื่อให้เกิดมุมมองใหม่ในการการแก้ปัญหาความขัดแย้งของชุมชน

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

กรมการปกครอง. **คู่มือปฏิบัติงาน สำหรับกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์อาสารักษาดินแดน, 2555.

กรมการพัฒนาชุมชน. **50 ปี กรมการพัฒนาชุมชน: อุทิศตน พัฒนาคน สร้างชุมชนอย่างยั่งยืน**. กรุงเทพ: อีเกิ้ลไรท์, 2555.

กฤษฎา บุญราช. **กระบวนการสร้างความเป็นธรรมเพื่อแก้ปัญหาความไม่สงบในจังหวัดชายแดนภาคใต้: ศึกษากรณีการดำเนินงานของศูนย์ยะลาสันติสุข**. หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร ภาครัฐร่วมเอกชน, 2554.

กิติ ตยัตตานนท์. **เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ.** พิมพ์ครั้งที่9. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สุขภาพใจ, 2535.

กิติมา ปรีดีดิลก. **ทฤษฎีบริหารองค์การ.** กรุงเทพฯ : ธนะการพิมพ์.2539.

เจริญ โคกสีอำนวย. **วิธีแก้ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญการศึกษาในเขต กรุงเทพมหานคร.** ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2530 .อัดสำเนา

ชัยยุทธ ชิโนกุล. **การจัดการความขัดแย้งในองค์การ: ภาคหลักการและแนวความคิด**. กรุงเทพฯ: สำนักวิจัย สถาบันบัณฑิตพัฒนาบริหารศาสตร์ ,2536.

เทพพนม เมืองแมนและสวิง สุวรรณ. **พฤติกรรมองค์กร.** กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช. 2529.

ณรงค์ สินสวัสดิ์. **ผู้นำการเมือง**. พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพฯ : บริษัท สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช,2523.

บุญช่วย ศิริเกษ. **ความคิดเห็นของอาจารย์เกี่ยวกับความขัดแย้งระหว่างกลุ่มอาจารย์ในวิทยาลัยครูภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.** ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2530 อัดสำเนา

ประชุม รอดประเสริฐ. **ผู้นำและพฤติกรรมการบริหาร.**กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทร์วิโรฒ ประสานมิตร, 2526.

พรนพ พุกกะพันธุ์. **ภาวะผู้นำและการจูงใจ.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จามจุรีโปรดักท์, 2544.

พนัส หันนาคินทร์. **หลักการบริการ.** กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2526.

พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต. **องค์การและการบริหารจัดการ.** กรุงเทพฯ: บริษัทอิงค์ บียอนด์ บุ๊ค จำกัด, 2537.

พิมลวรรณ พงษ์สวัสดิ์. **การบริหารความขัดแย้ง.** วารสารข้าราชการ.31-39; กันยายน-ตุลาคม 2531.

พิสันติ์ ประธานชวโน. **การพัฒนาชุมชน**. กรุงเทพ: กรมการพัฒนาชุมชน, 2553.

ภัคพล ทัศนนิพันธ์. **ความเป็นผู้นำ และการใช้อำนาจของผู้นำท้องถิ่น ศึกษากรณีเทศบาลนครสมุทรสาคร จังหวัดสมุทรสาคร**. ภาคนิพนธ์พัฒนบริหารศาสตร์มหาบัณฑิต คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนาบริหารศาสตร์, 2545.

ภัทรพล มหาขันธ์. **การจัดการความขัดแย้งในงานของประธานคณะกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล : กรณีศึกษาจังหวัดนครราชสีมา.** ภาคนิพนธ์พัฒนบริหารศาสตร์มหาบัณฑิต คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนาบริหารศาสตร์, 2542.

ภิญโญ สาธร. **หลักการบริหารการศึกษา.** กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช, 2535.

มยุรี รัตนมุง. **ความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อแบบวิธีการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชา: ศึกษากรณีศึกษาข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ.** สารนิพนธ์รัฐศาสตร์มหาบัณฑิต หาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2529.

เรวดี ไชยพาน. **พฤติกรรมผู้นำที่เป็นอุปสรรคและ/หรือ ส่งเสริมงานพัฒนาชุมชน.** วิทยานิพนธ์ คณะสังคมสงเคราะห์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2523 .

วิจิตร วรุฒบางกูร. **ศิลปะน่ารู้สำหรับผู้นำ.** กรุงเทพฯ : ม.ป.ท. , 2531 เอกสารอัดโรเนียว

วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี,2557. ค้นวันที่ 10 ,มกราคม 2557. จาก.
http://th..wikipedia.org/wiki/%E0%B8%97%E0%B8%A3%E0%B8%B1%E0%B8%9E%E0%B8%A2%E0%B8%B2%E0%B8%81%E0% .

วีระพงษ์ แสงโภชน์. **วิธีแก้ไขความขัดแย้งตามแบบของโธมัส คิลแมนน์.** วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2533 อัดสำเนา.

วีระพันธ์ สนเทพ. **การศึกษาแบบและความสามารถในการปรับแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดมุกดาหาร.** วิทยานิพนธ์ คุรุศาสตร์มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2534.

ศุภากร เมฆขยาย. **ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในสถานการณ์ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3**. วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิตภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2550.

สนธยา รักษากิจ. **พฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ตามการรับรู้ของตนเองและผู้บริหารสถานศึกษา เขตการศึกษา 12.** วิทยานิพนธ์คุรุศาสตร์มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2533.

สมพล วงศ์วิวัฒน์. **รูปแบบภาวะผู้นำและความพึงพอใจของพนักงานต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง**. ภาคนิพนธ์พัฒนบริหารศาสตร์มหาบัณฑิต คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนาบริหารศาสตร์, 2541.

สุธรรม รัตนโชติ. **พฤติกรรมองค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ: ท๊อป, 2552.

สุวรรณ ขวัญแก้ว. **พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการ**

ประถมศึกษาจังหวัดสงขลา. วิทยานิพนธ์คุรุศาสตร์มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2533.

สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอเมืองยะลา.**เอกสารสรุปผลการจัดเก็บข้อมูลความจำเป็นพื้นฐาน ปี 2556**.ยะลา: มปพ.,2556.

เสถียร เหลืองอร่าม. **มนุษย์สัมพันธ์ในองค์การ.** กรุงเทพฯ :โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2537.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. **ความขัดแย้งการบริหารเพื่อความสร้างสรรค์.** กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ตะเกียง, 2534.

แสวง รัตนมงคมมาศ. **การระดมมวลชนและการมีส่วนร่วมของมวลชน การจัดตั้งองค์กร การนำและการตัดสินใจทางสังคม.** เอกสารอัดสำเนาประกอบการสอนวิชาการจัดการ, 2544.

อรุณ รักธรรม. **หลักมนุษย์สัมพันธ์กับการบริหาร.** พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2539.

อรุณ รักธรรม. **ศาสตร์ใหม่สำหรับผู้นำ : ความขัดแย้งในองค์การ**. วารสารการจัดการภาครัฐและเอกชน Vol. 7 เล่มที่ 3 (ก.ย-ธ.ค) 2541.

อารัญ จะมะ. **บทบาทผู้นำท้องที่ในสถานการณ์ความไม่สงบในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ : ศึกษาเฉพาะกรณี อำเภอเมือง จังหวัดนราธิวาส**. กรุงเทพ: สถาบันบัณฑิตพัฒนาบริหารศาสตร์, 2551.

อุทัย หิรัญโต. ประมุขศิลป์: **ศิลปะของการเป็นผู้นำ.** พิมพ์ครั้งที่9. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2524.

อุทัย หิรัญโต. **ศิลปะการเป็นผู้นำ.** กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2532.

อุษามณี ระย้าแก้ว. **การศึกษาวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่สายสามัญ ในเขตกรุงเทพมหานคร.** วิทยานิพนธ์ กศ.ม.กรุงเทพ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร,2538. อัดสำเนา

เอกชัย กี่สุขพันธ์. **การบริหารทักษะการปฏิบัติ.**พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สุขภาพใจ, 2538

เอมอร แสนภูวา. **จิตคำนึงถึงส่วนร่วมกันของผู้นำชุมชนเทศบาลเมืองคูณ**. วารสารพัฒนาสังคม. ปีที่ 15 ฉบับที่ 1 มีนาคม,2556.

ภาษาอังกฤษ

Bass, B.M., From Transactional-transformational Leadership Paradigm Trancsend Organizational Boundaries? **American Psychologist.** 52(2),130-139, 1997.

Bass, B.M. **Leadership and Performance beyond Expectations.** New York : FreePress, 1985.

Berry,Pritchard. **The Relationship between management Experience and Conflict Management Styleof menand of women in Community College Administration.** Dissertation

Abstracts International.Vol. 45 No.01 July 1984. p. 66-A

Bradlay,Deanya Nadyne. **A Comparative Study of The Conflict Management Style Uses by Women and Men in Middle Management in the Denver Metropolitan Area.** Dissertation Abstracts International.45(01) : July,1984.

Hatch, M.J. **Organization Theory.** New York, Oxford University Press, 1997 .

Maria Rvilla,Vincenne. **Conflict management Style of Men and Women Administrators in Higher Education.** Dissertation Abstracts International. Vol.45 No. 06 December1984 p.1601-A

Milton, Chales R. **Human Behavior in Organization.** New Jersey : Prentice Hall,1960.

Newman,Roy W. and Margaret E. Bruehl. **Management Conflict** : **A Complete Process Centered Handbook.** Englewood Cliffs New Jersey : Prentic-Hall,1982.

Stogdill,Ralph M. **Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research.** New York: Free Press, 1974.

Thomas, K. Conflict and Confilct Management. in M Dunette.(Eds.) **Handbook of Industrial and Organizational Psychology,** 2nd ed.,(pp 651-717). Palo Alto CA : Consulting Psychology Press.

Whitlocke,Ray allen. **A Comparative Study of The Conflict Management Style Uses by Women in Middle Management in Denver Metropolitan Area.** Dissertation Abstracts International. July 1984 Vol.45 November p.66-A

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แนวทางการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview)

การศึกษาเรื่อง : ภาวะผู้นำและการจัดการความขัดแย้งในการพัฒนาชุมชน : ศึกษากรณี อำเภอเมืองยะลา จังหวัดยะลา

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ ได้แก่

1.1 เพศ/อายุปัจจุบัน

1.2 บ้านเกิด/ภูมิลำเนา

1.3 จำนวนสมาชิกในครอบครัว

1.4 การศึกษาสูงสุดและศาสนา

1.5 สถานภาพสมรส

1.6 ระยะเวลาที่อาศัยในชุมชนปัจจุบัน

1.7 ปัจจุบันประกอบอาชีพ

1.8 รายได้ต่อเดือนของครัวเรือน

1.9 ตำแหน่งทางสังคมที่ได้รับการแต่งตั้งจากภายในและภายนอกชุมชนที่ไม่เกี่ยวข้องกับรายได้หลักของครัวเรือน

ส่วนที่ 2 ภาวะผู้นำในการพัฒนาชุมชน

2.1 ความหมายของภาวะผู้นำในทัศนะชุมชน

2.2 การรับรู้ถึงภาวะผู้นำในการพัฒนาชุมชน

2.3 คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำ

- วิสัยทัศน์ในการพัฒนาชุมชน
- การได้รับความเคารพนับถือจากคนในชุมชน
- แนวทางในการสร้างแรงดลใจคนในชุมชนเพื่อการพัฒนาชุมชน
- วิธีการกระตุ้นปัญญาคนในชุมชน
- การคำนึงถึงบุคคลอื่น

2.4 บทบาทหน้าที่ของผู้นำในการพัฒนาชุมชน

ส่วนที่ 3 ความขัดแย้งในทัศนะของชุมชน

3.1 ความหมายของความขัดแย้งในทัศนะของชุมชน

3.2 การรับรู้ถึงประเด็นปัญหาและสาเหตุของความขัดแย้งในชุมชน

3.3 การรับรู้ถึงประเภทของความขัดแย้ง

- ความขัดแย้งระหว่างบุคคลต่อบุคคล
- ความขัดแย้งระหว่างบุคคลต่อกลุ่ม
- ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มต่อกลุ่ม

3.4 ผลกระทบที่เกิดจากความขัดแย้งต่อคนในชุมชน

- ผลกระทบเชิงบวก
- ผลกระทบเชิงลบ

ส่วนที่ 4 แนวทางการจัดการความขัดแย้งของชุมชน

4.1 การจัดการความขัดแย้งโดยบทบาทของคู่ขัดแย้ง

4.2 การจัดการโดยบทบาทของผู้นำ

4.3 การจัดการความขัดแย้งโดยบทบาทของฝ่ายที่สาม

4.4 ปัญหา อุปสรรคในการจัดการความขัดแย้ง

4.5 ข้อเสนอแนะแนวทางในการจัดการความขัดแย้ง

ภาคผนวก ข

ตัวอย่างการสัมภาษณ์เจาะลึก

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 นายเครา *

นายเครา ปัจจุบันอายุ 47 ปี 4 เดือนอาศัยอยู่บ้านเลขที่ 30 ม.2 ต.พร่อน อ.เมืองยะลา จ.ยะลา สมรสแล้ว มีบุตรด้วยกัน 3 คน ชาย 2 คน หญิง 1 คน จบการศึกษาสูงสุด ปริญญาโท คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม จากสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า) ปริญญาตรี จากคณะมนุษย์ศาสตร์ สาขารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา และจบการศึกษาด้านศาสนา ชั้นซานาวี(ชั้น 10) จากโรงเรียนพัฒนาวิทยา อำเภอเมืองยะลา จังหวัดยะลา นายเครา บอกว่าที่ผ่านมาได้อาศัยอยู่ในพื้นที่มาโดยตลอด ปัจจุบันประกอบอาชีพ ค้าขาย (ธุรกิจส่วนตัว) คือ เป็นผู้จัดการโรงเรียนพิกุลศาสน์วิทยา ซึ่งเป็นโรงเรียนเอกชนเปิดสอนระดับอนุบาล มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 25,000 บาท นอกจากนี้ยังมีตำแหน่งทางสังคมมากมายทั้งในระดับตำบลและระดับจังหวัด เช่น ประธานสภาวัฒนธรรม ต.พร่อน, ประธานกองทุนสวัสดิการชุมชน ต.พร่อน (สัจจะวันละ 1 บาท) , ประธานเครือข่ายกองทุนหมู่บ้าน ต.พร่อน ประธานคณะกรรมการสถาบันศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนบ้านพร่อน, เลขานุการคณะกรรมการหมู่บ้าน, เกษตรอาสา ต.พร่อน อาสาสมัครป้องกันภัย (อป.พร.) ต.พร่อน ส่วนตำแหน่งทางสังคมระดับจังหวัด ได้แก่ ประธานเครือข่ายอาสาสมัครพิทักษ์ทรัพยกรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม จังหวัดยะลา ,ประธานเครือข่ายอาสาสมัครประชาสัมพันธ์ จ.ยะลา (อป.มช) ,ประธานเครือข่ายคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ จังหวัดยะลา, ประธานเครือข่าย ยุติธรรมสิทธิและเสรีภาพ จังหวัดยะลา, ประธานเครือข่ายกองทุนแก้ไขปัญหาความยากจน จังหวัดยะลา (กข.คจ) , และประธานอาสาสมัครประกันภัย จ.ยะลา

สำหรับรางวัลแห่งความภาคภูมิใจที่ได้รับจากการเป็นผู้เสียสละอาสาสมัครทำงานเพื่อชุมชนในด้านต่างๆ นั่นก็คือรางวัลผู้ที่มีผลงานดีเด่น จังหวัดชายแดนภาคใต้ สาขาสิ่งแวดล้อม ประจำปี2556 โดยได้รับเกียรติบัตร และเข้ารับพระราชทานเข็มที่ระลึกจากสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาสยามบรมราชกุมารี นายเครา เล่าให้ผู้สัมภาษณ์ว่าตนความภูมิใจเป็นอย่างยิ่งที่ได้รับรางวัลดังกล่าว และไม่เคยคาดคิดมาก่อนว่าจะได้รับ เพราะตั้งแต่เริ่มทำงานกับชุมชนมาตลอดระยะเวลา 20 ปีนั้น โดยมีจุดประสงค์เพื่อต้องการให้ประชาชนมีความกระตือรือร้นที่อยากพัฒนาตนเองและหมู่บ้านให้ทัดเทียมกับหมู่บ้านอื่นๆของอำเภอเมืองยะลา

***นามสมมติ**

ผู้สัมภาษณ์ได้สอบถามถึงความหมายของภาวะผู้นำในทัศนะของชุมชน นายเครา บอกว่า “ผู้นำต้องมีความเสียสละ ทั้งเวลา เงินทอง รวมถึงความสุขส่วนตัว เช่น เวลาที่มีงานในพื้นที่ เราต้องเสียสละ เวลาเพื่อร่วมงาน หรือที่ภาษาอาหรับ เรียกว่ากรูบ่าน (การเสียสละ) ในที่นี้หมายถึงการเสียสละอย่างมากๆในทุกๆเรื่องเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม” นอกจากนี้ความเสียสละแล้วนายเครา บอกว่าการที่เราจะรับรู้ถึงภาวะผู้นำในการพัฒนาชุมชนนั้น บุคคลดังกล่าวจะต้องเป็นที่ยอมรับนับถือของคนในหมู่บ้าน พร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นและปัญหาต่างๆ และได้รับความร่วมมือจากคนในหมู่บ้านเป็นอย่างดี นอกจากนี้นายเครา ยังเน้นย้ำว่า สิ่งสำคัญคือผู้นำต้องยึดหลักศาสนา มาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

เมื่อถามถึงคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำ นายเครา เล่าให้ฟังว่า ตนเองมีวิสัยทัศน์ อยากให้ชุมชนมีความร่วมมือ เพื่อให้เกิดสันติสุข มากกว่านี้ ในขณะนี้สภาพปัญหาของตำบลพร่อนมีมาก จึงต้องเน้นที่ความร่วมมือ และต้องแสวงหาความร่วมมือ ซึ่งในขณะนี้ได้พยายามบูรณาการงานต่าง ๆ ในพื้นที่โดยเฉพาะเรื่องกระบวนการจัดทำแผนชุมชน ได้ขอความร่วมมือให้หน่วยงานต่าง ๆที่เกี่ยวข้อง เช่น สาธารณสุข พัฒนาชุมชน อบต. ซึ่งเดิมมีการแยกกันทำ ซึ่งทำให้ประชาชน เบื่อหน่าย จึงเกิดแนวคิดที่จะต้องบูรณการหน่วยงานต่าง ๆ มาร่วมกันทำแผนชุมชน เพื่อสะท้อนปัญหา และนำปัญหาจากแผนไปแก้ไข

จากความเป็นคนที่เสียสละ และมีจิตอาสา ทำให้นายเครา ได้รับความเคารพนับถือจากคนในชุมชน โดยมักได้รับเลือกเป็นประธานกลุ่ม/องค์กรต่างๆ เช่น ประธานสภาวัฒนธรรม ต.พร่อน, ประธานกองทุนสวัสดิการชุมชน ต.พร่อน (สัจจะวันละ 1 บาท) ,ประธานเครือข่ายกองทุนหมู่บ้าน ต.พร่อน ประธานคณะกรรมการสถาบันศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนบ้านพร่อนเป็นต้น สำหรับตำแหน่งกองทุนหมู่บ้าน นายเครา บอกว่า ถึงแม้เป็นประธานกองทุนหมู่บ้าน ตนก็ไม่เคยกู้เงินเลยสักบาท เพราะมองว่าเงินกองทุนหมู่บ้านควรเปิดโอกาสให้ชาวบ้านที่ได้รับความเดือนร้อนสามารถกู้เงินไปลงทุนเพื่อให้มีเงินทุนหมุนเวียนในการประกอบอาชีพให้มีรายได้มาเลี้ยงครอบครัวอย่างเพียงพอ สำหรับตัวเองนั้นถึงแม้ว่าไม่ได้มีฐานะร่ำรวยตัวเองก็พออยู่ได้ โดยไม่ต้องกู้กองทุน และไม่อยากมีพันธะ

เมื่อถามถึง แนวทางการสร้างแรงดลใจคนในชุมชนเพื่อการพัฒนาชุมชน นายเครา ได้ พยายามให้คนในหมู่บ้าน เข้ามามีส่วนร่วม และนำเสนอความต้องการของตนเองผ่านเวทีประชาคมหมู่บ้านและเวทีประชาคมกลุ่มย่อย นายเครา เล่าให้ฟัง “ส่วนใหญ่ ชาวบ้านยังไม่ค่อยกล้าพูดแสดงความคิดเห็น เพราะกลัวว่าจะเป็นที่ไม่ยอมรับถูกหาว่ามากเรื่อง ซึ่งนายเครา คิดว่าเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้อง ตนเองต้องการที่จะเห็นชาวบ้านกล้าคิด กล้าแสดงความคิดเห็น จึงใช้โอกาสในช่วงวันศุกร์ ซึ่งเป็นวันที่คนในหมู่บ้านทุกคนจะต้องออกมาละหมาดที่มัสยิด โดยจะให้ผู้ใหญ่บ้านได้มีบทบาทในการพบปะคนในหมู่บ้าน และรับฟังความคิดเห็นต่างๆ นอกจากนี้นายเครา ยังได้เปิดการ

เรียนการสอนกีรออาตีที่มัสยิดบ้านดูซง ปัจจุบันมีเด็กอายุ 7-13 ปี จำนวน 80 คน มาเรียน (ผู้สัมภาษณ์ขออธิบายเพิ่มเติมว่าการเรียนกีรออาตี มีลักษณะการสอนอ่านภาษาอาหรับ โดยผู้สอนจะสอนการอ่านเป็นตัวสะกดและเป็นคำๆ ซึ่งผู้เรียนจะต้องเรียนตั้งแต่กีรออาตีเล่ม 1- 6 จึงจะสามารถอ่านคัมภีร์อัลกรุอานได้อย่างถูกต้อง) จากการเปิดสอนกีรออาตีเป็นกุศโลบายที่นายเครา ต้องการให้ผู้ปกครองคนที่ไม่ค่อยจะมามัสยิด ได้มาพบปะกัน และได้มาละหมาดที่มัสยิดร่วมกัน ระหว่างรอรับบุตรหลาน ทำให้ได้มีโอกาสมาพูดคุยกัน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน จนทำให้มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน และมีความร่วมมือกันมากขึ้น

เมื่อถามถึงวิธีการกระตุ้นปัญญาคนในชุมชน ด้วยวิธีการเปิดสอนศาสนาทุกวันศุกร์ โดยให้โต๊ะอิหม่าม ซึ่งเป็นพี่ชายนายเครา และมีโต๊ะครูจากพื้นที่อื่นมาเป็นผู้บรรยาย มีคนในหมู่บ้านออกมาฟัง เริ่มจากคืนวันพฤหัส 1 จุด , ก่อนละหมาดวันศุกร์ 1 จุด (ที่มัสยิด) และคืนวันอาทิตย์ ที่บาลาเซาะห์ มีชาวบ้านออกมาประมาณ 50 คน ต่อจุด และเมื่อผู้สัมภาษณ์ถามถึงการคำนึงถึงบุคคลอื่น นายเครา บอกว่า บางครั้งไม่ทันให้เวลากับครอบครัวเลย เพราะเราให้เวลากับเรื่องของชุมชนเป็นส่วนใหญ่ มันเป็นความชอบที่อยากทำงานเพื่อส่วนรวมและชุมชน เช่นการจัดประชุมของหมู่บ้าน , การจัดกิจกรรมตามประเพณีต่าง ๆ ก็จะนำร่วมทุกครั้ง ที่ทุกหมู่บ้านที่จัดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นประเพณีงานเมาลิด การกวนอาซูรอ การออกซะกาต และการจัดงานบุญเพื่อหารายได้ให้เด็กกำพร้าและผู้ด้อยโอกาส เป็นต้น

เมื่อถามถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นำในการพัฒนาชุมชน ในส่วนของนายเครา บอกว่า “ในนามของอาสาสมัคร ต่าง ๆ ได้เข้าร่วมเป็นผู้ประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ลงในพื้นที่ และหมั่นศึกษาความรู้ เพิ่มเติม ในนโยบายและยุทธศาสตร์ ของหน่วยงานต่าง ๆ เช่น พัฒนาชุมชน เน้นการสร้างชุมชนให้เข้มแข็งแข็งและมีเศรษฐกิจฐานรากมั่นคง , หน่วยงานสิ่งแวดล้อมเน้นการทำงาน 3 ป. ได้แก่ประสาน,ป้องกัน,และประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

สำหรับประเด็นถัดมาที่ผู้สัมภาษณ์ได้สอบถามนายเครา นั่นก็คือประเด็นความขัดแย้งในทัศนะของชุมชนและแนวทางการจัดการความขัดแย้งของชุมชน ซึ่งในลำดับแรกนายเครา ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งว่า เป็นความไม่ลงรอยกันระหว่างบุคคล กลุ่มและองค์กรทำให้เกิดไม่เข้าใจกันและไม่ร่วมมือกันทำงานเพื่อส่วนรวม นอกจากนี้นายเครา มองความขัดแย้งออกเป็น 2 ด้าน กล่าวคือเป็นทั้งเรื่องที่ดีและไม่ดี ต้องดูที่ประเด็นว่าขัดแย้งว่าเรื่องอะไร เช่น เรื่องความเข้าใจผิดต่าง ๆ ในพื้นที่ แล้วเกิดความขัดแย้งผู้นำก็ได้เข้ามามีบทบาทและได้คุยกัน เจรจากัน จนเกิดความเข้าใจนั่นเป็นความขัดแย้งที่เป็นสิ่งที่ดี ส่วนความขัดแย้งในสิ่งที่ไม่ดี คือความขัดแย้ง ที่ทำให้เกิดความแตกแยก และไม่สามารถทำให้เข้าใจกันได้ ก็จะเป็นสิ่งที่ไม่ดี ต่างคนต่างยึดความเห็นส่วนตัวว่าถูกต้องไม่ได้บอกผู้อื่นว่าคิดอย่างไร

เมื่อถามถึงการรับรู้ถึงประเด็นปัญหาและสาเหตุของความขัดแย้งในชุมชน จากการทำเวทีประชาคม นายเครา เล่าให้ฟังว่า " สิ่งที่เป็นประเด็นปัญหา ก็คือเด็กนักเรียนอ่านไม่ออกเขียนไม่ได้ จึงทำให้เกิดความไม่พอใจระหว่างกลุ่มผู้ปกครองนักเรียนกับครู ได้มีตัวแทนผู้ปกครองเสนอปัญหาดังกล่าวให้ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านพร่อนทราบ ในฐานะที่นายเครา เป็นประธานคณะกรรมการสถานศึกษาโรงเรียนบ้านพร่อน จึงได้มีส่วนในการแก้ไขปัญหาดังกล่าวโดยได้เชิญคณะผู้บริหารสถานศึกษา , ผู้ปกครอง , กรรมการสถานศึกษา มาประชุมกัน เพื่อสะท้อนปัญหา เช่น ครูมาช้ากลับเร็ว , ผู้ปกครอง มอบให้ครูดูแล เด็กอ่านไม่ออกเขียนไม่ได้ เพียงอย่างเดียว ผู้ปกครองไม่มีเวลาดูแลบุตรเรื่องวิชาการ , หลังจากนั้นได้สรุปปัญหาต่างๆ แล้วเชิญผู้ปกครองมารับฟังปัญหาของสถานศึกษา เพื่อสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกัน นอกจากนี้ยังได้ทำแบบสอบถามและเชิญผู้เกี่ยวข้องมาคุยกันถึงแนวทางในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว ซึ่งได้ข้อตกลงว่าทั้งฝ่ายผู้ปกครองนักเรียนและฝ่ายสถานศึกษาจะต้องมาทำสัญญาใจร่วมกันระหว่าง ครู/ผู้ปกครอง/กรรมการสถานศึกษา ผลที่ได้ถือทุกฝ่ายให้ความร่วมมือ ทำให้เกิดความชัดเจนในการแก้ไขปัญหา

นอกจากนี้ ยังมีประเด็นความขัดแย้งที่ชัดเจนได้แก่ประเด็นปัญหาด้านสิ่งแวดล้อม เพราะมลภาวะในพื้นที่เช่นอากาศ น้ำ ฝุ่น เสียง จากโรงงานอุตสาหกรรม สร้างความเดือดร้อนให้กับประชาชน ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งระหว่างประชาชนและกลุ่มผู้ประกอบการโรงงานอุตสาหกรรมในพื้นที่ มีระดับของความขัดแย้งรุนแรงจนถึงขั้นที่ชาวบ้านมีหนังสือถึงสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดยะลาให้เข้ามาจัดการกับปัญหาชาวบ้านได้รับความเดือดร้อนโดยเฉพาะปัญหาอาการคันที่ผิวหนังบริเวณที่สัมผัสกับน้ำขณะลงไปดำนา นายเครา ในฐานะประธานเครือข่ายอาสาสมัครพิทักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม จังหวัดยะลา ได้ทำหนังสือเชิญ ผู้ประกอบการ โรงงาน มารับรู้ผลกระทบ ที่เกิดขึ้น ซึ่งผู้ประกอบการยินดีที่จะแก้ปัญหา ร่วมกัน อย่างน้อยผู้ประกอบการก็ต้องการแสดงความรับผิดชอบในฐานะ ผู้ที่ก่อให้เกิดผลกระทบ และเพื่อให้เกิดความชัดเจน ก็ได้ทำแบบสอบถามอีก 150 ชุด ให้คนในตำบล สะท้อนปัญหาให้เกิดความชัดเจน ผลที่ได้สิ่งที่กระทบมากที่สุดคือ เรื่อง ของน้ำ และเป็นประเด็นสำคัญที่ยังความขัดแย้งระหว่าง คนในหมู่บ้าน และผู้ประกอบการ และจากผลการตรวจสภาพ ทางวิทยาศาสตร์ ปรากฏว่า น้ำอยู่ในสภาพว่า PH ปกติ ทำให้ประชาชนไม่ค่อยพอใจ ในฐานะผู้นำก็ได้ ประสานกับ อบต. และมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลาให้เข้ามาเก็บน้ำตัวอย่าง โดยมีผู้เชี่ยวชาญมาร่วมตรวจสอบด้วย เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือเพราะตอนเก็บน้ำครั้งแรก เราเก็บแบบไม่ถูกวิธี จึงทำให้ผลที่ออกมาไม่ได้มาตรฐานตามวิธีการเก็บน้ำ ขณะนี้เรื่องอยู่ในระหว่างการรอผลตรวจจากห้องตรวจปฏิบัติการแต่ก็ทำให้ชาวบ้านเข้าใจมากยิ่งขึ้นและมีการป้องกันตนจากการสัมผัสน้ำบริเวณดังกล่าว

ส่วนประเด็นปัญหาสุดท้าย คือปัญหาด้านการเรียนรู้งบประมาณ นายเครา บอกว่า " ประชาชน ยังไม่ค่อยเข้าใจในการจัดทำงบประมาณของท้องถิ่น ประชาชน ส่วนใหญ่คิดว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีงบประมาณมาก สามารถทำอะไรได้เลย แต่กระบวนการได้มาจาก งบประมาณ นั้น ต้องผ่านขั้นตอน หลายขั้นตอน เช่นต้องบรรจุโครงการลงในแผน 3 ปี แล้วนำ โครงการในแผน 3 ปี มาเข้าสู่แผนปฏิบัติการประจำปี ในฐานะผู้นำซึ่งแก้ไขปัญหาโดยการประชุม ชี้แจง สร้างความเข้าใจกับประชาชนในพื้นที่ในเรื่อง กระบวนการทำแผน , ที่มาของงบประมาณ และหลังจากที่ได้ชี้แจงไปทำให้ประชาชนเกิดความเข้าใจ และให้ความสำคัญกับการจัดเวที ประชาคม มากขึ้น

สำหรับประเด็นผลกระทบที่เกิดจากความขัดแย้งต่อคนในชุมชน นายเครา กล่าวว่า ผลกระทบเชิงบวก ทำให้คู่ขัดแข้งเกิดความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง เช่นประเด็นปัญหา สิ่งแวดล้อม ทำให้ผู้ประกอบการทราบทั้งผลกระทบที่เกิดกับประชาชน และหาได้แนวทางแก้ไข ปัญหาให้คลี่คลายลงและทำให้อยู่ร่วมกันได้ ส่วนผลกระทบเชิงลบ นายเคราเห็นว่าประชาชน บางส่วนยังมีความเข้าใจผิดว่า ผู้นำชุมชน บางคนมีส่วนได้ส่วนเสียกับผู้ประกอบการในพื้นที่ นอกจากนี้ ยังคงมีความเกรงใจผู้นำจึงไม่กล้า แสดงการต่อต้านมากนัก

สุดท้ายนี้นายเครา ได้ให้ข้อคิดที่น่าสนใจเป็นอย่างยิ่งในการอาศัยอยู่ร่วมกันระหว่าง ประชาชนและผู้ประกอบการโรงงานอุตสาหกรรม ว่า การที่โรงงานเข้ามาตั้งอยู่ในชุมชนก็ เหมือนกับได้แต่งงานกับคนในชุมชน (นายเคราเปรียบเสมือนสามีภรรยา ที่เมื่อตกลงร่วมครอบครัว เดียวกันแล้ว จะเลิกหรือย้ายก็ไม่ได้) เพราะโรงงานได้ให้ประโยชน์กับคนในชุมชนพอสมควรเช่น ทำให้คนในชุมชนมีงานทำ ไม่ต้องออกไปหางานนอกพื้นที่สามารถมีรายได้เลี้ยงดูครอบครัว ดังนั้น การที่ทั้งสองฝ่ายจะสามารถอยู่ร่วมกันได้จะต้องยอมรับฟังความคิดเห็น รวมถึงเมื่อมีปัญหาก็ยินดีที่ จะรับฟังและแก้ไขปัญหาเพื่อให้สามารถอยู่ร่วมกันได้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 นายอาลี*

นายอาลี ปัจจุบันอายุ 51 ปี เป็นคนภูมิลำเนาเดิมอำเภอกรงปินัง และย้ายมาอาศัยที่ตำบลพร่อน ตั้งแต่ปีพ.ศ. 2529 จนถึงปัจจุบัน อยู่บ้านเลขที่ 69 หมู่ที่ 5 ตำบลพร่อน อำเภอเมืองยะลา จังหวัดยะลา สถานภาพสมรสมีสมาชิกในครอบครัวจำนวน 5 คน รวมกับบุตรอีก 3 คน จบการศึกษาปริญญาตรีจาก คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สาขาการปกครองท้องถิ่น จากมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา และจบศาสนา ชั้น 8 โรงเรียนธรรมวิทยามูลนิธิ (ตลาดเก่า) ปัจจุบันประกอบอาชีพรับจ้างทั่วไปและเป็นวิทยากรให้กับองค์กรอิสระภาคประชาชน มี รายได้ต่อเดือนเฉลี่ย 10,000 บาท ไม่แน่นอนตามภารกิจที่ถูกเชิญไปบรรยายพิเศษ ตำแหน่งทางสังคมที่ได้รับการแต่งตั้งจากภายในและภายนอกชุมชนที่ไม่เกี่ยวข้องกับ รายได้หลักของครัวเรือน ได้แก่ หัวหน้ากองเลขาขบวนองค์กรชุมชนจังหวัดยะลา รองประธานสภาองค์กรชุมชนตำบลพร่อน, ประธานกลุ่มผู้ใช้น้ำฝายบ้านตาสาตำบลพร่อน, ประธานศูนย์พัฒนาครอบครัว/ชุมชนตำบลพร่อน, หมอดินประจำหมู่บ้านหมู่ที่ 5 ตำบลพร่อน , คณะกรรมการเครือข่ายขจัดข้อพิพาทจังหวัดยะลา, อนุกรรมการลุ่มน้ำปัตตานีระดับอำเภอเมืองยะลาและจังหวัดยะลา, ที่ปรึกษากลุ่มนาปรัง บ้านควน หมู่ที่ 5 ตำบล พร่อน , และกรรมการมัสยิดยาแมะบ้านบูเกะ หมู่ที่ 5 ตำบลพร่อน อำเภอเมือง จังหวัดยะลา

เมื่อถามถึงภาวะผู้นำในการทัศนะของชุมชน นายอาลี ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่าผู้นำ คือ บุคคลที่มีภูมิลำเนาในชุมชนที่มีผลงาน/กิจกรรมร่วมกับชุมชนอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ และเป็นที่ยอมรับนับถือจากชุมชนทั้งที่มีตำแหน่งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีความรับผิดชอบ ประกอบด้วยความดี มีวินัย เป็นแบบอย่างที่ดีต่อสังคม และมีความจริงจัง จริงใจพร้อมด้วยความเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม

สำหรับการรับรู้ถึงภาวะผู้นำในการพัฒนาชุมชน นายอาลี บอกว่าดูจากผู้นำควรเป็นผู้ที่มี การศึกษาดี พร้อมด้วยประสบการณ์ และมีความเสียสละมากที่สุด รักในหน้าที่ มีความยุติธรรม มีศีลธรรม มีสัจจะ เน้นย้ำการพัฒนาความเจริญและสามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อม เป็นผู้มีไหวพริบปฏิภาณดีสามารถตัดสินใจได้รวดเร็ว แม่นยำ ถูกต้อง เป็นผู้ที่ประชาชนชอบและกล่าวถึงเสมอ มีบุคลิกภาพสุขุมพูดจาไพเราะ นุ่มนวล สามารถสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นคล้อยตามงามด้วยมารยาท

เมื่อถามถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นำในการพัฒนาชุมชน นายอาลี บอกว่า “ผู้นำชุมชนเสมือน “เส้นทาง” หรือระบบที่ลำเลียงสิ่งใหม่ ๆ เช่น ความคิด ผลผลิต และกรรมวิธีใหม่ ๆ ไปสู่หมู่บ้าน ตำบล ผู้นำจึงเป็นผู้เชื่อมประสานที่ดีระหว่างคนในหมู่บ้าน ตำบลกับภายนอก เช่น

***นามสมมติ**

ภาคเอกชน ภาครัฐ โดยเฉพาะในแต่ละพื้นที่จะมีลักษณะเฉพาะ เช่น ภาษา ศาสนา ประเพณี วัฒนธรรม ลักษณะภูมิประเทศ วิธีการดำเนินชีวิต การประกอบอาชีพที่แตกต่างการ จึงย่อมมีรูปแบบ วิธีการ และเงื่อนไขในการทำงานที่แตกต่างกันด้วย ดังนั้นผู้นำจึงต้องทำความเข้าใจกับสถานการณ์ปัญหาต่างๆของหมู่บ้าน สามารถติดต่อประสานงานกับผู้อื่นได้ และต้องสามารถกระตุ้นการทำงาน สร้างการมีส่วนร่วมได้ดี ”

เมื่อถามถึงการรับรู้ถึงภาวะผู้นำในการพัฒนาชุมชน นายอาลี สรุปให้ว่าการรับฟังความคิดเห็น ของผู้อื่น เป็นจุดเริ่มต้นของการเป็นผู้นำที่ดี บุคลิกภาพการพูดจา /การแต่งกาย การวางตัวเหมาะสม ประการต่อมาคือดูที่การกระทำว่ากระทำตามที่พูดหรือไม่ บางคนพูดแล้วแต่ไม่ได้ปฏิบัติตามที่พูด ก็ไม่ถือว่าเป็นผู้นำที่ดี พูดมีความน่าเชื่อถือ หรือไม่ อีกประการ คือการรับรู้ข้อมูลจากคนข้างเคียงว่าผู้นำมีพฤติกรรมอย่างไร มองกลับมาที่นายอาลี “เรารับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เสียสละกายและใจ เพื่อส่วนรวม ร้อยละ 80 อีกร้อยละ 20 เพื่อครอบครัว อันนั้นคือ ภาวะผู้นำที่ยอดเยี่ยม ขณะนี้นายอาลี ได้ทุ่มเท ทำงานช่วยเหลือสังคมมา 15 ปี แต่ก็ยังไม่เป็นที่พอใจ ของสังคม เพราะบางเรื่องอาจไม่กระทบต่อส่วนบุคคล แต่เราทำงานเพื่อความถูกต้อง อีกประการหนึ่งคือการไม่แสวงหาความสุขของตนเอง บนความทุกข์ของคนอื่น เช่น การทำโครงการหนึ่งที่ต้องกระทบที่ดินของคนอื่น ก็ไม่ควรทำ

นายอาลี ได้วางวิสัยทัศน์ในการทำงานเพื่อชุมชนว่า ต้องการการให้พี่น้องประชาชน สามารถรับการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาจากสังคมในทุก ๆ ด้าน มีความอยู่ดีกินดี อยู่อย่างพอเพียงพอประมาณ ลดรายจ่ายเพิ่มรายได้ในครอบครัว และต้องการให้ประชาชนรับรู้ข้อมูลข่าวสารให้ทันกับปัจจุบันให้มากที่สุด ไม่เป็นกบในกะลา ผู้นำรู้อะไร ประชาชนก็ต้องรู้เหมือนกัน การพัฒนาจึงจะเกิดขึ้นได้เร็ว ในส่วนการได้รับความเคารพนับถือจากคนในชุมชน นายอาลี มองว่าขณะนี้มีชาวบ้านให้ความเคารพนับถือมากพอสมควร ดูจากการได้รับเชิญ ให้ร่วมงานกิจกรรมต่างๆของแต่ละหมู่บ้านในตำบล พร่อนเฉลี่ย 7 -8 ครั้ง ต่อเดือน นอกจากนี้ เวลาที่นายอาลี เชิญ ชาวบ้านมาร่วมกิจกรรมที่นายอาลี จัดก็จะมีประชาชนมาร่วมเป็นจำนวนมากทุกครั้ง เช่น ที่ผ่านมาหมู่บ้านมีการจัดเวทีประชาคมโครงการสะพานเสริมสร้างประชาธิปไตย มีคนมาร่วมเกินเป้า จาก 230 คน มา 280 คน

นอกจากนี้ นายอาลี ได้วาดฝันอยากให้หมู่บ้านเกิดครอบครัวตักวา (ครอบครัวคุณธรรม) ซึ่งในเดือนพฤษภาคมนี้จะมีการประชุมผู้นำศาสนา /ผู้นำท้องที่/ผู้นำท้องถิ่น มาร่วมร่างธรรมนูญชุมชน และติจะมีการเชิญส่วนราชการในพื้นที่ จากนั้นก็จะมีการร่างธรรมนูญ และจำทำประชาพิจารณ์ ธรรมนูญชุมชนจะเป็นแนวทางในการป้องกันสิ่งดีไม่ดี ที่อาจเกิดขึ้นในครอบครัว เช่นยาเสพติด การลักเล็กขโมยน้อย การว่างงาน ขาดคุณภาพการศึกษาเป็นต้น

เมื่อถามถึงแนวทางในการสร้างแรงดลใจคนในชุมชนเพื่อการพัฒนาชุมชน นายอาลี ได้จัดกิจกรรมยกระดับการศึกษา ของบุตรหลานในพื้นที่ 3 โรงเรียนได้แก่โรงเรียนบ้านพร่อน โรงเรียนบ้านจาหนัน และโรงเรียนบ้านตาสา เมื่อวันที่ ๑๐ มีนาคม ที่ผ่านมา ได้ให้ผู้ปกครองมาพบกับ โรงเรียนได้มาคุยกันว่าอะไรบ้างที่ โรงเรียนต้องทำและอะไรบ้างที่ผู้ปกครองต้องทำ จะทำให้ต่างฝ่ายได้รับทราบความต้องการ ขณะนี้กำลังสรุปเป็นเล่ม และให้ทางโรงเรียน เพื่อประชุมชี้แจงให้กับคณะกรรมการสถานศึกษารับทราบ สำหรับวิธีการกระตุ้นปัญญาคนในชุมชน นายอาลี จะใช้วิธีการสร้างความตระหนักให้คนในชุมชนเห็นถึงปัญหาของชุมชนที่เกิดขึ้นถ้าเราไม่ช่วยกันแก้ด้วยตนเอง ปัญหาดังกล่าวก็จะยิ่งเพิ่มพูนและมีมากขึ้นๆจนยากที่จะแก้ไข อย่างเรื่องขยะมีแนวคิดว่าต่อไป เราต้องการให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการขยะโดยชุมชน เดือน พ.ค. นี้จะพาผู้นำศาสนามัสยิดละ 1 คน ผู้นำท้องที่ ละ 1 คน , เจ้าหน้าที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2 คน และผู้แทนสภาในชุมชน ไปศึกษาดูงานที่ภูเก็ต มีมัสยิดที่ภูเก็ต ที่สามารถจัดการขยะได้โดยชุมชนเอง คล้ายกับธนาคารขยะ โดยมีคณะกรรมการมัสยิด มาร่วมดำเนินการ เพื่อหาเงินเข้ากองทุนมัสยิด มองว่า อีก 10 ปีข้างหน้าถ้าไม่รับจัดการขยะโดยชุมชน อาจจะทำให้มีปัญหาได้ ที่เป็นแนวคิดที่ต้องการจะทำให้หมู่บ้านได้เรียนรู้ การบริหารจัดการ ปัญหาของชุมชน ด้วยคนในชุมชน ตรงนี้ต้องใช้เวลา จากเริ่มแรกที่เราทำเพื่อสังคม ก็จะถูกบอกว่าเราทำทำไมทำเพื่ออะไร ตอนนี้ประชาชน เริ่มมีความเข้าใจบ้างแล้ว การพัฒนาต้องเริ่มจากการพัฒนาตนเองก่อน ทำตัวเป็นแบบอย่าง ทำตามหน้าที่ ของตนเอง เวลาประชุมนายอาลี จะพยายามแทรกว่าอันไหนคือสิทธิ อันไหนคือหน้าที่ เช่นเรื่องการเลือกตั้ง เรามีสิทธิที่จะเลือกหรือไม่เลือกใครก็ได้ แต่ถ้าเลือกแล้วก็มีหน้าที่ในการติดตามต้องทำให้ที่น้องเกิดความสำนึกในหน้าที่ พลเมืองมากยิ่งขึ้น เพื่อให้เกิดความอยู่ดีกินดี ขณะนี้ ต้องมองว่าเราจะให้พี่น้อง มีความรับผิดชอบมากขึ้น มองค่าอย่างน้อยร้อยละ 50 ของที่เราคิดที่เราทำให้พี่น้องได้ปฏิบัติตาม เช่นเรื่องธรรมนูญชุมชน ซึ่งตอนนี้ทุกภาคส่วน เห็นด้วยแล้ว แต่ก็ต้องมีองค์ประกอบ ต่างๆ ถ้าทำได้สักส่วนหนึ่งก็ยังดี นายอาลี กล่าว

เมื่อถามถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นำในการพัฒนาชุมชน นายอาลี บอกว่าผู้นำต้องมีบทบาทในการเป็นผู้ประสานงานที่ดี สามารถถ่ายทอดงานของทุกกระทรวง ทบวงกรมได้เป็นอย่างดี และสามารถสื่อสารให้ผู้ตามเข้าใจ หากได้รับมอบหมายให้ทำเรื่องใดก็ต้องทำตามบทบาทหน้าที่อย่างเต็มความสามารถให้ดี

สำหรับประเด็นความขัดแย้งในทัศนะของชุมชนและแนวทางการจัดการความขัดแย้งของชุมชน นั้น นายอาลี ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งว่าคือ ความไม่เข้าใจในประเด็นนั้น ๆ ในชุมชน และไม่ได้มีการพูดคุยกันประกอบกับการมีทัศนคติในทางลบกับประเด็นปัญหา

หรือคู่ขัดแย้งจึงทำให้เกิดความขัดแย้งและอาจก่อให้เกิดความรุนแรงได้หากความขัดแย้งดังกล่าวไม่ได้รับการคลี่คลาย

เมื่อผู้สัมภาษณ์สอบถามถึงการรับรู้ประเด็นปัญหาความขัดแย้งและสาเหตุของความขัดแย้งในชุมชน นายอาลี บอกว่าจริงๆแล้วความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในชุมชนส่วนใหญ่มีอยู่ 2-3 เรื่องเท่านั้น เรื่องแรกคือเรื่องมรดก ซึ่งเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับบุคคล ในเรื่องนี้ต้องให้ผู้นำศาสนาเข้ามามีบทบาทในการจัดการความขัดแย้งเพราะจะได้รับความเชื่อถือและยอมรับกับทั้งสองฝ่าย เรื่องที่ 2 คือเรื่องข้อพิพาท เกี่ยวกับที่ดินและความเสียหายของทรัพย์สินเช่น วัวไปกินต้นข้าวของชาวบ้านทำให้ต้นข้าวได้รับความเสียหาย ซึ่งส่วนใหญ่ผู้ใหญ่บ้านจะเข้ามาจัดการกับความขัดแย้งในเรื่องนี้ ส่วนประเด็นความขัดแย้งสุดท้ายซึ่งเป็นประเด็นที่นายอาลี เข้ามามีส่วนในการจัดการความขัดแย้งระหว่างกลุ่มชาวบ้านที่ทำนาปรังกับกลุ่มผู้ประกอบการโรงงานอุตสาหกรรม ในประเด็นเรื่องมลพิษทางน้ำ ซึ่งมีสาเหตุจากการที่โรงงานน้ำยางซึ่งตั้งอยู่ที่หมู่ที่ 3 ไม่ได้ปล่อยนำเสียลงในบ่อบำบัดแต่อาจมีการแอบปล่อยลงสู่ลำคลองสาธารณะ ทำให้ประชาชนที่อาศัยอยู่ในพื้นที่ลุ่มมีการอาการคัน ซึ่งเมื่อชาวบ้านมีหนังสือไปยังโรงงานก็ได้รับคำตอบว่าโรงงานไม่ได้ปล่อยน้ำเสียทิ้งลงในคลอง แต่อาจเกิดจากโรงงานผลิตกระแสไฟฟ้า ที่ใช้วัตถุดิบหลักในการผลิตกระแสไฟฟ้าคือไม้ยางพารา โดยก่อนที่โรงไฟฟ้าจะนำไม้ยางพาราไม่เผาเพื่อทำเชื้อเพลิงนั้น ได้มีการเอาไม้ยางพาราวางซ้อนกันแล้วนำไปตากแดด ซึ่งบ่อยครั้งจะพบงูเป็นจำนวนมากอาศัยอยู่ใต้ไม้ยางพาราที่กองอยู่เมื่อฝนตกอาจมีการชะล้างพิษงูไหลลงสู่คลองบริเวณโรงไฟฟ้าทำให้เกิดอาการคันบริเวณผิวหนังที่สัมผัสกับน้ำ ขณะนี้กำลังตรวจสอบโดยนายอาลี ได้ทำหนังสือถึงองค์การบริหารส่วนตำบลพร่อนให้เข้ามาเป็นตัวกลางในการทดสอบน้ำ อีกเรื่องหนึ่งที่เป็นปัญหานอกจากมลพิษทางน้ำก็คือเรื่องฝุ่นละออง ซึ่งเป็นฝุ่นละอองที่เกิดจากการประกอบการของโรงงานอุตสาหกรรมในพื้นที่เช่น โรงงานผลิตไม้ยางพารา โรงงานผลิตคอนกรีต ทำให้ส่งผลกระทบกับประชาชน ต่อระบบทางเดินหายใจทำให้คนพร่อนมีอาการหืดหอบมากขึ้น จากปัญหากล่าวส่งผลให้เกิดความระแวงระหว่างคนในชุมชนกับผู้ประกอบการโรงงานอุตสาหกรรมในชุมชน ชุมชนและโรงงานจะอยู่ร่วมกันได้อย่างไร นายอาลี ได้สะท้อนปัญหาดังกล่าวว่า เมื่อก่อนโรงงานเกิดมาเพราะผู้นำ ไม่ได้ผ่านกระบวนการของชุมชน ดังนั้นเมื่อเวลาผ่านไปทำให้เห็นแล้วว่าคนในชุมชนทุกคนจะต้องเข้ามามีส่วนร่วมแก้ไขปัญหาไม่ควรปล่อยให้ผู้นำดำเนินการเพียงลำพัง ในฐานะที่นายอาลี เป็นหนึ่งในผู้นำภาคประชาชนก็ได้เข้ามามีบทบาทโดยการเชิญคู่ขัดแย้งทั้งสองฝ่ายทั้งโรงงานและชาวบ้านมาคุยกัน โดยเฉพาะเรื่องมลพิษทางน้ำและทางอากาศ ผลจากการพูดคุยกันเพื่อหาทางออก ก็คือหน่วยงานในพื้นที่ที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะองค์การบริหารส่วนตำบล พร่อนจะต้องออกกฎหมายควบคุม การประกอบการของโรงงานอย่างเคร่งครัดทำให้ชาวบ้านพอใจในระดับหนึ่ง นอกจากนี้

แบเลาะเล่าเพิ่มเติมอีกว่า จากประสบการณ์ การแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง นายอาลีเน้นการเจรจาพูดคุยโดยคนกลาง ที่ไว้ใจได้ คนที่เจรจาต้องเป็นคนที่สังคมยอมรับไม่ฝักใฝ่ฝ่ายใด อย่างเช่นเรื่องสิ่งแวดล้อม ที่ผ่านมาได้เชิญผู้ประกอบการมาพูดคุย กับเจ้าหน้าที่สิ่งแวดล้อม ซึ่งจากการพูดคุยดังกล่าว ผู้ประกอบการบอกว่า ถ้ามีอะไรที่กระทบต่อประชาชนด้านสิ่งแวดล้อมให้รับประสานจะซึ่งอำนวยความสะดวก แต่ต้องไม่ใช่การกล่าวหาซึ่งประชาชนก็ยินดีรับฟังและพร้อมที่จะเข้าใจ

เมื่อถามถึงผลกระทบของความขัดแย้งเรื่องดังกล่าว นายอาลีบอกว่ามีทั้งด้านบวกและด้านลบ ด้านบวกคือ ทำให้คู่ขัดแย้งได้รู้ข้อมูล ข้อเท็จจริง เช่น เรื่องกฎระเบียบ กฎหมาย และกฎกติกาต่าง ๆ ส่วนด้านลบ ทำให้เกิดความรู้สึกที่ไม่ดี ที่ทำให้รู้สึกว่าสังคมอยู่ด้วยความหวาดระแวงและจะไม่มีความสุข

สำหรับประเด็นปัญหา/อุปสรรค ในการจัดการความขัดแย้งนั้นนายอาลีบอกว่า ผู้นำควรยึดหลักการไกล่เกลี่ยด้วยเหตุผลข้อเท็จจริง แต่ปัญหาก็คือการไม่ยอมรับความจริง ของคู่กรณี นอกจากนี้จากการจัดการความขัดแย้งเรื่องมลพิษทางสิ่งแวดล้อมพบว่าผู้ประกอบการยังไม่ค่อยให้ความสำคัญ เท่าที่ควร เห็นได้จากการเรียกประชุม คนที่มาประชุมจะเป็นตัวแทนไม่ใช่ผู้มีอำนาจตัดสินใจโดยตรงรวมถึงประชาชน ยังไม่ค่อยให้ความสำคัญในระยะแรก อาจเป็นเพราะยังไม่ทราบว่าถ้าเข้าร่วมแล้วจะได้รับการแก้ไขมากแค่ไหน

ดังนั้นจึงมีข้อเสนอแนะว่า ควรที่จะมีการป้องกันความขัดแย้งกล่าวคือ การกระทำอะไรก็ตามมันจะเกิดผลกระทบกับคนอื่นหรือไม่ (ก่อนทำอะไรให้คิดก่อน) พอเกิดปัญหาความขัดแย้งต้องอยู่ในพื้นฐานข้อเท็จจริงของปัญหา และอยากให้ทุกภาคส่วนราชการ/เอกชน ที่เกี่ยวข้อง เช่น อุตสาหกรรม/สิ่งแวดล้อม มาร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อให้ผู้ประกอบการ และประชาชนในพื้นที่อยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3..... นายจำปาดะ*

นายจำปาดะ เดิมเป็นผู้ใหญ่บ้านแต่ตอนนี้เป็นกำนัน แล้วเนื่องจากเพิ่งได้รับคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งกำนันตำบลพร่อนเมื่อเดือนกุมภาพันธ์ 2557 ที่ผ่านมา ปัจจุบันอายุ 51 ปี เป็นคนตำบลพร่อนโดยกำเนิด อาศัยอยู่บ้านเลขที่ 22 หมู่ที่ 1 ต.พร่อน และอยู่ในพื้นที่มาโดยตลอด นายจำปาดะ เล่าให้ฟังว่าหลังจากจบการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง(ปวส.) ด้านเครื่องกล ก็มีความฝันเหมือนเด็กช่างกลทั่วไปก็คือการได้ทำงานในโรงงาน หลังจากนั้นก็ไต่เต้าจนได้เป็นผู้จัดการบริษัท จึงทำให้นายจำปาดะ ได้รู้จักคนมากมาย เมื่อมาสมัครเป็นผู้ใหญ่บ้านครั้งแรกก็ได้รับเลือกให้มาทำหน้าที่ผู้ใหญ่บ้านตั้งแต่ปี พ.ศ. 2544 จนถึงเดือนมกราคม 2557 รวมระยะเวลาการดำรงตำแหน่งผู้ใหญ่บ้าน 13 ปี ขณะที่เป็นผู้ใหญ่บ้านได้ศึกษาต่อระดับปริญญาตรีที่มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา คณะมนุษย์ศาสตร์ สาขาการพัฒนาชุมชน สมรสแล้ว มีบุตรชาย 1 คน ขณะนี้เป็นนักศึกษาคณะมนุษย์ศาสตร์ สาขานิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา ครอบครัวของนายจำปาดะ มีรายได้หลักมาจากการประกอบอาชีพทำสวนยางพารา สวนผลไม้ เช่นลองกอง ,มังคุด และทำนา ส่วนภรรยาเป็นแม่บ้านและค้าขายเล็กๆน้อยๆ มีรายได้เฉลี่ย 25,000 บาทต่อเดือน นอกจากนี้ยังมีตำแหน่งทางสังคมเช่น คณะกรรมการมัสยิดนูรุลอามาน ,ประธานคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านพร่อน,ประธานเครือข่ายพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ตำบลพร่อนและประธานกองทุนแม่ของแผ่นดินบ้านพร่อน

นายจำปาดะ มีบทบาทมากมายในหมู่บ้านซึ่งสามารถการันตีด้วยโล่ รางวัล และประกาศเกียรติคุณมากมาย เช่น ผู้ใหญ่บ้านดีเด่น สาขาการพัฒนาคุณภาพชีวิต ปีพ.ศ. 2548 , รางวัลผู้ประสานพลังแผ่นดินเอาชนะยาเสพติดดีเด่น ปี 2549 ,รางวัลหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียงต้นแบบ “อยู่เย็น เป็นสุข” ปี 2556 และรางวัลคณะกรรมการหมู่บ้านดีเด่น ปี 2556 จากรางวัลต่างๆมากมายที่ได้รับทำให้ผู้สัมภาษณ์รู้สึกดีใจและภูมิใจเป็นอย่างยิ่งที่มีโอกาสได้มาพูดคุยแบบเจาะลึกผู้นำชุมชนคนเก่ง นายจำปาดะ บอกว่า ผู้นำต้องมีความเป็นธรรม มีลักษณะนิสัยเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ รู้พื้นที่ รู้ปัญหาและมีจิตอาสาที่จะช่วยเหลือคนอื่น นายจำปาดะ ได้ยึดถือตัวแบบของกำนันคนก่อนมาเป็นแนวปฏิบัติ เพราะเป็นผู้นำที่มีคนยอมรับนับถือมาก ประพฤติตนอยู่ในศีลธรรมอันดี อยู่ในอีหม่าน และที่สำคัญคือมีความรู้ด้านศาสนา เป็นโต๊ะครูที่คอยสอนศาสนาคนในหมู่บ้านด้วย

นายจำปาดะ วาดฝันหมู่บ้านไว้ว่า อยากให้คนในหมู่บ้านมีความรัก ความสามัคคีกัน ไม่อยากให้เกิดความแตกแยก นายจำปาดะ บอกว่าเรื่องการทำมาหากินนั้นทุกคนสามารถทำได้ไม่ยาก แต่สิ่งที่ยากก็คือการที่จะทำอย่างไรให้เกิดการทำงานเป็นกลุ่ม ซึ่งจะทำให้เกิดความรักความสามัคคี จึงให้ความสำคัญกับการทำกิจกรรมร่วมกันของหมู่บ้านเพื่อให้ชาวบ้านมีโอกาสได้พบปะ

***นามสมมติ**

แลกเปลี่ยนความคิดเห็น พูดคุยปัญหาต่างๆ จากจุดเล็กๆแล้วค่อยขยายจนทุกหลังคาเรือนซึ่งหมู่ที่ 1 บ้านพร่อนแห่งนี้มีครัวเรือนอาศัยอยู่ 70 ครัวเรือน เช่น การรวมกลุ่มเพื่อคนรักสุขภาพของชมรมออกกำลังกาย มีการทำกิจกรรมออกกำลังกายสัปดาห์ละ 3 วัน , การจัดกิจกรรมงานเมาลิด งานอาซูรอ งานวันฮารีรายอ เป็นต้น การที่คนในหมู่บ้านได้ออกมาจัดกิจกรรมร่วมกันนั้นก็จะทำให้สามารถดูได้ว่าครัวเรือนไหนที่เข้าร่วมกิจกรรมและครัวเรือนไหนที่ไม่เข้าร่วมกิจกรรมและเพราะอะไรจึงไม่เข้าร่วมกิจกรรม ซึ่งตรงนี้ก็จะทำให้สามารถวิเคราะห์ถึงสาเหตุของการไม่มาร่วมกิจกรรมของบางครัวเรือนนั้นได้เพื่อหาแนวทางให้ครัวเรือนนั้นเข้ามามีส่วนร่วมกับกิจกรรมของหมู่บ้านในโอกาสต่อไป ดังนั้นจะเห็นได้ว่าบ่อยครั้งที่นายจำปาดะ มักจะมีการจูงใจคนในหมู่บ้านโดยการจัดทัศนศึกษาดูงานสถานที่ต่างๆที่คนในหมู่บ้านสนใจแต่มีข้อแม้คือในการทัศนศึกษาดูงานจะต้องไปดูหมู่บ้านที่มีการพัฒนาเป็นหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียงทุกครั้งเพื่อเป็นแรงดลใจให้คนในหมู่บ้านนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไปปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและครอบครัวสามารถพึ่งตนเองได้ สำหรับสถานที่ที่นายจำปาดะ มักจะพาคนในหมู่บ้านไปทัศนศึกษาดูงานเช่น จังหวัดสตูล สงขลา และนราธิวาส เป็นต้น

เมื่อกลับมาจากการทัศนศึกษาดูงานร่วมกันจะเห็นว่าคนในหมู่บ้านมีปฏิสัมพันธ์ดีขึ้นทุกครั้งทำให้กล้าที่จะแสดงความคิดเห็น เวลาที่มีการจัดเวทีประชาคมหมู่บ้าน ก็มักจะเห็นผู้ร่วมเวทีมีความกล้าแสดงความคิดเห็นมากขึ้นกว่าเมื่อก่อน คงเป็นเพราะนายจำปาดะ ได้แจ้งให้คนในหมู่บ้านทราบล่วงหน้าถึงการจัดเวทีประชาคมทำให้มีการเตรียมข้อมูล นอกจากนี้นายจำปาดะ ก็จะสร้างบรรยากาศให้เกิดความเป็นกันเองกับคนในหมู่บ้านมีการจัดสถานที่ประชาคมให้มีความร่มรื่นโดยกำนันได้ปลูกต้นจำปาดะ(ต้นไม้ชนิดหนึ่งในพื้นที่ออกผลคล้ายขนุน) ไว้เมื่อหลายปีก่อนจนปัจจุบันนี้กลายเป็นสถานที่จัดเวทีประชาคมของหมู่บ้านที่คนในหมู่บ้านจะเรียกกันในชื่อว่า “ ลานจำปาดะ” นายจำปาดะ บอกกับผู้สัมภาษณ์ว่า “เราจะให้ความสำคัญกับทุกคนอย่างเสมอภาคโดยไม่เลือกปฏิบัติ และจะยอมรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลายมาโดยตลอดนอกจากนี้ยังได้ร่วมจัดตั้งกองทุนซะกาตเพื่อช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาส ในหมู่บ้าน ซึ่งได้รับความร่วมมือจากคนในหมู่บ้านทุกๆปี เราจะนำเงินที่ได้จากการจ่ายซะกาตมาให้กับคนยากจนที่อยู่ในตำบลพร่อน เวลามีงานบุญของหมู่บ้าน เช่นงานกินข้าวใหม่ งานอาซูรอ งานเมาลิด เป็นต้น ก็จะเชิญคนในหมู่บ้านทุกครัวเรือนมาร่วมทำกิจกรรมด้วย” กำนันสะรีกล่าว

สำหรับประเด็นบทบาทหน้าที่ของผู้นำในการพัฒนาชุมชน นายจำปาดะ ได้ยึดหลัก “บำบัดทุกข์ บำรุงสุข” กล่าวคือ เวลาที่คนในหมู่บ้านมีปัญหาอะไรก็ช่วยอำนวยความสะดวกเริ่มตั้งแต่การเป็นผู้ประสานงานของหน่วยงานภาคในพื้นที่ไม่ว่าจะเป็น พัฒนาชุมชน เกษตร อนามัย ปกครอง หรืออบต. ก็จะช่วยอำนวยความสะดวกและประสานงานให้เกิดการทำงานร่วมกับระหว่างเจ้าหน้าที่รัฐกับประชาชน เช่นเรื่องการจัดทำแผนชุมชน ก็จะช่วยเป็นกลไกหลักในการ

ขับเคลื่อนกระบวนการจัดทำแผนชุมชนตั้งแต่เริ่มจัดทำแผนและนำกิจกรรมโครงการไปปฏิบัติ หรือการขับเคลื่อนหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียงร่วมกับพัฒนาชุมชนจนทำให้คนในหมู่บ้านดำเนินชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและที่ภาคภูมิใจคือการได้รับโล่ห์รางวัลหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียงต้นแบบ ปี 2556 จากสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดา สยามบรมราชกุมารี

จากการทำงานที่มุ่งมั่นทุ่มเททำให้นายจำปาดะ ได้รับความเชื่อถือไว้วางใจจากคนในหมู่บ้าน นายจำปาดะ ได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า “สิ่งสำคัญนอกเหนือจากการทำหน้าที่ตามบทบาทของผู้นำท้องที่ในการเป็นผู้ช่วยเหลือนายอำเภอแล้วก็คือการที่คนในหมู่บ้านให้เป็นที่รับเรื่องราวร้องเรียน และไกล่เกลี่ยข้อพิพาท ไม่ว่าจะเป็นเรื่องข้อพิพาทระหว่างบุคคลกับบุคคล เช่นเรื่องวัวนางเยาะไปเหยียบต้นข้าวของชาวบ้านทำให้ต้นข้าวได้รับความเสียหาย จึงทำให้เจ้าของที่นาเกิดความไม่พอใจเจ้าของวัวที่ไม่ดูแลสัตว์ของตนให้ดีจึงมากินต้นข้าวที่กำลังออกรวง เรื่องนี้ทำให้คู่กรณีเกิดความขัดแย้งถึงขั้นที่ไม่ยอมพูดจากันและถ้ามีงานในหมู่บ้านที่อีกฝ่ายไปตนก็จะไม่ไม่ไป นายจำปาดะจึงเข้ามาพูดคุยประนีประนอมและทำความเข้าใจกับคู่กรณีทั้งสองฝ่ายโดยเชิญมาคุยที่ลานจำปาดะและให้เจ้าของวัวที่ปล่อยให้วัวไปกินต้นข้าวจนได้รับความเสียหายชดใช้ความเสียหายเป็นข้าวเปลือกแทนทำให้ความขัดแย้งของคู่กรณีทั้งสองฝ่ายคลี่คลายลงหรือเรื่องการเผาป่าไปโดนสวนข้างเคียง นายจำปาดะ ก็จะเรียกทั้ง 2 ฝ่ายมาคุยกันเพื่อหาข้อเท็จจริงแต่จะคุยกันคนละวัน หลังจากนั้นก็จะเรียกทั้ง 2 ฝ่ายมาคุยกันพร้อมกันอีกครั้งโดยนายจำปาดะจะทำตัวเป็นคนกลางเองหรือให้คนที่ทั้งสองฝ่ายเคารพนับถือเป็นคนกลางช่วยไกล่เกลี่ยปัญหา จริงๆแล้วปัญหาระหว่างบุคคลกับบุคคลก็ไม่ได้เกิดขึ้นบ่อยนัก แต่มีเรื่องหนึ่งที่กำลังเป็นปัญหาอยู่ในตอนนี้ก็คือ มีชาวบ้านมาร้องเรียนเรื่องอาการคันตามผิวหนังจากการทำนาซึ่งตรงนี้ต้องดูก่อนว่าเกิดจากอะไร อย่าเพิ่งด่วนตัดสินปัญหา นายจำปาดะ ได้ร่วมกับอบต.พร่อนเอาน้ำไปทดสอบโดยมอบให้บริษัทไปตรวจสอบและหน่วยงานที่มีความเชี่ยวชาญอย่างมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์เพื่อให้ได้ผลเป็นที่น่าเชื่อถือของคนในหมู่บ้าน ซึ่งจากการเอาน้ำไปตรวจสอบหาค่าความเป็นกรด-ด่าง ผลปรากฏว่าค่า PH เป็นปกติ เมื่อผลเป็นเช่นนี้ชาวบ้านก็ยังไม่ยอมรับเพราะยังไม่เชื่อต่อผลการตรวจจึงเป็นเรื่องที่ขัดแย้งกันอยู่ระหว่างชาวบ้านที่ได้รับผลกระทบกับโรงงานต่างๆที่มาตั้งในบริเวณหมู่บ้าน เช่นโรงงานน้ำยาง โรงไม้ยางพารา โรงไฟฟ้า นายจำปาดะ บอกว่าอยากให้ชุมชนกับโรงงานต่างๆอยู่กันได้เพราะเราไม่สามารถที่จะย้ายโรงงานออกไปนอกพื้นที่ ขณะเดียวกันคนในหมู่บ้านก็ไม่สามารถย้ายไปไหนเพราะเราเป็นคนในพื้นที่ นอกจากความขัดแย้งในเรื่องชาวบ้านกับโรงงานอุตสาหกรรมแล้ว ก็ยังมีประเด็นอื่นๆที่เป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับกลุ่มเช่น กลุ่มกองทุนเงินล้านหรือกองทุนหมู่บ้าน นายจำปาดะบอกว่า ยังมีชาวบ้านที่เป็นสมาชิกบางคนมีความไม่เข้าใจคิดว่าเงินดังกล่าวเป็นเงินของทักษิณ ไม่จำเป็นต้องคืนซึ่งเป็นความเข้าใจที่ผิด กำนันในฐานะประธานกองทุนหมู่บ้านจึงต้องสร้างความเข้าใจให้คนในหมู่บ้านรู้ว่าจริงๆแล้วเป็นเงินของรัฐบาลที่มาจากภาษีของประชาชนไม่ใช่เงิน

ของทักษิณอย่างที่เข้าใจกันดังนั้นใครที่ยืมไปต้องจ่ายคืนทุกคน จากปัญหาดังกล่าวนายจำปาดะได้ใช้มาตรการทางสังคมในการจัดการโดยให้สมาชิกที่ต้องการกู้ยืมเงินกองทุนหมู่บ้านไปกดดันคนที่ยืมแล้วไม่จ่าย และกำหนดคนที่ไม่พยายามจ่ายหนี้คืนจะไม่สามารถยืมต่อได้แต่คนที่ยืมแล้วมีการจ่ายคืนเมื่อจ่ายหมดก็สามารถยืมต่อได้อีก ในส่วนของการดำเนินการของกลุ่มแม่บ้านก็จะเปิดโอกาสให้สมาชิกที่เข้าร่วมทุกคนได้มาทำกิจกรรมตามความสนใจร่วมกัน เช่น กลุ่มทำขนมปุยฝ้าย กลุ่มทำขนมโดนัท โดยกลุ่มที่จัดตั้งนั้นจะต้องไม่ซ้ำกันเพื่อไม่ให้เกิดการแย่งตลาดกัน

จากประเด็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในหมู่บ้านนายจำปาดะ บอกว่า ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลกับบุคคลนั้นมีไม่มากปัญหาที่เป็นพื้นฐานสำคัญของความขัดแย้งจริงๆก็คือปัญหาการเมืองในระดับท้องถิ่นซึ่งนายจำปาดะคิดว่าเป็นต้นตอสำคัญของปัญหาที่ทำให้เกิดความแตกแยกแบ่งพรรคพวกอย่างชัดเจน ในส่วนของบ้านพร่อนในภาพรวมคนในชุมชนมีความสามัคคีกัน อาจมีบ้างที่มีความคิดเห็นไม่ตรงกันซึ่งก็เป็นเรื่องปกติของคนถ้าไม่มีคนมายุยงให้ทะเลาะก็จะไม่มีปัญหา ด้วยเหตุนี้จึงให้ความสำคัญกับการรวมกลุ่มของคนในพื้นที่มาก เพราะเมื่อมารวมกลุ่มทำกิจกรรมก็จะทำให้เรารู้ปัญหา จะได้รีบหาทางแก้ก่อนปัญหาเล็กๆจะกลายเป็นปัญหาใหญ่ แต่เวลามีงานบุญไม่ว่างานบุญของหมู่บ้านหรืองานบุญส่วนบุคคลจะมีชาวบ้านในหมู่บ้านพร้อมใจกันออกมาช่วยเหลือเจ้าภาพเช่น ล้างจาน ทำความสะอาด ดูแลแขก เป็นต้น

ผู้สัมภาษณ์ได้สอบถามเกี่ยวกับการรับรู้เรื่องความขัดแย้ง นายจำปาดะ มองว่าความขัดแย้งเกิดจากความไม่ลงรอยกัน เป็นที่สิ่งที่ไม่ดีที่ไม่อยากให้เกิดขึ้นในหมู่บ้าน เพราะจะเป็นเหตุให้คนในหมู่บ้านมีความแตกแยกแบ่งฝักแบ่งฝ่ายไม่ช่วยเหลือกัน ซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการสร้างความสามัคคีในหมู่บ้าน ในส่วนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับประเด็นความขัดแย้งนั้น นายจำปาดะในฐานะผู้นำชุมชนมักจะได้รับเรื่องราวร้องเรียนจากชาวบ้านเป็นประจำบางเรื่องก็เป็นเรื่องระหว่างบุคคลกับบุคคลอย่างที่เคยบอกไว้ตอนแรก ส่วนเรื่องที่ได้รับการร้องเรียนมากที่สุดขณะนี้ก็คือเรื่องการสถานประกอบการที่ตั้งอยู่ในพื้นที่สร้างความเดือดร้อนให้กับคนในหมู่บ้าน นายจำปาดะ บอกว่าทางโรงงานควรมีการทำข้อตกลงตั้งแต่แรกให้ชัดเจน ไม่ควรปล่อยปละละเลยจนให้ชาวบ้านมาร้องเรียนก่อน ส่วนใหญ่เวลาที่มีการร้องเรียนนายจำปาดะ จะเลือกวิธีการประนีประนอมระหว่างคู่กรณีเสียก่อนในกรณีของโรงงานก็เช่นเดียวกัน ซึ่งทางผู้ประกอบการก็ให้ความร่วมมือและเยียวยาให้กับประชาชนบ้างบางส่วน สำหรับปัญหาอุปสรรคในการจัดการความขัดแย้งของชุมชนนั้นนายจำปาดะ บอกว่าต้องรู้ว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นปัญหาอะไร ใครบ้างที่เกี่ยวข้องกับปัญหา แล้วจึงให้ผู้เชี่ยวชาญที่มีความน่าเชื่อถือมาช่วยแก้ปัญหาดังกล่าว รวมถึงผู้นำชุมชนจะต้องแสดงบทบาทให้มากขึ้นเมื่อเกิดปัญหาไม่ควรปล่อยปละละเลย ต้องทำให้ปัญหาได้รับการคลี่คลายโดยเร็ว

ผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญคนที่ 4 นายซูแม*

นายซูแม ปัจจุบันอายุ 44 ปี อาศัยอยู่เลขที่ 117/1 หมู่ที่ 1 ตำบลท่าสาป สมรสกับนางมา* มีบุตร 3 คน ชาย 2 คน หญิง 1 คน จบการศึกษาชั้นประถมศึกษาที่โรงเรียนบ้านท่าสาป จบการศึกษาระดับมัธยมตอนต้นจากโรงเรียนพัฒนาวิทยา และขณะนี้กำลังศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายจากศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดยะลา (กศน.) ปัจจุบันผู้ใหญ่ดิงประกอบอาชีพรับจ้างทั่วไป มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 20,000 บาท เคยเป็นสมาชิด อบต. ไม่ถึง 2 ปีก็ได้รับตำแหน่งเป็นรองนายกองค์การบริหารส่วนตำบลท่าสาป มีระยะเวลาอาศัยอยู่ในชุมชนตั้งแต่เกิด แต่เข้ามาในวงการพัฒนาชุมชนเป็นเวลากว่า 11 ปี เมื่อผู้ใหญ่บ้านคนเก่าหมดวาระลง ชาวบ้านได้มาชักชวนให้ลงสมัครเป็นผู้ใหญ่บ้านจึงได้ลาออกจากสมาชิก อบต. มาสมัครเป็นผู้ใหญ่บ้านจนได้รับการเลือกตั้งจากคนในบ้านให้เป็นผู้ใหญ่บ้านตั้งแต่นั้นเป็นต้นมาจนดำรงตำแหน่งได้เป็นเวลา 4 ปีแล้วนั้น นอกจากนี้แล้วนายซูแม ยังดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการสถานศึกษา โรงเรียนบ้านท่าสาปอีกด้วย

นายซูแม เล่าว่า บ้านท่าสาปมีประชากรร้อยละ 70 เป็นชาวไทยมุสลิม และอีกร้อยละ 30 เป็นชาวไทยพุทธ มีลักษณะเป็นชุมชม 4 ชุมชนได้แก่ ชุมชนท่าสาป ชุมชนสี่แยกใน ชุมชนสี่แยกนอก และ ชุมชนเตาปูน

เมื่อถามถึงประเด็นภาวะผู้นำในการพัฒนาชุมชน นายซูแม ให้ความหมายว่าผู้นำคือผู้ที่ทำอะไรแล้วมีคนเชื่อฟังและปฏิบัติตาม โดยเน้นการมีส่วนร่วมไม่ยึดความคิดเห็นของตัวเองเป็นใหญ่ นายซูแม ได้เล่าเพิ่มเติมว่า บ้านท่าสาป มีจำนวนประชากรในหมู่บ้านกว่า 2,780 คน รวมทั้งสิ้น 283 หลังคาเรือน ในการปกครองดูแลคนในหมู่บ้าน มีการแบ่งหน้าที่ดูแลรับผิดชอบหมู่บ้านกันอย่างชัดเจน ในแต่ละหมู่บ้านก็จะมี ชรบ. ดูแลความสะดวกแก่ชาวบ้าน และต้องรู้จักการบูรณาการร่วมกัน ทุ่มเทให้ความสำคัญกับการทำงานให้กับชุมชนมากว่าเรื่องส่วนตัว

เมื่อถามถึงการรับรู้ถึงภาวะผู้นำในการพัฒนาชุมชน นายซูแม บอกว่า ตนเองเป็นคนท่าสาป เกิดและโตที่บ้านท่าสาป รู้สึกมีความผูกพันกับพื้นที่นี้มาก ดังนั้นจึงเห็นว่าผู้นำที่ดีต้องพยายามให้ชาวบ้านมีส่วนร่วมในกิจกรรมของหมู่บ้านจะได้เกิดความรักความสามัคคีกัน

---

*นามสมมติ

สำหรับวิสัยทัศน์ในการพัฒนาชุมชน นายซูแม อยากให้หมู่บ้านมีสภาพเหมือน 20 ปีที่แล้ว ที่ทุกฝ่ายอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข ต่างจากปัจจุบันที่ต่างคนต่างส่งลูกไปเรียนในตัวเมืองทำให้ความสัมพันธ์ของคนในชุมนน้อยลงกว่าในอดีต นายซูแม กล่าวว่า ต้องใช้เวลาพอสมควรในการเสริมสร้างความสัมพันธ์ของคนในชุมชนในเป็นเหมือนเก่า แต่ก็เริ่มจะเป็นไปในทางที่ดีขึ้นเมื่อมีการจัดกิจกรรมร่วมกัน เดือนละครั้ง

เมื่อถามถึงการได้รับความเคารพนับถือจากคนในหมู่บ้าน นายซูแม บอกว่าถึงแม้ตนจะเป็นผู้ใหญ่บ้านตอนอายุ 40 ปี ซึ่งบางคนอาจมองว่าอายุไม่มากแต่จากการทำงานเพื่อชุมชนมาโดยตลอดจึงมีคนในชุมชนให้ความเคารพนับถือผู้ใหญ่ ดูได้จากการจัดเวทีประชาคมหมู่บ้าน หรือการจัดกิจกรรมแข่งขันกีฬา จะมีประชาชนออกมาร่วมกิจกรรมมากกว่าร้อยละ 70 ของครัวเรือนที่อาศัยอยู่ในหมู่บ้าน นอกจากนี้เวลามีกิจกรรมของส่วนราชการต่างๆ เช่น กิจกรรมอำเภอยิ้มเคลื่อนที่จะเห็นชาวบ้านออกมาร่วมกิจกรรมจนล้นห้องประชุม

นอกจากนี้นายซูแม ยังมีแนวทางการสร้างแรงดลใจคนในชุมชนเพื่อพัฒนาชุมชนโดยผู้ใหญ่มักจะพูดเสมอว่า “นั่นคือหน้าตาของหมู่บ้าน” เพื่อให้คนในชุมชนเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ นอกจากนี้ยังให้ระดับผู้นำของหมู่บ้านเช่นผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้านฝ่ายปกครองและฝ่ายรักษาความสงบเรียบร้อย(ผรส.)และชุดรักษาความปลอดภัยหมู่บ้าน (ชรบ.) ออกมาร่วมทำกิจกรรมเป็นตัวอย่าง เช่นกิจกรรมถางป่า ถ้าผู้นำไม่ออกมา ชาวบ้านก็ไม่อออกมามีส่วนร่วมในการทำกิจกรรม นอกจากนี้ยังมีการให้ชาวบ้านทำหน้าที่เลือกผู้แทนชาวบ้านเข้ามาทำงานร่วมกับผู้ใหญ่บ้านอีกด้วย

เมื่อถามถึงวิธีการกระตุ้นปัญญาคนในชุมชน นายซูแม จะจัดบรรยากาศให้เป็นสถานที่รวมของคนในหมู่บ้าน โดยใช้สถานีอนามัย หรือที่ทำการ ชรบ. เป็นจุดศูนย์รวมของหมู่บ้านมากกว่าวัดหรือมัสยิด เพราะมีมัสยิด 2 แห่ง วัด 1 แห่ง เหตุที่ไม่เลือกใช้วัดหรือมัสยิดเป็นสถานที่กลางสำหรับจัดกิจกรรมในหมู่บ้าน เพราะไม่อยากให้กลายเป็นการเลือกข้างและใช้เวทีประชาคมในการกระตุ้นให้คนในชุมชนแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์และออกมามีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาชุมชน ด้วยคำพูดว่า บ้านท่าสาปเป็นของพวกเราทุกคน งานทุกสิ่งเป็นงานของหมู่บ้าน นายซูแม กล่าว

สำหรับการคำนึงถึงผู้อื่น ในฐานะที่เป็นผู้ใหญ่บ้านได้มีส่วนในการดูแลเยาวชนที่ติดยาเสพติดโดยได้เป็นที่ปรึกษากองทุนแม่ของแผ่นดินบ้านท่าสาป ปีที่ผ่านมาได้พาเยาวชนที่ติดยาเสพติดไปบำบัดจำนวน 2 คน ไปบำบัดและเยียวยาจิตใจจนขณะนี้เยาวชนดังกล่าวก็ไม่ได้กลับไปยุ่งเกี่ยวกับยาเสพติดอีกเลย นายซูแมบอกว่า ส่วนใหญ่งานในหมู่บ้านจะไม่รับเป็นประธาน จะอยู่ใน

ตำแหน่งที่ปรึกษานอกจากจะมีคำสั่งแต่งตั้งให้เป็นประธานอย่างเป็นทางการเท่านั้น ส่วนบทบาทหน้าที่ของผู้นำในการพัฒนาชุมชน นายซูแม บอกว่า ผู้นำต้องให้ความช่วยเหลือ บำบัดทุกข์แก้ปัญหาให้กับชาวบ้าน จุดเด่นของนายซูแม คือความสามารถในการพูดได้ทั้งสองภาษา ทั้งภาษามลายูท้องถิ่นและภาษาใต้ได้ทำให้คนในชุมชนไทยพุทธ รู้สึกถึงความเป็นพวกเดียวกัน

เมื่อผู้สัมภาษณ์ถามถึงความหมายของความขัดแย้งในทัศนะของชุมชน นายซูแม มองว่า ความขัดแย้งเกิดจากคนที่มีความคิดเห็นไม่ตรงกัน และการมีอคติ ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น

สำหรับการรับรู้ประเด็นและสาเหตุของความขัดแย้งในชุมชน นายซูแม บอกว่า ส่วนใหญ่เกิดจากความผิดพลาดด้านการสื่อสาร ยกตัวอย่างเช่น ตอนน้ำท่วม ส่วนราชการเข้ามาช่วยเหลือโดยนำของมาแจกจ่ายในจำนวนจำกัด ผู้ใหญ่บ้านแก้ไขโดยการขอความช่วยเหลือเพิ่มเติมจากทั้งหน่วยงานของรัฐและเอกชน อื่นให้ทำการช่วยเหลือได้อย่างทั่วถึง

ส่วนประเด็นความขัดแย้งที่เห็นชัดคือเรื่องความขัดแย้งระหว่างชาวไทยพุทธและมุสลิม สาเหตุเกิดจากความหวาดระแวง และไม่รู้สึกผูกพันและเวลามีกิจกรรมก็จะมีแต่ที่วัด นายซูแม ได้เข้ามามีบทบาทโดย เข้ามามีส่วนร่วมในทุกกิจกรรม และดำเนินไปตามความต้องการของชาวบ้านทั้ง 2 ฝ่าย ส่วนเรื่องเหตุการณ์ระเบิดเสาไฟฟ้า 6 จุด เมื่อปี 2548 นั้น นายซูแม เล่าให้ฟังว่ามีคนไทยพุทธที่โดนยิงเสียชีวิต ทั้งที่คนนั้นเป็นคนไทยพุทธที่พูดมลายูได้ เพราะฝ่ายก่อการร้ายต้องการให้เกิดความหวาดระแวงไม่ไว้วางใจ แต่เดี๋ยวนี้ดีขึ้นมาก เนื่องจากผู้ใหญ่จะเข้าไปจัดการความขัดแย้งระหว่างกลุ่มชาวบ้านไทยพุทธและไทยมุสลิมด้วยตนเอง โดยการเข้าไปพูดคุยกับคนที่อาวุโสที่ได้รับการยอมรับนับถือของทั้งสองฝ่ายเพื่อสร้างความเข้าใจในการอยู่ร่วมกันให้สันติสุขเหมือนในอดีตและจะจัดกิจกรรมของหมู่บ้านเดือนละ 1 ครั้ง ตามโอกาสและเทศกาลของหมู่บ้าน เช่น งานแข่งขันกีฬาเชื่อมสัมพันธ์ชุมชน งานแข่งขันว่าว เป็นต้น ทำให้ตั้งแต่นายซูแม มาเป็นผู้นำก็จะเห็นคนไทยพุทธออกมาจัดกิจกรรมด้านนอกชุมชนมากขึ้น ไม่ได้จัดกิจกรรมเฉพาะในชุมชนตัวเอง เช่น กิจกรรมลอยกระทง งานสารทเดือนสิบ งานสงกรานต์ เป็นต้น

ส่วนเรื่องปัญหายาเสพติดและการก่ออาชญากรรม เช่นการลักขโมย ซึ่งมีสาเหตุส่วนหนึ่งมาจากปัญหายาเสพติดนั้น นายซูแม ได้กล่าวว่า เด็กและเยาวชนขณะนี้จะแบ่งเป็น 2 ฝ่ายและชอบทะเลาะวิวาทกันทำให้เกิดความรำคาญแก่คนในหมู่บ้าน นายซูแม ได้เข้ามามีบทบาทในการไกล่เกลี่ย โดยการกระตุ้นให้ผู้ปกครองดูแลลูกให้เหมือนกับพ่อแม่ดูแลเราในสมัยก่อน คือ

ถ้าลูกทำผิดก็ต้องลงโทษ นอกจากนี้นายซูแมได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่า ผู้นำต้องมีบทบาท เช่น ผู้นำศาสนา ต้องมาพูดคุยให้เป็นแนวทางเดียวกันด้วย สมาชิก อบต.ก็ต้องดูแลอย่างใกล้ชิด และจริงจังไม่ใช่กลัวจะเสียฐานเสียงในการเลือกตั้งให้ดำรงตำแหน่งในสมัยต่อไป โดยเวลาที่เจอเด็กหรือเยาวชนที่มีพฤติกรรมแย่ ก็ต้องเข้าไปใกล้ชิดกับเด็กในกลุ่มเสี่ยง โดยจะต้องไม่ใช้ความรุนแรง เพื่อให้เกิดความไว้วางใจกัน

จากการเข้าไปจัดการความขัดแย้งในชุมชน ส่งผลกระทบเชิงบวกคือทำให้คนในชุมชนเกิดความเข้าใจกันมากขึ้น และให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมของชุมชนมีการแบ่งหน้าที่ในการทำงานอย่างชัดเจน

ส่วนผลกระทบที่เกิดจากความขัดแย้งเชิงลบ นายซูแมบอกว่า อาจทำให้ประชาชนบางส่วนไม่ยอมมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมเพราะยังไม่เข้าใจในการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ตัวอย่างเช่น โครงการต่างๆของรัฐที่ลงมาในหมู่บ้าน ในฐานผู้นำหมู่บ้านจะไม่แบ่งงบประมานให้กับกลุ่มบ้าน แต่จะนำงบประมาณมาทำกิจกรรมร่วมกัน นายซูแม คิดว่าเริ่มสำเร็จแล้ว เห็นได้จากการที่ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมเป็นจำนวนมาก เช่น โครงการแข่งขันกีฬาเสริมสร้างความสัมพันธ์ชุมชน การจัดเวทีประคมเพื่อจัดทำแผนพัฒนาหมู่บ้านเป็นต้น สำหรับปัญหาอุปสรรคในการจัดการความขัดแย้ง คือการที่มีการเลือกตั้งมากขึ้น เช่น สจ. ส.อบต. สส. และ สว. ทำให้เกิดการแบ่งพรรค แบ่งพวก จนเกิดอคติระหว่างคนในหมู่บ้าน

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5 นางส้มแขก*

นางส้มแขก อายุ 40 ปี ปัจจุบันอยู่บ้านเลขที่ 78/1 ม. 1 ต.ท่าสาป มีจำนวนสมาชิกในครอบครัว 6 คน มีบุตร 4 คน หญิง 3 คน และชาย 1 คน สมรสกับนายมะรอซ* จบการศึกษาอนุปริญญา ด้านการพัฒนาชุมชน วิทยาลัยชุมชนยะลา อยู่ในพื้นที่ตั้งแต่เกิด ปัจจุบันประกอบอาชีพค้าขาย มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 15,000 บาท ตำแหน่งทางสังคมในชุมชน ประธานกลุ่มสตรีตำบลท่าสาป ประธานอาสาสมัครสาธรณชุมชนหมู่บ้าน ต.ท่าสาป ประธานกลุ่มแม่บ้านเกษตรกร บ้านท่าสาป (ส้มแขกแช่อิ่ม) ประธานกองทุนสวัสดิการชุมชนตำบลท่าสาป ผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้าน ส่วนตำแหน่งภายนอกชุมชน ได้แก่ รองประธานคณะกรรมการพัฒนาสตรีอำเภอเมืองยะลา อนุกรรมการวิสาหกิจระดับอำเภอ เคยได้รับรางวัลอาสาสมัครสาธารณสุขหมู่บ้านดีเด่นระดับเขต สาขาการป้องกันเอดส์ในชุมชน

ผู้สัมภาษณ์ได้ถามนางส้มแขก ถึงประเด็นภาวะผู้นำในทัศนะของชุมชน นางส้มแขก ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า " ผู้ที่มีความเสียสละ รับผิดชอบต่อหน้าที่ เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น กล้าตัดสินใจ ต้องเป็นคนมีความรู้ คิดในแง่บวก มีความจริงจัง ความจริงใจในการแก้ปัญหา"

สำหรับการรับรู้ภาวะผู้นำในการพัฒนาชุมชน นางส้มแขก บอกว่า "ดูจากการมีคนให้การยอมรับนับถือ และอยากเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาหมู่บ้าน มีความกระตือรือร้นมากกว่า มีความรับผิดชอบมากกว่าคนอื่น นอกจากนี้สิ่งเราได้แนะนำให้ชาวบ้านทำได้รับการตอบสนอง เช่น การให้ชาวบ้านปลูกผักสวนครัวเพื่อลดรายจ่ายในครัวเรือน ชาวบ้านก็ได้ทำตามที่ผู้นำได้แนะนำไว้ คือทุกครัวเรือนจะปลูกผักสวนครัวไว้บริโภค บางครัวเรือนก็เอาผักสวนครัวมาแบ่งปันกันก็มี"

เมื่อถามถึงวิสัยทัศน์ในการพัฒนาชุมชน นางส้มแขก บอกว่า " อยากให้ชุมชนมีความเจริญก้าวหน้าในทุกด้าน คนในหมู่บ้านมีความรักความสามัคคี และมีส่วนร่วมมากขึ้น รวมถึงมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ ทำให้ อยากร่วมแก้ปัญหา ร่วมรับผิดชอบ มีความร่วมมือร่วมใจ และความเสียสละในการทำกิจกรรมร่วมกัน ในตำบล หมู่บ้าน ซึ่งนางส้มแขก จะทำโดยการสื่อสารประชาสัมพันธ์เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารการพัฒนาหมู่บ้านให้ทราบโดยทั่วกัน และสามารถเข้าถึงภาคี การพัฒนาในพื้นที่ร่วมกัน"

***นามสมมติ**

นางส้มแขก เล่าเพิ่มเติมว่า ตนเองเข้ามาทำงานพัฒนาชุมชนตั้งแต่อายุ 20 ปี เริ่มจากการเป็นแกนนำเยาวชนของหมู่บ้านและต่อมาได้รับเลือกเป็นคณะกรรมการพัฒนาสตรีระดับหมู่บ้าน รวมทั้งเป็นอาสาสมัครสาธารณสุขมูลฐานหมู่บ้าน(อสม.) ทำให้มีบทบาทในการทำงานกับชุมชนมาโดยตลอด จึงมีคนให้ความเคารพนับถือ และยอมรับศักยภาพการทำงานของนางส้มแขก เห็นจากการที่ได้รับความร่วมมือในกิจกรรมต่าง ๆ ของหมู่บ้านทุกครั้ง นางส้มแขก มักจะเป็นแกนนำในการร่วมทำกิจกรรมของหมู่บ้านเพราะเป็นคนจริงใจ จริงจังกับงาน ไม่มีการแบ่งแยก แบ่งพัก แบ่งฝ่ายระหว่างคนในหมู่บ้านนั่นเอง

สำหรับแนวทางการสร้างแรงดลใจ นางส้มแขก บอกว่า “เวลาที่ทำอะไรให้กับชุมชนจะให้ชาวบ้านเห็นผลที่เกิดขึ้นเป็นรูปธรรม เช่น การรวมกลุ่มทำส้มแขก ที่ขณะนี้ดำเนินการอย่างต่อเนื่องสามารถสร้างงานสร้างรายได้ มีสมาชิกเพิ่มขึ้นจากเดิม 17 คน เป็น 45 คน ซึ่งเป็นผลจากบุคลิกการพูดจริง ทำจริง ทำให้ชาวบ้านให้ความร่วมมือเข้ามาร่วมเป็นสมาชิกทุกปี

เมื่อถามถึงวิธีการกระตุ้นปัญญาคนในชุมชน นางส้มแขก จะใช้วิธีการกระตุ้นและสอนให้คนในชุมชน ค้นหาศักยภาพของชุมชน/ครอบครัว ว่ามีจุดแข็ง จุดอ่อนอะไรบ้าง และโน้มน้าวให้ช่วยหาแนวทาง และกระตุ้นให้แก้ปัญหาด้วยตนเอง นอกจากนี้ยังได้มีโอกาสเป็นวิทยากรให้ความรู้เรื่องการป้องกันเอดส์ร่วมกับสมาคมยุวมุสลิมแห่งประเทศไทย ซึ่งได้ใช้เวทีนี้ในการเน้นย้ำให้คนในชุมชนใส่ใจกับการมีสุขอนามัยที่ดีและรู้เท่าทันปัญหาโรคเอดส์

สำหรับลักษณะการคำนึงถึงบุคคลอื่น นางส้มแขก เล่าว่า เวลาที่ชุมชนดำเนินกิจกรรมใดก็ตามกิจกรรมนั้นเกิดความสำเร็จ องค์กรภายนอก หน่วยงานต่าง ๆ ราชการ จะมอบวุฒิบัตรให้กับเราเนื่องในโอกาสที่เราได้ทำงานเสียสละให้ชุมชน ตัวอย่าง เรื่องผู้สูงอายุนอกจากให้บริการแล้วได้ดำเนินการช่วยเหลือในเรื่องสิทธิของผู้สูงอายุ บัตรประชาชน เบี้ยผู้สูงอายุ เช่น การช่วยเหลือคนเสียสติ ให้ได้รับสิทธิช่วยเหลือเรื่องครอบครัว นอกจากนี้ได้ช่วยเหลือคนเสียสติหลายคนที่ไม่มีชื่อในสำเนาทะเบียนบ้าน ไม่มีหลักฐานอะไรเลย ปรากฏว่าเจอสมุดสีชมพู สมุดหลักฐานของแม่ที่ตั้งครรภ์ จึงช่วยดำเนินการให้มีชื่อสำเร็จ เด็กคนนี้ปลัดอำเภอได้รับรองว่าเด็กมีชื่อจริง เด็กแจ้งเกิด สุโม๊ะยือไร ปัตตานี ต่อมาได้ให้ผู้เป็นเจ้าบ้านไปย้ายกลับมาแล้ว ซึ่งเป็นการทำงานเพื่อช่วยเหลือชาวบ้านจริง ๆ

เมื่อถามถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นำในการพัฒนาชุมชน นางส้มแขก บอกว่าบทบาทของผู้นำชุมชนต้องทำงานเพื่อชุมชนโดยไม่หวังผลตอบแทน ให้ความสำคัญกับคุณค่าของงานมากกว่าคิดเป็นมูลค่าของเงิน ภาษาอาหรับเรียกว่า”อิคลาส”(หมายถึงความบริสุทธิ์ใจ-ผู้วิจัย)

นอกจากนี้ ผู้นำยังต้องมีความอดทน “ซอบัร” เพราะว่าเราอยู่ตรงนี้กับชุมชนอาจจะไม่ได้รับการยอมรับเสมอไป อาจมีความคิดต่างบ้างแต่เราก็ไม่ใส่ใจหากเราในสิ่งที่ถูกต้อง หากสิ่งที่ทำเกิดปัญหาเราก็ต้องอดทนเหนื่อยบ้างก็ต้องอดทน และสิ่งสุดท้ายคือใช้หลักของความพยายาม “อุสฮอ” งานบางอย่างไม่ได้ราบรื่นเสมอไปต้องพยายามและมองจุดเป้าหมายเป็นหลักให้ตรงกับคำที่ว่า “ผันให้ไกล ไปให้ถึง” ยกตัวอย่างเรื่องการดำเนินงานของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรทำส้มแขกแช่อิ่ม ซึ่งนางส้มแขก เป็นประธานและได้มีการดำเนินงานมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง และได้รับรองตราฮาลาลและรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน ซึ่งทำให้ส้มแขกแช่อิ่ม เป็นที่รู้จักและเป็นสัญลักษณ์ของบ้านท่าสาปเหมือนที่นมแพะเป็นสัญลักษณ์ของบ้านปายอ

เมื่อถามถึงความขัดแย้งในทัศนะของชุมชน นางส้มแขก บอกว่า ความขัดแย้ง คือการที่มีความคิดเห็นไม่ตรงกัน ไม่เข้าใจกัน มีปัญหาด้านสื่อสารอย่างรุนแรง ต่างฝ่ายให้ความสำคัญกับประโยชน์ส่วนตัวมากเกินไป ส่วนประเด็นความขัดแย้ง ที่เห็นได้ชัด คือการสื่อสารสร้างความเข้าใจในการพัฒนาหมู่บ้านระหว่างคนที่เข้าร่วมกิจกรรมกับคนที่ไม่ได้เข้า คนที่เข้าร่วมกิจกรรมคือกลุ่มเป้าหมายของงานส่วนคนที่ไม่ได้เข้าไม่ใช่กลุ่มเป้าหมายของงาน จึงมีความเข้าใจผิดคิดว่าไม่มีใครให้ความสำคัญจึงไปสร้างสรรค์พวกให้เกิดความแตกแยก สร้างความเข้าใจผิด ๆ ให้คนในชุมชน นางส้มแขก เมื่อทราบเรื่องจึงเข้าไปพูดคุยสร้างทำความเข้าใจ เป็นประเด็น ๆ เช่น ถ้าเป็นประเด็นที่หน่วยทหารจะมามอบถุงยังชีพ โดยกำหนดกลุ่มเป้าหมายเป็นผู้ด้อยโอกาสพิการ ซึ่งกำหนดจำนวนจำกัด ก็จะชี้แจงคนที่ไม่ใช่กลุ่มเป้าหมายให้เข้าใจถึงกฎเกณฑ์การพิจารณาผู้ที่จะได้รับถุงยังชีพ เป็นต้น

สำหรับประเด็นความขัดแย้งที่นางส้มแขก มีส่วนเข้าไปจัดการได้แก่ประเด็นความขัดแย้ง ระหว่างสมาชิกกับกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรแปรรูปส้มแขก ซึ่งมีสาเหตุ ความไม่พึงพอใจในการปันผลให้กับสมาชิกลุ่มส้มแขก ระหว่างสมาชิกในกลุ่มกับคณะกรรมการกลุ่ม เมื่อถึงสิ้นปีจะมีการปันผลกำไรให้กับสมาชิกตามจำนวนผู้ที่สมาชิกได้ลงหุ้นไว้ จึงทำให้การรับเงินปันผลไม่เท่ากัน เกิดความขัดข้องใจ และขัดแย้งระหว่างสมาชิกในกลุ่มกับคณะกรรมการกลุ่ม นางส้มแขก ในฐานะประธานกลุ่มได้อธิบายสาเหตุของการปันผลไม่เท่ากันว่าขึ้นอยู่กับจำนวนของสมาชิกลงไว้ แต่ยังมีสมาชิกบางท่านไม่เข้าใจอีก จึงได้เปลี่ยนวิธีการปันผลจากเดิมที่ปันผลกำไรเป็นเงินเปลี่ยนเป็นการปันผลโดยให้สมาชิกได้ไปศึกษาดูงานนอกสถานที่ ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากความขัดแย้งนี้ นางส้มแขก บอกว่าทำให้เกิดความเข้าในระหว่างสมาชิกและเป็นที่ยอมรับในการทำงานต่อไป

สุดท้ายนี้นางส้มแขก ได้ให้ข้อเสนอแนะในการจัดการความขัดแย้งว่า เมื่อเกิดความขัดแย้ง ผู้นำต้องรีบหาสาเหตุของความขัดแย้งให้เจอก่อนจึงจะสามารถหาแนวทางจัดการความขัดแย้งดังกล่าวได้

ภาคผนวก ค.

ตารางที่ ค-1 ข้อมูลพื้นฐานผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ

ลำดับที่	อายุ	เพศ	สถานภาพ	ศาสนา	การศึกษา	จำนวนสมาชิกในคร.	อาชีพ	รายได้ต่อเดือน (บาท)	ระยะเวลาอยู่ในชุมชน(ปี)	ตำแหน่งทางสังคม
1	57	ชาย	สมรส	อิสลาม	มัธยม 6	6 คน	ค้าขาย	25,000	ตั้งแต่เกิด	กำนัน
2	45	ชาย	สมรส	อิสลาม	ปริญญาโท	5 คน	รับจ้าง	20,000	13 ปี	ผู้นำศาสนา
3	44	ชาย	สมรส	อิสลาม	มัธยม 6	5 คน	ค้าขาย	20,000	ตั้งแต่เกิด	ผู้ใหญ่บ้าน
4	40	ชาย	โสด	อิสลาม	ปริญญาตรี	5 คน	รับจ้าง	10,000	ตั้งแต่เกิด	ผู้นำกลุ่มองค์กร
5	47	ชาย	สมรส	อิสลาม	มัธยม 6	6 คน	ทำสวน	12,000	ตั้งแต่เกิด	ผู้นำศาสนา
6	40	หญิง	สมรส	อิสลาม	อนุปริญญา	6 คน	ค้าขาย	15,000	ตั้งแต่เกิด	ผู้นำกลุ่มองค์กร
7	53	ชาย	สมรส	อิสลาม	ปริญญาตรี	4 คน	ทำสวน	15,000	ตั้งแต่เกิด	ผู้นำกลุ่มองค์กร
8	49	หญิง	สมรส	อิสลาม	มัธยม 6	7 คน	ค้าขาย	25,000	25 ปี	ผู้นำกลุ่มองค์กร
9	50	ชาย	สมรส	อิสลาม	มัธยม 3	12 คน	ค้าขาย	25,000	27 ปี	ผู้ใหญ่บ้าน
10	51	ชาย	สมรส	อิสลาม	ปริญญาตรี	4 คน	ทำสวน	25,000	ตั้งแต่เกิด	กำนัน
11	47	ชาย	สมรส	อิสลาม	ปริญญาโท	5 คน	ค้าขาย	25,000	ตั้งแต่เกิด	ผู้นำกลุ่มองค์กร
12	50	ชาย	สมรส	อิสลาม	มัธยม 6	5 คน	ทำสวน	20,000	28 ปี	ผู้นำกลุ่มองค์กร
13	53	ชาย	สมรส	อิสลาม	มัธยม 6	5 คน	ค้าขาย	20,000	ตั้งแต่เกิด	กรรมการหมู่บ้าน

ตารางที่ ค-1 (ต่อ)

ลำดับที่	อายุ	เพศ	สถานภาพ	ศาสนา	การศึกษา	จำนวนสมาชิก	อาชีพ	รายได้ต่อเดือน (บาท)	ระยะเวลาอยู่ในชุมชน(ปี)	ตำแหน่งทางสังคม
14	51	ชาย	สมรส	อิสลาม	ปริญญาตรี	5 คน	รับจ้าง	10,000	28 ปี	ผู้นำกลุ่มองค์กร
15	51	หญิง	สมรส	อิสลาม	มัธยม 6	5 คน	ทำสวน	10,000	ตั้งแต่เกิด	ผู้นำกลุ่มองค์กร
16	47	ชาย	หม้าย	อิสลาม	มัธยม 6	4 คน	ทำสวน	10,000	ตั้งแต่เกิด	กรรมการหมู่บ้าน
17	59	ชาย	สมรส	อิสลาม	อนุปณิญญา	8 คน	รับจ้าง	15,000	24 ปี	ผู้นำศาสนา
18	54	หญิง	สมรส	อิสลาม	มัธยม 6	6 คน	ทำสวน	10,000	35 ปี	ผู้นำกลุ่มองค์กร

หมายเหตุ ผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญลำดับที่ 1-9 เป็นผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญจากตำบลท่าสาป ส่วนลำดับที่ 10-18 เป็นผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญจากตำบลพร่อน

ตารางที่ ค-2 ภาวะผู้นำในทัศนะของชุมชน

ลำดับที่	ประเด็นภาวะผู้นำในทัศนะของชุมชน							
	การให้ความหมายภาวะผู้นำในทัศนะชุมชน	การรับรู้ถึงภาวะผู้นำในการพัฒนาชุมชน	คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำในการพัฒนาชุมชน					บทบาทหน้าที่ของผู้นำในการพัฒนาชุมชน
			วิสัยทัศน์ในการพัฒนาชุมชน	การได้รับความเคารพนับถือ	การสร้างแรงดลใจคนในชุมชน	การกระตุ้นปัญญาคนในชุมชน	การคำนึงถึงบุคคลอื่น	
1	การควบคุมดูแลสั่งการ, การเป็นแบบอย่างที่ดี, การมีความรู้และการเข้าใจผู้อื่น	การจัดการกับปัญหาของชุมชนได้และมีไหวพริบปฏิภาณ	หมู่บ้านมีการพัฒนา ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี	ได้รับความร่วมมือและมีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน	ใช้ภาษาและสัญลักษณ์สร้างแรงดลใจ	ใช้เวทีประชาคมหมู่บ้านกระตุ้นความคิดเห็น	การจัดตั้งกองทุนซะกาต	การประสานงานและการช่วยเหลือคนในชุมชน
2	การควบคุมดูแลสั่งการ, การเป็นแบบอย่างที่ดีและการนำชุมชน	การได้รับความร่วมมือและมีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน	หมู่บ้านมีการพัฒนา ประชาชนมีอาชีพมั่นคง	ช่วยเหลือคนในชุมชนยามมีปัญหา	ใช้ภาษาและสัญลักษณ์สร้างแรงดลใจ	ใช้เหตุผลให้ผู้ตามมีความคิดเป็นอิสระ	การจัดตั้งกองทุนซะกาต	การปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่และการให้ความรู้คนในชุมชน

ลำดับที่	ประเด็นภาวะผู้นำในทัศนะของชุมชน							
	การให้ความหมายภาวะผู้นำในทัศนะชุมชน	การรับรู้ถึงภาวะผู้นำในการพัฒนาชุมชน	คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำในการพัฒนาชุมชน					บทบาทหน้าที่ของผู้นำในการพัฒนาชุมชน
			วิสัยทัศน์ในการพัฒนาชุมชน	การได้รับความเคารพนับถือ	การสร้างแรงดลใจคนในชุมชน	การกระตุ้นปัญญาคนในชุมชน	การคำนึงถึงบุคคลอื่น	
3	การควบคุมดูแลสั่งการ, การเข้าใจผู้อื่นและการมีจิตอาสา	การได้รับความร่วมมือและมีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน	ประชาชนรู้รักสามัคคี หมู่บ้านมีการพัฒนา	ได้รับความร่วมมือและมีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน	ใช้ภาษาและสัญลักษณ์สร้างแรงดลใจ	จัดให้มีสถานที่รวมตัวของคนในหมู่บ้าน	การจัดตั้งกองทุนแม่ของแผ่นดิน	การประสานงานและการช่วยเหลือคนในชุมชน
4	การควบคุมดูแลสั่งการ, การมีจิตอาสาและการนำชุมชน	การได้รับความร่วมมือในกิจกรรมของชุมชนและการสร้างแรงจูงใจ	หมู่บ้านมีการพัฒนา ประชาชนรู้รักสามัคคีและอยู่อย่างสันติสุข	ช่วยเหลือคนในชุมชนยามมีปัญหา	ใช้ภาษาและสัญลักษณ์สร้างแรงดลใจ	ใช้เหตุผลให้ผู้ตามมีความคิดเป็นอิสระ	การจัดตั้งกองทุนซะกาตและกลุ่มออมทรัพย์	การประสานงานและการช่วยเหลือคนในชุมชน
5	การเป็นแบบอย่างที่ดีและการนำชุมชน	การมีบุคลิกภาพที่ดี	หมู่บ้านมีการพัฒนา ประชาชนมีอาชีพมั่นคง	ช่วยเหลือคนในชุมชนยามมีปัญหา	ใช้ภาษาและสัญลักษณ์สร้างแรงดลใจ	ใช้เหตุผลให้ผู้ตามมีความคิดเป็นอิสระ	การจัดตั้งกองทุนซะกาต	การให้ความรู้คนในชุมชและการช่วยเหลือคนในชุมชน

ลำดับที่	ประเด็นภาวะผู้นำในทัศนะของชุมชน							
	การให้ความหมายภาวะผู้นำในทัศนะชุมชน	การรับรู้ถึงภาวะผู้นำในการพัฒนาชุมชน	คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำในการพัฒนาชุมชน					บทบาทหน้าที่ของผู้นำในการพัฒนาชุมชน
			วิสัยทัศน์ในการพัฒนาชุมชน	การได้รับความเคารพนับถือ	การสร้างแรงดลใจคนในชุมชน	การกระตุ้นปัญญาคนในชุมชน	การคำนึงถึงบุคคลอื่น	
6	การเป็นแบบอย่างที่ดี,การมีความรู้,การเข้าใจผู้อื่นและการมีจิตอาสา	การได้รับความร่วมมือในกิจกรรมของชุมชนและการสร้างแรงจูงใจ	หมู่บ้านมีการพัฒนา ประชาชนรู้รักสามัคคีและอยู่อย่างสันติสุข	ได้รับความร่วมมือและมีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน	-	ใช้เวทีประชาคมหมู่บ้านกระตุ้นความคิดเห็น	การจัดสวัสดิการสมาชิกในกลุ่ม	การประสานงานและการช่วยเหลือคนในชุมชน
7	การเป็นแบบอย่างที่ดี,การมีจิตอาสาและการนำชุมชน	การได้รับความร่วมมือและมีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน	หมู่บ้านมีการพัฒนา ประชาชนมีอาชีพมั่นคง	ช่วยเหลือคนในชุมชนยามมีปัญหา	-	ใช้เหตุผลให้ผู้ตามมีความคิดเป็นอิสระ	การจัดตั้งกลุ่มออมทรัพย์	การประสานงานและการช่วยเหลือคนในชุมชน
8	การเป็นแบบอย่างที่ดี,การเข้าใจผู้อื่น,การให้ความเสมอภาคเป็นธรรมและการมีจิตอาสา	การจัดการกับปัญหาของชุมชนได้และมีการสร้างแรงจูงใจ	หมู่บ้านมีการพัฒนา ประชาชนมีอาชีพมั่นคง	ได้รับความร่วมมือและมีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน	-	ใช้เหตุผลให้ผู้ตามมีความคิดเป็นอิสระ	การจัดสวัสดิการสมาชิกในกลุ่ม	การปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่

ลำดับที่	ประเด็นภาวะผู้นำในทัศนะของชุมชน							
	การให้ความหมายภาวะผู้นำในทัศนะชุมชน	การรับรู้ถึงภาวะผู้นำในการพัฒนาชุมชน	คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำในการพัฒนาชุมชน					บทบาทหน้าที่ของผู้นำในการพัฒนาชุมชน
			วิสัยทัศน์ในการพัฒนาชุมชน	การได้รับความเคารพนับถือ	การสร้างแรงดลใจคนในชุมชน	การกระตุ้นปัญญาคนในชุมชน	การคำนึงถึงบุคคลอื่น	
9	การควบคุมดูแลสั่งการ, การเป็นแบบอย่างที่ดี ,และการมีจิตอาสา	การสามารถจัดการกับปัญหาของชุมชนได้และมีการสร้างแรงจูงใจ	หมู่บ้านมีการพัฒนา ประชาชนรู้รักสามัคคีและอยู่อย่างสันติสุข	ช่วยเหลือคนในชุมชนยามมีปัญหา	ใช้ภาษาและสัญลักษณ์สร้างแรงดลใจ	จัดให้มีสถานที่รวมตัวของคนในหมู่บ้าน	การจัดตั้งกองทุนซะกาต	การปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่และการช่วยเหลือคนในชุมชน
10	การมีความรู้,การให้ความเสมอภาคเป็นธรรมและการมีจิตอาสา	การจัดการกับปัญหาได้, การได้รับความร่วมมือ, การสร้างแรงจูงใจและการมีบุคลิกภาพที่ดี	หมู่บ้านมีการพัฒนา ประชาชนคุณภาพชีวิตที่ดีและมีอาชีพมั่นคง	ได้รับความร่วมมือและมีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน	กำหนดวัตถุประสงค์และมาตรฐานการปฏิบัติงานผ่านเวทีประชาคม	จัดให้มีสถานที่รวมตัวของคนในหมู่บ้านและ ใช้เวทีประ ชาคมกระตุ้นความคิดเห็น	การจัดตั้งกองทุนแม่ของแผ่นดิน	การประสานงาน, การให้ความรู้คนในชุมชนและการช่วยเหลือคนในชุมชน

ลำดับที่	ประเด็นภาวะผู้นำในทัศนะของชุมชน							
	การให้ความหมายภาวะผู้นำในทัศนะชุมชน	การรับรู้ถึงภาวะผู้นำในการพัฒนาชุมชน	คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำในการพัฒนาชุมชน					บทบาทหน้าที่ของผู้นำในการพัฒนาชุมชน
			วิสัยทัศน์ในการพัฒนาชุมชน	การได้รับความเคารพนับถือ	การสร้างแรงดลใจคนในชุมชน	การกระตุ้นปัญญาคนในชุมชน	การคำนึงถึงบุคคลอื่น	
11	การเป็นแบบอย่างที่ดี,การเข้าใจผู้อื่นและการมีจิตอาสา	การได้รับความร่วมมือ, การสร้างแรงจูงใจและการมีบุคลิกภาพที่ดี	หมู่บ้านมีการพัฒนา ประชาชนรู้รักสามัคคีและอยู่อย่างสันติสุข	ได้รับความร่วมมือและมีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน	กำหนดวัตถุประสงค์และมาตรฐานการปฏิบัติงานผ่านเวทีประชาคม	ใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์มาวิเคราะห์และใช้เหตุผลให้ผู้ตามมีความคิดเป็นอิสระ	การจัดสวัสดิการสมาชิกลุ่มออมทรัพย์	การประสานงาน, การปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่และการให้ความรู้คนในชุมชน
12	การควบคุมดูแลสั่งการ, การเป็นแบบอย่างที่ดี,การมีจิตอาสาและการนำชุมชน	การจัดการกับปัญหาของชุมชน,การได้รับความร่วมมือและการมีบุคลิกภาพที่ดี	หมู่บ้านมีการพัฒนา ประชาชนรู้รักสามัคคีและอยู่อย่างสันติสุข	ได้รับความร่วมมือและมีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน	กำหนดวัตถุประสงค์และมาตรฐานการปฏิบัติงานผ่านเวทีประชาคม	ใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์มาวิเคราะห์และใช้เหตุผลให้ผู้ตามมีความคิดเป็นอิสระอิสระ	การจัดตั้งกองทุนซะกาต	การประสานงาน

ลำดับที่	ประเด็นภาวะผู้นำในทัศนะของชุมชน							
	การให้ความหมายภาวะผู้นำในทัศนะชุมชน	การรับรู้ถึงภาวะผู้นำในการพัฒนาชุมชน	คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำในการพัฒนาชุมชน					บทบาทหน้าที่ของผู้นำในการพัฒนาชุมชน
			วิสัยทัศน์ในการพัฒนาชุมชน	การได้รับความเคารพนับถือ	การสร้างแรงดลใจคนในชุมชน	การกระตุ้นปัญญาคนในชุมชน	การคำนึงถึงบุคคลอื่น	
13	การควบคุมดูแลสั่งการ, การเป็นแบบอย่างที่ดี,การมีความรู้,การเข้าใจผู้อื่นและการมีจิตอาสา	การจัดการกับปัญหาได้, การได้รับความร่วมมือและการสร้างแรงจูงใจ	หมู่บ้านมีการพัฒนา ประชาชนรู้รักสามัคคีและอยู่อย่างสันติสุข	ช่วยเหลือคนในชุมชนยามมีปัญหา	กำหนดวัตถุประสงค์และมาตรฐานการปฏิบัติงานผ่านเวทีประชาคม	ใช้ข่าวสารมาวิเคราะห์ผ่านการประชุมกลุ่มย่อยและใช้เหตุผลให้ผู้ตามมีความคิดเป็นอิสระ	การจัดตั้งกองทุนซะกาตและกองทุนแม่ของแผ่นดิน	การประสานงานและการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่
14	การเป็นแบบอย่างที่ดี,การมีความรู้,การเข้าใจผู้อื่นและการมีจิตอาสา	การจัดการกับปัญหาของชุมชน,การสร้างแรงจูงใจและการมีบุคลิกภาพที่ดี	หมู่บ้านมีการพัฒนา ประชาชนมีอาชีพมั่นคง	ช่วยเหลือคนในชุมชนยามมีปัญหา	กำหนดวัตถุประสงค์และมาตรฐานการปฏิบัติงานผ่านเวทีประชาคม	ใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์มาวิเคราะห์และใช้เหตุผลให้ผู้ตามมีความคิดเป็นอิสระ	การจัดตั้งกองทุนซะกาต	การประสานงานและการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่

ลำดับที่	ประเด็นภาวะผู้นำในทัศนะของชุมชน							
	การให้ความหมายภาวะผู้นำในทัศนะชุมชน	การรับรู้ถึงภาวะผู้นำในการพัฒนาชุมชน	คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำในการพัฒนาชุมชน					บทบาทหน้าที่ของผู้นำในการพัฒนาชุมชน
			วิสัยทัศน์ในการพัฒนาชุมชน	การได้รับความเคารพนับถือ	การสร้างแรงดลใจคนในชุมชน	การกระตุ้นปัญญาคนในชุมชน	การคำนึงถึงบุคคลอื่น	
15	การเป็นแบบอย่างที่ดี,การมีความรู้,การเข้าใจผู้อื่น,การให้ความเสมอภาคเป็นธรรมและการนำชุมชน	การจัดการกับปัญหาของชุมชน,การสร้างแรงจูงใจและการมีบุคลิกภาพที่ดี	หมู่บ้านมีการพัฒนา ประชาชนรู้รักสามัคคีและอยู่อย่างสันติสุข	ช่วยเหลือคนในชุมชนยามมีปัญหา	-	ใช้เหตุผลให้ผู้ตามมีความคิดเป็นอิสระ	การจัดสวัสดิการกลุ่มออมทรัพย์	การประสานงานและการให้ความรู้คนในชุมชน
16	การเป็นแบบอย่างที่ดี,การให้ความเสมอภาคเป็นธรรม,การมีจิตอาสาและการนำชุมชน	การได้รับความร่วมมือ,การสร้างแรงจูงใจและการมีบุคลิกภาพที่ดี	หมู่บ้านมีการพัฒนา ประชาชนรู้รักสามัคคีและอยู่อย่างสันติสุข	ได้รับความร่วมมือและมีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน	กำหนดวัตถุประสงค์และมาตรฐานการปฏิบัติงานผ่านเวทีประชาคม	ใช้เหตุผลให้ผู้ตามมีความคิดเป็นอิสระ	การจัดตั้งกองทุนซะกาต	การประสานงาน,การปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่และการช่วยเหลือคนในชุมชน
17	การควบคุมดูแลสั่งการ,การเป็นแบบอย่างที่ดี,การมีจิตอาสาและการนำชุมชน	การมีบุคลิกภาพที่ดี	หมู่บ้านมีการพัฒนา ประชาชนคุณภาพชีวิตที่ดีและมีอาชีพมั่นคง	ได้รับความร่วมมือและมีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน	-	ใช้เหตุผลให้ผู้ตามมีความคิดเป็นอิสระ	การจัดตั้งกองทุนซะกาต	การให้ความรู้คนในชุมชน

ลำดับที่	ประเด็นภาวะผู้นำในทัศนะของชุมชน							
	การให้ความหมายภาวะผู้นำในทัศนะชุมชน	การรับรู้ถึงภาวะผู้นำในการพัฒนาชุมชน	คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำในการพัฒนาชุมชน					บทบาทหน้าที่ของผู้นำในการพัฒนาชุมชน
			วิสัยทัศน์ในการพัฒนาชุมชน	การได้รับความเคารพนับถือ	การสร้างแรงดลใจคนในชุมชน	การกระตุ้นปัญญาคนในชุมชน	การคำนึงถึงบุคคลอื่น	
18	การควบคุมดูแลสั่งการ, การเป็นแบบอย่างที่ดี,การมีความรู้และการมีจิตอาสา	การจัดการกับปัญหาของชุมชนได้และการสร้างแรงจูงใจ	หมู่บ้านมีการพัฒนา ประชาชนคุณภาพชีวิตที่ดีและมีอาชีพมั่นคง	ช่วยเหลือคนในชุมชนยามมีปัญหา	-	ใช้เหตุผลให้ผู้ตามมีความคิดเป็นอิสระ	การจัดสวัสดิการกลุ่มออมทรัพย์	การประสานงานและการช่วยเหลือคนในชุมชน

ตารางที่ ค- 3 ความขัดแย้งในทัศนะของชุมชน

ลำดับที่	ประเด็นความขัดแย้งและแนวทางการจัดการความขัดแย้ง						
	การให้ความหมายความขัดแย้งในทัศนะของชุมชน	การรับรู้ประเด็นปัญหา สาเหตุของความขัดแย้งและประเภทของความขัดแย้ง			แนวทางการจัดการความขัดแย้งและวิธีการจัดการความขัดแย้ง		
		การรับรู้ประเด็นปัญหา	สาเหตุของความขัดแย้งในชุมชน	ประเภทของความขัดแย้ง	การจัดการความขัดแย้งโดยบทบาทคู่ขัดแย้ง	การจัดการความขัดแย้งโดยบทบาทผู้นำ	การจัดการความขัดแย้งของฝ่ายที่สาม
1	ความไม่พอใจกัน/ไม่ลงรอยกัน ตกลงกันไม่ได้ระหว่าง 2 ฝ่ายขึ้นไป	ครอบครัว	ลักษณะส่วนบุคคลและปัจจัยระหว่างบุคคล	ความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับบุคคล	การประนีประนอม	การใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสม	การให้คนกลางมาช่วยไกล่เกลี่ย
2	ความคิดเห็นไม่ตรงกัน มีอคติ ไม่รับฟังความคิดเห็นผู้อื่น	ครอบครัว	ลักษณะส่วนบุคคลปัจจัยระหว่างบุคคล	ความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับบุคคล	การประนีประนอม	การใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสม	-
		ยาเสพติดและการก่ออาชญากรรม	ปัจจัยระหว่างบุคคลและปัจจัยประเด็น	ความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับบุคคล, บุคคลกับกลุ่ม	การแก้ปัญหาแบบร่วมมือ	การใช้ภาวะผู้นำทีเหมาะสมและการใช้การมีส่วนร่วม	-

ลำดับที่	ประเด็นความขัดแย้งและแนวทางการจัดการความขัดแย้ง						
	การให้ความหมายความขัดแย้งในทัศนะของชุมชน	**การรับรู้ประเด็นปัญหา สาเหตุของความขัดแย้งและประเภทของความขัดแย้ง**			**แนวทางการจัดการความขัดแย้งและวิธีการจัดการความขัดแย้ง**		
		การรับรู้ประเด็นปัญหา	**สาเหตุของความขัดแย้งในชุมชน**	**ประเภทของความขัดแย้ง**	**การจัดการความขัดแย้งโดยบทบาทคู่ขัดแย้ง**	**การจัดการความขัดแย้งโดยบทบาทผู้นำ**	**การจัดการความขัดแย้งของฝ่ายที่สาม**
3	ความคิดเห็นไม่ตรงกัน มีอคติ ไม่รับฟังความคิดเห็นผู้อื่น	ยาเสพติดและการก่ออาชญากรรม	ปัจจัยระหว่างบุคคลและปัจจัยประเด็น	ความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับบุคคล, บุคคลกับกลุ่ม	การแก้ปัญหาแบบร่วมมือ	การใช้ภาวะผู้นำทีเหมาะสมและการใช้การมีส่วนร่วม	-
		ความหวาดระแวงระหว่างคนไทยพุทธ-มุสลิมในหมู่บ้าน	ปัจจัยระหว่างบุคคลและปัจจัยประเด็น	ความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับบุคคล	การแสวงจุดร่วมสงวนจุดต่าง	การใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมและการใช้การมีส่วนร่วม	-
4	ความคิดเห็นไม่ตรงกัน มีอคติ ไม่รับฟังความคิดเห็นผู้อื่น	ยาเสพติดและการก่ออาชญากรรม	ปัจจัยระหว่างบุคคลและปัจจัยประเด็น	ความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับกลุ่ม	การแก้ปัญหาแบบร่วมมือ	การใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมและการใช้การมีส่วนร่วม	-

ลำดับที่	ประเด็นความขัดแย้งและแนวทางการจัดการความขัดแย้ง						
	การให้ความหมายความขัดแย้งในทัศนะของชุมชน	**การรับรู้ประเด็นปัญหา สาเหตุของความขัดแย้งและประเภทของความขัดแย้ง**			**แนวทางการจัดการความขัดแย้งและวิธีการจัดการความขัดแย้ง**		
		การรับรู้ประเด็นปัญหา	**สาเหตุของความขัดแย้งในชุมชน**	**ประเภทของความขัดแย้ง**	**การจัดการความขัดแย้งโดยบทบาทคู่ขัดแย้ง**	**การจัดการความขัดแย้งโดยบทบาทผู้นำ**	**การจัดการความขัดแย้งของฝ่ายที่สาม**
5	ความคิดเห็นไม่ตรงกัน มีอคติ ไม่รับฟังความคิดเห็นผู้อื่น	ครอบครัว	ลักษณะส่วนบุคคลและปัจจัยระหว่างบุคคล	ความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับบุคคล	การประนีประนอม	การใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสม	-
		การจัดการขยะ	ลักษณะส่วนบุคคลและปัจจัยระหว่างบุคคล	ความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับกลุ่ม	การแก้ปัญหาแบบร่วมมือ	การใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมและการใช้การมีส่วนร่วม	-
6	ความคิดเห็นไม่ตรงกัน มีอคติ ไม่รับฟังความคิดเห็นผู้อื่น	การทำกิจกรรมของกลุ่มอาชีพ	ลักษณะส่วนบุคคลและปัจจัยระหว่างบุคคล	ความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับกลุ่ม	การแก้ปัญหาแบบร่วมมือ	การใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสม	-
7	ความคิดเห็นไม่ตรงกัน มีอคติ ไม่รับฟังความคิดเห็นผู้อื่น	ยาเสพติดและการก่ออาชญากรรม	ปัจจัยระหว่างบุคคลและปัจจัยประเด็น	ความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับบุคคล	การแก้ปัญหาแบบร่วมมือ	การใช้ภาวะผู้นำทีเหมาะสมและการใช้การมีส่วนร่วม	-

ลำดับที่	ประเด็นความขัดแย้งและแนวทางการจัดการความขัดแย้ง						
	การให้ความหมายความขัดแย้งในทัศนะของชุมชน	**การรับรู้ประเด็นปัญหา สาเหตุของความขัดแย้งและประเภทของความขัดแย้ง**			**แนวทางการจัดการความขัดแย้งและวิธีการจัดการความขัดแย้ง**		
		การรับรู้ประเด็นปัญหา	**สาเหตุของความขัดแย้งในชุมชน**	**ประเภทของความขัดแย้ง**	**การจัดการความขัดแย้งโดยบทบาทคู่ขัดแย้ง**	**การจัดการความขัดแย้งโดยบทบาทผู้นำ**	**การจัดการความขัดแย้งของฝ่ายที่สาม**
8	ความคิดเห็นไม่ตรงกัน มีอคติ ไม่รับฟังความคิดเห็นผู้อื่น	การทำกิจกรรมของกลุ่มอาชีพ	ลักษณะส่วนบุคคลและปัจจัยระหว่างบุคคล	ความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับกลุ่ม	การแก้ปัญหาแบบร่วมมือ	การใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสม	-
9	ความไม่พอใจกัน/ไม่ลงรอยกัน ตกลงกันไม่ได้ระหว่าง 2 ฝ่ายขึ้นไป	ยาเสพติดและการก่ออาชญากรรม	ปัจจัยระหว่างบุคคลและปัจจัยประเด็น	ความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับบุคคลและบุคคลกับกลุ่ม	การแก้ปัญหาแบบร่วมมือ	การใช้ภาวะผู้นำทีเหมาะสมและการใช้การมีส่วนร่วม	-
10	ความคิดเห็นไม่ตรงกัน มีอคติ ไม่รับฟังความคิดเห็นผู้อื่น	การทำลายทรัพย์สิน	ลักษณะส่วนบุคคลและปัจจัยระหว่างบุคคล	ความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับบุคคล	การประนีประนอม	การใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสม	-
		สิ่งแวดล้อม	ปัจจัยระหว่างบุคคลและปัจจัยประเด็น	ความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับกลุ่มและระหว่างกลุ่มกับกลุ่ม	การแก้ปัญหาแบบร่วมมือ	การใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมและการใช้การมีส่วนร่วม	การให้คนกลางมาช่วยไกล่เกลี่ย

ลำดับที่	ประเด็นความขัดแย้งและแนวทางการจัดการความขัดแย้ง						
	การให้ความหมายความขัดแย้งในทัศนะของชุมชน	**การรับรู้ประเด็นปัญหา สาเหตุของความขัดแย้งและประเภทของความขัดแย้ง**			**แนวทางการจัดการความขัดแย้งและวิธีการจัดการความขัดแย้ง**		
		การรับรู้ประเด็นปัญหา	**สาเหตุของความขัดแย้งในชุมชน**	**ประเภทของความขัดแย้ง**	**การจัดการความขัดแย้งโดยบทบาทคู่ขัดแย้ง**	**การจัดการความขัดแย้งโดยบทบาทผู้นำ**	**การจัดการความขัดแย้งของฝ่ายที่สาม**
11	ความคิดเห็นไม่ตรงกัน มีอคติ ไม่รับฟังความคิดเห็นผู้อื่น	สิ่งแวดล้อม	ปัจจัยระหว่างบุคคลและปัจจัยประเด็น	ความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับกลุ่มและระหว่างกลุ่มกับกลุ่ม	การแก้ปัญหาแบบร่วมมือ	การใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมและการใช้การมีส่วนร่วม	การให้คนกลางมาช่วยไกล่เกลี่ย
		การเรียนรู้งบประมาณของอบต.	ปัจจัยระหว่างบุคคล	ความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับกลุ่ม	การแก้ปัญหาแบบร่วมมือ	การใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมและการใช้การมีส่วนร่วม	-
12	ความคิดเห็นไม่ตรงกัน มีอคติ ไม่รับฟังความคิดเห็นผู้อื่น	สิ่งแวดล้อม	ปัจจัยระหว่างบุคคลและปัจจัยประเด็น	ความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับกลุ่มและระหว่างกลุ่มกับกลุ่ม	การแก้ปัญหาแบบร่วมมือ	การใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมและการใช้การมีส่วนร่วม	การให้คนกลางมาช่วยไกล่เกลี่ย
13	ความคิดเห็นไม่ตรงกัน มีอคติ ไม่รับฟังความคิดเห็นผู้อื่น	ยาเสพติด	ปัจจัยระหว่างบุคคลและปัจจัยประเด็น	ความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับกลุ่มและระหว่างกลุ่มกับกลุ่ม	การแก้ปัญหาแบบร่วมมือ	การใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมและการใช้การมีส่วนร่วม	-

ลำดับที่	ประเด็นความขัดแย้งและแนวทางการจัดการความขัดแย้ง						
	การให้ความหมายความขัดแย้งในทัศนะของชุมชน	**การรับรู้ประเด็นปัญหา สาเหตุของความขัดแย้งและประเภทของความขัดแย้ง**			**แนวทางการจัดการความขัดแย้งและวิธีการจัดการความขัดแย้ง**		
		การรับรู้ประเด็นปัญหา	**สาเหตุของความขัดแย้งในชุมชน**	**ประเภทของความขัดแย้ง**	**การจัดการความขัดแย้งโดยบทบาทคู่ขัดแย้ง**	**การจัดการความขัดแย้งโดยบทบาทผู้นำ**	**การจัดการความขัดแย้งของฝ่ายที่สาม**
14	ความคิดเห็นไม่ตรงกัน มีอคติ ไม่รับฟังความคิดเห็นผู้อื่น	สิ่งแวดล้อม (ขยะ)	ปัจจัยระหว่างบุคคล	ความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับกลุ่ม	การแก้ปัญหาแบบร่วมมือ	การใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมและการใช้การมีส่วนร่วม	การให้คนกลางมาช่วยไกล่เกลี่ย
15	ความคิดเห็นไม่ตรงกัน มีอคติ ไม่รับฟังความคิดเห็นผู้อื่น	การทำกิจกรรมทางศาสนา	ปัจจัยระหว่างบุคคล	ความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับบุคคล	การแสวงจุดร่วมสงวนจุดต่าง	การใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสม	-
16	ความไม่พอใจกัน/ไม่ลงรอยกัน ตกลงกันไม่ได้ระหว่าง 2 ฝ่ายขึ้นไป	การทำกิจกรรมของกลุ่มต่างๆ	ปัจจัยระหว่างบุคคล	ความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับกลุ่ม	การแก้ปัญหาแบบร่วมมือ	การใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมและการใช้การมีส่วนร่วม	-
17	ความไม่พอใจกัน/ไม่ลงรอยกัน ตกลงกันไม่ได้ระหว่าง 2 ฝ่ายขึ้นไป	การทำกิจกรรมทางศาสนา	ปัจจัยระหว่างบุคคล	ความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับบุคคล	การแสวงจุดร่วมสงวนจุดต่าง	การใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสม	-

ลำดับที่	ประเด็นความขัดแย้งและแนวทางการจัดการความขัดแย้ง						
	การให้ความหมายความขัดแย้งในทัศนะของชุมชน	**การรับรู้ประเด็นปัญหา สาเหตุของความขัดแย้งและประเภทของความขัดแย้ง**			**แนวทางการจัดการความขัดแย้งและวิธีการจัดการความขัดแย้ง**		
		การรับรู้ประเด็นปัญหา	**สาเหตุของความขัดแย้งในชุมชน**	**ประเภทของความขัดแย้ง**	**การจัดการความขัดแย้งโดยบทบาทคู่ขัดแย้ง**	**การจัดการความขัดแย้งโดยบทบาทผู้นำ**	**การจัดการความขัดแย้งของฝ่ายที่สาม**
18	ความคิดเห็นไม่ตรงกัน มีอคติ ไม่รับฟังความคิดเห็นผู้อื่น	สิ่งแวดล้อม	ปัจจัยระหว่างบุคคลและปัจจัยประเด็น	ความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับกลุ่มและระหว่างกลุ่มกับกลุ่ม	การแก้ปัญหาแบบร่วมมือ	การใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมและการใช้การมีส่วนร่วม	การให้คนกลางมาช่วยไกล่เกลี่ย

ภาคผนวก ง.

ภาพกิจกรรมการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ - ชื่อสกุล	นางซูเรียนา บางปู
ภูมิลำเนา	จังหวัดยะลา
ประวัติการศึกษา	ศิลปศาสตรบัณฑิต (บรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ประวัติการทำงาน	ปัจจุบันดำรงตำแหน่งนักวิชาการพัฒนาชุมชนชำนาญการ
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอเมืองยะลา เลขที่ 29 ถนนสุขยางค์ ตำบลสะเตง อำเภอเมืองยะลา จังหวัดยะลา 95000 โทร. 0-7321-2076
ที่อยู่ปัจจุบัน	เลขที่ 145/21 หมู่ที่ 12 ตำบลสะเตงนอก อำเภอเมืองยะลา จังหวัดยะลา 95000