

คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของปลัดอำเภอผู้เป็นหัวหน้าประจำตำบล ในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้*

Attributes of Multicultural Leadership for Chief Subdistrict Officer in Southern Border Provinces of Thailand

¹นิพนธ์ ชายใหญ่, ปัญญา เทพลิงห์ และ เกษตรชัย และทิม

¹Nipon Chaiyai, Punya Tepsing and Kasetchai Laeheem

คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

Faculty of Liberal Arts, Prince of Songkla University Thailand.

¹Corresponding Author's Email: niponchaiyai@gmail.com



บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของปลัดอำเภอผู้เป็นหัวหน้าประจำตำบลในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 34 คน ซึ่งประกอบด้วย 1) ปลัดอำเภอผู้เป็นหัวหน้าประจำตำบล ซึ่งปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ 2) นักวิชาการและเจ้าหน้าที่ระดับบริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับนโยบายที่นำมาเป็นแนวทางปฏิบัติในพื้นที่ 3) ผู้นำศาสนาและประชาชนทั่วไปที่นับถือศาสนาพุทธ และศาสนาอิสลาม เก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกและสนทนากลุ่มโดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างและประเด็นสนทนากลุ่มตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา และการตีความสร้างข้อสรุป และสรุปข้อค้นพบ

ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของปลัดอำเภอผู้เป็นหัวหน้าประจำตำบลในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ที่สำคัญยังมี 5 ประการ ได้แก่ คุณลักษณะที่เกี่ยวกับการสร้างความไว้วางใจ คุณลักษณะด้านความรู้ คุณลักษณะด้านทักษะ คุณลักษณะด้านทัศนคติ และคุณลักษณะที่สอดคล้องกับศาสตร์พระราชทาน คุณลักษณะดังกล่าวนี้จะส่งผลให้การทำงานของปลัดอำเภอผู้เป็นหัวหน้าประจำตำบลเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างยิ่ง และจะเป็นปัจจัยที่สำคัญในการสร้างความสมานฉันท์และความสันติให้กับพื้นที่โดยเฉพาะพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ที่เป็นพื้นที่ที่มีความโดดเด่นในด้านพหุวัฒนธรรม

คำสำคัญ: คุณลักษณะ; ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม; ปลัดอำเภอผู้เป็นหัวหน้าประจำตำบล; จังหวัดชายแดนภาคใต้

Abstract

The research article aimed at investigating the attributes of multicultural leadership for chief subdistrict officers who are also subdistrict leaders in the southern border provinces of Thailand. The study employed a qualitative research method. A sample group consisted of 34 people: 1) district chiefs who are also subdistrict leaders and work in the southern border

*Received November 25, 2023; Revised January 8, 2024; Accepted January 24, 2024

provinces; 2) scholars and executive officers active in policy implementation in the area; and 3) religious leaders, including Buddhists and Muslims. The data were collected through in-depth interviews and focus group discussions using a semi-structured interview form and discussion points tailored to the research objectives. The collected data were examined using content analysis and interpretation to develop a summary and findings.

According to the study, there are five important attributes of multicultural leadership for chief subdistrict officers who are also subdistrict leaders in Thailand's southern border provinces: trust building, knowledge, skills, attitudes, and King's philosophy. These attributes will help subdistrict chiefs perform more efficiently and effectively. They are also crucial in fostering reconciliation and peace within areas, particularly in Thailand's southern border provinces, which are renowned for their multiculturalism.

Keywords: Attributes; Multicultural Leadership; Chief Subdistrict Officers; Southern Border Provinces

บทนำ

การเป็นผู้นำนั้นเป็นได้ไม่ยากแต่การที่จะเป็นผู้นำที่ดีให้ได้นั้นต้องอาศัยทั้งศาสตร์และศิลป์ของการบังคับบัญชา “ผู้นำ” เป็นบุคคลสำคัญในองค์กรมีบทบาทที่ต้องดำเนินไปภายใต้เงื่อนไขปัจจัยของสภาวะที่อยู่รอบด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งโลกทุกวันนี้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและการแข่งขันกันอย่างสูง จากปัญหาและสภาพของวิกฤติทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และสภาพแวดล้อม ผู้นำนอกจากจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปตามกระแสเท่านั้นแต่ต้องมีวิธีการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยสามารถจัดปัญหาความขัดแย้งและการต่อต้านได้อย่างเหมาะสม เพราะผู้นำเป็นกลไกสำคัญ ที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ (Kangpheng, and Kunlong, 2016) ให้ทัศนะว่าการเปลี่ยนแปลงในโลกปัจจุบันที่เป็นไปอย่างรวดเร็วย่อมนำไปสู่การปรับเปลี่ยนและการใช้รูปแบบภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับสภาพสังคมมีส่วนสำคัญยิ่งที่จะทำให้การบริหารจัดการองค์กรเกิดประสิทธิภาพสูงสุด Maxwell (2009) ประมาจารย์ด้านภาวะผู้นำอันดับหนึ่งของโลกให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำว่า คือ ความกล้าเสี่ยงมองเห็นทุกโอกาสในขณะที่ผู้อื่นมองเห็นเป็นวิกฤต สร้างแรงบันดาลใจสร้างจินตนาการ ปลุกความกล้า มุ่งสู่ความสำเร็จ รู้จักใช้หัวใจประสานงานกับคนรอบข้าง และให้ข้อคิดว่า “ภาวะผู้นำไม่สามารถสร้าง และพัฒนาขึ้นในชั่วพริบตาแต่สามารถพัฒนาได้ตลอดชีวิต”

ภาวะผู้นำมีหลายรูปแบบ เช่น ภาวะผู้นำในสภาวะปกติ ภาวะผู้นำทางการเมือง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม เป็นต้น ในปัจจุบันมีนักวิชาการได้ให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมมากยิ่งขึ้น เนื่องจากเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่สำคัญอย่างยิ่งในการนำไปใช้ในสภาพสังคมที่มีความแตกต่างกันในด้านความเชื่อ ศาสนา ซึ่งเป็นเรื่องมีความละเอียดอ่อน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ของประเทศไทย ที่เป็นพื้นที่สังคมพหุวัฒนธรรม มีประชาชนที่นับถือศาสนาพุทธและศาสนาอิสลามอยู่ร่วมกัน ด้วยสถานการณ์ความไม่สงบที่เกิดขึ้นทำให้ความสัมพันธ์ของประชาชนทั้งสองศาสนาในบางพื้นที่ค่อนข้างมีความหวาดระแวงซึ่งกันและกัน ขาดความสามัคคีกันในกลุ่มชน ส่งผลให้ในชุมชนขาดการร่วมมือกันในการพัฒนา ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมจึงเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้นำในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ มีเอกสารของ The Development Potential of the Community to Create

Sustainable Economic Foundations (2022) รายงานว่า สถานการณ์ความไม่สงบส่งผลให้เกิดความไม่เข้าใจระหว่างชาวพุทธและมุสลิม จนเกิดความแตกแยกของชุมชน การแก้ไขทำได้โดยการพัฒนาศักยภาพผู้นำผ่านการมีส่วนร่วมของสมาชิกสภาองค์กรชุมชนตั้งแต่ระดับตำบลขึ้นมา โดยการหลอมรวมผู้นำธรรมชาติในพื้นที่ ผู้นำท้องที่ ผู้นำท้องถิ่น ผู้นำศาสนา ผู้นำองค์กรชุมชน และภาคีหน่วยงานในพื้นที่ให้มีส่วนร่วมใน เพื่อให้อยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขท่ามกลางความหลากหลายของสังคมพหุวัฒนธรรม และผลศึกษาของ Sri-in, and Kriwichai (2010) ที่ได้ให้ข้อเสนอแนะถึงการสร้างปฏิสัมพันธ์อันดีระหว่างประชาชนที่มีความแตกต่างทางด้านศาสนา โดยผู้นำชุมชนต้องเข้ามามีบทบาทสำคัญในการเป็นตัวเชื่อมให้ศาสนิกชนในพื้นที่ที่มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และการจัดกิจกรรมเกี่ยวกับประเพณีต่าง ๆ นั้น หน่วยงานระดับท้องถิ่น และระดับอำเภอต้องมีการวางแผนการจัดกิจกรรมร่วมกัน จากข้อวินิจฉัยของ Na Nakhon et al. (2012) กล่าวว่าสาเหตุของความรุนแรงในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้คือ ประชาชนในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ไม่ได้รับความยุติธรรมและประชาชนเองก็ไม่เข้าใจในกระบวนการยุติธรรมของประเทศ นอกจากนั้นแล้วนโยบายของรัฐยังมีสับสนระหว่างแนวทางสันติวิธีกับการแก้ปัญหาด้วยวิธีเดิม ๆ โดยใช้ความรุนแรงเป็นหลัก เด็กและเยาวชนในพื้นที่ไม่ได้รับการศึกษาที่มีประสิทธิภาพพอที่จะทำให้เข้าสู่ตลาดงานได้ ชาวบ้านในท้องถิ่นเผชิญหน้ากับปมขัดแย้งภายใน รัฐไม่เห็นความสำคัญของความหลากหลายทางวัฒนธรรม และบางฝ่ายเห็นว่าเรื่องดังกล่าว เป็นปัญหาคูกคามรัฐหรือเป็นภัยต่อความมั่นคง เทคนิคและกระบวนการจัดการความขัดแย้งในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ พบว่ารัฐต้องดำเนินการ ต้องมีการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนให้ดีขึ้น มีการพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างเจ้าหน้าที่ของรัฐกับประชาชน จัดอบรมสัมมนา ให้กับผู้นำทุกประเภทเพื่อทำข้อตกลง หรือทำความเข้าใจซึ่งกันและกัน จัดให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ระหว่างคนไทยที่นับถือศาสนาอิสลามกับคนไทยที่นับถือศาสนาอื่น นอกจากนี้มีผลการศึกษาของ Tepsing, Laeheem, and Azizskul (2020) ที่ชี้ว่าเงื่อนไขของการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างชาวพุทธและมุสลิมยังขึ้นกับการสนับสนุนกิจกรรมและงานมวลชนสัมพันธ์ของรัฐ เช่น ศอบต. กอ.รมน. หน่วยปกครองท้องถิ่น เจ้าหน้าที่รัฐมีบทบาทในการช่วย ผลักดันให้งานบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่เดียวกันก็ประสานกับหน่วยงานอื่น ๆ ที่ชาวบ้าน เข้าไม่ถึงให้มาร่วมช่วยเหลือ ถ้ารัฐเปิดพื้นที่หรือสร้างกิจกรรมให้พบปะกัน โอกาสในการเสริมสร้างความสัมพันธ์ก็มีมากขึ้น ผลการศึกษาดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า การส่งเสริมการอยู่ร่วมกันในสังคมพหุวัฒนธรรมพื้นที่ชายแดนใต้จำเป็นต้องพัฒนาผู้นำด้านต่าง ๆ ให้มีสถานะผู้นำที่คอยขับเคลื่อนไปสู่สังคมสันติสุขได้

จากการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายการแก้ไขปัญหาความไม่สงบไปปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยการสังเคราะห์งานเขียนทางวิชาการต่าง ๆ ประกอบด้วย บทความวิทยานิพนธ์ และเอกสารอื่น ๆ พบว่าปัจจัย ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายการแก้ไขปัญหาความไม่สงบไปปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ประกอบด้วย ทศนคติของผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ ความสัมพันธ์ระหว่างกลไกต่าง ๆ ภาวะผู้นำ วัตถุประสงค์ของนโยบาย การคำนึงถึงวัฒนธรรม อัตลักษณ์ของพื้นที่ การสนับสนุนและความร่วมมือจากกลุ่มต่าง ๆ และปัจจัยสมรรถนะและความเพียงพอของทรัพยากร โดยเฉพาะภาวะผู้นำในการดำเนินงานภายใต้สถานการณ์ที่กดดันและมีความเสี่ยงสูงทำให้ผู้ปฏิบัติหน้าที่จำเป็นต้องมีผู้นำที่มีประสิทธิภาพเพื่อเป็นหลักยึดในการปฏิบัติหน้าที่และพร้อมที่จะเป็นแบบอย่าง และเป็นคนที่ประสานกลไกต่าง ๆ ภายในหน่วยงานให้เป็นเอกภาพ ในการนำนโยบายไปปฏิบัติผู้บังคับบัญชาของผู้นำนโยบายไปปฏิบัติมีความเป็นผู้นำสูงสามารถปฏิบัติหน้าที่กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างราบรื่นและก่อนการปฏิบัติงานทุกครั้งผู้บังคับบัญชาได้ มีการวางแผนก่อนเสมอเพื่อป้องกันการเกิดความผิดพลาดนั้น หมายถึงชีวิตและทรัพย์สินของผู้ปฏิบัติหน้าที่รวมถึงประชาชนในพื้นที่ด้วย Seedam (2010) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้โครงการสำเร็จ ชุมชนใดที่มีผู้นำมีความเข้มแข็ง มีคุณธรรม มีจิตอาสา หุ่เมเทให้ประชาชนได้ประโยชน์จริง

ไม่หวังผลประโยชน์ตนเอง พื้นที่นั้นจะพัฒนาไปได้เร็วมาก ทำให้ชาวบ้านเลื่อมใสศรัทธาให้ความร่วมมือ Monkongpitukkul, Thamrongthanyawong, and Jitpiromsri (2016) กล่าว ทั้งนี้ ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและยอมรับความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ และยังเป็นแบบอย่างที่ดีมีอำนาจเด็ดขาดในการสั่งการทำให้ผู้บังคับบัญชาไม่สับสนในคำสั่ง Seedam (2010) กล่าวโดยสรุปคือ ผู้นำต้องมีผู้ตามที่ดี สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นเกิดความร่วมมือ

ปี 2547 คณะรัฐมนตรีได้มีมติจัดทำโครงการศูนย์ปฏิบัติการประจำตำบลเพื่อพัฒนาปลัดอำเภอผู้เป็นหัวหน้าประจำตำบลลงไปปฏิบัติงานในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ทั้งนี้ ปลัดอำเภอผู้เป็นหัวหน้าประจำตำบล เจ้าหน้าที่ปกครอง และคณะผู้ปฏิบัติงานในระดับตำบล ได้ร่วมกันปฏิบัติการกิจหน้าที่ตามวัตถุประสงค์และนโยบายของรัฐบาล โดยมีบทบาทและหน้าที่ ในด้านความมั่นคงภายในและการจัดเก็บข้อมูลด้านการรักษาความสงบเรียบร้อยและการอำนวยความสะดวก ด้านการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม และเสริมสร้างความเข้มแข็งชุมชน ประสานงานร่วมกับองค์การบริหารส่วนตำบล และส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง บูรณาการแผนงาน/โครงการของแต่ละหน่วยงานที่ดำเนินการในพื้นที่ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับประชาชน กระทรวงมหาดไทยมีความเห็นว่าปลัดอำเภอผู้เป็นหัวหน้าประจำตำบล และทีมงานคณะผู้ปฏิบัติงานในระดับตำบล จะเป็นกลไกสำคัญในการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชน และการดำเนินงานด้านการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ตามนโยบายของรัฐบาลที่จะลงไปสู่ระดับตำบล หมู่บ้าน (Cabinet Resolution, 2004)

อย่างไรก็ตาม หลักสูตรที่ใช้ในการจัดอบรมปลัดอำเภอผู้เป็นหัวหน้าประจำตำบลก่อนลงไปปฏิบัติงานในพื้นที่นั้น ไม่ได้มีการปรับปรุงเนื้อหาเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ของสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งจากบทบาทหน้าที่ที่กล่าวมาข้างต้นเห็นได้ว่า ปลัดอำเภอผู้เป็นหัวหน้าประจำตำบลทำหน้าที่เป็น “นายอำเภอตำบล” การดำเนินงานร่วมกับภาครัฐ ท้องถิ่น และประชาชนที่มีความแตกต่างกันทางด้านศาสนาและความเชื่อย่อมต้องใช้ทักษะภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมเข้ามาเพื่อบริหารจัดการเพื่อสร้างความไว้วางใจและความเข้าใจอันดี ระหว่างหน่วยงานภาครัฐและประชาชน

ทั้งนี้ในปี 2565 ยังพบข้อมูลการร้องเรียนการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ของรัฐอยู่บ่อยครั้ง และที่สำคัญมีการร้องเรียนการปฏิบัติงานของปลัดอำเภอและการร้องเรียนถึงข้อสงสัยในการทุจริตของปลัดอำเภอชี้ให้เห็นว่าประชาชนยังคงมีความไม่ไว้วางใจเจ้าหน้าที่ของรัฐเท่าที่ควร ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อพัฒนาในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ (Office of the National Security Council, 2021) อย่างไรก็ตามเพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการและพัฒนาปลัดอำเภอผู้เป็นหัวหน้าประจำตำบล ให้สอดคล้องกับสถานการณ์และทิศทางการพัฒนาจังหวัดชายแดนภาคใต้ หน่วยงานภาครัฐให้ข้อเสนอแนะว่าควรมีการจัดระบบการบริหารจัดการและพัฒนาเจ้าหน้าที่ของรัฐที่จะเข้ามาปฏิบัติงานในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ให้มีลักษณะอันพึงประสงค์ทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ คุณธรรมจริยธรรม ภาวะผู้นำ ทักษะในการปฏิบัติงาน ความเข้าใจในอัตลักษณ์ วิถีชีวิต กฎหมาย นโยบายเฉพาะพื้นที่

ดังนั้น จากที่กล่าวมาข้างต้น เพื่อให้เกิดความรู้ที่กระจ่างชัดและเพื่อให้การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ของรัฐมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งปลัดอำเภอผู้เป็นหัวหน้าประจำตำบลในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งมีหน้าที่โดยตรงในการขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาลและการปฏิบัติราชการในระดับตำบล หมู่บ้านเป็นไปด้วยความเรียบร้อยมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ผู้วิจัยจึงมีความสนใจจะศึกษา ถึงสถานการณ์ด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของ โดยผลจากการวิจัยก่อให้เกิดรูปแบบคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของปลัดอำเภอผู้เป็นหัวหน้าประจำตำบลในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่นำไปใช้ในการ

เสริมสร้างการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ และความสัมพันธ์ระหว่างประชาชนในพื้นที่ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาจังหวัดชายแดนภาคใต้อย่างแท้จริง

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของปลัดอำเภอผู้เป็นหัวหน้าประจำตำบลในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้

วิธีดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาด้านเอกสารแนวคิดทฤษฎี

ผู้วิจัยทำการศึกษา ค้นคว้า รวบรวมข้อมูลต่าง ๆ จากเอกสาร ตำรา บทความวิชาการ วารสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ โดยศึกษาประเด็นเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมตามแนวคิดของนักวิชาการและเอกสารที่เกี่ยวข้อง รวมไปถึง งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศจำนวน 10 เรื่อง และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างประเทศจำนวน 10 เรื่อง นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เชิงเนื้อหาและเขียนบทสรุปสาระสำคัญ นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการของคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของปลัดอำเภอผู้เป็นหัวหน้าประจำตำบลเพื่อเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

การวิจัยครั้งนี้มีวิธีดำเนินการวิจัยโดยการสังเคราะห์เอกสาร บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมไปถึงสัมภาษณ์นักวิชาการจากสถานศึกษาในพื้นที่ เจ้าหน้าที่ของระดับผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา ปลัดอำเภอผู้เป็นหัวหน้าประจำตำบล และผู้นำศาสนาในพื้นที่ ซึ่งมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

- 1) ปลัดอำเภอผู้เป็นหัวหน้าประจำตำบล ซึ่งปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ที่นับถือศาสนาพุทธ จำนวน 7 คน และนับถือศาสนาอิสลามจำนวน 7 คน รวม 14 คน
- 2) นักวิชาการและเจ้าหน้าที่ระดับบริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับนโยบายที่นำมาเป็นแนวทางปฏิบัติในพื้นที่ จำนวน 5 คน
- 3) ผู้นำศาสนาพุทธ และประชาชนทั่วไปชาวพุทธ จำนวน 7 คน ผู้นำศาสนาอิสลาม และประชาชนทั่วไปชาวมุสลิมจำนวน 8 คน รวมทั้งสิ้น 15 คน

ขั้นตอนที่ 3 เครื่องมือและวิธีการที่ใช้ในการศึกษา

ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของปลัดอำเภอผู้เป็นหัวหน้าประจำตำบลในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยใช้การ สัมภาษณ์เชิงลึกในการเก็บรวบรวมข้อมูล ตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะนโยบายสำหรับการสร้างรูปแบบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของปลัดอำเภอผู้เป็นหัวหน้าประจำตำบลในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้

ขั้นตอนที่ 4 การรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยเป็นผู้เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองทั้งหมด การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้วิจัยมีการกำหนดประเด็นที่ชัดเจน แต่รูปแบบการสัมภาษณ์ของผู้วิจัย ใช้ลักษณะเป็นกันเองไม่มีพิธีรีตอง ไม่เคร่งครัดขั้นตอนหรือลำดับของข้อคำถาม ไม่มีการคาดการณ์ล่วงหน้าว่าคำตอบจะเป็นอย่างไร มีคำถามปลายเปิด ผู้ถูกสัมภาษณ์มีอิสระในการให้คำตอบ ตามความเห็นของตัวเอง และเสริมในเรื่องราวต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผู้วิจัยมีความต้องการที่จะยึดหยุ่นในด้านข้อคำถาม สามารถปรับได้ตามความเหมาะสมผู้วิจัย

ได้รวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลแล้วนำมาแยกแยะจับประเด็น อีกทั้งตัดคำพูดบางคำที่ไม่เหมาะสม และไม่เกี่ยวข้องกับการวิจัยออกไปเพื่อให้ข้อมูลนั้นเป็นไปตามระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

ขั้นตอนที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อผู้วิจัยได้ผลการวิจัยที่ได้จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูล โดยนำข้อมูลที่ได้มาถอดเทปคำให้สัมภาษณ์ของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลมาประมวลผล เพื่อแจกแจงจัดกลุ่มข้อมูล แล้วทำความเข้าใจกับข้อมูล สรุปประเด็นสำคัญเพื่อวิเคราะห์และตีความเนื้อหาของข้อมูล โดยใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulate) และใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และการตีความสร้างข้อสรุป (Conclusion Interpreting) และสรุปข้อค้นพบ เชื่อมโยงแนวคิดและทฤษฎีเพื่อตอบคำถามการวิจัย นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในลักษณะสรุปความแบบพรรณนา

ผลการวิจัย

จากผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมปลัดอำเภอผู้เป็นหัวหน้าประจำตำบลในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ประกอบด้วย 5 คุณลักษณะ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. คุณลักษณะที่เกี่ยวกับการสร้างความไว้วางใจ เชื่อใจ จากการศึกษาคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานของปลัดอำเภอผู้เป็นหัวหน้าประจำตำบลควรมีคุณลักษณะที่แบ่งประเด็นย่อยเป็น 3 ประเด็น ดังนี้

1.1 การมีลักษณะท่าทางหรือการวางตัวที่ดี ปลัดอำเภอผู้เป็นหัวหน้าประจำตำบลควรสร้างความประทับใจให้แก่ประชาชนและคนในชุมชนในเรื่องท่าทาง การวางตัวและความประพฤติที่ดี มีความสุภาพ นุ่มนวล หลีกเลี่ยงการพูดด้วยถ้อยคำหยาบคาย หรือเหยียดหยามดูถูกผู้อื่น เป็นบุคคลที่มีความสง่างาม เผยควบคุมนิสัยได้ดี แต่งกายสะอาดเรียบร้อยถูกต้องตามระเบียบแบบแผน ถ่อมตัวตามกาลเทศะ มารยาทของสังคมท้องถิ่นและหลักสากลทั่วไป

1.2 มีความอดทน อดทนนี้แบ่งออกเป็น 2 ด้าน ด้านแรก อดทนทางกายวัดได้จากขีดความสามารถในการทนต่อความเหน็ดเหนื่อยจากภาระงาน ความยากลำบาก ความเคร่งเครียด และด้านที่สอง คืออดทนทางจิตใจ อดทนต่อสถานการณ์ที่บีบคั้นและอำนาจกิเลสที่มารุมเร้าช่วยให้ทำในสิ่งที่ไม่มีผิด ผิดศีลธรรม รวมไปถึงการอดทนต่อการไม่แสดงความอึดอัดคับข้องใจในสถานการณ์ที่ไม่พึงปรารถนา ที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ และทำใจยอมรับสภาวะการณนั้นด้วยใจที่สงบเยือกเย็น มีสติ

1.3 มีความกระตือรือร้น ปลัดอำเภอผู้เป็นหัวหน้าประจำตำบลที่ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมักเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น กระฉับกระเฉง คิดไว ทำไวกว่าคนปกติตามหลักจิตวิทยา มีการแสดงออกซึ่งสนใจในงานอย่างจริงจัง และมีความจดจ่อต่อการปฏิบัติงานด้วยความใส่ใจ

2. คุณลักษณะด้านความรู้ พบว่า ปลัดอำเภอผู้เป็นหัวหน้าประจำตำบลนอกจากจะเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติด้านการศึกษาก็ดีแล้วนั้น ควรเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ เป็นผู้เรียนรู้ตลอดเวลา มีความรู้สึกที่ตนยังไม่รู้อะไรอีกมาก และตระหนักถึงความเป็นผู้ไม่รู้ตลอดเวลา เข้าใจดีถึงการเปลี่ยนแปลงของโลก มุ่งแสวงหาความรู้ ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ อันจะเป็นประโยชน์ต่อหน้าที่การงานในวิชาชีพของตน และการบริหารงาน ตลอดจนความรู้รอบตัวทั้งภายในและภายนอกประเทศ ควรมีจิตใจฝึกฝน ขวนขวายหาความรู้อยู่เสมอ โดยสามารถเรียนรู้จากบุคคลรอบข้าง หรือสถานการณ์ต่าง ๆ รอบตัวได้ตลอดเวลาสามารถเลือกเก็บมาจดจำ และหยิบออกมาใช้ได้อย่างเหมาะสมฝึกค้นหา ติดตาม ความรู้ทุกเรื่อง โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพ และการดำรงชีวิตมุ่งเรียนรู้อย่างลึกซึ้งและจริงจังให้เป็นผู้รู้และเข้าใจ ในแต่ละเรื่องอย่าแท้จริงสามารถนำองค์ความรู้ที่มีอยู่มาใช้ประโยชน์ได้อย่างถูกต้อง ถูกเวลา และเหมาะสม นอกจากความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานแล้ว

ความรู้ในด้านประวัติศาสตร์พื้นที่ และความรู้ด้านศาสนาอิสลาม และศาสนาพุทธ ทั้งข้อบัญญัติ กฎเกณฑ์หรือหลักปฏิบัติก็มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับปลัดอำเภอผู้เป็นหัวหน้าประจำตำบลทุกคน ความรู้ดังกล่าวเป็นพื้นฐานที่สำคัญที่ใช้เป็นหลักในการปฏิบัติและวางตัวกับประชาชนในพื้นที่ เช่น เลี่ยงการจัดกิจกรรมในช่วงปายของวันศุกร์ เนื่องจากประชาชนเพศชายที่นับถือศาสนาอิสลามต้องประกอบศาสนกิจที่มีสยิด รวมถึงการให้ความสำคัญต่อวันสำคัญทางศาสนาของทุกศาสนาอีกด้วย

3. คุณลักษณะด้านทักษะ จากการศึกษาคณะคุณลักษณะด้านทักษะที่สำคัญในการปฏิบัติงานของปลัดอำเภอผู้เป็นหัวหน้าประจำตำบล พบว่า ประกอบด้วยทักษะที่สำคัญ 2 ด้าน ได้แก่

3.1 มีความสามารถในการสื่อสาร ปลัดอำเภอผู้เป็นหัวหน้าประจำตำบลต้องเป็นผู้ที่มีทักษะในการสื่อสารเพื่อลดความขัดแย้ง สามารถเจรจาต่อรองและไกล่เกลี่ยได้ เป็นผู้ที่มีความสามารถในการสื่อสารเพื่อจูงใจให้เกิดสันติภาพหรือเกิดประโยชน์ในพื้นที่ได้ และหากมีทักษะการสื่อสารภาษามลายูขึ้นพื้นฐานได้จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในพื้นที่เป็นอย่างดี

3.2 การเป็นนักประสานงาน ปฏิเสธไม่ได้ว่าในการปฏิบัติงานของปลัดอำเภอผู้เป็นหัวหน้าประจำตำบลนั้นจำเป็นที่จะต้องมีความเกี่ยวข้องกับหลากหลายหน่วยงาน โดยเฉพาะบริบทในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ นอกจากหน่วยงานราชการหลัก ๆ ที่มีอยู่แล้ว ยังมีหน่วยงานอื่น ๆ ที่ประจำอยู่ เช่น ทหาร ตำรวจ องค์กรอิสระ องค์กรภาคประชาสังคม เป็นต้น ซึ่งการปฏิบัติหน้าที่หรือภารกิจต่าง ๆ นั้นจำเป็นที่จะต้องอาศัยการประสานงานซึ่งกันและกันเพื่อให้มีความเข้าใจที่ตรงกันและสามารถบรรลุเป้าหมายของภารกิจได้

4. คุณลักษณะด้านทัศนคติ พบว่า ปลัดอำเภอผู้เป็นหัวหน้าประจำตำบลต้องดำรงตนเป็นกลางเที่ยงตรง ไม่ลำเอียงเข้าข้างใดข้างหนึ่ง ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง ไม่มีอคติต่อวัย เพศ เชื้อชาติ ศาสนา บุคคล หรือกลุ่มบุคคล ต้องไม่มีอคติทั้ง 4 คือไม่ลำเอียงเพราะรัก เพราะเกลียด เพราะโกรธ เพราะหลง และเพราะเกรงกลัวภัยใด ๆ คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมที่ดีต้องมีความเสมอต้นเสมอปลายในการปฏิบัติงาน ดังนั้นคุณลักษณะด้านทัศนคติจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้

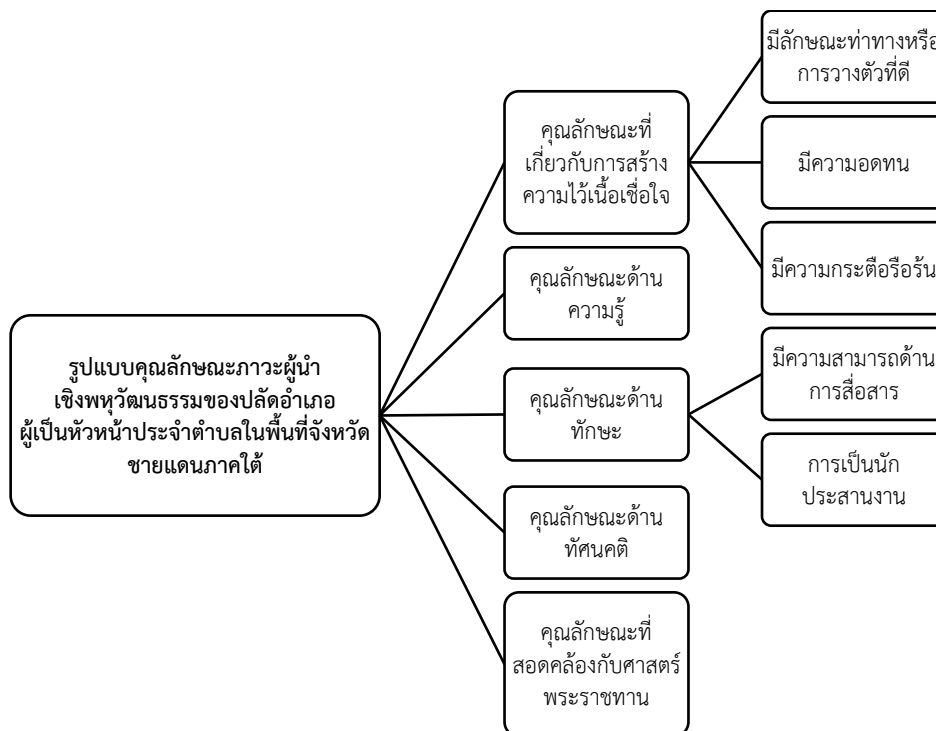
5. คุณลักษณะที่สอดคล้องกับศาสตร์พระราชา พบว่า ปลัดอำเภอผู้เป็นหัวหน้าประจำตำบลควรน้อมนำยุทธศาสตร์ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 แนวคิด “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา” และหลักรัฐประศาสนบาย ของรัชกาลที่ 6 มาประยุกต์ใช้ในการทำงาน และแก้ไขปัญหาในเรื่องต่าง ๆ รวมทั้งการพัฒนาในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ เพื่อความสุข สงบ สันติ และสมานฉันท์ ทั้งนี้หลักรัฐประศาสนบายเป็นหลักการปฏิบัติงานที่ รัชกาลที่ 6 ทรงพระราชทานให้เป็นแนวทางแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ เป็นหลักการปฏิบัติงานที่เป็นพื้นฐานที่สำคัญในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่รัฐที่ปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งปลัดอำเภอผู้เป็นหัวหน้าประจำตำบลที่มีบทบาทและหน้าที่ที่ใกล้ชิดประชาชนเป็นอย่างมาก

หลักแนวคิดเข้าใจ เข้าถึง พัฒนา คำว่า “เข้าใจ” หมายถึง เข้าใจเขาและเข้าใจเรา เข้าใจเขา คือเข้าใจในความหลากหลายของสังคมให้พื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ได้แก่ การเข้าใจสถานการณ์ว่าเกิดอะไรขึ้นเป็นอย่างไร เข้าใจภูมิประเทศ เข้าใจทางด้านกายภาพ ด้านจารีตประเพณีและวัฒนธรรม เคารพให้เกียรติในประเพณีและวัฒนธรรมของคนต่างศาสนา เป็นต้น ต้องเข้าใจว่า อะไรที่เป็นเงื่อนไขทำให้เกิดปัญหาความไม่สงบในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ทั้งในมิติภูมิศาสตร์ ประวัติศาสตร์ สภาพสังคมวัฒนธรรม จารีตประเพณี ท้องถิ่น และวิถีชีวิต ทั้งนี้เข้าใจเรา หมายถึงต้องให้ประชาชนในพื้นที่เข้าใจเรา ซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐว่าต้องการเข้าไปช่วยเหลือ และความจริงใจในการแก้ไขปัญหา สร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นกับคนในพื้นที่เชื่อมั่นในนโยบายของรัฐในการแก้ไขปัญหา

“เข้าถึง” คือ เมื่อรู้ปัญหาแล้ว เข้าใจแล้ว ก็ต้องเข้าถึง เพื่อให้เข้าไปสู่การปฏิบัติให้ได้ สำหรับจังหวัดชายแดนภาคใต้ ต้องเข้าถึงพื้นที่และประชาชนในพื้นที่ ตามกระบวนการทำงาน ทำให้ทราบถึงลักษณะของพื้นที่ และความรู้สึกนึกคิด ปัญหาต่าง ๆ ของคนในพื้นที่ วัฒนธรรม จารีตประเพณี และประชาชนก็ต้องเข้าถึงเราด้วย โดยต้องทำให้ผู้ที่อยู่ในพื้นที่เข้าใจและไว้วางใจ ให้ความร่วมมือ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นปรึกษาหารือร่วมกัน โดยได้รับความร่วมมือจากผู้นำศาสนา ผู้นำชุมชน และคนในพื้นที่ สุดท้าย “พัฒนา” เมื่อต่างฝ่ายต่างเข้าใจกัน ต่างฝ่ายเข้าถึงกันแล้ว การพัฒนาจะเป็นการตกลงร่วมกันทั้งสองฝ่าย ทั้งผู้ให้และผู้รับ สำหรับจังหวัดชายแดนภาคใต้ เป็นเรื่องของ การเข้าใจปัญหา และสาเหตุของปัญหาในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยได้รับความร่วมมือจากประชาชนในพื้นที่ ร่วมกันแก้ไขปัญหอย่างจริงจัง บนหลักของ สันติ ความจริงใจ ความกล้าหาญ ความเสียสละ โดยการใช้ทักษะการบริหารจัดการที่สามารถรวมเอาปัจจัยต่าง ๆ เช่น ทุน คน องค์ความรู้ เทคโนโลยี ศาสนา วัฒนธรรม ฯลฯ มาทำให้สังคมในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ดีขึ้น เจริญขึ้น และมีความสงบ สันติสุขเกิดขึ้น

องค์ความรู้ใหม่

การวิจัยได้ค้นพบองค์ความรู้ใหม่ในด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของปลัดอำเภอผู้เป็นหัวหน้าประจำตำบลในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ 5 ประการ ได้แก่ คุณลักษณะที่เกี่ยวกับการสร้างความไว้วางใจประกอบด้วยการมีลักษณะท่าทางหรือการวางตัวที่ดี มีความอดทน และมีความกระตือรือร้น คุณลักษณะด้านความรู้ คุณลักษณะด้านทักษะประกอบด้วยการมีความสามารถในการสื่อสาร และการเป็นนักประสานงาน คุณลักษณะด้านทัศนคติ และคุณลักษณะที่สอดคล้องกับศาสตร์พระราชทาน ซึ่งผู้วิจัยสามารถสรุปองค์ความรู้ใหม่เป็นแผนภาพได้ดังนี้



Picture 1: The New Body of Knowledge

อภิปรายผลการวิจัย

การศึกษาเรื่อง คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของปลัดอำเภอผู้เป็นหัวหน้าประจำตำบลในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลการวิจัย โดยแบ่งเป็นประเด็นตามคุณลักษณะที่ค้นพบในแต่ละด้าน รายละเอียดดังต่อไปนี้

คุณลักษณะที่เกี่ยวกับการสร้างความไว้วางใจ จากผลการวิจัยที่ปรากฏว่าปลัดอำเภอผู้เป็นหัวหน้าประจำตำบลนั้นควรมีคุณลักษณะที่เกี่ยวกับการสร้างความไว้วางใจ ซึ่งประกอบด้วย การมีลักษณะท่าทางหรือการวางตัวที่ดี มีความอดทน และมีความกระตือรือร้น ซึ่งคุณลักษณะต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนสัมพันธ์กับการสร้างความไว้วางใจ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดความไว้วางใจที่อิงอยู่กับการคำนวณ (Calculus-Based Trust : CBT) ของ Dibben, Morris, and Lean (2000) ซึ่งความไว้วางใจแบบนี้คือการชั่งน้ำหนักระหว่างการกระทำที่อาจเสี่ยงต่อการเกิดความไม่ไว้วางใจกับผลที่ได้จากการกระทำนั้น หรือชั่งน้ำหนักระหว่างผลประโยชน์ระยะสั้น กับผลกระทบในระยะยาว ซึ่งเปรียบเหมือนกับการสร้างความไว้วางใจที่ต้องค่อยๆ สร้างจนกว่าจะถึงระดับที่ไว้วางใจ แต่หากการกระทำเพียงครั้งเดียวที่ก่อให้เกิดความผิดพลาด อาจทำให้ทำลายความไว้วางใจได้อย่างมาก หรืออาจกลายเป็นเกิดความไม่ไว้วางใจเลยก็ได้ นอกจากนั้นการที่ปลัดอำเภอนั้นมีความรู้ในภาษามลายูซึ่งเป็นภาษาพื้นถิ่นนั้นก็สิ่งหนึ่งที่แสดงถึงความเป็นพวกเดียวกัน และมีความสอดคล้องกับการศึกษาของ Pongsapich (2003) ที่ได้พบว่า การที่สมาชิกในชุมชนมีความรู้สึกเป็นพวกเดียวกันแล้ว จะทำให้สมาชิกในชุมชนนั้นไม่มีอคติและการเลือกปฏิบัติต่อกัน ซึ่งการที่เป็นพวกเดียวกันย่อมทำให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน เข้าใจและเห็นใจกัน มีการปรับทัศนคติและพฤติกรรมเพื่อทำให้เป็นพวกเดียวกัน ซึ่งทำให้สามารถฟื้นฟู และสร้างความไว้วางใจขึ้นมาได้

คุณลักษณะด้านความรู้ จากผลการวิจัยในประเด็นคุณลักษณะด้านความรู้ ที่อธิบายว่าปลัดอำเภอผู้เป็นหัวหน้าประจำตำบลควรเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ เป็นผู้เรียนรู้ตลอดกาล และนอกจากความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานแล้ว ความรู้ในด้านประวัติศาสตร์พื้นที่ และความรู้ด้านศาสนาอิสลาม และศาสนาพุทธ ทั้งข้อบัญญัติ กฎเกณฑ์หรือหลักปฏิบัติก็มีความสำคัญอย่างยิ่ง สอดคล้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ดีของ Nawawithakarn, Napapongs, Sornlertlamvanich, and Chengchao (2022) ที่อธิบายว่าการแสวงหาความรู้ ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ อันจะเป็น ประโยชน์ต่อหน้าที่การงานในวิชาชีพของตน และการบริหารงาน ตลอดจนความรู้รอบตัวทั้งภายใน และ ภายนอกประเทศ เป็นคุณลักษณะขั้นพื้นฐานของการเป็นผู้มีภาวะผู้นำที่ดี โดยควรมีจิตใจใฝ่ใฝ่หาความรู้อยู่เสมอ โดยสามารถเรียนรู้จากบุคคลรอบข้าง หรือสถานการณ์ต่าง ๆ รอบตัวได้ตลอดเวลา ควรทำตนเปรียบเสมือนน้ำครึ่งแก้วที่มีพื้นที่ว่าง เพื่อให้คนอื่นสามารถเติมน้ำลงไปได้อีกได้

คุณลักษณะด้านทักษะ จากผลการวิจัยในประเด็นคุณลักษณะด้านทักษะที่สำคัญในการปฏิบัติงานของปลัดอำเภอผู้เป็นหัวหน้าประจำตำบล พบว่า ประกอบด้วยทักษะที่สำคัญ 2 ด้าน ได้แก่ มีความสามารถด้านการสื่อสาร และการเป็นนักประสานงาน ซึ่งทักษะต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนสอดคล้องกับคุณลักษณะด้านทักษะที่สำคัญของปลัดอำเภอผู้เป็นหัวหน้าประจำตำบลอย่างยิ่ง สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Siruntawineti (2015) ที่อธิบายว่าเจ้าหน้าที่ฝ่ายปกครองที่ปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ควรมีทักษะด้านการสื่อสารและการประสานงาน เนื่องจากพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้มีความเป็นอัตลักษณ์ค่อนข้างสูง ขณะเดียวกันก็มีความอ่อนไหวของความเชื่อ ศาสนาและวิถีชีวิตของประชาชนในพื้นที่ ซึ่งหลายครั้งที่การสื่อสารที่เหมาะสมนั้นเป็นเงื่อนไขมาซึ่งความขัดแย้ง และความสอดคล้องกับแนวคิดความไว้วางใจอิงอัตลักษณ์คือ ถ้าพวกเดียวกันจะไว้วางใจ ขณะเดียวกันถ้าคนละพวกก็จะไม่ไว้วางใจเช่นเดียวกัน นอกจากนั้นการสื่อสารซึ่งอยู่ในทุก ๆ ขั้นตอนของการจัดการความขัดแย้งดังเช่นในคุณลักษณะในการเป็นนักประสานงาน

ซึ่งคุณลักษณะหรือบุคลิกที่ตื้นๆ ก็คือ ทักษะในการฟัง ก็มีความสอดคล้องกับกระบวนทัศน์แห่งการสนทนา (The Dialogic Paradigm) ซึ่งผู้รับสารจะไม่ใช้มีบทบาทเป็นผู้รับสารเฉย ๆ แต่เปลี่ยนเป็นผู้รับสารที่มีความตั้งใจ (Active Listener) มีการตั้งคำถามเพื่ออธิบายให้กระจ่างเพื่อทำให้การสื่อสารนั้นสร้างความเข้าใจที่ตรงกันอย่างแท้จริง นั่นคือการที่ปลัดอำเภอผู้เป็นหัวหน้าประจำตำบลนั้นมิใช่เป็นเพียงผู้รับฟังปัญหาหรือข้อขัดแย้งเพียงอย่างเดียว หากแต่จะต้องมีความตั้งใจฟังและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับและสามารถตั้งคำถามกลับไปยังคู่ขัดแย้ง เพื่อขจัดข้อสงสัยและข้อมูลมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น

คุณลักษณะด้านทัศนคติ จากผลการวิจัยคุณลักษณะด้านทัศนคติเป็นประเด็นที่มีความสำคัญยิ่งต่อปลัดอำเภอผู้เป็นหัวหน้าประจำตำบลต้องดำรงตนเป็นกลางเที่ยงตรง ไม่เลือกปฏิบัติโดยเฉพาะอย่างยิ่งในพื้นที่ที่มีความโดดเด่นทางด้านพหุวัฒนธรรม มีสอดคล้องกับยุติธรรมในการแบ่งปัน (Distributive Justice) โดยหลักของความเท่าเทียมกัน (Wattanasap, 2007) ซึ่งถือว่าสมาชิกทุกคนของกลุ่มควรได้รับผลประโยชน์ที่เท่าเทียมกัน โดยเราสามารถพบหลักความเท่าเทียมกันได้ในสังคมที่เน้นความสัมพันธ์ทางสังคมที่มีความยึดเหนี่ยวกันอย่างเข้มแข็งและกลมกลืน โดยให้ความสำคัญกับทุกคนไม่ว่าจะมีส่วนสำคัญมากน้อยเพียงใด และการอำนวยความสะดวกยุติธรรมที่ยึดหลักความเป็นธรรมและมีการอ้างอิงตัวบทกฎหมายก็เป็นสิ่งที่สะท้อนถึง "กระบวนการ" ที่มีความเป็นธรรม ซึ่งสอดคล้องกับหลักความยุติธรรมในวิธีการ (Procedural Justice) โดยคนเรามักจะสนใจ "กระบวนการ" มากกว่า "ผลของกระบวนการ" นั้นเพราะกระบวนการที่เกิดขึ้นนั้น ส่งผลต่อ "ผลของกระบวนการ" ดังกล่าว กล่าวคือกระบวนการที่ยุติธรรมนั้นจะนำมาซึ่งความยุติธรรมนั่นเอง ดังนั้นในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งและความไม่สงบในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ให้ได้โดยมีประสิทธิภาพ ควรจะเริ่มจากการมองปัญหาในอดีต ซึ่งหนึ่งในรากเหง้าของปัญหาคือ "ความรู้สึกไม่ยุติธรรม" แล้วจึงมาปรับแก้ไขในปัจจุบันให้ดีขึ้น และฟันเฟืองหนึ่งตัวที่มีความสำคัญคือปลัดอำเภอนั่นเอง อันนั้นปลัดอำเภอที่ปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้นั้น จึงควรมีความเข้าใจในพื้นที่ รวมถึงมีทักษะความสามารถในการอำนวยความสะดวกยุติธรรมให้กับประชาชน อันจะนำไปสู่การแก้ไขปัญหาที่มีความยั่งยืนต่อไป

คุณลักษณะที่สอดคล้องกับศาสตร์พระราชทาน ในประเด็นนี้อธิบายถึงปลัดอำเภอผู้เป็นหัวหน้าประจำตำบลควรน้อมนำยุทธศาสตร์ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 แนวคิด “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา” และหลักรัฐประศาสน์นโยบาย ของรัชกาลที่ 6 มาประยุกต์ใช้ในการทำงาน และแก้ไขปัญหาในเรื่องต่าง ๆ รวมทั้งการพัฒนาในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ เพื่อความสุข สงบ สันติ และสมานฉันท์ มีความสอดคล้องกับคุณลักษณะที่ดีของข้าราชการที่กำหนดขึ้นโดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) และรัฐประศาสน์นโยบายของรัชกาลที่ 6 ที่พระราชทานแก่ข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ในมณฑลปัตตานี เมื่อ พ.ศ. 2466 โดยทรงให้ข้าราชการในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ (มณฑลปัตตานีเดิม) นั้นละเว้นการปฏิบัติหน้าที่หรือการแสดงออกที่เป็นการขัดกับหลักศาสนาอิสลามหรือบริบทในวิถีชีวิตของประชาชนในพื้นที่ รวมถึงให้มีการส่งเสริมวิถีชีวิตของประชาชนตามหลักศาสนาอิสลามด้วยเช่นกัน นอกจากนั้นยังโปรดให้ข้าราชการนั้นตระหนักถึงการรับใช้ประชาชน จะต้องรับใช้ดูแลทุกข์สุขของประชาชนอย่างเต็มที่รวมถึงปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต มีความยุติธรรมไม่เอื้อเอียงไปฝ่ายใดโดยปฏิบัติงานภายใต้มาตรฐานเดียวกันไม่มีการแบ่งแยกมีการบุคลิกที่สุภาพ อ่อนโยน ไม่ใช้คำหยาบคายหรือสร้างความแตกต่าง ดูหมิ่น ซึ่งกันและกัน โดยทางสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ก็ได้เน้นให้ข้าราชการนั้นมีคุณลักษณะที่มีความคิดที่สร้างสรรค์ สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ มีความน่าเชื่อถือ ทำงานโดยสุจริตปราศจากการเรียกรับผลประโยชน์ มีการประพฤติตัวที่เหมาะสม มีกิริยามารยาทที่สุภาพอ่อนโยน และส่งเสริมการปฏิบัติงานเป็นทีมและคำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวมและประชาชนเป็นหลัก

สรุป

จากผลการวิจัย สามารถสรุปได้ว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของปลัดอำเภอผู้เป็นหัวหน้าประจำตำบลในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ที่สำคัญยิ่งมี 5 ประการ ได้แก่ คุณลักษณะที่เกี่ยวกับการสร้างความไว้วางใจ คุณลักษณะด้านความรู้ คุณลักษณะด้านทักษะ คุณลักษณะด้านทัศนคติ และคุณลักษณะที่สอดคล้องกับศาสตร์พระราชทาน คุณลักษณะดังกล่าวนี้จะส่งผลให้การปฏิบัติงานของปลัดอำเภอผู้เป็นหัวหน้าประจำตำบลเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างยิ่ง และจะเป็นปัจจัยที่สำคัญในการสร้างความสมานฉันท์และความสันติให้กับพื้นที่โดยเฉพาะพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ที่เป็นพื้นที่ที่มีความโดดเด่นในด้านพหุวัฒนธรรม

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

ถึงแม้จะมีการจัดการอบรมเพื่อเตรียมความพร้อมข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่รัฐที่ลงไปปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งจัดโดยศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้(ศอ.บต.) แล้ว หากแต่ผู้วิจัยเห็นสมควรว่าหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ (ศอ.บต.) กรมการปกครอง หรือกระทรวงมหาดไทยก็ตาม ควรจะมีการอบรมเพื่อเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ของปลัดอำเภอผู้เป็นหัวหน้าประจำตำบลในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้เป็นการเฉพาะ โดยเน้นถึงการให้ความรู้และความเข้าใจในบริบทพื้นที่โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับภาระหน้าที่ของปลัดอำเภอผู้เป็นหัวหน้าประจำตำบล รวมถึงให้ความสำคัญกับทัศนคติ ของปลัดอำเภอต่อพื้นที่และประชาชนในจังหวัดชายแดนภาคใต้ รวมถึงการเสริมสร้างคุณลักษณะหรือทักษะที่ตรงกับความต้องการในการปฏิบัติงานและใช้ชีวิตในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

ในการวิจัยครั้งต่อไป ผู้วิจัยอาจเพิ่มเติมการเก็บข้อมูลจากข้าราชการหรือปลัดอำเภอผู้เป็นหัวหน้าประจำตำบลในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ที่ได้รับการรณรงค์เรียนจากประชาชนหรืออุกถลักโทษ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลคุณลักษณะที่ไม่เหมาะสมกับการปฏิบัติหน้าที่ในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้

References

- Cabinet Resolution. (2004). *Report on the Implementation of the Project for District Chiefs as Heads of Government Agencies in Sub-District Administrative Organizations in the Southern Border Provinces*. Bangkok: Cabinet Resolution on Criteria and Methods.
- Dibben, M. R., Morris, S. E., & Lean, M. E. (2000). Situational Trust and Co-Operative Partners between Physicians and their Patients: A Theoretical Explanation Transferable from Business Partnership Practice. [Electronic Version]. *QJM*, 93, 55-61.
- Kangpheng, S., & Kunlong, S. (2016). *21st Century Curriculum Leadership Model*. Teaching Documents for Course 210208. Ayutthaya: Curriculum Management and Teaching, Mahachulalongkornrajavidyalaya University.
- Maxwell, J. C. (1998). *The 21 Irrefutable Law of Leadership: Follow Them and People Will Follow You*. Nashville, TN: Thomas Nelson.

- Ministry of Interior. (2021). *Statistics Report on Complaints of Corruption and Misconduct of Agency Officials*. Bangkok: Office of the National Security Council.
- Monkongpitukkul, S., Thamrongthanyawong, S., Sahapattana, P., & Jitpiromsri, S. (2016). Conflict Resolution in the 3 Southern Border Provinces of Thailand: Policy Process and Outcomes. *Al-HIKMAH Journal, Fatoni University*, 6(12), 35-53.
- Na Nakhon, K. et al. (2012). *Final Report of the Independent Truth and Reconciliation Commission of Thailand (TRCT)*. Retrieved May 3, 2023, from <https://peaceresourcecollaborative.org/theories/justice-and-remedies/reconthailand>
- Nawawithakarn, S., Napapongs, W., Sornlertlamvanich, K., & Chengchao, C. (2022). The Competency Development Model for Royal Thai Police Working in Multicultural Society: A Case Study of Southern Border Provinces. *Princess of Naradhiwas University Journal of Humanities and Social Sciences*, 9(1), 1-20.
- Pongsapich, A. (2003). Cultural Diversity and Coexistence in Asia. *Asian Review*, 16, 171-188.
- Ramsey, P. G., & Williams, L. R. (2003). *Multicultural Education: A Source Book*. (2nd ed.). New York: Routledge Falmer.
- Romney, A. K., Batchelder, W. H., & Weller, S. C. (1987). Recent Applications of Cultural Consensus Theory. *American Behavioral Scientist*, 31(2), 163-177.
- Seedam, I. (2010). Factors Affecting the Implementation of the Peace Building Process in the Four Southernmost Provinces of Thailand Policy: A Case Study of Pattani Province. *Parichart Journal*, 25(2), 91-104.
- Siruntawinetti, P. (2015). *Desirable Attributes of Government Officers in Southern Border Provinces of Thailand*. Bangkok: Chulalongkorn University.
- Sleeter, C. E., & Grant, C. A. (2003). *Making Choices for Multicultural Education: Five Approaches to Race, Class and Gender*. (4th ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Sri-in, S., & Kriwichai, P. (2010). Interactions among Religions' Followers at Tambon Kamphuan, Amphoe Suksamran, Ranong Province. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 31(2), 182-193.
- Tepsing, P., Laeheem, K., & Azizskul, H. (2020). Conditions Enhancing the Role of Buddhist Monks and Islamic Religious Leaders to Strengthen the Relationship between Muslims and Buddhists in the Three Southern Border Provinces. *Academic Journal of Humanities and Social Sciences Burapha University*, 28(2), 164-190.
- The Development Potential of the Community to Create Sustainable Economic Foundations. (2022). *Report on the Unrest Situation in the Southern Border Provinces*. Bangkok: Community Organizations Development Institute.
- Wattanasap, W. (2007). *Conflict: Principles and Problem Solving Tools*. Nonthaburi: King Prajadhipok's Institute.