

รูปแบบการดำเนินงานของเทศบาลนครยะลา
สู่ความสมานฉันท์ : การถอดบทเรียนเพื่อการเรียนรู้
จากเกณฑ์รางวัลพระปกเกล้า
Yala Municipality's Operating Model for
Reconciliation: Transcription for Learning from
the King Prajadhipok's Award Criteria

ชัยวัฒน์ โยธี (Chaiwat Yotee)¹

รุ่งลาวัญญ์ จันทรัตน (Runglawan Chantarattana)²

อารยา ชินวรโกมล (Araya Chinworakomol)³

วฤณดา วงศ์โรจน์ (Varunada Vongrot)⁴

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้านี้ต้องการถอดบทเรียนรูปแบบการดำเนินงานของเทศบาลนครยะลาสู่ความสมานฉันท์ โดยอาศัยระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Method) มีกลุ่มเป้าหมายหลักจำนวน 149 คน แบ่งออกเป็น กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กลุ่มผู้ปฏิบัติงานในโครงการ และกลุ่มผู้บริหารเทศบาลนครยะลา ผลการศึกษาพบว่า เทศบาลนครยะลา มีรูปแบบการดำเนินงานที่สามารถพัฒนาท้องถิ่นสู่ความสมานฉันท์อย่างเป็นรูปธรรม 4 ประการคือ 1. การจัดทำโครงการ/กิจกรรมที่ส่งเสริมความสมานฉันท์ 2. หลักการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่ 3. รูปแบบการบริหารจัดการองค์กร และ 4. คุณลักษณะที่โดดเด่นของผู้นำ ซึ่งทั้ง 4 ประการสอดคล้องกับตัวชี้วัดในเกณฑ์การประเมินรางวัลพระปกเกล้า

¹ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สาขาการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี, Corresponding author, e-mail:chaiwat.y@psu.ac.th

² ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

³ อาจารย์. หลักสูตรนิติศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

⁴ อาจารย์ ดร. สาขาการปกครอง มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี

ด้านการเสริมสร้างสันติสุขและความสมานฉันท์ 5 หมวด คือ 1. มีการจัดให้มีการบริการสาธารณะ ด้านโครงสร้างพื้นฐาน การศึกษา คุณภาพชีวิต เศรษฐกิจและสังคมของท้องถิ่น 2. มีการจัดองค์กรเพื่อเสริมสร้างสันติสุขและสมานฉันท์ 3. มีทิศทางการพัฒนาที่สอดคล้องกับความท้าทายและโอกาสของประเทศไทยในภาพรวม 7 ด้าน 4. มีการจัดโครงการและกิจกรรมที่สร้างศักยภาพความเข้มแข็งของประชาชน เยาวชน หลากหลายรูปแบบ โดยมุ่งพัฒนา ความคิด ทักษะ ค่านิยม ความเป็นพลเมือง 5. มีการดำเนินโครงการ/กิจกรรมที่โดดเด่นเป็นเลิศด้านการเสริมสร้างสันติสุขและความสมานฉันท์

คำสำคัญ: รูปแบบการดำเนินงาน, เทศบาลนครยะลา, ความสมานฉันท์, ถอดบทเรียนเพื่อการเรียนรู้

Abstract

The purpose of this research was to study the implementation of Yala municipality to bring about to be reconciliation society of the city The researchers applied qualitative research methodology to collect the data. The number of key informants were 149 persons that consisted of stakeholders, project officers, and executive of Yala municipality. The results presented that there were four approaches that were able to bring about municipality to be reconciliation society. They were comprised of 1) preparation of projects/activities that promote reconciliation 2) the principle practice of officers 3) organizational management models, and 4) the role of local leader. These approaches were relevant with the criteria of the Award of King Prajadhipok in the issue of strengthening of peace and reconciliation in 5 categories. Five categories were composed of 1) basic Infrastructure in terms of education, quality of life, socioeconomic and society of the local area 2) organizing to strengthen peace and reconciliation 3) there were developmental directions that related with the 7 overall

pictures of challenges and opportunities of Thailand 4) organizing several projects and activities to strengthen people and youth in cases of developing ideas, skills, values, and citizenship and 5) there were outstanding projects/activities to raising peace and reconciliation.

Keywords: Operating model, Yala Municipality, Reconciliation, Transcript for Learning

1. บทนำ

เหตุการณ์ความไม่สงบในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ยะลา ปัตตานี และนราธิวาส ที่มีความรุนแรงต่อเนื่องตั้งแต่เดือนมกราคม พ.ศ. 2547 โดยศูนย์เฝ้าระวังสถานการณ์ภาคใต้ได้ทำการรวบรวมสถิติจำนวนเหตุการณ์ความไม่สงบในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ตั้งแต่ปี 2547-2558 เกิดเหตุการณ์ทั้งสิ้น 15,374 เหตุการณ์ โดยรวมมีเหตุการณ์เฉลี่ยปีละ 1,281 เหตุการณ์ แต่เมื่อดูแนวโน้มเหตุการณ์ทั้งหมดจะพบว่ามียุคตัดของเหตุการณ์เป็นสองช่วงใหญ่ ๆ คือในระหว่างปี 2547-2550 และช่วงปี 2551-2558 ในช่วงสี่ปีแรกนั้นเหตุการณ์จะรุนแรงมาก เฉลี่ยปีละ 1,926 ครั้ง ส่วนช่วงที่สองระหว่างปี 2551-2558 มีเหตุการณ์เฉลี่ยปีละ 959 ครั้ง ประเด็นที่ทำให้เหตุการณ์คงที่ตั้งแต่ปี 2556 ปัจจัยที่สำคัญก็คือการเปลี่ยนนโยบายไปสู่กระบวนการสันติภาพ การนำไปสู่การพูดคุยสันติภาพ การเปิดพื้นที่กลางเพื่อสันติภาพในภาคประชาสังคมก็มีอิทธิพลเป็นตัวถ่วงดุลพลังแห่งความรุนแรงจากทุกฝ่าย โดยการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทำให้ระดับความรุนแรงลดลง มีผลอย่างมากต่อวิถีชีวิต และความสุขความพอใจของประชาชนส่วนใหญ่ในพื้นที่ ความเปลี่ยนแปลงที่ยังมีความแปรปรวนเป็นผลมาจากกระบวนการสันติภาพที่มีความต่อเนื่อง (Deep South Watch, 2016, เว็บไซต์) อย่างไรก็ตามเหตุการณ์ความรุนแรงในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ที่เกิดขึ้นมาจากปัญหาหลายประเด็น หากแต่บริบทสำคัญลำดับต้นคือ ประเด็นด้านวัฒนธรรมที่มักมีผู้นำเรื่องความต่างของศาสนามาบิดเบือนให้เกิดเป็นความขัดแย้งและนำไปสู่ความรุนแรง หากแต่ความจริงในเรื่องเผ่าพันธุ์เชื้อสายชาติพันธุ์ผสมหลายผสมได้มีมาอย่างช้านานในทางประวัติศาสตร์เชิงพื้นที่

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นหน่วยงานสำคัญที่จะเข้าไปมีบทบาทในการแก้ไขปัญหาของพื้นที่ ทั้งนี้ด้วยกลไกการกระจายอำนาจทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีอิสระในการบริหารงานและสามารถกำหนดนโยบายในการแก้ไขปัญหาให้ตอบสนองต่อประชาชนได้อย่างตรงเป้าหมาย เช่นเดียวกันเทศบาลนครยะลาที่เป็นหน่วยการปกครองท้องถิ่นแห่งหนึ่งในจังหวัดชายแดนภาคใต้ที่รัฐและตระหนักในปัญหาของความไม่สงบที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องเป็นอย่างดี ดังนั้นเทศบาลนครยะลาจึงได้มีการกำหนดนโยบายที่เน้นการเสริมสร้างสันติสุข มุ่งสู่มิติของการให้ความเป็นธรรมและเสมอภาค เน้นกระบวนการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน รวมถึงการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรให้เป็นพลังในการเข้าถึงประชาชน ซึ่งเป็นมิติสำคัญที่ทำให้ประชาชนได้มีโอกาสเข้าไปมีบทบาทหรือมีส่วนร่วมกับท้องถิ่นมากขึ้น โดยการสร้างการมีส่วนร่วมจากทั้งภาครัฐภาคเอกชนและภาคประชาสังคมให้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการดูแลและจัดการบ้านเกิดของตน ตามหลักการกระจายอำนาจสู่ประชาชนให้ประชาชนได้เข้ามามีบทบาทสำคัญตั้งแต่ร่วมวางแผน ร่วมบริหาร ร่วมดำเนินการและร่วมตรวจสอบ ตามแนวทางธรรมาภิบาล สนับสนุนการเข้าถึงเพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจขนบธรรมเนียมประเพณีวัฒนธรรม ภาษา และวิถีชีวิตสนับสนุนให้ประชาชนทุกเชื้อชาติศาสนา ภาษา และวัฒนธรรมเรียนรู้ซึ่งกันและกันในทุกด้านเพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างสันติ ลดความหวาดระแวงระหว่างผู้ที่นับถือศาสนาหรือมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ยึดถือแนวทางสันติวิธีและความสมานฉันท์เสริมสร้างความยุติธรรมให้เป็นแนวทางในปฏิบัติงาน เพื่อให้ผลการดำเนินการไปสู่การแก้ไขให้สถานการณ์และปัญหาความรุนแรงลดน้อยลง ให้เกิดความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน และในขณะเดียวกันก็ยิ่งเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับประชาชนเช่นกัน ตลอดเวลากว่า 12 ปีในเหตุการณ์ไม่สงบที่ผ่านมา เทศบาลนครยะลาได้มีการดำเนินการพัฒนาเชิงนโยบายโดยการจัดทำโครงการหลายโครงการหลากหลายกิจกรรม รวมถึงมีการต่อยอดโครงการพัฒนาเดิมที่มีอยู่และคิดค้นนวัตกรรมที่มุ่งเป้าหมายไปสู่การเสริมสร้างสันติวิธีและความสมานฉันท์เพื่อการการแก้ไขให้สถานการณ์และปัญหาความรุนแรงให้ลดน้อยลง ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวเป็นผลงานแห่งความมุ่งมั่นให้ประชาชนทุกเชื้อชาติศาสนา ภาษา และวัฒนธรรมเรียนรู้ซึ่งกันและกันในทุกด้านเพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างสันติลดความหวาดระแวงระหว่างผู้ที่นับถือศาสนาหรือมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ยึดถือแนวทางสันติวิธีและความสมานฉันท์จากการดำเนินโครงการ/กิจกรรมที่ผ่านมาทำให้เทศบาลนครยะลาได้รับรางวัลมากมาย

หลายประเภท อาทิเช่น รางวัล "เมืองเพื่อสันติภาพ" UNESCO Cities for Peace Prize 2002-2003 จาก UNESCO พ.ศ. 2547 รางวัลชนะเลิศประเภทหน่วยงานดีเด่นที่สนับสนุนให้เกิดสันติสุขภายในชุมชนตามโครงการสันติวัฒนธรรม พ.ศ. 2548 เป็นต้น และที่สำคัญ และเป็นความภาคภูมิใจคือ รางวัลพระปกเกล้าสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่มี "ความเป็นเลิศด้านการเสริมสร้างสันติสุขและความสมานฉันท์" จากสถาบันพระปกเกล้า เพราะเป็นเครื่องการันตีได้ถึงการเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความเป็นเลิศตามหลักเกณฑ์การประเมิน

จากที่กล่าวมาจึงเป็นประเด็นที่น่าสนใจที่จะถอดบทเรียนว่า เทศบาลนครยะลา ได้มีการดำเนินการในโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ อย่างไรให้ประสบผลสำเร็จ โดยมีรางวัลพระปกเกล้าเป็นสิ่งที่การันตีที่สามารถตอบโจทย์สู่ความปรองดองสมานฉันท์ ส่งผลให้ประชาชนสามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุขในสถานการณ์ความขัดแย้งและรุนแรงที่เกิดขึ้นที่เทศบาลนครยะลาได้มุ่งมั่นเพื่อลดความรุนแรงทุกรูปแบบ ลดความขัดแย้ง ส่งเสริมการสร้างความสมานฉันท์ในสังคม

2. วัตถุประสงค์

เพื่อถอดบทเรียนรูปแบบการดำเนินงานของเทศบาลนครยะลาสู่ความสมานฉันท์ตามเกณฑ์การประเมินรางวัลพระปกเกล้า

3. วิธีการศึกษา

รูปแบบการดำเนินงานของเทศบาลนครยะลาสู่ความสมานฉันท์ อาศัยระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Method) เพื่อมุ่งศึกษารูปแบบการบริหารจัดการของเทศบาลนครยะลา และการดำเนินการโครงการต่าง ๆ 12 โครงการ 1 กิจกรรม ได้แก่ โครงการศาสนาสัมพันธ์ Melayu day of yala โครงการมทรรวมแข่งขันนกเขาขาวเสียงอาเซียน โครงการธรรมสัญจร โครงการกิจกรรมกีฬาต้านยาเสพติดภาคฤดูร้อน โครงการกิจกรรมบอลไทยสู่บอลโลก โครงการค่ายเยาวชนสำนักรักท้องถิ่นเสริมสร้างความสมานฉันท์ โครงการออร์เคสตราเยาวชนเทศบาลนครยะลา โครงการคืนยะลาให้คนยะลา โครงการยะลา เมืองศูนย์กลางเศรษฐกิจนก YALA BIRD CITY โครงการ TK Park โครงการตาม

พระราชดำริ โครงการสวนสร้างสรรค์หรรษา กิจกรรมสภาเด็กและเยาวชน โดยกลุ่มเป้าหมายจำนวน 149 คนแบ่งออกเป็น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับโครงการ กลุ่มผู้ปฏิบัติงานในโครงการ และกลุ่มผู้บริหารเทศบาลนครยะลา สำหรับแนวทางและวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบด้วย การสอบถาม การสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่ม รวมถึงศึกษาเอกสารและแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลแบบอุปนัย ซึ่งเป็นการตีความสร้างข้อสรุปข้อมูลจากสิ่งที่เป็นรูปธรรม จัดหมวดหมู่ของข้อมูลจำแนกวิเคราะห์ตามประเด็นคำถาม และตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Data Triangulat) ซึ่งเป็นการพิสูจน์ความถูกต้องของข้อมูลที่ได้มาจากแหล่งที่มาต่าง ๆ โดยพิจารณาแหล่งเวลา แหล่งสถานที่ และแหล่งบุคคลที่แตกต่างกัน

4. ผลการวิจัย

จากการถอดบทเรียนแสดงให้เห็นถึงหลักการบริหารจัดการองค์กรกับผลงานที่โดดเด่นของเทศบาลนครยะลาที่มีการดำเนินการสู่ความสมานฉันท์ ซึ่งแสดงให้เห็นเป็นกระบวนการดังนี้

4.1 การจัดทำโครงการ/กิจกรรมที่ส่งเสริมความสมานฉันท์และการบริหารจัดการของเทศบาลนครยะลา

โดยเทศบาลนครยะลามีการจัดทำโครงการ/กิจกรรม ที่มีองค์ประกอบมุ่งสู่ความสมานฉันท์ โดยมีการระบุนโยบายและนัยสำคัญของการสร้างความสมานฉันท์ในตัวโครงการ เป็นการระบุหลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ของการดำเนินการจัดกิจกรรมโครงการต่าง ๆ ทั้งนี้เป็นการมุ่งสร้างกิจกรรมเพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดความรู้ความเข้าใจในขนบธรรมเนียมประเพณี วัฒนธรรม ภาษา และวิถีชีวิต ที่แตกต่างกันให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ลดช่องว่างทางความคิด สร้างเจตคติที่ดีต่อการอยู่ร่วมกันในความหลากหลายทางพหุวัฒนธรรมอย่างสันติสุข มุ่งสร้างกิจกรรมการสร้างมิตรใหม่สู่มิตรภาพที่ดี โดยการส่งเสริมความรักความสามัคคี ความร่วมมือร่วมใจ ความเข้าใจ การยอมรับซึ่งกันและกัน โดยใช้กลไกการสร้างมิตรที่มีใจรักในสิ่งเดียวกัน สะท้อนความเป็นพวกเดียวกัน หัวใจเดียวกัน เช่น กลุ่มคนแหลมมลายู กลุ่มคนยะลา กลุ่มชาววงศ์ กลุ่มสภาเด็กกลุ่มนักกีฬา กลุ่มนักดนตรี ทั้งนี้ยังมีการมุ่งสร้างกิจกรรมเพื่อพัฒนาเยาวชนที่มีคุณภาพของ

สังคม โดยพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถรู้จักคิดวิเคราะห์ เป็นคนมีสุนทรียภาพ มีจิตใจ
อ่อนโยน มีวินัย มีความรับผิดชอบ มีจิตสำนึก มีคุณธรรม จริยธรรม รู้จักเสียสละ รวมถึง
การรณรงค์ดูแลรักษาสมบัติชาติ รักษาความเป็นระเบียบเรียบร้อยของชุมชนรู้จักทำงาน
เป็นทีม รู้จักกฎกติกาทางสังคม รวมถึงการสร้างมิตรภาพต่างศาสนา และมุ่งสร้างเมือง
ยะลาให้เป็นเมืองเศรษฐกิจมีจุดขายที่แตกต่างและโดดเด่นไม่เหมือนใคร โดยมีฐานคิดจาก
พื้นฐานวิถีชีวิตของประชาชนในพื้นที่ได้แก่ ความเป็นพหุวัฒนธรรม และ การเลี้ยงนก
ด้วยฐานคิดนี้เป็นการคิดจากต้นทุนที่มีอยู่ในพื้นที่ ทำให้ยะลาเป็นศูนย์กลางการแลกเปลี่ยน
พหุวัฒนธรรม ศูนย์กลางการค้า เพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจด้านอื่น ๆ อย่างครบวงจร ทั้งนี้
ยังส่งเสริมเมืองยะลาให้มีภาพลักษณ์ที่ดีต่อบุคคลภายในและภายนอก โดยสร้างเป็น 5 เมือง ได้แก่
เมืองแห่งสวนหรือนครแห่งสวน เมืองสุขภาวะ เมืองแห่งการเรียนรู้ เมืองแห่งนวัตกรรม
และเมืองแห่งสันติภาพ และอื่น ๆ ได้แก่ ยะลาเมืองแห่งผังเมืองสวย ยะลาเมืองสะอาด
ยะลาเมืองออร์เคสตรา ยะลาเมืองแห่งนักกีฬา ยะลาเมืองแห่งนก เป็นต้น โดยผ่านการ
ดำเนินการที่เป็นรูปแบบของโครงการ กิจกรรมต่าง ๆ ที่หลากหลายรวมถึงการมุ่งสร้าง
ความสัมพันธ์อันดีระหว่างชนในชาติและมิตรประเทศเพื่อนเพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์ภาพ
ลักษณ์ที่ดีของเมืองยะลาที่ในมุมมองและทัศนคติแง่ลบมุ่งสู่ภาพลักษณ์ที่ดีในทุกมิติ
และประการสำคัญเป็นการสร้างกิจกรรมที่สร้างความภาคภูมิใจแก่ชาวยะลา โดยสร้างการ
ยอมรับในความสำเร็จของการบริหารจัดการที่ให้หน่วยงานภายนอกการันตีในความสำเร็จ
ของผลงาน ออกสู่เป็นรางวัลระดับชาติที่สร้างชื่อเสียงให้กับคนยะลา และสร้างการยอมรับ
จากทั่วประเทศถึงความ เป็นเมืองยะลาที่นอกเหนือจากความไม่สงบ สิ่งเหล่านี้จะทำให้
ประชาชนเกิดความภาคภูมิใจที่เป็นคนยะลา ที่จะต้องทำรักษาเมืองยะลาไว้เป็นแบบอย่างที่ดี

4.2 หลักการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่

สำหรับหลักการดำเนินการของเจ้าหน้าที่เทศบาลนครยะลา เป็นอีกปัจจัยหนึ่ง
ที่เป็นนัยสำคัญของการนำพาท้องถิ่นสู่ความสมานฉันท์ ทั้งนี้พบว่าหลักการสำคัญที่ทำให้
ความสำเร็จของการทำงานมุ่งสู่ความสมานฉันท์ พบว่าเจ้าหน้าที่ของเทศบาลนครยะลา
มีค่านิยมหลักและค่านิยมแฝงในการทำงาน โดยมีการน้อมนำกระแสพระราชดำริของ
องค์พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 คือ “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา” มาเป็นหลักยึด และ

มีค่านิยมแฝงที่ฝังลึกที่เป็นปัจจัยเสริมให้การทำงานประสบความสำเร็จส่งผลไปสู่ความสมานฉันท์ของยะลาคือ

ค่านิยมของคนยะลา ได้แก่ **รักถิ่นฐานไม่เอาเงินเป็นตัวตั้ง เพื่อนกันไม่มีศาสนา คนยะลารักเมืองยะลา**

ค่านิยมของคนเทศบาล ได้แก่ **เราคือคนของเทศบาล การเห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว**

ทั้งนี้เจ้าหน้าที่ของเทศบาลมีความรับผิดชอบรู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเองและมีเป้าหมายของการสร้างความสมานฉันท์โดยการดำเนินการต่าง ๆ มุ่งสร้างกิจกรรมในการสร้างการรับรู้ ความเข้าใจกัน การสร้างเจตคติที่ดีต่อกัน ส่งเสริมความสามัคคี ความร่วมมือร่วมใจการยอมรับซึ่งกันและกัน และความสามัคคีในกลุ่มเป้าหมาย รวมถึงการสร้างศักยภาพและคุณภาพชีวิตของกลุ่มเป้าหมาย ทั้งนี้มีการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างเจ้าหน้าที่ กลุ่มเป้าหมาย และเครือข่ายทั้งหน่วยงานภาครัฐ เอกชน ชุมชน และต่างประเทศ โดยเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการทำงานและมีการกระจายอำนาจไปสู่ทุกภาคส่วน เพื่อให้การทำงานประสบความสำเร็จ รวมถึงยังมีความพร้อมในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ในด้านความแตกต่าง มีความเชื่อหรือความคิดเพื่อให้งานนั้นประสบผลสำเร็จ โดยใช้การเคารพและยอมรับซึ่งกันและกัน เพื่อไปถึงจุดหมายที่วางไว้ มีความตระหนักในการตรวจสอบและประเมินผลงานในการดำเนินงานที่หลากหลายทั้งงานวิจัย สืบสวนปัญหาและความต้องการของประชาชนและซักถามพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการ เพื่อนำผลมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

4.3 รูปแบบการจัดการองค์กรและจัดการเมือง

เทศบาลนครยะลาได้มีการจัดรูปแบบการบริหารจัดการเมืองที่ส่งผลต่อความสมานฉันท์คือ มีการนำองค์กรโดยการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ ค่านิยมองค์กร ที่มุ่งสู่เมืองสมานฉันท์และทำการแปลงกลยุทธ์ที่ส่งผลถึงการดำเนินโครงการและกิจกรรมที่เสริมสร้างสันติสุขและความสมานฉันท์ ซึ่งเป็นการมองภาพอนาคตร่วมกันเป็นการสร้างภาพอนาคตของเมืองยะลาให้เป็นเมืองสันติสุขที่ได้มาจากทุกภาคส่วน ให้เกิดการมองภาพอนาคตของเมืองยะลาร่วมกันภายใต้ฐานคิด “คนยะลารักเมืองยะลา” โดยมีการพัฒนาเชิงกายภาพที่มีการวางแผนให้เทศบาลนครยะลาเป็นเมืองแห่งความสุขโดยแบ่งเป็น 5 เมืองย่อย ได้แก่ เมืองแห่งสวนหรือนครแห่งสวน เมืองสุขภาวะ เมืองแห่งการเรียนรู้

เมืองแห่งนวัตกรรม และเมืองแห่งสันติภาพ โดยภาพอนาคตนี้สามารถเกิดขึ้นได้จากความร่วมมือร่วมใจในทุกภาคส่วน โดยเริ่มจากการสร้างความเข้มแข็งภายในองค์กร ที่เป็นการพัฒนาเจ้าหน้าที่ให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างฐานคิดให้มองการพัฒนาเมืองยะลาในภาพเดียวกัน มีการเสริมสร้างจริยธรรมและสร้างและพัฒนาแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อให้เป็นคนมีคุณภาพแก่การทำงาน รวมถึงการสร้างความเข้มแข็งภายนอก เป็นการสร้างและพัฒนาประชาชน ให้เกิดกระบวนการร่วมคิดร่วมทำ ร่วมกันพัฒนาเมือง ร่วมกันสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นกับประชาชน และเน้นการสร้างและพัฒนาเยาวชนให้เป็นคนเก่ง มีความรู้ความสามารถ คิดเป็น และสร้างความรู้สึภภาคภูมิใจ รักในท้องถิ่น ซึ่งจะทำให้เด็กและเยาวชนเหล่านี้เติบโตขึ้นมาเป็นคนที่มีคุณภาพ และเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนเมืองยะลาในอนาคต การสร้างพื้นที่พูดคุย เปิดใจ เพื่อการนำไปสู่การสร้างความสมานฉันท์ที่หลากหลายแบบ มีการคำนึงถึงความหลากหลายทางพหุวัฒนธรรม มุ่งปรับฐานความคิดและความเชื่อ ในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีโดยเทศบาลนครยะลาได้มีการสนับสนุนให้ประชาชนทุกเชื้อชาติศาสนาและวัฒนธรรมได้เรียนรู้ซึ่งกันและกัน ทำความเข้าใจกัน เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้มีความเคารพซึ่งกันและกัน เข้าใจกันไว้วางใจซึ่งกัน ตระหนักและคำนึงถึงความยุติธรรม เท่าเทียม และทั่วถึง เพื่อลดความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้น การให้ความสำคัญกับการสร้างเครือข่ายที่มีความหลากหลายทั้งภายในและต่างชาติดีมีเครือข่ายในการทำงานในทุกภาคส่วน ทั้งหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาชน สังคม ทั้งในและต่างประเทศ เพราะการมีเครือข่ายทำให้คนและองค์กรได้รับความช่วยเหลือ พร้อมทั้งนี้การสร้างการมีส่วนร่วมและการกระจายอำนาจโดยการมอบอำนาจการตัดสินใจบางส่วนให้กับชุมชนได้มีโอกาสในการตัดสินใจเลือกสิ่งต่าง ๆ เพื่อชุมชน เช่น ร่วมกันเสนอแนะแนวทางการพัฒนาชุมชน การลงประชามติในประเด็นกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกันเป็นเจ้าของ จนเกิดความรู้สึกรหวงแหน ความรู้สึกเหล่านี้จะเป็นตัวกระตุ้นตนเอง ในการสร้างเมืองที่ดีให้กับตัวเองด้วยความรักและความเข้าใจในท้องถิ่น และประการสุดท้ายคือการสร้างการยอมรับจากภายนอก โดยได้นำผลงานที่ได้ดำเนินการมาให้หน่วยงานภายนอกการันตีในความสำเร็จของผลงาน ออกสู่เป็นรางวัลระดับชาติที่สร้างชื่อเสียงให้กับคนยะลา และสร้างการยอมรับจากทั่วประเทศถึงความเป็นเมืองยะลาที่นอกเหนือจากความไม่สงบ สิ่งเหล่านี้จะทำให้ประชาชนเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจที่เป็นคนยะลา

4.4 คุณลักษณะที่โดดเด่นของผู้ผู้นำ

ประเด็นนี้เป็นปัจจัยพิเศษที่ไม่สามารถค้นพบได้ในทุกท้องถิ่น หากแต่ถือได้ว่าเป็นต้นทุนที่สำคัญที่มีอาจปฏิเสธได้ ซึ่งจากการถอดบทเรียนในครั้งนี้นับว่า ผู้บริหารท้องถิ่นและผู้นำสูงสุดขององค์กร มีคุณลักษณะเฉพาะที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการที่นำไปสู่ความสำเร็จและความสมานฉันท์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งนายกเทศมนตรีที่มีคุณลักษณะเฉพาะตัวเป็นที่ยอมรับของประชาชนในวงกว้าง ซึ่งคนยะลายอมรับว่านายกฯ เป็นนักคิดนอกกรอบ เป็นนักสร้างวิสัยทัศน์ เป็นนักแสวงหาความรู้ เป็นนักสร้างเป้าหมาย เป็นนักเปิดโอกาส เป็นนักสร้างเครือข่าย เป็นนักสู้ปัญหา และเป็นนักสร้างพลังพลเมือง โดยคุณลักษณะพิเศษประการหนึ่งที่อาจเรียกได้ว่าเป็นความสำคัญสูงสุดของคนบริหารท้องถิ่นคือ เป็นผู้ที่มีสำนึกรักท้องถิ่นและคำนึงถึงท้องถิ่นอยู่ตลอดเวลาดังวลีที่กล่าวเสมอว่า “ผมคนยะลา ยะลาบ้านผม” ซึ่งวลีดังกล่าวเป็นนัยสำคัญที่ทำให้เกิดการหลอมรวมใจของประชาชนทั่วไป หากแต่เมื่อสอบถามจากเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานของเทศบาลนครยะลาว่า นายกฯ เป็นคนอย่างไรเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ตอบไปในทิศทางเดียวกันว่า *“นายเห็นพวกเราเป็นรอง นายฟังชาวบ้านมากกว่าพวกเรา นายฟังทุกคน ทุกเรื่องแล้วนำมาคิดและออกแบบสั่งการให้พวกเราทำ หลายครั้งเราตามความคิดนายไม่ทัน แต่รู้ได้ว่าทุกอย่างที่ออกนโยบายและสั่งการมาคือการพัฒนาและการแก้ปัญหา นายบอกเสมอให้มุ่งมั่นทุ่มเทเพื่อสร้างท้องถิ่นของพวกเราเอง”* (การสัมภาษณ์บุคลากรเทศบาลนครยะลา) จากคุณลักษณะดังกล่าวส่งผลให้นายกเทศมนตรี เทศบาลนครยะลาจึงเป็นบุคคลที่เป็นศูนย์กลาง สามารถหลอมรวมประชาชนให้เข้ามามีส่วนร่วมได้อย่างมีนัยสำคัญ และคุณลักษณะที่กล่าวถึงนี้แสดงให้เห็นเป็นผลประจักษ์คือ การชนะการเลือกตั้งด้วยคะแนนเสียงท่วมท้นอย่างไร้คู่แข่งและดำรงตำแหน่งติดต่อกันมาถึง 4 สมัย (รุ่งสุรีย์ กิตติกุลสวัสดิ์, 2564, เว็บไซต์)

จากหลักการบริหารจัดการองค์กรที่เป็นปัจจัยเอื้อในการสร้างความสมานฉันท์ ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์การประเมินรางวัลพระปกเกล้าด้านการเสริมสร้างสันติสุขและความสมานฉันท์ใน 5 หมวดดังนี้

หมวดที่ 1 ตัวชี้วัดขั้นพื้นฐาน เทศบาลนครยะลาในฐานะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีภาระหน้าที่ตามกฎหมาย คือการจัดให้มีการบริการสาธารณะ ด้านโครงสร้างพื้นฐาน การศึกษา คุณภาพชีวิต เศรษฐกิจและสังคมของท้องถิ่น และจากเกณฑ์การประเมินตัว

ชี้วัดในหมวดที่ 1 เห็นได้ว่าการเปิดโอกาสให้ประชาชนสามารถเข้ามามีส่วนร่วมเป็น
นัยสำคัญที่ต้องส่งเสริมให้ประชาชนเข้ามาร่วมดำเนินงานและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรปกครอง
ส่วนท้องถิ่น อันเป็นการสร้างความรู้สึกของการเป็นเจ้าของร่วมในเทศบาลนครยะลา
ที่จะส่งผลต่อการพัฒนาเทศบาลนครยะลาได้อย่างยั่งยืน โดยการสร้างจิตสำนึกของประชาชน
ให้รู้สึกได้ถึงความเป็นเจ้าของเมืองยะลาร่วมกัน ให้เป็นต้นทุนสำคัญในการสร้างงาน
อย่างมีคุณภาพ ในพื้นฐานของการพัฒนาท้องถิ่นจากการมีส่วนร่วมของทุกคน ในการคิด
ปฏิบัติร่วมกันโดยมีเป้าหมายสร้างสังคมสู่ความสุขและสมานฉันท์ร่วมกัน

หมวดที่ 2 การจัดการองค์กรเพื่อเสริมสร้างสันติสุขและความสมานฉันท์

เทศบาลนครยะลา มีการจัดองค์กรเพื่อเสริมสร้างสันติสุขและสมานฉันท์ การวางโครงสร้าง
ทางการปกครองและการสร้างกิจกรรมกับชุมชนโดยยึดหลักการกระจายอำนาจให้ประชาชน
ได้มีส่วนร่วมในการคิดและตัดสินใจในกิจการที่เทศบาลนครยะลาจะดำเนินการอาทิ
การวางโครงสร้างการปกครองของเทศบาลนครยะลาที่นำไปสู่สังคมสมานฉันท์คือ
การแบ่งโซนพื้นที่ออกเป็น 40 ชุมชน ซึ่งแต่ละชุมชนจัดให้มีประธานและคณะกรรมการ
ชุมชนที่ผ่านการเลือกจากประชาชนในชุมชนเอง โดยมีการกระจายอำนาจหน้าที่ต่าง ๆ
มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการเทศบาลนครยะลา อีกทั้งยังมีบทบาทสำคัญในการตรวจสอบ
การทำงานของเทศบาลอีกระดับหนึ่งด้วย หากแต่การสร้างสังคมสมานฉันท์ภายใต้
การบริหารของเทศบาลนครยะลานั้นยังมีสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งซึ่งเป็นการยอมรับกัน
อย่างกว้างขวางตลอดมาคือ “ตัวผู้นำ” หรือนายกเทศมนตรีนครยะลาที่แสดงบทบาทผู้นำ
องค์กรที่จะนำพาสังคมไปสู่ความสุขปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงานของเทศบาลนคร
ยะลาประกอบด้วยควมมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคน
เพื่อพัฒนาเมือง การดำเนินงานในเชิงรุกที่ทำให้เข้าถึงประชาชนและเข้าใจในสภาพปัญหา
การกระจายอำนาจการบริหารจัดการไปสู่ชุมชนเพื่อสร้างการเรียนรู้และส่งเสริมการมี
ส่วนร่วมความพร้อมด้านทุนทางสังคมในท้องถิ่นซึ่งเอื้อต่อการจัดสวัสดิการสังคมและการ
พัฒนาชุมชน การสร้างผู้นำที่เป็นคนรุ่นใหม่อย่างต่อเนื่อง โดยสร้างความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของ
และถ่ายทอดความเป็นผู้นำจากรุ่นสู่รุ่น ความเชื่อมั่นและยอมรับในการทำงานของผู้บริหาร
เทศบาลนครยะลาที่ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือในการพัฒนาท้องถิ่น และการอยู่ร่วมกัน
ด้วยความสัมพันธ์อันมีมิตรภายใต้สังคมแบบพหุวัฒนธรรม โดยมีการยอมรับในความ
แตกต่างซึ่งกันและกัน

หมวดที่ 3 การจัดทำโครงการและบริการสาธารณะที่ตอบสนองความท้าทายใหม่
เทศบาลนครยะลา มีทิศทางการพัฒนาที่สอดคล้องกับความท้าทายและโอกาสของประเทศไทย ในภาพรวม 7 ด้านคือ 1) การก้าวข้ามกับดักรายได้ปานกลาง 2) การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทย 3) การใช้ประโยชน์จากการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจ 4) การแก้ไขปัญหาความเหลื่อมล้ำในสังคม 5) การบริหารจัดการกับการเข้าสู่สังคมสูงวัยของโลก และของประเทศไทย 6) การพัฒนาศักยภาพของคนในประเทศ 7) การแก้ไขปัญหาคอร์รัปชัน และ 8) การจัดการกับภัยในรูปแบบใหม่ ๆ ซึ่งเทศบาลนครยะลาได้มีการจัดทำโครงการที่ตอบสนองความท้าทายใหม่ในประเด็นของการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยและการแก้ไขปัญหาความเหลื่อมล้ำในสังคมในเชิงงานสร้างสรรค์และงานสร้างนวัตกรรมจากการถอดบทเรียนในครั้งนี พบว่ามี 3 โครงการที่มีความชัดเจนในประเด็นนี้คือ โครงการ Yala Bird City โครงการบอลไทยสู่บอลโลก และ โครงการออร์เคสตราเทศบาลนครยะลา

หมวดที่ 4 การส่งเสริมศักยภาพและความเข้มแข็งของประชาชน เทศบาลนครยะลาได้มีการจัดโครงการและกิจกรรมที่สร้างศักยภาพความเข้มแข็งของประชาชนเยาวชน หลากหลายรูปแบบโดยมุ่งพัฒนา ความคิด ทักษะ ค่านิยม ความเป็นพลเมืองผ่านกระบวนการเรียนรู้ในระบบ การเรียนรู้นอกระบบและการเรียนรู้ตามอัธยาศัยมีการกำหนดแหล่งเรียนรู้โดยใช้พื้นที่ภายในโรงเรียน และสร้างแหล่งเรียนรู้ตามสถานที่ต่าง ๆ ในเขตเทศบาลนครยะลาเพื่อให้เยาวชนสามารถเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ได้ทั่วถึง ในการดำเนินงานของเทศบาลนครยะลาพบว่ามีเยาวชนนอกเขตเทศบาลนครยะลา เยาวชนในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ทั่วทุกพื้นที่ รวมถึงเด็กด้อยโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมที่เทศบาลนครยะลาจัดขึ้น ดังนี้คือ โครงการที่มุ่งเน้นการปลูกฝังจิตสำนึกสาธารณะ ค่านิยมและความเป็นพลเมืองแก่เยาวชน โครงการที่มุ่งเน้นการปลูกฝังจิตสำนึกสาธารณะ ค่านิยมและความเป็นพลเมืองแก่ประชาชนทั่วไป ได้แก่ โครงการคืนยะลาให้คนยะลาโดยโครงการนี้เป็นความท้าทายความสมานฉันท์ที่สูงสุดภายใต้โครงการพัฒนาของเทศบาลนครยะลา

หมวดที่ 5 โครงการ/กิจกรรมที่โดดเด่นเป็นเลิศด้านการเสริมสร้างสันติสุขและความสมานฉันท์ เทศบาลนครยะลามีการดำเนินการโครงการ/กิจกรรมที่โดดเด่นเป็นเลิศด้านการเสริมสร้างสันติสุขและความสมานฉันท์ดังนี้

1) กิจกรรมเพื่อสร้างการรับรู้ ความเข้าใจกัน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การลดช่องว่างทางความคิด การสร้างเจตคติที่ดีต่อกันเกี่ยวกับการอยู่ร่วมกันและสามารถทำกิจกรรมร่วมกัน อย่างสันติสุขบนความหลากหลายทางสังคมพหุวัฒนธรรม ได้แก่ โครงการศาสนาสัมพันธ์ Melayu day @ Yala และโครงการธรรมสัญจร

2) กิจกรรมเพื่อเป็นการมุ่งสร้างกิจกรรมเพื่อเป็นการส่งเสริมความสามัคคี ความร่วมมือร่วมใจ การรวมกลุ่มกันในความสัมพันธ์ของบุคคลที่มีใจรักในสิ่งเดียวกัน พวกเดียวกัน หัวใจเดียวกัน การสร้างมิตรใหม่ให้รู้จักกัน ทำงานร่วมกัน ผู้มีมิตรภาพที่ดีให้เกิดความเข้าใจ การยอมรับซึ่งกันและกัน ความเสียสละ ความสามัคคี เช่น กลุ่มคนแหลมมลายู กลุ่มคนยะลา กลุ่มชาววงศ์ ได้แก่ โครงการมหกรรมแข่งขันนกเขาชาวเสียงอาเซียน และโครงการยะลา เมืองศูนย์กลางเศรษฐกิจนก YALA BIRD CITY และโครงการคืนยะลาให้คนยะลา

3) กิจกรรมเพื่อพัฒนาเยาวชนที่มีคุณภาพเป็นที่ต้องการของสังคม ให้ได้แสดงศักยภาพ ด้านการคิดวิเคราะห์ คิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นคนมีสุนทรียภาพ มีจิตใจอ่อนโยน มีวินัย มีความรับผิดชอบมีจิตสำนึกด้านคุณธรรม จริยธรรม รู้จักเสียสละ รวมถึงการรณรงค์ดูแลรักษาสมบัติชาติ รักษาความเป็นระเบียบเรียบร้อยของชุมชนรู้จักทำงานเป็นทีม รู้จักกฎ กติกาทางสังคมได้แก่ โครงการธรรมสัญจร โครงการกิจกรรมกีฬาต้านยาเสพติด ภาควิชาดุริยการ โครงการกิจกรรมบอลลไทยสู่บอลโลก โครงการค่ายเยาวชนสำนึกรักษ์ท้องถิ่น เสริมสร้างความสมานฉันท์ โครงการออร์เคสตราเยาวชนเทศบาลนครยะลาโครงการ TK Park โครงการตามพระราชดำริ ของโรงเรียนเทศบาล 6 (วัดเมืองยะลา) โครงการสวนสร้างสรรค์ธรรมชาติ และกิจกรรมสภาเด็กและเยาวชน ส่วนกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ประชาชนรู้จักกฎ กติกาทางสังคม รวมถึงการรณรงค์ดูแลรักษาสมบัติ การรักษาความสะอาด ความเป็นระเบียบเรียบร้อยของท้องถิ่นได้แก่ โครงการคืนยะลาให้คนยะลา

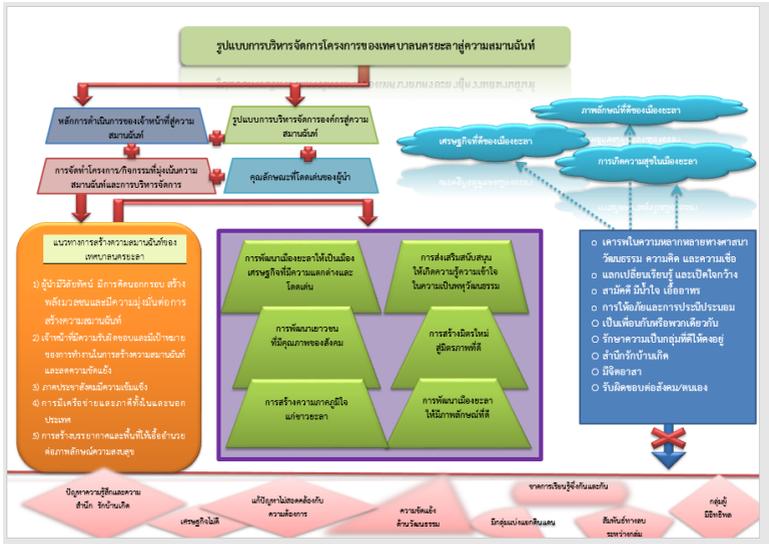
4) กิจกรรมที่มุ่งสร้างเมืองยะลาให้เป็นเมืองเศรษฐกิจ มีจุดขายที่แตกต่างและโดดเด่นไม่เหมือนใคร ได้แก่ โครงการศาสนาสัมพันธ์ Melayu day @ Yala และโครงการนกเขาชาวเสียงและโครงการยะลา bird city

5) กิจกรรมที่มุ่งสร้างเมืองยะลาให้มีภาพลักษณ์ที่ดีต่อบุคคลภายในและภายนอกเทศบาลนครยะลาได้มีการจัดทำเมืองยะลา ให้มีภาพลักษณ์ 5 เมือง ได้แก่ เมืองแห่งสวนหรือนครแห่งสวน เมืองสุขภาวะ เมืองแห่งการเรียนรู้ เมืองแห่งนวัตกรรม และเมืองแห่ง

สันติภาพ โดยผ่านการดำเนินการที่เป็นรูปแบบของโครงการ กิจกรรมต่าง ๆ ที่หลากหลาย รวมถึงการมุ่งสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างชนในชาติและมิตรประเทศเพื่อนเพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์ที่ดีของเมืองยะลา โดยเทศบาลนครยะลาได้มียุทธศาสตร์ การพัฒนา 3R คือ Restructure ปรับโครงสร้างด้านเศรษฐกิจ การศึกษา และ logistic Repositioning วางตำแหน่งเมืองให้เป็นเมืองแห่งความสามานอันท์ และ Reimage การปรับเปลี่ยนภาพลักษณ์ของเมืองยะลาในมุมมองและทัศนคติแง่ลบ ของคนภายนอก พื้นที่ให้ดีขึ้นโดยการสร้างความเชื่อมั่นว่าเมืองยะลามีความปลอดภัย

6) กิจกรรมที่มุ่งสร้างความภาคภูมิใจแก่ชาวยะลา เทศบาลนครยะลา ได้มีการสร้าง การยอมรับในความสำเร็จของการการบริหารจัดการโดยให้หน่วยงานภายนอกการันตี ในความสำเร็จของผลงานจากการบริหารจัดการ ออกสู่เป็นรางวัลระดับชาติที่สร้างชื่อเสียง ให้กับเทศบาลนครยะลา และสร้างการยอมรับจากทั่วประเทศถึงความเป็นเมืองยะลา ที่นอกเหนือจากความไม่สงบ สิ่งเหล่านี้จะทำให้ประชาชนเกิดความภาคภูมิใจที่เป็นคนยะลา ที่จะต้องทำรักษาสิ่งเหล่านี้ไว้ และเป็นแบบอย่างที่ดี

จากที่กล่าวมาแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานของเทศบาลนคร ยะลากับเกณฑ์การประเมินรางวัลพระปกเกล้า ทั้งนี้สามารถกล่าวได้ว่านโยบายต่าง ๆ ที่เทศบาลนครยะลาได้ดำเนินการแสดงให้เห็นเป็นผลสัมฤทธิ์อย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งในเชิง ปฏิบัติการสามารถกล่าวได้ว่าสามารถรวมใจคนยะลาให้มีความตระหนักรู้ในความเป็น “คนยะลา” การสร้างความรู้สึกร่วมในความเป็นเจ้าของเมืองยะลาร่วมกัน และหากประเมิน ผลสัมฤทธิ์เชิงประจักษ์ก็สามารถกล่าวได้ว่า เทศบาลนครยะลาได้รับรางวัลพระปกเกล้า ทองคำเป็นเครื่องการันตี



แผนภาพ รูปแบบการดำเนินงานเทศบาลนครยะลาสู่ความสมานฉันท์ของเทศบาลนครยะลา

5. สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

จากการถอดบทเรียนแสดงให้เห็นได้ถึงแนวทางในการพัฒนาเมืองยะลาสู่ความสมานฉันท์ โดยเทศบาลนครยะลาได้มีรูปแบบการดำเนินงานที่แสดงให้เห็นอย่างป็นรูปธรรมอย่างน้อย 4 ประการสำคัญคือ 1. การจัดทำโครงการ/กิจกรรมที่ส่งเสริมความสมานฉันท์ 2. หลักการดำเนินการของเจ้าหน้าที่ 3. รูปแบบการบริหารจัดการองค์กร และ 4. คุณลักษณะที่โดดเด่นของผู้นำ ซึ่งหลักการดำเนินงานทั้ง 4 ประการดังกล่าว สอดรับกับเกณฑ์การประเมินรางวัลพระปกเกล้าด้านการเสริมสร้างสันติสุขและความสมานฉันท์ ซึ่งมีนัยสำคัญที่แสดงถึงหลักการบริหารจัดการองค์กรที่มีปัจจัยเอื้อในการสร้างความสมานฉันท์ คือ 1. เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีภาระหน้าที่ตามกฎหมาย โดยการจัดให้มีการบริการสาธารณะ ด้านโครงสร้างพื้นฐาน การศึกษา คุณภาพชีวิต เศรษฐกิจและสังคมของท้องถิ่น 2. การจัดองค์กรเพื่อเสริมสร้างสันติสุขและสมานฉันท์ มีการวางโครงสร้างทางการปกครองและการสร้างกิจกรรมกับชุมชนโดยยึดหลักการ

กระจายอำนาจให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมในการคิดและตัดสินใจในกิจการที่เทศบาลนครยะลาจะดำเนินการ 3. มีทิศทางพัฒนาที่สอดคล้องกับความท้าทายและโอกาสของประเทศไทยในภาพรวม 4. มีการจัดโครงการและกิจกรรมที่สร้างศักยภาพความเข้มแข็งของประชาชน เยาวชน หลากหลายรูปแบบโดยมุ่งพัฒนา ความคิด ทักษะ ค่านิยม ความเป็นพลเมือง ผ่านกระบวนการเรียนรู้ในระบบ และนอกระบบรวมถึงการเรียนรู้ตามอัธยาศัย 5. มีการดำเนินการโครงการ/กิจกรรมที่โดดเด่นเป็นเลิศด้านการเสริมสร้างสันติสุขและความสมานฉันท์ จากความสำคัญดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความโดดเด่นในการดำเนินงานขององค์กรคือ เทศบาลนครยะลามีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ เป็นบุคคลที่มีการคิดนอกกรอบ มีการสร้างพลังมวลชนและมีความมุ่งมั่นต่อการสร้างความสมานฉันท์ ซึ่งคุณลักษณะดังกล่าวเป็นคุณลักษณะของผู้นำที่มีภาวะผู้นำตามแนวคิดของ ยูค (Yukl, 1998 : 2) ที่ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำว่า พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ด้วยภาวะผู้นำดังกล่าวส่งผลให้เจ้าหน้าที่ของเทศบาลมีการแสดงออกถึงความรับผิดชอบและมีเป้าหมายของการทำงานในการสร้างความสมานฉันท์ และลดความขัดแย้ง รวมถึงมีการมองเห็นภาพอนาคตของสังคมร่วมกัน ซึ่งสภาวะกล่าวนี้อาจสอดคล้องกับแนวคิดของ ดาฟท์ (Daft, 1999 : 5) ที่กล่าวว่า เป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน และด้วยภาวะผู้นำดังกล่าวยังแสดงถึงความรับผิดชอบและมีเป้าหมายของการทำงานในการสร้างความสมานฉันท์ ลดความขัดแย้ง มีกลไกในการมองเห็นภาพอนาคตของสังคมร่วมกัน มีการสร้างเครือข่ายและภาคีทั้งในและนอกเพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีและเศรษฐกิจที่ดี และการสร้างบรรยากาศและพื้นที่ให้อื้ออำนวยต่อภาพลักษณ์ความสงบสุข โดยมุ่งส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดความรู้ความเข้าใจในความเป็นพหุวัฒนธรรม สร้างมิตรใหม่สู่มิตรภาพที่ดี พัฒนาเยาวชนที่มีคุณภาพของสังคม พัฒนาเมืองยะลาให้เป็นเมืองเศรษฐกิจมีจุดขายที่แตกต่าง รวมถึงการพัฒนาเมืองยะลาให้มีภาพลักษณ์ที่ดี และสร้างความภาคภูมิใจแก่ชาวยะลา ซึ่งกระบวนการดังกล่าวแสดงให้เห็นเป็นรูปธรรมเชิงปฏิบัติการผ่านโครงการต่าง ๆ ของเทศบาลนครยะลาที่มีนัยสำคัญของการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ทั้งนี้มีสอดคล้องกับหลักของการมีส่วนร่วมโดยการส่งเสริมให้ประชาชนมีโอกาสเข้าไปมีส่วนร่วมในลักษณะ 4 ประการ (Cohen, J. M. & Uphoff, N. T., 1977) ได้แก่ 1) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 2) การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ 3) การมีส่วนร่วม

ในการรับผลประโยชน์และ 4) การมีส่วนร่วมในการประเมินผลที่สามารถกำหนดทิศทางการบริหารงานองค์กรได้ อีกทั้งสอดคล้องกับการมีส่วนร่วมในความหมายของการบริหารจัดการจะมีความเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับ“การตัดสินใจ” นั่นคือ การมีส่วนร่วมนั้น ๆ ได้นำไปสู่การตัดสินใจใด ๆ อย่างมีคุณค่าและอย่างชอบธรรมหรือไม่ “Meaningful Participations” คือ การมีส่วนร่วมนั้น ๆ ทำขึ้นหรือวางระบบขึ้น ไม่ใช่เพียงเพื่อว่าได้จัดทำให้มีแล้วเท่านั้น แต่การมีส่วนร่วมนั้น ๆ ได้นำไปสู่การพิจารณาตัดสินใจ หากสมเหตุสมผล ต้องมีความชอบธรรมก็นำไปปฏิบัติ หากผู้มีอำนาจคิดว่าไม่เหมาะสม ก็จะต้องอธิบายได้โดยมีมาตรฐานแห่งความชอบธรรม (Legitimacy) ในการตัดสินใจ นั้น ๆ (สนธยา พลศรี, 2533)

อย่างไรก็ตามจากรูปแบบการดำเนินงานที่เป็นการนำพาท้องถิ่นสู่ความสมานฉันท์ โดยอาศัยหลักการมีส่วนร่วมและการสร้างประชาชนให้เป็นพลเมือง ซึ่งกลไกดังกล่าวมีความสัมพันธ์ที่ถือได้ว่าเป็นรากฐานสำคัญของการปกครองท้องถิ่นตามระบอบประชาธิปไตยที่สอดคล้องกับข้อเสนอของ อเนก เหล่าธรรมทัศน์ (2551 : 12-13) ที่กล่าวถึง “การสร้างการปกครองท้องถิ่นให้เป็นรากฐานของประชาธิปไตย” โดยมีสาระสำคัญว่า ประชาธิปไตยท้องถิ่นควรปรับให้เป็นประชาธิปไตยที่ประชาชนเข้าไปดูแลกิจการบ้านเมืองโดยตรงมากขึ้น การปรับปรุงท้องถิ่นมิใช่แค่ทำให้มีประสิทธิภาพและโปร่งใสเท่านั้น แต่ต้องปรับปรุงให้เป็นรากฐานของประชาธิปไตยระดับชาติ โดยการเปลี่ยนให้ท้องถิ่นเป็นที่ฝึกความเป็นพลเมืองเพื่อให้คนเหล่านี้มีจิตสำนึกและเกิดการเรียนรู้ทางการเมืองสอนให้ประชาชนรู้ปัญหาของท้องถิ่น รักและอยากแก้ปัญหาให้ท้องถิ่น เหล่านี้คือส่วนสำคัญที่สร้างให้พลเมืองเห็นความสำคัญของส่วนรวมเป็นเรื่องของตนและมีความรู้สึกเป็นเจ้าของประชาธิปไตย โดยความสำคัญที่กล่าวมาเป็นความสำคัญตามทฤษฎีประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม (Participatory democracy) โดยการมีส่วนร่วม มีวัตถุประสงค์ไม่เฉพาะแค่การเข้าไปพิจารณาเลือกตั้ง หรือถอดถอนผู้นำเท่านั้น แต่ยังรวมไปถึงการเข้าไปมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการวางนโยบาย ยิ่งกว่านั้นทฤษฎีนี้ยังมองการมีส่วนร่วมเป็นการให้การศึกษาและพัฒนาการกระทำทางการเมืองและสังคมที่มีความรับผิดชอบนั้น คือการไม่ยอมให้มีส่วนร่วมที่นับว่าเป็นการคุกคามต่อเสรีภาพของผู้ตาม (ติน ปรัชญพฤกษ์, 2533) จากความสำคัญที่กล่าวมาเป็นกลไกและกระบวนการที่สร้างฐานการเมืองท้องถิ่นในมิติที่ไม่ได้มุ่งแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตน หากแต่เป็นรูปแบบของความพยายาม

ในการบริหารจัดการงานหรือจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นของท้องถิ่นอย่างมีวิสัยทัศน์ โดยการมุ่งสร้างความรู้สึกร่วมในความเป็น “คนยะลา” ซึ่งนับดังกล่าวนี้นี้เป็นความสำคัญของการสร้างรากฐานของการเมืองท้องถิ่นให้มีความมั่นคงให้เป็นรากฐานการเมืองระดับชาติที่สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของพระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว (รัชกาลที่ 7) กษัตริย์พระองค์สุดท้ายภายใต้การปกครองแบบสมบูรณาญาสิทธิราชย์ โดยพระองค์ปรารถนาจะสร้างการปกครองท้องถิ่น เพื่อเป็นการฝึกให้ประชาชนรู้จักการลงคะแนนเสียง รู้จักเลือกคน เลือกพรรคที่จะนำพาประโยชน์ให้แก่บ้านเมือง แต่การฝึกเช่นนี้ควรเริ่มที่ท้องถิ่นก่อน โดยใช้การปกครองท้องถิ่นเป็นเวทีเพื่อฝึกประชาธิปไตย และเมื่อประชาชนและท้องถิ่นมีพร้อมแล้ว จึงจะขยายประชาธิปไตยระดับท้องถิ่นไปสู่ประชาธิปไตยระดับชาติ (อ้างอิงในอเนก เหล่าธรรมทัศน์, 2551 : 12) จากสาระสำคัญดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องกับรูปแบบการดำเนินงานของเทศบาลนครยะลาอย่างมีนัยสำคัญ

6. ข้อเสนอแนะ

6.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

6.1.1) เทศบาลนครยะลาควรดำเนินงานโครงการโดยจัดให้มีกิจกรรมปฏิบัติการที่นำไปสู่ความปรองดองสมานฉันท์อย่างต่อเนื่อง และควรทำการถอดบทเรียนการดำเนินงานทุกปี เพื่อให้ทราบถึงกลไกและกระบวนการในการพัฒนาองค์กรที่นำไปสู่การปรับรูปแบบการปฏิบัติงาน/โครงการให้มีความทันสมัยตรงต่อความต้องการของประชาชน

6.1.2) เทศบาลนครยะลาควรส่งองค์กรหรือบุคลากรเข้าร่วมประกวดเพื่อรับรางวัลดีเด่นในด้านต่าง ๆ เพราะจะส่งผลให้บุคลากรและองค์กรเกิดการพัฒนาอยู่เสมอ ทั้งนี้ในการได้รับรางวัลก็จะเป็นการสร้างภาคภูมิใจให้คนยะลาและเป็นนัยสำคัญของการสร้างความรู้สึกร่วมที่จะทำให้คนยะลาตระหนักในคุณค่าของความเป็นคนท้องถิ่นเมืองยะลา ซึ่งก่อให้เกิดความรักความสามัคคีของประชาชนในระยะยาว

6.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

6.2.1) ในการดำเนินโครงการเทศบาลนครยะลาควรจัดกิจกรรมให้มีความหลากหลายมากกว่าเดิมและครอบคลุมทุกช่วยวัยได้แก่ เยาวชน ประชาชน และผู้สูงอายุ

6.2.2) เทศบาลนครยะลาควรหนุนเสริมหรือหากกลไกในการสอดประสานความสัมพันธ์ความเป็นคนยะลาเป็นหนึ่งเดียว โดยเฉพาะอย่างยิ่งกิจกรรมการประสานวัฒนธรรม ซึ่งจะเป็นการหนุนเสริมความสามัคคีกันทั้งท้องถิ่นไปสู่ความยั่งยืน

6.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

สำหรับการวิจัยครั้งต่อไป ควรทำการศึกษาในประเด็นของการบริหารจัดการองค์กร/ท้องถิ่นให้รู้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสังคม รวมถึงประเด็นด้านภัยคุกคามและการรับมือต่อภัยคุกคามที่เกิดขึ้นกับท้องถิ่น เช่น โรคระบาด ภาวะเศรษฐกิจ เป็นต้น

7. กิตติกรรมประกาศ

บทความนี้เป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัยเรื่องโครงการถอดบทเรียนเพื่อการเรียนรู้ : การศึกษารูปแบบการดำเนินโครงการของเทศบาลนครยะลาสู่ความสามัคคี โดยได้รับการสนับสนุนจากเทศบาลนครยะลา ผู้เขียนขอขอบคุณนาย พงษ์ศักดิ์ ยิ่งชนม์เจริญ นายกเทศมนตรีนครยะลา คณะผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่าน

8. เอกสารอ้างอิง

- ดิน ปรัชญพฤกษ์. (2533). *ภาวะผู้นำและการมีส่วนร่วมพฤติกรรมในองค์กรหน่วยที่ 2*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- รุ่งสุรีย์ กิตติกุลสวัสดิ์. (2564). *ผลคะแนน เลือกตั้งอย่างไม่เป็นทางการ “นายพงษ์ศักดิ์ ยิ่งชนม์เจริญ” ได้รับเลือกให้เป็นนายกเทศมนตรีนครยะลา สมัยที่ 4*. สำนักข่าว กรมประชาสัมพันธ์ https://thainews.prd.go.th/th/news/print_news/TCATG210329094734066
- สนธยา พลศรี. (2533). *ทฤษฎีและหลักการพัฒนาชุมชน*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ โอ เอส พรินต์ติ้ง เฮาส์.
- อเนก เหล่าธรรมทัศน์. (2551). *สร้างการปกครองท้องถิ่นให้เป็นรากฐานพัฒนาประชาธิปไตย*. ธรรมดาเพลส

- Cohen, J. M. & Uphoff, N. T. (1977). *Rural Participation: Concept and Measures for Project Design, Implementation and Evaluation*. In Rural Development Monograph No.2 The Rural Development Committee Center for International Studies. Cornell University.
- Daft, Richard L. (1999). *Management* 3rd ed. Florida : The Dryden Press.
- Deep South Watch (2016) *ฐานข้อมูล DSID: การวิเคราะห์ข้อมูลเหตุการณ์ความไม่สงบในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ในรอบปี 2558*. [online], เข้าถึงได้จาก : <http://www.deepsouthwatch.org/node/794220> [2559, ตุลาคม 24]
- Yukl, Gary. (1998). *Leadership in Organizations*. 4th ed. Prentice-Hall, Inc.