

บทที่ ๒

บทบาทของผู้นำชุมชนในการเสริมสร้างความสมานฉันท์ระหว่างภาครัฐกับประชาชน ในการจัดการพื้นที่ป่าชุมชน เขตอำเภอทุ่งช้าง จังหวัดน่าน

๒.๑ สภาพทั่วไปของบทบาทผู้นำชุมชน เขตอำเภอทุ่งช้าง จังหวัดน่าน

ผู้นำชุมชนมีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการ ส่งเสริมและสนับสนุน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาในระดับชุมชน ทั้งนี้ผู้นำชุมชนได้แบ่งออกเป็น ๒ ลักษณะคือ (๑) ผู้นำแบบเป็นทางการ เป็นผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ ให้ดำรงตำแหน่งหัวหน้า และให้มีอำนาจหน้าที่ในการดำเนินการอย่างหนึ่งอย่างใดตามกฎหมายขององค์กรนั้นๆ (๒) ผู้นำแบบไม่เป็นทางการ เป็นผู้นำที่ไม่ใช่ผู้บังคับบัญชา เพราะไม่มีตำแหน่งเป็นหัวหน้า แต่ชุมชนให้การยอมรับและยกย่องให้เป็นผู้นำ เพราะมีคุณสมบัติหลายประการที่ชุมชนต้องการ เช่น ประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถ มนุษย์สัมพันธ์ เป็นต้น

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กล่าวว่า “ผู้นำที่เป็นทางการ ได้แก่ กลุ่มที่อยู่ในสายปกครองท้องถิ่น เช่น นายกองค์การบริหารส่วนตำบล สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้าน ในสายปกครอง ที่มีบทบาทหน้าที่ตามกฎหมาย ขณะเดียวกันก็จะมีผู้นำทางธรรมชาติ เช่น ผู้นำทางจิตวิญญาณ ผู้นำทางศาสนา ประธานเหมืองฝาย ประธานกลุ่มต่างๆ ซึ่งมีบทบาทแตกต่างกันไป จึงจำแนกผู้นำชุมชนเป็น ๓ กลุ่ม คือ (๑) กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน จะมีกฎหมายปกครองท้องถิ่นอยู่ ขึ้นกับนายอำเภอ ผู้ว่าราชการจังหวัด โดยบทบาทของกำนัน ผู้ใหญ่บ้านแล้วเป็นนักปกครองก็คือ เป็นตัวแทนนายอำเภอ หน้าที่ทันที คือ เป็นผู้บำบัดทุกข์ บำรุงสุข ตามกระทรวงมหาดไทยได้พรรณนาไว้ในสื่อต่างๆ กลุ่มกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน เปรียบเสมือนพ่อบ้าน (๒) นายกองค์การบริหารส่วนตำบล และสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล นักพัฒนา องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น บทบาทที่ชัดเจน คือ คิดแผนการ คิดงานพัฒนา หาวิธีสนับสนุนและระดมระดมชุมชน กลุ่มนี้จะเปรียบเสมือนแม่บ้าน (๓) กลุ่มผู้นำจิตวิญญาณ เช่น พระสงฆ์ ผู้นำทางศาสนา หมอผี หรือผู้นำทางธรรมชาติ เช่น ประธานป่าชุมชน ประธานกลุ่มต่างๆ ถึงแม้ไม่ได้เป็นประธานแต่ชาวบ้านนับถือ กลุ่มเหล่านี้จะมาช่วยสนับสนุนและระดมระดม”^๑

^๑ สัมภาษณ์ นายสำรวย ฝัดผล, นายกองค์การบริหารส่วนตำบลเมืองจัง อำเภอภูเพียง จังหวัดน่าน, ๒ สิงหาคม ๒๕๖๐.

ผู้นำที่เป็นแบบทางการ ได้แยกเป็นสองกลุ่ม คือกลุ่มฝ่ายปกครองโดยตรง เช่น กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน และกลุ่มฝ่ายบริหาร ที่เป็นผู้วางแผนและคิดงานพัฒนา ซึ่งแยกบทบาทหน้าที่ตามกฎหมายอย่างชัดเจน และกลุ่มผู้นำจิตวิญญาณ เป็นกลุ่มผู้นำชุมชนที่ไม่เป็นทางการ ไม่มีตำแหน่งหรือหน้าที่ตามกฎหมาย ซึ่งถือว่ามียุทธศาสตร์ที่สำคัญ เนื่องจากบริบทของกลุ่มผู้นำจิตวิญญาณ ชุมชนจะให้ความเคารพนับถือ ยกย่องและศรัทธาเป็นอย่างมาก ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กล่าวว่า “ผู้นำชุมชนมีความสำคัญมากที่สุด เพราะอยู่ในพื้นที่ มองเห็นสภาพปัญหาอยู่ทุกวัน แนวทางการแก้ไข ผู้นำชุมชนจะรู้ดีที่สุด”^๒ จากการศึกษาวิจัยสภาพทั่วไปของบทบาทผู้นำชุมชน เขตอำเภอทุ่งช้าง จังหวัดน่าน เพื่อให้สอดคล้องตามแนวคิดองค์กร ผู้นำควรมีการเรียนรู้ ซึ่งแยกตามบทบาทได้ดังนี้

๑) บทบาทด้านความรอบรู้ของผู้นำ ต้องมีความมุ่งมั่นในการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ที่ทันต่อสภาพการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์และสามารถสร้างศักยภาพในการปฏิบัติงานให้เกิดความสำเร็จ มีการวางแผน กำหนดขั้นตอนและวิธีการในการทำงานอย่างเป็นระบบที่ชัดเจน

๒) บทบาทด้านแบบแผนความคิดความอ่านต้องมีกระบวนการคิด วิเคราะห์และวินิจฉัยข้อมูลต่างๆ ของชุมชนบนพื้นฐานของข้อเท็จจริง มีการพิจารณาไตร่ตรองข้อมูลต่างๆ อย่างรอบคอบทุกด้านก่อนการตัดสินใจ มีการนำปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงานมาวิเคราะห์

๓) บทบาทด้านวิสัยทัศน์ร่วมกันของผู้นำชุมชน ความมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน รับรู้ถึงเป้าหมายของหน่วยงานที่ต้องการในอนาคต มีการวางแผนงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน

๔) บทบาทด้านการเรียนรู้ของทีม ต้องมีการวางแผนการปฏิบัติงานร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และยอมรับเหตุผลของกันและกัน มีการจัดระบบการจัดการให้โอกาสตัดสินใจแก้ปัญหามาร่วมกัน

๕) บทบาทในด้านกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ ต้องกำหนดเป้าหมายและทิศทางที่ชัดเจน สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน มีการจัดแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน มีความสามารถในการคิดและปฏิบัติงานที่สลับซับซ้อนได้อย่างเป็นระบบ

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับบทบาทของผู้นำชุมชนว่า “ผู้นำควรมีจิตใจที่กว้างขวาง ผู้นำรุ่นใหม่ควรสืบทอดแนวคิดของคนรุ่นเก่านำไปต่อยอด ยกย่องเชิดชูและให้เกียรติคนเก่าแก่ที่เคยทำงานร่วมกันมาก่อน และข้อสำคัญการทำงานเชิงรุกจะต้องหาแนวร่วมที่มี

^๒ สัมภาษณ์ นายประสิทธิ์ พัฒนาใหญ่ยิ่ง, ผู้อำนวยการสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดน่าน, ๒๐ กรกฎาคม ๒๕๖๐.

อุดมการณ์เดียวกัน ไม่ว่าจะเป็นเอกชนและภาครัฐ เพื่อร่วมกันเสริมสร้างความสมานฉันท์”^๓ อย่างไรก็ตาม ยังมีผู้ให้ความคิดเห็นที่มีความสอดคล้องอีกท่าน ได้กล่าวว่า “บทบาทหน้าที่ของผู้นำชุมชนเป็นต้นแบบในการเสริมสร้างภาวะผู้นำ ที่ต้องสร้างทั้งภาครัฐและชุมชนให้มีความร่วมมือสมานฉันท์ในการจัดการป่าชุมชน เพื่อให้ชาวบ้านในชุมชนได้ใช้ประโยชน์จากพื้นที่ป่าโดยตรง อีกทั้งเป็นแหล่งอาหารป่าด้วย”^๔ จากการสัมภาษณ์มีผู้ให้ข้อมูลสำคัญอีกท่านที่มีแนวคิดสอดคล้องกัน กล่าวว่า “การเป็นผู้นำที่ดีนั้น ควรตระหนักถึงบทบาทของผู้นำชุมชน ควรมีความคิดว่า จะทำอย่างไรให้คนอยู่กับป่าได้อย่างมีความสุขและยั่งยืน โดยไม่เข้าไปบุกรุกเพิ่มเติม มีนโยบายพื้นฐาน ให้ผู้ยากไร้ได้มีพื้นที่ทำกินก่อนและปลูกป่าชดเชย และให้คำนึงถึงประโยชน์ของชุมชนเป็นหลัก”^๕ ซึ่งเป็นความเห็นที่สอดคล้องกับการให้ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลดังกล่าวว่า “พื้นฐานของสิทธิชุมชนที่ว่าผู้นำชุมชน ควรคำนึงถึงสิทธิประโยชน์ของชาวบ้านในพื้นที่ หากชาวบ้านทำประโยชน์ในพื้นที่นั้นจริง ควรให้สิทธิทำกินต่อไป ถ้าพื้นที่นั้นยังมีข้อขัดแย้งกันระหว่างชุมชนกับหน่วยงานรัฐ ควรยกประโยชน์ให้ชาวบ้านไปก่อน”^๖ ซึ่งการลงไปเก็บข้อมูลในพื้นที่ สภาพทั่วไปของผู้นำชุมชนในข้อมูลบางส่วนที่พอจะเป็นสิ่งบ่งบอกถึงสภาพในอดีต พบว่า “ผู้ใหญ่ในหมู่บ้านคนก่อนไม่ได้ทำประชาคม และได้ยกพื้นที่ป่าชุมชนให้หน่วยงานภาครัฐ เป็นป่าอนุรักษ์ไปก่อนแล้ว”^๗ ขณะเดียวกันผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวว่า “ผู้นำชุมชนควรร่วมประชุมให้ชุมชนลงรายชื่อ แจ้งความจำนง ควรช่วยเรียกร้องทวงคืนป่าเดิมและทำประชาคมเรียกร้องทวงสิทธิให้ชาวบ้าน”^๘ และสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่กล่าวว่า “ผู้นำชุมชน ควรที่จะแก้ไขปัญหาให้ชาวบ้านเป็นอย่างยิ่ง ควรช่วยเหลือชาวบ้านให้มีพื้นที่ทำกิน และอนุญาตให้ทำกินตามเดิมที่เคยทำกันมา ท่านเสนอความเห็น ว่า ผู้นำควรสนับสนุนปลูกไผ่รวกในพื้นที่ป่าลาดชัน และชาวบ้านไม่ควรไปบุกรุกป่าเพิ่มเติม”^๙

^๓ สัมภาษณ์ พระครูพิทักษ์นันทคุณ, เจ้าคณะอำเภอสันติสุขกิตติมศักดิ์ จังหวัดน่าน, ๑๓ กรกฎาคม ๒๕๖๐.

^๔ สัมภาษณ์ พระสมุห์ธีรวัฒน์ ธีรวิฑฒโน, เจ้าสำนักสงฆ์บ้านห้วยยาง ตำบลทุ่งช้าง อำเภอทุ่งช้าง จังหวัดน่าน, ๑๒ กรกฎาคม ๒๕๖๐.

^๕ สัมภาษณ์ นายภูเบศ พุฒิรัตนพร, นายอำเภอทุ่งช้าง จังหวัดน่าน, ๔ กรกฎาคม ๒๕๖๐.

^๖ สัมภาษณ์ นางชนานาถ ศิริเดชากิจ, ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งช้าง อำเภอทุ่งช้าง จังหวัดน่าน ๔ กรกฎาคม ๒๕๖๐.

^๗ สัมภาษณ์ นายสม ศรีวิชัย, ประธานกลุ่มผู้สูงอายุบ้านทุ่งผึ้ง ตำบลทุ่งช้าง อำเภอทุ่งช้าง จังหวัดน่าน, ๔ กรกฎาคม ๒๕๖๐.

^๘ สัมภาษณ์ นายเพิ่ม สมทา, ผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้าน บ้านทุ่งผึ้ง ตำบลทุ่งช้าง อำเภอทุ่งช้าง จังหวัดน่าน, ๔ กรกฎาคม ๒๕๖๐.

^๙ สัมภาษณ์ นายไชยวัฒน์ สมพรหม, ประธานเหมืองฝาย บ้านทุ่งผึ้ง ตำบลทุ่งช้าง อำเภอทุ่งช้าง จังหวัดน่าน, ๓ กรกฎาคม ๒๕๖๐.

ปัจจุบันระบบเศรษฐกิจและสังคม มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีเทคโนโลยีที่ทันสมัย มาเป็นเครื่องมือควบคุมในการบริหารจัดการระบบต่างๆ เพิ่มขึ้นมากมาย เมื่อก้าวถึงบทบาทของ ผู้นำที่ดีในยุค ๔.๐ ที่เป็นแนวคิดและแนวปฏิบัติสมัยใหม่ มีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของ สังคมมากขึ้น จะไม่ใช่ผู้ที่คอยสั่งการอีกต่อไป แต่จะเป็นผู้ที่คอยส่งเสริมสนับสนุน ให้แต่ละคนสามารถ ทำงานที่ตัวเองรับผิดชอบให้สำเร็จ รวมถึงการคิดสิ่งใหม่ๆ การนำเอาคุณค่าที่มีในตัวมาสร้างสรรค์ โดยมีทักษะที่จำเป็น และต้องเข้าใจในความต่างของคนในชุมชน มีศรัทธาในคุณค่าความแตกต่างของ แต่ละคน ผู้นำต้องเชื่อว่าทุกคนมีคุณค่าและข้อดีในตัวเอง ต้องมองเห็นความถนัดของแต่ละคน มีการ เจริญพูดคุยและกำหนดเป้าหมายร่วมกัน คิดหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด เพื่อให้งานนั้นสำเร็จได้ด้วยดี ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวอีกว่า “ควรรู้ว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร เพื่อให้เกิดความเข้าใจ ร่วมกัน ตรงกัน เกิดความรัก ความสามัคคีในสังคม มีความรู้และความเข้าใจในการบริหารจัดการ สามารถสร้างจิตสำนึกให้คนตระหนักในหน้าที่ของตน”^{๑๐} ซึ่งได้สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวว่า “ผู้ใหญ่บ้านเป็นนักปกครอง คือ เป็นตัวแทนนายอำเภอ หน้าที่ทันที คือ เป็นผู้บำบัดทุกข์บำรุงสุขตาม กระทรวงมหาดไทยได้กล่าวไว้ แต่ใกล้เข้ามา หากชาวบ้านเกิดความขัดแย้งก็ต้องมีหน้าที่ไกลเกลี่ย ทำความขัดแย้งให้ลดลงน้อยลงปรองดอง และนำไปสู่การสมานฉันท์ในที่สุด แต่กรณีความขัดแย้งที่ เรียกว่ารัฐกับชุมชน หรือความขัดแย้งระหว่างชาวบ้านกับชาวบ้าน ชาวบ้านกับนายทุน มองในแง่ บทบาทหน้าที่ ต้องมีหน้าที่ไกลเกลี่ยใช้และแนะนำข้อกฎหมาย เพื่อให้ชาวบ้านไม่ต้องเป็นทุกข์ หรือรับเคราะห์ มีหน้าที่บำรุงสุข หาแนวทาง ต้องมีการพัฒนา ถ้าต้องคืนป่าจริง ก็ต้องหาวิธีฟื้นฟู ให้กลายเป็นป่า ต้องทำนิเวศ จะปลูก จะทำแนวกันไฟ ทำนองเดียวกัน พื้นที่ที่เหลือน้อยๆ ก็ต้องมี หน้าที่สนับสนุนให้มีน้ำ มีปัจจัยพืช สัตว์ ระบบการผลิต หรือชุมชนที่ไม่เข้มแข็ง กลุ่มผู้นำเหล่านี้ จะต้องไปทำให้เกิดความเข้มแข็ง ประชานป่าชุมชน ประชานกลุ่มต่างๆ ถึงแม้ไม่ได้เป็นประธานแต่ ชาวบ้านนับถือ กลุ่มเหล่านี้จะต้องมีบทบาทชี้แจงความจริง โนมน้าวชักนำ ไปสู่จุดที่เหมาะสมที่สุด แม้กระทั่งช่วยเจรจาไกลเกลี่ยกับรัฐ ไม่ให้สมาชิกในชุมชนที่อ่อนด้อยกว่าและจะต้องไปต่อสู้กับรัฐที่ แข็งกว่า ต้องต่อสู้กับทุนที่เหนือกว่าอีก กลุ่มเหล่านี้จะมาช่วยประคับประคอง เป็นการมองบทบาท ผู้นำในแง่ความเห็นของผมในยุคปัจจุบัน”^{๑๑}

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญหลักได้กล่าวเสริมอีกว่า “ผู้นำต้องฟังเก่งและฟังด้วยหัวใจ ผู้นำต้องรับฟัง ให้มากผู้นำมักชอบพูดเยอะแต่ฟังน้อย ไม่มีใครกล้าแสดงความคิดเห็น ถ้าผู้นำเปิดโอกาสให้มีเวทีแสดง ความคิดเห็นก็ยิ่งทำให้มีพลังคิดมากขึ้น ต้องฝึกฝนคนเป็นและโค้ชได้ ไม่จำเป็นต้องเก่ง แต่บทบาทของ

^{๑๐} สัมภาษณ์ พระครูวิจิตรธรรมโชติ, เจ้าคณะอำเภอทุ่งช้าง-เฉลิมพระเกียรติ จังหวัดน่าน, ๕ กรกฎาคม ๒๕๖๐.

^{๑๑} สัมภาษณ์ นายสำรวย ผัดผล, นายกองค์การบริหารส่วนตำบลเมืองจาง อำเภอภูเพียง จังหวัดน่าน, ๒ สิงหาคม ๒๕๖๐.

โค้ชที่ดีต้องเข้าใจและมองเห็นศักยภาพ เปรียบเหมือนการช่วยค้นหาเป้าหมาย และแนวทางสู่การทำงานที่บรรลุเป้าหมาย ต้องมีทักษะของการการเรียนรู้ ต้องสามารถสร้างกระบวนการเรียนรู้ได้ เพราะจะช่วยให้ทุกกิจกรรมที่บริหารอยู่บรรลุผล เข้าใจสิ่งที่ทำอยู่ตรงกันและคุยในเรื่องเดียวกัน ต้องมีทักษะการเล่าเรื่องเก่ง เพราะการเล่าเรื่องมีผลต่อทัศนคติ ความเชื่อ การเล่าเรื่องได้เก่ง สามารถปรับเปลี่ยนทัศนคติคนได้”^{๑๒} คุณลักษณะที่ผู้นำพึงมี ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์อันคลุมเครือ ในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ผู้นำหลายๆคนเลือกที่จะหยุดหรือชะลอจนกว่าสถานการณ์จะชัดเจนขึ้น ซึ่งในความเป็นจริงนั้นไม่ถูกต้อง เพราะจะทำให้เราทำอะไรได้ช้ากว่าคนอื่น การเป็นผู้นำด้วยวิธีการทำงานแบบเชิงรุกและมีความยืดหยุ่น เพราะไม่มีอะไรเป็นไปตามแบบแผนเดิมตลอดเวลา เราจึงต้องการผู้นำที่ปรับตัวเร็ว เมื่อต้องไปติดต่อกับคนที่ไม่คุ้นชิน หลายๆ ครั้งมักจะถอย ไม่ยืดหยุ่นพอที่จะปรับตัวเข้ากับคนใหม่ๆ การเป็นผู้นำด้วยการร่วมสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับบุคคลที่หลากหลายและต่างมุม รวมถึงการเปิดใจรับฟัง

ทั้งนี้เพราะการสนทนาทำให้เราต่อยอดความคิดได้กว้างขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสื่อสารระหว่างคนต่างรุ่นต่างวัยที่จะนำมาซึ่งการบูรณาการประสบการณ์ที่มีค่าของคนรุ่นก่อนกับแนวความคิดและข้อมูลใหม่ๆ ที่คนรุ่นใหม่รับเข้ามา การเป็นผู้นำที่สามารถสร้างความมั่นใจและความไว้วางใจในตัวบุคคลได้ นั่นคือการสร้างความศรัทธา ในปัจจุบันการเป็นผู้นำไม่ได้ก่อให้เกิดความเชื่อถือเพียงเพราะคนนั้นมีตำแหน่ง แต่ผู้นำที่มีความสามารถนั้น ต้องสร้างศรัทธา ความเชื่อใจขึ้นมาด้วยตัวเอง ความสามารถในการรับมือกับความท้าทายที่เหนือความคาดหมาย ด้วยการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลาผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวว่า “การเป็นผู้นำที่สมบูรณ์แบบ สามารถรับมือความท้าทายที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และที่สำคัญที่สุดผู้นำต้องรู้ด้วยว่าการเรียนรู้ที่แท้จริงมี ๒ แบบ คือ ๑)การเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ไม่ยึดติดกับสิ่งที่เคยเรียนรู้มา และการเรียนรู้สิ่งที่เคยรู้ด้วยมุมมองใหม่ๆ สิ่งเหล่านี้จะทำให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ๒)การเป็นผู้นำภายใต้กรอบการทำงานระยะสั้นและระยะยาวควบคู่กัน ผู้นำไทยหลายๆคน มองงานในวันนี้เพื่อให้เสร็จวันนี้ ได้ผลงานปีต่อปีไว้ซึ่งความยั่งยืนในระยะยาว ขณะที่บางคนชอบคิดไปข้างหน้าอย่างเดียว แต่ระยะสั้นการทำงานวันต่อวันมีปัญหา ดังนั้นผู้นำที่ดีในอนาคต จึงต้องเป็นคนที่มีความสามารถในการสร้างสมดุลของกรอบการทำงานทั้งระยะสั้นและระยะยาวได้พร้อมกัน”^{๑๓}

ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้ให้ทัศนะไว้ว่า “บทบาทของผู้นำชุมชนในการจัดการป่าชุมชน ในด้านการอนุรักษ์ไม่ได้เพิ่งทำกันมา แต่เกิดขึ้นมาหลายชั่วอายุคน ผู้นำคนเก่าๆ ที่เป็นผู้ริเริ่มการดูแล

^{๑๒} สัมภาษณ์ พระครูพิทักษ์นันทคุณ, เจ้าคณะอำเภอสันติสุขกิตติมศักดิ์ จังหวัดน่าน, ๑๓ กรกฎาคม ๒๕๖๐.

^{๑๓} สัมภาษณ์ นายประวิตร ก้อนบาง, นายกองค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งช้าง อำเภอทุ่งช้าง จังหวัดน่าน, ๕ กรกฎาคม ๒๕๖๐.

รักษาป่า รักษาต้นน้ำ มักจะถูกมองข้าม ละเลย เพิกเฉย ผู้นำรุ่นใหม่ควรยกย่องเชิดชู นำจุดประสงค์ นโยบาย หรือกฎระเบียบต่างๆ ที่เคยใช้ เคยปฏิบัติมาเป็นประเด็นในการจัดประกายให้ผู้นำรุ่นหลังได้ สืบทอดต่อยอดความคิด ให้เกียรติคนรุ่นเก่า ให้ความร่วมมือ ไม่เอาความคิดของตนเองเป็นที่ตั้ง และคิดว่าเป็นผลงานของตน ควรเป็นคนใจกว้าง หาแนวร่วมในการทำงานร่วมกัน ไม่ใช่เป็นพระเอก อยู่คนเดียว ลุยคนเดียวจะไปไม่รอด มีการวางแผนให้ตั้งคนรุ่นเก่ามาเป็นทีปรึกษา คณะทำงาน ปฏิบัติงานเป็นคนรุ่นราวคราวเดียวกัน เด็กและเยาวชนควรดึงเข้ามาเป็นกำลังหนุนกำลังเสริม ต่อยอดในอนาคต”^{๑๔} และสอดคล้องกันกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญว่า “ผู้นำชุมชนมีความสำคัญมากที่สุด เพราะอยู่ในพื้นที่มองเห็นสภาพปัญหาอยู่ทุกวัน แนวทางแก้ไขปัญหา ผู้นำชุมชนจะรู้ดีที่สุด หน่วยงาน ราชการ เป็นผู้สนับสนุนข้อมูล องค์ความรู้ ซึ่งผู้ใหญ่บ้านมีหน้าที่ดูแลทุกข์สุขของชาวบ้านอยู่แล้ว โดยเฉพาะทรัพยากรธรรมชาติ ผู้ใหญ่บ้านเป็นเจ้าหน้าที่ป่าไม้โดยกฎหมาย สามารถดำเนินการได้อยู่แล้ว หรือจะเชิญเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบมาร่วมกันพูดคุย ประชุมสร้างความเข้าใจกัน ทำประชาคม ผลสุดท้ายก็ต้องมีการเรียนรู้ในการแก้ปัญหาร่วมกันระหว่างภาครัฐและชุมชน”^{๑๕}

สรุปได้ว่า สภาพทั่วไปของบทบาทของผู้นำชุมชน ที่ประกอบด้วย ผู้นำแบบเป็นทางการที่เป็นนักปกครอง คือ กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้าน เป็นนักบริหาร คือ นายกองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น นายกเทศมนตรี และนักวิชาการ คือ พนักงานข้าราชการป่าไม้ และผู้นำแบบไม่เป็นทางการที่เป็นผู้นำทางจิตวิญญาณ ผู้นำทางศาสนา เช่น พระสงฆ์ ปราชญ์ชาวบ้าน ประธานกลุ่มต่างๆ เป็นต้น บทบาทของผู้นำชุมชน มีการปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมาย ตามกฎระเบียบของชุมชน เพื่อวางแผนสร้างกระบวนการเรียนรู้ ระบบคิด และวิเคราะห์ ร่วมกันเป็นทีม มีการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน มีทักษะและคุณสมบัติของการเป็นผู้นำ ควรศึกษาหาข้อมูล ข้อเท็จจริง ซึ่งจะได้มาจากผู้นำรุ่นเก่าที่เคยดำเนินการมาก่อน โดยนำประสบการณ์ที่มีค่าของคนรุ่นก่อนกับแนวความคิดและข้อมูลใหม่ๆ ที่คนรุ่นใหม่รับเข้ามา ให้คนในชุมชนอยู่ร่วมกันอย่างผาสุกแบบเครือญาติ เป็นพี่เป็นน้อง ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ตามวิถีความเป็นอยู่แบบชนบท ปกษาหาแนวทางแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชนร่วมกันได้ คนในชุมชนให้การยอมรับ ให้ความไว้วางใจ ยกย่อง และเคารพนับถือ สืบเนื่องกันมานาน

^{๑๔} สัมภาษณ์ นายสำรวย ผัดผล, นายกองค์การบริหารส่วนตำบลเมืองจัง อำเภอกุเพียง จังหวัดน่าน, ๒ สิงหาคม ๒๕๖๐.

^{๑๕} สัมภาษณ์ นางภควดี เสียงหวาน, กำนัน ตำบลทุ่งช้าง อำเภอทุ่งช้าง จังหวัดน่าน, ๔ กรกฎาคม ๒๕๖๐.

ตารางที่ ๒.๑ การเรียนรู้ตามบทบาทของผู้นำ

ลำดับ	บทบาทด้าน	การเรียนรู้
๑	บทบาทด้านความรอบรู้ของผู้นำ	ต้องมีความมุ่งมั่นในการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ที่ทันต่อสภาพการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ
๒	บทบาทด้านแบบแผนความคิด ความอ่าน	ต้องมีการบวนการคิด วิเคราะห์และวินิจฉัยข้อมูลต่างๆ ของชุมชนบนพื้นฐานของข้อเท็จจริง
๓	บทบาทด้านวิสัยทัศน์ร่วมกันของ ผู้นำชุมชน	มีการวางแผนงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน
๔	บทบาทด้านการเรียนรู้ของทีม	ต้องมีการวางแผนการปฏิบัติงานร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และยอมรับเหตุผลของกันและกัน
๕	บทบาทในด้านกระบวนการคิด อย่างเป็นระบบ	ต้องกำหนดเป้าหมายและทิศทางที่ชัดเจน สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน มีความสามารถในการคิดและปฏิบัติงานที่สลับซับซ้อนได้อย่างเป็นระบบ

๒.๒ บทบาทของผู้นำชุมชนในการเสริมสร้างความสมานฉันท์ระหว่างภาครัฐกับประชาชน

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักสำคัญในเรื่องบทบาทของผู้นำชุมชน ในการเสริมสร้างความสมานฉันท์ระหว่างภาครัฐกับประชาชน มีเนื้อหาสาระที่สำคัญเกี่ยวข้องในหลายประเด็น เริ่มตั้งแต่สาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในชุมชน ระหว่างภาครัฐกับชาวบ้าน การแก้ปัญหาและลดความขัดแย้ง การเสริมสร้างความสมานฉันท์ ในแง่ของบทบาทผู้นำชุมชน สาเหตุของความขัดแย้ง ปฏิสัมพันธ์ที่มีลักษณะของความไม่เป็นมิตรหรือตรงกันข้ามหรือไม่ลงรอยกันหรือความไม่สอดคล้องกันลักษณะของความไม่ลงรอยกันหรือไม่สอดคล้องกันนี้จะเกี่ยวข้องกับประเด็นต่างๆ หลายประเด็น เช่น ค่านิยมความคิดทัศนคติเป้าหมายผลประโยชน์ความสนใจ เป็นต้น

๒.๒.๑ บทบาทการแก้ปัญหาและลดความขัดแย้ง

ผู้วิจัยได้ทำแบบสัมภาษณ์ บันทึกข้อมูลจากผู้นำชุมชน ในกลุ่มผู้นำทางจิตวิญญาณตามบทบาทของผู้นำชุมชน ในการเสริมสร้างความสมานฉันท์ ดังได้กล่าวไว้ว่า “ควรรู้ว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน เกิดความรัก ความสามัคคีในสังคม มีความรู้และความเข้าใจ

ในการบริหารจัดการ สามารถสร้างจิตสำนึกให้คนตระหนักในหน้าที่ของตน”^{๑๖} สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวว่า “ผู้นำควรมีจิตใจที่กว้างขวาง ผู้นำรุ่นใหม่ควรสืบทอดแนวคิดของคนรุ่นเก่านำไปต่อยอด ยกย่องเชิดชูและให้เกียรติคนเก่าแก่ที่เคยทำงานร่วมกันมาก่อน และข้อสำคัญการทำงานเชิงรุกจะต้องหาแนวร่วมที่มีอุดมการณ์เดียวกัน ไม่ว่าจะเป็นทั้งเอกชนและภาครัฐเพื่อร่วมกันเสริมสร้างความสมานฉันท์”^{๑๗} ซึ่งมีความสอดคล้องกับทัศนะของผู้ให้ข้อมูลสำคัญว่า “บทบาทหน้าที่ของผู้นำชุมชน เป็นต้นแบบในการเสริมสร้างภาวะผู้นำ ที่ต้องสร้างทั้งภาครัฐและชุมชนให้มีความร่วมมือสมานฉันท์ในการจัดการป่า เพื่อให้คนในชุมชนได้ใช้ประโยชน์จากพื้นที่ป่าโดยตรง อีกทั้งเป็นแหล่งอาหารป่าด้วย”^{๑๘} ผู้ให้ข้อมูลสำคัญอีกท่านได้กล่าวว่า “บทบาทของผู้นำชุมชนควรมีเมตตา จิตใจเป็นกลาง มีความเสมอภาค ไม่มีอคติ มองเห็นประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก มีภาวะของผู้นำ”^{๑๙} ผู้ให้ข้อมูลหลักสำคัญได้แสดงทัศนะอีกมุมหนึ่งว่า “บทบาทของผู้นำชุมชน ควรมีกฎกติกาการจัดการป่าชุมชน และถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด มีมาตรการควบคุมดูแลการจัดการพื้นที่ป่าชุมชน เป้าหมายคือ เพื่อต้องการอนุรักษ์ไว้ให้แก่ลูกหลาน ไม่ฝ่าฝืน ตัดไม้ โดยคณะกรรมการหมู่บ้านเป็นผู้กำกับดูแล”^{๒๐} ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้ให้ความเห็นอีกว่า “ลักษณะของผู้นำชุมชนมีอยู่ ๒ ประการหลักๆ คือ ผู้นำส่วนปกครองควรมีบทบาทโดยหน้าที่ในการบำบัดทุกข์ บำรุงสุข ช่วยไกล่เกลี่ยในข้อพิพาทต่างๆ มีการคิดแผนพัฒนาประคับประคอง สนับสนุนให้มีกลุ่มและเครือข่ายต่างๆ เกิดขึ้น และผู้นำทางจิตวิญญาณควรมีบทบาทในการเสนอข้อเท็จจริง ช่วยเจรจาไกล่เกลี่ยระหว่างประชาชนกับภาครัฐ”^{๒๑}

ความขัดแย้งอันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสังคมที่เคยเป็นสังคมเกษตรกรรม เมื่อมีการพัฒนาอุตสาหกรรมเกิดขึ้น ย่อมทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างสังคมสองส่วน คือ ส่วนของชนบทที่เป็นภาคเกษตร กับส่วนของชุมชนเมืองซึ่งเป็นภาคอุตสาหกรรม ตัวอย่างเช่น ความขัดแย้งระหว่างคนสองกลุ่ม กลุ่มผู้เป็นเจ้าของปัจจัยการผลิต เจ้าของกิจการบริการ กับผู้ใช้แรงงานหรือลูกจ้างในเรื่อง

^{๑๖} สัมภาษณ์ พระครูวิจิตรธรรมโชติ, เจ้าคณะอำเภอทุ่งช้าง-เฉลิมพระเกียรติ จังหวัดน่าน, ๕ กรกฎาคม ๒๕๖๐.

^{๑๗} สัมภาษณ์ พระครูพิทักษ์นันทคุณ, เจ้าคณะอำเภอสันติสุขกิตติมศักดิ์ จังหวัดน่าน, ๑๓ กรกฎาคม ๒๕๖๐.

^{๑๘} สัมภาษณ์ พระสมุห์ธีรวัฒน์ ธีรวิฑฒโน, เจ้าสำนักสงฆ์บ้านห้วยยาง ตำบลทุ่งช้าง อำเภอทุ่งช้าง จังหวัดน่าน, ๑๒ กรกฎาคม ๒๕๖๐.

^{๑๙} สัมภาษณ์ นายประวิตร ก้อนบาง, นายกองค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งช้าง อำเภอทุ่งช้าง จังหวัดน่าน, ๕ กรกฎาคม ๒๕๖๐.

^{๒๐} สัมภาษณ์ นางกวดี เสียงหวาน, กำนัน ตำบลทุ่งช้าง อำเภอทุ่งช้าง จังหวัดน่าน, ๔ กรกฎาคม ๒๕๖๐.

^{๒๑} สัมภาษณ์ นายสำรวย ผัดผล, นายกองค์การบริหารส่วนตำบลเมืองจาง อำเภอกู่เพียง จังหวัดน่าน, ๒ สิงหาคม ๒๕๖๐.

ของค่าจ้างความยุติธรรม เกียรติและศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ ถือว่าเป็นความขัดแย้งของชนชั้น และหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหาโดยใช้ความรุนแรงความขัดแย้งที่เกิดจากความต้องการ สิ่งตอบแทนและผลประโยชน์ สังคมขยายตัวเพิ่มขึ้น มีความต้องการมากขึ้น แต่เนื่องมาจากทรัพยากร หรือรางวัลที่มีอย่างจำกัด เกิดเป็นการแข่งขัน หรือจัดตั้งกลุ่มที่มีอุดมการณ์เดียวกันให้เข้มแข็ง มีอำนาจ ต่อรอง ผู้นำของหน่วยงานภาครัฐ มีความคิดเห็นที่แตกต่างกันในบางส่วน

ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวไว้ว่า “ผู้นำควรดูแลทุกข์สุขของประชาชน ผู้นำทำงานตาม หน้าที่ของตนแล้ว ต้องมีการพูดคุยขอความคิดเห็นส่วนใหญ่ของชุมชน และสร้างความเข้าใจในชุมชน ด้วย เช่น การทำประชาคม”^{๒๒} สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่กล่าวว่า “ให้มุ่งเน้นถึงบทบาทของ ผู้นำชุมชน ควรมีแนวคิดว่า ทำอย่างไรที่จะให้คนอยู่กับป่าได้อย่างมีความสุขและยั่งยืน โดยไม่เข้าไป บุกรุกเพิ่มเติม มีนโยบายพื้นฐาน ให้ผู้ยากไร้ได้มีพื้นที่ทำกิน เลี้ยงชีพก่อนและปลูกป่าชดเชย โดยให้ คำนึงถึงประโยชน์ชาวบ้านในชุมชนเป็นหลัก”^{๒๓} ซึ่งเป็นความเห็นที่สอดคล้องให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญว่า “พื้นฐานของสิทธิชุมชนที่ว่าผู้นำชุมชน ควรคำนึงถึง สิทธิประโยชน์ของชาวบ้านในพื้นที่นั้นจริง ควรให้สิทธิพื้นที่ทำกินต่อไป ถ้าพื้นที่นั้นยังมีข้อขัดแย้งกันระหว่างชุมชนกับหน่วยงานรัฐ ควรยก ประโยชน์ให้ชาวบ้าน เพื่อแก้ปัญหาความยากจนของชุมชน”^{๒๔} ความขัดแย้งที่เกิดจากความต้องการ สิ่งตอบแทนและผลประโยชน์มากขึ้น เมื่อสังคมขยายตัวเพิ่มขึ้น มีความต้องการมากขึ้น แต่เนื่องมาจาก ทรัพยากรหรือรางวัลที่มีอย่างจำกัด เกิดเป็นการแข่งขันหรือจัดตั้งกลุ่มที่มีอุดมการณ์เดียวกันให้ เข้มแข็ง มีอำนาจต่อรองกับหน่วยงานภาครัฐ

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในส่วน of ประชาชน และตัวแทนชาวบ้านในชุมชน ได้แสดงทัศนะถึงสภาพปัญหาของชุมชน และคิดว่าบทบาทของผู้นำชุมชนในพื้นที่ควรทำหน้าที่ อย่างไร มีความเห็นที่ต่างกันออกไปโดยกล่าวว่า “ผู้นำชุมชน ควรมีบทบาทในการไกล่เกลี่ย โดยใช้ เครื่องมือ ภาพถ่าย หาข้อมูล ใช้ข้อมูลในการประสานงาน หาร่องรอยในอดีตของพื้นที่และทำตัวเป็น กลางไม่เอียงไปข้างใดข้างหนึ่ง”^{๒๕} ความขัดแย้งที่เกิดจากระเบียบการเมือง การปกครอง และการ บริหาร ที่มีอยู่เดิม ที่กลุ่มหนึ่งอยู่ในฐานะเหนือกว่าทั้งสถานะทางสังคมและอำนาจ ไม่เป็นที่ยอมรับ ของประชาชนและมีความไม่ชอบธรรมทางการเมืองความขัดแย้งเป็นทั้งสิ่งที่ดีและไม่ดี ขึ้นอยู่กับ

^{๒๒} สัมภาษณ์ นายประสิทธิ์ พัฒนใหญ่ยิ่ง, ผู้อำนวยการสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม จังหวัดน่าน, ๒๐ กรกฎาคม ๒๕๖๐.

^{๒๓} สัมภาษณ์ นายภูเบศ พุฒิรัตนพร, นายอำเภอทุ่งช้าง จังหวัดน่าน, ๔ กรกฎาคม ๒๕๖๐.

^{๒๔} สัมภาษณ์ นางชนานาถ ศิริเดชากิจ, ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งช้าง อำเภอทุ่งช้าง จังหวัด น่าน, ๔ กรกฎาคม ๒๕๖๐.

^{๒๕} สัมภาษณ์ นางพิมลพรรณ สกิดรัมย์, ผู้จัดการมูลนิธิอีกเมืองน่าน อำเภอเมืองน่าน จังหวัดน่าน, ๒ สิงหาคม ๒๕๖๐.

แนวคิดและความเชื่อของแต่ละบุคคล บางคนมองความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดี เป็นของคู่กับความรุนแรง สำหรับกลุ่มบุคคลบางกลุ่ม ในปัจจุบันแนวความคิดว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งปกติที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ ความขัดแย้งบางอย่างเป็นสิ่งที่ดีเพราะช่วยกระตุ้นให้คนพยายามแก้ปัญหา โดยใช้วิธีเปลี่ยนความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์และสร้างสรรค์ได้ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวว่า “การไม่ยอมรับของทางราชการ ทำให้เกิดความขัดแย้ง จึงเสนอแนะว่ารัฐควรกันเขตป่าออกจากป่าสงวน การจัดการป่าชุมชน ควรใช้หลักรัฐศาสตร์ ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น”^{๒๖} และให้พยายามช่วยกันแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการยึดหลักการที่เป็นธรรมด้วยว่า “พื้นฐานของสิทธิชุมชนที่ว่าผู้นำชุมชนควรคำนึงถึง สิทธิประโยชน์ของชาวบ้านในพื้นที่นั้นจริง ควรให้สิทธิทำกินต่อไป ถ้าพื้นที่นั้นยังมีข้อขัดแย้งกันระหว่างชุมชนกับหน่วยงานรัฐ ควรยกประโยชน์ให้ชาวบ้านก่อน”^{๒๗} ความขัดแย้งที่เกิดจากระเบียบการเมือง การปกครอง และการบริหารที่มีอยู่เดิม ที่กลุ่มหนึ่งอยู่ในฐานะเหนือกว่าอีกกลุ่มทั้งสถานะทางสังคมและอำนาจที่ไม่เป็นที่ยอมรับของประชาชน และมีความไม่ชอบธรรมทางการเมือง

ทั้งนี้ความขัดแย้งเป็นทั้งสิ่งที่ดีและไม่ดี ขึ้นอยู่กับแนวคิดและความเชื่อของแต่ละบุคคล บางคนมองความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดี เป็นของคู่กับความรุนแรง สำหรับกลุ่มบุคคลบางกลุ่ม แนวทางการแก้ปัญหาและลดความขัดแย้งตรงเข้าไปแก้ปัญหาที่ตรงนั้นเลย เป็นลักษณะการเผชิญหน้ากันระหว่างกลุ่มที่กำลังขัดแย้งกันอยู่ การตรงเข้าไปโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อแก้ปัญหาไม่ใช่เป็นการเอาชนะหรือตัดสินว่าใครถูกใครผิด วิธีนี้จะได้ผลถ้าความขัดแย้งนั้นมาจากการสื่อสารที่ไม่ถูกต้อง แต่ถ้าเกิดจากทัศนคติ ความคิดหรือค่านิยมระหว่างบุคคลการใช้วิธีนี้อาจจะไม่บรรลุผลสำเร็จ อาจจะต้องนำวิธีอื่นมาใช้แทน ผู้นำที่ดีควรมีทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งควรเสริมสร้างทักษะการสื่อสาร ดังนี้ การเป็นผู้รับส่งข่าวสารที่ดี ต้องเป็นผู้ที่ส่งและรับข่าวสารได้ดี มีทักษะการพูดที่ดี เช่น พูดด้วยระดับน้ำเสียงที่เหมาะสมสุภาพให้ความเคารพนับถือกัน ไม่เร็วไม่ช้าจนเกินไป ชัดถ้อยชัดคำพูดตรงประเด็น การรับข่าวสารและการเป็นผู้ฟังที่ดี ควรมีทักษะการฟังที่ดี เช่น ฟังอย่างตั้งใจ และทบทวนสิ่งที่ฟังอย่างมีเหตุผล มีสมาธิในการฟัง เป็นต้น

ผู้นำต้องแสดงให้เห็นว่าเป้าหมายของแต่ละกลุ่มต้องการเข้าถึง ถ้าไม่ร่วมมือกันก็จะไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ ต้องชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการร่วมมือร่วมใจกัน ลดความขัดแย้งโดยการขยายทรัพยากรธรรมชาติ โดยการเพิ่มทรัพยากรที่ขาดแคลนเพื่อลดความขัดแย้ง ทำให้เกิดความราบรื่นกลมกลืนกัน โดยการลดทิว พยายามยกประเด็นความเหมือนกัน พวกเดียวกันของทั้งสองฝ่ายมาเป็นประเด็น โดยยึดหลักสามานสามัคคี ทั้งสองฝ่ายต้องมีใจต่อการลดข้อขัดแย้งโดย

^{๒๖} สัมภาษณ์ นายสม ศรีวิชัย, ประธานกลุ่มผู้สูงอายุบ้านทุ่งผึ้ง ตำบลทุ่งช้าง อำเภอทุ่งช้าง จังหวัดน่าน, ๒๙ มิถุนายน ๒๕๖๐.

^{๒๗} สัมภาษณ์ นายเพิ่ม สมทา, ผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้าน บ้านทุ่งผึ้ง ตำบลทุ่งช้าง อำเภอทุ่งช้าง จังหวัดน่าน, ๔ กรกฎาคม ๒๕๖๐.

การประนีประนอมกัน วิธีการนี้ต้องใช้คนกลาง หรือให้คู่กรณีส่งตัวแทนมาเจรจาต่อรองกัน โดยทั้งคู่จะมีบางส่วนได้ บางส่วนเสียใช้กำลังหรือการบีบบังคับ วิธีนี้ใช้วิธีสลายข้อขัดแย้งโดยฐานะของการมีอำนาจของผู้บังคับบัญชา โดยใช้ระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมาย หรือคำสั่งให้คู่กรณียินยอม แต่อาจไม่ได้หมายถึงยอมรับหรือเห็นด้วย การแก้วิธีนี้ใช้ได้ระยะสั้นเท่านั้น โดยมุ่งลดผลที่ตามมาไม่ได้ลดที่เหตุของปัญหา ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวถึง แนวทางการแก้ปัญหาและลดความขัดแย้งโดยใช้หลักความร่วมมือและการเพิ่มทรัพยากร

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวไว้ว่า “ควรตั้งคณะกรรมการป่าชุมชน ดูแลรักษาและอนุรักษ์ป่า และต้องบูรณาการร่วมกับภาครัฐ ให้หน่วยงานภาครัฐ คือ กรมป่าไม้ เน้นนำ และเป็นพี่ปรึกษาในข้อกฎหมาย ให้สอดคล้องกับกติกาของชุมชน ควรพัฒนาเป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศและเชิงธรรมชาติ ให้ความรู้ของไม้ที่มีคุณค่าและสมุนไพรต่างๆ เน้นว่าควรมาจากแนวคิดของชุมชนเอง ชุมชนมีความต้องการที่จะทำกิจกรรม โดยได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐในเชิงวิชาการ”^{๒๘} และเสนอเพิ่มเติมโดยใช้แนวทางการบังคับให้ปฏิบัติตามหน้าที่อย่างเคร่งครัด ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวว่า “ควรบังคับใช้กฎระเบียบของป่าชุมชนอย่างเต็มที่ เจ้าหน้าที่ควรออกตรวจร่วมกับชุมชนในการสำรวจพื้นที่อย่างน้อยเดือนละครั้ง และให้ข้อมูลเกี่ยวกับป่าชุมชนบูรณาการร่วมกันกับชาวบ้าน”^{๒๙} และแนวทางลดความขัดแย้งโดยการประนีประนอมกัน ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวว่า “เมตตาเป็นเครื่องคำจุนโลก อะลุ่มอล่วยแก่กัน อาจจะใช้เวลาพอสมควรในการจัดการ มีการประนีประนอม ระหว่างภาครัฐกับประชาชน มีความเอื้อเฟื้อต่อกัน และปฏิบัติตามกฎระเบียบ”^{๓๐} “พื้นที่ส่วนไหนสามารถทำเกษตรกรรมได้ ควรมอบคืนให้ประชาชน ได้ใช้ทำประโยชน์ในการเลี้ยงชีพ พื้นที่ป่าใหญ่ควรร่วมกันอนุรักษ์ไว้เหมือนเดิม ชุมชนมีพื้นที่จำกัดควรจัดสรรให้ชาวบ้านมีพื้นที่ทำกินก่อน”^{๓๑}

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะมากหรือน้อย ย่อมเกิดอุปสรรคต่อระบบการบริหารจัดการของแต่ละชุมชน ซึ่งส่วนใหญ่ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสังคมชนบทของไทย เป็นความขัดแย้งที่อยู่ในระดับที่พอเหมาะ กล่าวคือ ความขัดแย้งที่ยังไม่ถึงขั้นทำให้เกิดการแตกแยก ซึ่งจะเป็นสิ่งที่ดี เพราะจะช่วยกระตุ้นให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่ ๆ มีการศึกษาหาแนวทางการแก้ปัญหาและลดความขัดแย้ง

^{๒๘} สัมภาษณ์ นายมานพ อินททำ, พนักงานข้าราชการประจำหน่วยป้องกันรักษาป่า ที่ นน. ๑๔ ท่งช้าง จังหวัดน่าน, ๑๗ กรกฎาคม ๒๕๖๐.

^{๒๙} สัมภาษณ์ นายเพิ่ม สมทา, ผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้าน บ้านทุ่งผึ้ง ตำบลทุ่งช้าง อำเภอทุ่งช้าง จังหวัดน่าน, ๔ กรกฎาคม ๒๕๖๐.

^{๓๐} สัมภาษณ์ นายไชยวัฒน์ สมพรหม, ประธานเหมืองฝาย บ้านทุ่งผึ้ง ตำบลทุ่งช้าง อำเภอทุ่งช้าง จังหวัดน่าน, ๓ กรกฎาคม ๒๕๖๐.

^{๓๑} สัมภาษณ์ นายประสิทธิ์ พัฒนาใหญ่ยิ่ง, ผู้อำนวยการสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม จังหวัดน่าน, ๒๐ กรกฎาคม ๒๕๖๐.

ก่อให้เกิดความคิดให้มีการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ เกิดขึ้น มีแรงจูงใจ ทำทลายความสามารถเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เป็นไปในทางที่ดีขึ้นกับทุกฝ่าย และสร้างบรรยากาศของการดำเนินงานให้ดีขึ้นได้

๒.๒.๒ บทบาทการเสริมสร้างความสมานฉันท์

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเรื่อง บทบาทของผู้นำชุมชนในการเสริมสร้างความสมานฉันท์ผู้วิจัยได้วิเคราะห์เป็นประเด็นไว้ดังนี้คือ (๑)ความไว้วางใจ ความรู้สึกเต็มใจของผู้นำชุมชน ความรู้เหตุผล การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพระหว่างบุคคล (๒)ความเปิดเผย ความมั่นใจของบุคคลในตัวผู้นำว่าเป็นผู้มีความซื่อสัตย์ โปร่งใส ตรวจสอบได้ จริงใจและการมีส่วนร่วม (๓)ความเต็มใจที่จะแก้ปัญหา ความน่าเชื่อถือ ผู้นำต้องปฏิบัติในสิ่งที่พูดและรักษาสัญญาต่อผู้อื่นความเสมอภาค (๔)ผู้นำต้องให้ความสนใจและห่วงใยผู้อื่นด้วยบรรทัดฐานของความยุติธรรมและไม่อคติ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวถึงความไว้วางใจว่า“ความไว้วางใจเป็นวิถีทางหนึ่งของการสะท้อนความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรและระหว่างบุคคลอื่นที่สำคัญ คือ แสดงถึงความแตกต่างระหว่างความสำเร็จและความล้มเหลวในความสัมพันธ์นั้นๆ”^{๓๒} ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวว่า “ความไว้วางใจต้องใช้เวลาในการพัฒนา การคงไว้ซึ่งความไว้วางใจจะต้องทำให้มีอยู่อย่างสม่ำเสมอ การสร้างความไว้วางใจจะใช้เวลานาน หรืออาจจะใช้เวลาสั้นก็ได้ โดยต้องมีเป้าหมายร่วมกันและไม่มีการลวงโทษ จะทำให้ความไว้วางใจพัฒนาได้เร็วขึ้น ซึ่งเป็นความท้าทายของผู้นำ ความต้องการความไว้วางใจต้องมีความอดทน ความไว้วางใจในองค์กรต่ำก็จะทำให้ผลการปฏิบัติงานต่ำ ถ้าความไว้วางใจในองค์กรสูง จะทำให้บุคลากรทุกคนมีมาตรฐานในการทำงานที่สูง ความไว้วางใจต้องใช้ทักษะและการฝึกปฏิบัติ ซึ่งการพัฒนาทักษะและจิตใจ เป็นสิ่งที่จำเป็นของผู้นำต่อสัมพันธภาพความไว้วางใจกันในการบริหารจัดการองค์กร”^{๓๓} ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวอีกว่า“การมีส่วนร่วมของประชาชน เป็นการกระจายโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมทางการเมืองและการบริหารเกี่ยวกับการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรของชุมชน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิตและความเป็นอยู่ของประชาชน โดยการให้ข้อมูล ความคิดเห็น ให้คำแนะนำปรึกษา ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ ตลอดจนจนถึงการควบคุมโดยตรงจากประชาชน”^{๓๔} ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวว่า “เงื่อนไขพื้นฐานของการมีส่วนร่วมของประชาชนมี ๓ ประการ คือต้องมีอิสรภาพ ประชาชนมีอิสระที่จะเข้าร่วมหรือไม่ก็ได้ การเข้าร่วมต้องเป็นไปด้วยความสมัครใจ การถูกบังคับให้ร่วมไม่ว่าจะในรูปแบบใดไม่ถือว่าเป็นการมี

^{๓๒} สัมภาษณ์ นางชนานาถ ศิริเดชากิจ, ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งช้าง อำเภอทุ่งช้าง จังหวัดน่าน, ๔ กรกฎาคม ๒๕๖๐.

^{๓๓} สัมภาษณ์ พระครูพิทักษ์นันทคุณ, เจ้าคณะอำเภอสันติสุขกิตติมศักดิ์ จังหวัดน่าน, ๑๓ กรกฎาคม ๒๕๖๐.

^{๓๔} สัมภาษณ์ นายสม ศรีวิชัย, ประธานกลุ่มผู้สูงอายุ บ้านทุ่งผึ้ง ตำบลทุ่งช้าง อำเภอทุ่งช้าง จังหวัดน่าน, ๒๙ มิถุนายน ๒๕๖๐.

ส่วนร่วมต้องมีความเสมอภาค ประชาชนที่เข้าร่วมในกิจกรรมใดจะต้องมีสิทธิเท่าเทียมกับผู้เข้าร่วมคนอื่นๆ ต้องมีความสามารถ ประชาชนหรือกลุ่มเป้าหมายจะต้องมีความสามารถพอที่จะเข้าร่วมในกิจกรรมนั้นๆ หมายความว่า ในบางกิจกรรมแม้จะกำหนดว่าผู้เข้าร่วมมีเสรีภาพและเสมอภาคแต่กิจกรรมที่กำหนดไว้มีความซับซ้อนเกินความสามารถของกลุ่มเป้าหมาย การมีส่วนร่วมย่อมเกิดขึ้นไม่ได้ อาจจะต้องเสริมสร้างความสามารถของประชาชนให้มีความสามารถเข้าร่วมได้”^{๓๕}

การเปิดเผยความจริง ความมั่นใจของบุคคลในตัวเองว่าเป็นผู้มีความซื่อสัตย์ โปร่งใส ตรวจสอบได้ จริงใจ การที่ประชาชนจะเข้าไปมีบทบาทหรือมีส่วนร่วมหรือไม่เข้าร่วมนั้น มีเงื่อนไขหลายประการที่มีผลต่อการตัดสินใจเข้ามามีส่วนร่วม ซึ่งอาจเป็นไปด้วยความเต็มใจหรือถูกบีบบังคับหรือผลักดันให้เข้าไปมีส่วนร่วม ดังนั้นเงื่อนไขในการเข้ามามีส่วนร่วมของประชาชน จึงขึ้นอยู่กับหลายลักษณะด้วยกัน โดยผู้ให้ข้อมูลหลักสำคัญ ได้เสนอเงื่อนไขเบื้องต้นของการมีส่วนร่วมในการสร้างความสมานฉันท์ไว้ คือ “ภาครัฐจะต้องมีการยอมรับในแนวความคิดการมีส่วนร่วมของประชาชนก่อนในเบื้องต้น และได้บรรจุหลักการนี้ไว้ในแผนหรือนโยบายในระดับต่างๆ ด้วยประชาชนต้องมีพื้นฐานองค์กรประชาชนที่สามารถเป็นตัวแทนในการเจรจาต่อรองกับกลุ่มผลประโยชน์และบุคคลอื่นๆ ได้ ประชาชนต้องมีอิสระในความคิดริเริ่มและในการตัดสินใจในระดับท้องถิ่นการเปิดเผยความจริง ความซื่อสัตย์ โปร่งใส เพื่อกำหนดกิจกรรมของตนเองชุมชนต้องมีการไหลเวียนของข่าวสารและความรู้ใหม่ๆ โดยเฉพาะหลักการและปรัชญาของการพัฒนาเทคนิควิธีการ ในการจัดสรรทรัพยากร และความรู้ทางการบริหารงานชุมชนจะต้องได้รับการสนับสนุนทางด้านสิ่งของและความคิดเทคนิคที่จำเป็น โดยเฉพาะในระยะแรก”^{๓๖} ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งประเด็นวิธีการเปิดเผยความจริง ตามระดับขั้นการมีส่วนร่วมของประชาชนอาจแบ่งได้หลายวิธี ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และความละเอียดของการแบ่งเป็นสำคัญ การแบ่งระดับขั้นการมีส่วนร่วมของประชาชนอาจแบ่งได้จากระดับต่ำสุดไปหาระดับสูงสุด และจำนวนประชาชนที่เข้ามามีส่วนร่วมในแต่ละระดับจะเป็นปฏิภาคกับระดับของการมีส่วนร่วม กล่าวคือ ถ้าระดับการมีส่วนร่วมต่ำ จำนวนประชาชนที่เข้ามามีส่วนร่วมจะมาก และยิ่งระดับการมีส่วนร่วมสูงขึ้นเพียงใด จำนวนประชาชนที่เข้ามามีส่วนร่วมก็จะลดลงตามลำดับ ระดับการมีส่วนร่วมของประชาชนเรียงตามลำดับจากต่ำสุดไปหาสูงสุด ได้แก่ ระดับการให้ข้อมูล เป็นระดับต่ำสุดและเป็นวิธีการที่ง่ายที่สุดของการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้นำหรือผู้วางแผนกับประชาชน เพื่อให้ข้อมูลแก่ประชาชนเกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้นำหรือผู้วางแผน แต่ไม่เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นหรือเข้ามาเกี่ยวข้องใดๆ วิธีการให้ข้อมูลอาจกระทำได้หลายวิธี เช่น การแถลงข่าว การแจกข่าว การแสดง

^{๓๕} สัมภาษณ์ นางพิมลพรรณ สกิดรัมย์, ผู้จัดการมูลนิธิอีกเมืองน่าน อำเภอเมืองน่าน จังหวัดน่าน, ๒ สิงหาคม ๒๕๖๐.

^{๓๖} สัมภาษณ์ นางชนานาถ ศิริเดชากิจ, ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งช้าง อำเภอทุ่งช้าง จังหวัดน่าน, ๔ กรกฎาคม ๒๕๖๐.

นิทรรศการ และการทำหนังสือพิมพ์ ตลอดจน การใช้สื่ออื่นๆ เช่นโทรทัศน์ วิทยุ สื่อบุคคล และหอกระจายข่าว เป็นต้น

ความเต็มใจที่จะแก้ปัญหา ความน่าเชื่อถือของผู้นำ ต้องปฏิบัติในสิ่งที่พูดและรักษาสัญญาต่อผู้อื่น ให้ความเสมอภาค อย่างไรก็ดี เพื่อป้องกันมิให้ผู้นำใช้อำนาจดุลพินิจในการแก้ปัญหาหรือไม่ให้ข้อมูลอันเป็นจริงแก่ประชาชน จึงควรมีข้อกำหนดให้ผู้นำต้องกระทำและกระทำอย่างทั่วถึงด้วย ยกเว้นข้อมูลบางประเภท เช่น เรื่องเกี่ยวกับความมั่นคงของชาติ เป็นต้น นอกจากนี้ การให้ข้อมูลแก่ประชาชนจะต้องให้อย่างทั่วถึง ถูกต้อง เพียงตรง ทันการณ์ เข้าใจได้ง่ายและไม่มีค่าใช้จ่ายมาเป็นอุปสรรค ในการได้รับข้อมูลนั้นๆระดับการเปิดรับความคิดเห็นจากประชาชน เป็นระดับขั้นที่สูงกว่าระดับแรก กล่าวคือผู้ผู้นำควรเชิญชวนให้ประชาชนแสดงความคิดเห็น เพื่อให้ได้ข้อมูลมากขึ้น และประเด็นในการประเมินข้อดีข้อเสียชัดเจนยิ่งขึ้น เช่น การสำรวจความคิดเห็นของประชาชนเกี่ยวกับการริเริ่มโครงการต่างๆ และการบรรยายให้ประชาชนฟังเกี่ยวกับโครงการต่างๆ แล้วขอความคิดเห็นจากผู้ฟัง เป็นต้น

อนึ่ง การรับฟังความคิดเห็นนี้ จะกระทำได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ก็ต่อเมื่อประชาชน ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย ได้มีข้อมูลที่ถูกต้องและพอเพียงระดับการปรึกษาหารือ เป็นระดับขั้น การมีส่วนร่วมของประชาชนที่สูงกว่าการเปิดรับความคิดเห็นจากประชาชน เป็นการเจรจากันอย่างเป็นทางการระหว่างผู้นำและประชาชน เพื่อประเมินความก้าวหน้าหรือระบุประเด็นหรือข้อสงสัยต่างๆ เช่น การจัดประชุม การจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการ ตลอดจนการเปิดกว้างรับฟังความคิดเห็นระดับการวางแผนร่วมกัน เป็นระดับขั้นที่สูงกว่าการปรึกษาหารือ กล่าวคือ เป็นเรื่องการมีส่วนร่วมที่มีขอบเขตกว้างมากขึ้น มีความรับผิดชอบร่วมกันในการวางแผนเตรียมกิจกรรม และผลที่จะเกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรม เหมาะสมที่จะใช้สำหรับการพิจารณาประเด็นที่มีความยุ่งยากซับซ้อนและมีข้อโต้แย้งมาก เช่น การใช้กลุ่มที่ปรึกษาซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาต่างๆ ที่เกี่ยวข้องการใช้ความสมานฉันท์เพื่อแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง และการเจรจาเพื่อหาทางประนีประนอมกัน ระดับการร่วมปฏิบัติ เป็นระดับขั้นที่สูงถัดไปจากระดับการวางแผนร่วมกัน คือ เป็นระดับที่ผู้รับผิดชอบพื้นที่หรือโครงการกับประชาชนร่วมกันดำเนินการตามแนวทาง เป็นขั้น การนำนโยบายไปปฏิบัติร่วมกันดำเนินตามหรือโครงการร่วมกันเพื่อให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ร่วมติดตามตรวจสอบ ประเมินผล เป็นระดับการมีส่วนร่วมที่มีผู้เข้าร่วมน้อย แต่มีประโยชน์ที่ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือได้รับผลกระทบสามารถมาคอยติดตามการดำเนินกิจกรรมนั้นๆได้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญหลักกล่าวว่า “รูปแบบของการติดตามตรวจสอบหรือประเมินผล อาจอยู่ในรูปแบบของการจัดตั้งคณะกรรมการติดตาม ประเมินผลที่มาจากหลายฝ่าย การสอบถามประชาชน โดยการทำการสำรวจเพื่อให้ประชาชนประเมิน การประเมินผลนี้ มีความสำคัญมาก เพราะจะมีผลต่อการพิจารณาจัดสรรประโยชน์ ตลอดจนปรับปรุงแก้ไขหรือเขียนโครงการระดับการควบคุมโดย

ประชาชน เป็นระดับสูงสุดของการมีส่วนร่วมโดยประชาชน เพื่อแก้ปัญหาข้อขัดแย้งที่มีอยู่ทั้งหมด เช่น การลงประชามติ ข้อเสนอของการลงประชามติ มี ๒ ประการ คือ ประการแรกการลงประชามติ จะสะท้อนถึงความต้องการของประชาชนได้ดีเพียงใดอย่างน้อยขึ้นอยู่กับความชัดเจนของประเด็นที่จะลงประชามติและการกระจายข่าวสารเกี่ยวกับข้อดีข้อเสียของประเด็นดังกล่าวให้ประชาชนเข้าใจอย่างสมบูรณ์และทั่วถึง และประการที่สองในประเทศที่มีการพัฒนาทางการเมืองแล้ว ผลของการลงประชามติจะมีผลบังคับให้รัฐบาลต้องปฏิบัติตาม ผลของการลงประชามติ เป็นเพียงข้อเสนอแนะสำหรับรัฐบาลเท่านั้น ไม่มีผลบังคับให้รัฐบาลต้องปฏิบัติตามแต่อย่างใด”^{๓๗}

ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเสนอว่า “ข้อมูลพื้นฐานของชุมชนควรศึกษาให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจน ควรมีการวางแผนร่วมกันระหว่างชุมชนกับหน่วยงานภาครัฐ กฎกติกาของชุมชนให้เข้ากันกับระเบียบของป่าชุมชน การขึ้นทะเบียนการใช้ประโยชน์จากป่าชุมชน ออกกฎระเบียบโดยชุมชนเป็นหลัก”^{๓๘}

ผู้นำต้องให้ความสนใจและห่วงใยผู้อื่นด้วยบรรทัดฐานของความยุติธรรมและไม่อคติในเบื้องต้นหน่วยงานภาครัฐควรเปิดรับความคิดเห็นของประชาชน ดังที่ผู้ให้ข้อมูลหลักสำคัญกล่าวว่า “ควรมีการตั้งวงสนทนาหาทางออกในการแก้ปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น โดยภาครัฐควรยอมเสียสละพื้นที่ด้วยความเห็นอกเห็นใจ หากจำเป็นควรที่จะช่วยให้ชาวบ้านมีพื้นที่ทำกินก่อน ควรมีการฟื้นฟูการบริหารจัดการป่าชุมชน และมีเครือข่ายจัดการป่าชุมชนที่เข้มแข็ง”^{๓๙} ผู้ให้ข้อมูลสำคัญให้ความเห็นอีกว่า “สมมติชาวบ้านเกิดความขัดแย้ง กันัน ผู้ใหญ่บ้าน ก็ต้องมีหน้าที่ช่วยไกล่เกลี่ย ทำความขัดแย้งให้ลดลง น้อยลง สร้างความปรองดอง และนำไปสู่การสมานฉันท์ในที่สุดต้องมีความยุติธรรมและไม่อคติ แต่กรณีความขัดแย้งที่เรียกว่า รัฐกับชุมชน หรือขัดแย้งระหว่างชาวบ้านกับชาวบ้าน ชาวบ้านกับนายทุน มองในแง่บทบาทหน้าที่ ต้องมีหน้าที่ไกล่เกลี่ย ใช้และแนะนำข้อกฎหมาย เพื่อให้ชาวบ้านรับรู้ข้อมูล ไม่ต้องเป็นทุกข์หรือรับเคราะห์ การประคับประคอง ไม่ใช่ต้องเอาป่าคืน กีดกัน ต้องไล่ออกจากพื้นที่ป่าอย่างเดียว หน้าที่ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล และสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล นักพัฒนา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่เปรียบเหมือนแม่บ้าน หรือชุมชนที่ไม่เข้มแข็ง ก็จะต้องไปพัฒนาทำให้เกิดความเข้มแข็งพระสงฆ์ ผู้นำศาสนา หมอผี หรือผู้นำทางธรรมชาติ เช่น ประธานป่าชุมชน ประธานกลุ่มต่างๆ ถึงแม้ไม่ได้เป็นประธานแต่ชาวบ้านนับถือจะมีบทบาทที่จะช่วยชี้แจงความจริง โน้มน้าว ชักนำประคับประคองไปสู่จุดที่เหมาะสมที่สุด แม้กระทั่งช่วยเจรจา

^{๓๗} สัมภาษณ์ นางพิมลพรรณ สกิดรัมย์, ผู้จัดการมูลนิธิอีกเมืองน่าน อำเภอเมืองน่าน จังหวัดน่าน, ๒ สิงหาคม ๒๕๖๐.

^{๓๘} สัมภาษณ์ นายสำรวย ผัดผล, นายกองค์การบริหารส่วนตำบลเมืองจัง อำเภอภูเพียง จังหวัดน่าน, ๒ สิงหาคม ๒๕๖๐.

^{๓๙} สัมภาษณ์ นายประสิทธิ์ พัฒนใหญ่ยิ่ง, ผู้อำนวยการสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม จังหวัดน่าน, ๒๐ กรกฎาคม ๒๕๖๐.

ไกล่เกลี่ยกับรัฐ ไม่ให้สมาชิกในชุมชนที่อ่อนด้อยกว่า จะต้องไปต่อสู้กับรัฐที่แข็งแกร่งกว่า และต้องต่อสู้กับทุนที่เหนือกว่าโดยลำพัง”^{๔๐}

สรุปได้ว่าได้ว่า บทบาทของผู้นำชุมชนในการเสริมสร้างความสมานฉันท์ เมืองคัมภีร์ประกอบที่สำคัญหลายประเด็นที่น่าสนใจ ทั้งในภาคเศรษฐกิจและสังคม หน่วยงานภาครัฐควรหันมาให้ความสำคัญกับสภาพพื้นฐานความเป็นอยู่ของชุมชน มีปัจจัยหลักคือความอยู่รอดในการเลี้ยงชีพ ปัญหาความลำบากยากจน และหนี้สินของเกษตรกรในชุมชน สาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในชุมชนชนบท เกิดขึ้นจากค่านิยมที่เคยยึดถือมาตั้งแต่อดีต สังคมที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมมากขึ้น ทรัพยากรธรรมชาติลดลง เนื่องจากการเพิ่มขึ้นของประชากร และระเบียบการเมือง การปกครอง และการบริหารที่เพิ่มขึ้น แต่ยังคงจัดอยู่ในระดับความขัดแย้งที่เป็นธรรมชาติของชุมชน ยังไม่มีความแตกแยก แบ่งฝ่ายและใช้ความรุนแรงต่อกัน วิธีแก้ไขปัญหาและลดความขัดแย้ง ที่น่าจะเหมาะสมนั้น ผู้นำชุมชน ควรมีทักษะในการสื่อสารให้ชุมชนได้รับฟังข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง สร้างความร่วมมือร่วมใจกับชุมชน ให้ความสำคัญถึงผลประโยชน์ที่ชุมชนจะได้รับ ด้วยความประนีประนอมกัน มีการอนุโลม ผ่อนผัน เพื่อหลีกเลี่ยงความรุนแรง ปรับทัศนคติ ลดทิฐิ พร้อมรับฟังข้อเสนอแนะความคิดเห็น เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ อันเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย รวมทั้งการเสนอแนวทางการเสริมสร้างความสมานฉันท์ให้เกิดขึ้น ด้วยแนวคิดการสร้างความรู้ความเข้าใจให้เกิดขึ้นในชุมชน ให้ชุมชนมีความรู้สึกเต็มใจกับผู้นำชุมชนที่มีความมั่นคง ในการบริหารจัดการด้วยความรู้ ความสามารถ เปิดเผย จริงใจ ชี้แจงข้อเท็จจริง น่าเชื่อถือ รักษาสัญญา มีความเสมอภาค ไม่อคติ และให้ความยุติธรรม และนำไปสู่แนวคิดของการมีส่วนร่วมของชุมชน การมีส่วนร่วมของชุมชนอาจเป็นไปด้วยความเต็มใจ หรือผลักดันให้เข้าไปมีส่วนร่วม ที่อยู่บนพื้นฐานของความสมัครใจและเสมอภาคกัน จะทำให้เกิดการกระจายโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารเกี่ยวกับการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรของชุมชน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิตและความเป็นอยู่ของชุมชน เพื่อพัฒนาชุมชนและนำไปสู่ความสงบสุขของชุมชนอย่างแท้จริง

^{๔๐} สัมภาษณ์ นางชนานาถ ศิริเดชากิจ, ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งช้าง อำเภอทุ่งช้าง จังหวัดน่าน, ๔ กรกฎาคม ๒๕๖๐.

ตารางที่ ๒.๒ องค์ประกอบหลัก ๔ ประการของการสร้างสมานฉันท์

ลำดับ	องค์ประกอบหลัก ๔ ประการของการสร้างสมานฉันท์
๑	ความรู้เหตู้ผล การสื่อสารระหว่างบุคคลของผู้ นำอย่างมีประสิทธิภาพ
๒	การเปิดเผยความจริง ความมั่นใจของบุคคลในตัวผู้นำว่าเป็นผู้มี ความซื่อสัตย์ โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีความจริงใจ
๓	มีความเต็มใจที่จะแก้ปัญหา มีความน่าเชื่อถือ ผู้นำต้องปฏิบัติในสิ่งที่พูดและรักษาสัญญาต่อผู้อื่น การรับฟังความคิดเห็นที่ขัดแย้งได้
๔	ผู้นำต้องให้ความสนใจและห่วงใยผู้อื่นด้วยบรรทัดฐานของความยุติธรรมและไม่เออคติ

๒.๓ บทบาทของผู้นำชุมชนในการจัดการพื้นที่ป่าชุมชน

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักสำคัญได้กล่าวถึงบทบาทของผู้นำชุมชนในการจัดการพื้นที่ป่าชุมชนในเขต อำเภอยางชุมน้อย จังหวัดศรีสะเกษ ผู้ให้ข้อมูลหลักสำคัญประกอบไปด้วยผู้นำทางจิตวิญญาณ ผู้นำทางปกครอง ผู้นำในส่วนราชการ และตัวแทนของประชาชนรวม ๑๕ รูป/คนได้ให้สัมภาษณ์ข้อมูลดังนี้

๒.๓.๑ บทบาทหน้าที่ตามกฎหมาย

กำนันและผู้ใหญ่บ้าน เป็นผู้นำชุมชนในการจัดการพื้นที่ป่าชุมชนของบ้านทุ่งผึ้ง ตำบลทุ่งช้าง อำเภอยางชุมน้อย จังหวัดศรีสะเกษ โดยตรงร่วมกับคณะกรรมการหมู่บ้าน ตามพระราชบัญญัติลักษณะการปกครองท้องที่ พ.ศ.๒๔๕๗ มีผลบังคับใช้ในตำบลและหมู่บ้าน ผู้วิจัยได้ทำแบบสัมภาษณ์ บันทึกข้อมูลจากผู้นำชุมชน ในกลุ่มผู้นำทางจิตวิญญาณ ตามบทบาทของผู้นำชุมชน ในการเสริมสร้างความสมานฉันท์ ดังที่ได้แสดงทัศนคติของความเป็นผู้นำไว้ว่า “ผู้นำควรรู้ว่าจะทำอะไร ทำอย่างไรเพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน ทำให้เกิดความรัก ความสามัคคีในสังคม ต้องมีความรู้และความเข้าใจในการบริหารจัดการ สามารถสร้างจิตสำนึกให้คนตระหนักในหน้าที่ของตนได้”^{๔๑} ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับบทบาทของผู้นำอีกว่า “การเป็นผู้นำควรมีจิตใจที่กว้างขวาง ผู้นำรุ่นใหม่ควรสืบทอดแนวคิดของคนรุ่นเก่าไปต่อยอด ยกย่องเชิดชูและให้เกียรติคนเก่าแก่ที่เคยทำงานร่วมกันมาก่อน และข้อสำคัญการทำงานเชิงรุกจะต้องหาแนวร่วมที่มีอุดมการณ์เดียวกัน ไม่ว่าจะเป็นทั้งเอกชนและภาครัฐเพื่อร่วมกันเสริมสร้างความสมานฉันท์”^{๔๒} ซึ่งมีความสอดคล้องกับ “บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

^{๔๑} สัมภาษณ์ พระครูวิจิตรธรรมโชติ, เจ้าคณะอำเภอยางชุมน้อย-เฉลิมพระเกียรติ จังหวัดศรีสะเกษ, ๕ กรกฎาคม ๒๕๖๐.

^{๔๒} สัมภาษณ์ พระครูพิทักษ์นันทคุณ, เจ้าคณะอำเภอสันติสุขกิตติมศักดิ์ จังหวัดศรีสะเกษ, ๑๓ กรกฎาคม ๒๕๖๐.

ชุมชนเป็นต้นแบบ ในการสร้างงานภาวะผู้นำ ที่ต้องสร้างทั้งภาครัฐและชุมชนให้มีความร่วมมือ
 สมานฉันท์ในการจัดการป่า เพื่อให้คนในชุมชนได้ใช้ประโยชน์จากพื้นที่ป่าโดยตรง อีกทั้งเป็นแหล่ง
 อาหารป่าอีกด้วย”^{๔๓} ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านหนึ่งได้กล่าวว่า “บทบาทของผู้นำคือการปกครองท้องที่
 คือการปกครองในตำบลและหมู่บ้าน เป็นการปกครองที่มีความใกล้ชิดกับราษฎรในการปฏิบัติงาน
 ตามกฎหมายและแนวนโยบายของรัฐ เป็นผู้ช่วยเหลือนายอำเภอซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของราชการบริหาร
 ส่วนภูมิภาค โดยเฉพาะในการเป็นผู้ประสานงานระหว่างราชการส่วนภูมิภาคกับองค์กรปกครองส่วน
 ท้องถิ่น การรักษาความสงบเรียบร้อย การป้องกันและแก้ไขปัญหากรณีต่าง ๆ นอกจากนี้ยังทำหน้าที่
 เป็นคนกลางในการไกล่เกลี่ย ประนีประนอมและจัดการระงับปัญหาความขัดแย้งในท้องที่ และยังมี
 ฐานะเป็นตัวแทนของรัฐ ตัวแทนของราษฎรเกี่ยวกับเรื่องร้องทุกข์ ความเดือดร้อนของราษฎรเพื่อ
 นำเสนอต่อส่วนราชการ”^{๔๔}

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้ให้ข้อมูลที่สอดคล้องกันว่า “บทบาทของผู้นำชุมชน
 ควรจะมีเมตตา จิตใจเป็นกลาง และมีภาวะของผู้นำ”^{๔๕} ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวถึงบทบาทอำนาจ
 หน้าที่ของผู้นำไว้ว่า “อำนาจหน้าที่ในทางปกครองและรักษาความสงบเรียบร้อยดูแลรักษาความสงบ
 เรียบร้อยและความปลอดภัยให้แก่ราษฎรในหมู่บ้านสร้างความสมานฉันท์และความสามัคคีให้เกิดขึ้น
 ในหมู่บ้าน รวมทั้งส่งเสริมวัฒนธรรมและประเพณีในท้องที่ประสานหรืออำนวยความสะดวกแก่
 ราษฎรในหมู่บ้าน ในการติดต่อหรือรับบริการกับส่วนราชการ หน่วยงานของรัฐ หรือองค์กรปกครอง
 ส่วนท้องถิ่นรับฟังปัญหาและนำความเดือดร้อน ทุกข์สุขและความต้องการที่จำเป็นของราษฎรใน
 หมู่บ้าน แจ้งต่อส่วนราชการ หน่วยงานของรัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้อง
 เพื่อให้การแก้ไขหรือช่วยเหลือให้การสนับสนุน ส่งเสริม และอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติหน้าที่
 หรือการให้บริการของหน่วยงานของรัฐ หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควบคุมดูแลราษฎรในหมู่บ้าน
 ให้ปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมายหรือระเบียบแบบแผนของทางราชการ โดยกระทำให้เป็นตัวอย่าง
 แก่ราษฎรตามที่ทางราชการได้แนะนำอบรมหรือชี้แจงให้ราษฎรมีความรู้ความเข้าใจในข้อราชการ
 กฎหมาย หรือระเบียบแบบแผนของทางราชการ ในการนี้ สามารถเรียกราษฎรมาประชุมได้ตาม
 สมควรแจ้งให้ราษฎรให้ความช่วยเหลือในกิจการสาธารณประโยชน์เพื่อบำบัดป้องกันอันตราย
 สาธารณะอันมีมาโดยฉุกเฉิน รวมตลอดทั้งการช่วยเหลือบรรเทาทุกข์แก่ผู้ประสบภัยจัดให้มีการ

^{๔๓} สัมภาษณ์ พระสมุห์ธีรวัฒน์ ธีรวิพัฒน์, เจ้าสำนักสงฆ์บ้านห้วยยาง ตำบลทุ่งช้าง อำเภอทุ่งช้าง
 จังหวัดน่าน, ๑๒ กรกฎาคม ๒๕๖๐.

^{๔๔} สัมภาษณ์ นายสวาท ศรีวิชัย, ผู้ใหญ่บ้าน บ้านทุ่งผึ่ง ตำบลทุ่งช้าง อำเภอทุ่งช้าง จังหวัดน่าน, ๓
 กรกฎาคม ๒๕๖๐.

^{๔๕} สัมภาษณ์ พระครูพิทักษ์นันทคุณ, เจ้าคณะอำเภอสันติสุขกิตติมศักดิ์ จังหวัดน่าน, ๑๓ กรกฎาคม
 ๒๕๖๐.

ประชุมราษฎรและคณะกรรมการหมู่บ้านเป็นประจำอย่างน้อยเดือนละหนึ่งครั้งปฏิบัติตามคำสั่งของกำนันหรือทางราชการและรายงานเหตุการณ์ที่ไม่ปกติซึ่งเกิดขึ้นในหมู่บ้านให้กำนันทราบ พร้อมทั้งรายงานต่อนายอำเภอด้วยปฏิบัติตามภารกิจหรืองานอื่นตามกฎหมายหรือระเบียบแบบแผนของทางราชการหรือตามที่กระทรวง ทบวง กรม หน่วยงานอื่นของรัฐ ผู้ว่าราชการจังหวัด หรือนายอำเภอมอบหมาย”^{๔๖}

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้กล่าวเสริมอีกว่า “บทบาทของผู้นำชุมชน ควรมีภูมิตกจัดการจัดการป่าชุมชน และถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด มีมาตรการควบคุมดูแลการจัดการป่าชุมชน เป้าหมายคือเพื่อต้องการอนุรักษ์ไว้ให้แก่อลูกหลาน ไม่ฝ่าฝืน ตัดไม้ โดยคณะกรรมการหมู่บ้านเป็นผู้กำกับดูแล”^{๔๗} “บทบาทของผู้นำชุมชน ควรช่วยกันจัดการอนุรักษ์ป่าและสัตว์ป่า เพื่อใช้ประโยชน์และช่วยกันดูแลเหมือนในอดีตที่ผ่านมาแต่เดิม”^{๔๘} “ลักษณะของผู้นำชุมชนมีอยู่ ๒ ประการหลักๆ คือ ผู้นำส่วนปกครอง ควรมีบทบาทโดยหน้าที่ในการบำบัดทุกข์บำรุงสุขช่วยไกลเกลี่ยข้อพิพาทต่างๆ มีการคิดแผนพัฒนาประคับประคอง สนับสนุนให้มีกลุ่มและเครือข่ายต่างๆ เกิดขึ้นและผู้นำทางจิตวิญญาณควรมีบทบาทในการเสนอข้อเท็จจริง ช่วยเจรจาไกลเกลี่ยระหว่างประชาชนกับรัฐ”^{๔๙} สอดคล้องกับ “ในการออกตรวจป่าเมื่อทราบข่าวว่ามีการกระทำผิดกฎหมายเกิดขึ้น หรือสงสัยว่าได้เกิดขึ้นในหมู่บ้านของตน ต้องแจ้งความต่อกำนันนายตำบลให้ทราบเมื่อทราบข่าวว่ามีการกระทำผิดกฎหมายเกิดขึ้น หรือสงสัยว่าได้เกิดขึ้นในหมู่บ้านที่ใกล้เคียง ต้องแจ้งความต่อผู้ใหญ่บ้านหมู่บ้านนั้นให้ทราบเมื่อตรวจพบของกลางที่ผู้ที่กระทำผิดกฎหมายมีอยู่ก็ดี หรือสิ่งของที่สงสัยว่าได้มาโดยการกระทำผิดกฎหมาย หรือเป็นสิ่งของสำหรับใช้ในการกระทำผิดกฎหมายก็ดี ให้จับสิ่งของนั้นไว้และรับนำส่งต่อกำนันนายตำบลเมื่อปรากฏว่าผู้ใดกำลังกระทำผิดกฎหมายก็ดี หรือมีเหตุควรสงสัยว่า เป็นผู้ที่ได้กระทำผิดกฎหมายก็ดี ให้จับตัวผู้นั้นไว้และรับนำส่งต่อกำนัน ถ้ามีหมายหรือมีคำสั่งตามหน้าที่ราชการให้จับผู้ใดในหมู่บ้านนั้น เป็นหน้าที่ของผู้ใหญ่บ้านที่จะจับผู้นั้น และรับส่งต่อกำนัน หรือกรรมการอำเภอตามสมควรเมื่อเจ้าพนักงานผู้มีหน้าที่ออกหมายสั่งให้ค้น ผู้ใหญ่บ้านต้องจัดการให้เป็นไปตามหมายการรักษาการแทนผู้ใหญ่บ้าน ถ้าผู้ใหญ่บ้านไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้มอบหน้าที่ให้แก่ผู้ช่วย

^{๔๖} สัมภาษณ์ นางภควดี เสี่ยงหวาน, กำนัน ตำบลทุ่งช้าง อำเภอทุ่งช้าง จังหวัดน่าน, ๔ กรกฎาคม ๒๕๖๐.

^{๔๗} สัมภาษณ์ นายสำรวย ผัดผล, นายกองค์การบริหารส่วนตำบลเมืองจัง อำเภอกู่เพียง จังหวัดน่าน, ๒ สิงหาคม ๒๕๖๐.

^{๔๘} สัมภาษณ์ นางชนานาถ ศิริเดชากิจ, ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งช้าง อำเภอทุ่งช้าง จังหวัดน่าน, ๔ กรกฎาคม ๒๕๖๐.

^{๔๙} สัมภาษณ์ นายเพิ่ม สมทา, ผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้าน บ้านทุ่งผึ้ง ตำบลทุ่งช้าง อำเภอทุ่งช้าง จังหวัดน่าน, ๔ กรกฎาคม ๒๕๖๐.

ผู้ใหญ่บ้านฝ่ายปกครองคนใดคนหนึ่งเป็นผู้รักษาการแทน จนกว่าจะทำการในหน้าที่ได้ และต้องรายงานให้กำนันทราบ และถ้าไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่เกิน ๑๕ วัน ต้องรายงานนายอำเภอทราบ”^{๕๐} และจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวว่า “การจัดการของผู้นำในพื้นที่ป่าชุมชนต้องหมั่น ตรวจตรารักษาความสงบเรียบร้อยภายในหมู่บ้านถ้ารู้เห็นหรือทราบเหตุการณ์เกิดขึ้นหรือจะเกิดขึ้นในหมู่บ้านเกี่ยวกับความสงบ เรียบร้อย ให้แจ้งต่อผู้ใหญ่บ้านถ้ามีคนจรเข้ามาในหมู่บ้านและสงสัยว่ามาโดยไม่สุจริตให้นำตัวส่งผู้ใหญ่บ้านระงับเหตุปราบปรามติดตามจับผู้ร้ายตรวจจับสิ่งของที่ผิดกฎหมายส่งผู้ใหญ่บ้านควบคุมตัวผู้สงสัยว่าได้กระทำความผิดและกำลังจะหลบหนีส่งผู้ใหญ่บ้านปฏิบัติตามคำสั่งของผู้ใหญ่บ้านซึ่งสั่งการโดยชอบด้วยกฎหมาย”^{๕๑} ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวอีกว่า “ให้มุ่งเน้นถึงบทบาทของผู้นำชุมชน ควรมีแนวคิดว่าจะทำอะไรที่จะให้คนอยู่กับป่าได้อย่างมีความสุขและยั่งยืน โดยไม่เข้าไปบุกรุกเพิ่มเติม มีนโยบายพื้นฐาน ให้ผู้ยากไร้ได้มีพื้นที่ทำกินก่อนและปลูกป่าชดเชย และให้คำนึงถึงประโยชน์ของชุมชนเป็นหลัก”^{๕๒} ซึ่งเป็นความเห็นที่สอดคล้องที่ให้ความเห็นว่า “พื้นฐานของสิทธิชุมชนที่ว่าผู้นำชุมชน ควรคำนึงถึง สิทธิประโยชน์ของชาวบ้านในพื้นที่นั้นจริง ควรให้สิทธิทำกินต่อไป ถ้าพื้นที่นั้นยังมีข้อขัดแย้งกันระหว่างชุมชนกับหน่วยงานรัฐ ควรยกประโยชน์ให้ชาวบ้านก่อน”^{๕๓} ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวอีกว่า “คณะกรรมการหมู่บ้าน มีหน้าที่ให้คำแนะนำและให้คำปรึกษาต่อผู้ใหญ่บ้าน เกี่ยวกับกิจการที่จะปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่ของผู้ใหญ่บ้าน เป็นองค์กรหลักที่รับผิดชอบในการบูรณาการจัดทำแผนพัฒนาหมู่บ้าน และบริหารจัดการกิจกรรมที่ดำเนินงานในหมู่บ้านร่วมกับองค์กรอื่น”^{๕๔}

องค์ประกอบคณะกรรมการหมู่บ้านประกอบด้วยผู้ใหญ่บ้านเป็นประธาน ผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้าน สมาชิกสภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีภูมิลำเนาในหมู่บ้าน ผู้นำหรือผู้แทนกลุ่มหรือองค์กรในหมู่บ้านเป็นกรรมการหมู่บ้านโดยตำแหน่ง และกรรมการหมู่บ้านผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งนายอำเภอแต่งตั้งจากผู้ซึ่งราษฎรในหมู่บ้านเลือกเป็นกรรมการหมู่บ้าน ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนไม่น้อยกว่าสองคน แต่ไม่เกินสิบคนในตำบลหนึ่ง มีกำนันหนึ่งคน ทำหน้าที่ปกครองราษฎรในตำบลนั้น โดยมาจากการเลือกตั้งกันเองของผู้ใหญ่บ้านในตำบลนั้นขึ้นเป็นกำนัน ตามระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วย

^{๕๐} สัมภาษณ์ นายสาวท ศรีวิชัย, ผู้ใหญ่บ้าน บ้านทุ่งผึ้ง ตำบลทุ่งช้าง อำเภอทุ่งช้าง จังหวัดน่าน, ๓ กรกฎาคม ๒๕๖๐.

^{๕๑} สัมภาษณ์ นายเพิ่ม สมทา, ผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้าน บ้านทุ่งผึ้ง ตำบลทุ่งช้าง อำเภอทุ่งช้าง จังหวัดน่าน, ๔ กรกฎาคม ๒๕๖๐.

^{๕๒} สัมภาษณ์ นายไชยวัฒน์ สมพรหม, ประธานเหมืองฝาย บ้านทุ่งผึ้ง ตำบลทุ่งช้าง อำเภอทุ่งช้าง จังหวัดน่าน, ๓ กรกฎาคม ๒๕๖๐.

^{๕๓} สัมภาษณ์ นางชนานาถ ศิริเดชากิจ, ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งช้าง อำเภอทุ่งช้าง จังหวัดน่าน, ๔ กรกฎาคม ๒๕๖๐.

^{๕๔} สัมภาษณ์ นายสม ศรีวิชัย, ประธานกลุ่มผู้สูงอายุ บ้านทุ่งผึ้ง ตำบลทุ่งช้าง อำเภอทุ่งช้าง จังหวัดน่าน, ๒๙ มิถุนายน ๒๕๖๐.

การเลือกกำนัน พ.ศ. ๒๕๕๑ การประชุมคัดเลือกกำนัน ให้นายอำเภอเป็นประธานในที่ประชุม ปลัดอำเภอเป็นเลขานุการ การประชุมคัดเลือกกำนันต้องเป็นไปโดยเปิดเผย และต้องมีผู้ใหญ่บ้านมาประชุมไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนผู้ใหญ่บ้านทั้งหมดที่มีอยู่ในตำบลนั้น ผู้ใหญ่บ้านในตำบลมีสิทธิเสนอชื่อผู้ใหญ่บ้านในตำบลหรือเสนอชื่อตนเองเป็นกำนันได้หนึ่งคน ผู้ใหญ่บ้านที่ได้รับการเสนอชื่อต้องอยู่ในที่ประชุมและต้องยินยอมให้เสนอชื่อตนได้

ดังผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวถึงบทบาทของผู้นำชุมชนในการจัดการพื้นที่ป่าชุมชนไว้ว่า “ผู้นำชุมชน ควรมีกฎกติกาการจัดการป่าชุมชน และถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด มีมาตรการควบคุมดูแลการจัดการป่าชุมชน เป้าหมายคือ เพื่อต้องการอนุรักษ์ไว้ให้แก่ลูกหลาน ไม่ฝ่าฝืน ตัดไม้ โดยคณะกรรมการหมู่บ้านเป็นผู้กำกับดูแล”^{๕๕} และมีความคิดเห็นเพิ่มเติมด้วยว่า “ผู้นำชุมชน ควรมีบทบาทในการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท โดยใช้เครื่องมือภาพถ่ายทางอากาศผ่านดาวเทียม และนำข้อมูลไปใช้ในการประสานงาน หาร่องรอยในอดีตของพื้นที่มีจิตใจเป็นกลาง และไม่เอียงไปข้างใดข้างหนึ่ง”^{๕๖} ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวเสริมว่า “ผู้นำชุมชนร่วมประชุมให้ชุมชนลงรายชื่อแจ้งความจำนงค์ควรช่วยเรียกร้องทวงคืนป่าเดิมและทำประชาคมเรียกร้องทวงสิทธิให้ชาวบ้าน”^{๕๗}

สรุปได้ว่า บทบาทของผู้นำชุมชนในการจัดการพื้นที่ป่าชุมชน มีความสำคัญและมีหน้าที่อำนวยความสะดวก สร้างความสมานฉันท์และความสามัคคี ประสานหรืออำนวยความสะดวกแก่ชุมชน ในการจัดการกับชุมชนหรือรับบริการกับส่วนราชการ หน่วยงานของรัฐ หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และรับฟังปัญหาคำความเดือดร้อน ทุกข์สุขและความต้องการที่จำเป็นของชุมชน แจ้งต่อส่วนราชการ หน่วยงานของรัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การแก้ไขหรือช่วยเหลือ ควบคุมดูแลให้ปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมายหรือระเบียบแบบแผนของทางราชการ อบรมหรือชี้แจงให้มีความรู้ความเข้าใจในข้อราชการ กฎหมาย หรือระเบียบแบบแผนของทางราชการ ในการนี้ สามารถเรียกประชุมได้ตามสมควร อย่างน้อยเดือนละหนึ่งครั้ง ช่วยเหลือบรรเทาทุกข์แก่ชุมชน ปฏิบัติตามคำสั่งของกำนันหรือทางราชการ พร้อมทั้งรายงานต่อนายอำเภอ ปฏิบัติตามภารกิจหรืองานอื่นตามกฎหมายหรือระเบียบแบบแผนของทางราชการ หรือนายอำเภอมอบหมาย ผู้นำชุมชนที่ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ ให้ความสำคัญตามลำดับก่อนหลังของปัญหาพื้นที่ป่าชุมชน มีจิตสำนึกในการช่วยกันดูแลรักษาป่าชุมชน ที่ได้ใช้ประโยชน์ร่วมกันมาหลาย

^{๕๕} สัมภาษณ์ นางภควดี เสี่ยงหวาน, กำนัน ตำบลทุ่งช้าง อำเภอทุ่งช้าง จังหวัดน่าน, ๔ กรกฎาคม ๒๕๖๐.

^{๕๖} สัมภาษณ์ นางพิมลพรรณ สกิดรัมย์, ผู้จัดการมูลนิธิอีกเมืองน่าน อำเภอเมืองน่าน จังหวัดน่าน, ๒ สิงหาคม ๒๕๖๐.

^{๕๗} สัมภาษณ์ นายมานพ อินททำ, พนักงานข้าราชการประจำหน่วยป้องกันรักษาป่า ที่ นน. ๑๔ ทุ่งช้าง จังหวัดน่าน, ๑๗ กรกฎาคม ๒๕๖๐.

ช่วยอายุคน และพัฒนาให้ยั่งยืนตามหลักการบริหารจัดการที่เหมาะสม ย่อมจะทำให้ความเป็นอยู่ของคนในชุมชนดีขึ้น และยังเป็นการป้องกันหรือบรรเทาปัญหาข้อขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นในการจัดการป่าชุมชนต่อไปได้

๒.๓.๒ บทบาทในการวางเป้าหมาย

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวถึงเป้าหมายการปฏิรูปป่าชุมชนไว้ว่า “กระบวนการปฏิรูปป่าชุมชน มีองค์ประกอบหลัก ๔ ประการ คือ (๑) การจัดตั้งป่าชุมชน ได้มีการจัดตั้งแล้ว ๙,๔๗๐ หมู่บ้าน การเตรียมการจัดตั้งเพื่ออนุมัติโครงการจะมีการบูรณาการระหว่างเจ้าหน้าที่สำนักงานการจัดการป่าชุมชนร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภายใต้พระราชบัญญัติป่าชุมชน มีการลงทะเบียนขอจัดตั้งป่าชุมชน (๒) การส่งเสริมและพัฒนาโดยเจ้าหน้าที่ภาครัฐ ภาครัฐมีการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วม “ประชารัฐ” สร้างความรู้ ความเข้าใจ สร้างภาคีการมีส่วนร่วมสนับสนุนป่าชุมชน ทั้งภาครัฐและเอกชน พัฒนาความเข้มแข็งของเครือข่ายป่าชุมชน พัฒนาอาชีพและคุณภาพชีวิต โดยการบูรณาการกับหน่วยงานภาครัฐ เช่น หน่วยงานพัฒนาชุมชน หน่วยงานเกษตร และเสริมเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ (๓) การบริหารจัดการโดยชุมชน สร้างความสมดุลระหว่างการอนุรักษ์และการใช้ประโยชน์มีเงินสนับสนุนอุดหนุนจากภาครัฐ งบกองทุนป่าชุมชน และงบจากภาคเอกชน (๔) การขับเคลื่อนและติดตามผลมีฐานข้อมูลป่าชุมชนในระบบดิจิทัล เพื่อให้ประชาชนเข้าถึงข้อมูลในระบบออนไลน์ และนำมาวางแผนจัดการให้เกิดประสิทธิภาพมีการใช้เทคโนโลยีติดตามการเปลี่ยนแปลงสภาพทั่วไปของป่าชุมชนมีการสร้างแรงจูงใจให้ชุมชน ด้วยรางวัลเชิดชูเกียรติมีการสร้างแรงจูงใจให้ภาคเอกชนสนับสนุน ด้วยการให้ระบบภาษี”^{๕๘} ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวว่า “ทำอย่างไรที่จะให้คนกับป่าอยู่ด้วยกันได้ ไม่ใช่จัดสรรพื้นที่ทำกินเพียงอย่างเดียว แต่ให้มีการเพิ่มพื้นที่ป่าด้วย หาแนวทางให้สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข ไม่ไปบุกรุกแผ้วถางเพิ่ม การจัดการโดยชุมชน เริ่มจากการสร้างจิตสำนึกให้ชุมชนรักและหวงแหนป่า ไม่คิดว่า ป่านี้เป็นของภาครัฐหรือเป็นป่าชุมชน ให้เข้าไปจัดการป่าให้เกิดประโยชน์และทดแทนคืนประโยชน์กลับไปสู่ป่าด้วย”^{๕๙}

๒.๓.๓ บทบาทในฐานะนักวิจัยท้องถิ่น

การสนับสนุนงานวิจัยในจังหวัดน่าน ตั้งแต่ปี ๒๕๔๐ ได้สนับสนุนการวิจัยเพื่อเสริมสร้างกลไกการบูรณาการความร่วมมือในจังหวัด ภายใต้โครงการ การศึกษาพัฒนาการบทบาทและศักยภาพของกลุ่มองค์กรประชาคมในจังหวัดน่าน โดยประชาคมจังหวัดน่าน พบว่า กลุ่มองค์กร มีทั้งที่เริ่มก่อตั้ง และก่อตั้งมานานแล้ว มีรูปแบบการก่อเกิดเป็น ๒ ลักษณะคือ ลักษณะแรกก่อเกิดจากการรวมตัวกันของชาวบ้านเพื่อที่จะแก้ปัญหาเฉพาะของชุมชน เป็นการก่อเกิดจากจิตสำนึกของคนใน

^{๕๘} สัมภาษณ์ นายประสิทธิ์ พัฒนใหญ่ยิ่ง, ผู้อำนวยการสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม จังหวัดน่าน, ๒๐ กรกฎาคม ๒๕๖๐.

^{๕๙} สัมภาษณ์ นายภูเบศ พุฒิรัตนพร, นายอำเภอทุ่งช้าง จังหวัดน่าน, ๔ กรกฎาคม ๒๕๖๐.

ชุมชนเพื่อที่จะแก้ไขปัญหาที่ชุมชนประสบอยู่ มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกันและขยายตัวมากขึ้น แล้วเกาะเกี่ยวกันเป็นเครือข่ายในระหว่างกลุ่มองค์กรที่มีจุดประสงค์ที่คล้ายคลึงกัน เป็นการเกิดแบบธรรมชาติ จึงมีศักยภาพและโอกาสสูงที่จะพัฒนาเป็นแกนนำในการเป็นเครือข่ายประชาคมที่มั่นคงและยั่งยืน อีกลักษณะหนึ่งจะเป็นกลุ่มองค์กรที่ถูกกำหนดและจัดตั้งโดยภาครัฐหรือองค์กรอื่นๆ ผ่านกระบวนการบริหารหรือนโยบายของรัฐที่สนับสนุนส่งเสริมให้มีการรวมกลุ่มและบางกลุ่มองค์กรก็ได้รับการสนับสนุนในภายหลังเพื่อเสริมความเข้มแข็งและทำให้มีกิจกรรมที่หลากหลายเพิ่มขึ้น การดำเนินงานของกลุ่มจะมีความหลากหลายและครอบคลุมหลายด้าน ได้แก่ การอนุรักษ์ฟื้นฟูป่า และสัตว์ป่า การอนุรักษ์แม่น้ำ ต้นน้ำลำธาร การอนุรักษ์พันธุ์สัตว์น้ำ การเกษตรผสมผสาน หรือเกษตรยั่งยืน การอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมพื้นบ้าน การพัฒนาอาชีพ การออมทรัพย์ในชุมชน การทำธุรกิจชุมชน การทำกิจกรรมทางด้านสุขภาพอนามัยการฟื้นฟูการแพทย์แผนไทย และการทำสมุนไพร รวมทั้งการเผยแพร่ศาสนาและจริยธรรม ทั้งนี้กิจกรรมต่างๆ จะมีการประยุกต์พิธีกรรมทางศาสนาเข้าไปในกระบวนการอนุรักษ์ด้วย เช่น พิธีกรรมบวชป่า พิธีกรรมสืบชะตาแม่น้ำ เป็นต้น กลุ่มองค์กรต่างๆสามารถยึดโยงเกาะเกี่ยวกันเป็นเครือข่ายครอบคลุมพื้นที่ทั่วทั้งจังหวัด ผ่านกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน จากการทำกิจกรรมต่างๆ บนพื้นฐานของความศรัทธาเลื่อมใสในผู้นำทั้งที่เป็นผู้นำชุมชนและผู้นำทางจิตวิญญาณ และพระสงฆ์ รวมทั้งยังคงมีความเป็นเครือญาติและมีความเป็นชุมชนสูง นอกเหนือจากมีความตระหนักและรับรู้ในผลประโยชน์ร่วมกัน

จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลในการสัมภาษณ์เชิงลึก และได้เก็บข้อมูลเพิ่มเติม จากการประชุมโครงการเสริมสร้างและฟื้นฟูพลังเครือข่ายป่าชุมชน เพื่อรักษาพื้นที่ป่าต้นน้ำ จังหวัดน่าน วันที่ ๓๐ มิถุนายน ๒๕๖๐ เป็นโครงการวิจัยในระดับจังหวัดที่จะเกิดขึ้นในระยะเวลา ๒ ปีต่อจากนี้และมีส่วนเกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้ในเชิงข้อมูลทางวิชาการ จึงได้หยิบยกประเด็นต่างๆ มารวบรวมจากผู้มีส่วนร่วมในการเสวนาครั้งนี้ เพื่อสรุปผลการวิจัยต่อไปกล่าวถึงโครงการนี้ว่า “ จะเป็นโอกาสที่จะสานพลังให้ชุมชน และสังคมรับรู้ว่า คนน่านทำอะไรกันอยู่โดยทีมอาสาสมัครจะเข้าไปเก็บข้อมูล เพื่อให้เห็นสภาพปัญหาขอความช่วยเหลือจากชาวบ้านทำด้วยความบริสุทธิ์ใจและตั้งใจ เพื่อฟื้นฟูป่าชุมชนให้เห็นผลอย่างชัดเจน และเพื่อประกาศว่าข้อมูลป่าชุมชน ยังมีความหลากหลายทางชีวภาพที่สมบูรณ์ ทุกวันนี้ ธรรมชาติให้มีการปลูกป่า แต่ไม่มีที่จะปลูกแล้วเพราะเป็นพื้นที่ทำกินของชาวบ้าน ที่ผ่านมา ชาวพื้นที่ป่าไม้ในจังหวัดน่าน มักจะพูดถึงแต่เขาหัวโล้น แต่เครือข่ายป่าชุมชนของจังหวัดน่านที่เข้มแข็ง ไม่ได้รับการป่าวประกาศสู่สาธารณชน เมื่อมีการรวมกลุ่มเครือข่ายป่าชุมชนทั้งจังหวัด ภาครัฐควรใจกว้างพอที่จะจัดสรรงบประมาณ กันพื้นที่ป่าชุมชนออกจากป่าสงวนแห่งชาติ และป่าอุทยาน ทีมงานจะเก็บข้อมูลเชิงลึก ความคืบหน้าของป่าและสมุนไพรต่างๆรวบรวมไว้ทำเป็นรูปเล่มภาครัฐสามารถที่จะวางใจตรวจสอบและติดตามได้ง่าย

ขึ้น”^{๖๐} ประธานศูนย์ประสานงานประชาคม และแกนนำเครือข่ายคนน่านจัดการตนเอง ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการพื้นที่ป่า ในจังหวัดน่านว่า “จากอดีตที่ผ่านมา ในปีพ.ศ. ๒๕๕๗ ป่าชุมชนในจังหวัดน่าน มีทั้งหมด ๒,๘๑๑ หมู่บ้าน ตั้งอยู่ในพื้นที่สูงคิดเป็น ๘๕ % ที่เหลือ ๑๕ % อยู่ในพื้นที่ราบจากสถิติของจังหวัดน่าน มีการบุกรุกทำลายป่า ๑๐,๐๐๐ ไร่ต่อปี ต้องมีการปลูกป่า โดยให้ปลูกป่าในใจคน สร้างจิตสำนึก และให้ปลูกป่าในใจเยาวชนก่อนเป็นเบื้องต้น ทางศูนย์ประสานงานประชาคมจังหวัดน่าน และเครือข่ายคนน่านจัดการตนเอง ได้เคยเสนอข้อบัญญัติป่าชุมชน ให้ประชาชนมีส่วนร่วม โดยให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีหน้าที่ดูแลรักษาป่าและทรัพยากรธรรมชาติ และใช้ประโยชน์ตามมาตรา ๖๖ ข้อบัญญัตินี้ ได้กำหนดบทบาทหน้าที่ในระดับตำบล มีภาคีเครือข่าย และทำ MOU ร่วมกัน ให้ส่งเสริมดูแลรักษาป่า มีการตั้งคณะกรรมการจัดทำข้อมูล เสนอยื่นข้อบัญญัติให้ประธานร่างรัฐธรรมนูญท่านพิจารณาว่า ไม่มีข้อขัดแย้งแต่อย่างใดและเพื่อเป็นประโยชน์ต่อป่าชุมชนก็ต้องทำในระยะเวลา ๑๐ ปีที่ผ่านมา พ.ศ. ๒๕๕๔ ได้มีการเสนอร่างพระราชบัญญัติการจัดการป่าชุมชน เสนอผ่านสภาผู้แทนราษฎร แต่ไม่ผ่านวุฒิสภา ป่าเศรษฐกิจเป็นป่าที่มีคุณค่าที่จะต้องรีบสร้างสรรค์ขึ้นมาเพราะสามารถสร้างรายได้เป็นแหล่งสมุนไพรรักษาโรคได้ สรุปท้ายด้วยว่าให้ท่านทั้งหลายควรจัดการดูแลป่าชุมชนโดยยึดถือขนบธรรมเนียมประเพณี เช่น การบวชป่า สืบชะตา และทำให้สอดคล้องกับหลักวิชาการ ข้อกฎหมายที่ถูกต้องเพื่อให้ไปด้วยกันได้เป็นอย่างดี”^{๖๑}

๒.๓.๔ บทบาทในการวางแผนอนุรักษ์ป่า

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักสำคัญได้กล่าวถึงการจัดการป่าชุมชนในเขต อำเภอทุ่งช้าง จังหวัดน่านว่า “ผู้นำชุมชนควรมีความเชื่อมั่นว่าจะจัดการพื้นที่ป่าชุมชน ด้วยใจที่รักหวงแหนให้ลูกหลานคำนึงถึงตนเอง ภาครัฐ และประเทศชาติ ให้คนสามารถอยู่ร่วมกับป่า สร้างอาชีพ สร้างรายได้ และสร้างจิตสำนึกให้รู้จักทดแทนบุญคุณแก่ป่าที่ให้ประโยชน์ต่อชุมชน”^{๖๒} และได้มีผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวอีกว่า “เมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้ง ระหว่างภาครัฐกับประชาชน ขอให้ภาครัฐอนุโลม ผ่อนปรน ให้ชาวบ้านมีอาชีพทำกินเหมือนที่เคยทำมาก่อน และควรหาพื้นที่รองรับใหม่เพื่อแลกกับพื้นที่ทำกินเดิมด้วยความเห็นอกเห็นใจกัน โดยภาครัฐควรยอมเสียสละพื้นที่ หากจำเป็นควรที่จะช่วยให้ชาวบ้านมีพื้นที่ทำกินก่อน ช่วยส่งเสริมอาชีพที่สอดคล้องกับวิถีความเป็นอยู่เดิม จัดสรรงบประมาณ

^{๖๐} พระครูพิทักษ์นันทคุณ, ประชุมโครงการเสริมสร้างและฟื้นฟูพลังเครือข่ายป่าชุมชน เพื่อรักษาพื้นที่ป่าต้นน้ำ จังหวัดน่าน, ๓๐ มิถุนายน ๒๕๖๐.

^{๖๑} บุญยงค์ วงศ์รักมิตร, ประชุมโครงการเสริมสร้างและฟื้นฟูพลังเครือข่ายป่าชุมชน เพื่อรักษาพื้นที่ป่าต้นน้ำ จังหวัดน่าน, ๓๐ มิถุนายน ๒๕๖๐.

^{๖๒} สัมภาษณ์ นายประวิตร ก้อนบาง, นายกองค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งช้าง อำเภอทุ่งช้าง จังหวัดน่าน, ๕ กรกฎาคม ๒๕๖๐.

ส่งเสริมอาชีพที่เคยปลูกพืชเชิงเดี่ยว มาเป็นไม้ผล ไม้ยืนต้น หรือทำปศุสัตว์ และรัฐควรกันเขตป่าออกจากป่าสงวน การจัดการป่าชุมชน ควรใช้หลักรัฐศาสตร์ ในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ควรมีการพลิกฟื้นการบริหารจัดการป่าชุมชน และมีเครือข่ายจัดการป่าชุมชนที่เข้มแข็ง”^{๖๓} ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวว่า “ควรมีคณะกรรมการของชุมชนจัดตั้งกฎระเบียบ มีกลไกและแผนการอนุรักษ์ป่าชุมชน มีขอบเขตพื้นที่ของป่าชุมชนที่ชัดเจน มีการจัดการตามกฎหมายของชุมชน โดยคำนึงถึงชุมชนเป็นหลัก และอนุโลมให้ใช้ประโยชน์ได้ตามความเหมาะสม ควรบังคับใช้กฎระเบียบของป่าชุมชนอย่างเต็มที่ มีความเสมอภาคกัน เจ้าหน้าที่ควรออกตรวจร่วมกับชุมชนในการสำรวจพื้นที่อย่างน้อยเดือนละครั้งและให้ข้อมูลเกี่ยวกับป่าชุมชน บูรณาการร่วมกันกับชาวบ้าน”^{๖๔} สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญว่า “ควรพัฒนาเป็นแหล่งเรียนรู้และท่องเที่ยวเชิงนิเวศ เชิงธรรมชาติ ให้ความรู้ของไม้ที่มีคุณค่า สมุนไพรต่างๆ และความหลากหลายทางชีวภาพ เน้นว่าควรมาจากแนวคิดของชุมชนเอง และดำเนินการให้สอดคล้องกับความต้องการของพื้นที่ โดยได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐด้านงบประมาณและข้อมูลในเชิงวิชาการ”^{๖๕}

สรุปได้ว่าในการขับเคลื่อนแนวคิดในการจัดการป่าชุมชนนั้น ควรให้ภาครัฐมีการยกระดับป่าชุมชน เป็นป่าชุมชนแห่งชาติ โดยยึดหลักการจัดการป่าชุมชน แบบมีองค์ความรู้ ๓ ประเภทคือ ความรู้จากงานวิชาการ ความรู้จากภูมิปัญญาชาวบ้าน ความรู้จากวิทยาศาสตร์ที่เป็นสากลแนวคิดดังกล่าว ควรมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องจากทุกภาคส่วน ทั้งในหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน ผู้นำชุมชน และประชาชนในท้องถิ่น เพื่อความสมานฉันท์ในการจัดการป่าชุมชน โครงการงานวิจัยที่จะช่วยผลักดันให้ข้อมูล องค์ความรู้ต่างๆ สนับสนุนการจัดการป่าชุมชนเกิดขึ้นมากมาย ทั้งนี้ส่วนหนึ่งของผลการวิจัยนี้ เพื่อให้บทบาทของผู้นำชุมชน ในการเสริมสร้างความสมานฉันท์ ระหว่างภาครัฐและประชาชน ในการจัดการพื้นที่ป่าชุมชนบ้านทุ่งผึ้ง นำข้อมูลที่เป็นประโยชน์จากการศึกษาวิจัย มาใช้ให้เป็นรูปธรรมมากขึ้น ด้วยความเป็นธรรมและเสมอภาค นำหลักพุทธธรรม มาหล่อหลอมจิตใจ แก้ไขปัญหาความขัดแย้งในแต่ละสถานการณ์ เพื่อให้ทรัพยากรป่าไม้ของประเทศชาติ ที่มีคุณค่าต่อสิ่งมีชีวิตอย่างมหันต์ จะได้ไม่ถูกทำลายด้วยน้ำมือของมนุษย์ที่คอยเอารัดเอาเปรียบ และเห็นประโยชน์ส่วนตนเป็นใหญ่ ในทางกลับกัน ยังคงมีการช่วยกันดูแลรักษา อนุรักษ์และสร้างประโยชน์ต่อยอดให้ทรัพยากรป่าไม้ของประเทศคงอยู่อย่างยั่งยืน ให้มีความสำคัญในการบริหารจัดการโดยเป็น

^{๖๓} สัมภาษณ์ นายเพิ่ม สมทา, ผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้าน บ้านทุ่งผึ้ง ตำบลทุ่งช้าง อำเภอทุ่งช้าง จังหวัดน่าน, ๔ กรกฎาคม ๒๕๖๐.

^{๖๔} สัมภาษณ์ นายไชยวัฒน์ สมพรหม, ประธานเหมืองฝาย บ้านทุ่งผึ้ง ตำบลทุ่งช้าง อำเภอทุ่งช้าง จังหวัดน่าน, ๓ กรกฎาคม ๒๕๖๐.

^{๖๕} สัมภาษณ์ นายสม ศรีวิชัย, ประธานกลุ่มผู้สูงอายุ บ้านทุ่งผึ้ง ตำบลทุ่งช้าง อำเภอทุ่งช้าง จังหวัดน่าน, ๒๙ มิถุนายน ๒๕๖๐.

ศูนย์กลางของชุมชน ผู้นำมีความเข้าใจในการบริหารจัดการองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ เป็นผู้มีความสามารถในการประสานงานและชักนำจิตใจให้ผู้อื่นอยากทำตามด้วยความสมัครใจ เป็นที่ยอมรับ มีความรับผิดชอบ มีความสามารถในการสื่อสารให้คนอื่นเข้าใจได้ มีจิตใจที่กว้างขวาง เป็นผู้นำรุ่นใหม่ ที่ควรสืบทอดแนวคิดของคนรุ่นเก่าต่อไปต่อยอดโดยมีจุดหมายที่ตั้งามถูกต้องและเป็นธรรมควรมี ภาวะผู้นำมีจิตใจที่เมตตาเป็นกลาง ไม่อคติ ช่วยบำบัดทุกข์บำรุงสุขช่วยไกล่เกลี่ยข้อพิพาทต่าง ๆ เสนอข้อเท็จจริง ในการกำหนดกฎกติกาการจัดการป่าชุมชนโดยการสนับสนุนให้เกิดเป็นเครือข่ายที่เข้มแข็ง เพื่อประโยชน์ส่วนรวมของชุมชนควรแก้ไขปัญหให้ชุมชนทำประชาคมเรียกร้องทวงสิทธิ์ให้ชุมชนมีพื้นที่ทำกิน เลี้ยงชีพก่อนช่วยจัดการพื้นที่ป่าชุมชนในด้านขอบเขตพื้นที่โดยให้ภาครัฐสนับสนุนทำเขตแนวและพื้นที่อนุรักษ์อย่างชัดเจน

ตารางที่ ๒.๓ บทบาทของผู้นำชุมชนในการจัดการพื้นที่ป่าชุมชน

ลำดับที่	บทบาทของผู้นำชุมชนในการจัดการพื้นที่ป่าชุมชน
๑	บทบาทหน้าที่ตามกฎหมาย
๒	บทบาทในการวางเป้าหมาย
๓	บทบาทในฐานะนักวิจัยท้องถิ่น
๔	บทบาทในการวางแผนอนุรักษ์ป่า

๒.๔ วิเคราะห์บทบาทของผู้นำชุมชนในการเสริมสร้างความสมานฉันท์ระหว่างภาครัฐกับประชาชนในการจัดการพื้นที่ป่าชุมชน เขตอำเภอทุ่งช้าง จังหวัดน่าน

บทบาทของผู้นำชุมชนต่อการจัดการพื้นที่ป่าชุมชน ผู้วิจัยได้วิเคราะห์จากสถานการณ์ของปัจจุบันทั้งด้านเศรษฐกิจสังคมการเมืองและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ส่งผลให้ผู้นำควรมีการปรับตัวและมีการเรียนรู้กับความเปลี่ยนแปลงของสังคมในจังหวัดน่านทั้งทางด้านการค้าการลงทุนเพิ่มขึ้น เช่น การลงทุนก่อสร้างโรงไฟฟ้าพลังงานถ่านหินที่เมืองหงสา แขวงไชยบุรี สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว การลงทุนเปิดห้างสรรพสินค้าขนาดใหญ่ การขยายตัวการค้าชายแดน ไทย-ลาว ดังนั้นผู้นำควรเป็นผู้มีวิสัยทัศน์สามารถสร้างศักยภาพในการทำงานและประสานชุมชน มีการวางแผนกำหนดวิธีการขั้นตอนในการทำงานอย่างเป็นระบบ สร้างความไว้วางใจกับชุมชน ชาวบ้านมีการพิจารณาไตร่ตรองข้อมูลต่างๆอย่างรอบคอบทุกด้านก่อนการตัดสินใจ การกำหนดกรอบทิศทางการพัฒนาแบบบูรณาการ เพื่อก้าวสู่ความเจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืนและสมดุลภายใต้การจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ผู้นำและชุมชนควรมีการวางแผนร่วมกันแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็น และต้องยอมรับเหตุผลของกันและกันจึงจะนำไปสู่การเสริมสร้างความสมานฉันท์

ได้ ในกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบต้องกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนสอดคล้องกับสิ่งที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน การแบ่งหน้าที่กันอย่างชัดเจนในความสามารถของแต่ละฝ่ายเป็นสิ่งที่ผู้นำพึงกระทำในการจัดการป่าชุมชน อีกทั้งการเพิ่มพูนป่าต้นน้ำ การอนุรักษ์สัตว์ป่า และการเพิ่มโอกาสให้ชีวิตของคนในชุมชนเป็นสังคมที่มีวิถีชีวิตแบบพอเพียง ยึดถือขนบธรรมเนียมประเพณี และวัฒนธรรมท้องถิ่นที่ดีงาม การจัดการพื้นที่ป่าชุมชนต้องมีการกำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนา ได้กำหนดเป็นหัวข้อ ดังนี้

๑) วิสัยทัศน์ เป็นป่าที่มีความอุดมสมบูรณ์ มีแหล่งท่องเที่ยวเชิงธรรมชาติ

๒) พันธกิจ การบริหารจัดการพื้นที่ป่าชุมชน ให้เป็นของชุมชนคนพื้นที่ช่วยดูแลเพื่อความสมบูรณ์อย่างยั่งยืน ตลอดจนพัฒนาทรัพยากรการผลิตทางการเกษตร อุตสาหกรรมการเกษตร โดยการมีส่วนร่วมของประชาชน ร่วมพัฒนาส่งเสริมให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี ให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตของชุมชนตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

๓) การพัฒนา ประเด็นการพัฒนาในการจัดการพื้นที่ป่าชุมชน โดยการปรับเปลี่ยนวิถีคิดภาคการเกษตรโดยใช้เกษตรอินทรีย์ การเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนโดยการพัฒนาความเชื่อมโยงด้านโครงสร้างพื้นฐาน เตรียมความพร้อมด้านบุคลากร พัฒนามาตรฐานคุณภาพสินค้าการเกษตรและบริการ การปกป้องดูแลรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ปรากฏการณ์ความเสื่อมโทรมของทรัพยากรป่าไม้ในพื้นที่ อำเภอยางชุมน้อย จังหวัดศรีสะเกษ อย่างรวดเร็ว เป็นข้อสะท้อนให้คิดประการหนึ่งว่า การที่ผู้นำไม่สามารถแก้ปัญหาของพื้นที่ได้ แนวทางในการบริหารจัดการงานวิจัยเชิงพื้นที่ จึงเป็นความจำเป็นต้องนำองค์ความรู้กับการจัดการป่ามาเชื่อมโยงกัน บทบาทของผู้นำชุมชนต่อหน่วยงานภาครัฐองค์กรสนับสนุนภาคเอกชนและภาคประชาสังคม ได้มีส่วนร่วมและการบูรณาการบทบาทของผู้นำต่อชุมชนด้วยความเข้าใจข้อมูลความรู้พื้นฐานของชุมชน เพื่อนำไปสู่การปรับพฤติกรรมและการตัดสินใจในทุกๆด้าน ทำให้ป่าชุมชนยังดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน การพัฒนาบริหารจัดการพื้นที่ป่าชุมชนต้องเป็นไปอย่างสมดุล ควบคู่กับการพัฒนาคุณภาพชีวิตของชาวบ้าน และการจัดการด้านการอนุรักษ์ ที่จำเป็นต้องเกิดขึ้นจากการมีส่วนร่วมจากทุกภาคีเครือข่าย การเปลี่ยนแปลงสภาพทางเศรษฐกิจสังคมและสิ่งแวดล้อม ทำให้เกิดการขยายตัวต่อการบริโภค การจะให้ชาวบ้านยอมคืนผืนป่าพร้อมกับไม้บุกรุกเพิ่มเติม นั้น ย่อมไม่สามารถใช้เพียงการสั่งการจากส่วนกลางหรือภาครัฐ ตามตัวบทกฎหมายเพียงอย่างเดียวได้ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาศักยภาพของชุมชนให้เป็นสังคมแห่งการใช้ความรู้ในการดำรงชีพ การทำให้ชาวบ้านเหล่านี้สามารถหารายได้ที่พอเพียงต่อการมีคุณภาพชีวิตที่ดี การใช้ที่ดินให้มีประสิทธิภาพสูงสุด จึงจำเป็นต้องอาศัยบทบาทของผู้นำในชุมชนในการจัดการบริหาร