

การพัฒนาศักยภาพบุคลากรภาครัฐในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ในยุคสมัยใหม่:
แนวคิดและโมเดลเพื่อการบริหารสังคมพหุวัฒนธรรม*

DEVELOPING THE CAPACITY OF PUBLIC SECTOR PERSONNEL IN
THAILAND'S SOUTHERN BORDER PROVINCES IN THE MODERN ERA:
CONCEPTS AND MODELS FOR MULTICULTURAL SOCIAL GOVERNANCE

สุไรณี สายนุ้ย

Surainee Sainui

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ปัตตานี ประเทศไทย

Prince of Songkla University, Pattani, Thailand

Corresponding author E-mail: ssuraine@gmail.com

Tel: 093-775-5207

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความต้องการ ข้อจำกัด และสมรรถนะที่จำเป็นของบุคลากรภาครัฐที่ปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ภายใต้บริบทสังคมพหุวัฒนธรรม และ 2) ค้นหาแนวทางการพัฒนาทักษะเชิงวัฒนธรรม ความสัมพันธ์ระหว่างรัฐกับชุมชน และการมีส่วนร่วมของประชาชนให้เหมาะสมกับบริบทพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งเป็นพื้นที่ที่มีความหลากหลายทางศาสนา วัฒนธรรม ภาษา และมีบริบททางประวัติศาสตร์และสังคมเฉพาะที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรภาครัฐ การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึก การสนทนากลุ่ม และการประเมินความต้องการจำเป็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 30 คน ครอบคลุมกลุ่มเจ้าหน้าที่รัฐ ผู้นำท้องถิ่น และผู้นำศาสนาในพื้นที่จังหวัดปัตตานี ยะลา และนราธิวาส เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับประสบการณ์การทำงาน ปัญหา อุปสรรค และความคาดหวังต่อการพัฒนาศักยภาพบุคลากรภาครัฐในพื้นที่พหุวัฒนธรรม ผลการวิจัยนำเสนอกรอบแนวคิด 3C Model (Competence-Connection-Co-Creation) เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรภาครัฐ ประกอบด้วย 1) สมรรถนะเชิงวัฒนธรรมที่มุ่งเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ และการเคารพความแตกต่างของประชาชน 2) ความสัมพันธ์และความไว้วางใจระหว่างรัฐกับชุมชนผ่านการสื่อสาร เชิงวัฒนธรรม และ 3) การร่วมสร้างคุณค่าร่วมระหว่างภาครัฐและชุมชนในการกำหนดนโยบายและกิจกรรม ที่เหมาะสมกับบริบทพื้นที่ ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาศักยภาพบุคลากรภาครัฐควรปรับจากการอบรมแต่เพียงอย่างเดียว ซึ่งเป็นแนวทางเชิงเทคนิคไปสู่การเรียนรู้เชิงประสบการณ์และการเรียนรู้ร่วมกับชุมชนเพื่อเสริมสร้างความตระหนักรู้ทางวัฒนธรรมและการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับบริบทจังหวัดชายแดนภาคใต้ซึ่งจะ ช่วยสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพภาครัฐอย่างยั่งยืนในพื้นที่พหุวัฒนธรรมชายแดนใต้

คำสำคัญ: การพัฒนาศักยภาพบุคลากรภาครัฐ, ทักษะเชิงวัฒนธรรม, 3C Model, สังคมพหุวัฒนธรรม, จังหวัดชายแดนภาคใต้

Abstract

This research aims to: 1) Examine the needs, constraints, and essential competencies of public sector personnel working in Thailand's southern border provinces within a multicultural social context; and 2) Explore appropriate approaches for developing cultural skills, strengthening state-community relations, and promoting public participation in ways that are consistent with the local context of the southern border area. This region is characterized by religious, cultural, and linguistic diversity, as well as distinctive historical and social conditions that significantly influence the practices and performance of public sector personnel. This study employed a qualitative research methodology. Data were collected through in-depth interviews, focus group discussions, and a needs assessment involving 30 key stakeholders, including government officials, local leaders, and religious leaders from Pattani, Yala, and Narathiwat provinces. The data provided in-depth insights into work experiences, challenges, constraints, and expectations regarding the capacity development of public sector personnel operating in multicultural settings. The findings propose the 3C Model (Competence-Connection-Co-Creation) as a framework for enhancing the capacity of public sector personnel. The model consists of three key components: 1) Cultural competence, which emphasizes the development of knowledge, understanding, and respect for cultural diversity; 2) Connection, focusing on building relationships and trust between the state and local communities through culturally sensitive communication; and 3) Co-creation, which promotes collaborative engagement between public institutions and communities in designing policies and activities that are appropriate to the local context. The study highlights that capacity development for public sector personnel should shift from a purely technical training approach toward experiential learning and community-based learning, in order to enhance cultural awareness and support more effective and sustainable public service practices in the culturally diverse southern border provinces of Thailand.

Keywords: Public Sector Capacity Development, Cultural Competence, 3C Model, Multicultural Society, Southern Border Provinces of Thailand

บทนำ

พื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ของประเทศไทย ได้แก่ ปัตตานี ยะลา และนราธิวาส เป็นพื้นที่ที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ศาสนา และภาษา ประชาชนส่วนใหญ่นับถือศาสนาอิสลามและใช้ภาษามลายูถิ่นในการสื่อสาร ขณะที่บุคลากรภาครัฐมาจากทั้งในและนอกพื้นที่ ส่งผลให้การทำงานต้องเผชิญกับความแตกต่าง

ทางวัฒนธรรม ซึ่งอาจนำไปสู่ความไม่เข้าใจและการขาดความร่วมมือจากประชาชน อย่างไรก็ตาม หากมองความหลากหลายเป็นทุนทางสังคมจะช่วยส่งเสริมการบริหารจัดการความสัมพันธ์และการสร้างความเข้าใจร่วมกัน ทั้งนี้การศึกษาชี้ว่าการปฏิบัติงานในพื้นที่จำเป็นต้องอาศัยความเข้าใจบริบทวัฒนธรรมท้องถิ่นเป็นพิเศษเพื่อสร้างความไว้วางใจและความร่วมมือระหว่างรัฐกับประชาชน (ทศพนธ์ ศรีเพ็ง, 2562); (ฮามิตะ มูฮาหมัด, 2565)

แม้ว่ารัฐจะมีนโยบายพัฒนาบุคลากรในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ผ่านกลไกของศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง แต่ยังคงประสบปัญหาในการสร้าง “ความเข้าใจร่วม” ระหว่างเจ้าหน้าที่รัฐกับประชาชน โดยเฉพาะในด้านการสื่อสารเชิงวัฒนธรรม ตัวอย่างจากกรณีคำว่า “การกินเหนียว” สะท้อนให้เห็นถึงความคลาดเคลื่อนทางความหมายทางวัฒนธรรมที่นำไปสู่ความเข้าใจผิดระหว่างเจ้าหน้าที่รัฐที่มาจากทางภาคอีสานกับชุมชนชาวมลายู ที่เข้าใจว่า นั่นคือ การล่อลวง (สมัคร์ กอเซ็ม, 2560) ปัญหาดังกล่าวมีรากฐานทางประวัติศาสตร์จากกระบวนการรวมศูนย์อำนาจของรัฐไทยในช่วงต้นศตวรรษที่ 20 ซึ่งก่อให้เกิดความตึงเครียดระหว่างรัฐกับประชาชนมลายูมุสลิมในพื้นที่ (วันอิสฮาน ตูแวลิตะ, 2567) และยิ่งทวีความซับซ้อนในยุคดิจิทัลที่ข้อมูลข่าวสารแพร่กระจายอย่างรวดเร็ว

ด้วยบริบทดังกล่าว การพัฒนาศักยภาพบุคลากรภาครัฐในพื้นที่ชายแดนใต้จึงไม่อาจจำกัดอยู่เพียงการอบรมด้านกฎหมายหรือระเบียบราชการ แต่จำเป็นต้องมุ่งพัฒนา “สมรรถนะเชิงวัฒนธรรม” และ “ภาวะผู้นำเชิงปรับตัว” ให้สอดคล้องกับสังคมพหุวัฒนธรรม (สุภางค์ จันทวานิช, 2555); (Heifetz, R. A., 1994) งานวิจัยในช่วงทศวรรษที่ผ่านมาเสนอว่าควรใช้แนวทางการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่และการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง เพื่อเปิดพื้นที่ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับชุมชน แทนการอบรมเชิงบรรยายแบบเดิม (Knowles, M. S., 1980); (Kolb, D. A., 1973) ศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ร่วมกับมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ได้พัฒนาโครงการเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรภาครัฐในพื้นที่ผ่าน “หลักสูตรการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรภาครัฐในพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้” ที่ครอบคลุมทั้งเจ้าหน้าที่ระดับบริหารระดับปฏิบัติการ และผู้นำท้องถิ่น (ยาสมิน ชัตตาร์ และชัยวัฒน์ โยธี, 2565)

อย่างไรก็ตาม การศึกษาชี้ว่าควรเสริม “ยุทธศาสตร์เชิงสังคม” ที่มุ่งเสริมสร้างความไว้วางใจและการมีส่วนร่วมของประชาชนในระยะยาว ในบริบทที่สังคมเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว บุคลากรภาครัฐที่ปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ปัตตานี ยะลา นราธิวาส) ซึ่งจากสถิติในปี 2567 มีจำนวนประมาณ 12,464 คน ครอบคลุมข้าราชการฝ่ายพลเรือน และเจ้าหน้าที่ฝ่ายความมั่นคง (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2567) จึงต้องพัฒนาทักษะเชิงอนาคต เช่น การคิดเชิงวิพากษ์ การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม และความรู้เท่าทันสื่อ บทความนี้จึงเสนอกรอบแนวคิด 3C Model (Competence-Connection-Co-Creation) เป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรภาครัฐเพื่อเสริมสร้างการทำงานร่วมกับชุมชนอย่างมีประสิทธิภาพในบริบทพหุวัฒนธรรม (Bason, C., 2018); (Osborne, S. P., 2010)

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความต้องการ ข้อจำกัด และสมรรถนะที่จำเป็นของบุคลากรภาครัฐที่ปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ภายใต้บริบทสังคมพหุวัฒนธรรม

2. เพื่อค้นหาแนวทางการพัฒนาทักษะเชิงวัฒนธรรม ความสัมพันธ์ระหว่างรัฐกับชุมชน และการมีส่วนร่วมของประชาชน ให้เหมาะสมกับบริบทพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ที่มุ่งทำความเข้าใจประสบการณ์ มุมมอง และความต้องการของบุคลากรภาครัฐในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ เกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพและทักษะที่จำเป็นสำหรับการบริหารสังคมพหุวัฒนธรรม โดยใช้วิธีการเก็บข้อมูลผ่านการสัมภาษณ์ (Interview), การสนทนากลุ่ม (Focus Group) และการสำรวจความต้องการจำเป็น (Needs Survey) ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในพื้นที่

รูปแบบการวิจัย

การศึกษานี้เน้นการทำความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับ “ทักษะเชิงวัฒนธรรม” (Cultural Competence) “ภาวะผู้นำเชิงปรับตัว” (Adaptive Leadership) และ “การทำงานร่วมกับชุมชน” พื้นที่และกลุ่มเป้าหมายของการศึกษา (Research Area and Participants) พื้นที่ศึกษา:งานวิจัยดำเนินการในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ได้แก่ ปัตตานี ยะลา และนราธิวาส ซึ่งเป็นพื้นที่ที่มีประชากรส่วนใหญ่เป็นชาวไทยมุสลิมและมีบริบททางวัฒนธรรมเฉพาะถิ่น

กลุ่มเป้าหมาย:กลุ่มเป้าหมายหลัก คือ บุคลากรภาครัฐที่ปฏิบัติงานในพื้นที่พหุวัฒนธรรม จำนวน 30 คน โดยแบ่งเป็น 4 กลุ่มย่อย ได้แก่ เจ้าหน้าที่จากหน่วยงานส่วนกลางที่มาปฏิบัติงานในพื้นที่ จำนวน 10 คน ข้าราชการส่วนภูมิภาค เช่น ปลัดอำเภอ เจ้าหน้าที่ฝ่ายปกครอง จำนวน 10 คน บุคลากรภาครัฐในสังกัดท้องถิ่น เช่น อบต. เทศบาล 5 คน และผู้นำท้องที่และผู้นำท้องถิ่น เช่น กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ผู้นำศาสนา จำนวน 5 คน โดยใช้วิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยพิจารณาจากผู้ที่มีการปฏิบัติงานในพื้นที่อย่างน้อย 3 ปี และมีบทบาทในการบริหารงาน การประสานงาน หรือการสร้างร่วมมือกับชุมชน

ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยแบ่งขั้นตอนเป็นการถอดรหัสข้อมูล (Coding) การจัดหมวดหมู่ และการสรุปประเด็นหลัก นอกจากนี้ ได้มีการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลโดยการให้ผู้วิจัยร่วมพิจารณาข้อมูล (Peer Debriefing) ร่วมกัน

งานวิจัยนี้เน้นการวิจัยเชิงคุณภาพที่มุ่งเน้นความลึกของข้อมูล เนื่องจากต้องดำเนินการนำข้อมูลทั้งหมดมาจัดทำหลักสูตรเพื่อการอบรมเจ้าหน้าที่ภาครัฐ แม้จะไม่สามารถสะท้อนความหลากหลายเชิงพื้นที่ แต่ผู้วิจัยได้เลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลจาก หน่วยงานที่มีความหลากหลาย และงานวิจัยนี้ได้ดำเนินการขออนุมัติจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ ซึ่งการเก็บข้อมูลได้รับความยินยอมจากผู้เข้าร่วมวิจัย และให้ความสำคัญกับการรักษาความเป็นส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูลทุกขั้นตอน

วิธีการเก็บข้อมูล

การเก็บข้อมูลแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

1. การสัมภาษณ์ (Interview) ดำเนินการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่รัฐและผู้นำท้องถิ่น โดยใช้แนวคำถามแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) เนื้อหาครอบคลุม ด้านประสบการณ์การทำงานในพื้นที่พหุวัฒนธรรม ความเข้าใจเกี่ยวกับศาสนาและวัฒนธรรมของชุมชน ปัญหาและอุปสรรคในการสื่อสารหรือทำงานร่วมกับประชาชน และความต้องการพัฒนาทักษะและความรู้เพิ่มเติม

2. การสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยจัดสนทนากลุ่ม จำนวน 3 ครั้ง ครั้งละ 5 - 10 คน โดยมีตัวแทนจากแต่ละหน่วยงานเข้าร่วม เช่น เจ้าหน้าที่ส่วนกลาง เจ้าหน้าที่ท้องถิ่น และผู้นำศาสนา การสนทนามีเป้าหมายเพื่อแลกเปลี่ยนมุมมองเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาศักยภาพบุคลากรที่เหมาะสม, ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความร่วมมือระหว่างรัฐกับชุมชน และแนวทางการสร้าง “วัฒนธรรมความไว้วางใจ” (Culture of Trust) ในพื้นที่

3. การสำรวจความต้องการ (Needs Assessment) เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับ “สมรรถนะที่จำเป็น” ของบุคลากรภาครัฐ จึงจัดทำแบบประเมินความต้องการจำเป็น (Needs Assessment Matrix) ผลจากการประเมินความต้องการจะถูกใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการออกแบบแนวทางการพัฒนา (Development Framework) และใช้ตรวจสอบความเหมาะสมของกรอบแนวคิด 3C Model ในเชิงปฏิบัติ

ผลการวิจัย

ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรภาครัฐมีความต้องการพัฒนาทักษะด้านวัฒนธรรมและการสื่อสาร และมีข้อจำกัดในด้านความเข้าใจวัฒนธรรม โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ที่เข้ามาปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ได้ไม่นาน และไม่มี ความคุ้นเคยกับวัฒนธรรมของคนในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้มาก่อน ทั้งที่เป็นวัฒนธรรมลาฮูและภาษา ความแตกต่างทำให้เกิดปัญหาต่อความไว้วางใจของชุมชน และจำเป็นต้องมีการเสริมสร้าง สมรรถนะหลัก 4 ด้าน ได้แก่ สมรรถนะเชิงวัฒนธรรม การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม การสร้างความไว้วางใจ และการทำงานกับชุมชน ซึ่งล้วนเป็นพื้นฐานของการบริหารพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้ในบริบทสังคมพหุวัฒนธรรมอย่างยั่งยืน

จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพผ่านการสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม และการประเมินความต้องการจำเป็นกับบุคลากรภาครัฐ ผู้นำท้องถิ่น และผู้แทนชุมชนในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้และแนวทางการพัฒนาทักษะเชิงวัฒนธรรม ความสัมพันธ์ระหว่างรัฐกับชุมชน และการมีส่วนร่วมของประชาชน ที่เหมาะสมกับบริบทพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้ ควรมี 3 แนวทางหลักที่สอดคล้องกับกรอบแนวคิด 3C Model (Competence-Connection-Co-Creation) ได้แก่ 1) การพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ และทักษะทางวัฒนธรรมของบุคลากรภาครัฐ (Competence) 2) การสร้างความไว้วางใจ ความสัมพันธ์ และเครือข่ายความร่วมมือระหว่างรัฐกับชุมชน (Connection) 3) การร่วมสร้างคุณค่าและนวัตกรรมเชิงนโยบายเพื่อสันติสุขในสังคมพหุวัฒนธรรม (Co-Creation) โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ และทักษะทางวัฒนธรรมของบุคลากรภาครัฐ (Competence) เพื่อสร้างสมรรถนะและทักษะเชิงวัฒนธรรมของบุคลากรภาครัฐ ผลการวิจัยพบว่า เจ้าหน้าที่รัฐส่วนใหญ่ยอมรับว่า “ความรู้ทางวัฒนธรรมลาฮูและศาสนาอิสลาม” เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการทำงานในพื้นที่ แต่ยังมีช่องว่างในด้านความเข้าใจและทักษะเชิงปฏิบัติ เช่น การใช้ภาษามลายูในงานราชการ การสื่อสารกับผู้นำศาสนา และการจัดกิจกรรมที่เคารพหลักศาสนา

ผลดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดเรื่องการพัฒนา “สมรรถนะเชิงวัฒนธรรม (Cultural Competence)” ไม่สามารถเกิดขึ้นจากการเรียนรู้เชิงทฤษฎีเพียงอย่างเดียว แต่ต้องมาจากการมีปฏิสัมพันธ์และประสบการณ์ตรงกับชุมชนต่างวัฒนธรรม (Cultural Encounter) จากการวิจัย พบองค์ประกอบของสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมที่จำเป็นสำหรับบุคลากรภาครัฐในพื้นที่ชายแดนใต้ 4 ด้าน ได้แก่

ตารางที่ 1 องค์ประกอบของสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมที่จำเป็นสำหรับบุคลากรภาครัฐในพื้นที่ชายแดนใต้

องค์ประกอบ	คำอธิบาย	ตัวอย่างพฤติกรรม
1. ความเข้าใจศาสนาและวัฒนธรรม (Cultural Knowledge)	มีความรู้เกี่ยวกับหลักศาสนาอิสลาม ค่านิยมมลายู และขนบธรรมเนียมท้องถิ่น	เคารพต่อความเชื่อ สิ่งใดสามารถเข้าร่วมและทำร่วมกันได้ โดยไม่ขัดกับหลักการศาสนา เช่น งานพิธีการต่าง ๆ และการแต่งกายที่ไม่ขัดต่อหลักการศาสนา
2. ทักษะการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (Intercultural Communication)	ใช้ภาษาและสัญลักษณ์อย่างเหมาะสม ไม่ใช้ถ้อยคำที่อาจสร้างความเข้าใจผิด	การรู้จักใช้คำทักทาย ด้านภาษาพูด ภาษากาย และแสดงท่าทีสุภาพ
3. การตระหนักรู้ในตนเอง (Cultural Awareness)	เข้าใจคติของตนเองและเคารพความแตกต่างของผู้อื่น	เปิดใจรับฟังความคิดเห็นจากชุมชนโดยไม่ตัดสิน
4. ความตั้งใจเรียนรู้ต่อเนื่อง (Cultural Learning)	มีแรงจูงใจพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	เข้าร่วมอบรม ศึกษาภาษามลายู หรือกิจกรรมร่วมชุมชน

จากตารางที่ 1 พบว่า หน่วยงานจำนวนหนึ่ง เสนอให้มีหลักสูตร “การเรียนรู้วัฒนธรรมอิสลามและภาษามลายูพื้นฐาน” ในการปฐมนิเทศเจ้าหน้าที่ใหม่ ซึ่งจะช่วยให้เจ้าหน้าที่ปรับตัวได้เร็วขึ้น และลดความเข้าใจผิดกับชุมชนในระยะยาว

2. การสร้างความไว้วางใจและความสัมพันธ์ระหว่างรัฐกับชุมชน (Connection) ผลการวิจัยจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group) แสดงให้เห็นว่า ความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าหน้าที่รัฐกับประชาชนมุสลิมในพื้นที่ยังมีลักษณะ “ระยะห่างทางความรู้สึก (Social Distance)” แม้ว่าจะมีความพยายามสร้างความร่วมมือผ่านโครงการของรัฐ แต่ความไม่เข้าใจทางวัฒนธรรมและการสื่อสารที่ไม่สอดคล้องกับบริบทท้องถิ่น ยังคงเป็นอุปสรรค

ข้อมูลจากการทำสนทนากลุ่มโดย ผู้ให้ข้อมูลจากกลุ่มผู้นำศาสนา กล่าวว่า “เจ้าหน้าที่บางคนตั้งใจดี แต่การพูดหรือการแสดงออกบางอย่างยังคงดูเหมือนสั่ง เราอยากให้เขามาในฐานะเพื่อน ไม่ใช่ผู้มีอำนาจ” การสร้างความไว้วางใจจึงไม่ได้เกิดจากนโยบายระดับบน แต่ต้องอาศัย “การสื่อสารและการมีปฏิสัมพันธ์เชิงมนุษย์” (Human Interaction) ในระดับพื้นที่ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดที่มองว่าความไว้วางใจ (Trust) และเครือข่าย (Networks) เป็นรากฐานของการบริหารแบบมีส่วนร่วม จากการวิเคราะห์พบว่า ปัจจัยสำคัญในการสร้างเครือข่าย (Connection) มี 3 ด้านหลัก ได้แก่

ด้านที่ 1 ความไว้วางใจ (Trust Building): เจ้าหน้าที่รัฐต้องมีความจริงใจในการทำงาน เคารพขนบธรรมเนียม และสื่อสารอย่างเปิดเผยต่อชุมชน

ด้านที่ 2 การสื่อสารแบบเคารพ (Respectful Communication): การเลือกใช้คำพูดและภาษาที่เหมาะสม โดยหลีกเลี่ยงการแสดงอำนาจเหนือหรือการตำหนิ

ด้านที่ 3 การทำงานเชิงเครือข่าย (Collaborative Networking): การสร้างพันธมิตรระหว่างหน่วยงานรัฐ ผู้นำศาสนา สถาบันการศึกษา และภาคประชาสังคม

แนวทางเหล่านี้ช่วยให้รัฐเปลี่ยนบทบาทจาก “ผู้สั่งการ” มาเป็น “ผู้ประสานความร่วมมือ” ซึ่งเป็นหัวใจของการบริหารแบบมีส่วนร่วมในพื้นที่พัฒนาธรรม

3. การร่วมสร้างคุณค่าและนวัตกรรมเพื่อสันติสุข (Co-Creation) ประเด็นสำคัญที่เกิดขึ้นจากการสนทนากลุ่มทุกครั้ง คือ ความต้องการของทั้งเจ้าหน้าที่รัฐและประชาชนในการ “ทำงานร่วมกัน” มากกว่าการทำงานแบบสั่งการจากบนลงล่าง ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เห็นว่าการมีส่วนร่วมของประชาชนตั้งแต่การวางแผนจนถึงการประเมินผล จะช่วยเพิ่มความยั่งยืนของนโยบาย เจ้าหน้าที่รัฐท่านหนึ่งกล่าวว่า: “ถ้าเราให้ชาวบ้านช่วยออกแบบโครงการ เขาจะรู้สึกเป็นเจ้าของ และช่วยกันดูแลให้สำเร็จ”

ดังนั้น การร่วมสร้าง (Co-Creation) จึงหมายถึง กระบวนการที่รัฐและชุมชน “ร่วมกันออกแบบ คิด และลงมือทำ” เพื่อแก้ไขปัญหาสังคม โดยเฉพาะในพื้นที่ที่ความไว้วางใจเป็นปัจจัยสำคัญในการดำรงสันติสุข จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบรูปแบบการร่วมสร้างที่ปรากฏในพื้นที่ชายแดนใต้ 3 ลักษณะ คือ

ลักษณะที่ 1 การร่วมออกแบบกิจกรรม (Co-Design) เช่น โครงการพัฒนาเยาวชนร่วมระหว่างเจ้าหน้าที่รัฐกับโรงเรียนปอเนาะ

ลักษณะที่ 2 การร่วมลงมือปฏิบัติ (Co-Production) เช่น โครงการจัดการความขัดแย้งในชุมชน โดยมีเจ้าหน้าที่และผู้นำศาสนาเป็นทีมงานร่วม

ลักษณะที่ 3 การร่วมประเมินผล (Co-Evaluation): การเปิดเวทีสะท้อนความคิดเห็นของประชาชน หลังจบโครงการ

แนวทางเหล่านี้นำมาสู่ “การสร้างคุณค่าร่วม (Shared Value)” มากกว่าการบังคับใช้กฎระเบียบเพียงอย่างเดียว เมื่อสังเคราะห์ผลการวิจัยจากทั้ง 3 รูปแบบ สามารถสรุปเป็นทิศทางสำคัญของการพัฒนาศักยภาพบุคลากรภาครัฐในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ดังนี้

ตารางที่ 2 การพัฒนาศักยภาพบุคลากรภาครัฐในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้

มิติ	สาระสำคัญ	ทักษะที่ต้องพัฒนา	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
Competence	เข้าใจวัฒนธรรม ศาสนา ภาษา และค่านิยมของประชาชน	ทักษะการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม ความรู้ด้านศาสนาอิสลาม	บุคลากรภาครัฐมีความเข้าใจและไวต่อวัฒนธรรม
Connection	สร้างความไว้วางใจและเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชน	ทักษะการสื่อสารอย่างเคารพ การประสานงานข้ามหน่วยงาน	รัฐและชุมชนมีความสัมพันธ์เชิงบวก
Co-Creation	ร่วมกันออกแบบและดำเนินโครงการพัฒนาสังคม	ทักษะการออกแบบเชิงนโยบาย แบบมีส่วนร่วม	เกิดนวัตกรรมสังคมและสันติสุขร่วม

จากตารางที่ 2 แสดงให้เห็นว่าการพัฒนาศักยภาพบุคลากรภาครัฐในพื้นที่ชายแดนใต้ไม่สามารถอาศัยการฝึกอบรมเชิงเทคนิคเพียงอย่างเดียว แต่ต้องใช้แนวทาง “การเรียนรู้ร่วมกับชุมชน (Community-based Learning)” ที่เน้นประสบการณ์จริง ความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ และการสร้างคุณค่าร่วม การพัฒนาในลักษณะนี้จะนำไปสู่ “ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม (Cultural Leadership)” ที่บุคลากรภาครัฐสามารถเข้าใจและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกในสังคมพหุวัฒนธรรมได้อย่างยั่งยืน

อภิปรายผล

การวิจัยสามารถอภิปรายผลแบ่งออกเป็นประเด็นที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. ในด้านความต้องการ ข้อจำกัด และสมรรถนะที่จำเป็นของบุคลากรภาครัฐที่ปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ภายใต้บริบทสังคมพหุวัฒนธรรม ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า บุคลากรภาครัฐในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้มีความต้องการให้มีการจัดอบรมเพื่อพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานในบริบทสังคมพหุวัฒนธรรมอย่างเป็นระบบ โดยควรออกแบบหลักสูตรในหลายระดับ ตั้งแต่ระดับพื้นฐานจนถึงระดับเชิงลึก เพื่อให้สอดคล้องกับประสบการณ์และบทบาทหน้าที่ที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม ปัญหาสำคัญ คือ ภาระงานประจำที่หนัก ทำให้การเข้าร่วมอบรมระยะยาวไม่สอดคล้องกับเวลาการทำงานจริง ขณะที่ข้อจำกัดอีกประการ คือ ผลลัพธ์จากการอบรมยังไม่เชื่อมโยงกับแรงจูงใจเชิงรูปธรรม เช่น การนำไปใช้เพื่อความก้าวหน้าในสายอาชีพ ส่งผลให้แรงจูงใจในการเข้าร่วมพัฒนาองค์ความรู้ยังไม่เต็มที่ ทั้งนี้สะท้อนความจำเป็นในการออกแบบระบบพัฒนาศักยภาพที่ยืดหยุ่น ใช้เวลาเหมาะสม และมีระบบรับรองผลที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริงในทางวิชาชีพและการบริหารงานบุคคล และสมรรถนะที่จำเป็นของบุคลากรภาครัฐในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ภายใต้บริบทสังคมพหุวัฒนธรรม ได้แก่ ความเข้าใจทางวัฒนธรรม และทักษะการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม ความเข้าใจทางประวัติศาสตร์ ตลอดจนความสามารถในการทำงานร่วมกับชุมชนและภาคีเครือข่าย ความยืดหยุ่นในการปรับบทบาทตามสถานการณ์ และทักษะการแก้ปัญหาเชิงสันติควบคู่กับทักษะการทำงานในยุคสมัยใหม่ เช่น การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพงานบริการและการสื่อสารกับประชาชน ความสามารถด้านการจัดการข้อมูลและการทำงานเชิงระบบ การบริหารงานของผู้บริหารระดับสูงที่ต้องการพัฒนาทักษะกับองค์ความรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อเท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลกและสังคมร่วมสมัย

2. สำหรับแนวทางการพัฒนาทักษะเชิงวัฒนธรรม ความสัมพันธ์ระหว่างรัฐกับชุมชน และการมีส่วนร่วมของประชาชน ให้เหมาะสมกับบริบทพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้ ผลการวิจัยพบว่า ควรดำเนินแนวทาง ดังนี้

2.1 การพัฒนาสมรรถนะ (Competency) จากความรู้ทางราชการสู่สมรรถนะทางวัฒนธรรม เนื่องจาก ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรภาครัฐในพื้นที่ชายแดนใต้จำนวนหนึ่ง ยังขาด “สมรรถนะทางวัฒนธรรม (Cultural Competence)” ในระดับปฏิบัติ แม้ว่าจะมีความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับศาสนาอิสลามแล้ววัฒนธรรมมลายู แต่ไม่สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงานจริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การสื่อสารกับประชาชน การวางแผนโครงการ หรือการจัดกิจกรรม

ปรากฏการณ์นี้สะท้อนข้อจำกัดของการพัฒนาเจ้าหน้าที่รัฐที่อาจเน้นการอบรมเชิงเนื้อหา มากกว่าการฝึกอบรมทักษะและประสบการณ์จริง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดที่เชื่อว่าผู้ใหญ่จะเรียนรู้ได้ดีที่สุดเมื่อมีโอกาสเชื่อมโยงความรู้กับประสบการณ์ตรง (พร้อมพิไล บัวสุวรรณ, 2561)

ในบริบทชายแดนใต้ การพัฒนา Competence จึงควรเปลี่ยนจาก “การเรียนรู้เชิงทฤษฎี (Theoretical Learning)” ไปสู่ “การเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (Experiential Learning)” ผ่านกิจกรรม เช่น การเรียนรู้ร่วมกับผู้นำศาสนา (Ustaz) การลงพื้นที่ทำโครงการชุมชน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้ามหน่วยงาน

2.2 การสร้างเครือข่าย (Connection): จากความสัมพันธ์เชิงอำนาจสู่ความไว้วางใจเชิงมนุษย์ จากการวิจัยพบว่า การสร้างเครือข่ายความร่วมมือในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ต้องอาศัยความต่อเนื่องของนโยบายและการกระทำของเจ้าหน้าที่ เช่น การเข้าร่วมกิจกรรมทางศาสนาหรือกิจกรรมชุมชนอย่างสม่ำเสมอ



จะช่วยสร้างความไว้วางใจระหว่างรัฐกับประชาชน และในพื้นที่ที่มีประวัติความขัดแย้ง หากเจ้าหน้าที่สื่อสารโดยไม่คำนึงถึงความละเอียดอ่อนด้านศาสนาและภาษา จะยิ่งเพิ่มระยะห่างทางวัฒนธรรมและบั่นทอนความร่วมมือในระยะยาว ดังนั้น การสร้างเครือข่ายในบริบทชายแดนใต้จึงไม่ใช่แค่การจัดประชุมหรือทำโครงการตามแผนงาน แต่คือ กระบวนการสร้างความสัมพันธ์แบบเพื่อนร่วมสังคม ที่ต้องอาศัยความจริงใจ ความสม่ำเสมอ และความเข้าใจในวัฒนธรรมของพื้นที่อย่างแท้จริง (สมพงษ์ สระแก้ว, 2562)

2.3 การขยายสู่ Co-Creation: จากการบริหารแบบสั่งการสู่การร่วมสร้างคุณค่าร่วม ผลการวิจัยสะท้อนว่า การบริหารงานภาครัฐในพื้นที่ชายแดนใต้จะยั่งยืนได้ก็ต่อเมื่อรัฐและชุมชนมี “การร่วมสร้างคุณค่า (Co-Creation)” ร่วมกัน กล่าวคือ ประชาชนต้องมีบทบาทเป็น “หุ้นส่วน” หรือ Partner มากกว่า “ผู้รับนโยบาย”

การร่วมสร้างที่แท้จริง ไม่เพียงหมายถึง การมีส่วนร่วมในเชิงสัญลักษณ์ แต่คือ การที่ประชาชนได้ร่วมออกแบบและร่วมตัดสินใจในกระบวนการพัฒนา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด เรื่องการบริหารคุณค่าร่วมทางสังคม (Public Value Governance) ที่มองว่าภาครัฐควรสร้างคุณค่าร่วมกัน ผ่านการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน (Osborne, S. P., 2010)

ในบริบทชายแดนใต้ การร่วมสร้างสามารถเกิดขึ้นได้ในหลายมิติ เช่น

- การจัดโครงการ “ชุมชนสร้างสันติสุข” ที่ให้ประชาชนออกแบบกิจกรรมตามปัญหาของตนเอง
- การประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมระหว่างเจ้าหน้าที่รัฐกับผู้นำศาสนา (Co-Design Workshop) เพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในพื้นที่ชายแดนภาคใต้
- การประเมินผลโครงการที่เคยเกิดขึ้นโดยประชาชนอละรับฟังแนวทางความต้องการที่เหมาะสม (Co-Evaluation)

แนวทางดังกล่าวสอดคล้องกับงานของ Bason, C. เรื่อง “Leading Public Sector Innovation” ที่เปลี่ยนมุมมองการบริหารงานภาครัฐจากการเน้นกฎระเบียบ มาเป็นการเน้น ”นวัตกรรม” และ ”การสร้างสรรค์ร่วมกัน” โดยให้ภาครัฐเปลี่ยนจาก “ผู้จัดการระบบราชการ” มาเป็น “ผู้อำนวยความสะดวกเรียนรู้ร่วมทางสังคม” (Social Learning Facilitator) เพื่อสร้างนวัตกรรมสาธารณะที่มีประโยชน์ต่อประชาชน (Bason, C., 2018)

กล่าวโดยสรุป การร่วมสร้าง (Co-Creation) คือ “ระดับสูงสุดของการบริหารสังคมพหุวัฒนธรรม” เพราะเป็นการเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างรัฐและประชาชนจากแนวตั้ง (Vertical Governance) ไปสู่แนวนอน (Horizontal Collaboration) ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติที่มุ่งให้ภาครัฐเป็น “ภาคีของประชาชน” มากกว่า “เจ้าของอำนาจ” (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2565)

2.4 การบูรณาการ 3C Model: ก้าวสู่โมเดลการพัฒนาศักยภาพภาครัฐยุคใหม่ จากผลการวิจัยทั้งสามชิ้น สามารถสรุปได้ว่ากระบวนการพัฒนาศักยภาพบุคลากรภาครัฐในพื้นที่พหุวัฒนธรรมต้องดำเนินการแบบ “วงจรรบูรณาการ” ที่เชื่อมโยง Competence, Connection และ Co-Creation เข้าด้วยกันอย่างต่อเนื่อง

2.4.1 Competence → สร้างฐานความรู้และทักษะทางวัฒนธรรม

2.4.2 Connection → ใช้ความเข้าใจนั้นในการสร้างสัมพันธ์และความไว้วางใจ

2.4.3 Co-Creation → รวมกับชุมชนสร้างคุณค่าและสันติสุขร่วม

วงจรมีสามารถอธิบายได้ด้วยกรอบแนวคิด “การเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม” (Participatory Learning Cycle) ในงานเรื่อง Pedagogy of the Oppressed ที่เกี่ยวกับการศึกษาของผู้ถูกกดขี่ โดย Freire, P. มองว่าการเปลี่ยนแปลงทางสังคมเกิดจากการเรียนรู้ร่วมระหว่างผู้กระทำและผู้ได้รับผลกระทบผลลัพธ์ที่คาดหวัง คือ “เจ้าหน้าที่รัฐเชิงวัฒนธรรม” (Culturally Responsive Public Officer) ที่มีทั้งความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการบริหารความหลากหลาย สามารถทำงานกับชุมชนด้วยความไว้วางใจ และร่วมสร้างสังคมสันติสุขอย่างยั่งยืน (Freire, P., 2020)

งานวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยในพื้นที่ความขัดแย้งในต่างประเทศ เช่น ไอร์แลนด์เหนือ ที่ชี้ให้เห็นว่าเจ้าหน้าที่รัฐในบริบทพหุวัฒนธรรมต้องเน้นการปฏิบัติที่เป็นกลางทางวัฒนธรรม ใช้การสื่อสารที่ละเอียดอ่อนทางภาษา และสร้างความไว้วางใจผ่านการมีส่วนร่วมของชุมชน แนวทางเหล่านี้รวมถึงการอบรมด้านความอ่อนไหวทางวัฒนธรรม การปรึกษาหารือกับผู้นำชุมชน และการมุ่งเน้นการสร้าง “พื้นที่ปลอดภัย” เพื่อการเจรจาและความร่วมมือ (Knox, C., 2016); (Belloni, R., 2001)

สรุปและข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก การสนทนากลุ่ม และการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของบุคลากรภาครัฐในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ พบว่า การพัฒนาศักยภาพบุคลากรภาครัฐจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกรอบคิดจาก “การพัฒนาเชิงเทคนิค” ไปสู่ “การพัฒนาเชิงวัฒนธรรมและความสัมพันธ์ทางสังคม” โดยเจ้าหน้าที่รัฐไม่ควรมีเพียงความรู้ด้านกฎหมายและระเบียบราชการเท่านั้น แต่ต้องมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในบริบททางศาสนาและวัฒนธรรมของประชาชน เพื่อสร้างความไว้วางใจและการยอมรับในระยะยาว ทั้งนี้ การพัฒนาศักยภาพควรดำเนินการภายใต้กรอบแนวคิด 3C Model ได้แก่ Competence การเสริมสร้างสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม อาทิ ความเข้าใจศาสนาอิสลาม ค่านิยมท้องถิ่น การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม และการตระหนักรู้ในตนเอง Connection การพัฒนาความสัมพันธ์และความไว้วางใจระหว่างเจ้าหน้าที่รัฐกับชุมชนผ่านการสื่อสารอย่างเคารพและการทำงานเชิงเครือข่าย และ Co-Creation การส่งเสริมการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่เปิดโอกาสให้ประชาชนมีบทบาทในการออกแบบ ดำเนินการ และประเมินผลนโยบาย เพื่อสร้างคุณค่าร่วมทางสังคม จากผลการศึกษาสามารถเสนอแนวทางเชิงนโยบาย ได้แก่ การบูรณาการแนวคิด 3C Model ในหลักสูตรพัฒนาเจ้าหน้าที่รัฐผ่านการอบรมด้านวัฒนธรรม การฝึกภาคสนามเชิงชุมชน และการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับภาคประชาสังคม การจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้และนวัตกรรมทางสังคมและวัฒนธรรมในพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้ เพื่อทำหน้าที่ด้านการวิจัย การฝึกอบรม การให้คำปรึกษา และการสร้างฐานข้อมูลความรู้ท้องถิ่น การพัฒนาแพลตฟอร์ม e-Learning เชิงวัฒนธรรมที่เน้นการเรียนรู้แบบมีปฏิสัมพันธ์ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเจ้าหน้าที่รัฐกับผู้นำชุมชน ตลอดจนการพัฒนาประเมินผลเชิงคุณค่า (Value-based Evaluation) ที่ไม่เพียงวัดผลเชิงปริมาณ แต่ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรม เจตคติ และความสัมพันธ์กับชุมชน เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรภาครัฐในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้เกิดผลอย่างยั่งยืนและสอดคล้องกับบริบทสังคมพหุวัฒนธรรม ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในครั้งต่อไป คือ ควรใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods) โดยเพิ่มการเก็บข้อมูล

เชิงปริมาณ เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม ความไว้วางใจของชุมชน และประสิทธิภาพการทำงานของเจ้าหน้าที่รัฐ และควรศึกษาเปรียบเทียบกรณีศึกษากับพื้นที่พหุวัฒนธรรมอื่นในประเทศไทยหรือในต่างประเทศ เพื่อพัฒนาโมเดลให้มีความยืดหยุ่นและสามารถประยุกต์ใช้ได้ในปีบริบทที่หลากหลายมากขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- ทศพนธ์ ศรีเพ็ญ. (2562). การศึกษาการผสมกลมกลืนทางวัฒนธรรมของรัฐไทยต่อชาวไทยมุสลิมในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้. ใน วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการเมืองการปกครอง. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พร้อมพิไล บัวสุวรรณ. (2561). การจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการผ่านการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง และการให้บริการชุมชนเพื่อพัฒนาผู้นำทางการศึกษาที่รับผิดชอบต่อสังคม. วารสารปัญญาวิวัฒน์, 10(1), 1-14.
- ยาสมิน ชัตตาร และชัยวัฒน์ โยธี. (2565). รายงานการวิจัย โครงการย่อย 2: การจัดทำหลักสูตรเพื่อการพัฒนาเจ้าหน้าที่ของรัฐจังหวัดชายแดนภาคใต้ ภายใต้โครงการการขับเคลื่อนแนวทางการพัฒนาเจ้าหน้าที่ของรัฐและบุคลากรในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้. ใน รายงานการวิจัย. ศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้.
- วันอิสซาน ตูแวลีเดะ. (2567). ปาตานีฉบับชาติ(ไม่)นิยม: สงครามช่วงชิงอำนาจก่อนปักปันเส้นเขตแดน พ.2. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มติชน.
- สมพงษ์ สระแก้ว. (2562). การสร้างความร่วมมือระหว่างรัฐและชุมชนในพื้นที่พหุวัฒนธรรมชายแดนใต้. วารสารรัฐศาสตร์และสังคมศาสตร์, 9(2), 33-58.
- สมัคร กอเซ็ม. (2560). ด้านตรวจทหาร คือ “บ้าน” ของคนชายแดนใต้. เรียกใช้เมื่อ 10 ธันวาคม 2568 จาก <https://thematter.co/thinkers/military-checkpoint-is-a-home-southern/29080>
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2565). ยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคนภาครัฐ พ.ศ. 2566-2570. กรุงเทพมหานคร: สำนักงาน ก.พ.
- _____. (2567). กำลังคนภาครัฐ 2567. เรียกใช้เมื่อ 20 มกราคม 2569 จาก <https://www.ocsc.go.th/wp-content/uploads/2025/08/thai-gov-manpower-2567.3.pdf>
- สุภางค์ จันทวานิช. (2555). การอยู่ร่วมกันในสังคมพหุวัฒนธรรม. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ฮามีดี๊ะ มูหาหมัด. (2565). การเสริมสร้างความร่วมมือระหว่างเจ้าหน้าที่รัฐกับผู้นำศาสนาในพื้นที่ชายแดนภาคใต้. วารสารอิสลามศึกษา, 15(1), 89-102.
- Bason, C. (2018). Leading public sector innovation: Co-creating for a better society. Bristol: Policy Press.
- Belloni, R. (2001). Civil society and peacebuilding in Bosnia and Herzegovina. Journal of Peace Research, 38(2), 163-180.
- Freire, P. (2020). Pedagogy of the oppressed. London: Routledge.
- Heifetz, R. A. (1994). Leadership without easy answers. Massachusetts: Harvard University Press.
- Knowles, M. S. (1980). The modern practice of adult education: From pedagogy to andragogy. Cambridge: Cambridge Books.

- Knox, C. (2016). Peacebuilding and policing reform in Northern Ireland: The role of civil society. *International Peacekeeping*, 23(1), 32-54.
- Kolb, D. A. (1973). *On management and the learning process*. Massachusetts: Sloan School of Management.
- Osborne, S. P. (2010). *Introduction: The (new) public governance*. London: Routledge.