

บทวิเคราะห์การดำเนินโครงการพัฒนาศักยภาพเจ้าหน้าที่รัฐและบุคลากรในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ภายใต้การบริหารงานของศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้

Analysis on Operation of a Potential Development Project for Government Officials and Personnel in the Southern Border Provinces under the Administrative Center of the Southern Border Provinces

วรธา มงคลสืบสกุล* | Woratha Mongkhonsuebsakul

คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ, ประเทศไทย;
Faculty of Humanities and Social Sciences Thaksin University, Thailand.

*Corresponding author email: woratha.m@tsu.ac.th

Abstract

This study is an analysis of the effects on the operation of the Southern Border Provinces Administrative Center, which aimed to analyze an operation of potential development project for government officials and personnel in the Southern Border Provinces, and to study the lessons learned from such project operation. This applied research collected data from relevant documents and in-depth interviews from five key informants who participated in the potential development project for government officials and personnel in the southern border provinces from 2018 – 2022. Moreover, the strengths, weaknesses, and lessons of participants were analyzed in this study. The findings found that the strengths of this project were the organizers had appropriate skills in transferring knowledge and the project were operated continuously. Meanwhile, the weaknesses were that the target group had not been extensively determined, the content was overly academic, and problems happened from individuals. Also, it was found that participants learned from the following 5 important issues including an awareness cultivation of being good civil servants, coexistence under multiculturalism, having a positive attitude toward each other, building trust, and connecting and

Received: March 7, 2023 Revised: July 18, 2023 Accepted: July 26, 2023

<https://doi.org/>

integrating collaboration among sectors in the southern border provinces. Hence, the results of the study will be useful for problem solving and deciding whether to further implement the project.

Keywords: Personnel Development, Project Management, Lesson Learned

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาวิเคราะห์ผลกระทบจากการดำเนินงานโครงการของศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) วิเคราะห์การดำเนินโครงการพัฒนาศักยภาพเจ้าหน้าที่รัฐและบุคลากรในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ 2) ศึกษาบทเรียนที่ได้รับจากการดำเนินโครงการดังกล่าว เป็นงานวิจัยเชิงประยุกต์ เก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้องและสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาศักยภาพเจ้าหน้าที่รัฐและบุคลากรในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ในช่วงปี พ.ศ. 2561 - 2565 จำนวน 5 ราย มีการวิเคราะห์สิ่งที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน และถอดบทเรียนจากผู้ที่เข้าร่วมโครงการ ผลการศึกษาพบว่า โครงการดังกล่าวมีจุดแข็ง คือ ผู้จัดโครงการมีทักษะที่เหมาะสมในการถ่ายทอดความรู้ และการดำเนินโครงการดังกล่าวมีความต่อเนื่องทุกปี จุดอ่อน คือ การกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ยังไม่ครอบคลุม มีเนื้อหาสาระทางวิชาการมากไป และปัญหาที่เกิดจากปัจเจกบุคคล พบว่า ผู้เข้าร่วมโครงการได้บทเรียนที่สำคัญ 5 เรื่อง ได้แก่ 1) การปลูกจิตสำนึกการเป็นข้าราชการที่ดี 2) การอยู่ร่วมกันภายใต้พหุวัฒนธรรม 3) การมีมุมมองทัศนคติที่ดีต่อกัน 4) การสร้างความไว้วางใจกัน และ 5) การเชื่อมโยงบูรณาการการทำงานร่วมกันในหน่วยงานของพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้ ซึ่งผลการศึกษาจะเป็นประโยชน์ต่อการแก้ปัญหา รวมถึงการตัดสินใจในการดำเนินโครงการต่อไป

คำสำคัญ: การพัฒนาบุคลากร, การบริหารโครงการ, การถอดบทเรียน

บทนำ

จากสถานการณ์ความไม่สงบในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ที่ยืดเยื้อมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 จนถึงปัจจุบัน (พ.ศ. 2564) เวลายาวนานกว่า 18 ปี เหตุการณ์ความสงบนี้มีความเกี่ยวข้องถึงประเด็นเรื่องลักษณะเฉพาะของประชาชนในพื้นที่ เช่น เชื้อชาติ ศาสนา

ภาษา และวัฒนธรรม เนื่องจากคนในพื้นที่ส่วนใหญ่นับถือศาสนาอิสลามและใช้ภาษามลายูเป็นหลัก (บุญเอื้อ บุญฤทธิ์, 2556) และส่วนหนึ่งมีสาเหตุจากการกระทำของเจ้าหน้าที่รัฐที่เป็นการสร้างเงื่อนไขให้กับประชาชนในพื้นที่ที่ขาดความเข้าใจด้านภูมิสังคม ประวัติศาสตร์ อัตลักษณ์ ศาสนาและวัฒนธรรม การเลือกปฏิบัติ ขาดความเสมอภาคในการให้บริการประชาชน การใช้อำนาจในทางที่มีชอบ ตลอดจนข้อจำกัดในการสื่อสารด้วยภาษาถิ่นของประชาชนในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ นำมาซึ่งการสร้างเงื่อนไขและความหวาดระแวง ระหว่างการปฏิบัติหน้าที่ของภาครัฐกับประชาชน (ภูมิพัฒน์ จันทร์สว่าง, 2559) ปัญหาดังกล่าวนับเป็นปัญหาที่กระทบต่อความมั่นคงภายในประเทศที่รัฐบาลให้ความสำคัญและพยายามหาแนวทางในการป้องกันและแก้ไขปัญหา โดยผ่านนโยบายและมาตรการระดับต่าง ๆ ได้แก่ แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พ.ศ. 2561 - 2580 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 และแผนบูรณาการการป้องกันและแก้ไขปัญหาจังหวัดชายแดนภาคใต้ กอปรกับพระราชบัญญัติการบริหารราชการจังหวัดชายแดนภาคใต้ พ.ศ. 2553 มาตรา 9 วรรค 9 กำหนดให้มีการพัฒนาเจ้าหน้าที่ของรัฐฝ่ายพลเรือนซึ่งปฏิบัติหน้าที่ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ และบูรณาการการปฏิบัติหน้าที่ของหน่วยงานของรัฐฝ่ายพลเรือน เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับสภาพทางสังคม เศรษฐกิจ และวิถีชีวิตของประชาชนในพื้นที่ นอกจากนี้ยังมีความสำคัญและเกี่ยวข้องโดยตรงกับยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดชายแดนภาคใต้ พ.ศ. 2563 - 2565 (กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร, 2563) ที่มีวัตถุประสงค์ครอบคลุมถึงการพัฒนาและการบริหารจัดการภาครัฐที่สอดคล้องกับพื้นที่ โดยเน้นการเสริมสร้างบุคลากรภาครัฐให้เข้าใจบริบทของพื้นที่ เข้าใจประเด็นหลักและรับรู้ถึงความเดือดร้อนและความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง มีการพัฒนาศักยภาพสู่ระบบงานสมัยใหม่ บริการประชาชนได้อย่างรวดเร็ว ปลอดภัย โปร่งใส ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะองค์การรัฐให้เป็นที่ยอมรับในพื้นที่และสังคม

ปัจจุบันข้าราชการฝ่ายพลเรือนและพนักงานส่วนท้องถิ่นที่ปฏิบัติงานใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้มีข้าราชการฝ่ายพลเรือนและพนักงานส่วนท้องถิ่นเข้ามาปฏิบัติงานในพื้นที่เพิ่มขึ้น การจัดกิจกรรมอบรมปฐมนิเทศเจ้าหน้าที่ของรัฐฝ่ายพลเรือนที่ปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้จึงเป็นหนึ่งในภารกิจสำคัญของ ศอ.บต. ที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องตลอดจนแผนบูรณาการป้องกันและแก้ไขปัญหาความไม่สงบในจังหวัดชายแดนภาคใต้ พ.ศ. 2562 - 2565 แผนพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพด้วยหลักธรรมาภิบาล ได้ให้

ความสำคัญโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เจ้าหน้าที่ของรัฐและบุคลากรที่ปฏิบัติงานในพื้นที่มีความรู้ความเข้าใจในนโยบายการบริหารและการพัฒนาจังหวัดชายแดนภาคใต้ รวมถึงโครงสร้างทางสังคม วัฒนธรรม วิถีชีวิตในพื้นที่การปฏิบัติงานต่างวัฒนธรรม และการอยู่ร่วมกันในสังคมพหุวัฒนธรรม ทั้งนี้เพื่อให้เจ้าหน้าที่ของรัฐมีความพร้อมในการขับเคลื่อนการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โดยลดเงื่อนไขระหว่างรัฐกับประชาชน

ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมารัฐบาลทุกสมัยให้ความสำคัญเป็นพิเศษกับพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ เนื่องจากสภาพทางภูมิศาสตร์ที่ห่างไกลจากศูนย์กลางการบริหารราชการส่วนกลาง และมีพื้นที่ติดกับเพื่อนบ้านที่มีวัฒนธรรมคล้ายคลึงกัน ทั้งด้านสังคม ศาสนา และวัฒนธรรมที่มีเอกลักษณ์เฉพาะ ภาพลักษณ์ของพื้นที่ที่มีความไม่สงบ สภาพปัญหาที่มีความละเอียดอ่อน ซับซ้อน ทั้งในด้านสังคมจิตวิทยา เศรษฐกิจ การเมือง การปกครอง ด้วยเหตุผลดังกล่าวรัฐบาลจึงกำหนดนโยบายการแก้ไขปัญหาในจังหวัดชายแดนภาคใต้เป็นการเฉพาะในลักษณะพื้นที่พิเศษ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2521 รัฐบาลกำหนดนโยบายในการแก้ไขปัญหาความมั่นคงของจังหวัดชายแดนภาคใต้ ครอบคลุมการแก้ไขปัญหาทุกด้านให้สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีนโยบายความมั่นคงแห่งชาติเกี่ยวกับจังหวัดชายแดนภาคใต้ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2521 - 2540) ซึ่งเป็นนโยบายฉบับแรกที่ครอบคลุมการแก้ไขปัญหาทุกด้าน มุ่งให้เกิดการประสานงานระหว่างส่วนราชการที่ดำเนินการแก้ไขปัญหาของพื้นที่ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีวัตถุประสงค์สำคัญ คือ การเสริมสร้างความสงบสุขในพื้นที่และสร้างความเข้าใจอันดีกับประเทศมุสลิม ที่สำคัญนโยบายความมั่นคงแห่งชาติเกี่ยวกับจังหวัดชายแดนภาคใต้ ฉบับนี้เป็นจุดเริ่มต้นของการจัดตั้งศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ เมื่อปี พ.ศ. 2524 ในการแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม การเกิดขึ้นของหน่วยงาน ศอ.บต. จึงเป็นจุดเริ่มต้นความไว้วางใจของประชาชน ปัจจุบันพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ประสบปัญหาด้านความมั่นคง อันมีผลกระทบต่อความมั่นคงแห่งชาติและความสงบสุขของประชาชนโดยส่วนรวม ปัญหาดังกล่าวมีลักษณะพิเศษแตกต่างจากปัญหาที่เกิดขึ้นในภูมิภาคส่วนอื่นของประเทศ รัฐบาลมุ่งเน้นให้ความสนใจอย่างใกล้ชิดมาโดยตลอดและกำหนดนโยบายความมั่นคงแห่งชาติสำหรับพื้นที่ดังกล่าวไว้เป็นการเฉพาะ โดยมีขอบเขตครอบคลุมการดำเนินงานทั้งในด้านการเมือง การทหาร เศรษฐกิจ และสังคมจิตวิทยา (ศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้, ม.ป.ป.)

โครงการพัฒนาศักยภาพเจ้าหน้าที่รัฐและบุคลากรในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้เป็นหนึ่งในแผนงานของศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนใต้ที่มีเป้าหมายในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในจังหวัดชายแดนใต้ ซึ่งส่วนหนึ่งของปัญหามีสาเหตุจากการกระทำของเจ้าหน้าที่รัฐที่เป็นการสร้างเงื่อนไขให้กับประชาชนในพื้นที่ เจ้าหน้าที่ของรัฐขาดความเข้าใจด้านภูมิสังคม ประวัติศาสตร์ อัตลักษณ์ ศาสนาและวัฒนธรรม การเลือกปฏิบัติ ขาดความเสมอภาคในการให้บริการประชาชน การใช้อำนาจในทางที่มิชอบ ตลอดจนข้อจำกัดในการสื่อสารด้วยภาษาถิ่นของประชาชนในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ นำมาซึ่งการสร้างเงื่อนไขและความหวาดระแวงระหว่างภาครัฐและประชาชน ศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้จึงเกิดความตระหนักและเห็นความสำคัญในการแก้ไขและป้องกันสาเหตุของความไม่สงบในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ที่เกิดขึ้น โดยมีศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ที่เป็นศูนย์กลางในการประสาน สร้างการรับรู้ และสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายและการปฏิบัติงานระหว่างภาครัฐและประชาชน (ศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้, 2562) การดำเนินโครงการพัฒนาศักยภาพเจ้าหน้าที่รัฐและบุคลากรในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้จึงเป็นการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ตามยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ โดยนำแนวคิดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 มาใช้เพื่อพัฒนาทักษะที่สำคัญรองรับการปฏิบัติงานที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก อาทิ ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม ทักษะสารสนเทศ สื่อ เทคโนโลยี ทักษะชีวิตและอาชีพ ผสมผสานกับองค์ความรู้ ทักษะเฉพาะด้าน และความรู้เท่าทันด้านต่าง ๆ ประกอบกับองค์ความรู้ของจังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงของจังหวัดชายแดนภาคใต้ เพื่อให้การพัฒนา ศักยภาพเจ้าหน้าที่ของรัฐเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถลดเงื่อนไขหรือสาเหตุการเกิดความไม่สงบในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ตลอดจนการเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องแก่เจ้าหน้าที่ของรัฐในจังหวัดชายแดนภาคใต้ สถาบันพัฒนาเจ้าหน้าที่ของรัฐ ฝ่ายพลเรือนจังหวัดชายแดนภาคใต้ (สพจ.) จึงอาศัยอำนาจหน้าที่ตาม พ.ร.บ. ศอ.บต. มาตรา 9 (8) และ มาตรา 9 (9) ในการดำเนินงานพัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพเจ้าหน้าที่ของรัฐที่ปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ที่สอดคล้องกับประเพณี วิถีชีวิต ความเป็นอยู่และบริบทของพื้นที่ ตลอดจนการส่งเสริมการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ที่เหมาะสม จึงจัดทำโครงการพัฒนาศักยภาพเจ้าหน้าที่รัฐและบุคลากรในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ เพื่อรองรับและสนับสนุนการขับเคลื่อนการแก้ไข

ปัญหาและพัฒนาจังหวัดชายแดนภาคใต้ (ศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้, 2562)

การศึกษาวิเคราะห์โครงการพัฒนาศักยภาพเจ้าหน้าที่รัฐและบุคลากรในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้เป็นหนึ่งในโครงการที่ดำเนินงานโดย ศอ.บต. เพื่อแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในพื้นที่มาโดยตลอด และเป็นโครงการที่ผู้วิจัยรับผิดชอบในการศึกษา เก็บรวบรวมข้อมูลและรายงานผล ซึ่งถือว่าโครงการดังกล่าวมีความสำคัญไม่น้อยกว่าโครงการอื่นที่ ศอ.บต. รับผิดชอบ ผู้วิจัยจึงนำประเด็นดังกล่าวมาศึกษาวิเคราะห์การดำเนินงานโครงการและถอดบทเรียนที่ผู้เข้าร่วมโครงการได้รับ เพื่อนำชุดข้อมูลที่ได้ไปพัฒนา ปรับปรุง ต่อยอด และขยายผลการดำเนินงานสู่พื้นที่อื่นในจังหวัดชายแดนภาคใต้ที่ยังต้องการการพัฒนาต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์การดำเนินโครงการพัฒนาศักยภาพเจ้าหน้าที่รัฐและบุคลากรในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้
2. เพื่อศึกษาบทเรียนที่ได้รับจากการดำเนินโครงการพัฒนาศักยภาพเจ้าหน้าที่รัฐและบุคลากรในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้

ขอบเขตการวิจัย

การศึกษานี้มุ่งเน้นศึกษาการดำเนินงานของศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ (ศอ.บต.) ภายใต้โครงการพัฒนาศักยภาพเจ้าหน้าที่รัฐและบุคลากรในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 – 2564 โดยใช้หลักการวิเคราะห์ประกอบด้วย การวิเคราะห์ด้วยหลัก SWCL การวิเคราะห์โดยใช้หลัก SWC เป็นการวิเคราะห์ส่วนสำคัญที่ประกอบด้วย S (Strength) จุดแข็ง W (Weakness) จุดอ่อน และ C (Competitor) คู่แข่ง หลักการดังกล่าวถูกพัฒนาขึ้นจาก SWOT analysis ซึ่งในการวิเคราะห์บนหลักการนี้ไม่เน้น O (Opportunity) และ T (Threat) แต่ให้ความสำคัญที่ C (Competitor) ในการเปรียบเทียบระหว่าง S และ W ขององค์กรเรากับคู่แข่งเพียงเท่านั้น ให้สามารถประเมินได้ว่าเรามีอะไรที่ชนะคู่แข่ง เพื่อวางแผนกลยุทธ์ให้สามารถตอบโต้ภัยได้จริงในการแข่งขันกับคู่แข่งมากกว่าการวิเคราะห์จากโอกาสและความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมได้ หรือเหนือความคาดการณ์ในบางครั้ง (Bluebik, 2021) และ L (Lesson learned) หรือการถอดบทเรียน

เป็นกระบวนการของการสร้างการเรียนรู้ โดยการสกัดหรือดึงเอาความรู้ มุมมอง และการแลกเปลี่ยนในประเด็นที่สำคัญที่มีอยู่ในตัวบุคคล ซึ่งสิ่งเหล่านี้เกิดจากการทำงาน จากการสะสมประสบการณ์ เพื่อนำองค์ความรู้มาแบ่งปัน สามารถทำให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนา และยกระดับคุณภาพให้เกิดการทำงานที่สร้างสรรค์ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม (รัตนา ดวงแก้ว, 2551; วราภรณ์ จันทรวงศ์, 2557; วิจารย์ พานิช, 2548; อัจฉรา มานิตย์, 2558)

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องและการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interviews) โดยในการศึกษาภาคสนาม (Field study) กำหนดพื้นที่เป้าหมาย คือ จังหวัดชายแดนภาคใต้ (เฉพาะจังหวัด ยะลา ปัตตานี และนราธิวาส) ประกอบด้วยขั้นตอนการศึกษาดังนี้

1. การกำหนดผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) ได้แก่ ผู้ที่เคยเข้าร่วมกิจกรรม และโครงการพัฒนาศักยภาพเจ้าหน้าที่รัฐและบุคลากรในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ในการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีการกำหนดร่วมกับผู้จัดโครงการฯ ของศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยใช้การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบลูกโซ่ (Snowball sampling) ได้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 5 ราย ประกอบด้วย ผู้ที่เคยเข้าร่วมโครงการฯ ที่มาจากหลากหลายตำแหน่งและปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ในสังกัดต่าง ๆ ได้แก่ 1) เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2) ปลัดอำเภอ 3) ผู้อำนวยการของหน่วยงานในพื้นที่ 4) หอการค้าจังหวัด และ 5) กลุ่มงานมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น

2. การเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย 1) การศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารโครงการพัฒนาศักยภาพเจ้าหน้าที่รัฐและบุคลากรในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ รายงานผลการดำเนินงานของศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ (ศอ.บต.) รวมถึงรายงานการศึกษา งานวิจัย และบทความทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ศึกษา และ 2) การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 5 ราย ซึ่งเป็นผู้ที่เข้าร่วมโครงการฯ กับทางศอ.บต. โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยวิเคราะห์และแปลผลข้อมูลที่ได้ร่วมกับข้อมูลอื่นที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งนำผลลัพธ์มาอภิปรายเปรียบเทียบกับโครงการอื่นหรือรายงานอื่น ทั้งงานวิจัยและงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินโครงการในลักษณะเดียวกัน เพื่อนำผลการวิเคราะห์มาเป็นตัวชี้วัดในการพัฒนาและเสนอแนวทางในการดำเนินงานให้ดีขึ้นต่อไป

ผลการวิจัย

จากการศึกษาโครงการพัฒนาศักยภาพเจ้าหน้าที่รัฐและบุคลากรในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่ดำเนินการโดยศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ ผลการศึกษาพบว่า การดำเนินโครงการมีวัตถุประสงค์หลัก 3 ประการ คือ 1) เพื่อให้เจ้าหน้าที่รัฐและบุคลากรที่ปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้มีความเข้าใจบริบทของพื้นที่และมีทักษะ/ศักยภาพที่สามารถปฏิบัติงานเพื่อขับเคลื่อนการแก้ไขปัญหาและพัฒนาจังหวัดชายแดนภาคใต้ได้ 2) เพื่อพัฒนาองค์ความรู้และศักยภาพที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้เพื่อรองรับสู่การเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐและบุคลากรในศตวรรษที่ 21 และ 3) เพื่อเชื่อมโยงเครือข่ายเจ้าหน้าที่ของรัฐที่ปฏิบัติงานสนับสนุนการแก้ไขปัญหาและพัฒนาจังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งผลการวิเคราะห์การดำเนินโครงการและบทเรียนที่ได้รับมีรายละเอียดดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์การดำเนินโครงการพัฒนาศักยภาพเจ้าหน้าที่รัฐและบุคลากรในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ผลการวิเคราะห์การดำเนินโครงการฯ ตามหลัก SWCL พบว่า

1.1 จุดแข็ง (Strength) ประกอบด้วย ปัจจัยหรือเงื่อนไขแห่งความสำเร็จในการดำเนินโครงการ มี 3 ประการ ดังนี้

1) ผู้จัดโครงการ/กิจกรรมมีความสามารถในการบริหารจัดการโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีทักษะด้านการสื่อสาร/การถ่ายทอดข้อมูล ทักษะการสร้างความสัมพันธ์ให้กับผู้เข้าร่วมกิจกรรมที่มีความแตกต่างหลากหลาย โดยให้ความสำคัญกับทุกรายละเอียดของการดำเนินกิจกรรม และการนำสิ่งที่เป็นความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมกิจกรรม หรือภาคส่วนที่เกี่ยวข้องมาปรับปรุงรูปแบบของกิจกรรม

2) โครงการที่มีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและได้รับการสนับสนุนงบประมาณที่เพียงพอในการดำเนินโครงการให้บรรลุตามเป้าหมาย การดำเนินโครงการเป็นที่รับรู้สำหรับกลุ่มคนที่อาศัยอยู่ในพื้นที่ และการได้รับความร่วมมือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจาก

การจัดกิจกรรมทั้งภาครัฐ เอกชน และประชาชนทุกกลุ่มที่อยู่ในพื้นที่ จึงจะเกิดการดำเนินงาน อย่างเป็นรูปธรรม

3) การติดตามผลการดำเนินกิจกรรมกับกลุ่มเป้าหมายที่เข้าร่วมโครงการ หลังจากเสร็จสิ้นการเข้าร่วมกิจกรรม เพื่อให้ทราบถึงความเคลื่อนไหวในการประยุกต์ใช้องค์ ความรู้ หรือประสบการณ์ของผู้เข้าร่วมโครงการกับชุมชน หรือพื้นที่ที่ปฏิบัติงาน

1.2 จุดอ่อน (Weakness) ประกอบด้วย ปัญหาหรืออุปสรรคในการดำเนินโครงการ มี 4 ประการ ดังนี้

1) การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย เนื่องจากโครงการฯ กำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ เข้าร่วม คือ เจ้าหน้าที่/ข้าราชการของหน่วยงานภาครัฐเป็นหลัก ส่งผลให้กลุ่มเป้าหมายไม่มี ความหลากหลาย หรือมีเพียงเจ้าหน้าที่บุคลากรภาครัฐเท่านั้น ซึ่งแท้จริงแล้วปัญหาความ ชัดแย้งที่เกิดขึ้นในจังหวัดชายแดนใต้จะต้องมีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในทุกภาคส่วน ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน นักการเมือง ผู้นำชุมชน ผู้นำทางศาสนา รวมถึงกลุ่มของประชาชน เพราะปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในพื้นที่ต้องอาศัยการทำความเข้าใจร่วมกันกับทุกภาคส่วน ที่อาศัยอยู่ในพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้ ซึ่งการกำหนดกลุ่มเป้าหมายควรต้องมีการทบทวน เพื่อให้มีภาคส่วนต่าง ๆ เข้ามาทำกิจกรรมร่วมกัน ทั้งยังพบปัญหาการกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ ไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์เท่าที่ควร เนื่องจากผู้เข้าร่วมกิจกรรมบางรายเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ เพียงชั่วคราว เช่น การปฏิบัติหน้าที่เพื่อรองรับตำแหน่งจากที่อื่น หรือการโยกย้ายไปปฏิบัติ หน้าที่ในพื้นที่อื่นที่ไม่ใช่พื้นที่ของจังหวัดชายแดนใต้ ส่งผลให้หลังจากที่เข้าร่วมกิจกรรมแล้ว ไม่ได้นำทักษะ ความรู้ หรือประสบการณ์ไปต่อยอดจึงทำให้ไม่เกิดความยั่งยืน กล่าวอีกนัย คือ เป็นการอบรมที่สูญเปล่าไปโดยปริยาย

2) การแพร่ระบาดของโควิด 19 เป็นปัญหาสำคัญในช่วงสถานการณ์การแพร่ ระบาดของโควิด 19 (พ.ศ.2563-2565) ส่งผลกระทบให้เกิดอุปสรรคต่อการจัดกิจกรรม โดยเฉพาะในห้วงเวลาที่เกิดการแพร่ระบาดเป็นจำนวนมาก ส่งผลให้รูปแบบการจัดกิจกรรม ต้องปรับเปลี่ยนไปตามความเหมาะสม และยึดมาตรการทางสาธารณสุขเป็นหลัก เพื่อความ ปลอดภัยของผู้เข้าร่วมกิจกรรม ทั้งนี้ทำให้การดำเนินกิจกรรมไม่สามารถจัดได้เต็มรูปแบบ เช่น วิทยากรปรับเปลี่ยนรูปแบบการอบรมให้ความรู้เป็นรูปแบบออนไลน์ การงดทำกิจกรรมกลุ่ม บางรายการที่ต้องรวมตัวกัน เป็นต้น

3) เนื้อหาสาระทางวิชาการ การดำเนินกิจกรรมในบางช่วงมีเนื้อหาทางวิชาการค่อนข้างมาก โดยมีเนื้อหาในหมวดหมู่ต่าง ๆ ได้แก่ หมวดการคิดและสร้างแรงบันดาลใจ หมวดความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติราชการ หมวดศาสตร์พระราชา หมวดยุทธศาสตร์การ พัฒนา และหมวดพหุวัฒนธรรม ส่งผลให้ช่วงเวลาของการทำกิจกรรมร่วมกับผู้อื่นค่อนข้าง จำกัด และผู้เข้าร่วมกิจกรรมรู้สึกไม่ผ่อนคลายเนื่องจากการอบรมเน้นวิชาการมากเกินไป

4) ปัจเจกบุคคล ซึ่งผู้เข้าร่วมกิจกรรมไม่กล้าแสดงออกทางความคิดเห็นหรือ เข้าร่วมกิจกรรมรวมกลุ่ม เนื่องจากเกิดความกังวลเกี่ยวกับความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้าน ช่วงวัย วัฒนธรรมและภาษา

สำหรับแนวทางในการแก้ไขปัญหาข้างต้น มี 4 แนวทางดังนี้

1) การต่อยอดการจัดกิจกรรมโดยปรับกลุ่มเป้าหมายให้เกิดความหลากหลาย เนื่องจากการดำเนินโครงการจะประสบความสำเร็จได้ต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียในพื้นที่โดยตรง เช่น ผู้นำชุมชน ผู้นำทางศาสนา นักการเมือง เป็นต้น ซึ่งกลุ่ม เป้าหมายที่หลากหลายช่วยสร้างความเข้าใจและรับรู้ถึงเป้าหมายการดำเนินงานของศูนย์ อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ (ศอ.บต) ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

2) การปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดกิจกรรมเป็นแบบออนไลน์ เพื่อลดการ เดินทางและการรวมตัวกันระหว่างทำกิจกรรม และใช้แนวทางปฏิบัติที่กระทรวงสาธารณสุข แนะนำให้ใช้ในการชะลอการระบาดของที่เรียกว่า หลักรหัส D-M-H-T-T

3) การจัดกิจกรรมที่มีเนื้อหาทางวิชาการไม่มากเกินไป และเพิ่มเวลาในการ ทำกิจกรรมแลกเปลี่ยนหรือระดมความคิด ให้วิทยากรแสดงความคิดเห็นหรือให้คำแนะนำเพื่อให้ ผู้เข้าร่วมกิจกรรมมีปฏิสัมพันธ์กันมากกว่าการฟังบรรยาย

4) การจัดกิจกรรมละลายพฤติกรรมที่เหมาะสมเพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีใน การอยู่ร่วมกัน โดยคำนึงถึงความแตกต่างเน้นสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดการ ยอมรับและนำไปสู่ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

1.3 การเปรียบเทียบการดำเนินโครงการที่มีลักษณะใกล้เคียง (Competitor) สำหรับโครงการในลักษณะที่มีความใกล้เคียงกับที่ผู้เขียนได้นำมาเปรียบเทียบ ได้แก่ โครงการ พัฒนาข้าราชการบรรจุใหม่ รับผิดชอบโดย สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) เนื่องจากเป็นโครงการที่มีวัตถุประสงค์ในการพัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่ รัฐก่อนเริ่มปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับโครงการของ ศอ.บต. ซึ่งการสังเคราะห์ประเด็นความ

เหมือนและความแตกต่างพิจารณาตามองค์ประกอบสำคัญของคุณลักษณะโครงการ ได้แก่ วัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมาย พื้นที่เป้าหมาย ความร่วมมือของหน่วยงาน ระยะเวลา รูปแบบการดำเนินงาน และผลสัมฤทธิ์การดำเนินงาน ในที่นี้เรียกโครงการพัฒนาศักยภาพเจ้าหน้าที่รัฐและบุคลากรในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ว่า “โครงการหลัก” และเรียกโครงการพัฒนาข้าราชการบรรจุใหม่ว่า “โครงการเปรียบเทียบ” ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1) วัตถุประสงค์ ทั้ง 2 โครงการมีวัตถุประสงค์ใกล้เคียงกัน โดยเฉพาะการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะการคิด ทักษะที่มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ และมีความเข้าใจในบริบทการทำงานแต่ละหน่วยงาน ซึ่งโครงการมีวัตถุประสงค์ที่ต่างกันอยู่บ้างโดยเฉพาะโครงการพัฒนาศักยภาพเจ้าหน้าที่และบุคลากรในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ที่มุ่งเน้นการเชื่อมโยงเครือข่ายในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาพื้นที่เพิ่มเติมด้วย

2) กลุ่มเป้าหมาย ทั้ง 2 โครงการกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ใกล้เคียงกัน โดยโครงการพัฒนาศักยภาพเจ้าหน้าที่รัฐและบุคลากรในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้กำหนดเป้าหมายให้ข้าราชการพลเรือนและพนักงานส่วนท้องถิ่นเข้ามาปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้ รวมถึงกรณีโยกย้ายเข้ามาปฏิบัติงานในพื้นที่เข้าร่วมโครงการดังกล่าว ขณะที่โครงการพัฒนาข้าราชการบรรจุใหม่กำหนดกลุ่มเป้าหมายคือข้าราชการบรรจุใหม่/ข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการของสำนักงาน ก.พ.

3) พื้นที่เป้าหมาย ทั้ง 2 โครงการมีพื้นที่เป้าหมายแตกต่างกันอย่างชัดเจน โครงการหลักมีพื้นที่เป้าหมายเฉพาะจังหวัดชายแดนภาคใต้ ได้แก่ ปัตตานี ยะลา นราธิวาส สตูล และสงขลา สำหรับจังหวัดสงขลามีพื้นที่เป้าหมายเพียง 4 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเทพา อำเภอสะบ้าย้อย อำเภोजะนะ และอำเภอนาทวี

4) ความร่วมมือของหน่วยงาน ทั้ง 2 โครงการนอกจากจะเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการดำเนินโครงการแล้ว ต้องอาศัยความร่วมมือจากหน่วยงานภาครัฐที่มีบุคลากรบรรจุใหม่ในการส่งบุคลากรที่เป็นกลุ่มเป้าหมายมาเข้ารับการอบรม

5) ระยะเวลา ทั้ง 2 โครงการมีระยะเวลาในการจัดกิจกรรมค่อนข้างต่างกัน ซึ่งโครงการหลักใช้ระยะเวลา 5 วันในการเข้าร่วมอบรมและทำกิจกรรม ส่วนโครงการคู่เทียบใช้ระยะเวลาในการเข้าร่วมกิจกรรมประมาณ 2 สัปดาห์ และต้องดำเนินการอบรมให้เรียบร้อยภายในระยะเวลา 6 เดือน

6) รูปแบบการดำเนินงาน ทั้ง 2 โครงการมีรูปแบบการดำเนินกิจกรรมที่คล้ายคลึงกัน อาทิ การอบรมทางวิชาการและกิจกรรมกลุ่มสร้างสรรค์ แต่การดำเนินโครงการคู่เทียบมีเนื้อหาและหัวข้อการเรียนรู้ต่าง ๆ ในรูปแบบออนไลน์ที่ให้ข้าราชการจัดสรรเวลาในการเรียนรู้ของตนเอง

7) ผลสัมฤทธิ์การดำเนินงาน ทั้ง 2 โครงการมีผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานที่แตกต่างกันเพียงเล็กน้อย กล่าวคือ ผู้เข้าร่วมกิจกรรมในโครงการหลักสามารถนำความรู้ความเข้าใจ พหุวัฒนธรรมที่หลากหลาย และข้อกฎหมายพิเศษมาปรับใช้ในการทำงานให้บริการประชาชน ทำให้เกิดทักษะการทำงานร่วมกันและเข้าใจกันมากขึ้น เกิดมุมมองและทัศนคติที่ดีต่อการทำงานในหน้าที่ราชการในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ตลอดจนหน่วยงานของผู้เข้าร่วมโครงการได้รับความไว้วางใจและความพึงพอใจเพิ่มขึ้นจากประชาชนในพื้นที่ ส่วนข้าราชการที่เข้าร่วมโครงการเปรียบเทียบจะมีความรู้และเข้าใจบริบทขององค์กรที่ปฏิบัติหน้าที่ สามารถเป็นข้าราชการที่ดี มีความรู้ความเข้าใจระบบราชการ และมีทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ พร้อมทั้งเกิดจิตสำนึก มีคุณธรรมจริยธรรม ช่วยเหลือสังคม และพัฒนาเครือข่ายในการทำงานได้

2. ผลการศึกษาบทเรียนที่ได้รับจากการดำเนินโครงการพัฒนาศักยภาพเจ้าหน้าที่รัฐและบุคลากรในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ผลการศึกษาพบว่า ผู้เข้าร่วมโครงการได้รับบทเรียนหรือข้อคิดที่สำคัญ จำนวน 5 บทเรียน ซึ่งสามารถนำไปปรับใช้และเป็นแบบอย่างที่ดีในการจัดกิจกรรมให้กับหน่วยงานอื่น ๆ ดังนี้

บทเรียนที่ 1 การปลุกจิตสำนึกของการเป็นข้าราชการที่ดี จากการเข้าร่วมโครงการดังกล่าว ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1 ได้รับบทเรียนเกี่ยวกับการปลุกจิตสำนึกของการเป็นข้าราชการและบุคลากรของภาครัฐในพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้ ซึ่งในการเข้ามาทำหน้าที่ในส่วนนี้จะต้องมีคุณธรรมและทำประโยชน์เพื่อแผ่นดิน โดยผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า “การเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้ ซึ่งเป็นพื้นที่พิเศษไม่เพียงแค่ตอบคำถามคนอื่น ๆ ว่าได้เงินเดือนเท่าไร ได้ชั้นอย่างไร หรือได้รับสวัสดิการอะไรบ้าง แต่ผู้ที่เข้ามาปฏิบัติหน้าที่ต้องตอบให้ได้ว่า การเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ตรงนี้ได้ทำอะไรเพื่อประชาชนบ้าง” และบทเรียนอีกประการหนึ่ง คือ การที่ภาครัฐดำเนินการมอบหรือจัดกิจกรรมให้คนในพื้นที่ รวมถึงการใช้งบประมาณเพื่อสร้างสถานที่ต่าง ๆ ควรให้ประชาชนมีส่วนร่วมโดยการสอบถามความต้องการหรือเหตุผลความจำเป็นจากผู้คนในพื้นที่ก่อน เพราะหากมีการจัดสรรหรือดำเนินการไปแล้ว แต่ไม่มีผู้สาน

ต่อ จะเกิดความสูญเสียเปล่าก็งบประมาณที่ลงทุนไป ซึ่งงบประมาณมาจากภาษีของประชาชน หากใช้แล้วไม่เกิดประโยชน์สูงสุด ผู้ที่เสียประโยชน์คือประชาชน

บทเรียนที่ 2 การอยู่ร่วมกันภายใต้พหุวัฒนธรรมที่หลากหลาย จากการเข้าร่วมโครงการดังกล่าว ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2 กล่าวว่า “การเข้าร่วมกิจกรรมครั้งนี้ทำให้เข้าใจถึงพหุวัฒนธรรม การอยู่ร่วมกันในความหลากหลายทำให้สามารถปฏิบัติตัวที่เหมาะสม เพื่อการปฏิบัติหน้าที่และการอยู่ร่วมกันในพื้นที่อย่างมีความสุข รวมถึงการแลกเปลี่ยนวัฒนธรรม ภาษา เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดียิ่งขึ้น”

บทเรียนที่ 3 มุมมองและทัศนคติ จากการเข้าร่วมโครงการดังกล่าว ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3 กล่าวว่า “สามารถสร้างทัศนคติที่ดี ความเข้าใจซึ่งกันและกันได้เป็นอย่างดี เนื่องจากปัญหาเดิมที่เกิดขึ้นก่อนเข้าร่วมโครงการ พบว่า การมีทัศนคติและมุมมองของแต่ละคนไม่เหมือนกันอย่างสิ้นเชิง อาจเกิดขึ้นจากการรับรู้ความเชื่อที่ผิด การขาดความรู้ หรือการได้รับประสบการณ์ที่เลวร้าย” ซึ่งหลังจากการเข้าร่วมกิจกรรมสามารถที่จะปรับเปลี่ยนความเชื่อเดิมที่มีอยู่ มีทัศนคติ อุดมการณ์ที่ดีและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน นับว่าการจัดกิจกรรมของโครงการพัฒนาศักยภาพเจ้าหน้าที่รัฐและบุคลากรในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้เป็นประโยชน์ต่อผู้เข้าร่วมกิจกรรมเป็นอย่างมาก

บทเรียนที่ 4 การสร้างความไว้วางใจ จากการเข้าร่วมโครงการดังกล่าว ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4 กล่าวถึงบทเรียนที่ได้รับเรื่อง “การสร้างความไว้วางใจ เนื่องจากพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้เป็นพื้นที่ที่มีความหลากหลายทั้งทางด้านวัฒนธรรม ภาษา และความเชื่อ ทัศนคติที่แตกต่างกัน จึงเป็นเรื่องธรรมดาที่มีบางช่วงเวลาเกิดความหวาดระแวงซึ่งกันและกัน” ดังนั้น การหาโอกาสเพื่อทำความเข้าใจกันและการพูดคุยแลกเปลี่ยนกันจะก่อให้เกิดความผ่อนคลาย และสามารถพัฒนาความสัมพันธ์ไปในทิศทางที่ดีขึ้นได้จนเกิดความไว้วางใจ สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุขปราศจากข้อจำกัดด้านความแตกต่างหลากหลาย

บทเรียนที่ 5 การเชื่อมโยงและบูรณาการการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น จากการเข้าร่วมโครงการดังกล่าว ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5 กล่าวว่า “หลังจากที่ได้เข้าร่วมโครงการของ สอ.บต. สามารถนำหลักการเชื่อมโยงของแผนพัฒนาการปกครองท้องถิ่นให้สามารถเชื่อมโยงกับหน่วยงานอื่นได้ กล่าวคือ แต่ละหน่วยงานจะมีการทำงานร่วมกัน จากเดิมที่ในการดำเนินโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ของแต่ละหน่วยงานจะไม่เป็นที่รับรู้ หรือมีความเกี่ยวข้องกับ

หน่วยงานอื่น ๆ มาเป็นการร่วมกันจัดกิจกรรมหรือโครงการ มีการบูรณาการระหว่างหน่วยงาน และเติมเต็มบทบาทภารกิจของแต่ละหน่วยงานได้”

จากการถอดบทเรียนของกลุ่มผู้เข้าร่วมโครงการพัฒนาศักยภาพเจ้าหน้าที่รัฐและบุคลากรในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ พบว่า ผู้เข้าร่วมกิจกรรมทุกท่านได้รับความรู้และสามารถเข้าใจถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในพื้นที่ เข้าใจความแตกต่างทางพหุวัฒนธรรมเพิ่มมากขึ้น อีกทั้งยังสามารถนำความรู้ดังกล่าวมาปรับใช้ต่อการปฏิบัติหน้าที่และถ่ายทอดแลกเปลี่ยนกับบุคคลอื่นได้ นอกจากนี้การเข้าร่วมกิจกรรมยังทำให้เกิดเครือข่ายในการทำงานร่วมกัน มีการติดต่อประสานงานเมื่อมีภารกิจที่จำเป็น ซึ่งทำให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว ผู้เข้าร่วมมีความเข้าใจเป้าหมายในทิศทางเดียวกันในการยกระดับการพัฒนาด้านต่าง ๆ ตามภารกิจของพื้นที่ จึงถือได้ว่าการดำเนินการของโครงการพัฒนาศักยภาพเจ้าหน้าที่รัฐและบุคลากรในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ประสบความสำเร็จมากในระดับหนึ่ง

อภิปรายผล

การดำเนินโครงการพัฒนาศักยภาพเจ้าหน้าที่รัฐและบุคลากรในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) ที่เป็นเป้าหมายสากล โดยเฉพาะเป้าหมายที่ 4 ประเด็นของการสร้างหลักประกันว่าทุกคนมีการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างครอบคลุมและเท่าเทียม และสนับสนุนโอกาสในการเรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งการที่หน่วยงานต่าง ๆ ของภาครัฐจะมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และศักยภาพด้านต่าง ๆ รวมถึงมีความเข้าใจในเรื่องของความแตกต่างหลากหลายทางพหุวัฒนธรรมของพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้ เพื่อให้บุคลากร/เจ้าหน้าที่สามารถปฏิบัติงานร่วมกับประชาชนในพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้ได้อย่างมีความเข้าใจซึ่งกันและกันนั้น จะต้องอาศัยกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ต้องมีหลักประกันว่าบุคลากรที่เข้าไปปฏิบัติหน้าที่ในพื้นที่ดังกล่าวจะได้รับความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับส่งเสริมการพัฒนาอย่างยั่งยืน และนำศักยภาพเหล่านั้นมาใช้ในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ดังนั้นการส่งเสริมโอกาสในการเรียนรู้จึงเป็นเรื่องสำคัญที่ภาครัฐต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้การดำเนินโครงการดังกล่าวยังมีความสอดคล้องกับแผนการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ตามยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ โดยนำแนวคิดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ให้เป็นบุคลากรที่มีความรู้และ

ทักษะในการปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่รับใช้ประชาชนเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ที่สำคัญโครงการนี้สะท้อนให้เห็นว่าสาเหตุหนึ่งของการก่อความไม่สงบในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ มีสาเหตุส่วนหนึ่งมาจากการกระทำของเจ้าหน้าที่รัฐ ที่เป็นการสร้างเงื่อนไขให้กับประชาชนในพื้นที่ที่ขาดความเข้าใจด้านภูมิสังคม ประวัติศาสตร์ อัตลักษณ์ ศาสนาและวัฒนธรรม การเลือกปฏิบัติ ขาดความเสมอภาคในการให้บริการประชาชน การใช้อำนาจในทางที่มีขอบ ตลอดจนข้อจำกัดในการสื่อสารด้วยภาษาถิ่นของประชาชนในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ นำมาซึ่งการสร้างเงื่อนไข และความหวาดระแวงระหว่างภาครัฐและประชาชน บทบาทสำคัญของ ศอ.บต. ในการแก้ไขปัญหาเหล่านี้จึงมีความสำคัญเป็นอย่างมาก

ข้อเสนอแนะ

1. พัฒนาหลักสูตรอบรมข้าราชการใหม่ก่อนเริ่มปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ให้มีความทันสมัยสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อรองรับการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 พร้อมทั้งยกระดับหลักสูตรให้มีคุณภาพเท่าเทียมกับหลักสูตรชั้นนำในระดับประเทศ
2. กำหนดกลุ่มเป้าหมายของผู้เข้าร่วมกิจกรรมให้มีความหลากหลาย ครอบคลุมทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม ผู้นำทางการเมือง ผู้นำทางศาสนา และประชาชนที่อาศัยอยู่ในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ เพื่อให้ทุกคนมีเวทีแลกเปลี่ยนทางความคิดและเข้าใจถึงเป้าหมายของการดำเนินงานของ ศอ.บต. ที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน
3. ส่งเสริมการพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่และบุคลากรภาครัฐ ได้แก่ ทักษะการสื่อสารด้วยภาษามลายู โดยสร้างแรงจูงใจเพื่อให้เกิดการพัฒนาทักษะทางภาษาและสามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ได้
4. สร้างระบบฐานข้อมูลของเจ้าหน้าที่และบุคลากรภาครัฐที่บรรจุใหม่/โยกย้ายเข้าไปปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้ และบุคลากร/เจ้าหน้าที่ของภาครัฐที่ลาออก หรือโยกย้ายออกจากพื้นที่ให้มีฐานข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน พร้อมทั้งมีการติดตามสถานะการเข้าร่วมโครงการอย่างต่อเนื่องเพื่อประเมินผลสัมฤทธิ์อย่างมีประสิทธิภาพ

เอกสารอ้างอิง

- กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร. (2563). ยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด
ชายแดนภาคใต้ พ.ศ. 2563-2565. <https://shorturl.asia/xEJgY>
- บุญเอื้อ บุญฤทธิ์. (2556). การก่อความไม่สงบใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้กับอัตลักษณ์ของ
คนในพื้นที่และพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่รัฐ. วารสารเกษมบัณฑิต, 14(2), 46-57.
- ภูมิพัฒน์ จันทร์สว่าง. (2559). แนวทางการเสริมสร้างสันติสุขระดับหมู่บ้านในพื้นที่จังหวัด
ชายแดนภาคใต้. <https://shorturl.asia/oEIQB>
- รัตนา ดวงแก้ว. (2551). ระบบและกลไกการส่งเสริมบทบาทการมีส่วนร่วมของพ่อแม่ผู้ปกครอง
ในการพัฒนาผู้เรียน. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- วรางคณา จันทร์คง. (2557). ประสบการณ์ของเด็กปฐมวัยจังหวัดพิษณุโลก. มหาวิทยาลัย
ราชภัฏสวนดุสิต.
- วิจารณ์ พานิช. (2548). การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ. สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้
เพื่อสังคม.
- ศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้. (2562). รายงานผลการดำเนินงานประจำปี
โครงการภายใต้แผนงานบูรณาการขับเคลื่อนการแก้ไขปัญหาจังหวัดชายแดน
ภาคใต้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2562.
- ศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้. (ม.ป.ป.). ความเป็นมาของศูนย์อำนวยการ
บริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้. https://www.sbpac.go.th/?page_id=6568
- สมจิตร ล้วนจำเริญ. (2560). การจัดการการตลาด. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- อัจฉรา มานิตย์. (2558). การถอดบทเรียนการดูแลสุขภาพผู้สูงอายุอย่างมีส่วนร่วมของชุมชน
ตำบลธงชัย. วารสารการพยาบาลและการศึกษา, 8(4), 153-166.
- Bluebik Group. (2564). การวิเคราะห์ SWC. <https://bluebik.com/th/blogs/2898>