

การสร้างสมรรถนะที่จำเป็นให้กับบุคลากร ศูนย์ประสานงาน
ด้านนโยบายและยุทธศาสตร์จังหวัดชายแดนภาคใต้
ก่อนปฏิบัติงาน ในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้

เอกสารวิจัยส่วนบุคคล



โดย

พันเอกหญิง สิรินพรรณ ศรีกุลวงศ์
ประจำกรมยุทธบริการทหาร

วิทยาลัยการทัพบก

กันยายน 2568

เอกสารวิจัยเรื่อง การสร้างสมรรถนะที่จำเป็นให้กับบุคลากร ศูนย์ประสานงาน
ด้านนโยบายและยุทธศาสตร์จังหวัดชายแดนภาคใต้
ก่อนปฏิบัติงาน ในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้
โดย พันเอกหญิง สิรินพรรณ ศรีกุลวงษ์
อาจารย์ที่ปรึกษา พันเอกหญิง กนิษฐา ฐิติวัฒนา

วิทยาลัยการทัพบก อนุมัติให้เอกสารวิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรหลักประจำ วิทยาลัยการทัพบก ปีการศึกษา 2568 และเห็นชอบให้เป็น
เอกสารวิจัยส่วนบุคคลที่อยู่ในเกณฑ์ระดับ **ดีมาก**

พลตรี

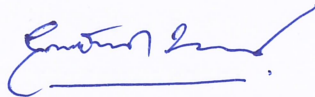


(เกียรติชัย โอภาส)

ผู้บัญชาการวิทยาลัยการทัพบก

คณะกรรมการควบคุมเอกสารวิจัยส่วนบุคคล

พันเอก



(ยุทธนา ชันทอง)

ประธานกรรมการ

พลโท



(สุเทพ หนูแก้ว)

ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา

พันเอกหญิง



(กนิษฐา ฐิติวัฒนา)

กรรมการ

พันเอกหญิง



(ฉวีวรรณ ตะเภาพงศ์)

กรรมการ

พันเอกหญิง



(จิตนุช สิงห์พันธุ์)

กรรมการและเลขานุการ

บทคัดย่อ

ผู้วิจัย	พันเอกหญิง สิรินพรรณ ศรีกุลวงษ์
เรื่อง	การสร้างสมรรถนะที่จำเป็นให้กับบุคลากร ศูนย์ประสานงาน ด้านนโยบายและยุทธศาสตร์จังหวัดชายแดนภาคใต้ ก่อนปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้
วันที่	9 กันยายน 2568 จำนวนคำ : 10,628 จำนวนหน้า : 34
คำสำคัญ	สมรรถนะ, ศูนย์ประสานงานด้านนโยบายและยุทธศาสตร์จังหวัดชายแดน ภาคใต้, จังหวัดชายแดนภาคใต้
ชั้นความลับ	ไม่มีชั้นความลับ

การศึกษานี้มุ่งสำรวจ ปัจจัย อุปสรรค และสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของบุคลากร ศูนย์ประสานงานด้านนโยบายและยุทธศาสตร์จังหวัดชายแดนภาคใต้ เพื่อหาแนวทางในการสร้างสมรรถนะที่จำเป็นให้กับบุคลากร ก่อนปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ การวิเคราะห์เอกสารและการสัมภาษณ์ โดยใช้เครื่องมือวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ ได้แก่ PESTEL, 7S McKinsey, SWOT และ TOWS Matrix ผลการวิจัยชี้ให้เห็นถึง ช่องว่างด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะในการปฏิบัติงาน อันเป็นผลจากการหมุนเวียนบุคลากรบ่อยครั้ง ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายประกอบด้วย การจัดทำโปรแกรมปฐมนิเทศอย่างเป็นระบบ การพัฒนาระบบพี่เลี้ยง และการประยุกต์ใช้เครื่องมือดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ โดยเน้นการปลูกฝังค่านิยมร่วม การยึดมั่นในจริยธรรม และการเสริมสร้างทักษะแห่งอนาคต เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานท่ามกลางบริบทโลกที่ซับซ้อน ในยุค BANI World

ABSTRACT

AUTHOR: Colonel Sirinpun Srikulwong
TITLE: Enhancing Operational Competencies of Staffs in the Southern Border Provincial Policy and Strategy Coordination Center
DATE: 9 September, 2025 **WORD COUNT:** 10,628 **PAGES:** 34
KEY TERMS: Competency, Southern Border Provincial Policy and Strategy Coordination Center, Southern Border
CLASSIFICATION: Unclassified

This study explores the key factors, obstacles, and competencies necessary for staffs at the Southern Border Provincial Policy and Strategy Coordination Center. Using qualitative methods, including document analysis and interviews, supported by strategic tools such as PESTEL, 7S McKinsey, SWOT, and TOWS Matrix, the research identifies gaps in knowledge, skills, and attributes due to frequent staff rotations. Recommendations include developing a structured orientation program, mentoring system, and the use of digital tools and AI to support learning. Emphasis is placed on fostering shared values, ethical practices, and future-ready skills to enhance effectiveness in the complex BANI world.

กิตติกรรมประกาศ

เอกสารวิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้ สำเร็จลงได้ด้วยความรู้และความกรุณาจากคณาจารย์ของวิทยาลัยการทัพบกทุกท่าน ที่ได้ถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ในการศึกษา ตลอดจนความอนุเคราะห์ช่วยเหลืออย่างดียิ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง พลโท สุรเทพ หนูแก้ว ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา พันเอกหญิง กนิษฐา ฐิติวัฒนา อาจารย์ที่ปรึกษา ที่กรุณาให้คำแนะนำและแนวคิดที่เป็นประโยชน์ในการจัดทำเอกสารวิจัยส่วนบุคคลรวมถึงตรวจสอบต้นฉบับอย่างละเอียดจนทำให้งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วง และเสร็จสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณ พลตรี เกียรติชัย โอภาโส ผู้บัญชาการวิทยาลัยการทัพบก ที่ให้ความกรุณาตลอดระยะเวลาที่ได้ศึกษา พันเอก ยุทธนา ชื่นทอง ประธานคณะกรรมการสอบเอกสารวิจัยส่วนบุคคล พันเอกหญิง ฉวีวรรณ ตะเภาพงศ์ และพันเอกหญิง ธัญญช สิมพันธ์ุ คณะกรรมการควบคุมเอกสารวิจัยส่วนบุคคล ดร.วีระพัฒน์ กฤตธนาทิพย์ อาจารย์ที่ปรึกษาพิเศษประจำกลุ่มวิจัย รวมทั้งท่านผู้บังคับบัญชาทุกระดับ ที่ได้กรุณาให้แนวคิด ข้อเสนอแนะทางวิชาการที่เป็นประโยชน์ยิ่งในการวิจัย ทำให้เอกสารวิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้สำเร็จลงด้วยดี ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่าน และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าเอกสารวิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจ และหน่วยงานของทางราชการที่เกี่ยวข้องต่อไป

สารบัญ

เนื้อหา	หน้า
บทที่ 1 บทนำ	
ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	3
กรอบแนวคิดการวิจัย	4
วิธีการศึกษา	5
ประโยชน์ที่ได้รับ	6
บทที่ 2 บทแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
แนวคิดและทฤษฎีสมรรถนะ	7
แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2566–2570	11
โครงสร้าง ภารกิจ ของศูนย์ประสานงานด้านนโยบายและยุทธศาสตร์ จังหวัดชายแดนภาคใต้	13
เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	14
บทที่ 3 บทวิเคราะห์	
ปัจจัยและอุปสรรคที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานของบุคลากร	18
ศูนย์ประสานงานด้านนโยบายและยุทธศาสตร์จังหวัดชายแดนภาคใต้	
สมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของบุคลากร	19
ศูนย์ประสานงานด้านนโยบายและยุทธศาสตร์จังหวัดชายแดนภาคใต้	
แนวทางในการสร้างสมรรถนะที่จำเป็นให้กับบุคลากร	21
ศูนย์ประสานงานด้านนโยบายและยุทธศาสตร์จังหวัดชายแดนภาคใต้	
ก่อนปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้	
แนวทางในการสร้างสมรรถนะที่จำเป็นให้กับบุคลากร	27
ศูนย์ประสานงานด้านนโยบายและยุทธศาสตร์จังหวัดชายแดนภาคใต้	
ก่อนปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้	
บทที่ 4 บทอภิปรายผล	29

สารบัญ (ต่อ)

เนื้อหา	หน้า
บทที่ 5 บทสรุป และข้อเสนอแนะ	
บทสรุป	32
ข้อเสนอแนะจากการวิจัย	34
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป	34
เอกสารอ้างอิง	
ประวัติย่อผู้วิจัย	

บทที่ 1

บทนำ

ที่มาและความสำคัญของปัญหา

กรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580)¹ ด้านความมั่นคงเป็นเครื่องมือหลักของรัฐบาล ในการวางแผนยุทธศาสตร์การบริหารจัดการความมั่นคงของชาติ มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญ คือ ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข เน้นการบริหาร จัดการ สภาวะแวดล้อมของประเทศให้มีความมั่นคง ปลอดภัย มีความสงบเรียบร้อยในทุกระดับ ทั้งนี้ การป้องกันและแก้ไขปัญหาคความไม่สงบในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ได้ปรากฏอยู่ใน แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ² (พ.ศ.2566-2580) (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม) ประเด็นความ มั่นคง ในส่วนการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร และพัฒนาประเทศ ตามแผนย่อย การป้องกันและแก้ไขปัญหามีผลกระทบต่อความมั่นคง มีเป้าหมายของ แผนย่อย คือ “ภาคใต้มีความสงบสุขร่มเย็น” โดยมีการกำหนดแนวทางการพัฒนาไว้ใน แนวทางการพัฒนา ที่ 9 คือ ป้องกันและแก้ไขปัญหาคความไม่สงบในจังหวัดชายแดนภาคใต้ มุ่งจัดการกับเงื่อนไข ปัญหาที่มีอยู่เดิมทั้งปวงให้หมดสิ้นไป และเฝ้าระวังมิให้เกิดเงื่อนไขใหม่ขึ้น โดยน้อมนำหลัก ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และศาสตร์พระราชา มาเป็นกรอบแนวทางนำ ในการ ดำเนินงานแก้ไขและป้องกันปัญหา ตลอดจนการผลักดัน ยุทธศาสตร์พระราชทาน “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา” ไปสู่การปฏิบัติจริงในพื้นที่ เพื่อส่งเสริมให้ประชาชน เข้ามามีส่วนร่วมในการ แก้ไขปัญหาที่สาเหตุอย่างแท้จริง พร้อมนำพาความสงบสันติสุขกลับคืนสู่จังหวัด ชายแดน ภาคใต้อย่างยั่งยืน รวมทั้งสร้างความเชื่อมั่นให้กับประชาชนทั้งประเทศ และนานาชาติ

กลไกการบริหารจัดการแก้ไขปัญหาคจังหวัดชายแดนภาคใต้ประกอบด้วย กลไก 3 ระดับ³ คือ ระดับนโยบาย รับผิดชอบโดย สภาความมั่นคงแห่งชาติ มีอำนาจหน้าที่ หลักในการพิจารณาตกลงใจการแก้ไขปัญหาคจังหวัดชายแดนภาคใต้เชิงนโยบาย และกำกับ การอำนวยการขับเคลื่อนนโยบายการบริหารและการพัฒนาจังหวัดชายแดนภาคใต้ กลไก ระดับแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ทำหน้าที่ในการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ให้มี ประสิทธิภาพภายใต้กรอบนโยบายการบริหาร และการพัฒนาจังหวัดชายแดนภาคใต้⁴ พ.ศ.2566-2570 ซึ่งกำหนดให้ กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร เป็นหน่วยงานหลัก รับผิดชอบในมิติด้านความมั่นคงและศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัด ชายแดนภาคใต้เป็นหน่วยงานหลัก รับผิดชอบในมิติด้านการพัฒนา โดยมีหน้าที่ร่วมกัน ในการบูรณาการแผนปฏิบัติการ แผนงาน และโครงการ ของส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง

ให้สอดคล้องกับนโยบาย และกลไกระดับปฏิบัติในพื้นที่ กำหนดให้กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในภาค 4 ส่วนหน้า ร่วมกับศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ เป็นหน่วยรับผิดชอบหลักในการขับเคลื่อนงานในพื้นที่ และขับเคลื่อนงานร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ

ศูนย์ประสานการปฏิบัติที่ 5 กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร เป็นหน่วยงานภายใต้ กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร เป็นหน่วยงานในกลไกระดับแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ทำหน้าที่ในการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติ มีหน้าที่รับผิดชอบหลักในการประสานงาน ในการแก้ไขปัญหาความไม่สงบ ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ รวมถึงการกำกับ ติดตามและขับเคลื่อนงานด้านความมั่นคงและด้านการพัฒนา โดยมีศูนย์ประสานงานด้านนโยบายและยุทธศาสตร์จังหวัดชายแดนภาคใต้ เป็นหน่วยงานในโครงสร้างของกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในภาค 4 ส่วนหน้า แต่อยู่ภายใต้การอำนวยการและกำกับดูแลของศูนย์ประสานการปฏิบัติที่ 5 กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร เป็นหน่วยที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ จังหวัดชายแดนภาคใต้ มีภารกิจในการประสานการปฏิบัติและติดตามการขับเคลื่อน การแก้ไขปัญหาในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ทั้งในมิติด้านความมั่นคง ด้านการพัฒนา ร่วมกับหน่วยงานด้านความมั่นคงและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การปฏิบัติงานตามแผนงาน โครงการ และงบประมาณ เป็นไปตามยุทธศาสตร์ นโยบายและแผนปฏิบัติการ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการสนับสนุนแผนรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร ของ กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร

ศูนย์ประสานงานด้านนโยบายและยุทธศาสตร์จังหวัดชายแดนภาคใต้ มีบุคลากรปฏิบัติงาน เป็นนายทหารสัญญาบัตร 27 นาย และนายทหารประทวน 9 นาย รวมทั้งสิ้น 36 นาย ซึ่งร้อยละ 90 ของบุคลากรเป็นผู้ที่มาช่วยราชการที่ ศูนย์ประสานการปฏิบัติที่ 5 กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร จึงทำให้มีการหมุนเวียนบุคลากรทุก ๆ ปี และส่วนใหญ่เป็นบุคลากรที่ไม่เคยปฏิบัติงาน ในพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้ ทั้งนี้การปฏิบัติงานในพื้นที่ ที่มีเหตุการณ์ความไม่สงบ ภายใต้ความแตกต่างในด้านภาษา ความเชื่อ ศาสนา ประเพณี วัฒนธรรม ส่งผลให้เมื่อไปปฏิบัติงานในพื้นที่ บุคลากรพบปัญหา อุปสรรคในการปฏิบัติงาน เช่น ขาดความรู้ ความเข้าใจ ในเรื่องวัฒนธรรมของคนในพื้นที่ ปัญหาเรื่องการสื่อสาร เนื่องจากคนในพื้นที่ใช้ภาษามลายู การไม่เข้าใจ ในโครงสร้างของกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในภาค 4 ส่วนหน้าและศูนย์อำนวยการ

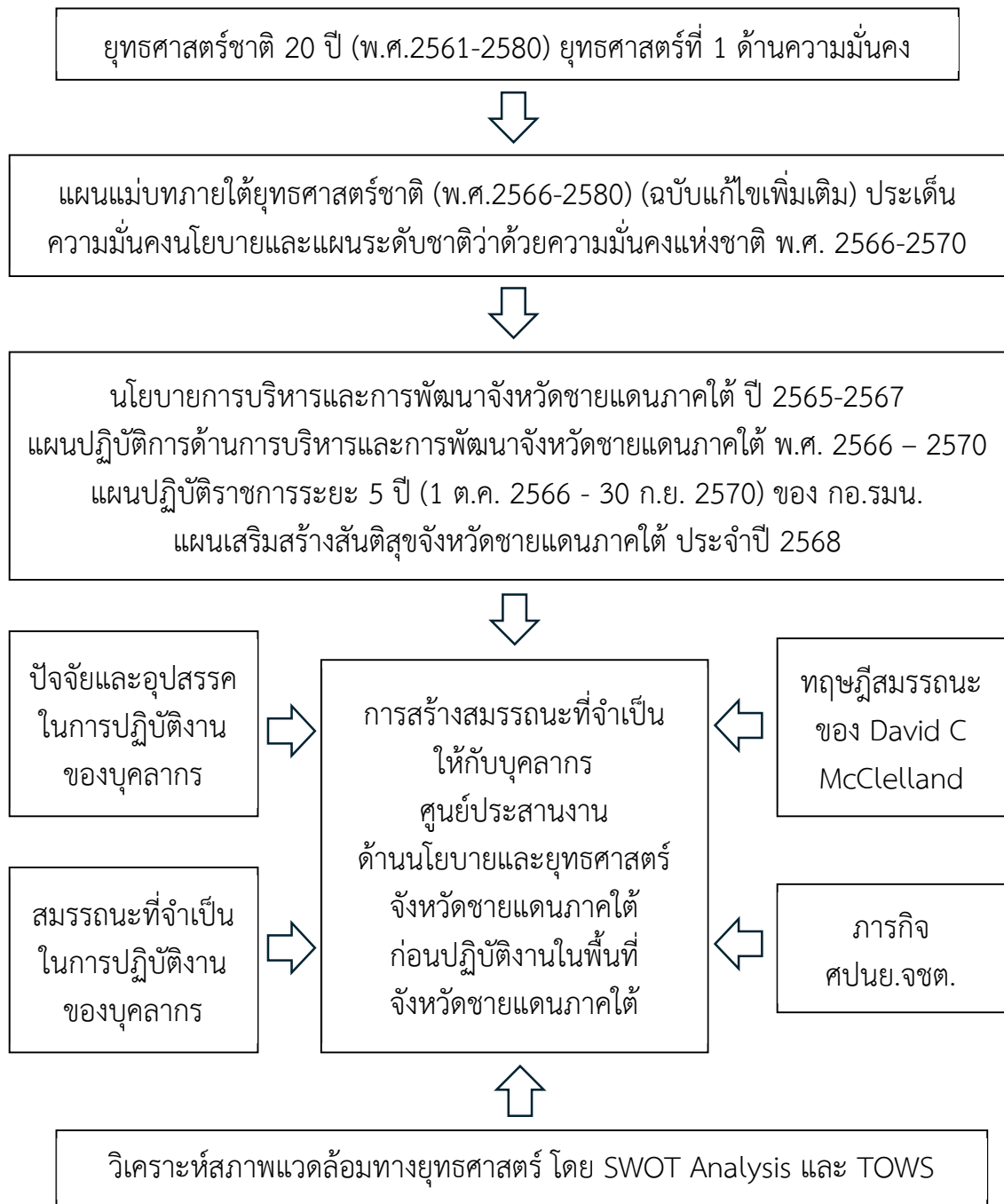
บริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ ตลอดจนความรู้สึกแตกต่างเนื่องจากการไม่เคยปฏิบัติงานในพื้นที่ ที่เป็นสังคมพหุวัฒนธรรมอย่างแท้จริง

จากปัญหาข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาว่า ปัจจัยและอุปสรรคที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานของบุคลากร ศูนย์ประสานงานด้านนโยบายและยุทธศาสตร์จังหวัดชายแดนภาคใต้ มีอะไรบ้าง และสมรรถนะอะไรบ้าง ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ทั้งนี้เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่จำเป็น ต่อการปฏิบัติงานในจังหวัดชายแดนภาคใต้ อันจะส่งผลให้การประสานงานด้านยุทธศาสตร์และการติดตามและประเมินผลยุทธศาสตร์ ในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยและอุปสรรคที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานของบุคลากร ศูนย์ประสานงานด้านนโยบายและยุทธศาสตร์จังหวัดชายแดนภาคใต้
2. เพื่อศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของบุคลากร ศูนย์ประสานงานด้านนโยบายและยุทธศาสตร์จังหวัดชายแดนภาคใต้
3. เพื่อเสนอแนวทางในการสร้างสมรรถนะที่จำเป็นให้กับบุคลากร ศูนย์ประสานงานด้านนโยบายและยุทธศาสตร์จังหวัดชายแดนภาคใต้ ก่อนปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีการศึกษา

1. รูปแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Research) ตามที่วิทยาลัยการทัพบกกำหนด

2. ขอบเขตการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัย มุ่งศึกษา ปัจจัยและอุปสรรคที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของบุคลากรศูนย์ประสานงานด้านนโยบายและยุทธศาสตร์จังหวัดชายแดนภาคใต้ รวมถึงสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของบุคลากร ศูนย์ประสานงานด้านนโยบายและยุทธศาสตร์จังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยการศึกษาจากเอกสารราชการ เอกสารวิชาการที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการสัมภาษณ์บุคลากรที่ปฏิบัติงานในศูนย์ประสานงานด้านนโยบายและยุทธศาสตร์จังหวัดชายแดนภาคใต้ ในปีงบประมาณ 2567 – 2568 จำนวน 6 นาย โดยมีระยะเวลาการวิจัย ตั้งแต่ พฤศจิกายน 2567 – มิถุนายน 2568

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

เก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารต่าง ๆ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์บุคลากรที่ปฏิบัติงาน ในศูนย์ประสานงานด้านนโยบายและยุทธศาสตร์จังหวัดชายแดนภาคใต้ ปีงบประมาณ 2567 – 2568

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้หลักการคิดเชิงยุทธศาสตร์โดยใช้ การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกด้วย PESTEL Analysis การวิเคราะห์ปัจจัยภายในด้วย 7S McKinsey ตลอดจน SWOT Analysis, TOWS Matrix โดยการวิเคราะห์เนื้อหา เพื่อให้ได้แนวทางที่เหมาะสม ในการสร้างสมรรถนะที่จำเป็นให้กับบุคลากร ศูนย์ประสานงานด้านนโยบายและยุทธศาสตร์ ก่อนปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้

5. ขั้นตอนการดำเนินงาน

การดำเนินการวิจัยประกอบด้วย 7 ขั้นตอน โดยใช้ระยะเวลาการดำเนินการ 8 เดือน ตั้งแต่เดือน พฤศจิกายน 2567 ถึง มิถุนายน 2568

กิจกรรม	พ.ย. 67	ธ.ค. 67	ม.ค. 68	ก.พ. 68	มี.ค. 68	เม.ย. 68	พ.ค. 68	มิ.ย. 68
1. เลือกเรื่องและกำหนดหัวข้อการวิจัย	↔							
2. สอบการนำเสนอโครงร่างการวิจัย		↔						
3. ศึกษาและค้นคว้าที่มาของปัญหา			↔					
4. วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูล					↔			
5. สรุปผลการวิจัย						↔		
6. นำเสนอผลการวิจัย							↔	
7. จัดทำรูปเล่ม								↔

ประโยชน์ที่ได้รับ

1. ทราบปัจจัยและอุปสรรคที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของบุคลากร ศูนย์ประสานงานด้านนโยบายและยุทธศาสตร์จังหวัดชายแดนภาคใต้
2. ทราบถึงสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของบุคลากร ศูนย์ประสานงานด้านนโยบายและยุทธศาสตร์จังหวัดชายแดนภาคใต้
3. เป็นแนวทางในการสร้างสมรรถนะให้กับบุคลากร ศูนย์ประสานงานด้านนโยบายและยุทธศาสตร์จังหวัดชายแดนภาคใต้ ก่อนปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

บทที่ 2

บทแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาวิจัยเรื่องแนวทางการสร้างสมรรถนะที่จำเป็นให้กับบุคลากรศูนย์ประสานงานด้านนโยบายและยุทธศาสตร์จังหวัดชายแดนภาคใต้ ก่อนปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ผู้วิจัยได้ทบทวนเอกสารและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องดังนี้ (1) แนวคิดและทฤษฎีสมรรถนะ (2) แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2566-2570 (3) โครงสร้างภารกิจ ของศูนย์ประสานงานด้านนโยบายและยุทธศาสตร์จังหวัดชายแดนภาคใต้ (4) เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดและทฤษฎีสมรรถนะ

ความเป็นมาและความหมายของสมรรถนะ

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะเริ่มจากการนำเสนอบทความทางวิชาการของแมคเคลแลนด์ (David C. McClelland)⁸ นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาวาร์ด เมื่อปี ค.ศ.1960 ซึ่งกล่าวถึง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดีของบุคคล (excellent performer) ในองค์กรกับระดับทักษะ ความรู้ ความสามารถ โดยกล่าวว่า การวัด IQ และการทดสอบบุคลิกภาพ ยังไม่เหมาะสมในการทำนายความสามารถ หรือสมรรถนะของบุคคลได้ เพราะไม่ได้สะท้อนความสามารถที่แท้จริงออกมาได้ ในปี ค.ศ.1970 US State Department ได้ติดต่อบริษัท McBer ซึ่งแมคเคลแลนด์เป็นผู้บริหารอยู่ เพื่อให้หาเครื่องมือชนิดใหม่ที่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ได้อย่างแม่นยำแทนแบบทดสอบเก่า ซึ่งไม่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากคนได้คะแนนดีแต่ปฏิบัติงานไม่ประสบผลสำเร็จ จึงต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการใหม่ แมคเคลแลนด์ได้เขียนบทความ “Testing for competence rather than for intelligence” ในวารสาร American Psychologist เพื่อเผยแพร่แนวคิดและสร้างแบบประเมินแบบใหม่ ที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) เป็นเครื่องมือประเมินที่ค้นหาผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี ซึ่งแมคเคลแลนด์เรียกว่า สมรรถนะ (Competency)

ในปี ค.ศ.1982 ริชาร์ด โบยัตซิช (Richard Boyatzis) ได้เขียนหนังสือชื่อ The Competent Manager : A Model of Effective Performance และได้นิยามคำว่า competencies เป็นความสามารถในงานหรือเป็นคุณลักษณะที่อยู่ภายในบุคคลที่นำไปสู่การปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ⁹

ปี ค.ศ.1994 แกรีแฮมเมลและ ซีเค.พราฮาลาด (Gary Hamel และ C.K.Prahalad) ได้เขียนหนังสือชื่อ Competing for The Future ซึ่งได้นำเสนอแนวคิดที่สำคัญ คือ Core Competencies เป็นความสามารถหลักของธุรกิจ ซึ่งถือว่า ในการประกอบธุรกิจนั้นจะต้องมีเนื้อหาสาระหลัก เช่น พื้นฐานความรู้ ทักษะ และ ความสามารถในการทำงานอะไรได้บ้าง และอยู่ในระดับใด จึงทำงานได้มีประสิทธิภาพ ตรงตามความต้องการขององค์กร ในปัจจุบัน องค์กรของเอกชนชั้นนำได้นำแนวคิดสมรรถนะไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานมากขึ้น⁹

หน่วยงานของรัฐและเอกชนของไทยหลายหน่วยงานได้ให้ความสนใจนำมาใช้ เช่น บริษัทปูนซีเมนต์ไทย ปตท. และสำนักงานข้าราชการพลเรือน เป็นต้น สำหรับความหมายของสมรรถนะมีการให้ความหมายไว้หลายนัย ดังนี้

ก็อต บี พารี (Scott B. Parry) นิยามคำว่าสมรรถนะว่าเป็น กลุ่มของความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) และคุณลักษณะ (attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่อ งานหลักของตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ โดย กลุ่มความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะดังกล่าว สัมพันธ์ กับผลงานของตำแหน่งงานนั้น ๆ และสามารถวัดผลเทียบ กับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับและ เป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้ โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา⁹

แมคเคิลแลนด์¹⁰ กล่าวว่า สมรรถนะคือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถ ผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ

อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์¹¹ ได้สรุปคำนิยามของสมรรถนะไว้ว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะของบุคคล ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติต่าง ๆ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพและอื่น ๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับ ความเหมาะสมกับองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ว่าผู้ที่ประสบความสำเร็จ ในการทำงานได้ต้องมีคุณลักษณะเด่นอะไรหรือลักษณะสำคัญ ๆ อะไรบ้าง

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.)⁸ กล่าวว่า “สมรรถนะคือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้าง ผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร” กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้ง ความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ

จากที่กล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า สมรรถนะจึงเป็น ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ ที่จำเป็นของบุคคล ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ มีผลงานได้ตามเกณฑ์หรือมาตรฐาน ที่กำหนดหรือสูงกว่า

องค์ประกอบของสมรรถนะ หลักตามแนวคิดของแมคเคิลแลนด์มี 5 ส่วน^{8,10} คือ

1. ความรู้ (knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น
2. ทักษะ (skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดขึ้นนั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว
3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (self – concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่คุณค่าที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น
4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือและ ไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น
5. แรงจูงใจ/เจตคติ (motives/attitude) เป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ ทั้ง 5 ส่วนดังกล่าวข้างต้น แสดงความสัมพันธ์ในเชิงอธิบายเปรียบเทียบ ดังภาพที่ 2

โมเดลภูเขาน้ำแข็ง



ภาพที่ 2 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง

จากภาพจะพบว่า skill และ knowledge อยู่ส่วนบน หมายถึงว่า ทั้ง skill และ knowledge สามารถพัฒนาขึ้นได้ไม่ยาก จะโดยวิธีการศึกษาค้นคว้า หรือประสบการณ์ตรง และมีการฝึกฝนจนเกิดความชำนาญ จากแนวคิดของแมคเคิลแลนด์ นั้น กอตต์ บี พารี เห็นควรจะรวมส่วนประกอบที่เป็นความคิดเกี่ยวกับ ตนเอง คุณลักษณะและแรงจูงใจ เข้าเป็นกลุ่ม เรียกว่า คุณลักษณะ (attributes) ดังนั้นบางครั้งเมื่อพูดถึงองค์ประกอบของสมรรถนะจึงมีเพียง 3 ส่วนคือ ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ ดังภาพที่ 3

องค์ประกอบ Competency ในปัจจุบันแบบ K-S-A



ภาพที่ 3 องค์ประกอบ Competency แบบ K-S-A

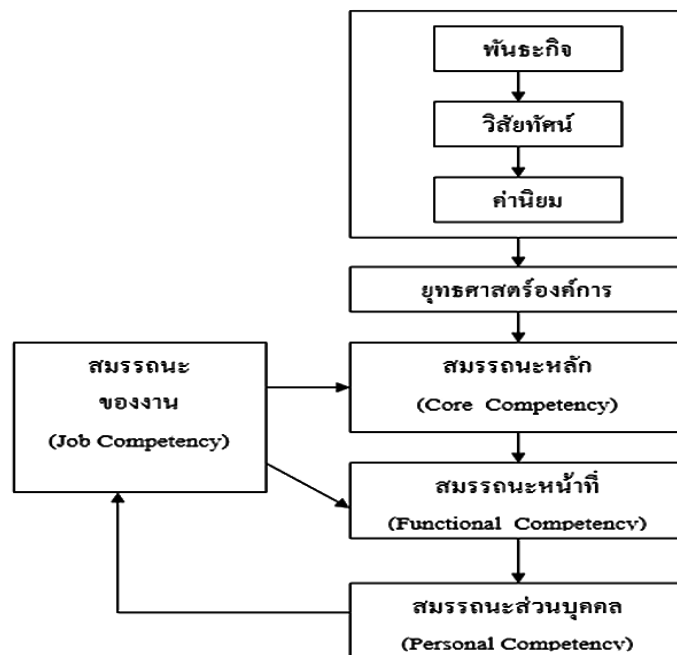
ประเภทของสมรรถนะ

สมรรถนะสามารถจำแนกได้เป็น 5 ประเภท^{8,10} คือ

1. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competencies) หมายถึง สมรรถนะที่แต่ละคนมีเป็นความสามารถเฉพาะตัว คนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้
2. สมรรถนะเฉพาะงาน (Job Competencies) หมายถึง สมรรถนะของบุคคลกับการทำงานในตำแหน่งหรือบทบาทเฉพาะตัว
3. สมรรถนะองค์การ (Organization Competencies) หมายถึง ความสามารถพิเศษเฉพาะองค์การนั้นเท่านั้น เช่น บริษัทฟอร์ด (มอเตอร์) จำกัด มีความสามารถในการผลิตรถยนต์
4. สมรรถนะหลัก (Core Competencies) หมายถึง ความสามารถสำคัญที่บุคคลต้องมี หรือต้องทำเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น พนักงานเลขานุการต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การใช้คอมพิวเตอร์ได้ ติดต่อประสานงานได้ดี
5. สมรรถนะในงาน (Functional Competencies) หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ตำแหน่งหน้าที่อาจเหมือนแต่ความสามารถตามหน้าที่ต่างกัน

การกำหนดสมรรถนะ

การกำหนดสมรรถนะ หรือการสร้างรูปแบบสมรรถนะ^{8,10} (competency model) จะเริ่มจากการนำวิสัยทัศน์ (vision) พันธกิจ (mission) ค่านิยม (values) ขององค์กรมาเป็นแนวทางในการกำหนดสมรรถนะ ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 การกำหนดสมรรถนะ

จากภาพจะเห็นความสอดคล้องไปในทิศทางที่ต่อเนื่องกันของสมรรถนะที่จะช่วยให้งานเป็นไปด้วยดี (alignment) ซึ่งเริ่มจาก วิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือค่านิยม เป้าหมายขององค์กร มากำหนดเป็นกลยุทธ์ขององค์กร จากนั้นมาพิจารณาถึงสมรรถนะหลักที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร มีอะไรบ้าง จะใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอะไร ที่จะผลักดันให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร จากสมรรถนะหลักก็มาพิจารณาสมรรถนะของหน้าที่ของบุคคลในองค์กรตามตำแหน่งต่าง ๆ ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับสมรรถนะของบุคคล สมรรถนะของบุคคลกับสมรรถนะหน้าที่จะไปในทางเดียวกัน งานต่าง ๆ ก็จะไปในทางเดียวกัน

2. แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2566–2570

คณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 12 มีนาคม 2567 มีมติเห็นชอบแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2566-2570¹² ที่จัดทำโดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) เพื่อให้หน่วยงานของรัฐใช้เป็นแนวปฏิบัติในการพัฒนาองค์กรเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาของบุคลากร การส่งเสริมการดำเนินการในการบริหาร

และพัฒนาบุคลากรอย่างเชื่อมโยงและการยกระดับกลไกการดำเนินการเพื่อปรับปรุงและพัฒนา การบริหารและพัฒนาบุคลากรได้อย่างเป็นระบบ มีสาระสำคัญดังนี้

1. การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร หน่วยงานภาครัฐควรจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนา และยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

2. การกำหนดกรอบสมรรถนะเฉพาะ หน่วยงานควรกำหนดกรอบสมรรถนะเฉพาะที่ครอบคลุมบุคลากรทุกระดับ เพื่อให้การพัฒนาทักษะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและตรงตามความต้องการของแต่ละสายงาน

3. การจัดหลักสูตรและกิจกรรมพัฒนาทักษะ หน่วยงานควรจัดหลักสูตรหรือกิจกรรมที่สอดคล้องกับสมรรถนะเฉพาะที่กำหนด เพื่อเสริมสร้างทักษะและความรู้ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน

4. การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายการทำงานระหว่างสำนักงาน ก.พ. และส่วนราชการ เพื่อการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ

5. การวางแผนพัฒนาบุคลากรและการประเมินผล การวางแผนพัฒนาบุคลากรทุกระดับ รวมถึงการวางแผนพัฒนาตนเอง (IDP) และการติดตามประเมินผล การพัฒนาอย่างเป็นระบบ เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรได้รับการพัฒนาตามเป้าหมาย

6. กำหนดกรอบความคิด (Mindset) มุ่งเน้นการพัฒนากลอบความคิด 4 ด้าน ได้แก่ กรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) ส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง กรอบความคิดแบบมุ่งเน้นส่วนรวม (Outward Mindset) ให้ความสำคัญกับผู้อื่นและประโยชน์ส่วนรวม กรอบความคิดเชิงดิจิทัล (Digital Mindset) ตระหนักถึงความสำคัญของเทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงานและ กรอบความคิดเชิงนวัตกรรม (Innovative Mindset) สนับสนุนการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม

7. ทักษะ (Skills) กำหนดทักษะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรภาครัฐ ได้แก่ ทักษะการคิดวิเคราะห์และแก้ปัญหา (Analytical and Problem-Solving Skills) ทักษะการสื่อสารและการทำงานเป็นทีม (Communication and Teamwork Skills) ทักษะด้านดิจิทัล (Digital Skills) เช่น การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการจัดการข้อมูล และทักษะความเป็นผู้นำ (Leadership Skills) เพื่อการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

3. โครงสร้าง ภารกิจ ศูนย์ประสานงานด้านนโยบายและยุทธศาสตร์จังหวัดชายแดนภาคใต้

ภายใต้โครงสร้างของ กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร มีศูนย์ประสานการปฏิบัติที่ 5 กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร เป็นหน่วยงานในกลไกระดับแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติ⁷ ทำหน้าที่ในการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติ มีหน้าที่รับผิดชอบหลักในการประสานงาน ในการแก้ไขปัญหาความไม่สงบ ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ รวมถึงการกำกับ ติดตามและขับเคลื่อนงานด้านความมั่นคงและด้านการพัฒนา โดยมีศูนย์ประสานงานด้านนโยบายและยุทธศาสตร์จังหวัดชายแดนภาคใต้ เป็นหน่วยงานในโครงสร้างของกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในภาค 4 ส่วนหน้า แต่อยู่ภายใต้การอำนวยการและกำกับดูแลของศูนย์ประสานการปฏิบัติที่ 5 กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร ซึ่ง โครงสร้างและภารกิจ ของศูนย์ประสานงานด้านนโยบายและยุทธศาสตร์จังหวัดชายแดนภาคใต้⁸ มีดังนี้

โครงสร้าง

ศูนย์ประสานงานด้านนโยบายและยุทธศาสตร์จังหวัดชายแดนภาคใต้ เป็นหน่วยขึ้นตรงต่อ กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในภาค 4 ส่วนหน้า มีอัตรากำลังพล 36 อัตรา นายทหารสัญญาบัตร 27 อัตรา นายทหารประทวน 9 อัตรา แบ่งส่วนราชการออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้⁸

1. ส่วนสนับสนุน มีหน้าที่ ทางฝ่ายอำนวยการ รับผิดชอบการกำกับการปฏิบัติงานของแผนกธุรการและกำลังพล และแผนกสนับสนุน รวมทั้งการบริหารงานของศูนย์ประสานงานด้านนโยบายและยุทธศาสตร์ จังหวัดชายแดนภาคใต้ ให้เป็นไปตามภารกิจและนโยบายที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งงานอำนวยความสะดวกผู้บังคับบัญชา เมื่อมาปฏิบัติภารกิจในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้

2. ส่วนประสานงาน มีหน้าที่ ทางฝ่ายอำนวยการ รับผิดชอบการกำกับการปฏิบัติงานของแผนกความมั่นคง และแผนกมวลชนและการพัฒนา รวมทั้งการบริหารงานของศูนย์ประสานงานด้านนโยบายและยุทธศาสตร์จังหวัดชายแดนภาคใต้ ให้เป็นไปตามภารกิจและนโยบายที่ได้รับมอบหมาย

ภารกิจ

ศูนย์ประสานงานด้านนโยบายและยุทธศาสตร์จังหวัดชายแดนภาคใต้ มีหน้าที่ ประสานการปฏิบัติและติดตามการขับเคลื่อนการแก้ไขปัญหาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ และ 4 อำเภอของจังหวัดสงขลา ร่วมกับหน่วยงานด้านความมั่นคง และ

หน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การปฏิบัติตามแผนงาน โครงการ และงบประมาณ เป็นไปตามยุทธศาสตร์ นโยบาย และแผนปฏิบัติการที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการสนับสนุน แผนรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร ของกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายใน ราชอาณาจักร มีผู้อำนวยการศูนย์ประสานงานด้านนโยบายและยุทธศาสตร์จังหวัดชายแดน ภาคใต้ เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ โดยมีขอบเขตความรับผิดชอบและหน้าที่สำคัญ ได้แก่

1. ประสานและติดตาม การขับเคลื่อนงานให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาล รวมทั้ง การขับเคลื่อนงานตามแผนปฏิบัติการ ด้านการบริหารและการพัฒนาจังหวัดชายแดน ภาคใต้ พ.ศ. 2566 – 2570 ทั้งในมิติของงานด้านความมั่นคง ด้านการพัฒนา และการบริหาร จัดการภาครัฐ

2. วิเคราะห์ข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่สำคัญ ซึ่งมีผลต่อความสำเร็จหรือไม่สำเร็จ ในการแก้ไขปัญหาจังหวัดชายแดนภาคใต้ ตามเป้าหมายของยุทธศาสตร์ ตามหัวระยะเวลา

3. เสนอข้อค้นพบที่สำคัญ รวมทั้งข้อคิดเห็นต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ ซึ่งได้รับ จากพื้นที่หรือกรณีสำคัญ ให้กับผู้อำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร ผ่าน ศูนย์ประสานการปฏิบัติที่ 5 กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร เพื่อให้ มีผลในการปรับนโยบายและพัฒนายุทธศาสตร์ต่อไป

4. รวบรวมรายงานสถานการณ์ด้านการข่าวและมวลชนที่มีผลกระทบ รวมทั้ง ส่งเสริมและสนับสนุนเครือข่ายการมีส่วนร่วมเพื่อความมั่นคง เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจและ การมีส่วนร่วมของประชาชนในพื้นที่

5. สนับสนุนแผนรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักรของ กอ.รมน.

6. ดำเนินงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา

4. เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สมรรถนะที่พึงประสงค์ของข้าราชการพลเรือนในจังหวัดชายแดนภาคใต้ กรณีศึกษาจังหวัดยะลา¹³ งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของ ข้าราชการพลเรือนในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ในบริบทของจังหวัดยะลา ซึ่งเป็นพื้นที่ที่มี ความหลากหลายทางวัฒนธรรม ศาสนา และสังคม ตลอดจนความท้าทายด้านความมั่นคง ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะที่พึงประสงค์ของข้าราชการพลเรือนในจังหวัดยะลา ประกอบด้วย 9 ด้านหลัก ได้แก่ (1) ความสามารถในการปรับตัว (2) ทักษะการสื่อสารและการทำงานร่วมกัน (3) ความเข้าใจวัฒนธรรมและศาสนา (4) การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ (5) ความตระหนัก ด้านความปลอดภัย (6) ความเป็นผู้นำและการสร้างแรงจูงใจ (7) จริยธรรมและความโปร่งใส (8) การพัฒนาและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และ (9) การสร้างความสัมพันธ์ที่ดี สมรรถนะเหล่านี้

มีบทบาทสำคัญต่อการเสริมสร้างความไว้วางใจระหว่างรัฐและประชาชน รวมถึงการแก้ไขปัญหาในพื้นที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ งานวิจัยนี้มีข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมและระบบสนับสนุนเพื่อเพิ่มสมรรถนะของข้าราชการพลเรือนในพื้นที่ชายแดนภาคใต้ ทั้งนี้เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของชุมชนและเสริมสร้างความสงบสุขในพื้นที่ได้อย่างยั่งยืน

การลดความเสี่ยงและความสูญเสียในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้¹⁴ งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความเสี่ยงและความสูญเสียในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ และพัฒนาแนวทางในการลดความเสี่ยงดังกล่าว ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความเสี่ยงและความสูญเสีย ได้แก่ (1) ความขาดแคลนในทรัพยากรและอุปกรณ์ความปลอดภัย (2) การขาดการประสานงานที่มีประสิทธิภาพระหว่างหน่วยงาน (3) ความกดดันทางจิตใจและความเหนื่อยล้าจากการปฏิบัติงานในพื้นที่ความขัดแย้ง (4) ความไม่เพียงพอของการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะในสถานการณ์เฉพาะ แนวทางที่เสนอเพื่อการลดความเสี่ยงและความสูญเสีย ได้แก่ (1) การเพิ่มประสิทธิภาพด้านอุปกรณ์และทรัพยากร จัดหาเทคโนโลยีและอุปกรณ์ความปลอดภัยที่ทันสมัยและเหมาะสมกับลักษณะพื้นที่ (2) การพัฒนาการฝึกอบรมและทักษะ ออกแบบหลักสูตรเฉพาะ ที่เน้นการรับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉินและการลดความเสี่ยง (3) การส่งเสริมสุขภาวะทางจิตใจ จัดตั้งระบบสนับสนุนทางจิตวิทยาสำหรับเจ้าหน้าที่ (4) การพัฒนาระบบประสานงาน เสริมสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงานราชการและองค์กรท้องถิ่นในพื้นที่

สมรรถนะของผู้นำทางการศึกษาเพื่อการอยู่รอดและการเติบโตในยุค BANI World¹⁵ งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะของผู้นำทางการศึกษาที่จำเป็นสำหรับการอยู่รอดและการเติบโตในบริบทโลกยุค BANI (Brittle, Anxious, Non-linear, Incomprehensible) ซึ่งเป็นยุคที่เต็มไปด้วยความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผลการศึกษพบว่าสมรรถนะที่จำเป็นของผู้นำทางการศึกษาในยุค BANI ประกอบด้วย (1) ความสามารถในการปรับตัวอย่างยืดหยุ่น (Adaptability) การเปลี่ยนแปลงวิธีการบริหารและการจัดการทรัพยากรการเรียนรู้ ให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง (2) ความยืดหยุ่นทางจิตใจและอารมณ์ (Emotional Resilience) การบริหารความเครียดและการสนับสนุนบุคลากรทางการศึกษาในสภาวะวิกฤติ (3) ทักษะการคิดเชิงระบบและเชิงกลยุทธ์ (Systems and Strategic Thinking) การวางแผนและมองภาพรวมในเชิงกลยุทธ์เพื่อรับมือกับความซับซ้อนและความไม่แน่นอน (4) การส่งเสริม

ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity and Innovation) การพัฒนาหลักสูตรและนวัตกรรมการเรียนการสอนที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนในยุคดิจิทัล (5) การสร้างความร่วมมือและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Collaboration and Communication) การประสานงานกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหลากหลายฝ่ายเพื่อสร้างความร่วมมือที่เข้มแข็ง (6) การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning Promotion) การเป็นตัวอย่างในการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง ผลการวิจัยชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นในการพัฒนาหลักสูตรอบรมผู้นำทางการศึกษาที่เน้นการสร้างสมรรถนะดังกล่าว รวมถึงการสนับสนุนทรัพยากรและเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้นำสามารถปรับตัวและเติบโตในยุค BANI ได้อย่างยั่งยืน

มุมมองของประชาชนที่มีต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่รัฐในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้¹⁶ งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและวิเคราะห์มุมมองของประชาชนที่มีต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่รัฐในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ผลการวิจัยพบว่า มุมมองของประชาชนต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่รัฐในพื้นที่ที่มีความหลากหลายและสามารถสรุปได้เป็น 4 ด้านหลัก ดังนี้ (1) ความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจ ประชาชนบางกลุ่มมีความไว้วางใจในเจ้าหน้าที่ ที่แสดงความจริงใจและตั้งใจในการช่วยเหลือชุมชน (2) ความเข้าใจในวัฒนธรรมและวิถีชีวิตท้องถิ่น ประชาชนให้ความสำคัญกับเจ้าหน้าที่ ที่มีความเข้าใจและให้เกียรติวัฒนธรรม วิถีชีวิต และความเชื่อทางศาสนาของชุมชน มีข้อเสนอแนะว่าควรเพิ่มการอบรมด้านวัฒนธรรมให้กับเจ้าหน้าที่ (3) การสื่อสารและการเข้าถึงประชาชน ประชาชนที่มีประสบการณ์เชิงบวกชื่นชมเจ้าหน้าที่ที่เข้าถึงง่าย และสามารถสื่อสารด้วยความชัดเจน (4) การแก้ไขปัญหาและการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน ประชาชนส่วนใหญ่คาดหวังให้ เจ้าหน้าที่ที่สามารถแก้ไขปัญหาในพื้นที่ได้อย่างรวดเร็วและยั่งยืน มีข้อเสนอแนะให้เจ้าหน้าที่ เน้นการทำงานเชิงป้องกันและส่งเสริมความร่วมมือกับชุมชนมากขึ้น งานวิจัยนี้เสนอให้รัฐพัฒนากลไกในการเสริมสร้างความเชื่อมั่นระหว่างเจ้าหน้าที่และประชาชน เช่น การจัดตั้งเวทีพูดคุยอย่างสม่ำเสมอ การอบรมเจ้าหน้าที่ด้านวัฒนธรรมและจิตวิทยาสังคม และการสนับสนุนการทำงานร่วมกับผู้นำท้องถิ่น เพื่อสร้างความร่วมมือที่ยั่งยืนและลดช่องว่างระหว่างรัฐกับประชาชนในพื้นที่

สมรรถนะกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคการเปลี่ยนแปลง¹⁷งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ในยุคการเปลี่ยนแปลงที่มีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic Change) และได้รับผลกระทบจากปัจจัยทางเทคโนโลยี สังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม ผลการวิจัย ชี้ให้เห็นว่าสมรรถนะที่สำคัญของทรัพยากรมนุษย์ในยุคการเปลี่ยนแปลงสามารถแบ่งออกเป็น 5 ด้านหลัก ดังนี้ (1) การคิด

เชิงวิพากษ์และการแก้ปัญหา (Critical Thinking and Problem Solving) ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาอย่างมีเหตุผลและตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์ที่ซับซ้อน (2) การปรับตัวและความยืดหยุ่น (Adaptability and Resilience) ความสามารถในการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงและการทำงานในสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน (3) การเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) ความมุ่งมั่นในการพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถใหม่ ๆ เพื่อรับมือกับความท้าทาย (4) การใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ (Digital Literacy and Technological Competence) ความสามารถในการใช้เครื่องมือดิจิทัลและเทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนการทำงานและการสร้างนวัตกรรม (5) การสร้างความร่วมมือและความเป็นผู้นำ (Collaboration and Leadership) ทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการเป็นผู้นำในสถานการณ์ที่ต้องการการตัดสินใจที่รวดเร็ว โดยมีข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ควรเน้นที่การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ควรจัดการฝึกอบรมที่เน้นการพัฒนาทักษะในอนาคต เช่น การใช้เทคโนโลยี การแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ และความยืดหยุ่น รวมถึงสร้างระบบสนับสนุนเพื่อช่วยให้พนักงานปรับตัวได้ดีในยุคการเปลี่ยนแปลง

การวิเคราะห์ สังเคราะห์ การสำรวจทัศนคติและความพึงพอใจของประชาชนต่อการแก้ไขปัญหาความไม่สงบในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ของศูนย์ประสานการปฏิบัติที่ 5 กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร ในปี 2566¹⁸ พบว่าความรุนแรงเชิงโครงสร้างในจังหวัดชายแดนภาคใต้ที่ส่งผลต่อการแก้ไขปัญหาความไม่สงบในพื้นที่ ประชาชนเห็นว่าปัญหาใน 5 อันดับแรก เกิดจาก (1) การแทรกแซงของบุคคลที่ 3 หรือเป็นผู้มีอิทธิพลที่เสียประโยชน์จากการค้ายาเสพติดหรือการลักลอบสิ่งผิดกฎหมาย (2) ระบบกฎหมายที่มีการเลือกปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรมและความบกพร่องของกระบวนการยุติธรรม (3) การละเมิดสิทธิมนุษยชนกับประชาชนในพื้นที่ (4) ระบบอุปถัมภ์และการทุจริตคอร์รัปชันของหน่วยงานภาครัฐ (5) กลไกของรัฐที่ปิดกั้นขัดขวางสิทธิเสรีภาพของประชาชน ทั้งนี้ประชาชนส่วนใหญ่เห็นว่า นโยบายพหุวัฒนธรรม สามารถเป็นกลไกในการจัดการความรุนแรง ลดความหวาดระแวงและเสริมสร้างความไว้วางใจ เพื่อให้คนในสังคมสามารถกลับมาอยู่ร่วมกันได้อย่างสันติสุข โดยมีข้อเสนอว่า หน่วยงานภาครัฐหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐควรจะต้องเข้าใจถึงสาเหตุของปัญหาเข้าใจในความหลากหลาย ทั้งด้านภูมิประเทศ ภาษา ศาสนา จารีต ประเพณีและวัฒนธรรมด้านภาวะเศรษฐกิจสังคมในพื้นที่ เป็นต้น รวมถึงต้องให้ประชาชน เข้าใจเจ้าหน้าที่รัฐ ว่ามีความจริงใจต้องการเข้าไปช่วยเหลือและแก้ไขปัญหา ทั้งนี้เจ้าหน้าที่ของรัฐ จะต้องเข้าใจถึงพื้นที่ ทั้งทรัพยากร กลไกรัฐและเครื่องมือต่าง ๆ ในการพัฒนาด้วย

บทที่ 3

บทวิเคราะห์

จากการทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 2 ผู้วิจัยสามารถตอบวัตถุประสงค์การวิจัย 3 ข้อ ตามลำดับ ดังนี้

ปัจจัยและอุปสรรคที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานของบุคลากร ศูนย์ประสานงานด้านนโยบายและยุทธศาสตร์จังหวัดชายแดนภาคใต้

จากการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการสัมภาษณ์บุคลากรที่ปฏิบัติงาน ในศูนย์ประสานงานด้านนโยบายและยุทธศาสตร์จังหวัดชายแดนภาคใต้ พบว่าปัจจัยและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน มีดังนี้

1. ความไม่สงบและความเสี่ยงด้านความปลอดภัย สถานการณ์ความไม่สงบในพื้นที่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อขวัญและกำลังใจ ทำให้เกิดความเครียดและความกังวลในการปฏิบัติงาน^{15,21-24}
2. ความไม่เข้าใจในวัฒนธรรม ภาษาท้องถิ่น(ยาวิ) และขนบธรรมเนียมประเพณีของคนมุสลิม ทำให้การเข้าถึงประชาชนและการประสานงานเป็นไปได้ยาก²¹⁻²⁴
3. ขาดความรู้และความเข้าใจ ในพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้ ตลอดจนเส้นทางคมนาคมซึ่งส่งผลถึงการเลือกเส้นทางที่ปลอดภัยหรือไม่ปลอดภัย ในการปฏิบัติงานในพื้นที่²¹⁻²⁴
4. บุคลากรปฏิบัติงานไม่ตรงตามความรู้ ความสามารถหลักทำให้ขาดทักษะในการปฏิบัติงานบางอย่าง เช่น งานด้านกฎหมาย, สิทธิมนุษยชน, cyber security²¹⁻²²
5. มีการหมุนเวียนบุคลากร ทุกๆ ปีงบประมาณ ทำให้การปฏิบัติงานขาดความต่อเนื่อง และการถ่ายทอดงานให้กับบุคลากรใหม่ที่มาปฏิบัติงาน ยังไม่มีประสิทธิภาพ^{19,21}
6. ขาดบุคลากรอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ทหารมาปฏิบัติงาน เช่น ข้าราชการพลเรือน ข้าราชการตำรวจ¹⁹
7. บุคลากรขาดความรู้ ในเรื่องยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี, นโยบายการบริหารและการพัฒนาจังหวัดชายแดนภาคใต้ ตลอดจน เจตนารมณ์ของผู้บังคับบัญชา, กฎหมายพิเศษ, สิทธิมนุษยชน¹⁹⁻²⁰
8. บุคลากรขาดความรู้และทักษะในการป้องกันตัวเอง จากความไม่สงบในพื้นที่¹⁹

9. บุคลากรขาดความรู้และความเข้าใจในโครงสร้างของหน่วยงานที่ต้องไปประสานงาน เช่น ศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้, กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในภาค 4 ส่วนหน้า และไม่ทราบข้อมูลผู้ประสานงานในพื้นที่ เช่น เจ้าหน้าที่ของอำเภอ, ผู้นำชุมชน²¹⁻²²

10. บุคลากรขาดความเข้าใจถึงรากเหง้าของปัญหาความไม่สงบในพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้¹⁹⁻²⁰

11. บุคลากรยังขาดความเข้าใจบริบทในพื้นที่ เช่น สภาพการเมือง เศรษฐกิจ สังคม ปัญหาและความต้องการของประชาชนในพื้นที่ ทำให้ไม่สามารถวิเคราะห์ภัยคุกคามและสภาพแวดล้อมที่เกื้อกูลต่อการปฏิบัติงานในพื้นที่¹⁹⁻²¹

สมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของบุคลากร ศูนย์ประสานงานด้านนโยบายและยุทธศาสตร์จังหวัดชายแดนภาคใต้

จากการวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน และการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการสัมภาษณ์บุคลากรที่ปฏิบัติงาน พบว่าสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในศูนย์ประสานงานด้านนโยบายและยุทธศาสตร์จังหวัดชายแดนภาคใต้ มีดังนี้

ด้านความรู้ (Knowledges)

บุคลากรจำเป็นต้องมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พ.ศ. 2561-2580 (แผนระดับที่ 1)¹⁹⁻²⁰
2. แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติและนโยบายด้านความมั่นคง พ.ศ. 2561-2580 (แผนระดับที่ 2)¹⁹⁻²⁰
3. แผนปฏิบัติการด้านการบริหารและการพัฒนาจังหวัดชายแดนภาคใต้ พ.ศ. 2566-2570 (แผนระดับที่ 3)¹⁹⁻²⁰
4. โครงสร้าง บทบาท หน้าที่ของหน่วยงานต่างๆ ในพื้นที่ เช่น ศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้, กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในภาค 4 ส่วนหน้า, จังหวัดยะลา ปัตตานี และนราธิวาส ตลอดจนหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการแก้ไขปัญหาในจังหวัดชายแดนใต้¹⁹⁻²¹
5. บริบททางสังคมและวัฒนธรรม เข้าใจวิถีชีวิต ภาษา ศาสนา และประเพณีของประชาชนในพื้นที่^{13-18,19-24}

6. ความมั่นคงและการบริหารจัดการความขัดแย้ง มีความรู้เกี่ยวกับแนวทางแก้ไขปัญหาความไม่สงบและการเสริมสร้างสันติภาพ¹⁹⁻²⁰

7. การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม รู้แนวทางการพัฒนาทางเศรษฐกิจ การเกษตร อุตสาหกรรม และโครงสร้างพื้นฐานของจังหวัดชายแดนใต้¹⁸

8. เข้าใจระบบการบริหารงานของภาครัฐในจังหวัดชายแดนใต้ รวมถึงบทบาทของหน่วยงานต่าง ๆ ในพื้นที่¹⁹⁻²¹

9. กฎหมายและนโยบายด้านความมั่นคงที่เกี่ยวข้อง เช่น พระราชบัญญัติความมั่นคงภายในราชอาณาจักร กฎหมายป้องกันและปราบปรามการก่อการร้าย¹⁹⁻²⁰

10. การบริหารจัดการความขัดแย้งและสันติวิธี เข้าใจวิธีการไกล่เกลี่ยปัญหา การจัดการความขัดแย้ง และแนวทางการสร้างสันติสุข

11. รู้จักกระบวนการรวบรวม วิเคราะห์ และใช้ข้อมูลข่าวกรองเพื่อประเมินภัยคุกคาม

12. เข้าใจภัยคุกคามไซเบอร์และแนวทางป้องกัน

ด้านทักษะ (Skills)

บุคลากรจำเป็นต้องมีทักษะ ในเรื่องต่างๆ ดังนี้

1. การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม สามารถใช้ภาษาไทย มลายู (ยาวิ)¹³⁻¹⁸
2. การสร้างความสัมพันธ์ และความไว้วางใจ ทำงานร่วมกับชุมชน และผู้นำท้องถิ่นได้¹⁸

3. การบริหารจัดการโครงการ วางแผน ดำเนินการ และติดตามผลโครงการ¹⁸
4. การเจรจาและไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง เข้าใจวิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในพื้นที่¹⁶

5. การประสานงานกับฝ่ายความมั่นคงเพื่อรักษาความสงบในพื้นที่ ตลอดจนหน่วยงานอื่น ๆ ในพื้นที่¹⁸

6. การวิเคราะห์ปัญหาและการตัดสินใจ สามารถแก้ไขปัญหเฉพาะหน้าและวิเคราะห์สถานการณ์ได้ดี¹⁷

7. การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับภาคประชาชน¹⁴

8. ทักษะด้านเทคโนโลยีและการใช้ข้อมูลสารสนเทศ¹⁷

9. การป้องกันตัวเอง จากความไม่สงบในพื้นที่¹³

ด้านคุณลักษณะ (Attributes)

เพื่อปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ บุคลากร ควรมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

1. ความอดทนและความมุ่งมั่น สามารถทำงานในพื้นที่เสี่ยงและมีความกดดันได้¹⁴
2. ความเป็นผู้นำและการทำงานเป็นทีม สามารถเป็นผู้นำและทำงานร่วมกับองค์กรต่าง ๆ¹⁷
3. การปรับตัวและความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้¹⁷
4. จิตสำนึกในการให้บริการประชาชน มีความจริงใจและใส่ใจในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน¹⁶
5. ความโปร่งใสและมีจริยธรรม ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์และยึดหลักธรรมาภิบาล^{12,18}

แนวทางในการสร้างสมรรถนะที่จำเป็นให้กับบุคลากร ศูนย์ประสานงานด้านนโยบายและยุทธศาสตร์จังหวัดชายแดนภาคใต้ ก่อนปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ปัจจัยและองค์ประกอบที่ส่งผลต่อ การปฏิบัติงานของบุคลากร ศูนย์ประสานงานด้านนโยบายและยุทธศาสตร์จังหวัดชายแดนภาคใต้ มีดังนี้

การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ด้วย 7S McKinsey

ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้ 7S McKinsey เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ปัจจัย และองค์ประกอบในส่วนของการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ศูนย์ประสานงานด้านนโยบายและยุทธศาสตร์จังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งประกอบไปด้วย ยุทธศาสตร์ (Strategy) โครงสร้างองค์กร (Structure) ระบบในการปฏิบัติงาน (System) บุคลากร (Staff) รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) ทักษะ (Skill) และวัฒนธรรมองค์กร (Shared Value) ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงการวิเคราะห์ปัจจัยภายในด้วย 7S McKinsey

7S McKinsey	จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
ยุทธศาสตร์ (Strategy)	1. การปฏิบัติงานใช้แนวนโยบายจากหน่วยเหนือ คือ ศูนย์ประสานการปฏิบัติที่ 5 กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร	1. ยังไม่มีการกำหนดยุทธศาสตร์ของหน่วยงานที่ชัดเจน

7S McKinsey	จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
โครงสร้างองค์กร (Structure)	1. มีโครงสร้างการบริหารที่เป็นทางการและชัดเจน 2. มีการทำงานร่วมกันระหว่างศูนย์ประสานการปฏิบัติที่ 5 กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักรและหน่วยต่าง ๆ ในพื้นที่ เช่น ศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้, กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในภาค 4 ส่วนหน้า	1. โครงสร้างยังไม่ครอบคลุมงานบางอย่าง เช่น งานด้านกิจการพลเรือน
ระบบในการปฏิบัติงาน (System)	1. มีระบบในการปฏิบัติงานคู่กัน (ระบบบัดดี้) สามารถทำงานทดแทนกันได้หากอีกคนลาพัก	1. มีระบบการถ่ายทอดงานระหว่างบุคลากรเก่าและใหม่ แต่ยังไม่ครอบคลุมในทุกงาน
บุคลากร (Staff)	1. บุคลากรมีความมุ่งมั่นที่จะมาปฏิบัติงานในพื้นที่	1. มีการหมุนเวียนบุคลากรทุกปี ทำให้ขาดความต่อเนื่อง 2. ขาดความเข้าใจด้านภาษาและวัฒนธรรม 3. บุคลากรที่ปฏิบัติงานเป็นตำแหน่งช่วยราชการ ยังไม่มีการกำหนดการบรรยายคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน (Job specification) 4. ขาดบุคลากรที่เป็นพลเรือนและตำรวจ
รูปแบบการบริหารจัดการ (Style)	1. ผู้บริหารมีความเข้าใจสภาพปัญหาในพื้นที่และมีประสบการณ์และในการปฏิบัติงานในพื้นที่	
ทักษะ (Skill)	1. บุคลากรที่ปฏิบัติงานต่อเนื่องจะมีทักษะในการประสานงานดี	1. บุคลากรขาดทักษะเฉพาะด้าน เช่น งานข่าว, งานกิจการพลเรือน
วัฒนธรรมองค์กร (Shared Value)	1. มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาและสร้างความสันติสุขในพื้นที่	1. ไม่มีความเข้าใจลึกซึ้งเกี่ยวกับวัฒนธรรมและวิถีชีวิตของประชาชนในพื้นที่ 2. บุคลากรทั้งหมดเป็นบุคลากรที่มาช่วยราชการ อาจขาดค่านิยมร่วมกัน

การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก ด้วย PESTEL Analysis

ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้ PESTEL Analysis เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ปัจจัยและองค์ประกอบในส่วนของการวิเคราะห์โอกาสและภัยคุกคามที่ส่งผลต่อ การปฏิบัติงานของบุคลากร ศูนย์ประสานงานด้านนโยบายและยุทธศาสตร์จังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งประกอบไปด้วย ปัจจัยทางการเมือง ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ปัจจัยทางสังคม ปัจจัยทางสิ่งแวดล้อมและปัจจัยทางด้านกฎหมาย ดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกด้วย PESTEL Analysis

PESTEL	โอกาส (Opportunity)	ภัยคุกคาม (Threat)
ปัจจัยทางการเมือง	1. นโยบายรัฐบาลให้ความสำคัญกับการแก้ไขปัญหาจังหวัดชายแดนภาคใต้	1. สถานการณ์ความไม่สงบและปัญหาความมั่นคง ส่งผลต่อความปลอดภัยของเจ้าหน้าที่ และทำให้ประชาชนบางส่วนไม่ไว้วางใจภาครัฐ
ปัจจัยทางเศรษฐกิจ	1. โครงการพัฒนาเศรษฐกิจในพื้นที่พิเศษ และการค้าชายแดนกับมาเลเซีย เป็นโอกาสที่ช่วยกระตุ้นเศรษฐกิจในพื้นที่ 2. มีงบประมาณสนับสนุนจากรัฐบาล	1. ปัญหาการว่างงานและความยากจน เป็นปัจจัยกระตุ้นให้เกิดความไม่สงบ 2. ความไม่มั่นคงทางการเมืองและความปลอดภัยอาจทำให้นักลงทุนลังเลที่จะลงทุนในพื้นที่
ปัจจัยทางสังคม	1. มีเครือข่ายชุมชนเข้มแข็ง และสามารถร่วมมือกับหน่วยงานรัฐในการพัฒนาพื้นที่ 2. นโยบายของรัฐที่สนับสนุนการศึกษาที่สอดคล้องกับอัตลักษณ์ท้องถิ่น	1. ประชากรส่วนใหญ่ นับถือศาสนาอิสลามและมีวัฒนธรรมที่แตกต่าง 2. การเผยแพร่ข้อมูลที่ผิดพลาดหรือบิดเบือนส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของหน่วยงาน และความไว้วางใจของประชาชน
ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี	1. การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานของรัฐ 2. มีการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน เช่น กล้องวงจรปิด, ระบบเฝ้าระวังอัจฉริยะ และ AI	1. กลุ่มต่อต้านรัฐใช้การโฆษณาชวนเชื่อ ผ่านระบบไซเบอร์

PESTEL	โอกาส (Opportunity)	ภัยคุกคาม (Threat)
ปัจจัยทางด้านสิ่งแวดล้อม	1. มีทรัพยากรธรรมชาติที่สามารถพัฒนาเพื่อสร้างงาน	1. มีความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติ เช่น น้ำท่วม ดินถล่ม อาจเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน
ปัจจัยทางด้านกฎหมาย	1. ข้าราชการปฏิบัติงานภายใต้กฎหมายพิเศษ 2. การมีนโยบายคุ้มครองสิทธิประชาชนและส่งเสริมความยุติธรรม	1. การบังคับใช้กฎหมายที่อาจไม่สอดคล้องกับบริบทท้องถิ่น ทำให้ประชาชนบางส่วนรู้สึกไม่ได้รับความเป็นธรรม อาจถูกมองว่าละเมิดสิทธิและสร้างความไม่ไว้วางใจจากประชาชน 2. ปัญหาการทุจริตและขาดความโปร่งใสในการทำงานของบางหน่วยงาน

การสรุปการวิเคราะห์ปัจจัยด้วย SWOT Analysis

จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกด้วย PESTEL Analysis และการวิเคราะห์ปัจจัยภายในด้วย 7S McKinsey สามารถสรุปปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของบุคลากรศูนย์ประสานงานด้านนโยบายและยุทธศาสตร์จังหวัดชายแดนภาคใต้ ด้วย SWOT Analysis ดังแสดงในตารางที่ 3 และ 4 ตามลำดับ

ตารางที่ 3 แสดงการสรุปจุดแข็งและจุดอ่อน

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
S1 มีโครงสร้างการบริหารที่เป็นทางการและชัดเจน	W1 ยังไม่มีการกำหนดยุทธศาสตร์ของหน่วยงานที่ชัดเจน
S2 ผู้บริหารมีความเข้าใจสภาพปัญหาในพื้นที่และมีประสบการณ์และในการปฏิบัติงานในพื้นที่	W2 โครงสร้างยังไม่ครอบคลุมงานบางอย่าง เช่น งานด้านกิจการพลเรือน
S3 มีระบบในการปฏิบัติงานคู่กัน (ระบบบัดดี้) สามารถทำงานทดแทนกันได้หากอีกคนลาพัก	W3 มีระบบการถ่ายทอดงานระหว่างบุคลากรเก่าและใหม่ แต่ยังไม่ครอบคลุมในทุกงาน
S4 มีการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยเหนือ และหน่วยต่าง ๆ ในพื้นที่	W4 มีการหมุนเวียนบุคลากรทุกปี ทำให้ขาดความต่อเนื่อง
S5 บุคลากรที่ปฏิบัติงานต่อเนื่องจะมีทักษะในการประสานงานดี	W5 ไม่มีความเข้าใจลึกซึ้งเกี่ยวกับวัฒนธรรมและวิถีชีวิตของประชาชนในพื้นที่

ตารางที่ 4 แสดงการสรุปโอกาสและภัยคุกคาม

โอกาส (Opportunity)	ภัยคุกคาม (Threat)
O1 นโยบายรัฐบาลที่ให้ความสำคัญกับการแก้ไข ปัญหาจังหวัดชายแดนภาคใต้ให้มีงบประมาณ สนับสนุน	T1 สถานการณ์ความไม่สงบและปัญหาความ มั่นคง ส่งผลต่อความปลอดภัยของเจ้าหน้าที่
O2 นโยบายของรัฐที่สนับสนุน การศึกษาที่ สอดคล้องกับอัตลักษณ์ท้องถิ่น	T2 ประชากรส่วนใหญ่นับถือศาสนาอิสลามและ มีวัฒนธรรมที่แตกต่าง
O3 มีเครือข่ายชุมชนเข้มแข็ง และสามารถร่วมมือ กับหน่วยงานรัฐในการพัฒนาพื้นที่	T3 ปัญหาการว่างงานและความยากจน เป็นปัจจัย กระตุ้นให้เกิดความไม่สงบ
O4 มีการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อความปลอดภัยใน การปฏิบัติงานและการบริหารงาน	T4 การเผยแพร่ข้อมูลที่ผิดพลาด หรือบิดเบือน ส่งผลต่อภาพลักษณ์ของหน่วยงาน และความ ไว้วางใจของประชาชน
O5 ข้าราชการปฏิบัติงานภายใต้กฎหมายพิเศษ	T5 ปัญหาการทุจริตและขาดความโปร่งใสในการ ทำงานของบางหน่วยงาน

การวิเคราะห์ในรูปแบบของ TOWS Matrix

จากการสรุปวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆด้วย SWOT Analysis แล้วนั้น ผู้วิจัยได้นำ
ปัจจัยที่วิเคราะห์ได้ มาจัดทำ TOWS Matrix ดังแสดงในตารางที่ 5 ประกอบด้วย กลยุทธ์เชิง
รุก กลยุทธ์เชิงรับ/การพัฒนา กลยุทธ์เชิงป้องกัน และกลยุทธ์เชิงแก้ไข/การหลีกเลี่ยง

ตารางที่ 5 แสดงกลยุทธ์จากการวิเคราะห์ในรูปแบบของ TOWS Matrix

TOWS Matrix	จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
	S1 มีโครงสร้างที่เป็นทางการและชัดเจน S2 ผู้บริหารมีความเข้าใจปัญหา S3 มีระบบในการปฏิบัติงานคู่กัน S4 มีการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยเหนือ และ หน่วยต่างๆ ในพื้นที่ S5 บุคลากรที่ปฏิบัติงานต่อเนื่องจะมีทักษะในการ ประสานงานดี	W1 ไม่มีการกำหนดยุทธศาสตร์ของหน่วยงานที่ ชัดเจน W2 โครงสร้างยังไม่ครอบคลุมงานบางอย่าง W3 มีระบบการถ่ายทอดงาน แต่ยังไม่ครอบคลุมใน ทุกงาน W4 มีการหมุนเวียนบุคลากรทุกปี ทำให้ขาดความ ต่อเนื่อง W5 ไม่มีความเข้าใจวัฒนธรรมและวิถีชีวิตของ ประชาชนในพื้นที่
โอกาส (Opportunity) O1 นโยบายรัฐบาลที่ให้ความสำคัญกับการแก้ไข ปัญหา/มีงบประมาณสนับสนุน O2 นโยบายรัฐที่สนับสนุน การศึกษาที่สอดคล้อง กับอัตลักษณ์ในพื้นที่ O3 มีเครือข่ายชุมชนเข้มแข็ง และสามารถร่วมมือ กับหน่วยงานรัฐในการพัฒนาพื้นที่ O4 มีการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อความปลอดภัยใน การปฏิบัติงานและการบริหารงาน	กลยุทธ์เชิงรุก (SO) 1. การมุ่งเน้นการบูรณาการการติดตามและ ประเมินผล กับหน่วยงานต่าง ๆ ในพื้นที่ โดยการใช้ เทคโนโลยีมาช่วยในการปฏิบัติงาน (S1,S2,S4, O1,O4) 2. การพัฒนาระบบการปฏิบัติงานคู่กันของบุคลากร และเพิ่มประสิทธิภาพของระบบโดยการใช้ เทคโนโลยีมาช่วย ผ่านการใช้ผู้บริหารเป็น Role Model โดยให้ความสำคัญกับ ความเข้าใจถึง	กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) 1. ปรับปรุงโครงสร้างให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน และนโยบายของรัฐบาลและยุทธศาสตร์ของ กอ. รมน.(O1, W2) 2. จัดทำยุทธศาสตร์ของหน่วยงานให้สอดคล้องกับ ภารกิจ นโยบายรัฐบาล ตลอดจนภัยคุกคามใน ปัจจุบัน โดยการมุ่งเน้นการพัฒนาสมรรถนะ บุคลากรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน (O1,O2,O4,O5,W1,W3,W4,W5)

O5 ข้าราชการปฏิบัติงานภายใต้กฎหมายพิเศษ	อัตลักษณ์ของประชาชนในพื้นที่และให้ความสำคัญกับเครือข่ายชุมชน (S2,S3,S5,O2,O3,O4,O5)	3. เพิ่มประสิทธิภาพระบบการถ่ายทอดงานระหว่างบุคลากรเก่าและใหม่โดยใช้เทคโนโลยีมาช่วย (W3,W4,W5,O3,O4,)
ภัยคุกคาม (Threat) T1 สถานการณ์ความไม่สงบ ส่งผลต่อความปลอดภัยของเจ้าหน้าที่ T2 ประชากรส่วนใหญ่นับถือศาสนาอิสลามและมีวัฒนธรรมที่แตกต่าง T3 ปัญหาการว่างงานและความยากจน T4 การเผยแพร่ข้อมูลที่ผิดพลาด หรือบิดเบือน T5 ปัญหาการทุจริตและขาดความโปร่งใสในการทำงานของบางหน่วยงาน	กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST) 1. กำหนดแนวทางการคัดเลือกบุคลากรที่จะมาปฏิบัติงาน โดยมุ่งเน้นบุคลากรที่มีประสบการณ์การปฏิบัติงานในพื้นที่ เข้าใจพื้นที่ด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และมีความรู้ทักษะ ในการป้องกันตนเอง, วัฒนธรรม, การประสานงาน โดยการจัดทำ การบรรยายคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน (Job Specification) (S2,S5,T1,T2,T3,T5)	กลยุทธ์เชิงรับ (WT) 1. นำแนวคิด Strategic Human Resource Management (SHRM) มาใช้ในการบริหารบุคลากร (W1,W2,W3,W4,T1,T5)

กลยุทธ์เชิงรุก (SO)

1. การมุ่งเน้นการบูรณาการการติดตาม และประเมินผลกับหน่วยงานต่าง ๆ ในพื้นที่ โดยใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการปฏิบัติงาน
2. การพัฒนาระบบการปฏิบัติงานคู่กันของบุคลากร และเพิ่มประสิทธิภาพของระบบโดยใช้เทคโนโลยีมาช่วย ผ่านการใช้ผู้บริหารเป็น Role Model โดยให้ความสำคัญกับ ความเข้าใจถึงอัตลักษณ์ของประชาชนในพื้นที่ และให้ความสำคัญกับเครือข่ายชุมชน

กลยุทธ์เชิงรับ (WT)

1. นำแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management) มาใช้ในการบริหารบุคลากร

กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO)

1. ปรับปรุงโครงสร้างให้สอดคล้องกับภารกิจงานและนโยบายของรัฐบาลและยุทธศาสตร์ของ กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร
2. จัดทำยุทธศาสตร์ของหน่วยงานให้สอดคล้องกับภารกิจ นโยบายรัฐบาล ตลอดจนภัยคุกคามในปัจจุบัน โดยการมุ่งเน้นการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน
3. เพิ่มประสิทธิภาพระบบการถ่ายทอดงานระหว่างบุคลากรเก่าและใหม่โดยใช้เทคโนโลยีมาช่วย

กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST)

1. กำหนดแนวทางการคัดเลือกบุคลากรที่จะมาปฏิบัติงาน โดยมุ่งเน้นบุคลากรที่มีประสบการณ์การปฏิบัติงานในพื้นที่ เข้าใจพื้นที่ด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และมีความรู้ทักษะ ในการป้องกันตนเอง, วัฒนธรรม, การประสานงาน โดยการจัดทำการบรรยายคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน (Job Specification)

แนวทางในการสร้างสมรรถนะที่จำเป็นให้กับบุคลากร ศูนย์ประสานงานด้านนโยบายและยุทธศาสตร์จังหวัดชายแดนภาคใต้ ก่อนปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้

จากการวิเคราะห์ SWOT Analysis และ TOWS Matrix ผู้วิจัยพบว่า แนวทางในการสร้างสมรรถนะที่จำเป็นให้กับบุคลากร ศูนย์ประสานงานด้านนโยบายและยุทธศาสตร์จังหวัดชายแดนภาคใต้ ก่อนปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ มีดังนี้

1. จัดให้มีการปฐมนิเทศบุคลากร ก่อนปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยการจัดทำคู่มือ ปฐมนิเทศบุคลากร ศูนย์ประสานงานด้านนโยบายและยุทธศาสตร์จังหวัดชายแดนภาคใต้ มีเนื้อหา ครอบคลุมเรื่องต่างๆ ดังนี้

1.1 ที่มาและสาเหตุรากเหง้าของปัญหาในจังหวัดชายแดนภาคใต้

1.2 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และแผนระดับ 2,3 ที่เกี่ยวข้องกับ การแก้ไขปัญหาความไม่สงบในจังหวัดชายแดนภาคใต้ และแผนปฏิบัติการด้านการบริหารและการพัฒนาจังหวัดชายแดนภาคใต้ พ.ศ. 2566–2570

1.3 ยุทธศาสตร์พระราชทาน “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา” ในการแก้ไขปัญหาความไม่สงบในจังหวัดชายแดนภาคใต้

1.4 กฎหมายและนโยบายด้านความมั่นคงที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

1.5 หลักการปกครองในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้

1.6 ข้อมูลทั่วไปของจังหวัดชายแดนใต้ ทั้งสภาพทั่วไป สภาพเศรษฐกิจ สังคม การศึกษา สาธารณสุข และโครงข่ายคมนาคมขนส่งและการสาธารณสุข

1.7 วิสัยทัศน์ พันธกิจ บทบาทหน้าที่ ของ กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร

1.8 โครงสร้าง ภารกิจ บทบาทหน้าที่ และแผนปฏิบัติการประจำปีของ ศูนย์ประสานงานด้านนโยบายและยุทธศาสตร์จังหวัดชายแดนภาคใต้

1.9 วิถีชีวิตและวัฒนธรรมของชาวไทยมุสลิม

1.10 ภาษามลายูท้องถิ่นที่ควรรู้

1.11 คำศัพท์และบทสนทนาภาษามลายูถิ่น

1.12 ข้อพึงปฏิบัติและละเว้นการปฏิบัติในการปฏิบัติราชการในจังหวัด
ชายแดนภาคใต้

2. จัดทำการบรรยายคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน (Job Specification) ในแต่ละตำแหน่งงาน โดยระบุ ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ตลอดจนความสามารถและคุณลักษณะของบุคคลที่เหมาะสมสำหรับตำแหน่งงานในโครงสร้างของหน่วยงาน เพื่อใช้เป็นมาตรฐานในการบรรจุบุคลากร เพื่อปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้

3. จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual/Standard Operating Procedures-SOPs) เพื่อใช้เป็นเอกสารในการเรียนรู้ ขั้นตอน วิธีการ และแนวทางในการปฏิบัติงานของแต่ละตำแหน่ง เพื่อให้การทำงานเป็นระบบ มีมาตรฐาน และลดข้อผิดพลาด โดยใช้เทคโนโลยีช่วยทำให้ง่ายในการเข้าถึงและเรียนรู้ เช่น คู่มือการปฏิบัติงานแบบดิจิทัล (Google Docs, Notion, ระบบ Knowledge Management)

4. จัดให้มีระบบการถ่ายทอดงาน ระหว่างบุคลากรเก่าและบุคลากรใหม่ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้เทคโนโลยีช่วย เช่น การเรียนรู้ผ่านสถานการณ์จริง (On-the-Job Training - OJT), วิดีโอสอนงาน โดยการอัดวิดีโออธิบายขั้นตอนงานเพื่อให้บุคลากรใหม่สามารถทบทวนได้, ระบบพี่เลี้ยงในการสอนงาน (Mentoring System) และต้องมีการติดตามผลและประเมินผลการเรียนรู้ของบุคลากรใหม่ด้วย

5. จัดทำระบบฐานข้อมูลของหน่วยงาน บุคคล ชุมชน แบบดิจิทัล (Digital Database System) ที่ศูนย์ประสานงานด้านนโยบายและยุทธศาสตร์จังหวัดชายแดนภาคใต้ ต้องมีการติดต่อ ประสานงานและประเมินผลงาน โดยมีการปรับปรุงฐานข้อมูลให้ทันสมัยอยู่เสมอ

บทที่ 4

บทอภิปรายผล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลในบทที่ 3 เกี่ยวกับ แนวทางในการสร้างสมรรถนะที่จำเป็นให้กับบุคลากร ศูนย์ประสานงานด้านนโยบายและยุทธศาสตร์จังหวัดชายแดนภาคใต้ ก่อนปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ สามารถนำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. ควรจัดให้มีการปฐมนิเทศบุคลากร ก่อนปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้ อย่างเป็นระบบ โดยการจัดทำคู่มือ ปฐมนิเทศบุคลากร ศูนย์ประสานงานด้านนโยบายและยุทธศาสตร์จังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยมีเนื้อหาและหัวข้อในการปฐมนิเทศ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยต่าง ๆ ดังนี้

1.1 การวิเคราะห์ สังเคราะห์ การสำรวจทัศนคติและความพึงพอใจของประชาชนต่อการแก้ไขปัญหาคความไม่สงบในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ของศูนย์ประสานการปฏิบัติที่ 5 กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร ในปี 2566¹⁸ มีข้อเสนอว่า หน่วยงานภาครัฐหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐควรจะต้องเข้าใจถึงสาเหตุของปัญหาเข้าใจในหลากหลาย ทั้งด้านภูมิประเทศ ภาษา ศาสนา จารีต ประเพณีและวัฒนธรรมด้านภาวะเศรษฐกิจสังคมในพื้นที่ รวมถึงต้องเข้าใจถึงพื้นที่ ทั้งทรัพยากร กลไกรัฐและเครื่องมือต่าง ๆ ในการพัฒนา

1.2 มุมมองของประชาชนที่มีต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่รัฐในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้¹⁶ ผลการวิจัยพบว่า ประชาชนให้ความสำคัญกับเจ้าหน้าที่ ที่มีความเข้าใจและให้เกียรติ วัฒนธรรม วิถีชีวิต และความเชื่อทางศาสนาของชุมชน มีข้อเสนอแนะว่า ควรเพิ่มการอบรมด้านวัฒนธรรมให้กับเจ้าหน้าที่ ประชาชนที่มีประสบการณ์เชิงบวกชื่นชมเจ้าหน้าที่ที่เข้าถึงง่าย และสามารถสื่อสารด้วยความชัดเจน งานวิจัยนี้เสนอให้รัฐพัฒนากลไกในการเสริมสร้างความเชื่อมั่นระหว่างเจ้าหน้าที่และประชาชน เช่น การอบรมเจ้าหน้าที่ด้านวัฒนธรรมและจิตวิทยาสังคม และการสนับสนุนการทำงานร่วมกับผู้นำท้องถิ่น เพื่อสร้างความร่วมมือที่ยั่งยืนและลดช่องว่างระหว่างรัฐกับประชาชนในพื้นที่

1.3 สมรรถนะที่พึงประสงค์ของข้าราชการพลเรือนในจังหวัดชายแดนภาคใต้ กรณีศึกษาจังหวัดยะลา¹³ ผลการวิจัยพบว่าสมรรถนะที่พึงประสงค์ของข้าราชการพลเรือนในจังหวัดยะลา ประกอบด้วย 9 ด้านหลัก ได้แก่

1.3.1 ความสามารถในการปรับตัว

1.3.2 ทักษะการสื่อสารและการทำงานร่วมกัน

1.3.3 ความเข้าใจวัฒนธรรมและศาสนา

- 1.3.4 การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ
- 1.3.5 ความตระหนักด้านความปลอดภัย
- 1.3.6 ความเป็นผู้นำและการสร้างแรงจูงใจ
- 1.3.7 จริยธรรมและความโปร่งใส
- 1.3.8 การพัฒนาและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
- 1.3.9 การสร้างความสัมพันธ์ที่ดี

งานวิจัยนี้มีข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมและระบบสนับสนุนเพื่อเพิ่มสมรรถนะของข้าราชการพลเรือนในพื้นที่ชายแดนภาคใต้

ทั้งนี้ในส่วนของหน่วยงานอื่น ๆ ในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ก็ได้มีการจัดทำเอกสารเพื่อใช้ในการสร้างความรู้ความเข้าใจในบริบทของพื้นที่ก่อนเริ่มปฏิบัติงานเช่นกัน โดยสถาบันพัฒนาเจ้าหน้าที่ของรัฐฝ่ายพลเรือนจังหวัดชายแดนใต้ ได้จัดทำ “แนวทางการปฏิบัติราชการสำหรับเจ้าหน้าที่ของรัฐจังหวัดชายแดนภาคใต้” ในปี 2563 เพื่อใช้เป็นแนวทางให้เจ้าหน้าที่ ได้ตระหนัก รับรู้และเข้าใจ บริบทของพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ทั้งในด้านภาษา ศาสนา วัฒนธรรม ประเพณีและวิถีการดำเนินชีวิตของประชาชน รวมทั้งนโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาในพื้นที่

2. จัดทำ การบรรยายคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน (Job specification) ในแต่ละตำแหน่งงาน โดยระบุ ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ตลอดจน ความสามารถ และคุณลักษณะของบุคคลที่เหมาะสมสำหรับตำแหน่งงานในโครงสร้างของหน่วยงาน เพื่อใช้เป็นมาตรฐานในการบรรจุบุคลากร เพื่อปฏิบัติงานในพื้นที่ จังหวัดชายแดนใต้ และสามารถวางแผนอบรมเฉพาะด้านเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรได้อย่างมีเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับหลักการ แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2566-2570¹² ที่ได้เสนอให้หน่วยงานภาครัฐควรมีการกำหนดกรอบสมรรถนะเฉพาะที่ครอบคลุมบุคลากรทุกระดับ เพื่อเสริมสร้างทักษะและความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน

3. จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual/Standard Operating Procedures-SOPS) เพื่อใช้เป็นเอกสารในการเรียนรู้ ขั้นตอน วิธีการ และแนวทางในการปฏิบัติงานของแต่ละตำแหน่ง เพื่อให้การทำงานเป็นระบบ มีมาตรฐาน และลดข้อผิดพลาด โดยใช้เทคโนโลยีช่วยทำให้ง่ายในการเข้าถึงและเรียนรู้ เช่น คู่มือการปฏิบัติงานแบบดิจิทัล (Google Docs, Notion, ระบบ Knowledge Management) ซึ่งการมีคู่มือการปฏิบัติงานจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการถ่ายทอดความรู้และมาตรฐานการทำงานให้กับบุคลากรใหม่หรือผู้ที่เปลี่ยนหน้าที่ ช่วยลดระยะเวลาในการฝึกอบรม และทำให้กระบวนการฝึกอบรม

มีความเป็นระบบและสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2566-2570¹² ที่เสนอให้องค์กรภาครัฐสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาของบุคลากร และยกระดับกลไกการดำเนินการเพื่อปรับปรุงและพัฒนา การบริหารและพัฒนาบุคลากรได้อย่างเป็นระบบ โดยมุ่งพัฒนากอบแนวคิดเชิงดิจิทัล (Digital Mindset) ให้ตระหนักถึงความสำคัญของเทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงาน โดยกำหนดให้ทักษะด้านดิจิทัล (Digital Skills) เป็นหนึ่งในทักษะที่จำเป็นของบุคลากรภาครัฐ

4. จัดให้มีระบบการถ่ายทอดงาน ระหว่างบุคลากรเก่าและบุคลากรใหม่ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้เทคโนโลยีช่วย เช่น การเรียนรู้ผ่านสถานการณ์จริง (On-the-Job Training - OJT), วิดีโอสอนงาน โดยการอัดวิดีโออธิบายขั้นตอนงานเพื่อให้บุคลากรใหม่สามารถทบทวนได้, ระบบพี่เลี้ยงในการสอนงาน (Mentoring System) และต้องมีการติดตามผลและประเมินผลการเรียนรู้ของบุคลากรใหม่ด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่อง สมรรถนะกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคการเปลี่ยนแปลง¹⁷ ซึ่งการทำงานในยุคการเปลี่ยนแปลงเป็นพลวัต จำเป็นต้องมีความสามารถในการใช้เครื่องมือดิจิทัลและเทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนการทำงานและการสร้างนวัตกรรม ตลอดจนควรเน้นการฝึกอบรมที่พัฒนาทักษะในอนาคต เช่น ทักษะด้านเทคโนโลยี

5. จัดทำระบบฐานข้อมูลของหน่วยงาน บุคคล ชุมชน แบบดิจิทัล (Digital Database System) ที่ศูนย์ประสานงานด้านนโยบายและยุทธศาสตร์จังหวัดชายแดนภาคใต้ ต้องมีการติดต่อประสานงานและประเมินผลงาน โดยมีการปรับปรุงฐานข้อมูลให้ทันสมัยอยู่เสมอ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่อง สมรรถนะของผู้นำทางการศึกษาเพื่อการอยู่รอดและการเติบโตในยุค BANI World¹⁵ โดยหนึ่งในสมรรถนะของผู้นำทางการศึกษาที่จำเป็นต่อการอยู่รอดในยุค BANI คือ สมรรถนะในการสร้างความร่วมมือและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพสามารถประสานงานกับผู้ที่เกี่ยวข้องได้หลากหลายฝ่ายเพื่อสร้างความร่วมมือที่เข้มแข็ง

บทที่ 5

บทสรุป และข้อเสนอแนะ

ปัญหาความไม่สงบในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ยังคงเป็นประเด็นด้านความมั่นคงที่ท้าทายต่อการบริหารราชการแผ่นดินอย่างต่อเนื่อง แนวทางการแก้ไขปัญหายังย่ำแย่ จำเป็นต้องอาศัยกลยุทธ์ที่มีประชาชนเป็นศูนย์กลาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะของเจ้าหน้าที่ภาครัฐที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ ซึ่งเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนนโยบายของรัฐสู่การปฏิบัติ ทั้งนี้ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ควรใช้ แนวทางที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 พระราชทานไว้ คือ “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา” มาเป็นหลักการสำคัญในการปฏิบัติงานในพื้นที่ “เข้าใจ” คือ การเข้าใจบริบทพื้นที่ ศึกษาความเป็นมาทางประวัติศาสตร์ วัฒนธรรม ศาสนา วิถีชีวิต และความรู้สึกนึกคิดของประชาชนในพื้นที่, “เข้าถึง” คือ การเข้าถึงจิตใจประชาชน ส่งเสริมการทำงานเชิงรุก เช่น ลงพื้นที่จริง เยี่ยมเยียนชาวบ้าน พูดคุยกับผู้นำศาสนา ผู้นำชุมชน เน้นการฟังและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับประชาชน เพื่อนำไปสู่การสร้างควมไว้วางใจ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในกระบวนการแก้ปัญหาและพัฒนาโครงการ และ “พัฒนา” คือ การพัฒนาคุณภาพชีวิตอย่างยั่งยืน บูรณาการการทำงานกับหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อพัฒนาเศรษฐกิจ การศึกษา และสาธารณสุขในพื้นที่ ใช้ข้อมูลเชิงพื้นที่ในการวางแผนพัฒนาอย่างมีเป้าหมาย ตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของประชาชน สร้างโครงการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยยึดหลักความพอเพียงและเสริมสร้างศักยภาพของประชาชนในท้องถิ่น ซึ่งการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษา แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะ ตลอดจนการสัมภาษณ์บุคลากรที่ปฏิบัติงานในศูนย์ประสานงานด้านนโยบายและยุทธศาสตร์จังหวัดชายแดนภาคใต้ รวมถึงการวิเคราะห์ SWOT analysis และ TOWS matrix เพื่อให้ได้แนวทางในการสร้างสมรรถนะที่จำเป็นให้กับบุคลากร ศูนย์ประสานงานด้านนโยบายและยุทธศาสตร์จังหวัดชายแดนภาคใต้ ก่อนปฏิบัติงานในพื้นที่ จังหวัดชายแดนภาคใต้ อันจะส่งผลให้การประสานงานด้านยุทธศาสตร์และการติดตามและประเมินผลยุทธศาสตร์ ในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ซึ่งได้ข้อสรุปและข้อเสนอแนะจากการวิจัย ดังนี้

บทสรุป

1. บุคลากรของศูนย์ประสานงานด้านนโยบายและยุทธศาสตร์จังหวัดชายแดนภาคใต้ เป็นบุคลากรที่เป็นตำแหน่งช่วยราชการและมีการหมุนเวียนทุก ๆ ปี ส่วนใหญ่ยังขาด

ความรู้ ความเข้าใจ และทักษะ ในการปฏิบัติงานในพื้นที่ เช่น สาเหตุของปัญหาในจังหวัดชายแดนภาคใต้, ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี, นโยบายและแผนที่เกี่ยวข้อง, ข้อมูลทั่วไปของจังหวัดชายแดนใต้ ทั้งสภาพทั่วไป สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ตลอดจน ภาษามลายู วิถีชีวิต และวัฒนธรรมของชาวไทยมุสลิม ตลอดจนยังไม่ทราบถึง โครงสร้าง ภารกิจ จุดประสานงานของหน่วยงานภาครัฐในพื้นที่ ที่เกี่ยวข้องกับการประสานและติดตามการขับเคลื่อนงานให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาล

2. เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บุคลากรของศูนย์ประสานงานด้านนโยบายและยุทธศาสตร์จังหวัดชายแดนภาคใต้ ควรมีคุณลักษณะ (Attributes) คือ มีความอดทนและความมุ่งมั่น สามารถทำงานในพื้นที่เสี่ยงและมีความกดดันได้, มีความเป็นผู้นำและสามารถทำงานเป็นทีมร่วมกับองค์กรต่างๆ, การปรับตัวและความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้, จิตสำนึกในการให้บริการประชาชน มีความจริงใจและใส่ใจในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน และต้องมีความโปร่งใสและมีจริยธรรม ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์และยึดหลักธรรมาภิบาล โดยน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และศาสตร์พระราชา มาเป็นกรอบแนวทางนำในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการใช้ยุทธศาสตร์พระราชทาน “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา” ไปสู่การปฏิบัติงานจริงในพื้นที่

3. แนวทางในการสร้างสมรรถนะที่จำเป็นให้กับบุคลากร ศูนย์ประสานงานด้านนโยบายและยุทธศาสตร์จังหวัดชายแดนภาคใต้ ก่อนปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ คือ การปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ โดยใช้คู่มือปฐมนิเทศบุคลากร ศูนย์ประสานงานด้านนโยบายและยุทธศาสตร์จังหวัดชายแดนภาคใต้ และเมื่อลงไปปฏิบัติงานจริง ควรจัดให้มีการสอนงานระหว่างบุคลากรเก่าและบุคลากรใหม่ เช่น การเรียนรู้ผ่านสถานการณ์จริง (On-the-Job Training - OJT), ระบบพี่เลี้ยงในการสอนงาน (Mentoring System) เป็นต้น โดยประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและ AI มาสนับสนุน เช่น วิดีโอสอน, คู่มือการปฏิบัติงานแบบดิจิทัล, ระบบฐานข้อมูลของหน่วยงาน/บุคคล/ชุมชน แบบดิจิทัล (Digital Database System) โดยมุ่งเน้นการสร้างค่านิยมที่ตรงกันในองค์กร การทำงานเป็นทีม ปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใสและมีจริยธรรม ทั้งนี้ผู้นำหน่วยจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีและควรเน้นที่การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ควรจัดการฝึกอบรมที่เน้นการพัฒนาทักษะในอนาคต เช่น การใช้เทคโนโลยี การแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ และความยืดหยุ่น ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานภายใต้ภัยคุกคามรูปแบบใหม่ ในยุค BANI World

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. การบรรจุบุคลากรในการปฏิบัติงาน ของศูนย์ประสานงานด้านนโยบายและยุทธศาสตร์จังหวัดชายแดนภาคใต้ ควรให้มีการปฏิบัติงานต่อเนื่องอย่างน้อย 2 ปีงบประมาณ เพื่อให้บุคลากร ได้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและได้พัฒนาความรู้และทักษะ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ตลอดจนสามารถสร้างความร่วมมือ ประสานงาน กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังเป็นการส่งเสริม ให้ประชาชน ผู้นำชุมชน มีความไว้วางใจต่อเจ้าหน้าที่รัฐ

2. ศูนย์ประสานงานด้านนโยบายและยุทธศาสตร์จังหวัดชายแดนภาคใต้ ควรใช้แนวคิด การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management) มาประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน ซึ่งเป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กรอย่างเป็นระบบ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นให้บุคลากร โดยการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร เพื่อให้การพัฒนาหน่วยงานและการพัฒนาบุคลากรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

จากผลการศึกษาและการวิเคราะห์เกี่ยวกับ พบว่าการวิจัยในครั้งต่อไปควรให้ความสำคัญกับประเด็นต่อไปนี้

1. การทดสอบความเข้าใจของบุคลากรเกี่ยวกับปัญหาจังหวัดชายแดนใต้ เช่น ความเข้าใจถึงที่มาสาเหตุของปัญหา ที่ทำให้เกิดความไม่สงบในจังหวัดชายแดนใต้, BRN คือใคร เป็นต้น

2. การวิเคราะห์ช่องว่างของสมรรถนะ (Competency Gap Analysis) ของบุคลากร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สมรรถนะที่จำเป็นต้องมีเพื่อรองรับภัยคุกคามในอนาคต

เอกสารอ้างอิง

1. สำนักยุทธศาสตร์ชาติ. ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580). กรุงเทพฯ: สำนักยุทธศาสตร์ชาติ; 2561.
2. สำนักยุทธศาสตร์ชาติ. แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ.2566-2580) (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม): ประเด็นความมั่นคง. กรุงเทพฯ: สำนักยุทธศาสตร์ชาติ; 2566.
3. สภาความมั่นคงแห่งชาติ. นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ พ.ศ.2566-2570. กรุงเทพฯ: สภาความมั่นคงแห่งชาติ; 2566.
4. สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ. นโยบายการบริหารและการพัฒนาจังหวัดชายแดนภาคใต้ ปี 2565-2567. กรุงเทพฯ: สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ; 2565.
5. สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ. แผนปฏิบัติการด้านการบริหารและการพัฒนาจังหวัดชายแดนภาคใต้ (พ.ศ.2566-2570). กรุงเทพฯ: สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ; 2566.
6. กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร. แผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี (1 ต.ค.2566 - 30 ก.ย.2570). กรุงเทพฯ: กอ.รมน.; 2566.
7. กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร. แผนเสริมสร้างสันติสุขจังหวัดชายแดนภาคใต้ ประจำปี 2568. กรุงเทพฯ: กอ.รมน.; 2568.
8. สำนักงาน ก.พ. คู่มือสมรรถนะในระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน ที่ปรับปรุงใหม่ของภาคราชการพลเรือน. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.); 2553.
9. McClelland DC. Testing for competence rather than for intelligence. Am Psychol. 1973;28(1):1-14.
10. องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านไทร. การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านไทร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการประชาชน. นครราชสีมา: องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านไทร; 2566.
11. อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์. แนวคิดเรื่องสมรรถนะ (Competency): เรื่องเก่าที่เรายังหลงทาง. Chulalongkorn Review. 2547;16(3):57-72.
12. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.). แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ.2566-2570. กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.; 2566.

13. จุฑามณี ตระกูลมุกดา, เพชรดาว เพชรสันหัต. สมรรถนะที่พึงประสงค์ของข้าราชการพลเรือนในจังหวัดชายแดนภาคใต้: กรณีศึกษาจังหวัดยะลา. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต. สงขลา: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์; 2562.
14. วีรญา อังศุธรถาวริน. การลดความเสี่ยงและความสูญเสียในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในเขตพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยรังสิต; 2561.
15. จิราเจต วิเศษดอนหาวาย. สมรรถนะของผู้นำทางการศึกษาเพื่อการอยู่รอดและเติบโตในยุค BANI World. วารสารวิชาการสถาบันวิทยาการจัดการแห่งแปซิฟิก. 2566;9(1):1-12. Available from: <https://so05.tci-thaijo.org>
16. อับดุลคอเล็ด เจะเต. มุมมองของประชาชนที่มีต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่รัฐในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้. วารสารอัล-ฮิกมะฮฺ. 2560;7(13):1-15. Available from: <https://so01.tci-thaijo.org/index.php/HIKMAH/article/view/112342>
17. ทวีศักดิ์ พิษะระ. สมรรถนะกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคการเปลี่ยนแปลง. วารสารวิจัยวิชาการ. 2566;6(3):341-358.
18. ศูนย์ประสานการปฏิบัติที่ 5 กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร. บทวิเคราะห์สังเคราะห์ผลการสำรวจทัศนคติและความพึงพอใจของประชาชนต่อการแก้ไขปัญหาความไม่สงบในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566. กรุงเทพฯ: ศูนย์ประสานการปฏิบัติที่ 5 กอ.รมน.; 2566.
19. พลโท สุรเทพ หนูแก้ว.สมรรถนะที่จำเป็นของบุคลากร ศูนย์ประสานงานด้านนโยบายและยุทธศาสตร์จังหวัดชายแดนภาคใต้[สัมภาษณ์]. ผู้อำนวยการศูนย์ประสานการปฏิบัติที่ 5 กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร ถนนราชดำเนินนอก แขวงบางขุนพรหม เขตพระนคร กรุงเทพฯ;17 มีนาคม 2568.
20. พันเอก กฤษณ์ภูฏ จันทร.ปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานและสมรรถนะที่จำเป็นของบุคลากร ศูนย์ประสานงานด้านนโยบายและยุทธศาสตร์จังหวัดชายแดนภาคใต้ [สัมภาษณ์]. รองผู้อำนวยการ ศูนย์ประสานงานด้านนโยบายและยุทธศาสตร์จังหวัดชายแดนภาคใต้ ค่ายสิรินธร ต.เขาตูม อ.ยะรัง จ.ยะลา; 18 มีนาคม 2568.

21. พันโท ปัญจะ พิมพภูลาด.ปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานและสมรรถนะที่จำเป็นของบุคลากร ศูนย์ประสานงานด้านนโยบายและยุทธศาสตร์จังหวัดชายแดนภาคใต้ [สัมภาษณ์]. ศูนย์ประสานการปฏิบัติที่ 5 กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร ถนนราชดำเนินนอก แขวงบางขุนพรหม เขตพระนคร กรุงเทพฯ; 16 มีนาคม 2568.
22. ร้อยเอกพัฒนา อุบลศักดิ์.ปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานและสมรรถนะที่จำเป็นของบุคลากร ศูนย์ประสานงานด้านนโยบายและยุทธศาสตร์จังหวัดชายแดนภาคใต้ [สัมภาษณ์]. หัวหน้าแผนกส่งกำลังบำรุง ศูนย์ประสานงานด้านนโยบายและยุทธศาสตร์จังหวัดชายแดนภาคใต้ ค่ายสิรินธร ต.เขาตูม อ.ยะรัง จ.ยะลา; 17 มีนาคม 2568.
23. จ่าสิบเอกปรวิวัฒน์ อินทะชาติ.ปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานและสมรรถนะที่จำเป็นของบุคลากร ศูนย์ประสานงานด้านนโยบายและยุทธศาสตร์จังหวัดชายแดนภาคใต้ [สัมภาษณ์].เจ้าพนักงานธุรการ ศูนย์ประสานงานด้านนโยบายและยุทธศาสตร์จังหวัดชายแดนภาคใต้ ค่ายสิรินธร ต.เขาตูม อ.ยะรัง จ.ยะลา; 15 มีนาคม 2568
24. จ่าสิบเอกสหรัฐ ดีพยุงไทย.ปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานและสมรรถนะที่จำเป็นของบุคลากร ศูนย์ประสานงานด้านนโยบายและยุทธศาสตร์จังหวัดชายแดนภาคใต้ [สัมภาษณ์]. เจ้าพนักงานธุรการ ศูนย์ประสานการปฏิบัติที่ 5 กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร ถนนราชดำเนินนอก แขวงบางขุนพรหม เขตพระนคร กรุงเทพฯ; 14 มีนาคม 2568.

ประวัติย่อผู้วิจัย

ยศ ชื่อ

พันเอกหญิง สิรินพรรณ ศรีกุลวงษ์

วัน เดือน ปีเกิด

30 พฤศจิกายน 2519

ประวัติสำเร็จการศึกษา

- | | |
|-----------|--|
| พ.ศ. 2542 | เภสัชศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ |
| พ.ศ. 2546 | บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ |
| พ.ศ. 2549 | บริหารธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช |
| พ.ศ. 2549 | วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น |
| พ.ศ. 2551 | รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ |

ประวัติการทำงาน

- | | |
|-----------|--|
| พ.ศ. 2542 | เภสัชกร โรงพยาบาลค่ายเสนาณรงค์ |
| พ.ศ. 2547 | เภสัชกร โรงพยาบาลค่ายประจักษ์ศิลปาคม |
| พ.ศ. 2553 | หัวหน้าแผนกขาย โรงงานเภสัชกรรมทหาร |
| พ.ศ. 2554 | หัวหน้าแผนกเก็บรักษาและแจกจ่าย โรงงานเภสัชกรรมทหาร |
| พ.ศ. 2555 | หัวหน้าแผนกยาน้ำและขี้ผึ้ง โรงงานเภสัชกรรมทหาร |
| พ.ศ. 2556 | หัวหน้าแผนกยาเม็ดและยาผง โรงงานเภสัชกรรมทหาร |
| พ.ศ. 2559 | ผู้ช่วยนายทหารคนสนิทของปลัดกระทรวงกลาโหม |
| พ.ศ. 2567 | นายทหารประจำสำนักงานผู้บัญชาการทหารสูงสุด |

ตำแหน่งปัจจุบัน

- | | |
|-----------|--|
| พ.ศ. 2568 | ประจํากรมยุทธบริการทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย |
|-----------|--|