

การพัฒนา รูปแบบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของปลัดอำเภอ
ผู้เป็นหัวหน้าประจำตำบลในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ *
The Development of a Multicultural Leadership Model
for Chief Subdistrict Officer in Southern Border
Provinces of Thailand

นิพนธ์ ชายใหญ่, ปัญญา เทพสิงห์, และ เกษตรชัย และหิม
Nipon Chaiyai, Punya Tepsing, and Kasetchai Laeheem
คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
Faculty of Liberal Arts, Prince of Songkla University
Corresponding Author, E-mail: niponchaiyai@gmail.com

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนา รูปแบบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของปลัดอำเภอผู้เป็นหัวหน้าประจำตำบลในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพแบบสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มตัวอย่างที่มีความหลากหลายทั้งในด้านศาสนาและฐานะ ได้แก่ ปลัดอำเภอที่นับถือศาสนาพุทธและอิสลาม รวม 14 คน นักวิชาการและเจ้าหน้าที่รัฐ 5 คน และผู้นำศาสนาและประชาชนจากทั้งสองศาสนา 15 คน รวมทั้งหมด 34 คน การวิจัยใช้เครื่องมือการสังเกต การสนทนากลุ่ม และการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์และอภิปรายอย่างละเอียดเพื่อพัฒนาแนวทางการนำที่เหมาะสมกับบริบทพหุวัฒนธรรมในพื้นที่ชายแดนใต้

ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของปลัดอำเภอมี 5 รูปแบบสำคัญ ได้แก่ 1) การสร้างความไว้วางใจ ซึ่งต้องการความซื่อสัตย์และความจริงใจในการทำงานร่วมกับชุมชน 2) การมีความรู้ลึกซึ้งเกี่ยวกับประวัติศาสตร์และวัฒนธรรมของพื้นที่

* ได้รับความเห็นชอบ: 25 พฤศจิกายน 2567; แก้ไขบทความ: 23 ธันวาคม 2567; ตอรับตีพิมพ์: 24 ธันวาคม 2567



เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจและหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง 3) ทักษะการสื่อสารที่ละเอียดอ่อนและมีประสิทธิภาพในการลดความขัดแย้ง 4) การมีทัศนคติที่เปิดกว้างและเป็นกลางในทุกสถานการณ์ 5) การประยุกต์ใช้ศาสตร์พระราชทานในงานภาครัฐ โดยเน้นการพัฒนานโยบายที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตและอัตลักษณ์ของชุมชน ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมเป็นกุญแจสำคัญในการสร้างความสมานฉันท์และเสริมสร้างการพัฒนาอย่างยั่งยืนในพื้นที่ชายแดนภาคใต้

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม; ปลัดอำเภอผู้เป็นหัวหน้าประจำตำบล; จังหวัดชายแดนภาคใต้

Abstract

This research aims to develop a model of multicultural leadership for district chiefs who are in charge of subdistricts in the southern border provinces. The study employs a qualitative research method using in-depth interviews with a diverse sample group in terms of religion and social status. The sample consists of 14 district chiefs, 7 from the Buddhist faith and 7 from the Islamic faith, 5 scholars and government officials, and 15 religious leaders and community members from both religions, totaling 34 participants. The research uses observation, group discussions, and in-depth interviews as tools to gather data, which is then analyzed and discussed to develop a leadership model suitable for the multicultural context of the southern border region.

The findings revealed five key aspects of multicultural leadership for district chiefs: 1) Building trust, which requires honesty and sincerity when working with communities; 2) Having deep knowledge of the local history and culture to enhance understanding and avoid conflicts; 3) Effective and sensitive communication skills to reduce conflicts; 4) Maintaining an open and neutral attitude in all situations; and 5) Applying the King's philosophy in public



administration, focusing on developing policies that align with the lifestyles and identity of the community. The study demonstrates that the development of multicultural leadership is crucial for fostering reconciliation and promoting sustainable development in the southern border region.

Keywords: multicultural leadership; Tambon administrative officer; southern border provinces

1. บทนำ

สถานการณ์ความรุนแรงในจังหวัดชายแดนภาคใต้ซึ่งเริ่มทวีความรุนแรงตั้งแต่เดือนมกราคม พ.ศ. 2547 นั้นมีรากฐานมาจากหลากหลายปัจจัยที่ซับซ้อน ทั้งในมิติทางประวัติศาสตร์ สังคม และความแตกต่างทางวัฒนธรรม (เดชชาติ ตริทรัพย์, 2562) นอกจากนี้ยังมีปัจจัยสำคัญอีกประการที่ก่อให้เกิดความรุนแรง คือการกระทำของเจ้าหน้าที่รัฐที่ไม่เข้าใจความแตกต่างทางศาสนาและวัฒนธรรมระหว่างชาวไทยพุทธและชาวไทยมุสลิม ซึ่งการกระทำดังกล่าวได้สร้างเงื่อนไขให้เกิดความไม่ไว้วางใจและความหวาดระแวงระหว่างรัฐและประชาชน ส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ในพื้นที่ ทำให้ปัญหาความขัดแย้งยิ่งลุกลามไปในวงกว้างอย่างที่ อับดุลคอเล็ด เจาะแต (2560) ได้กล่าวถึงปัญหาการปกครองในพื้นที่ว่าเป็นการปกครองที่ไม่มีประสิทธิภาพและไม่ได้กระจายอำนาจอย่างแท้จริง จนกลายเป็นปัญหาที่สะสมมาเป็นเวลานาน แม้ว่าภาครัฐจะพยายามแก้ไขปัญหาก็ตาม แต่กลับทำให้ความรุนแรงขยายวงกว้างไปจากเดิม เนื่องจากการไม่เข้าใจในความแตกต่างทางศาสนา ภาษา และวัฒนธรรม

ศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ (2564) และ ครูทร หนูทอง (2567) ได้ชี้ให้เห็นว่าสถานการณ์ในพื้นที่ที่มีความซับซ้อนและละเอียดอ่อน ที่เชื่อมโยงปัญหาหลายมิติทั้งทางด้านสังคม การเมือง และวัฒนธรรม ความไม่เข้าใจในวัฒนธรรมทำให้เกิดความไม่ไว้วางใจระหว่างรัฐกับประชาชน และภายในกลุ่มประชาชนเองที่มีความแตกต่างทั้งด้านศาสนาและวิถีชีวิต นอกจากนี้ปัญหาด้านโครงสร้างทางสังคมและช่องว่างในการเข้าถึงบริการของรัฐยังทำให้เกิดความขัดแย้งและการขาดการร่วมมือระหว่างประชาชนกับรัฐในการพัฒนา พื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้มีลักษณะพิเศษที่แตกต่างจากภูมิภาคอื่นของประเทศไทย ทั้งในด้านภาษา ประเพณี และวัฒนธรรม ซึ่งในการดำเนินนโยบายหรือโครงการต่าง ๆ จำเป็นต้องมีการพัฒนา



ศักยภาพของเจ้าหน้าที่รัฐให้สามารถเข้าใจและปรับตัวให้เข้ากับความหลากหลายของพื้นที่ เพื่อให้การดำเนินการมีประสิทธิภาพและสามารถสร้างสันติสุขในพื้นที่ได้อย่างยั่งยืน การพัฒนาในพื้นที่จึงไม่สามารถละเลยเรื่องวัฒนธรรมและอัตลักษณ์ของชุมชนได้ เนื่องจากเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อน และการดำเนินการใด ๆ อาจมีผลกระทบต่อความรู้สึกของประชาชนในพื้นที่ได้ (อารยา ยอดขยัน, ประจวบ ทองศรี, และ อัลญาน์ สมุห์เสনীโต, 2566) ฉะนั้นการพัฒนาและการแก้ปัญหาความรุนแรงในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้จึงต้องการผู้นำที่สามารถเข้าใจความหลากหลายทางศาสนาและวัฒนธรรม และสร้างความร่วมมือในการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยผู้นำต้องมีความสามารถในการประสานงานระหว่างทุกภาคส่วน ทั้งหน่วยงานภาครัฐและภาคประชาชน เพื่อให้เกิดการบูรณาการที่มีประสิทธิภาพ และลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นจากความแตกต่างทางศาสนาและวัฒนธรรม

ในปัจจุบันแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมได้รับความสนใจมากขึ้น โดยเฉพาะในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ที่มีสังคมพหุวัฒนธรรม และมีประชาชนจากหลากหลายศาสนาอาศัยอยู่ร่วมกัน การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างประชาชนทั้งสองศาสนาจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้นำต้องดำเนินการ เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจและความสามัคคีในชุมชน ซึ่งจะช่วยลดความหวาดระแวงและส่งเสริมการพัฒนาในพื้นที่ให้เป็นไปในทิศทางที่ดี ดังผลการศึกษาของ Tepsinga, Laeheem, & Azizskul (2022) ได้ชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาและแก้ไขปัญหาความรุนแรงในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ต้องใช้ความเข้าใจในด้านวัฒนธรรมและการบริหารจัดการที่เหมาะสม การเปิดพื้นที่ให้ประชาชนได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและร่วมกิจกรรมกับเจ้าหน้าที่รัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างประชาชนในพื้นที่ได้อย่างยั่งยืน ด้วยเหตุนี้ การพัฒนาเจ้าหน้าที่รัฐในพื้นที่ให้มีความรู้ความเข้าใจในวัฒนธรรมที่หลากหลาย จึงเป็นปัจจัยสำคัญในการลดความขัดแย้งและสร้างสันติสุขในจังหวัดชายแดนภาคใต้ การดำเนินการในรูปแบบใหม่ ๆ ที่คำนึงถึงภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมจะช่วยให้ภาครัฐสามารถแก้ไขปัญหาความรุนแรงในพื้นที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาการพัฒนา รูปแบบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของ ปลัดอำเภอผู้เป็นหัวหน้าประจำตำบลในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาลและบริหารงานระดับตำบลและหมู่บ้านให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผลการวิจัยจะนำไปสู่การพัฒนา รูปแบบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมที่สามารถเสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ และส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่าง



ประชาชนในพื้นที่ อันจะนำไปสู่การแก้ไขปัญหาและพัฒนาจังหวัดชายแดนภาคใต้อย่างยั่งยืน และเป็นรูปธรรม

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อการพัฒนา รูปแบบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของปลัดอำเภอผู้เป็นหัวหน้าประจำ ตำบลในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้

3. วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้ดำเนินการในรูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีขั้นตอนที่ชัดเจนและเป็นระบบ ดังนี้

1. แบบแผนการวิจัย ผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการศึกษาเชิงปฏิบัติการ (Action Research) ตามแนวคิดของ Kemmis & McTaggart (1988) เพื่อพัฒนา รูปแบบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของปลัดอำเภอผู้เป็นหัวหน้าประจำตำบลในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยใช้วิธีการสังเกตแบบมีส่วนร่วมและการสัมภาษณ์เชิงลึก ทั้งนี้เพื่อให้การกำหนดทิศทางและประเด็นการวิจัย สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล การเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลดำเนินการโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) และแบบสะดวก (Convenience Sampling) เพื่อให้เหมาะสมกับข้อจำกัดด้านงบประมาณ เวลา และความร่วมมือของผู้ให้ข้อมูล โดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูลรวมทั้งสิ้น 34 คน แบ่งออกเป็น 1) ปลัดอำเภอผู้เป็นหัวหน้าประจำตำบล จำนวน 14 คน (นับถือศาสนาพุทธ 7 คน และศาสนาอิสลาม 7 คน) 2) นักวิชาการและเจ้าหน้าที่ของระดับผู้บริหาร จำนวน 5 คน 3) ผู้นำศาสนาพุทธและประชาชนทั่วไปชาวพุทธ จำนวน 7 คน 4) ผู้นำศาสนาอิสลามและประชาชนทั่วไปชาวมุสลิม จำนวน 8 คน

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นเครื่องมือหลัก โดยเน้นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความลึกซึ้งและตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามกระบวนการวิจัยแบบ PAOR ซึ่งเป็นกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมที่หมุนเวียน



เป็นวงจร 4 ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผน การปฏิบัติการ การสังเกตการณ์ และการสะท้อนผล โดยมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนที่ 1: การวางแผน 1.1) กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย 1) ปลัดอำเภอผู้เป็นหัวหน้าประจำตำบลที่นับถือศาสนาพุทธ 7 คน และศาสนาอิสลาม 7 คน รวม 14 คน 2) นักวิชาการและเจ้าหน้าที่รัฐระดับผู้บริหาร 5 คน 3) ผู้นำศาสนาพุทธและประชาชนทั่วไปที่นับถือศาสนาพุทธ 7 คน 4) ผู้นำศาสนาอิสลามและประชาชนทั่วไปที่นับถือศาสนาอิสลาม 8 คน รวมทั้งหมด 15 คน 1.2) การดำเนินการ 1) จัดสนทนากลุ่มโดยใช้ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะและภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของปลัดอำเภอในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ เพื่ออธิบายแนวคิดและกระบวนการวิจัย 2) ทำความเข้าใจกับผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม และร่วมกันกำหนดแนวทางการทำงาน แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และตัดสินใจร่วมกัน

ขั้นตอนที่ 2: การปฏิบัติการ มีรายละเอียด ดังนี้ 1) ผู้ให้ข้อมูลทำแบบประเมินภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมก่อนเริ่มกระบวนการ 2) จัดอบรมเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม โดยอธิบายองค์ประกอบและแนวทางการนำไปใช้เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน

ขั้นตอนที่ 3: การสังเกตการณ์ มีรายละเอียด ดังนี้ 1) ใช้การสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม โดยบันทึกการปฏิบัติงาน สถานการณ์ทางสังคม และปฏิสัมพันธ์ของผู้ให้ข้อมูลผ่านภาพถ่าย เครื่องบันทึกเสียง และแบบบันทึกสังเกต 2) ประเมินผลการปฏิบัติงานจากสิ่งที่สังเกตเห็นและได้ฟัง

ขั้นตอนที่ 4: การสะท้อนผล ขั้นตอนนี้ นำผลการวิจัยและรูปแบบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมเข้าสู่การสนทนากลุ่ม เพื่อพัฒนาแนวทางปฏิบัติสำหรับการวางแผนและปรับปรุงในอนาคต

กระบวนการ PAOR นี้จะดำเนินการครบ 2 รอบตามโอกาสที่เหมาะสมและต่อเนื่อง เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่สมบูรณ์และพัฒนา รูปแบบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมที่มีประสิทธิภาพสำหรับปลัดอำเภอผู้เป็นหัวหน้าประจำตำบลในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้

5. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วยดังนี้ 1) การสัมภาษณ์เชิงลึก กระบวนการสัมภาษณ์เชิงลึกดำเนินการตามลำดับขั้นตอนดังนี้ 1) เตรียมความพร้อมทั้งประเด็นสัมภาษณ์และเครื่องมือ 2) นัดหมายวัน เวลา และสถานที่ผ่านการติดต่อทางโทรศัพท์ 3) ดำเนินการสัมภาษณ์พร้อมจดบันทึกและบันทึกเสียง โดยได้รับอนุญาตล่วงหน้า 4) ตรวจสอบความถูกต้องและคุณภาพของข้อมูล 5) วิเคราะห์และแปรผลข้อมูลที่รวบรวม 6) หากข้อมูลไม่สมบูรณ์ จะสัมภาษณ์เพิ่มเติมตามความจำเป็น 2) การสังเกตแบบมีส่วนร่วม การสังเกตเป็นส่วนหนึ่งของ



กระบวนการสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยจะสังเกตพฤติกรรมและบุคลิกภาพของผู้ให้ข้อมูลขณะตอบคำถาม เพื่อเสริมความเข้าใจเชิงลึกในบริบทที่เกี่ยวข้อง 3) การสนทนากลุ่ม การสนทนากลุ่มจัดในรูปแบบการอภิปรายร่วมกัน โดยผู้วิจัยทำหน้าที่เป็นผู้นำคำถามเข้าสู่การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในกลุ่ม

6) การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่มมาประมวลผล จัดกลุ่มและสรุปประเด็นสำคัญ พร้อมทั้งวิเคราะห์และตีความตามรูปแบบเชิงเนื้อหา (Semantic Model) เพื่อนำเสนอข้อมูลในลักษณะที่ครอบคลุมสาระสำคัญและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยอย่างชัดเจน

4. สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของปลัดอำเภอผู้เป็นหัวหน้าประจำตำบลในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ จากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ จากการสังเกต การสนทนากลุ่มและ การสัมภาษณ์เชิงลึก โดยผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 5 รูปแบบสำคัญดังนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมด้านการสร้างความไว้วางใจ โดยสิ่งที่ผู้วิจัยได้ค้นพบจากการลงพื้นที่ดังกล่าวคือ การมีลักษณะท่าทางหรือการวางตัวที่ดี ปลัดอำเภอผู้เป็นหัวหน้าประจำตำบลไม่สามารถละเลยได้ก็คือการแสดงออกทางด้านกิริยา หรือภาษากายนั่นเอง โดยจากการเก็บข้อมูลของผู้วิจัยนั้นพบว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญให้ความสำคัญกับการแสดงออกทางด้านภาษากายหรือกิริยามารยาทเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะในลักษณะของการแสดงออกถึงความนอบน้อมถ่อมตน ซึ่งอย่างที่คุณวิจัยได้กล่าวถึงในประเด็นบริบทของพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ที่ผ่านมาว่า สังคมในพื้นที่นั้นเป็นสังคมที่เชื่อผู้นำ โดยเฉพาะผู้นำทางศาสนา หรือผู้ใหญ่ในพื้นที่ บุคคลเหล่านี้จะได้รับความไว้วางใจจากประชาชนชาวบ้านในพื้นที่เป็นอย่างมาก ดังนั้นในการพบปะพูดคุยกับผู้ใหญ่นั้นปลัดอำเภอในฐานะผู้น้อยจะต้องเลือกใช้คำพูด หรือช่องทางการสื่อสารที่มีความเหมาะสม รวมทั้งการแสดงออกในด้านกิริยามารยาทที่จะต้องมีความนอบน้อมถ่อมตน อันแสดงถึงความเคารพนับถือ ซึ่งจะเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างความประทับใจซึ่งจะช่วยให้การติดต่อสื่อสารหรือประสานงานกับผู้ใหญ่หรือผู้นำศาสนาในพื้นที่นั้นสามารถทำได้ง่ายขึ้น ซึ่งในความเห็นของผู้วิจัยคิดว่าไม่ใช่เฉพาะการแสดงออกถึงความนอบน้อมถ่อมตนกับผู้ใหญ่ หรือผู้นำศาสนาในพื้นที่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น ปลัดอำเภอก็ควรมีความนอบน้อมถ่อมตนแสดงออกถึงความให้เกียรติซึ่งกันและกันกับทุกคนเช่นกันสามารถกล่าวสรุปได้ว่าภาวะผู้นำด้าน



การสร้างควมไว้วางใจ เชื่อใจ ปลัดอำเภอต้องแสดงความซื่อสัตย์สุจริต ยึดมั่นคำพูด และแสดงออกถึงความจริงใจผ่านพฤติกรรมที่น่าเชื่อถือ ทั้งในด้านการปฏิบัติต่อประชาชน ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ซึ่งความไว้วางใจเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานร่วมกับชุมชน และต้องสร้างความสัมพันธ์ที่สองฝ่ายให้ความเชื่อมั่นซึ่งกันและกัน

2. ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมด้านความรู้ ผลการวิจัยพบว่า ปลัดอำเภอผู้เป็นหัวหน้าประจำตำบลนอกจากจะเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติด้านการศึกษาที่ดีแล้วนั้น ควรเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ เป็นผู้เรียนรู้ตลอดเวลา มีความรู้สึกว่าตนยังไม่รู้อะไรอีกมาก และตระหนักถึงความเป็นผู้ใฝ่รู้ตลอดเวลา เข้าใจดีถึงการเปลี่ยนแปลงของโลก มุ่งเสาะแสวงหาความรู้ ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ อันจะเป็นประโยชน์ต่อหน้าที่การงานในวิชาชีพของตน และการบริหารงาน ตลอดจนความรู้รอบตัวทั้งภายในและภายนอกประเทศ ควรมีจิตใจฝึกใฝ่ขวนขวายหาความรู้อยู่เสมอ โดยสามารถเรียนรู้จากบุคคลรอบข้าง หรือสถานการณ์ต่าง ๆ รอบตัวได้ตลอดเวลาสามารถเลือกเก็บมาจดจำ และหยิบออกมาใช้ได้เหมาะสมใฝ่ค้นหา ติดตาม ความรู้ทุกเรื่อง โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพ และการดำรงชีวิตมุ่งเรียนรู้อย่างลึกซึ้งและจริงจังให้เป็นผู้รู้และเข้าใจ ในแต่ละเรื่องอย่าแท้จริงสามารถนำองค์ความรู้ที่มีอยู่มาใช้ประโยชน์ได้อย่างถูกต้อง ถูกเวลา และเหมาะสม นอกจากความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานแล้ว ความรู้ในด้านประวัติศาสตร์พื้นที่ และความรู้ด้านศาสนาอิสลาม และศาสนาพุทธ ทั้งข้อบัญญัติ กฎเกณฑ์หรือหลักปฏิบัติก็มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับปลัดอำเภอผู้เป็นหัวหน้าประจำตำบลทุกคน ความรู้ดังกล่าวเป็นพื้นฐานที่สำคัญที่ใช้เป็นหลักในการปฏิบัติและวางตัวกับประชาชนในพื้นที่ เช่น เลี่ยงการจัดกิจกรรมในช่วงบ่ายของวันศุกร์ เนื่องจากประชาชนเพศชายที่นับถือศาสนาอิสลามต้องประกอบศาสนกิจที่มีสยิด รวมถึงการให้ความสำคัญต่อวันสำคัญทางศาสนาของทุกศาสนาอีกด้วย

3. ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมด้านทักษะ จากการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลนั้น ผู้วิจัยพบว่า ผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นที่สอดคล้องเกี่ยวกับการเลือกใช้ถ้อยคำหรือเนื้อหาในการสื่อสารของปลัดอำเภอผู้เป็นหัวหน้าประจำตำบลในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยในการพิจารณาเนื้อหาในการพูดปลัดอำเภอผู้เป็นหัวหน้าประจำตำบลนั้น จะต้องฉลาดที่จะใช้คำพูด โดยการเลือกใช้คำที่มีความเป็นกลาง มีความเหมาะสมกับผู้ที่สื่อสารด้วย ไม่ใช่คำที่มีลักษณะคำหยาบ ไม่พูดในลักษณะที่อาจเป็นเงื่อนไขให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ รวมถึงการสื่อสารจะต้องชัดเจนชัดถ้อยชัดคำ ไม่เปิดโอกาสให้เกิดการตีความ ซึ่งจะก่อให้เกิดความเข้าใจผิดได้ หากเปิดโอกาสให้มีการตีความแล้ว เราไม่สามารถรับรู้ได้เลยว่าบุคคลที่เราสื่อสารด้วยอยู่นั้น จะนำคำพูดของเราไปตีความ



ในทางไหน ซึ่งการตีความไปในทางที่ไม่ดีหรือการพุดคุยหรือสื่อสารในลักษณะที่สอเสียดเหยียดหยามนั้น อาจนำไปสู่เงื่อนไขของความขัดแย้งขึ้นได้ อย่างที่กล่าวไปในประเด็นข้างต้นด้วยบริบทของพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้อันเป็นสังคมที่เชื่อในผู้นำหรือเพื่อนบ้าน คนในครอบครัวด้วยแล้วนั้น หากเราเลือกใช้คำในการสื่อสารที่ไม่เหมาะสม มีโอกาสสูงที่บุคคลนั้นจะนำไปขยายความต่อเนื่องกันไปเป็นลูกโซ่ ซึ่งผู้ให้ข้อมูลได้แสดงถึงความสำคัญในการคัดกรองเนื้อหาในการสื่อสารของปลัดอำเภอผู้เป็นหัวหน้าประจำตำบลว่ามีความสำคัญ ปลัดอำเภอผู้เป็นหัวหน้าประจำตำบลจึงจะต้องพินิจถึงเนื้อหาที่จะพุดโดยคำนึงถึงทั้งบริบทของสถานที่และผู้รับสารซึ่งก็คือชาวบ้านรอบ ๆ ตัว

4. คุณลักษณะด้านทัศนคติ ในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้นั้น หากย้อนไปในอดีตนับว่ามีหลากหลายเหตุการณ์ที่ทำให้ประชาชนที่อาศัยอยู่ในพื้นที่ดังกล่าว ซึ่งส่วนใหญ่เป็นชาวมุสลิมเชื่อสาบมลายูรู้สึกกว่าตนเองนั้นไม่ได้รับความยุติธรรมและถูกกดขี่ข่มเหงจากทางรัฐไทยมาโดยตลอด ในขณะที่เดียวกันประชาชนที่นับถือศาสนาพุทธก็มีความรู้สึกกว่าตนเองเป็นชนกลุ่มน้อยในพื้นที่ที่ภาครัฐละเลยและเลือกปฏิบัติเช่นกัน จากสถานการณ์ต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นเหตุการณ์การหายตัวไปของฮัจญ์สุหลงและทนายสมชาย นีละไพจิตร รวมถึงการไม่ได้รับการดูแลจากภาครัฐเท่าที่ควร ทำให้ความรู้สึกไม่ยุติธรรมดังกล่าวนี้เป็นเงื่อนไขของความขัดแย้งที่กลุ่มผู้ก่อความไม่สงบหยิบยกนำมาสร้างความชอบธรรมให้กับการก่อความไม่สงบเพื่อแบ่งแยกดินแดนจังหวัดชายแดนภาคใต้ของประเทศไทย ในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมาที่ผ่านมานั้นรัฐบาลไทยได้ส่งเสริมสนับสนุนภารกิจของศูนย์ดำรงธรรมในการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชน รวมถึงให้การอำนวยความสะดวกที่เป็นธรรมกับเรื่องราวร้องทุกข์จากประชาชนในพื้นที่ โดยการดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรมนั้นจะมีปลัดอำเภอผู้เป็นหัวหน้าประจำตำบลเป็นหนึ่งในผู้รับผิดชอบ โดยจากการสัมภาษณ์ปลัดอำเภอผู้เป็นหัวหน้าประจำตำบลรวมถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อได้มาซึ่งคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของปลัดอำเภอผู้เป็นหัวหน้าประจำตำบลในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้นั้นพบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความเห็นว่าปลัดอำเภอผู้เป็นหัวหน้าประจำตำบลนั้นสมควรที่จะยึดหลักความเป็นธรรม โดยยึดถือความเสมอภาค เท่าเทียม และไม่เลือกปฏิบัติ โดยปลัดอำเภอผู้เป็นหัวหน้าประจำตำบลจะต้องเปิดใจรับฟังข้อมูลข้อเท็จจริงต่าง ๆ โดยไม่เอนเอียงไปยังฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง นอกจากนี้ การอธิบายให้ความเข้าใจกับประชาชนก็เป็นสิ่งที่จำเป็น เพื่อให้เขามีความเข้าใจในกระบวนการและการให้ความยุติธรรมอย่างถ่องแท้ สมเหตุสมผลอันเป็นการป้องกันความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน หรือป้องกันความรู้สึกไม่ยุติธรรมอันจะเกิดได้และนำไปสู่ความขัดแย้ง



ไม่ได้ ซึ่งในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้นั้นมีความสำคัญ เพราะหากประชาชนรู้สึกถึงความไม่ยุติธรรมและความรู้สึกเหล่านี้นั้นได้ถูกส่งผ่านกระบวนการสื่อสารในกลุ่ม บวกกับความเชื่อหรืออคติที่มีอยู่แล้ว อาจนำไปสู่ความขัดแย้งครั้งใหม่ที่รุนแรงมากขึ้น อันจะทำให้การแก้ไขปัญหาในพื้นที่สามารถได้ไต่เต้าขึ้นอีกด้วยสามารถกล่าวสรุปได้ว่าภาวะผู้นำด้านทัศนคติ ปลัดอำเภอต้องมีทัศนคติที่เปิดกว้าง ปราศจากอคติ และวางตัวเป็นกลางในทุกสถานการณ์ ทั้งด้านวัฒนธรรมและการปฏิบัติหน้าที่ ความคิดที่ดีจะสะท้อนออกมาในพฤติกรรมที่เหมาะสมและสร้างความไว้วางใจให้กับชุมชน

5. คุณลักษณะที่สอดคล้องกับศาสตร์พระราชทาน ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่สะท้อนว่าการนำศาสตร์พระราชทานไปสู่การปฏิบัติควรเริ่มตั้งแต่การสร้างนโยบายในหน่วยงาน แต่ประยุกต์ใช้หลักปฏิบัติให้สอดคล้องกับพื้นที่ หลักรัฐประศาสนโยบายเป็นหลักการปฏิบัติงานที่ รัชกาลที่ 6 ทรงพระราชทานให้เป็นแนวทางแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ เป็นหลักการปฏิบัติงานที่เป็นพื้นฐานที่สำคัญในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่รัฐที่ปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งปลัดอำเภอผู้เป็นหัวหน้าประจำตำบลที่มีบทบาทและหน้าที่ที่ใกล้ชิดประชาชนเป็นอย่างมาก ในขณะที่ หลักแนวคิดเข้าใจ เข้าถึง พัฒนา คำว่า “เข้าใจ” หมายถึง เข้าใจเขาและเข้าใจเรา เข้าใจเขา คือ เข้าใจในความหลากหลายของสังคมในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ได้แก่ การเข้าใจสถานการณ์ว่าเกิดอะไรขึ้นเป็นอย่างไร เข้าใจภูมิประเทศ เข้าใจทางด้านกายภาพ ด้านจารีตประเพณีและวัฒนธรรม เคารพให้เกียรติในประเพณีและวัฒนธรรมของคนต่างศาสนา เป็นต้น ต้องเข้าใจว่า อะไรที่เป็นเงื่อนไขทำให้เกิดปัญหาความไม่สงบในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ทั้งในมิติภูมิศาสตร์ ประวัติศาสตร์ สภาพสังคมวัฒนธรรม จารีตประเพณีท้องถิ่น และวิถีชีวิต ทั้งนี้เข้าใจเรา หมายถึงต้องให้ประชาชนในพื้นที่เข้าใจเรา ซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐที่ต้องการเข้าไปช่วยเหลือ และความจริงจังในการแก้ไขปัญหา สร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นกับคนในพื้นที่เชื่อมั่นนโยบายของรัฐในการแก้ไขปัญหา จากผลการศึกษารูปได้ว่า ปลัดอำเภอผู้เป็นหัวหน้าประจำตำบลควรน้อมนำยุทธศาสตร์ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 แนวคิด “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา” และหลักรัฐประศาสนโยบาย ของรัชกาลที่ 6 มาประยุกต์ใช้ในการทำงาน และแก้ไขปัญหาในเรื่องต่าง ๆ รวมทั้งการพัฒนาในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ เพื่อความสุข สงบ สันติ และสมานฉันท์



5. อภิปรายผลการวิจัย

ผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลการวิจัย โดยแบ่งเป็นประเด็นที่ ค้นพบในแต่ละด้าน รายละเอียดดังต่อไปนี้

1. **ภาวะผู้นำด้านการสร้างความไว้วางใจของปลัดอำเภอในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้** มีความสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างความเชื่อมั่นระหว่างผู้นำและชุมชน การที่ปลัดอำเภอต้องแสดงออกถึงความซื่อสัตย์และความจริงใจผ่านพฤติกรรมที่โปร่งใสเป็นสิ่งที่ชุมชนยอมรับ และให้ความเชื่อถือ การแสดงความจริงใจในทุกสถานการณ์ช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างภาครัฐและประชาชน ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการสร้างความร่วมมือและการพัฒนาที่ยั่งยืน ในการปฏิบัติงานกับประชาชนและเพื่อนร่วมงาน ปลัดอำเภอจะต้องรักษาคำพูดและแสดงความซื่อสัตย์ในทุกการกระทำเพื่อให้ประชาชนรู้สึกมั่นใจและพร้อมที่จะร่วมมือในการพัฒนา ซึ่งงานวิจัยนี้ได้เน้นย้ำถึงความสำคัญของความไว้วางใจในการเป็นผู้นำ โดยเฉพาะในภาครัฐ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Reina & Reina (2015) ที่กล่าวถึงบทบาทของผู้นำในการสร้างความเชื่อมั่นและความปลอดภัยทางจิตใจในองค์กร ซึ่งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกันและลดความขัดแย้ง นอกจากนี้ Cooper, Knotts, & Brennan (2008) ได้กล่าวถึงความไว้วางใจในภาครัฐก็ชี้ให้เห็นว่าเมื่อผู้นำสามารถสร้างความไว้วางใจในระดับบุคคลและระดับทีมได้ จะช่วยส่งเสริมให้เกิดการทำงานร่วมกันที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. **ภาวะผู้นำด้านความรู้ของปลัดอำเภอในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้** ควรมีความรู้ลึกซึ้งเกี่ยวกับประวัติศาสตร์ วัฒนธรรม และบริบทเฉพาะของพื้นที่ รวมถึงการศึกษาหลักศาสนาอิสลามและการดำเนินชีวิตของประชาชนในพื้นที่นั้น เพื่อป้องกันความขัดแย้งและเสริมสร้างความเข้าใจระหว่างเจ้าหน้าที่และชุมชน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและลดช่องว่างทางวัฒนธรรมที่อาจเกิดขึ้นจากการขาดความเข้าใจในวิถีชีวิตของกันและกัน ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Liow (2008) ได้ศึกษาถึงความสำคัญของการเข้าใจวัฒนธรรมในกระบวนการบริหารจัดการในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้นำที่มีความเข้าใจในวัฒนธรรมและบริบทท้องถิ่นสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหน่วยงานรัฐบาลและชุมชนได้ดีขึ้น นอกจากนี้ Scupin (2013) และอริสา สายศรีโกศล และ กฤตสุขิน พลเสน (2567) ยังได้กล่าวถึงความสำคัญของการเข้าใจศาสนาและอัตลักษณ์ทางศาสนาในภาคใต้ของประเทศไทย โดยเฉพาะการลดความขัดแย้งระหว่างประชาชนชาวมุสลิมและพุทธที่มีอยู่ในพื้นที่ นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังได้รับการสนับสนุนจากการศึกษาในพื้นที่ภาคใต้ที่ชี้ให้เห็น



ว่า การสื่อสารที่มีความเข้าใจในวัฒนธรรมท้องถิ่นและการมีทักษะในการรับมือกับความหลากหลายทางศาสนาและวัฒนธรรมจะช่วยลดความตึงเครียดและเสริมสร้างความร่วมมือในการพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพการพัฒนาผู้นำท้องถิ่นที่มีความรู้ความเข้าใจในศาสนาและวัฒนธรรมท้องถิ่นจึงเป็นสิ่งสำคัญในการเสริมสร้างการพัฒนาอย่างยั่งยืนในพื้นที่ชายแดนภาคใต้

3. ภาวะผู้นำด้านทักษะ สะท้อนให้เห็นว่า การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและละเอียดอ่อนเป็นทักษะที่สำคัญที่สุดในภาวะผู้นำ โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่ต้องลดความขัดแย้ง ผู้นำต้องสามารถสื่อสารในลักษณะที่ไม่เพียงแต่ชัดเจนแต่ยังคำนึงถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรม ศาสนา และวิถีชีวิตของผู้ร่วมงาน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการประสานงานระหว่างผู้นำชุมชนและหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้การทำงานร่วมกันประสบผลสำเร็จ ซึ่งผลการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นถึงบทบาทของทักษะการสื่อสารในการจัดการกับความขัดแย้งและการสร้างความสัมพันธ์ในทีมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Lussier & Achua (2022) ที่ระบุว่า การสร้างทีมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมจะช่วยส่งเสริมความไว้วางใจ ซึ่งจะทำให้การสื่อสารง่ายและมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยเฉพาะในการทำงานร่วมกันของทีมที่มีสมาชิกจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ Rahman (2002) ได้อธิบายว่าการฝึกอบรมข้ามวัฒนธรรมยังได้รับการยืนยันว่าเป็นเครื่องมือที่ช่วยลดความขัดแย้งและเพิ่มความเข้าใจในความแตกต่างทางวัฒนธรรม ทำให้การประสานงานระหว่างสมาชิกทีมจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกันมีความราบรื่นยิ่งขึ้น ซึ่งผลการวิจัยพบว่า การให้ความสำคัญกับการสร้างความไว้วางใจและการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกทีมในระดับที่หลากหลายมีผลสำคัญในการเสริมสร้างการทำงานร่วมกันที่มีประสิทธิภาพ การพัฒนาทักษะการสื่อสารและความสามารถในการจัดการความแตกต่างเหล่านี้จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้ผู้นำสามารถประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการทีมในสภาพแวดล้อมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมและลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้

4. ภาวะผู้นำด้านทัศนคติของปลัดอำเภอ จำเป็นต้องมีทัศนคติที่เปิดกว้าง ปราศจากอคติ และสามารถวางตัวเป็นกลางในทุกสถานการณ์ ทั้งในด้านวัฒนธรรมและการปฏิบัติหน้าที่ เนื่องจากทัศนคติดังกล่าวช่วยสร้างความไว้วางใจและความเชื่อมั่นในหมู่ชุมชน ผู้นำที่มีทัศนคติเปิดกว้างจะมองทุกความคิดเห็นอย่างเป็นกลางและปราศจากการตัดสินจากความเชื่อส่วนตัว ซึ่งทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือชุมชนสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ Khorasanee (2024) การเปิดกว้างเช่นนี้ยังช่วยให้ผู้นำสามารถประเมินสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างยุติธรรม และตรงไปตรงมา ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานที่ประสบความสำเร็จซึ่งผลการวิจัยนี้ได้



ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการมีทัศนคติที่เปิดกว้างในการบริหารจัดการ และสอดคล้องกับในมุมมองของ Marchant (2021) ที่พบว่าผู้นำที่มีทัศนคติที่ยุติธรรมและเป็นกลางช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่นและการสนับสนุนจากทีมงานได้ดีกว่า นอกจากนี้ยังมีการศึกษาที่ชี้ให้เห็นว่าความเปิดกว้างและการวางตัวเป็นกลางมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมการทำงานร่วมกันและลดความขัดแย้งในองค์กร แทนพันธุ์ โกสุวรินทร์ และ กฤษณี กิตติฐานัส. (2567) การพิจารณาและการเปิดรับมุมมองใหม่ๆ ถือเป็นการพัฒนาผู้นำที่ไม่เพียงแต่สร้างความเชื่อมั่นในหมู่ชุมชน แต่ยังช่วยให้การทำงานภายในองค์กรเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ การสร้างทัศนคติที่เปิดกว้างและเป็นกลางจึงถือเป็นการกระทำที่ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงานและการพัฒนาชุมชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการบริหารงานที่ต้องอาศัยการประสานงานและการร่วมมือจากหลายฝ่ายในสังคม

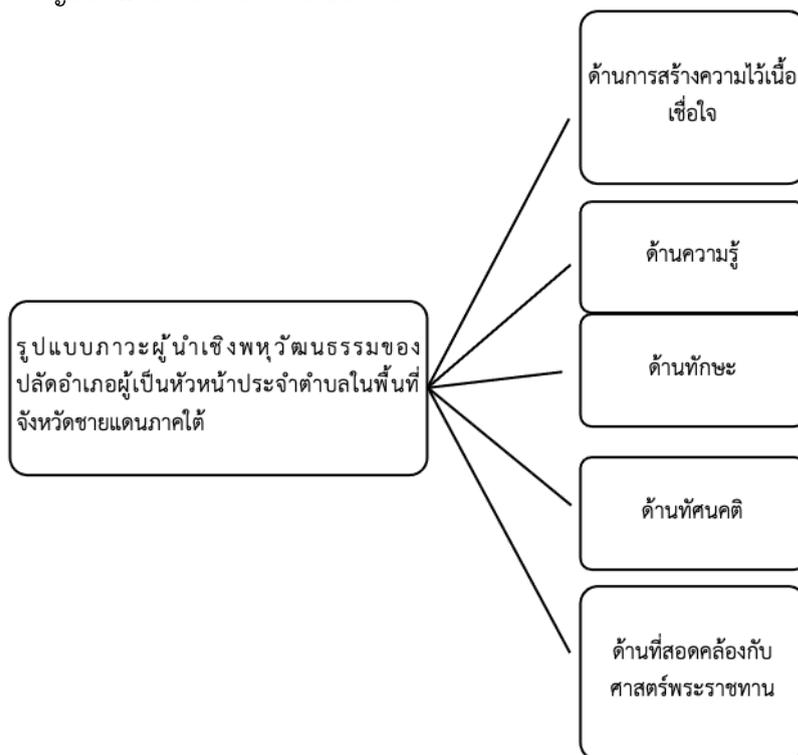
5. ภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับศาสตร์พระราชานั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาผู้นำในพื้นที่ชายแดนภาคใต้ โดยปลัดอำเภอจะต้องนำแนวทางของศาสตร์พระราชามาปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทและความต้องการของชุมชนในพื้นที่ เน้นการสร้างนโยบายที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตและวัฒนธรรมของประชาชน เพื่อเสริมสร้างความร่วมมือในชุมชนและลดความหวาดระแวงจากความแตกต่างทางวัฒนธรรมและศาสนา ผลการวิจัยนี้สะท้อนถึงความสำคัญของผู้นำที่เข้าใจบริบททางสังคมและวัฒนธรรมในพื้นที่อย่างแท้จริง ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างความสมานฉันท์และการพัฒนาที่ยั่งยืน ซึ่งผลการวิจัยนี้กล่าวถึงความสำคัญกับบริบทและการเคารพในความหลากหลายทางวัฒนธรรมในการบริหารจัดการในพื้นที่ที่มีความหลากหลาย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Byiringiro & Awuor (2023) ที่ชี้ให้เห็นว่า ผู้นำที่สามารถปรับตัวและใช้แนวทางที่เคารพในวัฒนธรรมต่าง ๆ จะสามารถสร้างความร่วมมือได้มากขึ้นในชุมชนหลากหลายวัฒนธรรม รวมทั้งงานวิจัยของ Ang, Rockstuhl, & Erez (2024) ที่เน้นการสร้างนโยบายที่มีความยืดหยุ่นและสามารถตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มคนต่าง ๆ ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการเสริมสร้างความสมานฉันท์นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยจาก โกมินทร์ ว่างอ่อน, ชาลัญชัย ฤทธิร่วม, วรณะ รัตนพงษ์, และ อารีย์ บินประธาน (2566) ที่กล่าวถึงทักษะการสื่อสารและการสร้างความไว้วางใจในผู้นำที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ซึ่งตรงกับผลการวิจัยที่พบว่า การสร้างความไว้วางใจในชุมชนเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาผู้นำในพื้นที่ชายแดนภาคใต้วิจัยนี้จึงสามารถสรุปได้ว่า การนำศาสตร์พระราชามาปรับใช้ในภาวะผู้นำในพื้นที่ที่มีความ



หลากหลายทางศาสนาและวัฒนธรรมมีความสำคัญในการส่งเสริมความร่วมมือระหว่างชุมชน และเสริมสร้างการพัฒนาที่ยั่งยืนในพื้นที่เหล่านั้น

6. องค์ความรู้จากการวิจัย

จากการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของปลัดอำเภอผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าประจำตำบลในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ได้องค์ความรู้จากการวิจัยองค์ประกอบสำคัญ 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการสร้างควมไว้วางใจ, ด้านความรู้, ด้านทักษะ, ด้านทัศนคติ, และ ด้านที่สอดคล้องกับศาสตร์พระราชทาน ซึ่งสามารถนำเสนอในรูปแบบแผนภาพเพื่อสะท้อนความสัมพันธ์และความสำคัญของแต่ละองค์ประกอบได้ดังนี้



ภาพที่ 1. รูปแบบภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของปลัดอำเภอผู้เป็นหัวหน้าประจำตำบล ในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้



การวิจัยเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของปลัดอำเภอผู้เป็นหัวหน้าประจำตำบลในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ได้วิเคราะห์ข้อมูลจากการสังเกต การสนทนากลุ่ม และการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยผู้วิจัยสรุปออกเป็น 5 รูปแบบสำคัญดังนี้

1. **ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมด้านการสร้างความไว้วางใจ** ปลัดอำเภอต้องแสดงความซื่อสัตย์สุจริต มีความจริงใจในการทำงานกับประชาชนและผู้ร่วมงาน โดยการสร้างความไว้วางใจทั้งในตัวเองและผู้อื่นเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานชุมชน

2. **ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมด้านความรู้** ปลัดอำเภอต้องมีความรู้ลึกซึ้งซึ่งเกี่ยวกับประวัติศาสตร์ วัฒนธรรม และศาสนาอิสลามของพื้นที่ เพื่อหลีกเลี่ยงการขัดแย้งและเสริมสร้างความเข้าใจระหว่างเจ้าหน้าที่และชุมชน โดยต้องศึกษาองค์ความรู้เกี่ยวกับเงื่อนไขทางสังคมและปัญหาพื้นที่

3. **ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมด้านทักษะ** ทักษะการสื่อสารมีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะการลดความขัดแย้งในพื้นที่ การสื่อสารต้องมีความละเอียดอ่อนในเรื่องของวัฒนธรรมและศาสนา รวมถึงสามารถประสานงานกับผู้นำชุมชนและหน่วยงานต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. **คุณลักษณะด้านทัศนคติ** ทัศนคติที่ดีมีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของปลัดอำเภอ โดยต้องมีทัศนคติที่เปิดกว้าง ปราศจากอคติ และเป็นกลางในทุกสถานการณ์ ทั้งในด้านวัฒนธรรมและการปฏิบัติหน้าที่ การวางตัวเป็นกลางจะช่วยสร้างความไว้วางใจในชุมชน

5. **คุณลักษณะที่สอดคล้องกับศาสตร์พระราชทาน** การนำศาสตร์พระราชทานมาใช้ในงานภาครัฐควรเริ่มจากการสร้างนโยบายที่เหมาะสมกับพื้นที่ และการประยุกต์ใช้หลักปฏิบัติที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตและอัตลักษณ์ของประชาชนในพื้นที่

การวิจัยนี้เน้นย้ำความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำที่เข้าใจและเคารพความหลากหลายทางวัฒนธรรมในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ เพื่อเสริมสร้างความร่วมมือระหว่างเจ้าหน้าที่และชุมชนในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในพื้นที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7. ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะจากผลการวิจัยทั้งข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ และข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้



1. **ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย** จากผลการศึกษาที่พบว่าภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของ ปลัดอำเภอเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความสมานฉันท์ในพื้นที่ชายแดนภาคใต้ ควรมีการพัฒนา นโยบายที่เน้นการเสริมสร้างความเข้าใจและความไว้วางใจระหว่างกลุ่มต่างๆ ในสังคม เช่น การ จัดฝึกอบรมให้กับเจ้าหน้าที่รัฐในเรื่องการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม การศึกษาประวัติศาสตร์และ วัฒนธรรมท้องถิ่นอย่างละเอียด รวมถึงการสนับสนุนให้มีการใช้ศาสตร์พระราชทานในการ พัฒนาอัตลักษณ์และวิถีชีวิตของชุมชน โดยนโยบายเหล่านี้ควรสอดคล้องกับความหลากหลาย ทางศาสนาและวัฒนธรรมในพื้นที่

2. **ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ** ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของ ปลัดอำเภอ ควรมีการจัดเวิร์คช็อปหรือการอบรมเพื่อพัฒนาทักษะการสื่อสารที่ละเอียดอ่อน และการบริหารความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงของ เจ้าหน้าที่ในพื้นที่ นอกจากนี้ ควรส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้นำศาสนา และชุมชนทั้งสองกลุ่ม (พุทธและมุสลิม) ผ่านการจัดเวทีสาธารณะเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจและ ความร่วมมือที่ดีในระดับท้องถิ่น

3. **ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป** ควรมีการขยายขอบเขตการวิจัยในพื้นที่อื่นๆ ที่ มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมเพื่อเปรียบเทียบผลกระทบของภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมต่อ การพัฒนาในแต่ละบริบท รวมทั้งศึกษาบทบาทของภาวะผู้นำในกระบวนการตัดสินใจทางการเมือง ในระดับท้องถิ่น นอกจากนี้ ควรมีการศึกษาผลกระทบของการประยุกต์ใช้ศาสตร์ พระราชทานในพื้นที่ชายแดนภาคใต้ เพื่อเสริมสร้างความยั่งยืนในงานภาครัฐและความสัมพันธ์ที่ ดีระหว่างประชาชนและหน่วยงานรัฐ

เอกสารอ้างอิง

โกมินทร์ ว่างอ่อน, ชาญชัย ฤทธิธรรม, วรรณะ รัตนพงษ์, และ อารีย์ บินประทาน. (2566).

การสร้างพื้นที่ทางสังคมวัฒนธรรมของกลุ่มชาติพันธุ์อาข่าและไตเขินในบริบทการค้าและ การท่องเที่ยว อำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงราย. *วารสารสังคมศาสตร์และศาสตร์ร่วมสมัย*, 4(2), 1-14.



- ครุฑร หนูทอง. (2567). ผลกระทบของขบวนการเคลื่อนไหวทางสังคมและการเมืองของกลุ่มมุสลิมในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ประเทศไทย. *วารสารวิชาการ การจัดการภาครัฐและเอกชน*, 6(2), 109-121.
- เดชชาติ ตรีทรัพย์. (2562). แนวทางส่งเสริมการอยู่ร่วมกันอย่างสันติวิธีตามทัศนะของประชาชนในเขตจังหวัดชายแดนภาคใต้. *วารสารมหาจุฬานาครทรรค*. 6(2), 717-735.
- แทนพันธุ์ โกสุวินทร์ และกฤษฎี กิตติฐานันส. (2567). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดสมุทรสาคร. *วารสารสังคมศาสตร์และศาสตร์รวมสมัย*, 5(1), 30-43.
- ศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้. (2564). รายงานผลการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2564. สืบค้นจาก <https://www.sbpac.go.th/home/wp-content/uploads/2024/02/%E0%B8%A3%E0%B8%B2%E0%B8%A2%E0%B8%87%E0%B8%B2%E0%B8%99%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%94%E0%B8%B3%E0%B9%80%E0%B8%99%E0%B8%B4%E0%B8%99%E0%B8%87%E0%B8%B2%E0%B8%99%E0%B8%9B%E0%B8%A3%E0%B8%B0%E0%B8%88%E0%B8%B3%E0%B8%9B%E0%B8%B5-2564.pdf>
- อริสา สายศรีโกศล, และ กฤตสุขชิน พลเสน. (2567). อารมณ์ลักษณะทางวัฒนธรรมของชาวไทยเชื้อสายเวียดนามบนฐานแนวคิดทางพระพุทธศาสนาในจังหวัดสุราษฎร์ธานี. *วารสารสันติสุขปริทรรศน์*, 5(1), 102-112.
- อับดุลค้อเล็ด เจะแดต. (2560). มุมมองของประชาชนที่มีต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่รัฐในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้. *วารสารอัล-ฮิกมะฮ มหาวิทยาลัยฟาฏอนี*, 7(13), 15-23.
- อารยา ยอดขยัน, ประจวบ ทองศรี, และ อัลญานัน สมุห์เสนีโต. (2566). กลยุทธ์การแก้ไขปัญหาความยากจนของประชาชนในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้. *วารสารสังคมศาสตร์และวัฒนธรรม*, 7(10), 278-285.



- Ang, S., Rockstuhl, T., & Erez, M. (2024). *Cultural intelligence and global identity: Complementarity in global leadership*. In M. J. Gelfand & M. Erez (Eds.), *The Oxford handbook of cross-cultural organizational behavior* (pp. 667–689). Oxford Academic.
- Byiringiro, O., & Awuor, R. A. (2023). Multicultural leadership: A literature review. *Pan-African Journal of Education and Social Sciences (PAJES)*, 4(2), 42-52.
- Cooper, C. A., Knotts, H. G., & Brennan, K. M. (2008). The importance of trust in government for public administration: *The case of zoning*. *Public Administration Review*, 68(3), 459-468.
- Kemmis, S., & McTaggart, R. (1988). *The Action Research Planner (3rd ed.)*. Deakin University Press.
- Khorasane, K. (2024). Being open-minded about open-mindedness. *Philosophy*, 99(2), 191-221.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2022). *Leadership: Theory, application, and skill development (7th ed.)*. SAGE Publications.
- Marchant, G. (2021, December 20). In *Galileo's shadow: The importance of open-mindedness in science*. Charles Koch Foundation.
- Rahman, A. (2002). Leadership for multicultural teams: The challenges in managing cross-cultural conflicts. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 2(2), 229-243.
- Reina, D.S. & Reina, M.L. (2015) *Trust and Betrayal in the Workplace: Building Effective Relationships in Your Organization*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Scupin, R. (2013). South Thailand: Politics, identity, and culture. *The Journal of Asian Studies*, 72(2), 423-432.



Tepsinga, P., Laeheema, K., & Azizskul, H. (2022). Roles of Buddhist monks in strengthening relationships between Muslims and Buddhists in the three southern border provinces. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 43(4), 569–574

Liow, J, C,. (2008). Islamic education in southern Thailand: Negotiating Islam, identity, and modernity. In R. W. Hefner (Eds.), *Making Modern Muslims: The Politics of Islamic Education in Southeast Asia* (pp. 141–171). Honolulu: University of Hawaii Press.