

2020-01-01

## Approaches for Developing Thai Diplomats to Become World Class(แนวทางการพัฒนานักการทูตไทยสู่มาตรฐานสากล)

Suwanee Auephunsirikul

Suebsakul Narintarangkul Na Ayudhaya

Follow this and additional works at: <https://digital.car.chula.ac.th/cujss>



Part of the [Social and Behavioral Sciences Commons](#)

---

### Recommended Citation

Auephunsirikul, Suwanee and Narintarangkul Na Ayudhaya, Suebsakul (2020) "Approaches for Developing Thai Diplomats to Become World Class(แนวทางการพัฒนานักการทูตไทยสู่มาตรฐานสากล)," *Journal of Social Sciences*: Vol. 50: Iss. 2, Article 8.

Available at: <https://digital.car.chula.ac.th/cujss/vol50/iss2/8>

This Article is brought to you for free and open access by the Chulalongkorn Journal Online (CUJO) at Chula Digital Collections. It has been accepted for inclusion in Journal of Social Sciences by an authorized editor of Chula Digital Collections. For more information, please contact [ChulaDC@car.chula.ac.th](mailto:ChulaDC@car.chula.ac.th).

# Approaches for Developing Thai Diplomats to Become World Class\*\*\*

Suwanee Auephunsirikul\*

Suebsakul Narintarangkul Na Ayudhaya\*\*

## Abstract

The purposes of this article were to study the current state and desired state of the development of diplomats' competencies and to propose approaches for training and development of diplomats' competencies to become world class. This study employed a mixed method research design. From a total population 836 diplomats, 240 samples were selected by using stratified random sampling. The research instruments used for quantitative data were a questionnaire and an evaluation form to assess appropriateness and feasibility. Qualitative data were collected by interviewing according to a schedule.

The findings on the current state of the training and development of diplomats' competencies, were that on-the-job training and blended learning models were at a moderate level, while off-the-job training was at a low level. The findings on the desired state were at high level overall. The first priority needs index of the development of diplomats' competencies was off-the-job training, followed by blended learning and on-the-job training. Therefore, approaches to training and development using blended learning models that combine training and development methods are needed and should be performed together with training and development methods that are already being used and have proved effective. The essential method for further developing all competencies is coaching.

**Keywords:** *diplomat training and development, diplomats' competencies development, world class diplomacy*

---

\*Human Resource Officer (Professional Level), Devawongse Varopakarn Institute of Foreign Affairs, Ministry of Foreign Affairs, Sri Ayudhya Rd., Ratchathewi, Bangkok 10400. Email: auepun@hotmail.com

\*\*Lecturer, Department of Educational Policy, Management, and Leadership, Faculty of Education, Chulalongkorn University, Henri Dunant Rd., Pathumwan, Bangkok 10330. Email: suebsakul.n@chula.ac.th

\*\*\*This article is a part of the research entitled "Approaches for Training and Development of Diplomats' Competencies Based on World Class Diplomatic Service," Master of Education Program in Educational Management, Faculty of Education, Chulalongkorn University, 2018.

Received October 15, 2019; Revised February 2, 2020; Accepted August 5, 2020

# แนวทางการพัฒนานักการทูตไทยสู่มาตรฐานสากล\*\*\*

สุนีย์ เอื้อพันธ์ศิริกุล\*

สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา\*\*

## บทคัดย่อ

บทความนี้นำเสนอผลการศึกษานโยบายการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล เป็นการศึกษาโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของการพัฒนาสมรรถนะนักการทูต และเพื่อเสนอแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล โดยใช้วิธีวิจัยแบบผสมวิธี (mixed method research design) กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ได้แก่ นักการทูตระดับชำนาญการพิเศษ นักการทูตระดับชำนาญการ และนักการทูตระดับปฏิบัติการ สังกัดกระทรวงการต่างประเทศ จำนวน 240 คน ได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบสัมภาษณ์ และแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้

ผลการศึกษาพบว่าในภาพรวมสภาพปัจจุบันของการพัฒนาสมรรถนะนักการทูตมีการฝึกอบรมและพัฒนาด้วยรูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน และรูปแบบการเรียนรู้ผสมผสานอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนรูปแบบการพัฒนา นอกเวลาปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย ในขณะที่สภาพพึงประสงค์อยู่ในระดับมากทุกรูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนา โดยรูปแบบการพัฒนา นอกเวลาปฏิบัติงานเป็นรูปแบบการพัฒนาที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด รองลงมาคือรูปแบบการเรียนรู้ผสมผสาน และรูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน ตามลำดับ สำหรับแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล เป็นการเรียนรู้แบบผสมผสานระหว่างวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่จำเป็นและควรทำเพิ่มกับวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่ทำได้อยู่แล้วและควรทำต่อไป ซึ่งวิธีการที่จำเป็นและควรทำเพิ่มสำหรับการพัฒนาในทุก ๆ สมรรถนะคือการโค้ช

**คำสำคัญ:** การฝึกอบรมและพัฒนา นักการทูต, การพัฒนาสมรรถนะนักการทูต, การทูตมาตรฐานสากล

\*นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ ถนนศรีอยุธยา เขตราชเทวี กรุงเทพฯ 10400 อีเมล auepun@hotmail.com

\*\*อาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถนนอังรีดูนังต์ เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330 อีเมล suebsakul.n@chula.ac.th

\*\*\*บทความนี้เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์เรื่อง “แนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล” คุรุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2561

ได้รับบทความ 15 ตุลาคม 2562; แก้ไขปรับปรุง 2 กุมภาพันธ์ 2563; อนุมัติให้จัดพิมพ์ 5 สิงหาคม 2563

## บทนำ

ความผันผวนของโลกในศตวรรษที่ 21 ทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม ทำให้มิติด้านการต่างประเทศทั้งในระดับทวิภาคีและระดับพหุภาคีทวีความซับซ้อนมากขึ้น โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีที่ส่งผลให้เกิดยุทธศาสตร์ใหม่ด้านการต่างประเทศ ซึ่งก็คือการทูตยุคดิจิทัล (digital diplomacy) การปฏิรูปราชการไปสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 (Government 4.0) ความท้าทายที่ต้องเผชิญในอนาคต เช่น การเข้าสู่ยุควิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม รวมถึงพฤติกรรมการเรียนรู้ของมนุษย์ที่เปลี่ยนไปตามสภาพของยุคสมัย มูลเหตุเหล่านี้ล้วนส่งผลให้กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งเพื่อตอบสนองความต้องการจำเป็นและเพื่อเตรียมบุคลากรให้มีความรู้และมีทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงานท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของบริบทโลก โดยเฉพาะนักการทูตซึ่งเป็นกลไกหลักในการปฏิบัติการกิจท่ามกลางความผันผวนของโลกให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ด้านการต่างประเทศของไทยอันจะนำมาซึ่งผลประโยชน์แก่ประเทศชาติและประชาชน จึงจำเป็นต้องมีคุณสมบัติเหมาะสมตามมาตรฐานสากลและต้องมีสมรรถนะที่มีความจำเป็นต่อวิชาชีพนักการทูต

โดยที่นิยามและหลักเกณฑ์ของความเป็นสากล (world class) ซึ่งเป็นแนวปฏิบัติหรือเป็นมาตรฐานระดับสากล (international standard) ด้านการทูตและการต่างประเทศนั้น ยังไม่เคยมีทฤษฎีกำหนดค่านิยามที่เป็นมาตรฐานสากลไว้ เนื่องจากการพัฒนาบุคลากรด้านการทูตเป็นกระบวนการที่ไม่มีที่สิ้นสุด แต่ต้องปรับเปลี่ยนปรับปรุงให้สอดคล้องเท่าทันสภาพการณ์ความเปลี่ยนแปลงของโลกในแต่ละยุคสมัยอยู่เสมอ

ขณะเดียวกันมาตรฐานสากลด้านการทูตมีลักษณะเชิงสัมพันธ์จากการที่ปรัชญา วิสัยทัศน์ และจุดเน้นด้านการต่างประเทศของแต่ละประเทศ แม้กรอบใหญ่จะมีความใกล้เคียงกัน แต่ในรายละเอียดแล้วจะมีความแตกต่าง หลากหลาย ไม่มีสูตรสำเร็จ ต่างดำเนินการตามภาวะเงื่อนไข ปัจจัยแวดล้อม เหตุผล ความจำเป็นและความต้องการของแต่ละประเทศ จึงทำให้การตีความคำว่า world class diplomacy หรือ world class diplomatic service มีความแตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับความคาดหวัง มุมมอง และประสบการณ์ของแต่ละบุคคล (Chantipa Phutrakul 2008)

จากการศึกษาสมรรถนะนักการทูตไทยตามแนวคิดมาตรฐานสากล พบว่าประกอบด้วยกลุ่มสมรรถนะหลัก 4 กลุ่ม ได้แก่ (Suwanee Auephunsirikul 2018)

1. **กลุ่มภาวะผู้นำ (leadership)** หมายถึงกระบวนการเชิงปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยผู้นำเป็นตัวแทนในการสร้างและพัฒนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ช่วยแนะแนวและนำทางพฤติกรรมในการทำงานเพื่อมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การร่วมกัน ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 4 สมรรถนะ ได้แก่ ทักษะภาวะผู้นำ (leadership skill) การคิดวิเคราะห์และการตัดสินใจ (analytical thinking and decision making) วิสัยทัศน์ (vision) และมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน (achievement results)

2. **กลุ่มการสร้างความสัมพันธ์ (interpersonal/building relationships)** เป็นกลุ่มสมรรถนะด้านการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ทั้งในระดับองค์การและระดับบุคคล ในปัจจุบันทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หรือกลุ่มสมรรถนะและทักษะด้านคน (people skills and competencies cluster) เป็นองค์ประกอบสำคัญสูงสุดของความสำเร็จในทุกขอบข่ายของการบริหาร

(Suebsakul Narintarangkul Na Ayudhaya, Pruet Siribanpitak and Piyapong Sumettikoon 2016) กลุ่มสมรรถนะนี้ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 4 สมรรถนะ ได้แก่ ความไวต่อการรับรู้และการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมที่แตกต่าง (cultural sensitivity) ทักษะการเจรจาต่อรอง (negotiation) การสื่อสารภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และภาษาต่างประเทศอื่น ๆ (communication in Thai, English and other languages) และการทำงานร่วมกับผู้อื่นและการทำงานเป็นทีม (collaboration and teamwork)

3. **กลุ่มด้านกลยุทธ์ (strategy)** เป็นกลุ่มสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับทักษะเชิงยุทธศาสตร์และการวางแผนอนาคต ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 3 สมรรถนะ ได้แก่ ความคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking) การสร้างเครือข่ายทางยุทธศาสตร์ (strategic networking) และทักษะเทคโนโลยีดิจิทัล (digital literacy skill)

4. **กลุ่มการบริหาร (management)** เป็นกลุ่มสมรรถนะด้านการบริหารจัดการองค์การและบริหารกิจกรรมการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 3 สมรรถนะ ได้แก่ การบริหารจัดการทรัพยากร (managing resources) การชี้แนะ การเพิ่มพลังอำนาจในการทำงาน และการเอื้ออาทรผู้อื่น (coaching and empowering and caring others) และจิตบริการ (service mind)

ในส่วนของแนวทางการพัฒนา หมายถึง แบบอย่างหรือแนวปฏิบัติในการฝึกอบรมและพัฒนา โดยใช้รูปแบบและวิธีการที่เหมาะสมเป็นระบบและมีแบบแผน ซึ่งสอดคล้องกับการให้ความหมายของการฝึกอบรมและพัฒนา (training and development) ว่าเป็นกระบวนการเพื่อการพัฒนาส่งเสริมและสนับสนุน

บุคลากรให้มีศักยภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรม สมรรถนะ และทักษะที่เหมาะสมตามความต้องการของงานในแต่ละตำแหน่งหรือความต้องการในอาชีพการงานของตน เพื่อให้บุคลากรสามารถปรับตัวในการปฏิบัติงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและเพิ่มขีดความสามารถและศักยภาพต่อบทบาทหน้าที่ที่มีความซับซ้อนมากขึ้นต่อไป (Pruet Siribanpitak et al. 2017) สำหรับ การศึกษารูปแบบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะนักการทูต ในครั้งนี้ เป็นการพัฒนาไปสู่การสร้างความหลากหลายของรูปแบบและวิธีการพัฒนาให้ก้าวออกจากการฝึกอบรมเพียงวิธีเดียว จึงประกอบด้วยการเรียนรู้ 3 รูปแบบ และวิธีการพัฒนา 12 วิธี โดยอ้างอิงคำอธิบายแต่ละวิธีการจากรายงานการวิจัยเรื่องการพัฒนาแนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (Pruet Siribanpitak et al. 2017) ดังต่อไปนี้

**รูปแบบที่ 1 การพัฒนาในขณะที่ปฏิบัติงาน (on-the-job development)** เป็นการที่ผู้รับการพัฒนาได้เรียนรู้เทคนิควิธีการทำงานจนเกิดทักษะ มีความชำนาญจากการได้ฝึกหรือทดลองปฏิบัติ รวมทั้งอาจได้รับการถ่ายทอดจากผู้บริหารหรือพี่เลี้ยงไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติงานจริง อาจรวมถึงการหมุนเวียนงานด้วย เป็นรูปแบบที่ใช้กันอยู่มากกว่าวิธีอื่น ๆ เพราะเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง ซึ่งช่วยให้สามารถเรียนรู้และนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ เป็นการพัฒนาแบบการเรียนรู้ด้วยการกระทำ (Dessler 2011) ประกอบด้วยวิธีการพัฒนา 5 วิธี ดังนี้

1. **การโค้ช (coaching)** เป็นกระบวนการช่วยให้บุคลากรเกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวก โดยผู้เป็นโค้ชและผู้ถูกโค้ชจะร่วมมือกันเพื่อกระตุ้นให้คิดและเกิดมุมมองที่ยกระดับศักยภาพหรือความสามารถ

ของผู้ถูกโค้ชไปสู่เป้าหมายที่ต้องการทั้งในการทำงานหรือส่วนตัว (International Coach Federation 2017) รูปแบบการโค้ชที่ประสบความสำเร็จเป็นรูปแบบการโค้ชแบบผสมผสาน (blended coaching) ระหว่างการโค้ช การเป็นพี่เลี้ยง กับการให้คำปรึกษาเข้าด้วยกันมากกว่าการใช้รูปแบบใดรูปแบบหนึ่งเพียงอย่างเดียว

## 2. การเป็นเงาในการทำงาน (work shadowing)

เป็นการที่ผู้บริหารมือใหม่ทำงานร่วมกันในบริบทการทำงานปกติ การเรียนรู้เกิดจากกระบวนการสังเกตและการสะท้อนมุมมองบนพฤติกรรมและการตัดสินใจที่ผู้บริหารตัวอย่างได้แสดงออกมา สิ่งสำคัญคือการกำหนดวัตถุประสงค์และกำหนดการเพื่อให้ผู้บริหารมือใหม่สามารถเตรียมตัวและเข้าใจประเด็นการเรียนรู้จากสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม (Roan and Rooney 2006, 433-454)

## 3. การเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์เป็นฐานหรือผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน (experience based/in-work learning)

เป็นรูปแบบที่การเรียนรู้กับการพัฒนาสามารถไปพร้อม ๆ กันได้ (Smith and Pourchot 1998, 8)

## 4. การฝึกงาน (internship)

เป็นการพัฒนา ก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง โดยจะต้องมีสถานที่ฝึกงาน ได้รับมอบหมายงานที่จะต้องรับผิดชอบเพื่อฝึกทักษะที่จำเป็นต่อการทำหน้าที่

## 5. การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (job rotation)

เป็นการพัฒนาเพื่อให้ได้พบกับประสบการณ์ที่หลากหลายอันเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาวิชาชีพ

## รูปแบบที่ 2 การพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน (off-the-job development)

ร้อยละ 80 เป็นการเรียนรู้และพัฒนาางานของตนเองแบบไม่เป็นทางการ และยังรวมถึงการเข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตรหรือ

โครงการต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้นซึ่งอาจจัดขึ้นโดยหน่วยงานพัฒนาของต้นสังกัดหรือส่งเข้าไปรับการฝึกอบรมในหน่วยงานภายนอก (Dessler 2011) ประกอบด้วยวิธีการพัฒนา 6 วิธี ดังนี้

### 1. การอบรมและสัมมนา (lecture and seminar)

หมายถึง วิธีการในการเพิ่มพูนสมรรถนะในการทำงานของบุคคล ทั้งในด้านความคิด ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญ และพฤติกรรมอุปนิสัยและเจตคติ สำเนียงรับผิดชอบที่ดีต่อการทำงาน ซึ่งการอบรมและสัมมนามีหลากหลายรูปแบบ

### 2. การเรียนรู้ผ่านสถานการณ์จำลอง (simulation)

เป็นการทำทนายผู้เรียนให้ทำการวิเคราะห์ ข้อมูลที่มีอยู่และทำการตัดสินใจที่สำคัญเพื่อแก้ปัญหา จากโจทย์ที่องค์กรต้องเผชิญ เป็นวิธีที่เหมาะสมกับการพัฒนาสมรรถนะในกลุ่มประสานความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เหมาะสมกับวิธีการประเมินด้วยการใช้สถานการณ์เพื่อการตัดสินใจ (situational judgment test) (Suebsakul Narintarangkul Na Ayudhaya 2015)

### 3. การเรียนรู้ด้วยตัวเอง (self-study)

เป็นการเรียนรู้ที่ผู้ศึกษาทำการค้นคว้าหาข้อมูลด้วยตัวเองเพื่อหาคำตอบในประเด็นปัญหาที่ตนเองสนใจ

### 4. กรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย (case study)

เป็นหนึ่งในรูปแบบการพัฒนาเพื่อเปิดโอกาสให้ได้เห็นประสบการณ์การปฏิบัติของผู้อื่น โดยเรียนรู้ผ่านการวิเคราะห์ประสบการณ์เหล่านั้น จากนั้นจึงหาวิธีการ แนวคิดสร้างสรรค์ เพื่อแก้ปัญหาสถานการณ์ดังกล่าว สิ่งสำคัญในการพัฒนาด้วยวิธีการนี้จำเป็นต้องอาศัยการสะท้อนคิด (reflection) และอภิปราย (discuss) เพื่อให้ผู้เข้าอบรมเกิดการพัฒนาสูงสุด

### 5. การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนาหรือการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (network/

virtual network/cohorts/professional learning community - PLC) เป็นหนึ่งในรูปแบบการพัฒนาที่เน้นการนำองค์ความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ หรือการนำองค์ความรู้ของบุคคลอื่นมาสร้างเป็นองค์ความรู้ใหม่ของตนเอง (Knight 2002, 229 - 241)

6. การศึกษาดูงาน (study visits) มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้เห็นประสบการณ์ใหม่ ๆ และได้เรียนรู้เรื่องใหม่ ๆ ที่ดีจากองค์กรภายนอก

**รูปแบบที่ 3 การเรียนรู้แบบผสมผสาน (blended learning)** เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่ผสมผสานรูปแบบการเรียนรู้ที่หลากหลาย โดยแต่ละวิธีต่างส่งเสริมและสนับสนุนซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ (Armstrong and Taylor 2014) โดยอาจกำหนดสัดส่วนการเรียนรู้แบบ 70:20:10 ซึ่งหมายถึงการเรียนรู้ร้อยละ 70 เกิดจากการพัฒนาในการทำงานหรือโครงการที่ได้รับมอบหมายที่มีลักษณะท้าทาย (challenging assignment) การเรียนรู้ร้อยละ 20 เกิดจากการพัฒนาผ่านบุคคลอื่น (developmental relationships) และการเรียนรู้ร้อยละ 10 เกิดจากการพัฒนาในรูปแบบอบรมและสัมมนาทั่วไป (coursework and training) (Rabin 2014; Arets, Jennings and Heijnen 2016)

## วิธีการศึกษา

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูต และเพื่อนำเสนอแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธี (mixed method research design)

ประชากร คือ ข้าราชการพลเรือนตำแหน่งประเภทวิชาการและอำนวยการระดับต้น ตำแหน่งนักการทูต สังกัดกระทรวงการต่างประเทศ จำนวน 836 คน แบ่งตามระดับตำแหน่ง ดังนี้

กลุ่มที่ 1 นักการทูตระดับชำนาญการพิเศษ/อัครราชทูตที่ปรึกษา/ผู้อำนวยการกอง และเลขานุการกรม จำนวน 182 คน

กลุ่มที่ 2 นักการทูตระดับชำนาญการ (ซี 7 เดิม)/ที่ปรึกษา จำนวน 228 คน

กลุ่มที่ 3 นักการทูตระดับชำนาญการ (ซี 6 เดิม)/เลขานุการเอก และนักการทูตปฏิบัติการ (ซี 5 เดิม)/เลขานุการโท จำนวน 328 คน

กลุ่มที่ 4 นักการทูตระดับปฏิบัติการ (ซี 4 เดิม)/เลขานุการตรี และนักการทูตปฏิบัติการ (ซี 3 เดิม)/ผู้ช่วยเลขานุการ จำนวน 98 คน

กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างด้วยการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (stratified random sampling) คำนวณตามสัดส่วนประชากรทั้ง 4 กลุ่ม ใช้สูตรของยามาเน่ (Yamane 1973) กำหนดระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 (confidence interval) ยอมให้เกิดความคลาดเคลื่อน (e)  $\pm$  ร้อยละ 5 ดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

เมื่อ  $N$  = จำนวนประชากรทั้งหมด

$n$  = ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่คำนวณได้

$e$  = ความคลาดเคลื่อนที่สามารถยอมรับได้

โดยกำหนดไว้ที่ร้อยละ 5

เมื่อแทนค่าตามสูตรแล้ว ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละระดับตำแหน่ง ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนประชากรและจำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละระดับตำแหน่ง

ระดับตำแหน่ง	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
กลุ่มที่ 1 นักการทูตชำนาญการพิเศษ/อัครราชทูตที่ปรึกษา/ ผู้อำนวยการกอง และเลขานุการกรม	182	59
กลุ่มที่ 2 นักการทูตชำนาญการ (ซี 7 เดิม)/ที่ปรึกษา	228	74
กลุ่มที่ 3 นักการทูตระดับชำนาญการ (ซี 6 เดิม)/เลขานุการเอก และนักการทูตปฏิบัติการ (ซี 5 เดิม)/เลขานุการโท	328	106
กลุ่มที่ 4 นักการทูตระดับปฏิบัติการ (ซี 4 เดิม)/เลขานุการตรี และนักการทูตปฏิบัติการ (ซี 3 เดิม)/ผู้ช่วยเลขานุการ	98	32
<b>รวม</b>	<b>836</b>	<b>271</b>

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของการฝึกอบรม และพัฒนาสมรรถนะนักการทูต แบบสัมภาษณ์เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล และแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าร้อยละ (percentage) ค่าความถี่ (frequency) ค่าเฉลี่ย (mean) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation: S.D.) และค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น PNI<sub>Modified</sub> (Priority Needs Index Modified) เป็นการจัดลำดับความสำคัญของการพัฒนาโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย หมายความว่าหาก PNI มีค่ามาก แสดงว่ามีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาอยู่ในระดับสูง ในทางตรงกันข้าม หาก PNI มีค่าน้อย แสดงว่ามีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาอยู่ในระดับต่ำ

## ผลการศึกษา

### 1. สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูต

1.1 สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตในภาพรวมของกลุ่มสมรรถนะ พบว่าสภาพปัจจุบันของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตในกลุ่มสมรรถนะภาวะผู้นำและกลุ่มสมรรถนะด้านการสร้างความสัมพันธ์มีการฝึกอบรมและพัฒนาอยู่ในระดับปานกลาง กลุ่มสมรรถนะด้านกลยุทธ์และกลุ่มสมรรถนะด้านการบริหารมีการฝึกอบรมและพัฒนาอยู่ในระดับน้อย ในขณะที่สภาพพึงประสงค์ของการฝึกอบรมและพัฒนาอยู่ในระดับมากทุกกลุ่มสมรรถนะ โดยกลุ่มสมรรถนะที่มีความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาสูงสุด คือ กลุ่มสมรรถนะด้านกลยุทธ์ รองลงมาคือ กลุ่มสมรรถนะด้านการบริหาร กลุ่มสมรรถนะด้านการสร้างความสัมพันธ์ และกลุ่มสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ ตามลำดับ



1.2 สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนา สมรรถนะนักการทูตจำแนกตามกลุ่มสมรรถนะ พบว่า สมรรถนะในกลุ่มภาวะผู้นำซึ่งประกอบด้วยทักษะ ภาวะผู้นำ สมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์และการ ตัดสินใจ สมรรถนะด้านวิสัยทัศน์ และสมรรถนะด้าน มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานมีการฝึกอบรมและพัฒนาอยู่ใน ระดับปานกลาง ในขณะที่สภาพพึงประสงค์อยู่ในระดับ มากทุกสมรรถนะ โดยสมรรถนะที่มีความต้องการจำเป็น ในการฝึกอบรมและพัฒนาสูงสุด คือ สมรรถนะด้าน วิสัยทัศน์ รองลงมาคือ สมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์ และการตัดสินใจ สมรรถนะด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน และทักษะภาวะผู้นำ ตามลำดับ

สภาพปัจจุบันของการฝึกอบรมและพัฒนา สมรรถนะนักการทูตในกลุ่มสมรรถนะด้านการสร้าง ความสัมพันธ์ พบว่าสมรรถนะด้านความไวต่อการรับรู้ และการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมที่แตกต่าง ทักษะ การเจรจาต่อรอง สมรรถนะด้านการสื่อสารภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และภาษาต่างประเทศอื่น ๆ และสมรรถนะ ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่นและการทำงานเป็นทีมมีการ ฝึกอบรมและพัฒนาอยู่ในระดับปานกลาง ในขณะที่ สภาพพึงประสงค์อยู่ในระดับมากทุกสมรรถนะ โดย สมรรถนะที่มีความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมและ พัฒนาสูงสุด คือ ทักษะการเจรจาต่อรอง รองลงมาคือ สมรรถนะด้านการสื่อสารภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และ ภาษาต่างประเทศอื่น ๆ สมรรถนะด้านการทำงาน ร่วมกับผู้อื่นและการทำงานเป็นทีม และสมรรถนะด้าน ความไวต่อการรับรู้และการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรม ที่แตกต่าง ตามลำดับ

สภาพปัจจุบันของการฝึกอบรมและพัฒนา สมรรถนะนักการทูตในกลุ่มสมรรถนะด้านกลยุทธ์

พบว่าสมรรถนะด้านความคิดเชิงกลยุทธ์มีการฝึกอบรม และพัฒนาอยู่ในระดับปานกลาง สมรรถนะด้านการ สร้างเครือข่ายทางยุทธศาสตร์ และทักษะเทคโนโลยี ดิจิทัลมีการฝึกอบรมและพัฒนาอยู่ในระดับน้อย ในขณะที่สภาพพึงประสงค์อยู่ในระดับมากทุกสมรรถนะ โดยสมรรถนะที่มีความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม และพัฒนาสูงสุด คือ ทักษะเทคโนโลยีดิจิทัล รองลงมา คือ สมรรถนะด้านความคิดเชิงกลยุทธ์ และสมรรถนะ ด้านการสร้างเครือข่ายทางยุทธศาสตร์ ตามลำดับ

สภาพปัจจุบันของการฝึกอบรมและพัฒนา สมรรถนะนักการทูตในกลุ่มสมรรถนะด้านการบริหาร พบว่าสมรรถนะด้านจิตบริการมีการฝึกอบรมและ พัฒนาอยู่ในระดับปานกลาง สมรรถนะด้านการบริหาร จัดการทรัพยากร และสมรรถนะด้านการชี้แนะ การ เพิ่มพลังอำนาจในการทำงาน และการเอื้ออาทรผู้อื่น มีการฝึกอบรมและพัฒนาอยู่ในระดับน้อย ในขณะที่ สภาพพึงประสงค์อยู่ในระดับมากทุกสมรรถนะ โดย สมรรถนะที่มีความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมและ พัฒนาสูงสุด คือ สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ ทรัพยากร รองลงมาคือ สมรรถนะด้านการชี้แนะ การ เพิ่มพลังอำนาจในการทำงาน และการเอื้ออาทรผู้อื่น และสมรรถนะด้านจิตบริการ ตามลำดับ

1.3 สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของรูปแบบการฝึกอบรมและ พัฒนาสมรรถนะนักการทูตในภาพรวมของกลุ่มสมรรถนะ พบว่าสภาพปัจจุบันของการฝึกอบรมและพัฒนา สมรรถนะนักการทูตในภาพรวมทั้ง 4 กลุ่มสมรรถนะ มีการพัฒนาด้วยรูปแบบการพัฒนาในขณะที่ปฏิบัติงาน และรูปแบบการเรียนรู้ผสมผสานอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนรูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงานอยู่ใน ระดับน้อย ในขณะที่สภาพพึงประสงค์อยู่ในระดับมาก

ทุกรูปแบบการพัฒนา สำหรับความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตในภาพรวมทั้ง 4 กลุ่มสมรรถนะ พบว่ารูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน รองลงมาคือ รูปแบบการเรียนรู้ผสมผสาน และรูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน

1.4 สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของรูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูต จำแนกตามกลุ่มสมรรถนะ สรุปได้ดังนี้

กลุ่มสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ พบว่ามีการฝึกอบรมและพัฒนาอยู่ในระดับปานกลางทุกรูปแบบ การฝึกอบรมและพัฒนา ในขณะที่สภาพพึงประสงค์อยู่ในระดับมากทุกรูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนา โดยรูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน รองลงมาคือ รูปแบบการเรียนรู้ผสมผสาน และรูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน

กลุ่มสมรรถนะด้านการสร้างความสัมพันธ์ พบว่ามีการฝึกอบรมและพัฒนาอยู่ในระดับปานกลางทุกรูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนา ในขณะที่สภาพพึงประสงค์ของการฝึกอบรมและพัฒนาอยู่ในระดับมากทุกรูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนา โดยรูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน รองลงมาคือ รูปแบบการเรียนรู้ผสมผสาน และรูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน

กลุ่มสมรรถนะด้านกลยุทธ์ พบว่ามีการฝึกอบรมและพัฒนาด้วยรูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน และรูปแบบการเรียนรู้ผสมผสานอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนรูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน

อยู่ในระดับน้อย ในขณะที่สภาพพึงประสงค์ของการฝึกอบรมและพัฒนาอยู่ในระดับมากทุกรูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนา โดยรูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน รองลงมาคือ รูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน และรูปแบบการเรียนรู้ผสมผสาน

กลุ่มสมรรถนะด้านการบริหาร พบว่ามีการฝึกอบรมและพัฒนาด้วยรูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนรูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน และรูปแบบการเรียนรู้ผสมผสานอยู่ในระดับน้อย ในขณะที่สภาพพึงประสงค์อยู่ในระดับมากทุกรูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนา โดยรูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน รองลงมา คือ รูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน และรูปแบบการเรียนรู้ผสมผสาน

1.5 สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตในภาพรวมของกลุ่มสมรรถนะสภาพปัจจุบันของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตในภาพรวมทั้ง 4 กลุ่มสมรรถนะ พบว่ามีการฝึกอบรมและพัฒนาอยู่ในระดับปานกลางและระดับน้อย ในขณะที่สภาพพึงประสงค์ของการฝึกอบรมและพัฒนาอยู่ในระดับมากทุกวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา โดยวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุดสามลำดับแรก คือ การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง การศึกษาดูงาน และการโค้ช

1.6 สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูต จำแนกตามกลุ่มสมรรถนะ สรุปได้ดังนี้

กลุ่มสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ พบว่ามีการฝึกอบรมและพัฒนาทั้งในระดับมาก ระดับปานกลางและระดับน้อย ในขณะที่สภาพพึงประสงค์อยู่ในระดับมากทุกวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา โดยวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุดสามลำดับแรก คือ การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และการศึกษาดูงาน

กลุ่มสมรรถนะด้านการสร้างความสัมพันธ์ พบว่ามีการฝึกอบรมและพัฒนาด้วยวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาต่าง ๆ ทั้งในระดับมาก ระดับปานกลางและระดับน้อย ในขณะที่สภาพพึงประสงค์อยู่ในระดับมากทุกวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา โดยวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุดสามลำดับแรก คือ การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง การฝึกงาน และการศึกษาดูงาน

กลุ่มสมรรถนะด้านกลยุทธ์ พบว่ามีการฝึกอบรมและพัฒนาด้วยวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาต่าง ๆ อยู่ในระดับปานกลางและระดับน้อย ในขณะที่สภาพพึงประสงค์อยู่ในระดับมากทุกวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา โดยวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุดสามลำดับแรก คือ การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง การโค้ช และการศึกษาดูงาน

กลุ่มสมรรถนะด้านการบริหาร พบว่ามีการฝึกอบรมและพัฒนาด้วยวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาต่าง ๆ อยู่ในระดับปานกลางและระดับน้อย ในขณะที่สภาพพึงประสงค์อยู่ในระดับมากทุกวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา โดยวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุดสามลำดับแรก คือ การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง การอบรมและสัมมนา และการฝึกงาน

## 2. แนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามสามารถจำแนกวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตได้เป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มที่มีค่าเฉลี่ยทั้งสภาพพึงประสงค์และค่าเฉลี่ยความต้องการจำเป็นของวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาอยู่ในระดับสูง และ 2) กลุ่มที่มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์สูง แต่ค่าเฉลี่ยความต้องการจำเป็นของวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาอยู่ในระดับต่ำ เพราะทั้งสองกลุ่มเป็นข้อมูลสำคัญต่อการออกแบบและพัฒนาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะนักการทูต จากผลการศึกษานี้ ได้นำไปสู่การพัฒนาแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล โดยผ่านการประเมินร่างแนวทางทั้งจากการสัมภาษณ์และแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้จากผู้ทรงคุณวุฒิด้านการทูตการต่างประเทศและผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การจำแนกลักษณะวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา ดังตารางที่ 2 - 6

ตารางที่ 2 การจำแนกลักษณะวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาของกลุ่มสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ

1. กลุ่มสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ															
1.1 ทักษะภาวะผู้นำ ( $\bar{X}$ = 4.09, $PNI_{Modified}$ = 0.4382)				1.2 สมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์และการตัดสินใจ ( $\bar{X}$ = 4.00, $PNI_{Modified}$ = 0.4968)				1.3 สมรรถนะด้านวิสัยทัศน์ ( $\bar{X}$ = 4.00, $PNI_{Modified}$ = 0.5348)				1.4 สมรรถนะด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ( $\bar{X}$ = 3.95, $PNI_{Modified}$ = 0.4633)			
วิธีการฝึกอบรมและพัฒนา	วิธีการฝึกอบรมและพัฒนา			วิธีการฝึกอบรมและพัฒนา	วิธีการฝึกอบรมและพัฒนา			วิธีการฝึกอบรมและพัฒนา	วิธีการฝึกอบรมและพัฒนา			วิธีการฝึกอบรมและพัฒนา	วิธีการฝึกอบรมและพัฒนา		
	$\bar{X}$ สภาพปัจจุบัน	$\bar{X}$ สภาพพึงประสงค์	$PNI_{Modified}$		$\bar{X}$ สภาพปัจจุบัน	$\bar{X}$ สภาพพึงประสงค์	$PNI_{Modified}$		$\bar{X}$ สภาพปัจจุบัน	$\bar{X}$ สภาพพึงประสงค์	$PNI_{Modified}$		$\bar{X}$ สภาพปัจจุบัน	$\bar{X}$ สภาพพึงประสงค์	$PNI_{Modified}$
1) การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	2.48	4.13	0.6611	1) การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	2.41	4.03	0.6684	1) การโค้ช	2.51	4.30	0.7098	1) การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10	2.65	3.98	0.5039
2) การโค้ช	2.76	4.54	0.6440	2) การโค้ช	2.71	4.33	0.5960	2) การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	2.43	4.03	0.6615	2) การโค้ช	2.95	4.31	0.4639
3) การเป็นงานในกรทำงาน	2.73	4.21	0.5412	3) การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10	2.64	4.01	0.5189	3) การเป็นงานในกรทำงาน	2.73	4.22	0.5466	3) การเป็นงานในกรทำงาน	2.93	4.18	0.4253
4) การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10	2.83	4.09	0.4484	4) การเป็นงานในกรทำงาน	2.78	4.18	0.5015	4) การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10	2.62	4.04	0.5430	4) การเรียนรู้ด้วยตนเอง	3.13	3.96	0.2680
5) การเรียนรู้ด้วยตนเอง	3.60	4.10	0.1387	5) การเรียนรู้ด้วยตนเอง	3.31	4.05	0.2254	5) การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน	3.31	4.36	0.3157	5) การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน	3.54	4.38	0.2367
6) การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน	4.07	4.61	0.1331	6) การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน	3.66	4.39	0.1991	6) การเรียนรู้ด้วยตนเอง	3.10	4.04	0.2730				

= วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่จำเป็นและควรทำเพิ่ม       = วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่ทำได้อยู่แล้วและควรทำต่อไป

ที่มา: แนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล (Suwanee Auephunsirikul 2018)

ตารางที่ 3 การจำแนกลักษณะวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาของกลุ่มสมรรถนะด้านการสร้างความสัมพันธ์

2. กลุ่มสมรรถนะด้านการสร้างความสัมพันธ์															
2.1 ความไวต่อการรับรู้และการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมที่แตกต่าง ( $\bar{X}$ = 3.93, $PNI_{Modified}$ = 0.4623)				2.2 ทักษะการเจรจาต่อรอง ( $\bar{X}$ = 4.06, $PNI_{Modified}$ = 0.5501)				2.3 การสื่อสารภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และภาษาต่างประเทศอื่นๆ ( $\bar{X}$ = 4.03, $PNI_{Modified}$ = 0.4955)				2.4 การทำงานร่วมกับผู้อื่นและการทำงานเป็นทีม ( $\bar{X}$ = 3.96, $PNI_{Modified}$ = 0.4862)			
วิธีการฝึกอบรมและพัฒนา	$\bar{X}$ สภาพปัจจุบัน	$\bar{X}$ สภาพพึงประสงค์	$PNI_{Modified}$	วิธีการฝึกอบรมและพัฒนา	$\bar{X}$ สภาพปัจจุบัน	$\bar{X}$ สภาพพึงประสงค์	$PNI_{Modified}$	วิธีการฝึกอบรมและพัฒนา	$\bar{X}$ สภาพปัจจุบัน	$\bar{X}$ สภาพพึงประสงค์	$PNI_{Modified}$	วิธีการฝึกอบรมและพัฒนา	$\bar{X}$ สภาพปัจจุบัน	$\bar{X}$ สภาพพึงประสงค์	$PNI_{Modified}$
1) การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	2.58	4.01	0.5557	1) การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง	2.33	4.19	0.7946	1) การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	2.50	4.03	0.6090	1) การโค้ช	2.69	4.19	0.5573
2) การโค้ช	2.69	4.07	0.5147	2) การโค้ช	2.67	4.45	0.6703	2) การโค้ช	2.61	4.18	0.6022	2) การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10	2.66	3.98	0.4984
3) การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10	2.68	3.98	0.4852	3) การอบรมและสัมมนา	2.52	4.14	0.6413	3) การอบรมและสัมมนา	2.75	4.17	0.5167	3) การเป็นงานในการทำงาน	2.79	4.13	0.4776
4) การเป็นงานในการทำงาน	2.81	3.99	0.4178	4) การเป็นงานในการทำงาน	2.84	4.31	0.5176	4) การเป็นงานในการทำงาน	2.74	4.08	0.4878	4) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน	2.95	3.99	0.3536
5) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน	2.90	4.00	0.3788	5) การเรียนรู้ด้วยตนเอง	3.15	4.11	0.3038	5) การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน	3.54	4.45	0.2560	5) การเรียนรู้ด้วยตนเอง	3.07	3.97	0.2948
6) การเรียนรู้ด้วยตนเอง	3.21	4.03	0.2558	6) การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน	3.50	4.48	0.2798	6) การเรียนรู้ด้วยตนเอง	3.40	4.21	0.2390	6) การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน	3.50	4.47	0.2774
7) การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน	3.54	4.40	0.2426												

= วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่จำเป็นและควรทำเพิ่ม

= วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่ทำได้ดีอยู่แล้วและควรทำต่อไป

ที่มา: แนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล (Suwanee Auephunsirikul 2018)

ตารางที่ 4 การจำแนกลักษณะวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาของกลุ่มสมรรถนะด้านกลยุทธ์

3. กลุ่มสมรรถนะด้านกลยุทธ์											
3.1 ความคิดเชิงกลยุทธ์ ( $\bar{X}$ = 4.02, $PNI_{Modified}$ = 0.5875)				3.2 การสร้างเครือข่ายทางยุทธศาสตร์ ( $\bar{X}$ = 3.90, $PNI_{Modified}$ = 0.5795)				3.3 ทักษะเทคโนโลยีดิจิทัล ( $\bar{X}$ = 3.82, $PNI_{Modified}$ = 0.6551)			
วิธีการฝึกอบรม และพัฒนา	$\bar{X}$ สภาพปัจจุบัน	$\bar{X}$ สภาพพึงประสงค์	$PNI_{Modified}$	วิธีการฝึกอบรม และพัฒนา	$\bar{X}$ สภาพปัจจุบัน	$\bar{X}$ สภาพพึงประสงค์	$PNI_{Modified}$	วิธีการฝึกอบรม และพัฒนา	$\bar{X}$ สภาพปัจจุบัน	$\bar{X}$ สภาพพึงประสงค์	$PNI_{Modified}$
1) การฝึกอบรม ผ่านสถานการณ์ จำลอง	2.28	4.03	0.7729	1) การโค้ช	2.39	4.05	0.6946	1) การโค้ช	2.18	4.00	0.8410
2) การโค้ช	2.55	4.31	0.6939	2) การสร้างเครือข่าย เพื่อการพัฒนา/ การสร้างชุมชน แห่งการเรียนรู้ ทางวิชาชีพ	2.51	4.06	0.6179	2) การฝึกอบรม ผ่านสถานการณ์ จำลอง	2.18	3.93	0.8031
3) การอบรม และสัมมนา	2.48	4.10	0.6521	3) การเป็นงานในการ ทำงาน	2.57	4.06	0.5828	3) การอบรม และสัมมนา	2.24	4.01	0.7900
4) การเป็นงานในการ ทำงาน	2.72	4.24	0.5590	4) การสับเปลี่ยน หมุนเวียนงาน	2.54	3.90	0.5328	4) การเรียนรู้ ผ่านประสบการณ์ หรือการทำงาน	3.06	4.22	0.3787
5) การเรียนรู้ ผ่านประสบการณ์ หรือการทำงาน	3.18	4.40	0.3867	5) การเรียนรู้ ด้วยตนเอง	2.83	3.90	0.3785	5) การเรียนรู้ ด้วยตนเอง	3.00	4.01	0.3375
				6) การเรียนรู้ ผ่านประสบการณ์ หรือการทำงาน	3.11	4.24	0.3646				

□ = วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่จำเป็นและควรทำเพิ่ม      ■ = วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่ทำได้ดีอยู่แล้วและควรทำต่อไป

ที่มา: แนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล  
(Suwanee Auephunsirikul 2018)

ตารางที่ 5 การจำแนกลักษณะวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาของกลุ่มสมรรถนะด้านการบริหาร

4. กลุ่มสมรรถนะด้านการบริหาร											
4.1 การบริหารจัดการทรัพยากร ( $\bar{X}$ = 3.93, $PNI_{Modified}$ = 0.6596)				4.2 การชี้แนะ การเพิ่มพลังอำนาจ ใน การทำงาน และการเอื้ออาทรผู้อื่น ( $\bar{X}$ = 3.84, $PNI_{Modified}$ = 0.5911)				4.3 จิตบริการ ( $\bar{X}$ = 3.84, $PNI_{Modified}$ = 0.5285)			
วิธีการฝึกอบรม และพัฒนา	$\bar{X}$ สภาพปัจจุบัน	$\bar{X}$ สภาพพึงประสงค์	$PNI_{Modified}$	วิธีการฝึกอบรม และพัฒนา	$\bar{X}$ สภาพปัจจุบัน	$\bar{X}$ สภาพพึงประสงค์	$PNI_{Modified}$	วิธีการฝึกอบรม และพัฒนา	$\bar{X}$ สภาพปัจจุบัน	$\bar{X}$ สภาพพึงประสงค์	$PNI_{Modified}$
1) การได้ช	2.30	4.22	0.8300	1) การได้ช	2.45	4.12	0.6803	1) การได้ช	2.59	4.11	0.5878
2) การอบรม และสัมมนา	2.27	4.00	0.7629	2) การเป็นเงาในกร ทำงาน	2.57	4.14	0.6094	2) การเป็นเงาในกร ทำงาน	2.71	4.05	0.4954
3) การเป็นเงาในกร ทำงาน	2.44	4.16	0.7031	3) การเรียนรู้ ด้วยตนเอง	2.87	3.92	0.3657	3) การสับเปลี่ยน หมุนเวียนงาน	2.61	3.87	0.4824
4) การเรียนรู้ ผ่านประสบการณ์ หรือการทำงาน	3.05	4.33	0.4180	4) การเรียนรู้ ผ่านประสบการณ์ หรือการทำงาน	3.11	4.25	0.3655	4) การเรียนรู้ ด้วยตนเอง	3.01	3.93	0.3043
5) การเรียนรู้ ด้วยตนเอง	2.87	3.96	0.3788					5) การเรียนรู้ ผ่านประสบการณ์ หรือการทำงาน	3.25	4.22	0.2997

□ = วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่จำเป็นและควรทำเพิ่ม    ■ = วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่ทำได้ดีอยู่แล้วและควรทำต่อไป

ที่มา: แนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล (Suwanee Auephunsirikul 2018)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากลควรใช้รูปแบบการพัฒนาผสมผสาน 2 วิธีการเข้าด้วยกัน ประกอบด้วย

2.1 วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่จำเป็นและควรทำเพิ่ม หมายถึง วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีค่าเฉลี่ยทั้งสภาพพึงประสงค์และค่าเฉลี่ยความต้องการจำเป็นสูง เป็นวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีความสำคัญ และมีความจำเป็นสำหรับการพัฒนาสมรรถนะนักการทูต

2.2 วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่ทำได้ดีอยู่แล้วและควรทำต่อไป หมายถึง วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์สูง แต่ค่าเฉลี่ยความต้องการจำเป็นต่ำ เป็นวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันซึ่งทำได้ดีอยู่แล้ว และยังมีความต้องการให้ดำเนินการต่อไป

ตารางที่ 6 แนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล

สมรรถนะนักการทูต (diplomats' competencies)	การเรียนรู้แบบผสมผสาน (blending learning)							
	การพัฒนาในขณะที่ปฏิบัติงาน (on-the-job development)				การพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน (off-the-job development)			
	การโค้ช (Coaching)	การเป็นเงาในการทำงาน (work shadowing)	การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ การทำงาน (experience based/ in-work learning)	การสลับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (job rotation)	การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนาหรือ การมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (network/virtual network/colleagues/professional learning community - PLC)	การเรียนรู้ด้วยตนเอง (self-study)	การเรียนรู้ผ่านสถานการณ์ จำลอง (simulation)	การอบรมและสัมมนา (lecture and seminar)
1. ทักษะภาวะผู้นำ (leadership skill)	★	★	☆		★	☆		
2. การคิดวิเคราะห์และการตัดสินใจ (analytical thinking and decision making)	★	★	☆		★	☆		
3. วิสัยทัศน์ (vision)	★	★	☆		★	☆		
4. มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน (achievement results)	★	☆	☆			☆		
5. ความไวต่อการรับรู้และการปรับตัวเข้ากับ วัฒนธรรมที่แตกต่าง (cultural sensitivity)	★	☆	☆	☆	★	☆		
6. การเจรจาต่อรอง (negotiation)	★	☆	☆			☆	★	★
7. การสื่อสารภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และ ภาษาต่างประเทศอื่น ๆ (communication in Thai, English and other languages)	★	☆	☆		★	☆		★
8. การทำงานร่วมกับผู้อื่นและการทำงาน เป็นทีม (collaboration and teamwork)	★	☆	☆	☆		☆		
9. ความคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking)	★	☆	☆				★	★
10. การสร้างเครือข่ายทางยุทธศาสตร์ (strategic networking)	★	★	☆	☆	★	☆		
11. ทักษะเทคโนโลยีดิจิทัล (digital literacy skill)	★		☆			☆	★	★
12. การบริหารจัดการทรัพยากร (managing resources)	★	★	☆			☆		★
13. การชี้แนะ การเพิ่มพลังอำนาจในการทำงาน และการเอื้ออาทรผู้อื่น (coaching and empowering and caring others)	★	★	☆			☆		
14. จิตบริการ (service mind)	★	☆	☆	☆		☆		
<b>หมายเหตุ (remark):</b> ★ = วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่จำเป็นและควรทำเพิ่ม (training and development methods that are needed and should be performed) ☆ = วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่ทำได้ดีอยู่แล้วและควรทำต่อไป (training and development methods that are already being used and have proved effective)								



จากตารางที่ 6 อธิบายได้ว่าแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามมาตรฐานการทูตสากลสำหรับสมรรถนะหลัก 4 กลุ่ม ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย 14 รายการ เป็นการใช้รูปแบบการเรียนรู้แบบผสมผสานระหว่างการพัฒนาในขณะปฏิบัติงานกับการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน ซึ่งหมายความว่าวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาในแต่ละสมรรถนะจึงเป็นการผสมผสานวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาเช่นเดียวกัน ดังนี้

### 1. กลุ่มสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ

การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ สมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์และการตัดสินใจ และสมรรถนะด้านวิสัยทัศน์ ควรใช้วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่ทำได้ดีอยู่แล้วและควรทำต่อไป ได้แก่ การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน และการเรียนรู้ด้วยตนเอง ผสมผสานกับวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่จำเป็นและควรทำเพิ่ม ได้แก่ การโค้ช การเป็นเงาในการทำงาน และการสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนาหรือการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ส่วนการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ควรใช้วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่ทำได้ดีอยู่แล้วและควรทำต่อไป ได้แก่ การเป็นเงาในการทำงาน การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน และการเรียนรู้ด้วยตนเอง ผสมผสานกับวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่จำเป็นและควรทำเพิ่ม ได้แก่ การโค้ช

### 2. กลุ่มสมรรถนะด้านการสร้างความสัมพันธ์

การพัฒนาสมรรถนะด้านความไวต่อการรับรู้และการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมที่แตกต่าง ควรใช้วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่ทำได้ดีอยู่แล้วและควรทำต่อไป ได้แก่ การเป็นเงาในการทำงาน การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน

และการเรียนรู้ด้วยตนเอง ผสมผสานกับวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่จำเป็นและควรทำเพิ่ม ได้แก่ การโค้ช และการสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนาหรือการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ส่วนการพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรอง ควรใช้วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่ทำได้ดีอยู่แล้วและควรทำต่อไป ได้แก่ การเป็นเงาในการทำงาน การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน และการเรียนรู้ด้วยตนเอง ผสมผสานกับวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่จำเป็นและควรทำเพิ่ม ได้แก่ การโค้ช การเรียนรู้ผ่านสถานการณ์จำลอง และการอบรมและสัมมนา ในขณะที่การพัฒนาสมรรถนะด้านการสื่อสารภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และภาษาต่างประเทศอื่น ๆ ควรใช้วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่ทำได้ดีอยู่แล้วและควรทำต่อไป ได้แก่ การเป็นเงาในการทำงาน การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน และการเรียนรู้ด้วยตนเอง ผสมผสานกับวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่จำเป็นและควรทำเพิ่ม ได้แก่ การโค้ช การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนาหรือการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และการอบรมและสัมมนา และการพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่นและการทำงานเป็นทีม ควรใช้วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่ทำได้ดีอยู่แล้วและควรทำต่อไป ได้แก่ การเป็นเงาในการทำงาน การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน และการเรียนรู้ด้วยตนเอง ผสมผสานกับวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่จำเป็นและควรทำเพิ่ม ได้แก่ การโค้ช

### 3. กลุ่มสมรรถนะด้านกลยุทธ์

การพัฒนาสมรรถนะด้านความคิดเชิงกลยุทธ์ ควรใช้วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่ทำได้ดีอยู่แล้วและควรทำต่อไป ได้แก่ การเป็นเงาในการทำงาน และการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน ผสมผสานกับ

วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่จำเป็นและควรทำเพิ่ม ได้แก่ การโค้ช การเรียนรู้ผ่านสถานการณ์จำลอง และการอบรมและสัมมนา ส่วนสมรรถนะด้านการสร้างเครือข่ายทางยุทธศาสตร์ ควรใช้วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่ทำได้คืออยู่แล้วและควรทำต่อไป ได้แก่ การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน การปรับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน และการเรียนรู้ด้วยตนเอง ผสมผสานกับวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่จำเป็นและควรทำเพิ่ม ได้แก่ การโค้ช การเป็นเงาในการทำงาน และการสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนาหรือการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในขณะที่การพัฒนาทักษะเทคโนโลยีดิจิทัล ควรใช้วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่ทำได้คืออยู่แล้วและควรทำต่อไป ได้แก่ การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน และการเรียนรู้ด้วยตนเอง ผสมผสานกับวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่จำเป็นและควรทำเพิ่ม ได้แก่ การโค้ช การเรียนรู้ผ่านสถานการณ์จำลอง และการอบรมและสัมมนา

#### 4. กลุ่มสมรรถนะด้านการบริหาร

การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการทรัพยากร ควรใช้วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่ทำได้คืออยู่แล้วและควรทำต่อไป ได้แก่ การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน และการเรียนรู้ด้วยตนเอง ผสมผสานกับวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่จำเป็นและควรทำเพิ่ม ได้แก่ การโค้ช การเป็นเงาในการทำงาน และการอบรมและสัมมนา ในขณะที่พัฒนาสมรรถนะด้านการชี้แนะ การเพิ่มพลังอำนาจในการทำงาน และการเอื้ออาทรผู้อื่น ควรใช้วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่ทำได้คืออยู่แล้วและควรทำต่อไป ได้แก่ การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน และการเรียนรู้ด้วยตนเอง ผสมผสานกับวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่จำเป็นและควรทำเพิ่ม ได้แก่ การโค้ช การเป็นเงาในการทำงาน และการพัฒนา

สมรรถนะด้านจิตบริการ ควรใช้วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่ทำได้คืออยู่แล้วและควรทำต่อไป ได้แก่ การเป็นเงาในการทำงาน การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน การปรับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน และการเรียนรู้ด้วยตนเอง ผสมผสานกับวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่จำเป็นและควรทำเพิ่ม ได้แก่ การโค้ช

#### อภิปรายผลการศึกษา

1. จากผลการศึกษา สภาพปัจจุบันของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตด้วยวิธีการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด แสดงให้เห็นว่าปัจจุบันนักการทูตใช้วิธีการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงานในการพัฒนาสมรรถนะของตนมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาสภาพพึงประสงค์ที่พบว่าวิธีการดังกล่าวเป็นวิธีที่นักการทูตต้องการใช้เพื่อพัฒนาสมรรถนะของตนมากที่สุดด้วยเช่นกัน ซึ่งจากค่าเฉลี่ยที่สูงสุดของทั้งสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ เมื่อนำมาคำนวณค่าความต้องการจำเป็น จึงทำให้ความต้องการจำเป็นมีค่าต่ำ หากพิจารณาเฉพาะค่าความต้องการจำเป็นอาจถูกมองได้ว่าวิธีการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงานเป็นวิธีการที่ไม่มีความสำคัญ แต่ในความเป็นจริง วิธีการดังกล่าวเป็นวิธีที่นักการทูตใช้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและให้ความสำคัญมากอยู่แล้ว ดังนั้นจึงยังคงวิธีการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงานไว้ต่อไป

อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์และค่าเฉลี่ยความต้องการจำเป็นสำหรับวิธีการโค้ชในทุกกลุ่มสมรรถนะ พบว่ามีค่าเฉลี่ยสูงทั้งคู่ จึงสะท้อนให้เห็นว่าการพัฒนาด้วยการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงานเพียงวิธีการเดียวยังไม่เพียงพอ การโค้ชจึงเป็นวิธีการพัฒนาสมรรถนะที่นักการทูต

เห็นว่ามีความสำคัญและเป็นความต้องการจำเป็น ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะกระบวนการพัฒนาบุคลากรของกระทรวง การต่างประเทศด้านการโค้ชยังมีข้อจำกัด ซึ่งข้อค้นพบนี้ สอดคล้องกับผลการศึกษาเรื่องการพัฒนาบุคลากร ทางการทูต: กรณีศึกษาแนวทางการยกระดับสถาบัน การต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการให้เป็น school of diplomacy and foreign affairs ที่พบว่ากระบวนการ ที่เน้นให้ข้าราชการเรียนรู้ฝึกฝนจากประสบการณ์ทำงาน จริง (learning by doing หรือ on-the-job training) และ ใช้ระบบการฝึกฝน (apprenticeship) จากรุ่นสู่รุ่นอาจ ไม่เพียงพอที่จะให้นักการทูตไทยก้าวไปยืนอยู่ที่แถวหน้า ของภูมิภาคดังเช่นนักการทูตไทยในรุ่นก่อน (Cherdchai Chaivaivid 2013) นอกจากนี้มีงานวิจัยที่ได้ศึกษารูปแบบการโค้ชสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในสหรัฐอเมริกา โดยมหาวิทยาลัยอินเดียนา บลูมิงตัน ประเทศ สหรัฐอเมริกา (Lochmiller 2014, 59-84) พบว่ารูปแบบ การโค้ชแบบผสมผสานเป็นรูปแบบการโค้ชที่ประสบความสำเร็จ โดยกำหนดให้ในช่วงปีแรก การโค้ชจะใช้ วิธีการให้คำแนะนำ (instructional coaching) คือ การเล่าประสบการณ์หรือแนวทางที่เคยปฏิบัติในอดีต ในกรณีหรือในสถานการณ์เดียวกัน เพื่อให้ผู้ถูกโค้ช ได้เห็นประสบการณ์และนำไปประยุกต์ใช้ตามความ เหมาะสม และในช่วงปีที่สอง การโค้ชจะเป็นลักษณะ การช่วยให้คิดหาคำตอบด้วยตนเอง (facilitative coaching) เป็นการทำให้ผู้ถูกโค้ชสามารถสร้างทักษะ องค์ความรู้ ความเชื่อ และการตีความสิ่งต่าง ๆ ได้ด้วย ตนเอง ซึ่งรูปแบบการโค้ชลักษณะนี้เป็นการผสมผสาน รูปแบบการโค้ช การเป็นพี่เลี้ยง และการให้คำปรึกษา เข้าด้วยกันมากกว่าการใช้รูปแบบใดรูปแบบหนึ่งเพียง อย่างเดียว

2. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะเป็นการ พัฒนาแบบผสมผสานระหว่างวิธีการฝึกอบรมและ พัฒนาที่จำเป็นและควรทำเพิ่มกับวิธีการฝึกอบรมและ พัฒนาที่ทำได้ที่อยู่แล้วและควรทำต่อไป โดยผ่านวิธีการ ฝึกอบรมและพัฒนาที่หลากหลาย ซึ่งแต่ละวิธีต่าง ส่งเสริมและสนับสนุนกันและกันเพื่อให้เกิดกระบวนการ เรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ (Armstrong and Taylor 2014) สอดคล้องกับผลการศึกษาเรื่องกระบวนการเรียนรู้ของ มนุษย์ (Mondy and Mondy 2014 as cited in Sakon Bunsin 2017, 88) ที่พบว่าร้อยละ 20 มนุษย์สามารถ เรียนรู้ได้ดีจากการอ่านและการฟัง ร้อยละ 40 มนุษย์ สามารถเรียนรู้ได้ดีจากการมองเห็น ร้อยละ 50 มนุษย์ สามารถเรียนรู้ได้ดีจากการพูด ร้อยละ 60 มนุษย์ สามารถเรียนรู้ได้ดีจากการลงมือปฏิบัติ และร้อยละ 90 มนุษย์สามารถเรียนรู้ได้ดีจากทั้งการมองเห็น การฟัง การพูด และการลงมือปฏิบัติ ซึ่งผลการศึกษานี้ทำให้เกิด การเลือกใช้วิธีการฝึกอบรมที่แตกต่างกัน อีกทั้งการเรียน รู้ที่ดีที่สุดยังมาจากการเรียนรู้จากการทำงาน ผ่านการ ทำงานกลุ่มร่วมกัน ด้วยรูปแบบการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน จึงเกิดเป็นการเรียนรู้แบบผสมผสานและถูกนำมาใช้ใน องค์การเป็นอย่างมาก นอกจากนี้ Center for Creative Leadership (Rabin 2014; Arets, Jennings and Heijnen 2016) ยังได้อธิบายว่าการเรียนรู้ผสมผสาน แบบ 70:20:10 ไม่ใช่เป็นเพียงเรื่องของการใช้เทคโนโลยี หรือการผสมผสานห้องเรียนเข้ากับโลกออนไลน์และ ไม่ใช่เรื่องที่เกี่ยวข้องกับสื่อสังคมออนไลน์ (social media) เพียงอย่างเดียว แต่เป็นการออกแบบโครงสร้างการเรียนรู้ เพื่อช่วยให้เกิดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการ เรียนรู้แบบผสมผสานที่แท้จริงไม่ได้เป็นเพียงการผสม ผสานกิจกรรมในห้องเรียนหรือการเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี เท่านั้น หากแต่เป็นการผสมผสานกันระหว่างการเรียนรู้

แบบทางการกับการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการที่เกิดขึ้นในการทำงาน ซึ่งถือเป็นบริบทสำคัญของการเรียนรู้ อย่างแท้จริง โดยนัยนี้เห็นว่ากรอบรมในห้องเรียนกลับไม่ใช่สิ่งสำคัญมากนักเมื่อเปรียบเทียบกับ การเรียนรู้ที่ฝังตัวอยู่ในสภาพแวดล้อมของการทำงาน อย่างไรก็ตาม การกำหนดสัดส่วนการเรียนรู้แบบผสมผสานจะต้องคำนึงถึงพื้นฐานของผู้เรียนเป็นรายบุคคล เพราะผู้เรียนแต่ละคนมีองค์ความรู้และการสั่งสมประสบการณ์ที่แตกต่างกัน จึงควรมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับสัดส่วนให้เข้ากับความเป็นของผู้เรียนแต่ละคน โดยยังยึดหลักในการกำหนดสัดส่วนการเรียนรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ให้มากกว่าการเรียนรู้ที่ได้รับจากทฤษฎี เพราะการเรียนรู้ทฤษฎีเป็นกระบวนการเพื่อให้ได้รับความรู้เชิงเทคนิคเพื่อนำไปพัฒนาต่อยอด แต่การสร้างทักษะนั้น ต้องหมั่นฝึกฝนจึงจะเกิดและมีขึ้นได้

3. ทักษะการเจรจาต่อรองเป็นสมรรถนะในกลุ่มการสร้างความสัมพันธ์ เป็นการใช้ทักษะด้านการสื่อสารเพื่อโน้มน้าว (influencing) ให้ผู้อื่นสนับสนุนและดำเนินการตามเป้าหมายที่วางไว้ จึงจำเป็นต้องศึกษาลักษณะและธรรมชาติของคู่เจรจา ซึ่งเป็นกระบวนการสื่อสารสองทางมีตั้งแต่ 2 ฝ่ายขึ้นไป โดยมีการกำหนดจุดยืนและผลประโยชน์ที่ต้องการให้มีการแลกเปลี่ยนและมุ่งหวังให้บรรลุความต้องการของทุกฝ่าย (win-win) (Kiattisak Wattanasak 2010, 74) ซึ่งผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดมาตรฐานสากล พบว่าวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่จำเป็นและควรทำเพิ่มสำหรับการพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองคือการเรียนรู้ผ่านสถานการณ์จำลอง เนื่องจากไม่สามารถประเมินผลได้จากการทำแบบทดสอบทางวิชาการ แต่ควรใช้วิธีการสร้างสถานการณ์เพื่อการตัดสินใจ (situational judgment test) ซึ่งสอดคล้องกับ

ผลการศึกษารอบแนวคิดการพัฒนาสถานการณ์จำลองเพื่อการประเมินสมรรถนะและทักษะด้านบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนที่พบว่าสมรรถนะในกลุ่มประสานความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและทักษะด้านคนของผู้บริหารโรงเรียนควรใช้สถานการณ์จำลองในการประเมิน เพราะเป็นทักษะที่ต้องผสมผสานองค์ประกอบหลาย ๆ ด้าน เช่น ทักษะคติ (attitude) พฤติกรรม (behavior) กระบวนการคิดหรือพุทธิพิสัย (cognitive) รวมถึงความรู้ด้านการปฏิบัติตัวในสังคม ความสามารถในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวกับความคาดหวังทางสังคมและการโต้ตอบอย่างเหมาะสม (Suebsakul Narintarangkul Na Ayudhaya 2015)

### บทสรุปและข้อเสนอแนะ

บริบทโลกที่เปลี่ยนผ่านอย่างรวดเร็วไปสู่ยุคดิจิทัลได้ส่งผลกระทบต่อในทุกมิติ ไม่เว้นแม้กระทั่งด้านการต่างประเทศ จึงทำให้การพัฒนาสมรรถนะเพื่อเตรียมรับการทูตผู้ซึ่งเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนภารกิจด้านการทูตการต่างประเทศให้มีความรู้และมีทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติภารกิจท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของบริบทโลก ต้องมีแนวทางและเป้าหมายในการพัฒนาที่ชัดเจน เป็นระบบ และเฉพาะเจาะจงมากยิ่งขึ้น ซึ่งจุดเด่นประการหนึ่งในการพัฒนาข้าราชการที่เป็นธรรมเนียมปฏิบัติของกระทรวงการต่างประเทศคือการเน้นให้ข้าราชการเรียนรู้ฝึกฝนจากประสบการณ์ทำงานจริง (learning by doing หรือ on-the-job training) และใช้ระบบฝึกฝน (apprenticeship) จากรุ่นสู่รุ่น (Cherdchai Chaivaivid 2013) ซึ่งผลการศึกษาในครั้งนี้พบว่าสภาพปัจจุบัน รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะนักการทูตของกระทรวงการต่างประเทศเป็นการผสมผสานระหว่างการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน

(on-the-job training) ด้วยวิธีการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงานกับการพัฒนาอกเวลาปฏิบัติงาน (off-the-job training) ด้วยวิธีการเรียนรู้ด้วยตนเองมากกว่าการเรียนรู้หรือได้รับถ่ายทอดประสบการณ์จากรุ่นสู่รุ่น

นักการทูตส่วนใหญ่มีความเห็นว่าการพัฒนาสมรรถนะด้วยวิธีการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงานและการเรียนรู้ด้วยตนเองยังตอบสนองความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะได้ไม่เพียงพอ อีกทั้งยังต้องการให้นำวิธีการสำหรับพัฒนาสมรรถนะอย่างเฉพาะเจาะจงมาใช้ด้วย เพราะจะช่วยเสริมให้การพัฒนาสมรรถนะมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น โดยวิธีการที่มีความต้องการจำเป็นและควรทำเพิ่มสำหรับการพัฒนาในทุก ๆ สมรรถนะคือการโค้ช โดยเฉพาะนักการทูตระดับกลางถึงอำนวยการระดับต้นควรได้รับการโค้ชอย่างจริงจังและเป็นระบบและจะต้องให้เวลาสำหรับการโค้ชที่เพียงพอ เหมาะสมกับตำแหน่งและประสบการณ์ของแต่ละบุคคลด้วย ทั้งนี้กระทรวงการต่างประเทศสามารถออกแบบโครงสร้างการโค้ชให้เป็นแบบผสมผสาน กล่าวคือเป็นการผสมผสานระหว่างการโค้ชที่เป็นพี่เลี้ยง กับการให้คำปรึกษาเข้าด้วยกัน มากกว่าการใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่งเพียงวิธีเดียว เพราะรูปแบบการเรียนรู้แบบผสมผสานยังเป็นแนวทางที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงสำหรับการพัฒนาสมรรถนะนักการทูต

อย่างไรก็ดีการกำหนดสัดส่วนการเรียนรู้แบบผสมผสานสำหรับพัฒนาสมรรถนะนักการทูตซึ่งมีความแตกต่างกันทั้งระดับตำแหน่ง หน้าที่รับผิดชอบ องค์ความรู้ การสั่งสมประสบการณ์ และความจำเป็นของแต่ละบุคคล ควรมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับสัดส่วนการเรียนรู้ให้เข้ากับผู้เรียนเป็นรายบุคคล และ

ควรกำหนดให้การเรียนรู้ที่เกิดจากประสบการณ์มีส่วนมากกว่าการเรียนรู้ที่ได้รับจากทฤษฎี

## ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

เนื่องจากการโค้ชเป็นวิธีการที่มีความจำเป็นและควรทำเพิ่มสำหรับการพัฒนาสมรรถนะนักการทูตในทุกสมรรถนะ ดังนั้นกระทรวงการต่างประเทศสามารถใช้ประโยชน์จากการศึกษานี้ไปประกอบการวางแผนพัฒนาระบบการโค้ชอย่างเป็นระบบและมีแบบแผน ทั้งรูปแบบมาตรฐานการโค้ชที่เหมาะสมกับการพัฒนาสมรรถนะนักการทูต การกำหนดคุณสมบัตินักการทูต “รุ่นพี่” ที่สามารถเป็นโค้ชสำหรับแต่ละสมรรถนะ และควรส่งเสริมให้มีการโค้ชเพื่อพัฒนานักการทูตอย่างต่อเนื่อง รวมถึงควรมุ่งเน้นการพัฒนานักการทูตให้ครอบคลุมทุกทักษะ โดยเฉพาะสมรรถนะด้านการบริหารจัดการทรัพยากรและทักษะเทคโนโลยีดิจิทัลซึ่งเป็นสองทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานด้านการทูตการต่างประเทศ

## ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

ควรศึกษาการพัฒนาตัวชี้วัดพฤติกรรมสมรรถนะนักการทูต และการศึกษาแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะที่เหมาะสมกับนักการทูตระดับผู้บริหาร (เอกอัครราชทูต/อธิบดี และอัครราชทูต/กงสุลใหญ่/รองอธิบดี) เนื่องจากสมรรถนะบางรายการของนักการทูตระดับบริหารมีความแตกต่างจากสมรรถนะของนักการทูตที่เป็นกลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยในครั้งนี้

## References

- Arets, Jos, Charles Jennings, and Vivian Heijnen. 2016. *70:20:10 towards 100% Performance*. Maastricht: Sulter Media.
- Armstrong, Michael, and Stephen Taylor. 2014. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 13th ed. Gosport: Ashford Colour Press.
- Chantipa Phutrakul. 2008. *Yutthasart Karn Pattana Sataban Patana Bukalakorn Dan Tangpratet Su Radub Sakol: Koranee Suksa Sataban Karn Tangpratet Devawongse Varopakarn*. [Strategy for Enhancing of Institute of International Personnel Development to a World Class Level: A Case Study of the Devawongse Varopakarn Institute of Foreign Affairs]. Nonthaburi: Office of the Civil Service Commission. (in Thai)
- Cherdchai Chaivaivid. 2013. *Karn Pattana Bukalakorn Tang Karntood: Koranee Suksa Naewtang Karn Yokradub Sataban Karntangpratet Devawongse Varopakarn Hai Pen School of Diplomacy and Foreign Affairs*. [Development of Diplomatic Personnel: A Case Study of Approaches to Upgrade the Institute of Foreign Affairs into a School of Diplomacy and Foreign Affairs]. Bangkok: Ministry of Foreign Affairs. (in Thai)
- Dessler, Gary. 2011. *Human Resource Management*. 12th ed. Saddle River, NJ: Pearson Education.
- International Coach Federation. 2017. "Be a Coach." Accessed January 13, 2018. <https://coachfederation.org/be-a-coach>.
- Kiattisak Wattanasak. 2010. "Kan Cheracha Torong." [Negotiation]. *Executive Journal* 30(1): 74-79. (in Thai)
- Knight, Peter. 2002. "A Systemic Approach to Professional Development: Learning as Practice." *Teaching and Teacher Education* 18(3): 229-241.
- Lochmiller, R. Chad. 2014. "Leadership Coaching in an Induction Program for Novice Principals: A 3-Year Study." *Journal of Research on Leadership Education* 9(1): 59-84.
- Pruet Siribanpitak et al. 2017. *Karn Pattana Naewtang Karn Khao Su Tamnaeng Phu-amnuykarn Satansuksa*. [Development of Approaches for Enabling Access to the Position of School Director]. Bangkok: Prigwhan Graphic. (in Thai)
- Rabin, Ron. 2014. "Blended Learning the CCL Approach." Accessed January 2, 2018. <https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2015/04/BlendedLearningLeadership.pdf>.

- Roan, Amanda, and David Rooney. 2006. "Shadowing Experiences and the Extension of Communities of Practice: A Case Study of Women Education Managers." *Management Learning* 37(4): 433-454.
- Sakon Bunsin. 2017. "Karn Pattana Suppayakorn Manud Nai Rabob Karn Kamanakom Khonsong Thang Rang Khong Thai." [Human Resource Development in the Thai Rapid Transit System]. *Thai Journal of Public Administration* 15(2): 79-110. <https://www.tci-thaijo.org/index.php/pajournal/issue/view/9390>. (in Thai)
- Smith, M. Cecil, and Thomas Pourchot. 1998. "What Does Educational Psychology Know about Adult Learning and Development?" In *Adult Learning and Development: Perspectives from Educational Psychology*, edited by M. Cecil Smith and Thomas Pourchot, 3-11. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Suebsakul Narintarangkul Na Ayudhaya. 2015. "Karn Pattana Sathanakarn Chumlong Phue Karn Pramuen Samattana Lae Taksa Dan Bukkol Khong Phu Boriharn Rongrian." [The Development of Simulation for Assessing People Skills and Competencies of School Administrators]. Ph.D. diss., Faculty of Education, Chulalongkorn University. (in Thai)
- Suebsakul Narintarangkul Na Ayudhaya, Pruet Siribanpitak, and Piyapong Sumettikoon. 2016. "Designing Simulation for Assessing People Skills and Competencies of School Leaders in Thailand." *ABAC Journal* 36(2): 1-19.
- Suwanee Auephunsirikul. 2018. "Naew Tang Karn Feuk Aobrom Lae Pattana Samattana Nakkarnthood Tam Naewkid Karntood Madtratan Sakol." [Approaches for Training and Development of Diplomats' Competencies Based on World Class Diplomatic Service]. Master's thesis, Faculty of Education, Chulalongkorn University. (in Thai)