Chulalongkorn University
Chula Digital Collections

Chulalongkorn University Theses and Dissertations (Chula ETD)

2018

แนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล

สุวนีย์ เอื้อพันธ์ศิริกุล
คณะครุศาสตร์

Follow this and additional works at: https://digital.car.chula.ac.th/chulaetd

Part of the Educational Administration and Supervision Commons

Recommended Citation

เอื้อพันธ์ศิริกุล, สุวนีย์, "แนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล" (2018). *Chulalongkorn University Theses and Dissertations (Chula ETD)*. 3053.
https://digital.car.chula.ac.th/chulaetd/3053

This Thesis is brought to you for free and open access by Chula Digital Collections. It has been accepted for inclusion in Chulalongkorn University Theses and Dissertations (Chula ETD) by an authorized administrator of Chula Digital Collections. For more information, please contact ChulaDC@car.chula.ac.th.

แนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล

น.ส.สุวนีย์ เอื้อพันธ์ศิริกุล

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปีการศึกษา 2561

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

APPROACHES FOR TRAINING AND DEVELOPMENT OF DIPLOMATS' COMPETENCIES BASED ON WORLD CLASS DIPLOMATIC SERVICE

Miss Suwanee Auephunsirikul

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Education in Educational Management
Department of Educational Policy,Management, and Leadership
Faculty of Education
Chulalongkorn University
Academic Year 2018
Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	แนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล
โดย	น.ส.สุวนีย์ เอื้อพันธ์ศิริกุล
สาขาวิชา	บริหารการศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	ดร.สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้นับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต

..... คณบดีคณะครุศาสตร์

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(ดร.สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร.วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

สุวนีย์ เอื้อพันธ์ศิริกุล : แนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล. (APPROACHES FOR TRAINING AND DEVELOPMENT OF DIPLOMATS' COMPETENCIES BASED ON WORLD CLASS DIPLOMATIC SERVICE) อ.ที่ปรึกษาหลัก : ดร.สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษากรอบแนวคิดสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล 2) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูต และ 3) เพื่อเสนอแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธีแบบ Explanatory Sequential Mixed Method Design กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ นักการทูตระดับชำนาญการพิเศษ นักการทูตระดับชำนาญการ และนักการทูตระดับปฏิบัติการ จำนวน 240 คน สุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณคือ แบบสอบถาม แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าความต้องการจำเป็น และการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์

ผลการวิจัย พบว่า 1) กรอบแนวคิดสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากลประกอบด้วยสมรรถนะสำคัญ 4 กลุ่ม โดยมีองค์ประกอบย่อยรวม 14 สมรรถนะ 2) สภาพปัจจุบันของการพัฒนาสมรรถนะนักการทูต พบว่า ในภาพรวมมีการฝึกอบรมและพัฒนาด้วยรูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน และรูปแบบการเรียนรู้ผสมผสานอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนรูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน อยู่ในระดับน้อย ในขณะที่สภาพพึงประสงค์อยู่ในระดับมากทุกรูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนา โดยรูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงานเป็นรูปแบบการพัฒนาที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด รองลงมาคือ รูปแบบการเรียนรู้ผสมผสาน และรูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน และ 3) แนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากลใช้รูปแบบการเรียนรู้ผสมผสาน 2 วิธีการเข้าด้วยกัน ประกอบด้วย (1) วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่จำเป็นและควรทำเพิ่ม และ 2) วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่ทำได้ดีอยู่แล้วและควรทำต่อไป

CHULALONGKORN UNIVERSITY

สาขาวิชา	บริหารการศึกษา	ลายมือชื่อนิสิต .....
ปีการศึกษา	2561	ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก .....

5983902027 : MAJOR EDUCATIONAL MANAGEMENT
KEYWORD: DIPLOMATIC TRAINING, COMPETENCY DEVELOPMENT, WORLD CLASS DIPLOMATIC SERVICE

Suwanee Auephunsirikul : APPROACHES FOR TRAINING AND DEVELOPMENT OF DIPLOMATS' COMPETENCIES BASED ON WORLD CLASS DIPLOMATIC SERVICE. Advisor: Suebsakul Narintarangkul Na Ayudhaya, Ph.D.

The purposes of this research were 1) to develop a conceptual framework of diplomats' competencies based on world class diplomatic service 2) to study the current state and desirable state of the training and development of diplomats' competencies and 3) to propose approaches for training and development of diplomats' competencies based on world class diplomatic service. This study employed an explanatory sequential mixed method research design. From a total population 836 diplomats, the 240 samples were selected by using stratified random sampling. The research instruments used for quantitative data were a questionnaire and appropriability and possibility of evaluation form, then analyzed the statistic by using frequency distribution, percentage, mean, standard deviation, and $PNI_{modified}$ and qualitative data were collected by interviewing.

The research findings showed that: 1) the conceptual framework consists of 4 competency clusters and 14 competencies. 2) The current state of the training and development of diplomats's competencies, it was found that on-the-job training and blended learning models were at moderate level. And off-the-job training was at low level. While the desirable were at an overall high level respectively. 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. and 3) 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 used and have proved effective.

Field of Study:	Educational Management	Student's Signature .....
Academic Year:	2018	Advisor's Signature .....

กิตติกรรมประกาศ

ตลอดระยะเวลา 2 ปีที่ผู้วิจัยได้ศึกษาเรียนรู้จากคณาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย นอกจากการได้รับองค์ความรู้ใหม่และเปิดโลกทัศน์ให้กับผู้วิจัยแล้ว ยังช่วยให้ผู้วิจัยกล้าที่จะคิดนอกกรอบอย่างสร้างสรรค์ เป็นระบบ และไม่ขัดกับหลักการ

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ดร.สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ที่กรุณาให้คำแนะนำและคำปรึกษาที่มีค่าอย่างยิ่งต่อการวิจัยด้วยความเอาใจใส่ รวมถึงช่วยผลักดันและสนับสนุนให้ผู้วิจัยสามารถก้าวข้ามขีดจำกัดของตนเองจนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้

ขอกราบขอบพระคุณศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์ กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย ที่ให้ความเมตตาและกรุณาสละเวลาอันมีค่าเพื่อให้คำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไขจนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโห และคณาจารย์สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้และถ่ายทอดประสบการณ์ ตลอดจนการดูแลเอาใจใส่ที่อบอุ่นซึ่งผู้วิจัยสัมผัสได้และซาบซึ้งใจเป็นอย่างมาก

ขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ได้ให้ข้อมูล คำแนะนำ และมุมมองอันเป็นประโยชน์ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในความสำเร็จครั้งนี้ และขอขอบคุณนักการทูตทุกท่านทั้งที่ปฏิบัติงานในประเทศไทยและประจำการในต่างประเทศที่ให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี

นอกจากนี้ ขอขอบคุณทุกท่านที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้การสนับสนุน ผลักดัน และให้คำแนะนำต่าง ๆ อันเป็นประโยชน์ต่อการทำวิทยานิพนธ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งนางสาวฉัตราภรณ์ พิรุณรัตน์ ผู้เป็นทั้งหัวหน้าและพี่ที่เคารพรักซึ่งได้ให้โอกาสทางการศึกษา ให้คำแนะนำ ให้ความช่วยเหลือ และเป็นกำลังใจให้ก้าวผ่านในทุกเรื่องราวของชีวิต

ท้ายที่สุด ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณแม่และพ่อที่มอบความรัก ความห่วงใย และปลูกฝังแนวทางการดำเนินชีวิตที่ดีงามและใฝ่เรียนรู้ให้ลูกมาโดยตลอด ผู้วิจัยมีความสุขและสนุกทุกครั้งที่ได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ บนโลกใบนี้

สุวนีย์ เอื้อพันธ์ศิริกุล

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... ค

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... ง

กิตติกรรมประกาศ ..... จ

สารบัญ ..... ฉ

สารบัญตาราง ..... ญ

สารบัญภาพ ..... ฒ

บทที่ 1 บทนำ 1

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา 1

1.2 คำถามการวิจัย 4

1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย 4

1.4 นิยามศัพท์ 4

1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย 9

1.6 ขอบเขตการวิจัย 11

1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ 11

บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 12

2.1 สมรรถนะนักการทูต 12

2.1.1 สมรรถนะนักการทูตไทย 12

2.1.2 สมรรถนะนักการทูตต่างประเทศ 22

2.2 กรอบสมรรถนะในการปฏิบัติงานของ OECD 28

2.3 แนวคิดการทูตมาตรฐานสากล 33

2.4 สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการกับการฝึกอบรมและพัฒนา
สมรรถนะนักการทูต 39

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

2.5 การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 47
2.5.1 ประโยชน์ของการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 48
2.5.2 ปัจจัยในการเลือกวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 49
2.5.3 รูปแบบและวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 51
2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 63
2.6.1 งานวิจัยในประเทศ 63
2.6.2 งานวิจัยต่างประเทศ 68
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย 69
3.1 ระเบียบวิธีวิจัย 69
ขั้นตอนที่ 1 ศึกษากรอบแนวคิดสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล 72
ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูต 73
ขั้นตอนที่ 3 ร่างแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล 80
ขั้นตอนที่ 4 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล 80
ขั้นตอนที่ 5 ปรับปรุงและนำเสนอแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล 81
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 82
4.1 เพื่อศึกษากรอบแนวคิดสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล 82
4.2 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูต 84
4.2.1 สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม 84
4.2.2 สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูต 86
4.2.3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูต 139

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

4.3 เพื่อเสนอแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล 142

4.3.1 การนำผลวิเคราะห์มาพัฒนาร่างแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล 143

4.3.2 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล 148

4.3.3 พัฒนาและนำเสนอแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากลฉบับสมบูรณ์ 165

บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 172

5.1 สรุปผลการวิจัย 172

5.1.1 การศึกษากรอบแนวคิดสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล 172

5.1.2 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูต 173

5.1.3 แนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล 176

5.2 อภิปรายผลการวิจัย 182

5.3 ข้อเสนอแนะ 184

5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ 184

5.3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป 185

บรรณานุกรม 186

ภาคผนวก ก 191

ภาคผนวก ข 200

ภาคผนวก ค 219

ภาคผนวก ง 228

ภาคผนวก จ 232

ภาคผนวก ฉ 245

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ภาคผนวก ช 250

ประวัติผู้เขียน 253

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 2.1 ระบบจำแนกตำแหน่งใหม่ของสายงานด้านการทูต 13

ตารางที่ 2.2 มาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของสายงานด้านการทูต ตำแหน่งประเภทวิชาการ ตำแหน่งนักการทูต..... 17

ตารางที่ 2.3 มาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของสายงานด้านการทูต ตำแหน่งประเภทอำนวยการ ตำแหน่งเลขานุการกรม ผู้อำนวยการกอง และผู้อำนวยการสำนัก 18

ตารางที่ 2.4 มาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของสายงานด้านการทูต ตำแหน่งประเภทบริหารการทูต และประเภทตำแหน่งบริหาร 19

ตารางที่ 2.5 สมรรถนะที่จำเป็นในการเผชิญกับความท้าทายในปัจจุบันสำหรับสายงานการทูต..... 26

ตารางที่ 2.6 สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการเผชิญความท้าทายในอนาคตสำหรับสายงานการทูต 27

ตารางที่ 2.7 รายการสมรรถนะหลักประจำกลุ่มภารกิจการผลิตผลงาน/ผลสัมฤทธิ์ของงาน 30

ตารางที่ 2.8 รายการสมรรถนะหลักประจำกลุ่มภารกิจทักษะด้านการสานสัมพันธ์ 31

ตารางที่ 2.9 รายการสมรรถนะหลักประจำกลุ่มทักษะเชิงกลยุทธ์ 32

ตารางที่ 2.10 สังเคราะห์สมรรถนะนักการทูตต่างประเทศและนักการทูตไทย..... 38

ตารางที่ 3.1 สรุปขั้นตอนการวิจัย วิธีการดำเนินการวิจัยและผลลัพธ์ 70

ตารางที่ 3.2 จำนวนประชากรและจำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละระดับตำแหน่ง 74

ตารางที่ 3.3 จำนวนแบบสอบถามที่ได้รับคืน..... 79

ตารางที่ 4.1 การประเมินความเหมาะสมกรอบแนวคิดสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิด การทูตมาตรฐานสากล 82

ตารางที่ 4.2 สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม..... 85

ตารางที่ 4.3 ภาพรวมของสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็น ของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูต 87

ตารางที่ 4.4 สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตในกลุ่มสมรรถนะภาวะผู้นำ 88

ตารางที่ 4.5 สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตในกลุ่มสมรรถนะด้านการสร้างความสัมพันธ์ 89

ตารางที่ 4.6 สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตในกลุ่มสมรรถนะด้านกลยุทธ์ 90

ตารางที่ 4.7 สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตในกลุ่มสมรรถนะด้านการบริหาร 91

ตารางที่ 4.8 สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูต จำแนกตามรูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนา 92

ตารางที่ 4.9 สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตสำหรับกลุ่มสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ จำแนกตามรูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนา 94

ตารางที่ 4.10 สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตสำหรับกลุ่มสมรรถนะด้านการสร้างความสัมพันธ์ จำแนกตามรูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนา 97

ตารางที่ 4.11 สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตสำหรับกลุ่มสมรรถนะด้านกลยุทธ์ จำแนกตามรูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนา 100

ตารางที่ 4.12 สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตสำหรับกลุ่มสมรรถนะด้านการบริหาร จำแนกตามรูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนา 103

ตารางที่ 4.13 ภาพรวมสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูต จำแนกตามวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา 106

ตารางที่ 4.14 สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักการทูต จำแนกตามวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา 112

ตารางที่ 4.15 สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์และการตัดสินใจของนักการทูต จำแนกตามวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา 114

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ตารางที่ 4.16 สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะด้านวิสัยทัศน์ของนักการทูต จำแนกตามวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา..... 116

ตารางที่ 4.17 สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานของนักการทูต จำแนกตามวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา..... 118

ตารางที่ 4.18 สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะด้านความไวต่อการรับรู้และการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมที่แตกต่างของนักการทูต จำแนกตามวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา 120

ตารางที่ 4.19 สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองของนักการทูต จำแนกตามวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา 122

ตารางที่ 4.20 สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะด้านการสื่อสารภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และภาษาต่างประเทศอื่น ๆ ของนักการทูต จำแนกตามวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา 124

ตารางที่ 4.21 สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่นและการทำงานเป็นทีมของนักการทูต จำแนกตามวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา 126

ตารางที่ 4.22 สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะด้านความคิดเชิงกลยุทธ์ของนักการทูต จำแนกตามวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา 128

ตารางที่ 4.23 สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะด้านการสร้างเครือข่ายทางยุทธศาสตร์ของนักการทูต จำแนกตามวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา 130

ตารางที่ 4.24 สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะเทคโนโลยีดิจิทัลของนักการทูต จำแนกตามวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา..... 132

ตารางที่ 4.25 สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการทรัพยากรของนักการทูต จำแนกตามวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา 134

ตารางที่ 4.26 สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะด้านการชี้แนะ การเพิ่มพลังอำนาจในการทำงาน และการเอื้ออาทรผู้อื่นของนักการทูต จำแนกตามวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา 136

ตารางที่ 4.27 สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะด้านจิตบริการของนักการทูต จำแนกตามวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา..... 138

ตารางที่ 4.28 การจำแนกวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาของกลุ่มสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ..... 144

ตารางที่ 4.29 การจำแนกวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาของกลุ่มสมรรถนะด้านการสร้างความสัมพันธ์..... 145

ตารางที่ 4.30 การจำแนกวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาของกลุ่มสมรรถนะด้านกลยุทธ์ 146

ตารางที่ 4.31 การจำแนกวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาของกลุ่มสมรรถนะด้านการบริหาร..... 147

ตารางที่ 4.32 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล (ทักษะภาวะผู้นำ) 151

ตารางที่ 4.33 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล (สมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์และการตัดสินใจ)..... 152

ตารางที่ 4.34 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล (สมรรถนะด้านวิสัยทัศน์)..... 153

ตารางที่ 4.35 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล (สมรรถนะด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน)..... 154

ตารางที่ 4.36 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล (สมรรถนะด้านความไวต่อการรับรู้และการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมที่แตกต่าง) 155

ตารางที่ 4.37 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล (ทักษะการเจรจาต่อรอง)..... 156

ตารางที่ 4.38 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล (สมรรถนะด้านการสื่อสารภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และภาษาต่างประเทศอื่น ๆ)..... 157

ตารางที่ 4.39 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล (สมรรถนะด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่นและการทำงานเป็นทีม)..... 158

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ตารางที่ 4.40 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล (สมรรถนะด้านความคิดเชิงกลยุทธ์) 159

ตารางที่ 4.41 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล (สมรรถนะด้านการสร้างเครือข่ายทางยุทธศาสตร์) 160

ตารางที่ 4.42 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล (ทักษะเทคโนโลยีดิจิทัล)..... 161

ตารางที่ 4.43 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล (สมรรถนะด้านการบริหารจัดการทรัพยากร) 162

ตารางที่ 4.44 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล (สมรรถนะด้านการชี้แนะการเพิ่มพลังอำนาจในการทำงาน และการเอื้ออาทรผู้อื่น)..... 163

ตารางที่ 4.45 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล (สมรรถนะด้านจิตบริการ)..... 164

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

สารบัญภาพ

หน้า

แผนภาพที่ 1 แสดงกลุ่มภารกิจสำคัญและรายการสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน 29

แผนภาพที่ 2 โครงสร้างสถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ 40

แผนภาพที่ 3 หลักสูตรฝึกอบรมสำหรับข้าราชการสายการทูต 44

แผนภาพที่ 4 รูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน (On-the-Job Development) 53

แผนภาพที่ 5 รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน (Off-the-Job Development) 54

แผนภาพที่ 6 การเรียนรู้ผสมผสาน (Blended Learning) 56

แผนภาพที่ 7 การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10 57

แผนภาพที่ 8 โครงสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์
ของการพัฒนาสมรรถนะนักการทูต 77

แผนภาพที่ 9 แนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิด
การทูตมาตรฐานสากล กลุ่มสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ 177

แผนภาพที่ 10 แนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิด
การทูตมาตรฐานสากล กลุ่มสมรรถนะด้านการสร้างความสัมพันธ์ 178

แผนภาพที่ 11 แนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิด
การทูตมาตรฐานสากล กลุ่มสมรรถนะด้านกลยุทธ์ 179

แผนภาพที่ 12 แนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิด
การทูตมาตรฐานสากล กลุ่มสมรรถนะด้านการบริหาร 180

แผนภาพที่ 13 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูต
ตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล 181

บทที่ 1
บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ดีที่สุดและยั่งยืนที่สุดคือ “การศึกษา” (กาญจนา เงารังษี, 2559) สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ สังกัดกระทรวงการต่างประเทศ ในฐานะสถาบันฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรด้านการทูตและการต่างประเทศของกระทรวงการต่างประเทศ มีภารกิจหลักในฐานะการเป็นหน่วยงานกลางของรัฐบาลไทยในการฝึกอบรมบุคลากร และเจ้าหน้าที่ของรัฐจากหน่วยงานและภาคส่วนต่าง ๆ เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะทางการทูตและการต่างประเทศ ซึ่งถือเป็นอีกรูปแบบของการศึกษาที่เรียนรู้ควบคู่ไปกับการทำงาน และเป็นกระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาเพื่อตอบสนองความต้องการจำเป็นภายหลังจากการศึกษาในระบบ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเตรียมบุคลากรให้มีความรู้และมีทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงานท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของบริบทโลก รวมถึงปัจจัยแวดล้อมจากทั้งภายในองค์การและภายนอกองค์การที่ส่งผลให้ความจำเป็นในการอบรมและพัฒนาบุคลากรภาครัฐด้านการทูตการต่างประเทศหรือนักการทูตทวีความสำคัญขึ้น โดยเฉพาะนักการทูตที่ต้องปฏิบัติภารกิจท่ามกลางความผันผวนของโลกและต้องทำการติดต่อกับต่างประเทศ ยิ่งมีความจำเป็นที่จะต้องมีสมรรถภาพและคุณลักษณะอันเหมาะสมมากขึ้น โดยมาตรฐานสำหรับกระทรวงการต่างประเทศต้องเป็นมาตรฐานสากล มิใช่มาตรฐานภายในประเทศ เพราะเราต้องสามารถเปรียบตัวของเราเองให้ได้เท่าเทียมกับบุคคลซึ่งเราจะต้องทำการติดต่อด้วย (ถนัด คอมันตร์, 2558) สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการจึงต้องศึกษาค้นคว้าหาแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตเพื่อให้สามารถจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เหมาะสม และสอดคล้องกับความต้องการของนักการทูตเพื่อที่จะเสริมสร้างขีดความสามารถและพัฒนาศักยภาพของนักการทูตให้มีความรู้ความสามารถพร้อมปฏิบัติหน้าที่ในฐานะตัวแทนทางการทูตของประเทศได้อย่างมีศักยภาพทัดเทียมการทูตมาตรฐานสากล นอกจากนี้ ยังเป็นโอกาสในการปลูกฝังให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลาและตลอดชีวิต (Life-Long Learning) ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นตลอดเส้นทางอาชีพเพื่อให้เกิดประสิทธิผลอย่างยั่งยืน

โดยที่การดำเนินนโยบายการต่างประเทศของไทย การเผชิญกับสิ่งท้าทายใหม่ ๆ ที่มากับกระแสโลกาภิวัฒน์ จะประสบความสำเร็จเพื่อผลประโยชน์ประเทศชาติอย่างเต็มที่ได้ ก็ด้วยการมีบุคลากรการต่างประเทศที่ได้มาตรฐานสากล (เตช บุนนาค, 2559-2560) ดังนั้น นักการทูตซึ่งเป็นกลไกหลักในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ที่วางไว้จึงจำเป็นต้องมีคุณสมบัติตามมาตรฐานสากลและต้องมีสมรรถนะที่มีความจำเป็นต่อวิชาชีพนักการทูต ซึ่งการพัฒนาศักยภาพนักการทูตย่อมส่งผลต่อ

ความสำเร็จของการดำเนินภารกิจของกระทรวงการต่างประเทศในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ด้านการต่างประเทศของไทยอันจะนำมาซึ่งผลประโยชน์แก่ประเทศชาติและประชาชน โดยเกือบทุกประเทศทั่วโลกต่างให้ความสำคัญและทุ่มเทงบประมาณกับการพัฒนานักการทูตหรือบุคลากรด้านการต่างประเทศ มีการจัดตั้งสถาบันการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรด้านการทูต (Diplomatic Training) และการต่างประเทศ (Foreign Service) ของตนแม้จะมีชื่อเรียกแตกต่างกัน เช่น สถาบันการต่างประเทศ (Foreign Service Institute) สถาบันการทูต (Diplomatic Institute, Diplomatic Academy, Institute for Diplomatic Studies)

จากการศึกษารายงานเรื่องยุทธศาสตร์การพัฒนาสถาบันพัฒนาบุคลากรด้านต่างประเทศสู่ระดับสากล: กรณีศึกษา สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ (จันทร์ทิพา ภู่ตระกูล, 2551) แสดงผลการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมเชิงกลยุทธ์ (SWOT Analysis) ของสถาบันการต่างประเทศเทะวงศ์วโรปการในมิติด้านโครงสร้าง กลไกการบริหาร และการจัดการ และมิติด้านภารกิจ พบว่า มีจุดแข็งด้านเป้าหมายในเรื่องทิศทางการต่างประเทศและการพัฒนาบุคลากรที่แน่ชัด รวมถึงการมีแผนทางเชิงกลยุทธ์ (Road Map) ของการฝึกอบรมที่เป็นระบบ มีขั้นตอนและสอดคล้องกับการพัฒนานักการทูตให้มีมาตรฐานสากล มีทีมงานซึ่งมีประสบการณ์ มีความเชี่ยวชาญหลากหลายและมีคุณภาพในการให้บริการ แต่ยังมีอุปสรรคด้านการให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรเนื่องจากเป็นภารกิจรอง และยังมีจุดอ่อนด้านความหลากหลายของรูปแบบการฝึกอบรม การเรียนรู้ยังจำกัด ซึ่งส่วนใหญ่เน้นการฝึกอบรมในชั้นเรียน และการศึกษาดูงานนอกสถานที่ หลักสูตรและระดับความหลากหลายของหัวข้อเนื้อหา ประเด็นในการอบรมยังไม่ครอบคลุมข้าราชการทุกระดับและทุกสายงาน รวมถึงยังไม่ครบถ้วนทุกพันธกิจของกระทรวงการต่างประเทศ และบางหลักสูตรยังไม่อาจหวังผลได้จากการอบรมในระยะสั้น และจากการศึกษารายงานเรื่องการพัฒนาบุคลากรทางการทูต: กรณีศึกษาแนวทางการยกระดับสถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการให้เป็น School of Diplomacy and Foreign Affairs (เชิดชาย ใช้ไววิทย์, 2556) ซึ่งเป็นรายงานที่มาจากคำถามที่ว่า กระบวนการฝึกอบรมและขีดความสามารถของนักการทูตไทยในปัจจุบันมีความเข้มแข็ง เข้มข้น เป็นมืออาชีพเพียงพอหรือไม่สำหรับความท้าทายในการเมืองระหว่างประเทศยุคใหม่ที่มีความสลับซับซ้อนยิ่งขึ้นท่ามกลางภูมิทัศน์การเมืองโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและแหลมคม โดยมีสมมติฐานของการยกระดับสถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการเป็นองค์กรทางวิชาการเต็มรูปแบบจะสามารถตอบคำถามนี้ได้หรือไม่ ซึ่งผลการศึกษาพบว่า กระบวนการผลิตนักการทูตไทยในปัจจุบันยังประสบข้อจำกัดในเชิงโครงสร้างและงบประมาณที่สัมพันธ์กับการขาดความเป็นอิสระในการบริหารจัดการ รวมทั้งลักษณะขององค์กรที่ยังขาดพลังขับเคลื่อนทางวิชาการและผู้เชี่ยวชาญ ส่งผลต่อกระบวนการสร้างนักการทูตในระดับปฏิบัติการ – ชำนาญการที่มีแนวโน้มที่จะมีความรู้ความเชี่ยวชาญและทักษะในวิชาชีพการทูตเพียงระดับปานกลาง ในขณะที่กระบวนการที่เน้นให้ข้าราชการเรียนรู้ฝึกฝนจากประสบการณ์ทำงานจริง (Learning by doing

หรือ On-the-Job Training) และใช้ระบบการฝึกฝน (Apprenticeship) จากรุ่นสู่รุ่นอาจไม่เพียงพอที่จะให้นักการทูตไทยก้าวไปยืนอยู่ที่แถวหน้าของภูมิภาคดังเช่นนักการทูตไทยรุ่นก่อน และจากข้อสรุปการประชุมประจำปีคณบดีและผู้อำนวยการวิทยาลัยการทูตและสถาบันความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ (กระทรวงการต่างประเทศ, 2560) เป็นการประชุมครั้งที่ 44 เมื่อเดือนกันยายน 2560 ซึ่งเน้นการฝึกอบรมนักการทูตที่ต้องสอดรับกับวาระการพัฒนาที่ยั่งยืน วิทยาลัยการทูตของทุกประเทศควรอบรมนักการทูตให้มีทั้งความรู้ความสามารถ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) ที่ดี และจะต้องสามารถเผชิญกับปัญหาและความท้าทายของโลกในอนาคตในประเด็นต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี ซึ่งสถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการดำเนินภารกิจด้านการพัฒนานักการทูตในทุกระดับและมีหลักสูตรต่าง ๆ 3 ลักษณะ คือ หลักสูตรตามระดับตำแหน่ง หลักสูตรตามความจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน และหลักสูตรเสริมสร้างความรอบรู้ด้านต่าง ๆ โดยจำแนกหลักสูตรตามเนื้อหาออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) หลักสูตรด้านการทูตการต่างประเทศ (Core Course) เป็นการฝึกอบรมและพัฒนานักการทูตตลอดระยะเวลาของการปฏิบัติหน้าที่ในกระทรวงการต่างประเทศ เริ่มตั้งแต่แรกบรรจุเข้ารับราชการในระดับปฏิบัติการไปจนถึงระดับเอกอัครราชทูต โดยเน้นเนื้อหาที่เกี่ยวกับความรู้ที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานของนักการทูตในแต่ละระดับ 2) หลักสูตรเพื่อการพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับนักการทูต (Skill Development Course) เป็นหลักสูตรให้เลือกสำหรับเสริมสร้างสมรรถนะและความรู้เพิ่มเติม โดยเน้นด้านภาษาต่างประเทศ และด้านทักษะที่จำเป็นสำหรับนักการทูต ทั้งนี้ แนวทางการพัฒนาขีดความสามารถของนักการทูตมี 2 รูปแบบ คือ การฝึกอบรม และการศึกษาต่อเนื่อง (จันทร์ทิพา ภู่ตระกูล, 2551)

อย่างไรก็ตาม แม้การจัดอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ของสถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการจะมีพัฒนาการและมีการปรับเปลี่ยนทั้งด้านหลักสูตรและเนื้อหามาโดยตลอดเพื่อให้ทันกระแสการเปลี่ยนแปลงตามยุคสมัย แต่เนื่องมาจากความผันผวนของโลกในศตวรรษที่ 21 ทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม ทำให้มิติด้านการต่างประเทศทวีความซับซ้อนมากขึ้น โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงของเทคโนโลยีที่ส่งผลให้เกิดยุทธศาสตร์ใหม่ด้านการต่างประเทศ ซึ่งก็คือการทูตยุคดิจิทัล (Digital Diplomacy) เป็นการดำเนินการทางการทูตโดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศและ Social Media มาเป็นเครื่องมือสื่อสารกับสาธารณชนทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ (ไพฑูรย์ มหาพัณณาภรณ์, 2558) การปฏิรูปราชการไปสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 (Government 4.0) ความท้าทายที่ต้องเผชิญในอนาคต เช่น การเข้าสู่ยุควิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม รวมถึงปริมาณงานที่เพิ่มขึ้นส่งผลให้นักการทูตไม่สามารถวางมือจากงานประจำเพื่อเข้ารับการพัฒนาได้อย่างต่อเนื่องและเต็มที่ ด้วยปัจจัยต่าง ๆ ดังกล่าวทำให้สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการตระหนักว่าการเสริมสร้างสมรรถนะนักการทูตเพื่อรองรับภารกิจที่เกิดขึ้นใหม่หรือมีการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ควรเร่งดำเนินการอย่างยิ่ง แม้ว่าแนวทางการพัฒนานักการทูตที่ได้ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันจะยังคง

ความสำคัญและจำเป็น แต่อาจยังไม่สอดคล้องกับความต้องการ และอาจยังไม่ครอบคลุมการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของนักการทูตซึ่งแตกต่างกันไปตามระดับตำแหน่งและลักษณะงาน รวมถึงรูปแบบและวิธีการพัฒนาอาจยังไม่มีความหลากหลายและการพัฒนาสมรรถนะต่าง ๆ อย่างเจาะจงอาจยังไม่เข้มข้นเพียงพอ

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมุ่งศึกษาว่า สมรรถนะตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากลที่นักการทูตไทยพึงมีควรประกอบด้วยอะไรบ้าง สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตเป็นอย่างไร และแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากลควรเป็นเช่นไร

1.2 คำถามการวิจัย

1) กรอบแนวคิดสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล ประกอบด้วยอะไรบ้าง

2) สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตเป็นอย่างไร

3) แนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากลที่เหมาะสมควรเป็นอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1) เพื่อศึกษากรอบแนวคิดสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล

2) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูต

3) เพื่อเสนอแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล

1.4 นิยามศัพท์

นักการทูต (Diplomat) หมายถึง ข้าราชการพลเรือนสามัญตำแหน่งนักการทูต สังกัดกระทรวงการต่างประเทศ

การทูตมาตรฐานสากล (World Calss Diplomatic Service) หมายถึง การดำเนินการทางการทูตที่ส่งเสริมบทบาทและการมีส่วนร่วมอย่างสร้างสรรค์ของประเทศไทยในการส่งเสริมผลประโยชน์แห่งชาติในการดำเนินความสัมพันธ์กับต่างประเทศในระดับทวิภาคี ภูมิภาค และระดับโลก ซึ่งต้องประกอบด้วย นักการทูตที่มีความเป็นมืออาชีพ มีความรู้ ความสามารถ จิตสำนึก ประสบการณ์ และทักษะต่าง ๆ ในระดับสากล สามารถดำเนินการด้านการต่างประเทศเพื่อโน้มน้าว/

ผลักดันตามนโยบายของรัฐบาลให้บรรลุเป้าหมายโดยตอบสนองผลประโยชน์แห่งชาติและประชาชนไทย และเป็นองค์กรที่ได้รับการยอมรับให้เป็นหน่วยงานหลักของไทยในการดำเนินการด้านการต่างประเทศ และมีความพร้อมทั้งด้านเครื่องมืออุปกรณ์ รวมทั้งทรัพยากรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องรองรับอย่างเหมาะสม (เพียงพอ มีเกียรติ และสมศักดิ์ศรี) กับสถานะของประเทศ

แนวทางการฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development Approach) หมายถึง แบบอย่างหรือแนวปฏิบัติในการฝึกอบรมและพัฒนา โดยใช้รูปแบบและวิธีการที่เหมาะสมเป็นระบบและมีแบบแผน

รูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน (On-the-Job Development) หมายถึง การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงที่มาจากการฝึกปฏิบัติงานจริง เพื่อช่วยให้บุคคลเกิดความเข้าใจที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน เน้นให้ผู้เรียนเกิดทักษะ เกิดความชำนาญในการปฏิบัติงานจริง สามารถเรียนรู้และนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน (Off-the-Job Development) หมายถึง การเรียนรู้และพัฒนางานของตนเองแบบไม่เป็นทางการ เป็นการฝึกอบรมตามหลักสูตรหรือโครงการต่าง ๆ ที่จัดขึ้นโดยหน่วยงานของตน หรือไปเข้ารับการฝึกอบรมในหน่วยงานภายนอก เพื่อเติมเต็มความรู้ทางทฤษฎีที่มีเนื้อหาสาระ หรือกิจกรรมสนับสนุนให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในงานของตน

รูปแบบการเรียนรู้ผสมผสาน (Blended Learning) หมายถึง กระบวนการเรียนรู้ที่ผสมผสานวิธีการ/เทคนิคการเรียนรู้ที่หลากหลาย โดยแต่ละวิธีการต่างส่งเสริมและสนับสนุนซึ่งกันและกันเพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ

วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่จำเป็นและควรทำเพิ่ม หมายถึง วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีความสำคัญ และเป็นวิธีการที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาสมรรถนะนักการทูต

วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่ทำได้ดีอยู่แล้วและควรทำต่อไป หมายถึง วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันซึ่งทำได้ดีอยู่แล้ว และยังคงมีความต้องการให้ดำเนินการต่อไป

การโค้ช (Coaching) หมายถึง กระบวนการที่ผู้เป็นโค้ชและผู้ถูกโค้ชร่วมมือกันเพื่อกระตุ้นให้คิดและเกิดมุมมองที่ยกระดับศักยภาพหรือความสามารถของผู้ถูกโค้ชไปสู่เป้าหมายที่ต้องการทั้งในการทำงานหรือส่วนตัว โดยใช้รูปแบบการโค้ชผสมผสานกับการเป็นพี่เลี้ยง และการให้คำปรึกษา

เงาการทำงาน (Work Shadowing) หมายถึง รูปแบบการพัฒนาด้วยการติดตามและเรียนรู้จากผู้บริหารตัวอย่าง เป็นการที่ผู้บริหารมือใหม่ทำงานร่วมกันในบริบทการทำงานปกติ การเรียนรู้เกิดจากการสังเกต และการสะท้อนมุมมองบนพฤติกรรมและการตัดสินใจที่ผู้บริหารตัวอย่างได้แสดงออกมา

การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน (Experience Based/In-work Learning) หมายถึง การเรียนรู้ผ่านการลงมือปฏิบัติจริงหรือการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ เป็นรูปแบบที่การเรียนกับการพัฒนาสามารถเกิดขึ้นพร้อม ๆ กันได้

การฝึกงาน (Internship) หมายถึง รูปแบบการพัฒนาก่อนที่จะเข้าสู่ตำแหน่งด้วยการฝึกงาน โดยจะต้องมีสถานที่ฝึกงาน ได้รับมอบหมายงานที่จะต้องรับผิดชอบเพื่อฝึกทักษะที่จำเป็นต่อการทำหน้าที่

การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Job Rotation) หมายถึง การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานเพื่อให้เพิ่มความรู้ ความสามารถ ได้เรียนรู้งานในส่วนงานต่าง ๆ ทำให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของส่วนงานต่าง ๆ ภายในองค์กร ทำให้เห็นภาพรวมขององค์กรทั้งหมด รวมถึงทำให้เกิดการถ่ายทอด แบ่งปันองค์ความรู้ให้แก่กันและกัน

การอบรมและสัมมนา (Lecture and Seminar) หมายถึง วิธีการเพิ่มพูนสมรรถนะในการทำงานของบุคคลทั้งในด้านความคิด ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญ และพฤติกรรม อุปนิสัยและเจตคติ สำนึกรับผิดชอบที่ดีต่อการทำงาน รูปแบบการอบรมและสัมมนามีความหลากหลาย อาทิ การบรรยาย การอภิปราย การสัมมนา การระดมสมอง การสาธิต กรณีศึกษา การแสดงบทบาทสมมติ และอื่นๆ

การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง (Simulation) หมายถึง การใช้สถานการณ์จำลองเพื่อการพัฒนาบุคลากร ซึ่งไม่สามารถเรียนรู้และพัฒนาผ่านการเรียนการสอนในชั้นเรียนเพียงอย่างเดียว เป็นการท้าทายผู้เรียนให้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่และทำการตัดสินใจที่สำคัญเพื่อแก้ปัญหาจากโจทย์ที่องค์กรต้องเผชิญ

การเรียนรู้ด้วยตัวเอง (Self-Study) หมายถึง การตั้งประเด็นการเรียนรู้ที่ตนเองสนใจหรือเป็นประเด็นปัญหาที่ตนเองต้องการหาคำตอบ แล้วจึงทำการค้นคว้าหาข้อมูลด้วยตัวเองเพื่อหาคำตอบในประเด็นปัญหาที่ตนเองสนใจ

กรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย (Case Study) หมายถึง รูปแบบของการพัฒนาเพื่อเปิดโอกาสให้ได้เห็นประสบการณ์การปฏิบัติของผู้อื่น เป็นการศึกษากับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงและมุ่งเน้นให้เกิดการตัดสินใจ โดยเรียนรู้ผ่านการวิเคราะห์ประสบการณ์เหล่านั้น แล้วจึงหาวิธีการ แนวคิดสร้างสรรค์ เพื่อแก้ปัญหาสถานการณ์ดังกล่าว

การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนาหรือการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Network/ Virtual Network/Cohorts/Professional Learning Community - PLC) หมายถึง การพัฒนาที่เน้นการนำองค์ความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ หรือการนำองค์ความรู้ของบุคคลอื่นมาสร้างเป็นองค์ความรู้ใหม่ของตนเอง ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้ตลอดเวลา

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

การศึกษาดูงาน (Study Visits) หมายถึง การพัฒนาบุคลากรที่อาศัยการสังเกตเหตุการณ์ การกระทำ หรือบุคคลที่ต้องการในสถานที่เฉพาะแห่งใดแห่งหนึ่ง เพื่อวัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่ง ในช่วงเวลาสั้น ๆ เพื่อให้ได้เห็นประสบการณ์ใหม่หรือได้เรียนรู้เรื่องใหม่ที่ดีจากองค์กรภายนอก

การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10 หมายถึง การเรียนรู้ 70% เกิดจากการพัฒนาในการทำงานหรือโครงการที่ได้รับมอบหมาย (Challenging Assignment) การเรียนรู้ 20% เกิดจากการพัฒนาผ่านบุคคลอื่น (Developmental Relationships) และการเรียนรู้ 10% เกิดจากการอบรมพัฒนาในรูปแบบอบรมและสัมมนาทั่วไป (Coursework and Training)

สมรรถนะ (Competency) หมายถึง องค์ประกอบหลัก 3 ประการ คือ ความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) และคุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ (attiributes) ที่จะช่วยทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นหรือมีผลสำเร็จในการทำงานสูงกว่ามาตรฐานทั่วไป

ทักษะภาวะผู้นำ (Leadership Skill) หมายถึง ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำ สามารถกำหนดทิศทาง เป้าหมาย วิธีการทำงาน และสามารถกระตุ้น ผลักดันผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่นเต็มประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ สามารถควบคุมตนเอง มีวุฒิภาวะ เป็นต้นแบบ ผู้นำกลุ่ม และตัวอย่างที่ดีให้แก่ผู้ร่วมงาน

การคิดวิเคราะห์ และการตัดสินใจ (Analytical Thinking and Decision Making) หมายถึง ความเข้าใจและวิเคราะห์สถานการณ์ ประเด็นปัญหา รวมถึงการวางแผนเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสามารถลำดับความสำคัญ ช่วงเวลา เหตุและผล ที่มาที่ไป เปรียบเทียบแง่มุมของกรณีต่าง ๆ ทำให้สามารถกำหนดวิธีการที่ควรดำเนินการในสถานการณ์ที่ซับซ้อนได้ และยังสามารถนำข้อมูลและประสบการณ์ที่มีมาประกอบการตัดสินใจให้สามารถแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม

วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง ความสามารถในการกำหนดทิศทาง ภารกิจ และเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน รวมถึงการคิดในเชิงสังเคราะห์ การมองภาพองค์รวม หรือการประยุกต์แนวทางจากสถานการณ์ ข้อมูล หรือทัศนะต่างๆ ได้เป็นกรอบความคิดหรือแนวคิดใหม่

มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน (Achievement Results) หมายถึง ความมุ่งมั่นที่จะสร้างสรรค์พัฒนางาน ความมุ่งมั่นที่จะสร้างผลลัพธ์ให้เป็นรูปธรรมโดยรับผิดชอบต่อการทำงานของตนเองและการมีส่วนร่วมโดยชอบธรรมที่จะแสดงความคิดเห็น และความมุ่งมั่นที่จะแสวงหาโอกาสและการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพภายในช่วงเวลาที่กำหนด

ความไวต่อการรับรู้และการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมที่แตกต่าง (Cultural Sensitivity) หมายถึง การรับรู้ถึงข้อแตกต่างทางวัฒนธรรมและสามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมที่แตกต่างได้อย่างทันเวลา โดยสามารถประยุกต์ความเข้าใจเพื่อสร้างสัมพันธภาพระหว่างกันได้ รวมถึงความสามารถในการรับฟังและเข้าใจความหมายตรง ความหมายแฝง ความคิด และสภาวะทางอารมณ์ของผู้ที่ติดต่อด้วย ตลอดจนมีความละเอียดอ่อน และช่างสังเกต

ทักษะการเจรจาต่อรอง (Negotiation) หมายถึง ความสามารถในการทำให้ทั้งสองฝ่ายได้ประโยชน์ ความสามารถในการเข้าใจหุ้นส่วน และสามารถตอบสนองต่อความต้องการได้ การพยายามให้ได้ผลลัพธ์ที่มีการเพิ่มมูลค่า (value-added results) รวมถึงการสื่อสารโน้มน้าว (influencing) ให้ผู้อื่นสนับสนุนและดำเนินการตามเป้าหมายที่วางไว้ได้

การสื่อสารภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และภาษาต่างประเทศอื่น ๆ (Communication in Thai, English and Other Languages) หมายถึง ความสามารถในการสื่อสารความคิดหรือข้อมูลผ่านการเขียนหรือการพูดด้วยภาษาแม่ (ไทย) ภาษาอังกฤษ และภาษาต่างประเทศอื่น ๆ โดยเลือกใช้สื่อในการสื่อสารอย่างเหมาะสม สามารถเข้าใจเนื้อหาได้ง่ายและเกิดผลลัพธ์ตามที่ต้องการ เช่น ให้ผู้อื่นเข้าใจ ยอมรับและสนับสนุนความคิดของตน

การทำงานร่วมกับผู้อื่นและการทำงานเป็นทีม (Collaboration and Teamwork) หมายถึง ความร่วมมือในการทำงานกับผู้อื่นโดยเป็นส่วนหนึ่งของทีม ความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิก มีการทำงานร่วมกันในบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือ และขับเคลื่อนทีมไปในทิศทางเดียวกันด้วยเป้าหมายเดียวกันและค่านิยมร่วมกัน

ความคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) หมายถึง ความเข้าใจวิสัยทัศน์และนโยบาย และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ได้ ความสามารถในการมองภาพแบบเชื่อมโยง การมองเห็นภาพกว้างของภารกิจและการขับเคลื่อนองค์การ การมองเห็นเชิงเปรียบเทียบและผลกระทบที่จะเกิดขึ้น และการมองเห็นกระแสความนิยมที่เกิดขึ้นในเวทีอื่น ๆ อาทิ กระแสทางอุตสาหกรรม กระแสทางเทคโนโลยี รวมถึงโอกาส ความต้องการของหุ้นส่วนและกลุ่มเป้าหมาย

การสร้างเครือข่ายทางยุทธศาสตร์ (Strategic Networking) หมายถึง การสร้างและรักษากลุ่มบุคคลที่สามารถเชื่อถือได้ การสร้างและรักษากลุ่มบุคคลที่เกื้อกูลประโยชน์ซึ่งกันและกัน รวมถึงการเปิดกว้างให้มีการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกองค์การ

ทักษะเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy Skill) หมายถึง ทักษะในการนำเครื่องมือ อุปกรณ์และเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีอยู่ในปัจจุบัน อาทิ คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ แทปเลต โปรแกรมคอมพิวเตอร์ และสื่อสังคมออนไลน์ มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการสื่อสาร การปฏิบัติงาน และการทำงานร่วมกัน หรือใช้เพื่อพัฒนากระบวนการทำงาน หรือระบบงานในองค์การให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ

การบริหารจัดการทรัพยากร (Managing Resources) หมายถึง ความเข้าใจในแนวปฏิบัติและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร งบประมาณ และการบริหารจัดการทรัพยากร ความสามารถในการนำความเข้าใจมาวางแผนพัฒนาการปฏิบัติงานขององค์การและขับเคลื่อนให้เกิดการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ อย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด

การชี้แนะ การเพิ่มพลังอำนาจในการทำงาน และการเอื้ออาทรผู้อื่น (Coaching, Empowering and Caring Others) หมายถึง ความสามารถในการส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนา

ขีดความสามารถของบุคลากรในองค์การให้เกิดความเป็นมืออาชีพและมีความก้าวหน้าในสายงาน สามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนจนเกิดประโยชน์กับองค์การได้มากยิ่งขึ้น

จิตบริการ (Service Mind) หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามในการให้บริการต่อกลุ่มเป้าหมาย เช่น ประชาชน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับการทูตมาตรฐานสากล พบว่า กรอบแนวคิดสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล ประกอบด้วย สมรรถนะสำคัญ 4 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ (Leadership) กลุ่มสมรรถนะด้านการสร้างความสัมพันธ์ (Interpersonal/Building Relationships) กลุ่มสมรรถนะด้านกลยุทธ์ (Strategy) และกลุ่มสมรรถนะด้านการบริหาร (Management) โดยมีองค์ประกอบย่อยรวม 14 สมรรถนะ

นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะเพื่อใช้ในงานวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย 3 รูปแบบ ได้แก่ 1) รูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน (On-the-Job Development) 2) รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน (Off-the-Job Development) และ 3) รูปแบบการเรียนรู้ผสมผสาน (Blended Learning) รวมถึงวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา 12 วิธี นำเสนอเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

กรอบแนวคิดการวิจัย

สมรรถนะนักการทูต
ตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล

1. **ภาวะผู้นำ** (leadership) 4 สมรรถนะ
   1.1 ทักษะภาวะผู้นำ
   1.2 การคิดวิเคราะห์ และการตัดสินใจ
   1.3 วิสัยทัศน์
   1.4 มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน
2. **ด้านการสร้างความสัมพันธ์** (Interpersonal/ Building Relationships) 4 สมรรถนะ
   2.1 ความไวต่อการรับรู้และการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมที่แตกต่าง
   2.2 ทักษะการเจรจาต่อรอง
   2.3 การสื่อสารภาษาไทย ภาษาอังกฤษและภาษาต่างประเทศอื่นๆ
   2.4 การทำงานร่วมกับผู้อื่นและการทำงานเป็นทีม
3. **ด้านกลยุทธ์** (Strategy) 3 สมรรถนะ
   3.1 ความคิดเชิงกลยุทธ์
   3.2 การสร้างเครือข่ายทางยุทธศาสตร์
   3.3 ทักษะเทคโนโลยีดิจิทัล
4. **ด้านการบริหาร** (Management) 3 สมรรถนะ
   4.1 การบริหารจัดการทรัพยากร
   4.2 การชี้แนะ การเพิ่มพลังอำนาจในการทำงานและการเอื้ออาทรผู้อื่น
   4.3 การมีจิตบริการ

(กระทรวงการต่างประเทศ, 2551 สำนักงาน ก.พ., 2553, RAND Graduate School, 2002, Ibrahim, M. N., Van der Heijden, B.I.J.M., Khaled. W, & Shaker, M., 2008, กิตติคุณ ตั้งคำ, 2556, OECD, 2014, และ DiploFoundation, 2016)

รูปแบบและวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา

1. **การพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน (On-the-Job Development)**
   1.1 การโค้ช
   1.2 เงาการทำงาน
   1.3 การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน
   1.4 การฝึกงาน
   1.5 การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน
2. **การพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน (Off-the-Job Development)**
   2.1 การอบรมและสัมมนา
   2.2 การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง
   2.3 การเรียนรู้ด้วยตนเอง
   2.4 กรณีศึกษาและการเขียนคำบรรยาย
   2.5 การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
   2.6 การศึกษาดูงาน
3. **การเรียนรู้ผสมผสาน (Blended Learning)**
   3.1 การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10

(Center for Creative Leadership, 2014, The Resource Function in Educational Administration, 2000, Armstrong, M. 2014 และพฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ และคณะ, 2560)

แนวทางการฝึกอบรมและพัฒนา
สมรรถนะนักการทูต
ตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล

1.6 ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล ประชากรสำหรับการวิจัย ได้แก่ ข้าราชการพลเรือนตำแหน่งประเภทวิชาการและอำนวยการระดับต้น ตำแหน่งนักการทูต สังกัดกระทรวงการต่างประเทศ จำนวน 836 คน โดยมุ่งศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะนักการทูตด้วยรูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน (On-the-Job Development) รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน (Off-the-Job Development) และรูปแบบการเรียนรู้ผสมผสาน (Blended Learning) รวมถึงวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา

1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผู้บริหารของกระทรวงการต่างประเทศสามารถใช้ผลการศึกษาเป็นแนวทางกำหนดนโยบายเพื่อส่งเสริมกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. ผู้บริหารของสถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการสามารถใช้ผลการศึกษาเป็นแนวทางกำหนดแผนกลยุทธ์การพัฒนานักการทูตของสถาบันการต่างประเทศฯ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

3. ผู้ปฏิบัติงานการพัฒนาบุคลากรด้านการทูตและการต่างประเทศสามารถใช้เป็นแนวทางในการปรับหลักสูตรฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร โดยสามารถเลือกรูปแบบและวิธีการที่เหมาะสมและสอดคล้องกับการพัฒนา

4. ผู้ปฏิบัติงานการพัฒนาบุคลากรด้านการทูตและการต่างประเทศสามารถใช้เป็นแนวทางในการสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

บทที่ 2
แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่องแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษา ค้นคว้า ทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากเอกสาร ตำรา บทความ และแหล่งข้อมูลออนไลน์ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนากรอบแนวคิดเพื่อนำไปสู่การพัฒนาแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล โดยแบ่งเนื้อหาเป็นหัวข้อ ดังนี้

2.1 สมรรถนะนักการทูต
2.2 กรอบสมรรถนะในการปฏิบัติงานของ OECD
2.3 แนวคิดการทูตมาตรฐานสากล
2.4 สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการกับการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูต
2.5 การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สาระสำคัญในแต่ละหัวข้อมีดังนี้

2.1 สมรรถนะนักการทูต

2.1.1 สมรรถนะนักการทูตไทย

การบริหารงานทรัพยากรบุคคลในระบบราชการพลเรือนของประเทศไทยมีสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) เป็นองค์กรกลางดำเนินการ โดยสำนักงาน ก.พ. ได้ทำการปรับเปลี่ยนโครงสร้างตำแหน่งของข้าราชการพลเรือนสามัญเพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะงานที่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ส่งผลให้กระทรวงการต่างประเทศได้รับการปรับปรุงตามระบบจำแนกตำแหน่งใหม่ โดยสายงานหลักของกระทรวงการต่างประเทศคือสายงานด้านการทูต ได้รับการกำหนดตำแหน่งเป็น 4 ประเภท ได้แก่ ตำแหน่งประเภทวิชาการ ตำแหน่งประเภทอำนวยการ ตำแหน่งประเภทบริหารการทูต และตำแหน่งประเภทบริหาร (บุญรงค์ พงษ์เสถียรศักดิ์, 2552)

ตารางที่ 2.1 **ระบบจำแนกตำแหน่งใหม่ของสายงานด้านการทูต**

ตำแหน่งประเภท	ระดับเดิม	ระดับใหม่	ตำแหน่งทางการทูต	ตำแหน่งทางการบริหาร
วิชาการ	C3	นักการทูตปฏิบัติการ	ผู้ช่วยเลขานุการ (Attaché)	
	C4		เลขานุการตรี (Third Secretary)	
	C5		เลขานุการโท (Second Secretary)	
	C6	นักการทูตชำนาญการ	เลขานุการเอก (First Secretary)	
	C7		ที่ปรึกษา (Counsellor)	
	C8	นักการทูตชำนาญการพิเศษ	อัครราชทูตที่ปรึกษา (Minister Counsellor)	
อำนวยการ	C8	อำนวยการระดับต้น		- ผู้อำนวยการกอง - เลขานุการกรม
	C9	อำนวยการระดับสูง		ผู้อำนวยการสำนัก/สถาบัน/ศูนย์
บริหารการทูต	C9	บริหารการทูตระดับต้น	- อัครราชทูต (Minister) - กงสุลใหญ่ (Consul General)	
	C10	บริหารการทูตระดับสูง	เอกอัครราชทูต (Ambassador Extraordinary and Plenipotentiary)	
บริหาร	C9	บริหารระดับต้น		- รองอธิบดี - รองผู้อำนวยการสำนักงาน
	C10 C11	บริหารระดับสูง		- อธิบดี - ผู้อำนวยการสำนักงาน - รองปลัดกระทรวง - ปลัดกระทรวง (C11)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

จากตารางที่ 2.1 จะเห็นได้ว่า การปรับเปลี่ยนโครงสร้างสายงานดังกล่าวไม่สอดคล้องกับตำแหน่งทางการทูตตามแบบแผนประเพณีระหว่างประเทศซึ่งเป็นตำแหน่งทางการที่เป็นสากลเพื่อแสดงสถานภาพของการเป็นผู้แทนในการปฏิบัติหน้าที่ทางการทูตเมื่อประจำการในต่างประเทศ งานวิจัยนี้มีขอบเขตเพื่อศึกษาแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะของนักการทูตตำแหน่งประเภทวิชาการและอำนวยการระดับต้น เนื่องจากเป็นกลุ่มคนส่วนใหญ่และเป็นกลุ่มพลังขับเคลื่อนที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ ซึ่งนักการทูตที่เป็นกลุ่มตัวอย่างของการศึกษาครั้งนี้ครองอยู่ในทุกตำแหน่ง ดังนั้น ผู้วิจัยจึงใช้การกำหนดระดับตำแหน่งใหม่ทางการบริหารและตำแหน่งทางการทูตตามแบบแผนประเพณีระหว่างประเทศควบคู่กัน ดังนี้

1) นักการทูตปฏิบัติการ (ซี 3 เดิม) ตำแหน่งทางการทูตคือ ผู้ช่วยเลขานุการ
2) นักการทูตปฏิบัติการ (ซี 4 เดิม) ตำแหน่งทางการทูตคือ เลขานุการตรี
3) นักการทูตปฏิบัติการ (ซี 5 เดิม) ตำแหน่งทางการทูตคือ เลขานุการโท
4) นักการทูตชำนาญการ (ซี 6 เดิม) ตำแหน่งทางการทูตคือ เลขานุการเอก
5) นักการทูตชำนาญการ (ซี 7 เดิม) ตำแหน่งทางการทูตคือ ที่ปรึกษา
6) นักการทูตชำนาญการพิเศษ (ซี 8 เดิม) ตำแหน่งทางการทูตคือ อัครราชทูตที่ปรึกษา ส่วนตำแหน่งทางการบริหารคือ ผู้อำนวยการกอง และเลขานุการกรม

นอกจากนี้ สำนักงาน ก.พ. ยังได้นำแนวคิดเรื่องการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยอ้างอิงทฤษฎีของ David C.McClelland และให้คำจำกัดความของสมรรถนะว่าหมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ถือเป็นผลมาจากความรู้ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์กร โดยได้ทำการศึกษาร่วมกับบริษัท เฮย์ กรุ๊ป และได้จัดทำโมเดลสมรรถนะสำหรับข้าราชการพลเรือนไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างแบบสมรรถนะให้ภาคราชการพลเรือนโดยเฉพาะสำหรับใช้ในการบริหารและประเมินผลงาน ตลอดจนพัฒนาศักยภาพในระยะยาว โดยต้นแบบสมรรถนะประกอบด้วยสมรรถนะ 2 ส่วน คือ สมรรถนะหลักสำหรับข้าราชการพลเรือนทุกคน และสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (สำนักงาน ก.พ., 2548) รวมถึงยังได้กำหนดสมรรถนะเพิ่มเติมสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งนักบริหารด้วยรายละเอียดดังนี้

1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนไทยทั้งระบบเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วย (สำนักงาน ก.พ., 2553ก)

1.1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) หมายถึง ความมุ่งมั่นและตั้งใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้ดีให้มีประสิทธิผล หรือให้สูงเกินกว่ามาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเทียบจากผลการปฏิบัติงานของตนเองที่ผ่านมา หรือมาตรฐานตามเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น รวมถึงการสร้างสรรค์ การพัฒนาผลงาน หรือการปฏิบัติงานที่ยากและท้าทาย

1.2) การบริการที่ดี (Service Mind) หมายถึง ความมุ่งมุ่น ความตั้งใจ ความพยายามที่จะให้บริการแก่ผู้ขอรับบริการ โดยไม่เลือกกลุ่มเป้าหมาย เป็นการให้บริการในหลายรูปแบบซึ่งเกิดจากจิตสำนึกของผู้ให้บริการและจิตสำนึกของความเป็นข้าราชการที่ดี

1.3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) หมายถึง ความสนใจใฝ่รู้ในอันที่จะสั่งสมความรู้ความสามารถของตนด้วยการศึกษา ค้นคว้า และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องจนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ทางวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ ในการปฏิบัติราชการให้เกิดประโยชน์สูงสุด

1.4) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม จริยธรรม (Integrity) หมายถึง การดำรงตนและประพฤติปฏิบัติตนอย่างดีงาม ถูกต้องทั้งในกรอบของกฎหมาย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ เพื่อรักษาศักดิ์ศรีและเกียรติยศแห่งความเป็นข้าราชการที่ดี

1.5) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) หมายถึง ความตั้งใจและความพร้อมที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น หรือเป็นส่วนหนึ่งของทีม โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิก ไม่จำเป็นต้องมีฐานะหัวหน้าทีม รวมทั้งความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

2) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) หมายถึง สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และส่งเสริมให้ข้าราชการปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้น โดยโมเดลสมรรถนะกำหนดให้แต่ละกลุ่มงานมีสมรรถนะประจำกลุ่มงาน ๆ ละ 3 สมรรถนะ (สำนักงาน ก.พ., 2553ข)

กิตติคุณ ตั้งคำ (2556) ได้ศึกษาสมรรถนะประจำกลุ่มงานของข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศ ประเภทวิชาการ ตำแหน่งนักการทูต ที่จัดอยู่ในประเภทกลุ่มงานความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ มีสมรรถนะประจำสายงาน คือ

2.1) การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking) หมายถึง การคิดในเชิงสังเคราะห์ มองภาพองค์รวมโดยการจับประเด็น สรุปรูปแบบเชื่อมโยงหรือประยุกต์แนวทางจากสถานการณ์ ข้อมูล หรือทัศนะต่างๆ ได้เป็นกรอบความคิดหรือแนวคิดใหม่

2.2) ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity) หมายถึง การรับรู้ถึงข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม และสามารถประยุกต์ความเข้าใจเพื่อสร้างสัมพันธภาพระหว่างกันได้

2.3) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication and Influencing) หมายถึง ความสามารถที่จะสื่อด้วยการเขียน พูด โดยใช้สื่อต่างๆ เพื่อให้ผู้อื่นเข้าใจ ยอมรับ และสนับสนุนความคิดของตน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

3) สมรรถนะด้านการบริหาร (Management Competency) หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วมของตำแหน่งประเภทอำนวยการและประเภทบริหาร เพื่อสร้างให้ความเป็นผู้บริหารภาคราชการพลเรือนที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ประกอบด้วย (สำนักงาน ก.พ., 2553ค)

3.1) สภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ความสามารถหรือศักยภาพที่จะรับบทในการเป็นผู้นำกลุ่ม เพื่อทำหน้าที่กำหนดนโยบาย ทิศทาง และเป้าหมาย และวิธีการหรือแนวทางการทำงานให้ทีมปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น เต็มประสิทธิภาพจนบรรลุวัตถุประสงค์

3.2) วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง ความสามารถในการกำหนดทิศทาง เป้าหมายและรายละเอียดของพันธกิจที่ชัดเจน เพื่อให้การปฏิบัติราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเป้าหมายที่กำหนด รวมถึงความสามารถในการสร้างความร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุวัตถุประสงค์

3.3) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation) หมายถึง สมรรถนะทางการบริหารที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกับสมรรถนะด้านวิสัยทัศน์ โดยเพิ่มความรู้ ความเข้าใจด้านวิสัยทัศน์มาสู่ความเข้าใจด้านนโยบายของรัฐบาล และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ และนำไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมได้

3.4) ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change Leadership) หมายถึง ศักยภาพของผู้บริหารที่สามารถคิดริเริ่ม และมีความพร้อมที่จะเผชิญหน้ากับความเปลี่ยนแปลงในทุกรูปแบบ รวมถึงการนำความสามารถในการผลักดันให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินต่อไปอย่างราบรื่น

3.5) การควบคุมตนเอง (Self Control) หมายถึง ความสามารถในการควบคุมอารมณ์และพฤติกรรมของตนภายใต้สถานการณ์กดดัน หรือต้องทำงานภายใต้สภาวะกดดัน รวมถึงการใช้ความอดทนอดกลั้นเพื่อให้ผ่านพ้นภาวะเหล่านั้นไปได้อย่างราบรื่น

3.6) การสอนงานและการมอบหมายงาน (Coaching and Empowering Other) หมายถึง ความตั้งใจที่จะส่งเสริมการเรียนรู้หรือการพัฒนาผู้อื่น เพื่อให้เกิดการเรียนรู้หรือการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจนถึงระดับที่เชื่อมั่นว่าจะสามารถมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้นั้นมีอิสระที่จะตัดสินใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ภายหลังการปรับปรุงระบบจำแนกตำแหน่งตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ซึ่งได้มีการนำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล กระทรวงการต่างประเทศจึงได้กำหนดเกณฑ์ความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของสายงานการทูต ตำแหน่งประเภทต่าง ๆ โดยอ้างอิงแนวทางของสำนักงาน ก.พ. ดังตารางที่ 2 – 4

ตารางที่ 2.2 มาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของสายงานด้านการทูต ตำแหน่งประเภทวิชาการ ตำแหน่งนักการทูต

องค์ประกอบ	รายละเอียด	ค่าระดับ		
		ปฏิบัติการ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ
1. ความรู้ความสามารถ	1.1 ความรู้เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างประเทศและความเปลี่ยนแปลงทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ	1	2	3
	1.2 ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายการบริหารราชการแผ่นดินและกฎหมายระหว่างประเทศ	2	2	3
2. ทักษะ	2.1 การใช้คอมพิวเตอร์	2	2	2
	2.2 การใช้ภาษาอังกฤษ	2	2	2
	2.3 การคำนวณ	2	2	2
	2.4 การจัดการข้อมูล	2	2	2
3. สมรรถนะหลัก	3.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์	1	2	3
	3.2 การบริการที่ดี	1	2	3
	3.3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	1	2	3
	3.4 การยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรมและจริยธรรม	1	2	3
	3.5 การทำงานเป็นทีม	1	2	3
4. สมรรถนะเฉพาะตามงานที่ปฏิบัติ	4.1 การมองภาพองค์รวม	1	2	3
	4.2 ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม	1	2	3
	4.3 ศิลปะการสื่อสารจูงใจ	1	2	3

ที่มา: กิตติคุณ ตั้งคำ. สมรรถนะของข้าราชการสายการทูต: ศึกษากรณีกรมอาเซียน, 2556

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ตารางที่ 2.3 มาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของสายงานด้านการทูต ตำแหน่งประเภทอำนวยการ ตำแหน่งเลขานุการกรม ผู้อำนวยการกอง และผู้อำนวยการสำนัก

องค์ประกอบ	รายละเอียด	ค่าระดับ	
		ระดับต้น	ระดับสูง
1. ความรู้ความสามารถ	1.1 ความรู้เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ และความเปลี่ยนแปลงทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ	1	2
	1.2 ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายการบริหารราชการแผ่นดิน	3	3
2. ทักษะ	2.1 การใช้คอมพิวเตอร์	2	2
	2.2 การใช้ภาษาอังกฤษ	2	2
	2.3 การคำนวณ	2	2
	2.4 การจัดการข้อมูล	2	2
3. สมรรถนะหลัก	3.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์	3	4
	3.2 การบริการที่ดี	3	4
	3.3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	3	4
	3.4 การยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรมและจริยธรรม	3	4
	3.5 การทำงานเป็นทีม	3	4
4. สมรรถนะเฉพาะตามงานที่ปฏิบัติ	4.1 การเข้าใจองค์กรและระบบราชการ	3	4
	4.2 การมองภาพองค์รวม	3	4
	4.3 ศิลปะการสื่อสารจูงใจ	3	4
5. สมรรถนะทางการบริหาร	5.1 สภาวะผู้นำ	1	2
	5.2 วิสัยทัศน์	1	2
	5.3 การวางกลยุทธ์ภาครัฐ	1	2
	5.4 ศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง	1	2
	5.5 การควบคุมตนเอง	1	2
	5.6 การสอนงานและการมอบหมายงาน	1	2

ที่มา: กิตติคุณ ตั้งคำ. สมรรถนะของข้าราชการสายการทูต: ศึกษากรณีกรมอาเซียน, 2556

CHULALONGKORN UNIVERSITY

ตารางที่ 2.4 มาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของสายงานด้านการทูต ตำแหน่งประเภทบริหารการทูต และประเภทตำแหน่งบริหาร

องค์ประกอบ	รายละเอียด	ค่าระดับ	
		ระดับต้น	ระดับสูง
1. ความรู้ ความสามารถ	1.1 ความรู้เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ และความเปลี่ยนแปลงทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ	2	2
	1.2 ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายการบริหารราชการแผ่นดิน	4	4
2. ทักษะ	2.1 การใช้คอมพิวเตอร์	4	2
	2.2 การใช้ภาษาอังกฤษ	4	2
	2.3 การคำนวณ	4	2
	2.4 การจัดการข้อมูล	4	2
3. สมรรถนะหลัก	3.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์	5	5
	3.2 การบริการที่ดี	5	5
	3.3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	5	5
	3.4 การยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรมและจริยธรรม	5	5
	3.5 การทำงานเป็นทีม	5	5
4. สมรรถนะทางการบริหาร	5.1 สภาวะผู้นำ	3	4
	5.2 วิสัยทัศน์	3	4
	5.3 การวางกลยุทธ์ภาครัฐ	3	4
	5.4 ศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง	3	4
	5.5 การควบคุมตนเอง	3	4
	5.6 การสอนงานและการมอบหมายงาน	3	4

ที่มา: กิตติคุณ ตั้งคำ. สมรรถนะของข้าราชการสายการทูต: ศึกษากรณีกรมอาเซียน, 2556

อย่างไรก็ตาม สำหรับสมรรถนะประจำกลุ่มงานนั้น สำนักงาน ก.พ. ได้เปิดโอกาสให้ส่วนราชการทบทวนเพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะงานเฉพาะของแต่ละแห่ง ส่วนราชการหลายแห่งจึงได้ดำเนินการทบทวนสมรรถนะประจำกลุ่มงานเพื่อเพิ่มเติมสมรรถนะหมวดอื่น ๆ ขึ้นบังคับใช้ในหน่วยงานนอกเหนือจากสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงานที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดขึ้น

ซึ่งในการสรรหาบุคคลเพื่อบรรจุและแต่งตั้งเป็นนักการทูต กระทรวงการต่างประเทศได้กำหนดความรู้ ทักษะ และสมรรถนะพื้นฐานที่คาดหวังสำหรับผู้สมัครสอบแข่งขันเข้ารับราชการในตำแหน่งนักการทูตไว้ ได้แก่

1) ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างประเทศในมิติต่างๆ และความเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ของประเทศไทยและของโลก

2) ความรู้ด้านภาษาอังกฤษ และภาษาต่างประเทศอื่นๆ

3) ความรอบคอบและความตื่นตัวต่อการแสวงหาความรู้

4) ความสามารถในการปรับตัวในสถานการณ์ต่าง ๆ

5) ความสามารถในการประสานงาน

6) การมีมนุษยสัมพันธ์ และมารยาทในการเข้าสังคม

7) ความละเอียดอ่อนและการช่างสังเกต

8) การคิดวิเคราะห์อย่างมีเหตุผล

กระทรวงการต่างประเทศ (2550) ได้แต่งตั้งและมอบหมายให้คณะทำงานร่างแผน World Class Diplomatic Service ทำการศึกษาเพื่อยกร่างแผนการปรับปรุงการดำเนินการเพื่อยกระดับการปฏิบัติงานทางการทูตให้ทัดเทียมระดับสากล นอกจากนี้ ยังมีผลการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับสมรรถนะของข้าราชการสายการทูตซึ่งแบ่งตามกลุ่มงาน 7 กลุ่ม ดังนี้ 1) กลุ่มงานรักษาและส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ 2) งานแบบแผนพิธีการทูต 3) งานส่งเสริมภาพลักษณ์ไทยในเวทีโลก 4) งานการทูตเพื่อประชาชน5) งานกฎหมายระหว่างประเทศ 6) งานบริหาร และ 7) งานส่งเสริมและรักษาผลประโยชน์ในต่างประเทศ

อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะนักการทูตพบว่า สมรรถนะนักการทูตที่กระทรวงการต่างประเทศได้ทำการศึกษามีความสอดคล้องกับสำนักงาน ก.พ. เพียงแต่การกำหนดสมรรถนะของสำนักงาน ก.พ. อาจจะยังไม่ครอบคลุมการปฏิบัติภารกิจด้านการต่างประเทศอย่างเพียงพอ ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งสายงานการทูตเพิ่มเติม ดังนี้

โกศล สถิตธรรมจิตร (2559-2560) ได้นำเสนอบทความชื่อ Digital Revolution, Disruptive Technology, Social Media และ New Normal ของการต่างประเทศ สรุปพอสังเขปได้ว่า ปัจจุบันนักการทูตไม่สามารถหลีกเลี่ยงผลกระทบที่เกิดจากกระบวนการปฏิวัติดิจิทัล (Digital Revolution) ได้ เทคโนโลยีที่สร้างความพลิกผันให้แก่วงการทูตมากที่สุดน่าจะเป็น “การสื่อสารสมัยใหม่” รวมถึง Social Media หรือ “สื่อสังคม” ซึ่งเป็นความท้าทายที่ทำให้โลกหมุนเร็วขึ้น และส่งผลให้เกิด New Normal ของบริบทการดำเนินนโยบายด้านการต่างประเทศและคุณสมบัติพื้นฐานของนักการทูต ซึ่งคุณสมบัติที่เป็น New Normal ของนักการทูตในปัจจุบันน่าจะประกอบด้วย 1) สามารถคิดนอกกรอบ

ได้อย่างสร้างสรรค์ 2) ชำนาญเฉพาะด้าน 3) สามารถเชื่อมโยงประเด็นต่าง ๆ เข้าด้วยกัน และใช้การเชื่อมโยงนั้นอย่างเป็นประโยชน์ 4) มีการดำเนินการอย่างฉับไว 5) รู้วิธีสร้างเครือข่ายเพื่อช่วยแก้ไขปัญหา 6) มีใจเปิดกว้าง และเข้าถึงได้ง่าย และ 7) รู้จักที่จะสื่อสารและส่งข่าวกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อสร้างความไว้เนื้อเชื่อใจระหว่างกันเสมอ และต้องรู้จักใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ ซึ่งการเป็น “นักการทูตอาชีพ” ที่ผ่านการฝึกฝนและการสั่งสมประสบการณ์จะช่วยให้พร้อมรับมือกับความท้าทายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การจัดระบบ New Normal ของการทูตและนักการทูตจึงเป็นประเด็นที่ควรให้ความสำคัญอย่างจริงจัง

สุทธิชัย หยุ่น (2559) ได้เขียนบทความเรื่อง เสวนากับนักการทูตไทยว่าด้วย Digital Diplomacy เผยแพร่ในกรุงเทพธุรกิจออนไลน์ สรุปได้ว่า นักการทูตในยุคศตวรรษที่ 21 ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงของเทคโนโลยีและการเมืองระหว่างประเทศควรมีบทบาทเป็น Digital Diplomacy หรือ Real Time Diplomacy อันหมายถึง การที่นักการทูตของไทยต้องปรับตัวให้เข้ากับโลก Social Media ที่มีความสำคัญต่อการปกป้องผลประโยชน์ของประเทศในทุก ๆ มิติ นักการทูตท่านใดไม่รู้จักใช้ Social Media เพื่อการติดตามข่าวสาร และนำเสนอเรื่องราวของตนเอง และประเทศไทยอย่างฉับพลันทันควันก็เท่ากับไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ของโลกอันรวดเร็วได้ เพราะนักการทูตวันนี้สามารถสื่อสารตรงถึงผู้บริโภคข่าวสารได้โดยไม่จำเป็นต้องทำผ่านสื่อกระแสหลักอย่างที่ผ่านมา อย่างไรก็ตามจะต้องไม่สำคัญผิดว่าการใช้ Social Media จะมาทดแทนเนื้อหาแห่งนโยบายต่างประเทศที่มีคุณภาพและสามารถรักษาผลประโยชน์ของประเทศชาติได้อย่างแท้จริง

การอภิปรายผ่านเว็บไซต์ หัวข้อ “Key Skills for the Next Generation of Diplomats” จัดโดย The International Forum on Diplomatic Training Online Space, DiploFoundation (2016) เป็นการอภิปรายที่มุ่งให้ความสำคัญกับทักษะที่จำเป็นสำหรับนักการทูตรุ่นใหม่ เป็นทักษะที่จะช่วยให้ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานท่ามกลางบริบทโลกที่เปลี่ยนแปลง สรุปความได้ว่า เนื่องจากปัจจุบันเป็นยุคแห่งการเชื่อมต่อกันอย่างทั่วถึงทุกมุมโลก จึงทำให้เกิดความต้องการทักษะใหม่ๆ หรือนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างประเทศของนักการทูต ทั้งนี้ Prof. Paul Sharp, Head of Political Science, University of Minnesota Duluth และ Shaun Riordan, Senior Visiting Fellow, Clingendael Institute ได้กล่าวถึง แนวโน้มทักษะที่จำเป็นสำหรับนักการทูตรุ่นใหม่ที่นอกเหนือไปจากทักษะการทูตแบบดั้งเดิม เช่น พิธีการทูต กฎหมาย ซึ่งก็คือ การสร้างเครือข่ายสังคมออนไลน์ (Social Media, Data Mining, Online Representation) อย่างไรก็ตาม ทักษะดังกล่าว เป็นการสร้างทางเลือกสำหรับความสัมพันธ์ทางการทูตที่ใช้ความสัมพันธ์ส่วนบุคคล ซึ่งการดำเนินภารกิจด้านการต่างประเทศนั้น ความสัมพันธ์แบบรัฐต่อรัฐยังคงเป็นหน้าที่หลักที่มีความสำคัญเช่นเดิม

กระทรวงการต่างประเทศ (2560) จากการศึกษาเอกสารสำคัญรายงานการประชุมประจำปีคณบดีและผู้อำนวยการวิทยาลัยการทูตและสถาบันความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ The 44th Annual Meeting of Deans and Directors of Diplomatic Academics and Institutes of International Relations ณ ประเทศชิลี จัดขึ้นเมื่อเดือนกันยายนปี 2560 ภายใต้หัวข้อ "Diplomatic Training on the Content and Implementation of the 2030 Agenda for Sustainable Development" ผู้เข้าร่วมประชุมประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงจาก 48 ประเทศ และผู้บริหารจาก 55 สถาบันฝึกอบรมนักการทูตทั่วโลก สรุปผลการประชุมได้ดังนี้ ที่ประชุมมีข้อสรุปร่วมกันว่า วิทยาลัยการทูตของทุกประเทศควรอบรมนักการทูตให้มีทั้งความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) ที่ดี ตระหนักถึงผลประโยชน์ของประชาชนและทำงานตอบสนองนโยบายของประเทศ รับฟังความคิดเห็นและให้เกียรติผู้อื่น โดยประเด็นท้าทายของโลกปัจจุบันและอนาคต คือ การใช้สื่อสังคมออนไลน์ในด้านการทูตการต่างประเทศ จึงควรตระหนักถึงความสำคัญที่นักการทูตจะต้องใช้เทคโนโลยีและสื่อสังคมออนไลน์ อาทิ Twitter ในการทำงาน และเป็นเครื่องมือ Soft Power นอกจากนี้ โลกปัจจุบันและโลกอนาคตเป็นมิติของวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม ที่เริ่มเข้ามามีบทบาทสำคัญในการดำเนินภารกิจด้านการต่างประเทศ เช่น ภัยความมั่นคงทางไซเบอร์ ดังนั้น การสร้างนักการทูตให้มีความรู้ด้านวิทยาศาสตร์ และสร้างเครือข่ายผู้นำด้านการทูตวิทยาศาสตร์ จึงเป็นสิ่งสำคัญ

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ความท้าทายใหม่ของนักการทูต คือ การเข้าสู่ยุคเทคโนโลยีดิจิทัล การมีบทบาทสำคัญของวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ดังนั้น นักการทูตยุคใหม่จึงควรมีความรู้ด้านวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งสำนักงาน ก.พ. ให้ความหมาย ทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy Skill) ว่าหมายถึง ทักษะในการนำเครื่องมือ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีอยู่ในปัจจุบัน อาทิ คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ แทปเลต โปรแกรมคอมพิวเตอร์ และสื่อสังคมออนไลน์ มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการสื่อสาร การปฏิบัติงาน และการทำงานร่วมกัน หรือใช้เพื่อพัฒนากระบวนการทำงาน หรือระบบงานในองค์การให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ

2.1.2 สมรรถนะนักการทูตต่างประเทศ

1) สมรรถนะนักการทูตสหรัฐอเมริกา

RAND Graduate School (2002) ได้ทำการวิจัยเรื่อง Diplomats and Diplomacy for the 21st Century เพื่อศึกษาสมรรถนะของนักการทูตในศตวรรษที่ 21 ที่จะช่วยให้กระทรวงการต่างประเทศของสหรัฐอเมริกาสามารถเผชิญกับความท้าทายในโลกปัจจุบันได้ และเพื่อเป็นแนวทางให้กระทรวงการต่างประเทศของสหรัฐอเมริกาใช้ดำเนินการสรรหา รักษาบุคลากรและพัฒนาให้บุคลากรมีสมรรถนะเหล่านี้ นอกจากนี้ ยังศึกษาถึงความต้องการของหน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานภาคเอกชน

และองค์การไม่แสวงหากำไรเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรที่ปฏิบัติภารกิจด้านการต่างประเทศ พบว่า มีการกำหนดรายการสมรรถนะสำหรับนักการทูตหรือผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านการต่างประเทศไว้ 19 สมรรถนะ ได้แก่

1) ความรู้และทักษะทั่วไป (General Cognitive Skills)

2) ทักษะด้านปฏิสัมพันธ์/มนุษยสัมพันธ์ (Interpersonal/Relationship Skills)

3) ความสามารถในการคาดเดา และปรับตัว (Ambiguity Tolerance; Adaptivity)

4) บุคลิกภาพ (Personal Traits: Character)

5) ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cross-Cultural Competence)

6) ความสามารถในการทำงานเป็นทีม (Ability to Work in Teams)

7) ความคิดเชิงกลยุทธ์ (Thinking in Policy and Strategy Terms)

8) ทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษผ่านทางการเขียนและการพูด (Written/Oral English Language Skills)

9) ความอ่อนไหวทางด้านเชื้อชาติ วัฒนธรรม (Minority Sensitivity)

10) ความคิดสร้างสรรค์ กล้าที่จะเสี่ยง (Innovative, Able to Take Risks)

11) ไม่ลำเอียงและปราศจากอคติ (Empathy, Non-Judgmental Perspective)

12) ความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ (Sub. Knowledge in a Tech/Prof. Field)

13) ความสามารถในการเชื่อมโยงอย่างมีเหตุผล (Multidisciplinary Orientation)

14) ความรู้เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ (Knowledge of Intl. Affairs/Area Studies)

15) ความสามารถด้านการแข่งขัน (Competitiveness, Drive)

16) มีความรู้สหวิทยาการ (General Educational Breadth)

17) ความสามารถด้านเครือข่ายอินเตอร์เน็ตและเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Internet and IT Competency)

18) การจัดการฝึกอบรมและการจัดประสบการณ์ (Managerial Training and Experience)

19) ความสามารถทางภาษาต่างประเทศอื่นๆ (Foreign Language Fluency)

2) สมรรถนะนักการทูตสหราชอาณาจักร

กิติคุณ ตั้งคำ (2556) กระทรวงการต่างประเทศสหราชอาณาจักรกำหนดสมรรถนะพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับนักการทูตสหราชอาณาจักรไว้ ดังต่อไปนี้

1) ความสนใจด้านความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ

2) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3) มีทักษะการแก้ไขปัญหาได้เป็นอย่างดี

4) มีทักษะในการสื่อสารด้วยการเขียน และการพูดเป็นอย่างดี

5) สามารถอาศัยอยู่ร่วมกับบุคคลจากต่างสังคมและวัฒนธรรมได้

6) มีทักษะในการจัดระบบงาน

7) รู้จักกาลเทศะ และสุขุมรอบคอบ

8) มีความยืดหยุ่นและรู้จักการปรับตัว

3) สมรรถนะนักการทูตออสเตรเลีย

กิติคุณ ตั้งคำ (2556) กระทรวงการต่างประเทศและการค้าของเครือรัฐออสเตรเลียได้กำหนดสมรรถนะที่คาดหวังสำหรับผู้ที่จะเข้ารับการสรรหาเพื่อดำรงตำแหน่งนักการทูตในกลุ่มผู้สมัครทั่วไป ดังต่อไปนี้

1) มีการตอบสนองต่อกลุ่มต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งรัฐบาล และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น เช่น รัฐสภา ภาคธุรกิจเอกชน และองค์การราชการอื่น ๆ

2) ความรู้ในประเด็นระหว่างประเทศ และประเด็นอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุนและการปกป้องผลประโยชน์ของชาติ

3) ความสามารถในการจัดการกับประเด็นความอ่อนไหวในสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรมที่แตกต่าง ในขณะเดียวกันต้องแสดงออกถึงเอกลักษณ์ของความเป็นออสเตรเลียได้อย่างชัดเจน

4) รักษาข้อมูลข่าวสารที่มีความสำคัญของกระทรวงฯ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

5) มีมาตรฐานทางศีลธรรมและจรรยาบรรณระดับสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในฐานะการทำหน้าที่เป็นผู้แทนของออสเตรเลีย ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของประเทศในเวทีโลกได้

6) มีความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการที่กว้างขวางและเป็นปัจจุบัน โดยเฉพาะแบบแผนการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) นโยบายสาธารณะ การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความรับผิดชอบในหน้าที่ และมีความมุ่งมั่นที่จะฝึกฝนและพัฒนาตนเอง

7) มีความยืดหยุ่น ความคล่องตัว สามารถปรับตัวได้ในสิ่งแวดล้อมที่มีความแตกต่างและซับซ้อน

นอกจากนี้ กระทรวงการต่างประเทศและการค้าของออสเตรเลียยังกำหนดให้มีการสรรหาบุคคลเพื่อดำรงตำแหน่งนักการทูตเพิ่มเติมจากกลุ่มผู้สำเร็จการศึกษาระดับชั้นปริญญา

เกียรตินิยมขึ้นไปจากหลายสาขาวิชา มีประวัติการทำกิจกรรมทางวิชาการ หรือมีผลงานที่ได้รับการยอมรับที่อยู่นอกเหนือจากกิจกรรมตามหลักสูตร โดยได้กำหนดสมรรถนะที่คาดหวังเพิ่มเติมสำหรับผู้ที่จะเข้ารับการสรรหาไว้ ดังต่อไปนี้

1) มีความรู้ความสามารถ และมีแรงจูงใจสูง

2) มีทักษะการสื่อสารที่ดี

3) เป็นนักคิดเชิงกลยุทธ์ และนักแก้ปัญหา

4) สามารถทำงานเป็นทีม มีความยืดหยุ่น ปรับตัวเก่ง และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

5) มีความละเอียดอ่อน และเห็นคุณค่าของความแตกต่างและความหลากหลาย

4) สมรรถนะนักการทูตสิงคโปร์

กิติคุณ ตั้งคำ (2556) กระทรวงการต่างประเทศของสิงคโปร์ได้กำหนดสมรรถนะที่คาดหวังสำหรับผู้ที่จะเข้ารับการสรรหาเพื่อดำรงตำแหน่งนักการทูตไว้ ดังต่อไปนี้

1) มีความรู้ในประเด็นภายในประเทศ และระหว่างประเทศ

2) มีทักษะทางการคิด วิเคราะห์ สังเคราะห์อย่างรอบด้าน

3) มีทักษะทางการสื่อสารผ่านการเขียน และการพูดในระดับดีเยี่ยม

4) มีความรู้ความสามารถทางการบริหารจัดการ การวางแผน และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5) มีความสามารถในการปรับตัว และมีความยืดหยุ่นต่อการทำงานในสถานการณ์ที่แตกต่าง รวมถึงสิ่งแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรมที่มีความหลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

5) สมรรถนะนักการทูตอียิปต์

Ibrahim, M. N., Van der Heijden, B.I.J.M., Khaled. W, & Shaker, M. (2008) ได้นำเสนอสมรรถนะของนักการทูตอียิปต์โดยแบ่งเป็นสมรรถนะที่จำเป็นในการเผชิญกับความท้าทายในปัจจุบัน และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการเผชิญความท้าทายในอนาคต ดังนี้

ตารางที่ 2.5 สมรรถนะที่จำเป็นในการเผชิญกับความท้าทายในปัจจุบันสำหรับสายงานการทูต

ความท้าทายในปัจจุบัน (Current Challenge)	สมรรถนะ/พฤติกรรมที่จำเป็น (Competency/BIs Needed)	ระดับตำแหน่ง (Levels)
1. โลกาภิวัฒน์ (Globalization)	- มุ่งมั่นเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง - พัฒนาตนเองให้ทันความรู้ใหม่ๆ - ติดตามความก้าวหน้าต่างๆ ที่เกิดขึ้นทั่วโลก - ติดตามข่าวสารจากหนังสือพิมพ์ต่างประเทศ และวารสารจากหลากหลายประเทศ	ทุกระดับตำแหน่ง
2. การจัดการกับสื่อ (Dealing with the Media)	- ความฉลาดเฉลียว มีไหวพริบ - ความสามารถในการควบคุมตนเอง - ทักษะการคิดวิเคราะห์ - ความระมัดระวังกับประเด็นอ่อนไหวทางการเมืองระหว่างประเทศ - ความรู้ภาษาต่างประเทศอื่นๆ - ผลกระทบและอิทธิพล - ความน่าเชื่อถือ	ทุกระดับตำแหน่ง แต่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับตำแหน่งเอกอัครราชทูต อัครราชทูต และ ที่ปรึกษา
3. มุ่งสร้างระบบเศรษฐกิจและความร่วมมือทางธุรกิจ (Concentrating on Creating Economic & Business Cooperation)	- ทักษะผู้ประกอบการ - ทักษะการสื่อสาร - ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการให้ความเคารพ	เอกอัครราชทูต อัครราชทูต และ ที่ปรึกษา
4. ความเข้าใจในข้อแตกต่างทางศาสนาและวัฒนธรรม (Understanding of Different Religions & Cultural)	- ความตระหนักและความเข้าใจเกี่ยวกับความแตกต่างทางวัฒนธรรม - ความมุ่งมั่นในการเรียนรู้ด้วยตนเอง - การปรับตัว และความยืดหยุ่น	ทุกระดับตำแหน่ง
5. การสร้างภาพลักษณ์ (Building the Proper Image)	- การมองภาพองค์รวม - การประเมินสถานการณ์อย่างเหมาะสม - ความรู้เกี่ยวกับประวัติศาสตร์อียิปต์	ทุกระดับตำแหน่ง
6. ความสามารถในการนำนโยบายระดับสูงไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม (Ability to Translate What Happens on the Presidential Level into a Concrete Program of Action)	- การคิดเชิงวิเคราะห์ - การวางแผน/การนำไปสู่การปฏิบัติ - การให้ความเคารพต่อระบบอาวุโส	เอกอัครราชทูต และ อัครราชทูต

Ibrahim, M. N., Van der Heijden, B.I.J.M., Khaled. W., & Shaker, M. (2008). *Towards Developing a Multiple-Jobs Competency Model For Egyptian Diplomats*. Retrieved January 2, 2018, from https://www.ufhrd.co.uk/wordpress/wp-content/uploads/2008/06/43-2_ibrahim_van_der_heijden_wahba_shaker.pdf.

ตารางที่ 2.6 สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการเผชิญความท้าทายในอนาคตสำหรับสายงานการทูต

ความท้าทายในอนาคต (Future Challenge)	สมรรถนะ/พฤติกรรมที่จำเป็น (Competency/BIs Needed)	ระดับตำแหน่ง (Levels)
1. มิติใหม่ทางการทูต โดยเฉพาะมิติทางเศรษฐกิจและธุรกิจ (New Dimensions of Diplomacy (Particularly; Economic & Business Dimensions)	- ความมุ่งมั่นในการเรียนรู้ด้วยตนเอง (โดยเฉพาะสาขาธุรกิจระหว่างประเทศ) - การสร้างเครือข่าย/การสร้างพันธมิตร - รู้ความต้องการทางการตลาดของประเทศที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบ - การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน	ทุกระดับตำแหน่ง
2. การพัฒนาของกระแสโลกาภิวัฒน์ โดยเฉพาะด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (The Development of the Globalization Particularly on the Scientific&Technological Level)	- ความมุ่งมั่นในการเรียนรู้ด้วยตนเอง - ติดตามความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์ของประเทศตนเอง - การแสวงหาข้อมูล	ทุกระดับตำแหน่ง
3. ปัจจัยทางวัฒนธรรม (Cultural Factors)	- ความรู้เท่าทันและตอบสนองต่อข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม - ตระหนักในวัฒนธรรมและอารยธรรมของประเทศตนเอง - เปิดรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น โดยเชื่อมั่นว่าจะสามารถดำเนินการเจรจาทางวัฒนธรรมได้	ทุกระดับตำแหน่ง แต่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับตำแหน่งเอกอัครราชทูต อัครราชทูต และที่ปรึกษา

Ibrahim, M. N., Van der Heijden, B.I.J.M., Khaled. W., & Shaker, M. (2008). *Towards Developing a Multiple-Jobs Competency Model For Egyptian Diplomats*. Retrieved January 2, 2018, from https://www.ufhrd.co.uk/wordpress/wp-content/uploads/2008/06/43-2_ibrahim_van_der_heijden_wahba_shaker.pdf.

Ibrahim, M. N. (2015) ได้สรุปไว้ว่า ในปัจจุบัน นักการทูตเป็นดั่ง ‘Hybrid’ ซึ่งหมายถึงเป็นทั้ง Generalist และ Specialist ในเวลาเดียวกัน กล่าวคือ เป็นทั้งผู้เชี่ยวชาญทั่วไปและเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางที่มีทักษะครอบคลุมการทำงานอย่างมืออาชีพ รวมถึงยังมีพื้นฐานด้านภาษาและมีความเชี่ยวชาญในการทำงานของแต่ละคนด้วย ความเชี่ยวชาญของนักการทูต คือ บทสรุปขององค์ความรู้ ฝีมือ และทักษะซึ่งเป็นเรื่องยากที่จะเข้าถึง ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นความสมบูรณ์แบบที่เป็นเอกลักษณ์ที่ไม่เหมือนใคร

2.2 กรอบสมรรถนะในการปฏิบัติงานของ OECD

องค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา หรือ Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD, 2014) ได้กำหนดกรอบสมรรถนะในการปฏิบัติงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริม สนับสนุนให้องค์การสามารถกำหนดสมรรถนะในระดับต่าง ๆ ที่จะทำให้การปฏิบัติภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่วางไว้ เพื่อช่วยให้สามารถสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหรือมีคุณสมบัติตรงตามสายงาน เพื่อความสะดวกในการบริหารทรัพยากรบุคคล และเพื่อให้องค์การสามารถออกแบบโครงสร้างการพัฒนาสายอาชีพสำหรับบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

OECD ได้จัดแบ่งประเภทของงานในลักษณะที่เป็น “กลุ่มงาน” (Job Family) เพื่อให้องค์การใช้เป็นเกณฑ์กำหนดสมรรถนะสำหรับงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน แบ่งกลุ่มงานออกเป็น 3 กลุ่มหลัก ดังนี้

1. ความเป็นผู้นำของผู้บริหารองค์การ (Executive Leadership) กลุ่มงานประเภทนี้จะเกี่ยวกับการออกแบบ การแสดงบทบาทนำ และการบริหาร เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์การ โดยจะเกี่ยวข้องกับผู้บริหารระดับอธิบดี (Director) รองอธิบดี (Deputy Director) ผู้อำนวยการ (Head of Division) และระดับที่ปรึกษา (Counsellor)

2. การค้นคว้า วิจัย วิเคราะห์ และการให้คำแนะนำเชิงนโยบาย (Policy Research, Analysis and Advice) เป็นเรื่องเกี่ยวกับการวิเคราะห์นโยบายที่สนับสนุนการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ โดยจะเกี่ยวข้องกับนักเศรษฐศาสตร์ นักวิเคราะห์นโยบาย และนักสถิติ

3. การบริหารจัดการองค์การและระบบการบริหาร (Corporate Management and Administration) เป็นการบริหารจัดการกิจกรรมการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถจำแนกลักษณะงานในกลุ่มนี้ตามหมวดหมู่ต่างๆ ได้ดังนี้

3.1 การสื่อสาร อาทิ ตำแหน่งผู้ช่วยด้านการสื่อสาร และผู้จัดการด้านการตลาด

3.2 การคลัง อาทิ ตำแหน่งผู้ช่วยด้านการคลัง และผู้จัดการด้านการคลัง

3.3 การบริหารจัดการองค์การโดยทั่วไปและระบบการบริหาร อาทิ ตำแหน่งเลขานุการ ผู้ช่วย และที่ปรึกษาด้านการบริหารจัดการทรัพยากร

3.4 ทรัพยากรบุคคล อาทิ ตำแหน่งทรัพยากรบุคคล และที่ปรึกษาด้านทรัพยากรบุคคล

3.5 เทคโนโลยีสารสนเทศ อาทิ ตำแหน่งผู้ช่วยด้าน IT Application Analyst

3.6 บริการด้านภาษา อาทิ ตำแหน่งนักแปล และล่าม

3.7 หน้าที่ด้านกฎหมาย อาทิ ตำแหน่งทนาย

3.8 งานบริการด้านพื้นที่และการปฏิบัติการ (อาทิ ตำแหน่งพนักงานโลจิสติกส์ นักสารสนเทศ และผู้จัดการแผนกรักษาความปลอดภัย)

OECD ได้จัดภารกิจไว้ 3 กลุ่มสำคัญ โดยในแต่ละภารกิจจะแสดงสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน (Core Competency) ไว้ ดังแผนภาพ

แผนภาพที่ 1 แสดงกลุ่มภารกิจสำคัญและรายการสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน

ที่มา : http://www.oecd.org/careers/competency_framework_en.pdf

CHULALONGKORN UNIVERSITY

จากภาพแสดงสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน จำนวน 15 สมรรถนะ ซึ่งอยู่ภายใต้ภารกิจสำคัญ 3 กลุ่ม ดังนี้

1. กลุ่มภารกิจสีน้ำเงิน (Blue Cluster) เป็นกลุ่มทักษะด้านการผลิตผลงาน และการส่งมอบงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ หรือผลสัมฤทธิ์ของงาน (Delivery-Related)

2. กลุ่มภารกิจสีม่วง (Purple) กลุ่มทักษะด้านการสานสัมพันธ์ (Interpersonal Competencies)

3. กลุ่มภารกิจสีเขียว (Green Cluster) จะเป็นกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับทักษะเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Competencies)

ตารางที่ 2.7 รายการสมรรถนะหลักประจำกลุ่มภารกิจการผลิตผลงาน/ผลสัมฤทธิ์ของงาน

กลุ่มภารกิจ	สมรรถนะหลัก	คำจำกัดความ
การผลิตผลงาน/ผลสัมฤทธิ์ของงาน (Delivery-Related /Achieving Results)	การคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking)	ความสามารถในการกำหนดวิธีการที่ควรดำเนินการในสถานการณ์ต่างๆ รวมถึงในสถานการณ์ที่มีปัญหาซับซ้อน
	การบริหารจัดการทรัพยากร (Managing Resources)	ความเข้าใจในแนวปฏิบัติเรื่องบุคลากร งบประมาณ และการบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อตัดสินใจวางแผนงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและพัฒนาภาพรวมการปฏิบัติงานขององค์การ
	มุ่งสู่ผลสำเร็จตามเวลา (Achievement Focus)	การสร้างผลลัพธ์ให้เป็นรูปธรรม โดยรับผิดชอบต่อการทำงานของตนเอง การมีส่วนร่วมโดยชอบธรรมที่จะแสดงความคิดเห็น รวมถึงการแสวงหาโอกาส และการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพภายในช่วงเวลาที่กำหนด
	ทำงานเป็นทีมและเป็นผู้นำในทีม (Teamwork and Team Leadership)	ความร่วมมือในการทำงานกับผู้อื่นโดยเป็นส่วนหนึ่งของทีม สามารถสวมบทบาทการเป็นผู้นำของทีม มีการทำงานร่วมกันในบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือและขับเคลื่อนทีมไปในทิศทางเดียวกันด้วยเป้าหมายเดียวกันและค่านิยมร่วมกัน
	ทักษะในการเขียน (Drafting Skills)	ความสามารถในการสื่อสารความคิดหรือข้อมูล (ส่วนใหญ่เป็นข้อมูลเชิงเทคนิค) ผ่านงานเขียนอย่างเหมาะสม สามารถเข้าใจเนื้อหาได้ง่ายและเกิดผลลัพธ์ตามที่ต้องการ
	ความคิดที่ยืดหยุ่น (Flexible Thinking)	ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับบุคคล กลุ่มคนและสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเข้าใจและเปิดรับมุมมองความคิดเห็นที่แตกต่าง มีวิธีการปรับตัวให้เป็นไปตามสถานการณ์ สามารถยอมรับและปรับเปลี่ยนตนเองให้เข้ากับองค์การและความต้องการของสายงาน

ตารางที่ 2.8 รายการสมรรถนะหลักประจำกลุ่มภารกิจทักษะด้านการสานสัมพันธ์

กลุ่มภารกิจ	สมรรถนะหลัก	คำจำกัดความ
ทักษะด้านการสานสัมพันธ์ (Interpersonal) เพื่อการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์	ผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง (Client Focus)	ความสามารถในการเข้าใจความต้องการและข้อกังวลของผู้รับบริการทั้งภายในและภายนอก สามารถนำเสนอข้อเสนอแนะเชิงนโยบายหรือทางออกอื่นๆ ที่เหมาะสมต่อสถานการณ์
	ความสามารถในการโน้มน้าว (Influencing)	ความสามารถในการโน้มน้าวด้วยความจริงใจโดยเคารพและมีความอ่อนไหวต่อความรู้สึกการรับรู้ต่างๆ โดยสามารถทำให้ผู้อื่นสนับสนุนและดำเนินการตามเป้าหมายที่วางไว้ได้
	ความละเอียดอ่อนทางการทูต (Diplomatic Sensitivity)	ความเข้าใจผู้คน ความสามารถรับสารโดยไม่แสดงปฏิกริยาออกมา (unspoken thoughts) เข้าใจความรู้สึก ความกังวลของผู้อื่น รวมถึงความอ่อนไหวและความละเอียดอ่อนของตัวบุคคลที่มีต่อวัฒนธรรมอื่น การรู้จักควบคุมอารมณ์ความรู้สึกและอากัปกริยาที่อาจส่งผลในเชิงลบเมื่อต้องเผชิญกับแรงต่อต้านและการทำงานภายใต้ความกดดัน
	ทักษะการเจรจา (Negotiating)	ความสามารถในการทำให้ทั้งสองฝ่ายได้ประโยชน์ ความสามารถในการเข้าใจหุ้นส่วน และสามารถตอบสนองต่อความต้องการได้ การพยายามให้ได้ผลลัพธ์ที่มีการเพิ่มมูลค่า (value-added results)
	การปฏิสัมพันธ์ภายในองค์การและภายนอกองค์การ (Organizational Knowledge)	เข้าใจความสัมพันธ์ทางอำนาจในองค์การและความสัมพันธ์กับองค์การอื่น รวมถึงความเข้าใจโครงสร้างการบริหารขององค์การต่างๆ ที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยสามารถเข้าใจว่า ใครคือผู้ที่มีอำนาจตัดสินใจและเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญและมีอิทธิพลต่อการกำหนดนโยบาย

ตารางที่ 2.9 รายการสมรรถนะหลักประจำกลุ่มทักษะเชิงกลยุทธ์

กลุ่มภารกิจ	สมรรถนะหลัก	คำจำกัดความ
ทักษะเชิงกลยุทธ์ (Strategic) การวางแผนสำหรับอนาคต	การพัฒนาความสามารถพิเศษ (Developing Talent)	สร้างสภาวะที่เอื้อต่อการเติบโตในสายงานของบุคลากรและถ่ายทอดองค์ความรู้สู่อัจฉริยะรุ่นใหม่ ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศความเป็นมืออาชีพและการพัฒนาตนเอง รวมถึงการถ่ายทอดองค์ความรู้ให้กับบุคลากรรุ่นน้อง
	การสร้างเครือข่ายทางยุทธศาสตร์ (Strategic Networking)	การสร้างและรักษากลุ่มบุคคลที่สามารถเชื่อถือได้ เปิดกว้างให้มีการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกองค์การ
	ประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่หนึ่ง (Organizational Alignment)	ความสามารถในการบริหารจัดการพฤติกรรมของบุคลากรและสิ่งสำคัญต่างๆ ให้เป็นไปตามทิศทางที่องค์การได้กำหนดไว้ รวมถึง การสนับสนุนให้องค์การขับเคลื่อนตนเองไปสู่เป้าหมายเชิงภารกิจโดยที่บุคลากรคำนึงถึงเป้าหมายขององค์การก่อนความต้องการส่วนตน
	ความคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking)	ความสามารถในการมองเห็นภาพกว้างของภารกิจและการขับเคลื่อนองค์การ รวมถึงการมองเห็นเชิงเปรียบเทียบและผลกระทบที่จะเกิดขึ้น กระแสความนิยมที่เกิดขึ้นในเวทีอื่นๆ (อาทิ กระแสทางอุตสาหกรรม กระแสทางเทคโนโลยี) โอกาสทางการตลาด ความต้องการของหุ้นส่วน การมีวิสัยทัศน์ระยะยาว การเข้าใจถึงกระบวนการทำงาน

2.3 แนวคิดการทูตมาตรฐานสากล

จันทร์ทิพา ภู่ตระกูล (2551) ได้อธิบายถึงมาตรฐานสากลด้านการทูตการต่างประเทศของสถาบันพัฒนานักการทูต โดยสรุปได้ว่า นิยามและหลักเกณฑ์ของความเป็นสากล (World Class) ซึ่งเป็นแนวปฏิบัติหรือเป็นมาตรฐานระดับสากล (International Standard) ด้านการทูตและการต่างประเทศนั้น ยังไม่เคยมีนักคิดหรือนักทฤษฎีกำหนดไว้ เนื่องจากการพัฒนาบุคลากรด้านการทูตเป็นกระบวนการที่ไม่มีที่สิ้นสุด แต่ต้องปรับเปลี่ยนปรับปรุงให้สอดคล้องเท่าทันสภาพการณ์ความเปลี่ยนแปลงของโลกในแต่ละยุคสมัยอยู่เสมอ ขณะเดียวกัน มาตรฐานสากลด้านการทูตมีลักษณะเชิงสัมพัทธ์ จากการที่ปรัชญา วิสัยทัศน์ และจุดเน้นด้านการต่างประเทศของแต่ละประเทศแม้กรอบใหญ่จะมีความใกล้เคียงกัน แต่ในรายละเอียดแล้วจะมีความแตกต่าง หลากหลาย ไม่มีสูตรสำเร็จต่างดำเนินการตามภาวะ เงื่อนไข ปัจจัยแวดล้อม เหตุผล ความจำเป็น และความต้องการของแต่ละประเทศ

ดังนั้น โดยที่ยังไม่มีการกำหนดคำนิยามที่เป็นมาตรฐานสากลจึงทำให้การตีความคำว่า World Class Diplomcy หรือ World Class Diplomatic Service มีความแตกต่างกันออกไปขึ้นอยู่กับความคาดหวัง มุมมองและประสบการณ์ของแต่ละบุคคล ซึ่งในส่วนของกระทรวงการต่างประเทศได้นำมาใช้เป็นเป้าประสงค์หนึ่งในการพัฒนาบุคลากรให้มีความเป็นเลิศในวิชาชีพนักการทูต และพัฒนากระทรวงการต่างประเทศให้เป็นองค์กรชั้นนำในด้านการต่างประเทศ (เชิดเกียรติ อัตถากร, ภควัต ตันสกุล, ศิริลักษณ์ นิยม และคณะ, 2550)

กระทรวงการต่างประเทศ (2550) ได้แต่งตั้งและมอบหมายให้คณะทำงานร่างแผน World Class Diplomatic Service (WCDS) ทำการศึกษาเพื่อยกร่างแผนการปรับปรุงการดำเนินการเพื่อยกระดับการปฏิบัติงานทางการทูตให้ทัดเทียมระดับสากล โดยแบ่งการศึกษาออกเป็น 2 ระยะ ได้แก่

o การดำเนินการระยะที่ 1

เป็นการร่างแผนปรับปรุงการดำเนินการเพื่อยกระดับการปฏิบัติงานทางการทูตให้ทัดเทียมระดับสากล โดยอาศัยประสบการณ์ในการปฏิบัติราชการ ตลอดจนความรู้ และความเชี่ยวชาญของคณะทำงานทุกราย และเชิญผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องมาให้ข้อมูลหรือแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม การดำเนินการตามแนวทางนี้ยังผลให้ร่างแผนดังกล่าวตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง มีข้อเสนอแนะที่สามารถนำไปปฏิบัติได้โดยทันที นอกจากนี้ ยังคำนึงถึงข้อเท็จจริงและข้อจำกัดต่างๆ ที่เป็นวัฒนธรรมองค์การของกระทรวงการต่างประเทศ และวัฒนธรรมการทำงานแบบราชการไทยอีกด้วย ทั้งนี้ ในระหว่างการยกร่างแผนดังกล่าว พบว่า องค์ประกอบของการปฏิบัติงานทางการทูตของไทยบางประการนั้นอยู่ในระดับที่ไม่ด้อยกว่าสากล แต่ก็มีองค์ประกอบบางประการที่จำเป็นต้องได้รับการแก้ไขหรือปรับปรุง

○ การดำเนินการระยะที่ 2

เป็นการเสนอร่างแผน เผยแพร่ และระดมความคิดเห็นจากข้าราชการทุกระดับและทุกสายงานในกระทรวงการต่างประเทศเพื่อเสนอแนะข้อมูลต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ และนำข้อเสนอแนะนั้นมาปรับเพิ่มให้เป็นแผนที่มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้นก่อนที่จะนำมาใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการยกระดับการปฏิบัติงานทางการทูตให้ทัดเทียมระดับสากลต่อไป

ทั้งนี้ คณะทำงานร่างแผน WCDS ได้ให้คำนิยามของการปฏิบัติงานทางการทูตทัดเทียมระดับสากล หรือ การทูตมาตรฐานสากล (World Class Diplomatic Service) ไว้ว่า เป็นการดำเนินการทางการทูตที่ส่งเสริมบทบาทและการมีส่วนร่วมอย่างสร้างสรรค์ของประเทศไทยในการส่งเสริมผลประโยชน์แห่งชาติในการดำเนินความสัมพันธ์กับต่างประเทศในระดับทวิภาคี ภูมิภาค และระดับโลก ซึ่งต้องประกอบด้วย นักการทูตที่มีความเป็นมืออาชีพ มีความรู้ ความสามารถ จิตสำนึก ประสบการณ์ และทักษะต่างๆ ในระดับสากล สามารถดำเนินการด้านการต่างประเทศเพื่อโน้มน้าว/ผลักดันตามนโยบายของรัฐบาลให้บรรลุเป้าหมายโดยตอบสนองผลประโยชน์แห่งชาติและประชาชน และเป็นองค์กรที่ได้รับการยอมรับให้เป็นหน่วยงานหลักของไทยในการดำเนินการด้านการต่างประเทศ และมีความพร้อมทั้งด้านเครื่องมืออุปกรณ์ รวมทั้งทรัพยากรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องรองรับอย่างเหมาะสม (เพียงพอ มีเกียรติ และสมศักดิ์ศรี) กับสถานะของประเทศ

การดำเนินการทูตมาตรฐานสากล (World Class Diplomatic Service) ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 2 ประการ ได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ และเครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับการปฏิบัติภารกิจ ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของนาง Madeline Albright อดีตรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศของสหรัฐอเมริกาที่เคยกล่าวไว้ว่า *“To thrive in the new century, America will need first-class factories and farms; first-class students and scientists; and first-class soliders and sailors. We will also need world-class diplomacy.* ***World-class diplomacy depends on having the right number of people, in the right places, with the right level of skills, modern communications systems and buildings that are secure*** *(1998)”* (อ้างถึงใน เชิดเกียรติ อัตถากร, ภควัต ตันสกุล, ศิริลักษณ์ นิยม และคณะ, 2550) ซึ่งเป็นตัวอย่างหนึ่งที่สะท้อนให้เห็นว่า องค์ประกอบหลักของการสร้าง World Class Diplomacy จะต้องประกอบด้วยมิติด้านการบริหารคน และการมีเครื่องมือสนับสนุนการทำงานอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีความตระหนักรู้ต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก

ต่อมา ได้มีการศึกษาเพิ่มเติมเพื่อต่อยอดแนวคิดของคณะทำงานร่างแผนฯ เกี่ยวกับการสร้างกระทรวงการต่างประเทศให้เป็นองค์การชั้นนำ ควรให้ความสำคัญกับ 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1) การตระหนักรู้ต่อแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของบริบทด้านการต่างประเทศในโลกสมัยใหม่ โดยมีการกำหนด Benchmark และ Best Practice ที่ชัดเจน

2) ความสามารถในการบริหารบุคคลที่เน้นการยกระดับศักยภาพ

3) การมีกระบวนการและเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพสูง

จากการศึกษาอย่างกว้างขวางและหลากหลายเกี่ยวกับองค์ประกอบทั้ง 3 ประการ พบว่า ความสำเร็จของการพัฒนาให้เป็นองค์การชั้นนำได้นั้น “คน” ในองค์การเป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญที่สุด โดยคนในทุกระดับในองค์การต้องมีความเข้าใจ ให้ความร่วมมือ และมีส่วนร่วม รวมถึงจะต้องมีแผนและกลไกที่เหมาะสมในการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Plan and Mechanism) (เชิดเกียรติ อัตถากร,ภควัต ตันสกุล, ศิริลักษณ์ นิยม และคณะ, 2550)

จากการศึกษาข้อมูลที่ได้จากการสังเคราะห์สมรรถนะนักการทูตต่างประเทศและนักการทูตไทย รวมถึงกรอบสมรรถนะการปฏิบัติงานของ OECD (ตารางที่ 10) สามารถจัดกลุ่มสมรรถนะสำคัญได้เป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง กระบวนการเชิงปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยผู้นำเป็นตัวแทนในการสร้างและพัฒนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ช่วยแนะแนวและนำทางพฤติกรรมในการทำงานเพื่อมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การร่วมกัน 2) กลุ่มการสร้างความสัมพันธ์ (Interpersonal/Building Relationships) เป็นกลุ่มสมรรถนะด้านการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ทั้งในระดับองค์การและระดับบุคคล ซึ่งสมรรถนะและทักษะที่เป็นองค์ประกอบสำคัญอันดับต้น ๆ ทางการบริหารได้แก่ กลุ่มสมรรถนะและทักษะด้านคน (People Skills and Competencies Cluster) (สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา, 2558) 3) กลุ่มด้านกลยุทธ์ (Strategy) เป็นกลุ่มสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับทักษะเชิงยุทธศาสตร์และการวางแผนอนาคต และ 4) กลุ่มการบริหาร (Management) เป็นกลุ่มสมรรถนะด้านการบริหารจัดการองค์การ และบริหารกิจกรรมการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีองค์ประกอบย่อยรวม 14 สมรรถนะ ซึ่งอ้างอิงคำจำกัดความตามผลการวิจัยของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาเรื่องการพัฒนาแนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา (พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ และคณะ, 2560) การกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือนของสำนักงาน ก.พ. และกรอบสมรรถนะในการปฏิบัติงานของ OECD ดังต่อไปนี้

1. ด้านภาวะผู้นำ (Leadership) ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 4 สมรรถนะ ได้แก่

1.1 ทักษะภาวะผู้นำ (Leadership Skill) หมายถึง ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำ สามารถกำหนดทิศทาง เป้าหมาย วิธีการทำงาน และสามารถกระตุ้น ผลักดันผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่นเต็มประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ สามารถควบคุมตนเอง มีวุฒิภาวะ เป็นต้นแบบ ผู้นำกลุ่ม และตัวอย่างที่ดีให้แก่ผู้ร่วมงาน

1.2 การคิดวิเคราะห์ และการตัดสินใจ (Analytical Thinking and Decision Making) หมายถึง ความเข้าใจและวิเคราะห์สถานการณ์ ประเด็นปัญหา รวมถึงการวางแผนเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสามารถลำดับความสำคัญ ช่วงเวลา เหตุและผล ที่มาที่ไป เปรียบเทียบแง่มุม

ของกรณีต่าง ๆ ทำให้สามารถกำหนดวิธีการที่ควรดำเนินการในสถานการณ์ที่ซับซ้อนได้ และยังสามารถนำข้อมูลและประสบการณ์ที่มีมาประกอบการตัดสินใจให้สามารถแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม

1.3 วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง ความสามารถในการกำหนดทิศทาง ภารกิจ และเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน รวมถึงการคิดในเชิงสังเคราะห์ การมองภาพองค์รวม หรือการประยุกต์แนวทางจากสถานการณ์ ข้อมูล หรือทัศนะต่าง ๆ ได้เป็นกรอบความคิดหรือแนวคิดใหม่

1.4 มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน (Achievement Results) หมายถึง ความมุ่งมั่นที่จะสร้างสรรค์พัฒนางาน ความมุ่งมั่นที่จะสร้างผลลัพธ์ให้เป็นรูปธรรมโดยรับผิดชอบต่อการทำงานของตนเองและการมีส่วนร่วมโดยชอบธรรมที่จะแสดงความคิดเห็น และความมุ่งมั่นที่จะแสวงหาโอกาสและการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพภายในช่วงเวลาที่กำหนด

2. ด้านการสร้างความสัมพันธ์ (Interpersonal/Building Relationships) ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 4 สมรรถนะ ได้แก่

2.1 ความไวต่อการรับรู้และการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity) หมายถึง การรับรู้ถึงข้อแตกต่างทางวัฒนธรรมและสามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมที่แตกต่างได้อย่างทันเวลา โดยสามารถประยุกต์ความเข้าใจเพื่อสร้างสัมพันธภาพระหว่างกันได้ รวมถึงความสามารถในการรับฟังและเข้าใจความหมายตรง ความหมายแฝง ความคิด และสภาวะทางอารมณ์ของผู้ที่ติดต่อด้วย ตลอดจนมีความละเอียดอ่อน และช่างสังเกต

2.2 ทักษะการเจรจาต่อรอง (Negotiation) หมายถึง ความสามารถในการทำให้ทั้งสองฝ่ายได้ประโยชน์ ความสามารถในการเข้าใจหุ้นส่วน และสามารถตอบสนองต่อความต้องการได้ การพยายามให้ได้ผลลัพธ์ที่มีการเพิ่มมูลค่า (value-added results) รวมถึงการสื่อสารโน้มน้าว (influencing) ให้ผู้อื่นสนับสนุนและดำเนินการตามเป้าหมายที่วางไว้ได้

2.3 การสื่อสารภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และภาษาต่างประเทศอื่นๆ (Communication in Thai, English and Other Languages) หมายถึง ความสามารถในการสื่อสารความคิดหรือข้อมูลผ่านการเขียนหรือการพูดด้วยภาษาแม่ (ไทย) ภาษาอังกฤษ และภาษาต่างประเทศอื่น ๆ โดยเลือกใช้สื่อในการสื่อสารอย่างเหมาะสมสามารถเข้าใจเนื้อหาได้ง่ายและเกิดผลลัพธ์ตามที่ต้องการ เช่น ให้ผู้อื่นเข้าใจยอมรับและสนับสนุนความคิดของตน

2.4 การทำงานร่วมกับผู้อื่นและการทำงานเป็นทีม (Collaboration and Teamwork) หมายถึง ความร่วมมือในการทำงานกับผู้อื่นโดยเป็นส่วนหนึ่งของทีม ความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิก มีการทำงานร่วมกันในบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือ และขับเคลื่อนทีมไปในทิศทางเดียวกันด้วยเป้าหมายเดียวกันและค่านิยมร่วมกัน

3. ด้านกลยุทธ์ (Strategy) ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 3 สมรรถนะ ได้แก่

3.1 ความคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) หมายถึง ความเข้าใจวิสัยทัศน์และนโยบาย และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ได้ ความสามารถในการมองภาพแบบเชื่อมโยง การมองเห็นภาพกว้างของภารกิจและการขับเคลื่อนองค์การ การมองเห็นเชิงเปรียบเทียบและผลกระทบที่จะเกิดขึ้น และการมองเห็นกระแสความนิยมที่เกิดขึ้นในเวทีอื่น ๆ อาทิ กระแสทางเทคโนโลยี กระแสทางอุตสาหกรรม รวมถึงโอกาส ความต้องการของหุ้นส่วนและกลุ่มเป้าหมาย

3.2 การสร้างเครือข่ายทางยุทธศาสตร์ (Strategic Networking) หรือการสร้างพันธมิตร หมายถึง การสร้างและรักษากลุ่มบุคคลที่สามารถเชื่อถือได้ การสร้างและรักษากลุ่มบุคคลที่เกื้อกูลประโยชน์ซึ่งกันและกัน รวมถึงการเปิดกว้างให้มีการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกองค์การ

3.3 ทักษะเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy Skill) หมายถึง ทักษะในการนำเครื่องมืออุปกรณ์ และเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีอยู่ในปัจจุบัน อาทิ คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ แทปเลต โปรแกรมคอมพิวเตอร์ และสื่อสังคมออนไลน์ มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการสื่อสาร การปฏิบัติงาน และการทำงานร่วมกัน หรือใช้เพื่อพัฒนากระบวนการทำงาน หรือระบบงานในองค์การให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ

4. ด้านการบริหาร (Management) ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 3 สมรรถนะ ได้แก่

4.1 การบริหารจัดการทรัพยากร (Managing Resources) หมายถึง ความเข้าใจในแนวปฏิบัติและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร งบประมาณ และการบริหารจัดการทรัพยากร ความสามารถในการนำความเข้าใจมาวางแผนพัฒนาการปฏิบัติงานขององค์การและขับเคลื่อนให้เกิดการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ อย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด

4.2 การชี้แนะ การเพิ่มพลังอำนาจในการทำงาน และการเอื้ออาทรผู้อื่น (Coaching and Empowering and Caring Others) หมายถึง ความสามารถในการส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรในองค์การให้เกิดความเป็นมืออาชีพและมีความก้าวหน้าในสายงาน สามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนจนเกิดประโยชน์กับองค์การได้มากยิ่งขึ้น

4.3 จิตบริการ (Service Mind) หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามในการให้บริการต่อกลุ่มเป้าหมาย เช่น ประชาชน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ตารางที่ 2.10 สังเคราะห์สมรรถนะนักการทูตต่างประเทศและนักการทูตไทย

	สมรรถนะ																													
	ความรู้ (knowledge)						ทักษะ (skills)																	คุณลักษณะ (attributes)					
	ความรู้ด้านความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ	ความรู้ด้านกฎหมายระหว่างประเทศ	ความรู้ด้านพิธีการทูต/การรับรองทางการทูต	ความรู้ด้านประวัติศาสตร์ สังคม วัฒนธรรม	ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี*	ความรู้สหวิทยาการ	ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม	การเจรจาต่อรอง เจรจาโน้มน้าว	การสื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาต่างประเทศอื่นๆ	การคิดวิเคราะห์ และการตัดสินใจ	การบริหารจัดการทรัพยากร	การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล*	การมองภาพองค์รวม	การมีปฏิสัมพันธ์ระดับองค์การ และระดับบุคคล	การประสานงาน การทำงานเป็นทีม	การบริการที่ดี	การมุ่งผลสัมฤทธิ์	ไหวพริบ และการแก้ไขสถานการณ์	การสร้างเครือข่ายทางยุทธศาสตร์/สร้างพันธมิตร	การแสวงหาข่าวสาร/ข้อมูลเชิงลึก	ภาวะผู้นำ	ความคิดเชิงกลยุทธ์	วิสัยทัศน์ มีความคิดสร้างสรรค์	การสอนงานและการพัฒนาคน	มีคุณธรรม จริยธรรม ยึดหลักธรรมาภิบาล	มุ่งมั่น ทุ่มเท ยึดประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก	ละเอียดอ่อน ช่างสังเกต มีกาลเทศะ และสุขุมรอบคอบ	มีวุฒิภาวะ สามารถควบคุมตนเอง	ปรับตัวได้ และยืดหยุ่น	ใฝ่รู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
1. OECD							✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	
2. สหรัฐอเมริกา (RAND)	✓					✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	
3. สหราชอาณาจักร	✓						✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓			✓					✓				✓		✓	
4. ออสเตรเลีย	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓
5. สิงคโปร์	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓						✓								✓	
6. อียิปต์				✓	✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓	✓	✓	✓
7. ไทย	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
รวม	5	3	3	4	2	1	7	7	7	7	5	3	4	7	7	3	5	5	4	2	6	5	6	3	4	3	6	2	7	3

*หมายเหตุ เป็นการเพิ่มรายการความรู้และสมรรถนะที่จำเป็นจากการสังเคราะห์ข้อมูลบริบทโลกที่เกิดการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

สังเคราะห์จาก: กระทรวงการต่างประเทศ, 2551 สำนักงาน ก.พ., 2553, RAND Graduate School, 2002, Ibrahim, M. N., Van der Heijden, B.I.J.M., Khaled. W., & Shaker, M., 2008, กิตติคุณ ตั้งคำ, 2556OECD, 2014, และ DiploFoundation, 2016

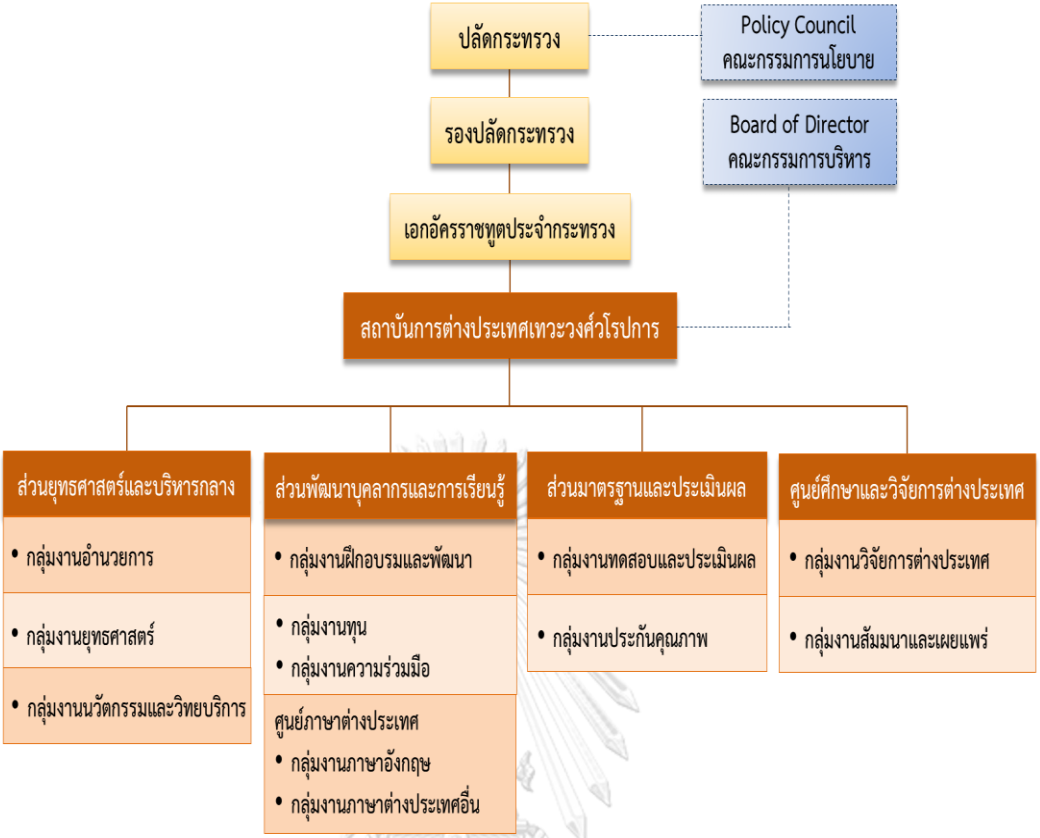
2.4 สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการกับการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูต

กระทรวงการต่างประเทศของประเทศไทยได้ให้ความสนใจในการฝึกอบรมและการสร้างนักการทูตมาอย่างต่อเนื่องนับตั้งแต่ก่อตั้งเมื่อปี 2411 การฝึกอบรมในยุคแรก อาศัยการปฏิบัติงานเป็นพื้นฐาน คือ การเรียนรู้จากการทำงาน (Learning by Doing หรือ On-the-Job Training) และใช้ระบบการฝึกฝน (Apprenticeship) ได้แก่ การถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ที่ซ่อนตัวอยู่ (Implicit Knowledge) ในบุคลากรจากรุ่นสู่รุ่น (จันทร์ทิพา ภู่ตระกูล, 2551)

ต่อมา เมื่อปี 2505 เริ่มมีการฝึกอบรมนักการทูตอย่างเป็นทางการในลักษณะการอบรมเป็นระยะ (In-service Training) เป็นการฝึกอบรมที่เน้นความรู้พื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติ โดยใช้รูปแบบการสัมมนา และในปี 2510 คณะรัฐมนตรีได้อนุมัติการจัดตั้ง “สถาบันการต่างประเทศ” เพื่อให้ดำเนินการฝึกอบรมเป็นประจำและถาวร โดยได้ดำเนินการจัดฝึกอบรม และจัดวางหลักสูตร 5 หลักสูตร ประกอบด้วย หลักสูตรฝึกอบรมสำหรับข้าราชการแรกเข้า หลักสูตรการฝึกอบรมข้าราชการที่อยู่ในเกณฑ์จะไปประจำการในต่างประเทศ หลักสูตรการฝึกอบรมข้าราชการระดับนายเวรหรือผู้ช่วยเลขานุการ (Attaché) และเลขานุการตรี (Third Secretary) หลักสูตรการฝึกอบรมข้าราชการระดับเลขานุการโท (Second Secretary) และเลขานุการเอก (First Secretary) และหลักสูตรภาษาอังกฤษ ต่อมาในปี 2517 ได้มีการเปิดสถาบันการต่างประเทศอย่างเป็นทางการมีสถานะเป็นส่วนหนึ่งของกองการเจ้าหน้าที่และฝึกอบรม จนกระทั่งปี 2527 รัฐมนตรี พลอากาศเอก สิทธิ เศวตศิลา ให้แยกสถาบันการต่างประเทศออกจากกองการเจ้าหน้าที่และฝึกอบรม เพื่อปฏิบัติหน้าที่เป็นหน่วยงานหลักของกระทรวงการต่างประเทศในการพัฒนาบุคลากร (In-house Training) รวมถึงการสัมมนาและเผยแพร่ด้านนโยบายการต่างประเทศ

ต่อมา ในปี 2547 ได้ยกระดับสถาบันการต่างประเทศเป็นหน่วยงานระดับสำนัก สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงการต่างประเทศ มีกลไกการบริหาร 2 ระดับ คือ ผู้อำนวยการสถาบันการต่างประเทศฯ (ระดับอำนวยการสูง) เป็นผู้คับบัญชา (เปรียบเสมือน “Director” ของสถาบันฝึกอบรมทางการทูตของต่างประเทศ) และมีเอกอัครราชทูตประจำกระทรวง (บริหารสูง) เปรียบเสมือน “Dean” สั่งและปฏิบัติราชการแทนปลัดกระทรวงการต่างประเทศ โดยมีภารกิจหลัก 2 ประการ คือ 1) การสร้างนักการทูตที่มีคุณสมบัติตามมาตรฐานสากล และ 2) การให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านการต่างประเทศแก่สาธารณชน

ในปี 2549 สถาบันการต่างประเทศได้รับพระราชทานพระบรมราชานุญาตให้อัญเชิญพระนามของสมเด็จพระเจ้าบรมวงศ์เธอ กรมพระยาเทวะวงศ์วโรปการ มาเป็นชื่อหน่วยงาน โดยมีชื่อและสถานะอย่างเป็นทางการตามพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการ ตั้งแต่วันที่ 7 มีนาคม 2550 ว่า “สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ”



แผนภาพที่ 2 โครงสร้างสถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ

ที่มา: http://www.mfa.go.th/dvifa/th/organize/

ปัจจุบัน สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการมีโครงสร้างประกอบด้วย 4 ส่วนงาน (12 กลุ่มงาน) มีพันธกิจเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรด้านการต่างประเทศ ประกอบด้วยภารกิจ 5 ด้านหลัก ดังนี้

1) เป็นหน่วยงานกลางของรัฐบาลไทยในการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะทางการทูต การต่างประเทศ ภาษาต่างประเทศ ทักษะการปฏิบัติงาน และทักษะการบริหารจัดการที่จำเป็นให้แก่ข้าราชการกระทรวงการต่าประเทศ และคู่สมรส ตลอดจนข้าราชการและพนักงานจากหน่วยงานอื่นๆ ที่จะไปประจำการในต่างประเทศให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันกับนานาประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) เป็นศูนย์กลางการทดสอบภาษาอังกฤษของภาคราชการไทย รัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานในกำกับของรัฐ เพื่อนำผลการสอบไปใช้สมัครรับทุนรัฐบาลไทย และทุนจากต่างประเทศสำหรับการศึกษาต่อ อบรม ดูงาน และปฏิบัติงานวิจัยในต่างประเทศ และในโครงการพิเศษ/หลักสูตรฝึกอบรมนานาชาติในประเทศไทย เพื่อใช้คัดเลือกผู้ไปปฏิบัติงานประจำสำนักงานในต่างประเทศ และ

ใช้ผลการทดสอบเพื่อประกอบการพิจารณาขอมีปัจจัยเงินเดือนแรกบรรจุเพิ่มพิเศษ ฯลฯ มีหน้าที่หลักในการพัฒนาข้อสอบภาษาอังกฤษและดำเนินการจัดสอบภาษาต่างประเทศอย่างมีมาตรฐานและได้รับการยอมรับในระดับสากล

3) กระชับความสัมพันธ์และความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศผ่านกลไกการพัฒนาบุคลากร เช่น ทุนการศึกษา ทุนฝึกอบรม ดูงาน ฯลฯ

4) พัฒนาศูนย์ศึกษาและวิจัยการต่างประเทศสู่บทบาทการเป็นคลังสมอง (Think Tank) ทำการศึกษาและวิจัยประเด็นยุทธศาสตร์ที่มีนัยสำคัญด้านการต่างประเทศต่อไทย เพื่อให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายต่อกระทรวงการต่างประเทศ ทั้งการเปิดเวทีในการอภิปราย เสวนา นำเสนอและเผยแพร่งานวิจัยในประเด็นสำคัญ หรือที่อยู่ในความสนใจด้านการทูต การต่างประเทศในทุกมิติที่มีผลกระทบกับไทย หรือในระดับภูมิภาคอันจะเป็นประโยชน์ต่อสาธารณชน

5) เป็นหน่วยงานหลักในการจัดการศึกษาให้ข้าราชการ พนักงานของรัฐที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับมิติการต่างประเทศ เพื่อให้ความรู้ ทักษะ ความชำนาญในสาขาวิชาการทูตและการต่างประเทศ รวมทั้งการจัดหลักสูตรฝึกอบรมให้กับนักการทูตและบุคลากรภาครัฐจากมิตร

วิสัยทัศน์ ศักยภาพของสถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ ในการให้ความรู้และพัฒนาทักษะเพื่อการบริหารและการดำเนินภารกิจด้านการทูต การต่างประเทศในกระแสโลกาภิวัตน์จะเป็นที่ประจักษ์อย่างกว้างขวางต่อสาธารณชน ภายในปี 2563

ค่านิยมองค์กร

ทุกระดับ	ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรของกระทรวงการต่างประเทศในทุกระดับและทุกสายงาน นับตั้งแต่ระดับแรกปฏิบัติการไปจนถึงระดับเอกอัครราชทูต
รอบรู้	เสริมสร้างและพัฒนาต่อยอดความรู้และทักษะต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานและเสริมสร้างความรู้รอบตัวด้านต่างๆ ให้แก่บุคลากร อาทิ ด้านประวัติศาสตร์-การทูตไทย แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง สุนทรียศาสตร์
บูรณาการ	ส่งเสริมการดำเนินการความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นๆ การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน บูรณาการองค์ความรู้หลากหลายมิติเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้อย่างกว้างขวางและรอบด้าน บูรณาการความร่วมมือกับกระทรวง-การต่างประเทศและสถาบันฝึกอบรมทางการทูตของนานาประเทศ
สู่ความเป็นสากล	มุ่งเน้นพัฒนานักการทูต บุคลากรของกระทรวงการต่างประเทศและข้าราชการไทยทุกระดับให้เป็นมืออาชีพ พร้อมปฏิบัติงานท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของบริบทโลกได้ รวมถึงมุ่งมั่นพัฒนาสถาบันการต่างประเทศฯ และบุคลากรของสถาบันการต่างประเทศฯ ให้มีความเป็นมืออาชีพ และเป็นที่ยอมรับในระดับสากล

จันทร์ทิพา ภู่ตระกูล (2551) ได้สรุปแนวทางการดำเนินงานของสถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ ว่า มีการดำเนินการจัดอบรมให้แก่นักการทูตทุกระดับตั้งแต่ขั้นพื้นฐานจนถึงขั้นสูง ได้แก่ หลักสูตรสำหรับข้าราชการบรรจุใหม่ (Orientation/Introductory Course) หลักสูตรสำหรับผู้จะไปประจำการในสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลของไทยในต่างประเทศ (Pre-Oversea Posting Course) และการฝึกอบรมสำหรับการเลื่อนระดับขึ้นสู่ตำแหน่งต่างๆ (Pre-Promotion Course) นอกจากนี้ ยังมีหลักสูตรเกี่ยวกับการวางพื้นฐานทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน (Basic Knowledges) ทักษะวิชาชีพการทูต (Diplomatic Professional Skills) ไปจนถึงหลักสูตรว่าด้วยองค์ความรู้และวิทยาการใหม่ ๆ การอบรมเฉพาะทาง (Specialized Training) การอบรมภาษาต่างประเทศที่สำคัญ ภาษาประเทศอาเซียน และภาษาของประเทศประจำการ การฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ไม่เพียงแต่ช่วยเสริมความรู้วิทยาการใหม่ แต่ยังช่วยขยายโลกทัศน์ สร้างวิสัยทัศน์ เพิ่มทักษะการทำงาน การบริหาร และส่งเสริมค่านิยมที่เหมาะสม เพื่อให้นักการทูตไทยยุคใหม่เป็นทั้งผู้รู้รอบ (Generalist) อย่างมืออาชีพ มีความรู้และทักษะความเชี่ยวชาญเฉพาะ (Specialist) ในมิติ/ประเด็นต่าง ๆ ทั้งนี้ การพัฒนาขีดความสามารถของนักการทูตมี 2 รูปแบบ คือ การฝึกอบรม และการศึกษาต่อเนื่อง

การฝึกอบรม

การอบรมใช้รูปแบบและวิธีการต่าง ๆ ได้แก่ การอบรมในชั้นเรียน การสัมมนา การจัดทัศนศึกษา การดูงาน การอบรมพร้อมฝึกปฏิบัติ การฝึกปฏิบัติงาน ฯลฯ ลักษณะของหลักสูตรมี 3 ลักษณะ คือ หลักสูตรตามระดับตำแหน่ง หลักสูตรตามความจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน และหลักสูตรเสริมสร้างความรอบรู้ด้านต่างๆ ทั้งที่ตอบสนองทักษะเฉพาะสำหรับวิชาชีพ ความฉลาดเชิงเชาว์ปัญญา (IQ) และเชิงอารมณ์ (EQ) นอกจากนี้ ยังได้จำแนกหลักสูตรตามเนื้อหาออกเป็น 2 ประเภท คือ

1) หลักสูตรด้านการทูตการต่างประเทศ (Core Course) เป็นการฝึกอบรมและพัฒนานักการทูตตลอดระยะเวลาของการปฏิบัติหน้าที่ในกระทรวงการต่างประเทศ เริ่มตั้งแต่แรกเข้ากระทรวงฯ ในระดับปฏิบัติการไปจนถึงระดับเอกอัครราชทูต โดยเน้นเนื้อหาที่เกี่ยวกับความรู้ที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานของนักการทูตในแต่ละระดับ ซึ่งในบางหลักสูตรได้เปิดโอกาสให้ข้าราชการจากหน่วยงานภายนอกที่ปฏิบัติหน้าที่ในทำนองเดียวกันเข้าร่วมการอบรมด้วย

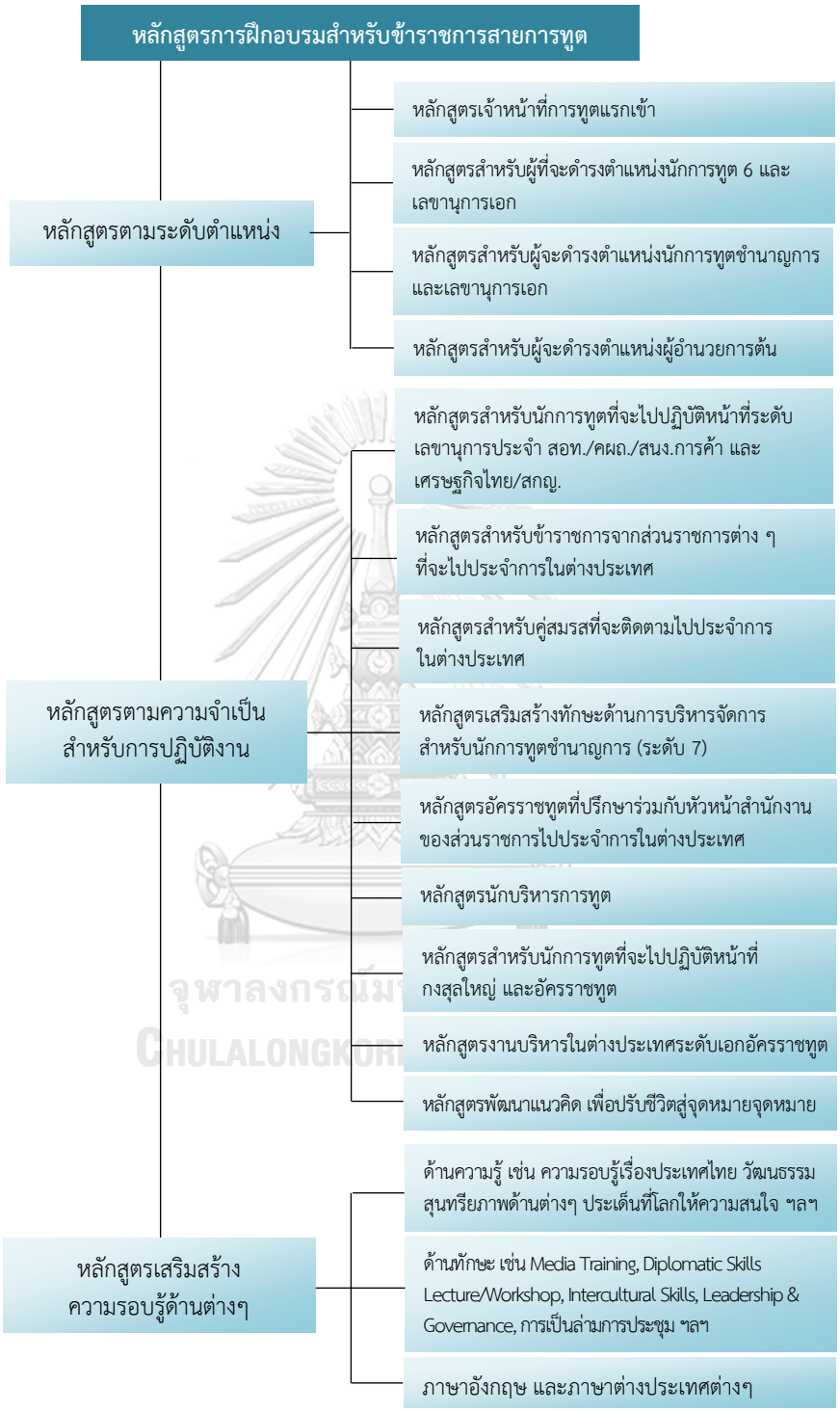
2) หลักสูตรเพื่อการพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับนักการทูต (Skill Development course) เป็นหลักสูตรให้เลือกสำหรับเสริมสร้างสมรรถนะและความรู้เพิ่มเติม โดยเน้นด้านภาษาต่างประเทศและด้านทักษะที่จำเป็นสำหรับนักการทูต ในด้านภาษาต่างประเทศโดยเฉพาะหลักสูตรภาษาอังกฤษจะเน้นทักษะภาษาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน อาทิ ภาษาอังกฤษเพื่อการประชุมระหว่างประเทศ สำหรับภาษาต่างประเทศที่สำคัญอื่น ๆ อาทิ ฝรั่งเศส เยอรมัน รัสเซีย และจีน มีการสอนอย่างต่อเนื่องตั้งแต่

ระดับต้นถึงระดับสูง ส่วนภาษาประเทศประจำการ มีการสอนในลักษณะหลักสูตรเร่งรัดให้แก่ผู้ที่ได้รับการพิจารณาให้ไปประจำการในต่างประเทศก่อนการเดินทาง ในส่วนของหลักสูตรการพัฒนาทักษะด้านอื่น ๆ ได้แก่ เทคนิคการเจรจาทางการทูต การให้สัมภาษณ์ทางโทรทัศน์และวิทยุ เทคนิคการเป็นล่ามและการเป็นล่ามการประชุม รวมถึงหลักสูตรเสริมสร้างสุนทรียภาพและดุลยภาพของชีวิต ได้แก่ ศิลปะการประยุกต์ความเป็นไทยในเชิงสร้างสรรค์ การวาดภาพ และวัฒนธรรมอาหารนานาชาติ

การศึกษาต่อเนื่อง

การจัดส่งไปศึกษา หรือฝึกอบรม ณ ต่างประเทศ เพื่อพัฒนาความรู้เชิงลึกให้แก่นักการทูตด้วยทุนฝึกอบรมและศึกษาต่อที่ได้รับการสนับสนุน/ความร่วมมือจากภาครัฐของไทยและจากต่างประเทศ ซึ่งทุนฝึกอบรมส่วนมากจะเน้นด้านการพัฒนาทักษะเฉพาะสำหรับการปฏิบัติงานของนักการทูต และทุนเรียนภาษาต่างประเทศภาษาต่าง ๆ ในขณะที่ทุนการศึกษาในระดับปริญญาโทหรือปริญญาเอก จะเน้นด้านความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ ภูมิภาคศึกษา (Area Studies) กฎหมายระหว่างประเทศ และเศรษฐศาสตร์ระหว่างประเทศ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY



แผนภาพที่ 3 หลักสูตรฝึกอบรมสำหรับข้าราชการสายการทูต

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากการขยายภารกิจด้านการต่างประเทศ และพฤติกรรมการเรียนรู้ที่เปลี่ยนไป ส่งผลให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยวิธีการฝึกอบรมเพียงวิธีเดียวอาจไม่ครอบคลุมเป้าประสงค์ในการพัฒนา ดังเช่นงานเขียนเรื่อง “Knowledge management and diplomatic training-new approaches for training institutions” โดย Dietrich Kappeler อดีตผู้อำนวยการ Diplomatic Studies Programme, Graduate Institute of International Studies นครเจนีวา เห็นว่า ในเรื่องขององค์ความรู้และทักษะทางการทูตนั้นต้องอาศัยกระบวนการถ่ายทอดและฝึกอบรม โดย Kappeler เห็นว่า ในยุคปัจจุบัน การโต้เถียงในความสำคัญระหว่าง “Specialists” กับ “Generalists” ไม่ใช่ประเด็นสำคัญอีกต่อไป เพราะนักการทูตทุกคนจะต้องมีฐานความรู้ที่กว้างขึ้นเป็นทุนอยู่แล้วทั้งในเรื่องประวัติศาสตร์ กฎหมาย เศรษฐศาสตร์ และหลักรัฐศาสตร์ แต่ในขณะเดียวกันนักการทูตก็ต้องแสวงหาความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะทางเพื่อปูทางสู่เส้นทางวิชาชีพนักการทูตได้อย่างสมบูรณ์ จึงเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งที่สถาบันพัฒนาบุคลากรด้านการทูตจะต้องให้การศึกษาในเรื่ององค์ความรู้ทางการทูตที่พอเพียง นอกจากนี้ ยังเห็นว่า การฝึกอบรมนักการทูตดังเช่นที่ปฏิบัติกันในหลายประเทศที่เป็น “Old Tradition” ยังเป็นเรื่องของการฝึกอบรมระยะสั้นขั้นพื้นฐาน แม้จะมีการยอมรับถึงความจำเป็นในการหาแนวทางหรือเทคนิคใหม่ในการฝึกอบรมนักการทูตก็ตาม แต่ก็ยังมีความคืบหน้าน้อยมาก ซึ่งเป็นเรื่องที่เข้าใจได้ เพราะเมื่อนักการทูตเริ่มทำงานแล้วก็จะไม่มีเวลาที่จะมาศึกษาหาความรู้ รวมถึงข้อจำกัดด้านงบประมาณ ในขณะที่กระบวนการสอนวิชาการทางการทูตในสถาบันการศึกษาก็ได้รับอิทธิพลของฝ่ายวิชาการมากเกินไป แม้ว่ากระทรวงการต่างประเทศในหลายประเทศจะเริ่มหันมาจัดตั้งสถาบันทางวิชาการในลักษณะ “In-House” ก็ตาม แต่บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการฝึกสอนนักการทูตส่วนใหญ่ก็มาจากฝ่ายวิชาการนั่นเอง Keppeler ได้ชี้ให้เห็นถึงแนวทางใหม่ ๆ ในการฝึกอบรมทางการทูต ซึ่งรวมถึงการฝึกในสถานการณ์จำลองและเหตุการณ์จริง กระบวนการ e-learning และการเรียนรู้ผ่านการประชุมเชิงปฏิบัติการในลักษณะ Intensive (อ้างถึงใน เชิดชาย ใช้ไววิทย์, 2556)

นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังได้ศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับแบบอย่างการปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ของสถาบันฝึกอบรมและพัฒนานักการทูตของต่างประเทศ ได้แก่ สหรัฐอเมริกา อินเดีย และมาเลเซีย สรุปพอสังเขปได้ดังนี้

สหรัฐอเมริกา

Foreign Service Institue เป็นหน่วยงานฝึกอบรมนักการทูตและเจ้าหน้าที่ส่วนราชการต่าง ๆ ของสหรัฐอเมริกาในทุกระดับ โดยมีหลักสูตรที่หลากหลาย อาทิ หลักสูตรสำหรับเจ้าหน้าที่ออกประจำการต่างประเทศทั้งในด้านภาษาและความรู้เกี่ยวกับภูมิภาค/ประเทศที่ไปประจำการ ความรู้เฉพาะตำแหน่ง หลักสูตรสำหรับเจ้าหน้าที่ที่จะดำรงตำแหน่งบริหาร หลักสูตรด้านการประยุกต์ ICT เข้าสู่งานที่รับผิดชอบ การอบรมและให้คำปรึกษาแก่สมาชิกครอบครัวก่อนออกไปประจำการและ

หลังครบวาระ ซึ่งการอบรมถือเป็นหน้าที่ ผู้เข้าอบรมจะตัดขาดจากงานประจำเพื่อเข้ารับการอบรม โดยทุกหลักสูตรการอบรมมีการวัดผล เห็นได้ว่า สหรัฐฯ ให้ความสำคัญกับการอบรมนักการทูตในทุกระดับซึ่งปัจจัยหลักที่ทำให้การฝึกอบรมนักการทูตของสหรัฐฯ เกิดประสิทธิภาพและคุณภาพ ได้แก่ 1) การแยกผู้เข้าอบรมออกจากงานประจำทั้งโดยกฎระเบียบและกายภาพ 2) การวัดความรู้และการประเมินผลการอบรมอย่างจริงจัง โดยมีเกณฑ์ประเมินผ่านที่ชัดเจน และมีการให้รางวัลและลงโทษเพื่อเพิ่มแรงจูงใจ 3) มีการวางหลักสูตรเพื่อพัฒนาทักษะและขีดความสามารถที่จำเป็นแก่เจ้าหน้าที่อย่างครอบคลุมรอบด้านและในจังหวะเวลาที่เหมาะสม 4) การประมวลข้อมูลและประสบการณ์ของ ผู้ออกประจำการมาเป็นบทเรียนและข้อเสนอแนะต่อการปรับปรุงหลักสูตรอบรมแกประจำการ และ 5) การมีผู้ตรวจสอบจากภายนอก (Inspector-General) ทำการตรวจประเมินผลการดำเนินงานของ Foreign Service Institue (กระทรวงการต่างประเทศ, 2561)

ประเทศอินเดีย

ประเทศอินเดียให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมบุคลากรสายการต่างประเทศมาก โดยมีปลัดกระทรวงเป็นผู้นำในการกำกับดูแลภารกิจนี้โดยตรง มีการพัฒนาอย่างเข้มข้นตลอดระยะเวลาที่ปฏิบัติงานนับตั้งแต่เป็นข้าราชการแรกเข้าจนดำรงตำแหน่งในระดับสูง ซึ่ง Foreign Service Institue ของอินเดียให้การฝึกอบรมและพัฒนานักการทูตตลอดจนการจัดหลักสูตรสำหรับข้าราชการหน่วยงานอื่นซึ่งเกี่ยวข้องกับการทำงานด้านการต่างประเทศด้วยรูปแบบการฝึกอบรมที่เน้นการมีปฏิสัมพันธ์ (Interactive) ระหว่างผู้เข้าอบรมด้วยกัน และกับผู้สอน มีหลักสูตรฝึกอบรมตลอดระยะเวลาการปฏิบัติงาน (Life-Long Learning) ตั้งแต่แรกเข้าจนถึงระดับเอกอัครราชทูต และมีหลักสูตรออนไลน์เพื่อเสริมหรือทบทวนความรู้ สำหรับหลักสูตรสำหรับข้าราชการแรกเข้าจะดำเนินการอย่างเข้มข้นเป็นเวลา 2 ปี โดยปีแรกอบรมเรื่องความรู้เกี่ยวกับประเทศอินเดีย การวางพื้นฐานความรู้และทักษะทางการทูตทุกด้าน โดยจัดให้เข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการสถานการณ์จำลองเสมือนจริงด้านต่าง ๆ (Simulation) ฝึกเขียนรายงาน วิจารณ์หนังสือ การยกร่างบันทึกทางการทูต การทัศนศึกษา การฝึกงาน และการจัดให้ไปเรียนภาษาต่างประเทศ ณ ประเทศเจ้าของภาษาตามความสมัครใจ 1 ปี (จันทร์ทิพา ภู่ตระกูล, 2551)

ประเทศมาเลเซีย

กระทรวงการต่างประเทศมาเลเซียให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรเป็นอย่างมาก โดยออกกฎบังคับให้ทุกคนต้องเข้ารับการอบรมหรือศึกษาต่อเนื่อง อย่างน้อยปีละ 7 วัน รูปแบบการฝึกอบรมมีลักษณะเปิด คือ มีทั้งการฝึกอบรม การสัมมนา การประชุม การทำกิจกรรมซึ่งจัดเฉพาะนักการทูต และหลักสูตรที่เปิดรับผู้เข้าร่วมจากหน่วยงานภายนอกทั้งในประเทศและจากต่างประเทศ โดยหลักสูตรต่าง ๆ เน้นการออกแบบหลักสูตรที่สอดคล้องกับความจำเป็นและต้องการขององค์การและของประเทศ มีวัตถุประสงค์เพื่อมุ่งฝึกทักษะสำหรับการปฏิบัติงานทางการทูต เช่น

ความรู้ด้านเศรษฐศาสตร์ การเมือง หลักการบริหาร การรับมือกับสื่อมวลชน การเจรจาต่อรอง และภาษาต่างประเทศ ฯลฯ (จันทร์ทิพา ภู่ตระกูล, 2551)

2.5 การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เมื่อกล่าวถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยทั่วไปมักจะเข้าใจกันว่าหมายถึง การฝึกอบรม (Training) แต่ในความเป็นจริง การฝึกอบรมเป็นเพียงวิธีการประเภทหนึ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ และมีทักษะในการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปปรับปรุงงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน ถือเป็นการเรียนรู้ระยะสั้น

Rothwell et al (2003) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถูกออกแบบมาเพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์การและการสร้างความเจริญก้าวหน้าในสายอาชีพให้กับบุคลากร ทั้งนี้ การพัฒนา (Development) นั้น จะมุ่งเน้นไปที่การสนับสนุน และการช่วยให้บุคลากรมีโอกาสเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน

Jone et al. 2000; Okotoni & Erero (2005 อ้างถึงใน สุคนธ์ทิพย์ รื่นเริงใจ. 2558) กล่าวว่า การพัฒนากำลังคนมักจะมีความเชื่อมโยงกับการฝึกอบรมและการพัฒนาทักษะใหม่และให้ความรู้แก่พนักงานในองค์กรเพื่อให้มีศักยภาพที่เข้มแข็ง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Modupe (2008) ที่กล่าวว่า การพัฒนากำลังคน คือ กระบวนการในการเตรียมตัวโดยการพัฒนาความรู้หรือให้ข้อมูลใหม่ พัฒนาทักษะ และเจตคติ รวมถึง เป็นกระบวนการในการเตรียมความพร้อมทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพตามความต้องการของสภาพการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้กำลังคนเหล่านี้สามารถไปพัฒนาและสร้างความเติบโตให้กับองค์กร โดยการพัฒนากำลังคนมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน เพื่อให้ความรู้ ทักษะ และสร้างความสามารถให้แก่พนักงานทั้งเก่าและใหม่ เพื่อสร้างจิตวิญญาณและแรงจูงใจในการทำงาน ช่วยปรับตัวและปรับสภาพแวดล้อมในการทำงาน และช่วยลดช่องว่างระหว่างความสามารถในการปฏิบัติงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันกับความสามารถในการปฏิบัติงานตามที่องค์กรต้องการ

เดชา เดชะวัฒนไพศาล (2559) ได้ให้ความหมายการฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) หมายถึง กรรมวิธีในการเพิ่มพูนสมรรถนะในการทำงานของบุคลากร ทั้งในด้านความคิด ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ มีทักษะในการแก้ปัญหา มีศักยภาพที่พร้อมรองรับการปฏิบัติงานในอนาคต รวมถึงการส่งเสริมพฤติกรรมให้บุคลากรมีอุปนิสัย เจตคติสำนึกรับผิดชอบและมีขวัญกำลังใจที่ดีต่อการทำงาน อันจะส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นตามแนวทางที่องค์การกำหนด ช่วยให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรกับองค์การ นอกจากนี้ ยังกล่าวถึงความหมายที่แตกต่างกันระหว่างการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า การฝึกอบรมเป็นการช่วยส่งเสริมผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน เพื่อให้สามารถทำงานได้มี

ประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น เป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ระยะสั้น มุ่งเน้นให้บุคลากรเกิดความรู้มากกว่าเป็นการฝึกทักษะหรือเสริมประสบการณ์ในการทำงาน ส่วนการพัฒนาเป็นการตระเตรียมบุคลากรให้มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ ทัศนคติ ตลอดจนพฤติกรรมของบุคลากรสำหรับตำแหน่งอื่น ๆ ในองค์กร ทั้งในระดับเดียวกันหรือสูงกว่า เป็นการส่งเสริมศักยภาพแก่บุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต โดยมุ่งเน้นให้เกิดผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับนโยบายหรือเป้าหมายขององค์การในระยะยาว (Decenzo and Robbins, 2007)

พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ และคณะ (2560) ให้ความหมายการฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) เป็นกระบวนการเพื่อการพัฒนา ส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรให้มีศักยภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรม สมรรถนะและทักษะที่เหมาะสมตามความต้องการของงานในแต่ละตำแหน่ง หรือความต้องการในอาชีพการงานของตน ดังนั้น จึงควรมีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง การฝึกอบรมและพัฒนาสามารถแบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ ระยะก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง (Pre-Service) ระยะเริ่มต้นปฏิบัติงาน (Induction) และระยะเมื่อปฏิบัติงาน (In-Service) เพื่อให้บุคลากรสามารถปรับตัวในการปฏิบัติงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและเพิ่มขีดความสามารถและศักยภาพต่อบทบาทหน้าที่ที่มีความซับซ้อนมากขึ้นต่อไป

2.5.1 ประโยชน์ของการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เดชา เดชะวัฒนะไพศาล (2559) ประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถจำแนกเป็น 2 ส่วนสำคัญ คือ ประโยชน์ขององค์กรและประโยชน์ของบุคลากรดังนี้ (ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์, 2545; เสนาะ ติเยาว์, 2545)

ด้านองค์กร

1) ช่วยพัฒนาความรู้ในการทำงาน ช่วยพัฒนาทักษะ ฝีมือ และประสบการณ์ในการทำงาน รู้และเข้าใจวิธีการทำงานที่ถูกต้อง

2) ช่วยเพิ่มผลิตภาพ ประสิทธิภาพ และคุณภาพของการทำงาน

3) ช่วยประหยัดหรือลดต้นทุนค่าใช้จ่าย และป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

4) ช่วยสร้างสรรค์งาน วิธีการ หรือผลผลตใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น

5) ส่งเสริมทัศนคติที่ดีในการทำงานร่วมกันภายในองค์กร ลดความขัดแย้ง

6) ช่วยแก้หรือลดปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงาน ซึ่งอาจมาจากสาเหตุของความไม่รู้หรือไม่เข้าใจวิธีการทำงาน

7) ช่วยประหยัดเวลาที่จะใช้ควบคุมดูแล ในกรณีที่บุคลากรรู้และเข้าใจวิธีการทำงานที่ถูกต้องหรือเหมาะสม โดยผู้บริหารองค์กรสามารถจัดสรรเวลาไปใช้ในการวางแผนและบริหารงานได้มากขึ้น

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

8) ช่วยในการจัดวางระบบงานหรือมาตรฐานในการทำงานร่วมกัน ทั้งหน่วยงานเดียวกันและระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร

9) ช่วยเตรียมความพร้อมสำหรับบุคลากรในด้านต่างๆ กรณีองค์กรขยายงานหรือมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมถึงกรณีมีการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ หรือมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการ

ด้านบุคลากร

1) มีความรู้ในการปฏิบัติงานในปัจจุบัน

2) มีทัศนคติที่ดี และสามารถทำงานได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

3) ก่อให้เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน

4) รู้ถึงมาตรฐาน กระบวนการทำงาน ตลอดจนนโยบายในการทำงานต่าง ๆ ของหน่วยงานหรือองค์กร

5) มีอนาคตในเส้นทางอาชีพสำหรับแต่ละตำแหน่งงาน เป็นการเตรียมความพร้อมเพิ่มพูนศักยภาพ

6) เป็นแรงกระตุ้นให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน ตลอดจนพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

7) ทำให้บุคลากรทำงานร่วมกันได้อย่างมีมาตรฐาน และส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกัน

2.5.2 ปัจจัยในการเลือกวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ปัจจัยที่ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรพิจารณาและคำนึงถึงในการเลือกวิธีการเพื่อใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีดังนี้ (พรชัย เจดามาน, นิตยาพร กินบุญ และไพฑูรย์ พิมดี, 2560)

1) วัตถุประสงค์ (Objective)

ผู้รับผิดชอบควรพิจารณาและคำนึงถึงวัตถุประสงค์ขององค์การและหน่วยงานว่า ต้องการจะให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทัศนคติและพฤติกรรมอย่างไร การเลือกวิธีการที่จะใช้ในการพัฒนาและฝึกอบรม ก็จะต้องเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ที่องค์การหรือหน่วยงานต้องการด้วย

2) ต้นทุน/ค่าใช้จ่าย (Cost/Budgeting)

ผู้รับผิดชอบควรพิจารณาและคำนึงถึงต้นทุนและค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในการดำเนินการ ควรวิเคราะห์ถึงค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนบุคลากรหรือผลที่จะได้รับว่า วิธีการที่จะใช้ในการพัฒนาและฝึกอบรม ควรจะใช้วิธีการใดจึงจะคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพเพียงพอกับต้นทุนที่เกิดขึ้น

CHULALONGKORN UNIVERSITY

3) เนื้อหา (Content)

ควรพิจารณาและคำนึงถึงเนื้อหาที่บุคลากรจะได้รับจากการพัฒนาและฝึกอบรม รวมถึงวิธีการที่ใช้ในการพัฒนาและฝึกอบรม เพราะการที่ผู้เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมจะได้ความรู้และเกิดความเข้าใจเป็นอย่างดีนั้น วิธีการที่จะใช้ในการพัฒนาและฝึกอบรมก็ต้องเหมาะสมด้วย เช่น ถ้าต้องการเพียงแค่ให้รับรู้รับทราบก็อาจจะใช้วิธีการบรรยายได้ แต่ถ้าต้องการให้สามารถนำไปปฏิบัติได้ก็จะต้องให้มีการฝึกปฏิบัติด้วย

4) ผู้รับการฝึกอบรม (Trainee)

ควรพิจารณาและคำนึงว่า ผู้เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมมีคุณสมบัติอย่างไร เช่น เพศ อายุ ตำแหน่งหน้าที่ในองค์การ ระดับความรู้ความสามารถ ทั้งนี้ เพื่อที่จะได้กำหนดวิธีการที่จะใช้ในการพัฒนาและฝึกอบรม ให้เหมาะสมกับคุณสมบัติของผู้ที่เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมมากที่สุด

5) วิทยากร (Trainer)

ผู้รับผิดชอบควรพิจาณาและคำนึงถึงผู้ที่จะมาทำหน้าที่เป็นวิทยากร หรือเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมว่า มีความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์ และมีชื่อเสียงเป็นอย่างไร

6) ระยะเวลา (Time)

การกำหนดวิธีการในการพัฒนาและฝึกอบรมจะต้องคำนึงถึงการกำหนดช่วงเวลา และระยะเวลาให้เหมาะสมกับหลักสูตร โครงการ และผู้เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมมากที่สุด เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคลากร และเกิดผลกระทบแก่ส่วนรวมขององค์การน้อยที่สุด

7) สถานที่ (Place)

ควรพิจารณาและคำนึงถึงปัจจัยในเรื่องสถานที่ที่จะใช้ในการพัฒนาและฝึกอบรมให้เหมาะสมกับหลักสูตร โครงการ และผู้เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมให้มากที่สุด เช่น ขนาดของห้อง ภายในอาคารหรือพื้นที่โล่งแจ้ง ในองค์การหรือไปยังสถานที่อื่น

8) สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ (Facilities)

การกำหนดวิธีการจะต้องพิจารณาถึงสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับโครงการ หลักสูตร และผู้เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมให้มากที่สุด

2.5.3 รูปแบบและวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1) รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

รูปแบบและวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการของกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติ ให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้วิธีการและเทคนิคที่เหมาะสม เป็นระบบ และมีแบบแผน

สกล บุญสิน (มปป.) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ กระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยามนุษย์ สรุปได้ดังนี้ การสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาถือเป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งองค์การจะต้องทำการวิเคราะห์กลยุทธ์แผนงานต่าง ๆ ว่ามีความสอดคล้องกันหรือไม่ รวมถึงต้องวิเคราะห์งานและความต้องการของพนักงานในเรื่องของการฝึกอบรมและพัฒนา กระบวนการต่อมาคือ การกำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรมและพัฒนาที่จะต้องระบุอย่างชัดเจนว่า ต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเป็นไปในลักษณะใดและระดับใดจึงสามารถแก้ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในองค์การได้ การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่เหมาะสมและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติจะช่วยให้การกำหนดวิชา เนื้อหาสาระ การเลือกใช้สื่อและเทคนิควิธีเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ การเลือกวิธีการในการฝึกอบรมจะต้องสอดคล้องกับเนื้อหาหลักสูตรและวัยของผู้เข้ารับการฝึกอบรม การใช้เทคนิควิธีที่เหมาะสมจะช่วยให้ผู้รับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ได้ดีที่สุด วิธีการฝึกอบรมมีหลายวิธี ได้แก่ การฝึกอบรมที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะได้รับคำแนะนำจากผู้สอน (Instructor-led) การฝึกอบรมโดยใช้ E-Learning การฝึกอบรมโดยใช้กรณีศึกษา (Case Study) การฝึกอบรมโดยใช้ตัวแบบพฤติกรรม (Behavior Modeling) การฝึกอบรมโดยใช้การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) การฝึกอบรมโดยใช้เกมส์ (Training Games) การปฏิบัติงานในเวลาจำกัด (In Basket Technique) การฝึกอบรมโดยการปฏิบัติงานจริง (On-the-job Training) และการฝึกอบรมโดยการฝึกหัดงาน (Apprenticeship Training) นอกจากนี้ องค์การจะต้องทราบว่า จะฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะอะไร ทั้งนี้เพื่อจะนำไปสู่การกำหนดรูปแบบการเรียนรู้ของพนักงานในองค์การ ซึ่งรูปแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมจะช่วยสนับสนุนแนวคิดของบุคคลในสิ่งที่ตนเองสนใจ และเกิดความรู้สึกโดดเด่น และที่สำคัญคือ รูปแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมจะทำให้เกิดการเรียนรู้อย่างแท้จริง ซึ่งสอดคล้องกับ Thananan (2005) ที่กล่าวว่า รูปแบบของการเรียนรู้จะสัมพันธ์กับการได้มาซึ่งความรู้และทักษะซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้พนักงานทุกระดับเกิดการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตามความรู้ความชำนาญของตน ซึ่ง Sarabdeen (2013) กล่าวว่า การตระหนักและเข้าใจถึงรูปแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสม จะช่วยฝึกให้พนักงานเป็นผู้ที่เรียนรู้ได้ด้วยตนเองและเกิดความกระตือรือร้นในการรับข้อมูล นอกจากนี้ Mondy และ Mondy (2014) ได้ศึกษาถึงกระบวนการเรียนรู้ของบุคคล พบว่า ร้อยละ 20 สามารถเรียนรู้ได้ดีจากการอ่านและการฟัง ร้อยละ 40 สามารถเรียนรู้ได้ดีจากการมองเห็น ร้อยละ 50 สามารถเรียนรู้ได้ดีจากการพูด ร้อยละ 60 สามารถเรียนรู้ได้ดี

จากการลงมือปฏิบัติ และร้อยละ 90 สามารถเรียนรู้ได้ดีจากทั้งการมองเห็น การฟัง การพูด และการลงมือปฏิบัติ ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าว ส่งผลต่อการเลือกใช้วิธีการฝึกอบรมที่แตกต่างกัน เช่น การเรียนรู้ผ่านภาพ หรือการทำให้มองเห็น การทำให้ได้ยิน หรือการสัมผัส นอกจากนี้ การเรียนรู้ที่ดีที่สุดยังมาจากการเรียนรู้จากการทำงาน ผ่านการทำงานกลุ่มร่วมกัน ด้วยรูปแบบการเรียนรู้ที่แตกต่างกันเหล่านี้ จึงเกิดเป็นการเรียนรู้แบบผสมผสาน (Blended Learning) ซึ่งถูกนำมาใช้ในองค์การเป็นอย่างมาก

จากผลการศึกษาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้กำหนดรูปแบบการเรียนรู้สำหรับการศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากลในครั้งนี้ ซึ่งประกอบด้วยรูปแบบการเรียนรู้ 3 รูปแบบ ดังต่อไปนี้

รูปแบบที่ 1 การพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน (On-the-Job Development)

การพัฒนาบุคลากรในขณะปฏิบัติงาน ถือว่ามีความสำคัญมากต่อการพัฒนาองค์การ เนื่องจากเป็นการพัฒนาบุคคลที่ตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ Dessler (2011) กล่าวว่าการพัฒนาบุคลากรในขณะปฏิบัติงานเป็นการที่ผู้รับการพัฒนาได้เรียนรู้เทคนิควิธีการทำงานจนเกิดทักษะ มีความชำนาญจากการได้ฝึกหรือทดลองปฏิบัติรวมทั้งอาจได้รับการถ่ายทอดจากผู้บริหารหรือพี่เลี้ยงไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติงานจริง ซึ่งอาจรวมทั้งการหมุนเวียนงานให้บุคลากรได้ปฏิบัติเพื่อเรียนรู้และพัฒนางานใหม่ ๆ ด้วย เป็นรูปแบบที่ใช้กันอยู่มากกว่าวิธีอื่น ๆ เพราะเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงจากการปฏิบัติงานจริง เพื่อช่วยให้บุคคลสามารถเรียนรู้และนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นการพัฒนาแบบการเรียนรู้ด้วยการกระทำ (Learning by Doing)

ชูชัย สมิทธิไกร (2556) ได้อธิบายถึงการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน สรุปได้ว่า เป็นการเรียนรู้งานโดยการสังเกตการทำงานของพนักงานที่มีความชำนาญ และลงมือปฏิบัติจริงตามคำแนะนำของพนักงานเหล่านั้น โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้บุคลากรได้พัฒนาทักษะที่ใช้ในการทำงานจริงภายในระยะเวลาอันสั้น โดยมีเงื่อนไขว่า ผู้ทำหน้าที่สอนงานจะต้องมีความชำนาญงานและสามารถสอนงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และจะต้องมีการวางแผน ตระเตรียมการสอนงานและการประเมินอย่างเป็นระบบ การพัฒนาในขณะปฏิบัติงานมีขั้นตอนต่างๆ รวม 7 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ฝ่ายบริหารขององค์การรับรองและสนับสนุนการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน เพราะความสำเร็จของโครงการเกี่ยวข้องกับหน่วยงานหลายฝ่าย และหน่วยงานเหล่านั้นจะต้องทราบถึงหลักการ เหตุผล และวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม รวมทั้งให้การสนับสนุนและความร่วมมืออย่างเต็มที่

ขั้นตอนที่ 2 พิจารณาว่ามีหน่วยงานใดที่ต้องเกี่ยวข้องกับการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน หมายถึงการพิจารณาว่าบุคลากรจะต้องเรียนรู้หรือฝึกงานในเรื่องใด จากนั้นมีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับเนื้อหาของงานที่จะฝึกจากหน่วยงานต่างๆ เพื่อนำมาวางแผนในขั้นต่อไป

ขั้นตอนที่ 3 จัดทำรายการทักษะที่ต้องเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน และวิธีการวัดผลการปฏิบัติงาน รายการทักษะที่จำเป็นต้องเรียนรู้เพื่อให้ปฏิบัติงานได้จะครอบคลุมถึงวิธีการ กิจกรรม และผู้ที่ทำหน้าที่ช่วยให้บุคลากรได้รับทักษะหรือความรู้นั้น ผลของการฝึกงานที่จะต้องได้รับการประเมิน ระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกในแต่ละทักษะและความรู้

ขั้นตอนที่ 4 กำหนดโปรแกรมการพัฒนาของบุคลากรแต่ละคน โดยอาศัยข้อมูลที่ได้จากรายการทักษะที่จำเป็นต้องเรียนรู้ในขั้นตอนที่ 3

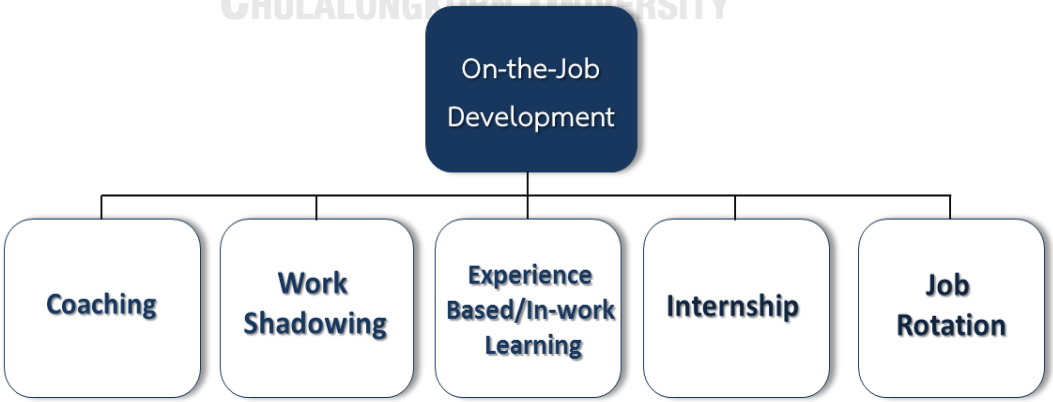
ขั้นตอนที่ 5 กำหนดพี่เลี้ยงให้กับบุคลากรแต่ละคน ความสำเร็จของการพัฒนาในขณะปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับผู้ที่ทำหน้าที่พี่เลี้ยง ดังนั้น จึงจำเป็นที่จะต้องมีการฝึกอบรมพี่เลี้ยง เพื่อให้ทราบถึงบทบาทและความรับผิดชอบของพี่เลี้ยง รวมถึงการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างพี่เลี้ยงและผู้ที่จะรับการพัฒนา

ขั้นตอนที่ 6 จัดทำคู่มือการฝึกอบรมในงาน ผู้ที่เกี่ยวข้องจะต้องทราบถึงเป้าหมาย บทบาทและความรับผิดชอบของตนเอง ดังนั้น จึงจำเป็นต้องจัดทำคู่มือการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน เพื่อให้ทุกคนเข้าใจบทบาทของตนเองอย่างแจ่มชัด

ขั้นตอนที่ 7 จัดทำระบบการรายงานของบุคลากร ระบบการรายงานเป็นวิธีการหนึ่งของการประเมินผล โดยข้อมูลที่ได้จะช่วยให้บุคลากรสามารถพัฒนาได้ตามวัตถุประสงค์

สรุปได้ว่า การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงที่มาจากการฝึกปฏิบัติงานจริงในภาคสนามในสถานที่จริง เพื่อช่วยให้บุคคลเกิดความเข้าใจที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน เน้นให้ผู้เรียนเกิดทักษะ (Skills) เกิดความชำนาญในการปฏิบัติงานจริง สามารถเรียนรู้และนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ เป็นการพัฒนาแบบการเรียนรู้ด้วยการกระทำ โดยผู้สอนจะต้องมีความชำนาญงานและสามารถสอนงานได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

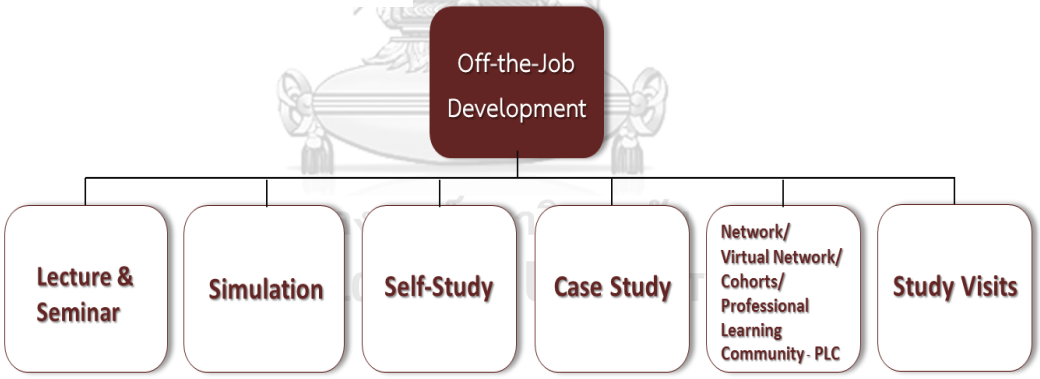


แผนภาพที่ 4 รูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน (On-the-Job Development)

รูปแบบที่ 2 การพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน (Off-the-Job Development)

Dessler (2011) การพัฒนาตนเองรูปแบบนี้ ร้อยละ 80 เป็นการเรียนรู้มาจากการเรียนรู้และพัฒนางานของตนเองแบบไม่เป็นทางการ นอกจากนี้ ยังรวมถึงการหยุดทำงานปกติของตนเองเพื่อเข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตรหรือโครงการต่างๆ ที่กำหนดขึ้นซึ่งอาจจะจัดขึ้นโดยหน่วยงานพัฒนาของต้นสังกัด หรือส่งเข้าไปรับการฝึกอบรมในหน่วยงานภายนอก ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนางานก็ได้ หรือการพัฒนาผ่านระบบสื่อทางไกล เหตุผลหนึ่งสำหรับการฝึกอบรมนอกสถานที่เป็นการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมซึ่งจะช่วยให้บุคลากรคลายความเครียดจากการทำงาน ช่วยให้มีสมาธิในการเรียนโดยปราศจากปัจจัยรบกวนต่างๆ เพื่อเติมเต็มความรู้ทางทฤษฎีอย่างสมบูรณ์ บุคลากรที่เข้ารับการพัฒนามีอิสระในการแสดงความคิดเห็น รวมถึงสามารถเก็บเกี่ยววิทยาการใหม่ๆ และนวัตกรรมได้ ทั้งนี้ ในความเป็นจริง การพัฒนานอกเวลาการปฏิบัติงานไม่ได้ยึดติดอยู่เพียงวิธีการบรรยาย แต่ยังมีหลากหลายวิธีการในการนำมาใช้

สามารถสรุปได้ว่า การพัฒนานอกเวลาการปฏิบัติงานเป็นการเรียนรู้และพัฒนางานของตนเองแบบไม่เป็นทางการ เป็นการฝึกอบรมตามหลักสูตรหรือโครงการต่างๆ ที่จัดขึ้นโดยหน่วยงานของตน หรือไปเข้ารับการฝึกอบรมในหน่วยงานภายนอก เพื่อเติมเต็มความรู้ทางทฤษฎีที่มีเนื้อหาสาระ หรือกิจกรรมสนับสนุนการทำงานในอาชีพให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในงานของตนได้



แผนภาพที่ 5 รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน (Off-the-Job Development)

รูปแบบที่ 3 การเรียนรู้ผสมผสานและการเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10

ประเทศไทยได้รับอิทธิพลด้านแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาจากสหรัฐอเมริกา โดยมีการจัดฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างกว้างขวางทั้งในองค์กรภาครัฐและเอกชน โดยในปี ค.ศ. 1998 American Society for Training & Development (ปัจจุบันเปลี่ยนชื่อเป็น Association for Talent Development) ได้ทำการสำรวจองค์การกว่า 500 แห่งทั่วทั้งสหรัฐอเมริกาเกี่ยวกับรูปแบบและวิธีการที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า วิธีการพัฒนาบุคคลที่

องค์การภาครัฐและเอกชนนิยมใช้มากสุด คือ การฝึกอบรมในชั้นเรียน (Classroom Training) ร้อยละ 78.4 อย่างไรก็ตาม ในปี ค.ศ. 2001 พบว่า การพัฒนาบุคลากรโดยการฝึกอบรมในชั้นเรียนค่อย ๆ เสื่อมความนิยมลงจนเหลือเพียงร้อยละ 64.5 และผลสำรวจดังกล่าวยังแสดงถึงรูปแบบและวิธีการพัฒนาบุคลากรที่ได้รับความนิยมใช้กันเพิ่มขึ้น ได้แก่ วิธีการพัฒนาผ่านทางเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ในการพัฒนา การพัฒนาโดยใช้สื่อผสม และเครือข่ายอินทราเน็ตภายในองค์การ (จิตติมา อัครธิติพงศ์, 2556)

Center for Creative Leadership (2014) ได้อธิบายการเรียนรู้แบบผสมผสานว่า การเรียนรู้แบบผสมผสานไม่ได้เป็นเพียงแค่เรื่องของเทคโนโลยีหรือการผสมผสานห้องเรียนเข้ากับการเรียนผ่านออนไลน์ ไม่ใช่เรื่องที่เกี่ยวกับ Social Media เพียงอย่างเดียว หากแต่เป็นการออกแบบโครงสร้างการเรียนเพื่อช่วยสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังจะเห็นได้จากผลการวิจัยเกี่ยวกับวิธีการการเรียนรู้เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการพัฒนาสายอาชีพ พบว่า การอบรมแบบผสมผสานแบบ 70:20:10 เช่น การมอบหมายงานให้ทำ (70%) การเรียนรู้ผ่านผู้อื่น (20%) และหลักสูตรการฝึกอบรม (10%) เป็นรูปแบบการอบรมที่ได้ผลตรงตามวัตถุประสงค์การพัฒนาบุคลากรที่องค์การส่วนใหญ่ให้การยอมรับ

โดยทั่วไปการเรียนรู้แบบผสมผสานมักจะมีการกำหนดให้เป็นวิธีการเรียนร่วมกันระหว่างการฝึกอบรมในชั้นเรียนแบบดั้งเดิมกับการเรียนรู้เสมือนจริง เช่น e-Learning จำนวนการฝึกอบรมในชั้นเรียนที่สอนโดยอาจารย์ผู้สอนในบริษัทของสหรัฐอเมริกาลดลงต่ำกว่า 50% ซึ่งสวนทางกับกิจกรรมเสมือนจริงและการศึกษาออนไลน์ด้วยตนเองที่เพิ่มขึ้น (o'Leonard, 2013) อย่างไรก็ตาม หลักสูตรการเรียนรู้แบบผสมผสาน (Blended Learning) ยังคงอยู่ในสัดส่วน 10% ซึ่งในความเป็นจริงแล้ว การเรียนรู้แบบผสมผสานที่แท้จริงไม่ได้เป็นเพียงการผสมผสานกิจกรรมการฝึกอบรมในห้องเรียนและการเรียนผ่านเทคโนโลยีหรือห้องเรียนเสมือนเท่านั้น หากการเรียนรู้ผสมผสานเป็นการเรียนรู้ที่มีรูปแบบร่วมกับการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการซึ่งเกิดขึ้นได้ในที่ทำงาน ซึ่งการอบรมในชั้นเรียนกลายเป็นสิ่งที่ไม่สำคัญมากนักเมื่อเทียบกับการเรียนรู้ที่ฝังตัวอยู่ในสภาพแวดล้อมของการทำงานจริงๆ ซึ่งเป็นบริบทสำคัญของการเรียนรู้

การเรียนรู้แบบผสมผสานอย่างแท้จริง คือ การรวมกันของการเรียนรู้อย่างเป็นทางการกับการเรียนรู้จากที่ทำงาน หรือจากการเรียนรู้ที่ไม่เป็นทางการ โดยอยู่บนพื้นฐานสัดส่วน 70:20:10 การเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการมักเป็นเหตุบังเอิญและเกิดจากเหตุการณ์ภายนอก เช่น การมอบหมายงาน สามารถสรุปการเรียนรู้แบบผสมผสานแบบ 70:20:10 ได้ดังนี้

การเรียนรู้ 70% การพัฒนาในการทำงานหรือโครงการที่ได้รับมอบหมาย (Challenging Assignment) เช่น การเพิ่มศักยภาพในขอบเขตของงาน (Increases in Scope) การริเริ่มสร้างสรรค์

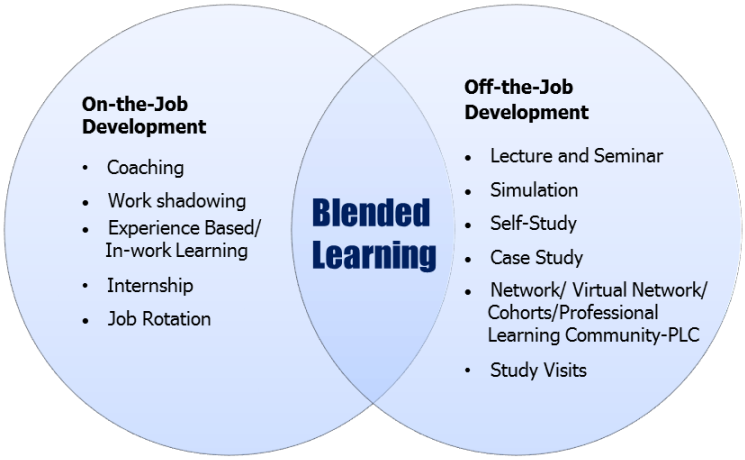
สิ่งใหม่ๆ (New Initiatives) การรับมือกับความผิดพลาดและประเด็นขัดแย้งทางจริยธรรม (Mistakes and Ethical Dilemmas)

การเรียนรู้ 20% การพัฒนาผ่านบุคคลอื่น (Developmental Relationships) เช่น ชุมชนนักปฏิบัติ/ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Communities of Practice) การสร้างเครือข่าย (Networking) การสอนแนะโดยผู้บริหาร (Executive Coaching) การสอนแนะในที่ทำงานและพี่เลี้ยง (Workplace Coaching and Mentoring) หัวหน้างานและผู้บังคับบัญชา (Bosses and Superiors)

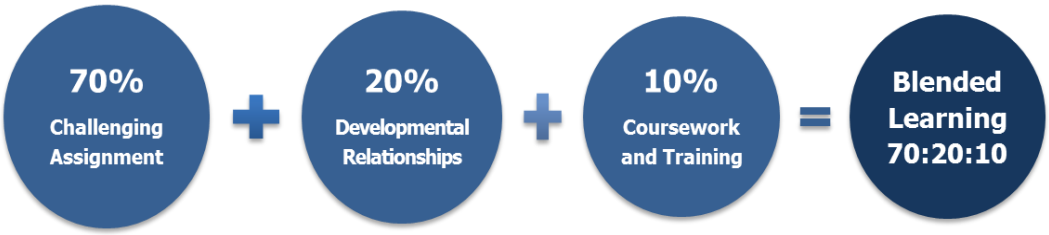
การเรียนรู้ 10% การอบรมพัฒนาในรูปแบบอบรมและสัมมนาทั่วไป (Coursework and Training) เช่น การสร้างเสริมทักษะในชั้นเรียน (Classroom-Based Skills Building) ห้องเรียนเสมือน (Virtual Classroom Events and Check-ins) การอบรมผ่านเกมส์และสถานการณ์จำลอง (Games and Simulations) บทเรียนออนไลน์ (eModules) หนังสือ บทความ และเอกสารเผยแพร่ (Books, Articles, and White Papers)

นอกจากนี้ Armstrong (2014) ได้อธิบายว่า การเรียนรู้ผสมผสานเป็นการผสมผสานวิธีการ/เทคนิคการเรียนรู้ที่หลากหลายซึ่งแต่ละวิธีการต่างส่งเสริมและสนับสนุนซึ่งกันและกันเพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยสามารถนำรูปแบบการเรียนรู้ผสมผสานมากำหนดแผนพัฒนารายบุคคลหรือเป็นกลุ่มก็ได้

กล่าวโดยสรุปได้ว่า รูปแบบการเรียนรู้ผสมผสาน (Blended Learning) หมายถึง กระบวนการเรียนรู้ที่ผสมผสานรูปแบบการเรียนรู้ที่หลากหลาย โดยแต่ละวิธีการต่างส่งเสริมและสนับสนุนซึ่งกันและกันเพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ส่วนการเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10 เป็นรูปแบบการเรียนรู้ผสมผสานที่กำหนดสัดส่วนการเรียนรู้โดยกำหนดให้ การเรียนรู้ 70% เกิดจากการพัฒนาในการทำงานหรือโครงการที่ได้รับมอบหมาย (Challenging Assignment) การเรียนรู้ 20% เกิดจากการพัฒนาผ่านบุคคลอื่น (Developmental Relationships) และการเรียนรู้ 10% เกิดจากการอบรมพัฒนาในรูปแบบอบรมและสัมมนาทั่วไป (Coursework and Training)



แผนภาพที่ 6 การเรียนรู้ผสมผสาน (Blended Learning)



แผนภาพที่ 7 การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10

ที่มา: Blended Learning70:20:10, Center for Creative Leadership, 2014

2) วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ และคณะ (2560) ได้อธิบายวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ ดังต่อไปนี้

2.1) การอบรมและสัมมนา (Lecture and Seminar)

หมายถึง วิธีการในการเพิ่มพูนสมรรถนะในการทำงานของบุคคล ทั้งในด้านความคิด ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญ และพฤติกรรม อุปนิสัยและเจตคติ สำนึกรับผิดชอบที่ดีต่อการทำงาน รูปแบบการอบรมและสัมมนามีความหลากหลาย อาทิ การบรรยาย การอภิปราย การสัมมนา การระดมสมอง การสาธิต กรณีศึกษา การแสดงบทบาทสมมติ การศึกษาดูงาน เกมส์เพื่อการฝึกอบรม และอื่น ๆ ทั้งนี้ การเลือกวิธีการอบรมควรพิจารณาถึงความต้องการและความเหมาะสมของหัวข้อและเนื้อหา

2.2) โปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program)

คำว่า Mentor ถูกแปลเป็นไทยว่า “พี่เลี้ยง”แต่ความหมายที่แท้จริงของคำว่า “Mentor” หมายถึง “Father Figure” หรือ “พ่อ” เป็นผู้ซึ่งมากด้วยประสบการณ์ ให้การสนับสนุน ดูแล แนะนำ และสอนคนที่เด็กกว่าให้พัฒนา ดังนั้น คำว่าพี่เลี้ยงจึงมีความหมายในลักษณะของผู้ที่มีประสบการณ์ เป็นที่ยอมรับไว้วางใจ ผ่านปัญหาและเหตุการณ์ต่างๆ จนสามารถให้คำแนะนำผู้อื่นได้ พี่เลี้ยงจึงมีหน้าที่หลักในการสอนให้คำแนะนำ พัฒนาทักษะและดึงศักยภาพในตัวผู้อื่นออกมาไม่ว่าจะเป็นทักษะการทำงานหรือทักษะในการบริหาร จากงานวิจัยที่ศึกษาการจัดทำโปรแกรมพี่เลี้ยงในภาคการศึกษาและภาคธุรกิจ (Ehrich et al., 2004: 578-540) พบว่า โปรแกรมพี่เลี้ยงมีประโยชน์สำหรับ Mentee หรือผู้ที่ได้รับการดูแลอย่างชัดเจน ประโยชน์ของโปรแกรมพี่เลี้ยงเกิดขึ้นทั้งสามฝ่าย คือ 1) Mentee จะได้เรียนรู้จากประสบการณ์ของ Mentor และได้รับการกล่อมเกลาแนวคิดให้พร้อมกับบทบาทใหม่ที่สูงขึ้นในองค์การ 2) Mentor หรือผู้เป็นพี่เลี้ยง จะได้เรียนรู้การรับฟัง แลกเปลี่ยนมุมมอง ตลอดจนความเข้าใจความแตกต่างของผู้เป็น Mentee 3) องค์การหรือหน่วยงานจะได้ประโยชน์จากการเพิ่มขึ้นของการประสานงาน ประสิทธิภาพในการทำงาน ผลผลิตที่สูงขึ้น การจูงใจให้คนเก่งอยู่กับองค์การ การพัฒนาความเป็นผู้นำ

2.3) การโค้ช (Coaching)

หมายถึง กระบวนการที่ผู้เป็นโค้ชและผู้ถูกโค้ชร่วมมือกันเพื่อกระตุ้นให้คิดและเกิดมุมมองที่ยกระดับศักยภาพหรือความสามารถของผู้ถูกโค้ชไปสู่เป้าหมายที่ต้องการทั้งในการทำงานหรือส่วนตัว (International Coach Federation, 2017: online) จากการศึกษารูปแบบการโค้ชที่ประสบความสำเร็จ เป็นรูปแบบการโค้ชแบบผสมผสาน (Blended Coaching) การโค้ช การเป็นพี่เลี้ยงและการให้คำปรึกษาเข้าด้วยกันมากกว่าการใช้รูปแบบใดรูปแบบหนึ่งเพียงอย่างเดียว

2.4) เงาการทำงาน (Work Shadowing)

หมายถึง รูปแบบการพัฒนาด้วยการติดตามและเรียนรู้จากผู้บริหารตัวอย่าง เป็นอีกหนึ่งวิธีในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการดำเนินการในแบบไม่เป็นทางการ Roan และ Rooney (Roan and Rooney, 2006: 433-454) ให้คำจำกัดความว่า เงาการทำงานนั้นแตกต่างจากพี่เลี้ยง (Mentoring) เพราะวิธีเงาการทำงานไม่ได้เป็นรูปแบบการให้คำปรึกษาแนะนำ หรือการเป็นต้นแบบให้เรียนรู้ เงาการทำงานเป็นการที่ผู้บริหารมือใหม่ทำงานร่วมกันในบริบทการทำงานปกติ การเรียนรู้เกิดจากกระบวนการสังเกตและการสะท้อนมุมมองบนพฤติกรรมและการตัดสินใจที่ผู้บริหารตัวอย่างได้แสดงออกมา สิ่งสำคัญสำหรับวิธีการเงาการทำงานคือ การกำหนดวัตถุประสงค์และกำหนดการ ทั้งนี้จะทำให้ผู้บริหารมือใหม่สามารถเตรียมตัวและเข้าใจประเด็นการเรียนรู้จากสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม ประเภทของเงาการทำงานแบ่งได้ 4 ประเภทดังนี้ (Simkins et al., 2009: 23-251)

- เงาการทำงานแบบบริสุทธิ์ (Pure Shadowing) หมายถึง รูปแบบการเรียนรู้อย่างเป็นธรรมชาติ เป็นการที่ผู้บริหารมือใหม่สังเกตการทำงานของผู้บริหารตัวอย่างเพียงอย่างเดียว การพูดคุยจะขึ้นอยู่กับประเด็นที่พบเจอในแต่ละวัน โดยผู้บริหารตัวอย่างจะไม่มีการเตรียมตัวใด ๆ
- เงาการทำงานบวกกับการพูดคุยในเชิงลึก (Shadowing Plush-dept Discussion) มีลักษณะเช่นเดียวกับเงาการทำงานแบบบริสุทธิ์ แต่เพิ่มระยะเวลาของการพูดคุยทั้งในภาพทั่วไปและประเด็นปัญหาในเชิงลึก ซึ่งบางครั้งไม่สามารถเข้าใจได้จากการสังเกตเพียงอย่างเดียว
- ความเข้าใจในโรงเรียน (Understanding School) เป็นกระบวนการในการชี้นำให้ผู้บริหารมือใหม่ได้เห็นภาพที่ใหญ่และกว้างขึ้น โดยมุมดังกล่าวอาจเกี่ยวข้องกับความท้าทายในด้านต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับภาวะผู้นำ และการบริหารโรงเรียน ที่ไม่สามารถสังเกตเห็นได้จากการใช้เวลาทั้งหมดภายในช่วงเวลาของเงาการทำงาน
- การค้นหาประเด็นปัญหาส่วนบุคคล (Investigating a Personal Issue) เป็นการออกแบบเพื่อให้ผู้บริหารมือใหม่ได้รับการพัฒนาให้มีความเข้าใจในประเด็นปัญหาเฉพาะเจาะจงตามความสนใจของผู้บริหารมือใหม่

ทั้งนี้ ในทางปฏิบัติอาจผสมผสานรูปแบบทั้ง 4 เข้าด้วยกัน เพื่อให้เกิดประสบการณ์การเรียนรู้ที่เหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุดในการพัฒนาเส้นทางสายอาชีพของผู้บริหารมือใหม่

2.5) การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง (Simulation)

ปัจจุบันมีการให้ความสำคัญกับการใช้สถานการณ์จำลองเพื่อการพัฒนาผู้บริหารมากขึ้น มีงานวิจัยที่ให้การสนับสนุนในการนำสถานการณ์จำลองมาใช้เพื่อการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสมรรถนะและทักษะที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ การวางแผนกลยุทธ์ การบริหารคน การทำงานเป็นทีม การตัดสินใจซึ่งทักษะบางอย่างไม่สามารถเรียนรู้และพัฒนาผ่านการเรียนการสอนในชั้นเรียนเพียงอย่างเดียว (Shapira-Lishchinsky, 2015 : 972-988) ในมหาวิทยาลัยชั้นนำอย่างฮาวาร์ด ได้มีการพัฒนาการใช้แบบจำลองเสมือนจริงผ่านทางอินเตอร์เน็ตเพื่อทำการสอนและประเมินนักการศึกษา (Educator) และผู้บริหารทั่วไปในการที่จะนำหลักสูตรต่างๆ ไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยพัฒนาหลักสูตรสถานการณ์จำลองออนไลน์ไว้อยู่ 15 หลักสูตร โดยแยกออกเป็น 5 หมวด คือ หมวดความเป็นเจ้าของธุรกิจ (Entrepreneurship) หมวดการเงิน (Finance) หมวดการตลาด (Marketing) หมวดปฏิบัติการและบริการ (Operations and Service Management) หมวดพฤติกรรมองค์กร (Organization Behavior) และหมวดกลยุทธ์ (Strategy) การเรียนรู้ผ่านสถานการณ์จำลองนั้นเป็นการท้าทายผู้เรียนให้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่และทำการตัดสินใจที่สำคัญเพื่อแก้ปัญหาจากโจทย์ที่องค์กรต้องเผชิญ นอกจากนี้ การพัฒนาสมรรถนะและทักษะด้านคนของผู้บริหารสถานศึกษา อาทิ การทำงานเป็นทีม การบริหารคนที่มีความแตกต่างกัน การสร้างสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ก็เป็นส่วนสำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อต้องการความร่วมมือและประสานงานที่ดีกับชุมชน ผู้ปกครอง และท้องถิ่น เป็นต้น (สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา, 2558) จากการศึกษาการประเมินและพัฒนาสมรรถนะและทักษะของผู้บริหารโรงเรียนพบว่า ทักษะด้านคน (People Skills) ทักษะการทำงานเป็นทีม (Teamwork) มีความเหมาะสมกับรูปแบบการประเมินและพัฒนาผ่านสถานการณ์จำลองด้วยระบบคอมพิวเตอร์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

2.6) การเรียนรู้ด้วยตัวเอง (Self-Study)

คือ การที่ผู้ศึกษาตั้งประเด็นการเรียนรู้ที่ตนเองสนใจหรือเป็นประเด็นปัญหาที่ตนเองต้องการหาคำตอบ เมื่อได้ประเด็นการเรียนรู้หรือปัญหาแล้วผู้ศึกษาจะทำการค้นคว้าหาข้อมูลด้วยตัวเองเพื่อหาคำตอบในประเด็นปัญหาที่ตนเองสนใจ

2.7) การพัฒนาผ่านออนไลน์ หรือ e-learning

การเรียนรู้แบบออนไลน์ หรือ e-learning คือ การศึกษาผ่านเครือข่ายคอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต (Internet) หรืออินทราเน็ต (Intranet) เป็นการเรียนรู้ด้วยตัวเอง ผู้เรียนจะได้เรียนตามความสามารถและความสนใจของตน โดยเนื้อหาของบทเรียนซึ่งประกอบด้วย ข้อความ รูปภาพ เสียง วิดีโอและมัลติมีเดียอื่นๆ จะถูกส่งไปยังผู้เรียนผ่าน Web Browser โดยผู้เรียน ผู้สอน และเพื่อนร่วมชั้นเรียนทุกคน สามารถติดต่อ ปรึกษา แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันได้เช่นเดียวกับ การเรียนใน

ชั้นเรียนปกติ โดยอาศัยเครื่องมือการติดต่อสื่อสารที่ทันสมัย (e-mail, web-board, chat) จึงเป็นการเรียนสำหรับทุกคนเรียนได้ทุกเวลา และทุกสถานที่ (สุรสิทธิ์ วรรณไกรโรจน์: ออนไลน์)

2.8) การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (On-the-job training)

การอบรมส่วนใหญ่เกิดขึ้นในการทำงาน เมื่อเปรียบเทียบกับวิธีการอบรมแบบอื่นแล้ว การอบรมขณะปฏิบัติงาน หรือ OJT นั้นถือว่ามีประสิทธิภาพสูงที่สุด เพราะนอกเหนือจากเป็นรูปแบบที่จัดขึ้นง่ายแล้ว ยังมีค่าใช้จ่ายที่น้อยที่สุดอีกด้วย การเรียนรู้ด้วยการลงมือทำ (Learning by Doing) เป็นวิธีการที่เหมาะสมที่สุด สำหรับการฝึกฝนในงานที่ยากที่จะเลียนแบบ จุดอ่อนเพียงอย่างเดียวของ OJT ก็คือ การเรียนรู้อาจทำให้มีผลการปฏิบัติงานที่ต่ำกว่ามาตรฐานในช่วงแรกๆ และอาจทำให้ผู้เรียนอาจไม่ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มความสามารถถ้าปราศจากคำชี้แนะจากผู้ที่มีประสบการณ์ วิธีการที่ดีที่สุดของการฝึกอบรมขณะปฏิบัติหน้าที่ OJT ก็คือ 1) การเตรียมความพร้อมให้กับผู้เรียนรู้ด้วยการอธิบายถึงวิธีการทำงาน 2) การให้ข้อมูลที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน 3) ให้ผู้รับการฝึกอบรมแสดงให้เห็นถึงความเข้าใจในงาน และ 4) มอบหมายให้ผู้รับการฝึกอบรมได้ทำงานด้วยตัวเองและจัดให้มีผู้ให้การช่วยเหลือเมื่อต้องการ (Rebore, 2015)

2.9) การประเมินแบบ 360 องศา (360-Degree Feedback)

รูปแบบการพัฒนาด้วยการให้ข้อมูลสะท้อนกลับจากหลากหลายกลุ่มผู้ประเมิน ซึ่งใช้วิธีการเก็บข้อมูลเชิงความคิดเห็นอย่างเป็นระบบจากผู้ประเมินที่มีความสัมพันธ์ต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยกลุ่มผู้ประเมินนี้สามารถเป็นผู้ดูแล ผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน หรืออาจจะเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากภายนอก ทั้งนี้ เพื่อให้ผลการประเมินการปฏิบัติงานสะท้อนความเป็นจริงและมีความแม่นยำมากที่สุด อันจะนำมาใช้ในการพัฒนาจุดที่ควรปรับปรุงและหาทางสนับสนุนเพื่อให้เกิดการแก้ไข รูปแบบการพัฒนานี้เป็นเครื่องมือที่เป็นประโยชน์ต่อการสร้างทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เพราะเป็นรูปแบบที่ทำให้ตระหนักถึงการกระทำของตนเองที่กระทบต่อผู้อื่นว่าเป็นอย่างไร นอกจากนี้ รูปแบบการพัฒนา 360-Degree Feedback จะทำให้เห็นมุมมองหลากหลาย เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือในการประเมิน แต่การใช้รูปแบบนี้ดูเหมือนว่าจะง่ายทำให้เป็นที่นิยมแต่การจะได้ผลการประเมินที่ดีถูกต้อง แม่นยำ มักมีความซับซ้อน นอกจากนี้ การประเมินในลักษณะนี้ ผู้บริหารที่ถูกประเมินมักจะคล้อยตามผลการประเมินที่ดีหรือจุดแข็งของตนโดยบางครั้งละเลยจุดที่ควรจะแก้ไข ทำให้ผู้บริหารไม่สามารถพัฒนาตนเองได้ตรงตามเป้าหมาย รูปแบบการพัฒนานี้จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ขึ้นอยู่กับการกำกับติดตามด้วยวิธีการ Coaching (Day, 2001 : 581 - 613) รูปแบบนี้ควรใช้ร่วมกับรูปแบบการพัฒนาอื่นๆ เช่น โปรแกรมการโค้ช

2.10) กรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย (Case Study)

เป็นรูปแบบหนึ่งของการพัฒนาทักษะในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (Problem Solving Skills) (Alahmadi, 2016) เพราะกรณีศึกษาเป็นการศึกษากับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงและมุ่งเน้นให้เกิดการตัดสินใจ ซึ่งปกติกรณีศึกษามักจะเป็นเหตุการณ์ที่ผ่านมาแล้ว โดยรูปแบบการพัฒนานี้เป็นหนึ่งในรูปแบบการพัฒนาเพื่อเปิดโอกาสให้ได้เห็นประสบการณ์การปฏิบัติของผู้อื่น โดยที่จะเรียนรู้ผ่านการวิเคราะห์ประสบการณ์เหล่านั้น ต่อจากนั้นก็จะต้องหาวิธีการ แนวคิดสร้างสรรค์เพื่อแก้ปัญหาสถานการณ์ดังกล่าว ที่สำคัญในรูปแบบการพัฒนานี้จำเป็นต้องอาศัยการสะท้อนคิด (Reflection) และอภิปราย (Discuss) เพื่อให้ผู้เข้าอบรมเกิดการพัฒนาสูงสุด ทั้งนี้ รูปแบบนี้มีข้อจำกัด คือ การหากรณีศึกษาที่มีความเหมาะสมกับบริบท รวมถึงกรณีที่นำมาศึกษานั้นอาจจะกว้างเกินไปไม่มีประเด็นเฉพาะหรือไม่ตรงประเด็นกับที่ต้องการ นอกจากนี้ กรณีศึกษาอาจถูกเขียนขึ้นโดยมีทัศนคติความรู้สึกและแนวคิดของผู้เขียนทำให้กรณีศึกษานั้น ๆ อาจจะไม่ตรงกับความเป็นจริงได้ (Pant, 2012 : 157 - 172)

2.11) การให้คำปรึกษาแบบตัวต่อตัว (One-to-One Counseling)

การให้คำปรึกษา ในลักษณะนี้จะเป็นการส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาตนเองด้วย (Crabtree, 2005) เน้นข้อมูลระหว่างที่ปรึกษาจะไม่ถูกเปิดเผยออกไป รูปแบบการพัฒนานี้เป็นหนึ่งในรูปแบบที่ต้องการให้มีที่ปรึกษาคอยรับฟัง และให้คำแนะนำทั้งในเชิงวิชาการ การปฏิบัติงาน และด้านจิตใจ ผู้ที่ให้คำปรึกษาอาจจะทำให้เกิดการพัฒนา และแรงบันดาลใจการปฏิบัติงานต่อไป

2.12) การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนาหรือการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Network/ Virtual Network/Cohorts/Professional Learning Community - PLC)

เครือข่ายเป็นหนึ่งในรูปแบบการพัฒนาที่เน้นการนำองค์ความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ หรือ การนำองค์ความรู้ของบุคคลอื่นมาสร้างเป็นองค์ความรู้ใหม่ของตนเอง (Knight, 2002 : 229 - 241) เนื่องจากอดีตการพัฒนามักเป็นรูปแบบการอบรม โดยไม่มีระบบการสนับสนุนการเรียนรู้หรือพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง (Continuing Development) เมื่ออบรมเสร็จสิ้นก็จบไป ดังนั้น เครือข่ายจึงเป็นรูปแบบที่จะทำให้สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้ตลอดเวลา

2.13) การอบรมตามเป้าหมาย (Targeted Training)

รูปแบบการอบรมนี้ เป็นรูปแบบการอบรมที่จัดตามความต้องการ (Tailor-Made) เป็นรูปแบบการพัฒนาที่มุ่งเน้นการตอบสนองทักษะที่ควรปรับปรุงเป็นรายบุคคลที่สามารถทำให้เกิดการพัฒนาได้ตรงเป้าประสงค์และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2.14) การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน (Experience Based/ In-work Learning)

รูปแบบการพัฒนานี้มีแนวคิดมาจากการเรียนรู้ผ่านการลงมือปฏิบัติจริง หรือการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ รูปแบบการพัฒนาในลักษณะนี้เป็นรูปแบบที่เกิดขึ้นจากการเรียนกับการพัฒนาสามารถไปพร้อม ๆ กันได้ (Smith and Pourchot, 2013) ดังนั้น การพัฒนามนุษย์จึงไม่จำเป็นต้องแยกระหว่างการเรียนรู้กับการพัฒนาออกจากกัน

2.15) การฝึกงาน)Internship)

รูปแบบการพัฒนาก่อนที่จะเข้าสู่ตำแหน่งด้วยการฝึกงาน โดยจะต้องมีสถานที่ฝึกงานได้รับมอบหมายงานที่จะต้องรับผิดชอบเพื่อฝึกทักษะที่จำเป็นต่อการทำหน้าที่ โดยรูปแบบการพัฒนานี้แตกต่างจากการติดตามการทำงานผู้บริหารตัวอย่าง (Work-Shadowing) เพราะรูปแบบการพัฒนานั้น คือการติดตามการทำงานเป็นเสมือนผู้สังเกตการณ์ทำงานของผู้บริหารตลอด

2.16) การเรียนรู้ผ่านการทำงานกลุ่ม (Group Work/Peer Team)

รูปแบบการพัฒนาโดยเป็นกลุ่มของคนที่มารวมกัน มีปฏิสัมพันธ์กัน แลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อช่วยในการตัดสินใจในการทำงานหรือดำเนินการใด ๆ การทำงานรูปแบบกลุ่มช่วยให้พัฒนาทักษะยอมรับในความแตกต่าง เปิดรับความคิดใหม่ ๆ ที่สำคัญรูปแบบการพัฒนานี้เหมาะกับการพัฒนาทักษะผู้นำปฏิบัติการ เพราะการเป็นผู้บริหารหลีกเลี่ยงการทำงานกลุ่มไม่ได้ นอกจากนี้ องค์กรไม่สามารถประสบความสำเร็จได้เพียงแค่ผู้นำเพียงคนเดียว แต่เป็นการทำงานของกลุ่มเพื่อให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้น รูปแบบการพัฒนานี้จะช่วยพัฒนาทักษะด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Interpersonal Skill) (Burke et al., 2006)

2.17) การเรียนรู้ผ่านการประชุมสัมมนา (Conference Based Learning)

รูปแบบการพัฒนาด้วยฐานการประชุมหรือสัมมนา รูปแบบนี้จะเป็นการพัฒนาการทำงานของบุคลากรจากการรับฟังความคิดเห็นจากการประชุมและช่วยพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำจากการนำประชุม

2.18) การพัฒนาผ่านการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Job Rotation)

เป็นการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานเพื่อให้เพิ่มความรู้ความสามารถ ได้เรียนรู้งานในส่วนงานต่าง ๆ ทำให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของส่วนงานต่าง ๆ ภายในองค์กร ทำให้เห็นภาพรวมขององค์กรทั้งหมด รวมถึงทำให้เกิดการถ่ายทอด แบ่งปันองค์ความรู้ให้แก่กันและกัน นอกจากนี้ ยังสามารถสร้างสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในองค์กรได้ด้วย (โชติวัล ฟูกิจกาญจน, 2556 : 104 - 112) รูปแบบการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานเป็นหนึ่งในการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อให้ผู้บริหารได้พบกับประสบการณ์ที่หลากหลายอันเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาวิชาชีพ การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานยังเพิ่มแรงกระตุ้นในการทำงานเพราะเป็นกลไกหนึ่งที่จะช่วยลดภาวะความเบื่อหน่ายจากการทำงานที่มีรูปแบบลักษณะงานเดิมตลอด

ดังนั้น รูปแบบการพัฒนานี้จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้และแรงกระตุ้นในการทำงานต่อไป ยิ่งไปกว่านั้น ทำให้เกิดการเรียนรู้ต่อองค์กร เช่น ทำให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกันระหว่างระดับผู้บริหารและระดับปฏิบัติการ หรือระดับปฏิบัติการด้วยกันเองแต่คนละหน่วยงานเป็นต้น (Ortega, 2001 : 1361 - 1370)

2.19) การเรียนรู้ผ่านการทำงานวิจัย (Individual and Collaborative Research)

รูปแบบการพัฒนาด้วยการใช้วิจัยทั้งวิจัยส่วนบุคคลหรือเป็นทีมวิจัย โดยวิจัยจะเกี่ยวข้องกับการทำงานหรือระหว่างกลุ่มที่มีความสนใจในประเด็นการค้นคว้าในเรื่องเดียวกัน

2.20) การศึกษาดูงาน (Study Visits)

เป็นเครื่องมือการพัฒนาบุคลากรที่อาศัยการสังเกตเหตุการณ์ การกระทำ หรือบุคคลที่ต้องการในสถานที่เฉพาะแห่งใดแห่งหนึ่ง เพื่อวัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่ง ในช่วงเวลาสั้น ๆ ซึ่งการศึกษาดูงานมักนิยมใช้ระดับบริหารจัดการ (Management Level) ขึ้นไป เพื่อไปศึกษางานที่มีขอบเขตงานรับผิดชอบเหมือนกันหรือเป็นการดูงานจากลักษณะงานที่ต้องทำงานร่วมด้วย การศึกษาดูงานมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้เห็นประสบการณ์ใหม่ ๆ ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบการทำงานที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาได้เรียนรู้เรื่องใหม่ ๆ ที่ดีจากองค์กรภายนอก ซึ่งวิธีการดังกล่าวนี้จะทำให้สามารถนำแนวคิดมาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุง และพัฒนาความสามารถของตน อีกทั้งยังสามารถนำความรู้และประสบการณ์ใหม่ ๆ ที่ได้รับรู้มาใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้ดีขึ้น

อนึ่ง ในงานวิจัยเล่มนี้จะขอใช้ศัพท์ภาษาอังกฤษสำหรับการศึกษาดูงานว่า Study Visits เพื่อให้สอดคล้องกับคำศัพท์ที่ใช้ในราชการของสถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ

2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

2.6.1 งานวิจัยในประเทศ

กนกวรรณ ศุภสิริโรจน์ (2556) ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ 2) วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามในการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ 3) พัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ ประชากร คือ โรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ จำนวน 331 โรง สุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นจำนวน 181 โรง แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ 1) โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์การประกันคุณภาพภายในระดับดีเด่น 2) โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์ ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้อำนวยการ ผู้สอน เจ้าหน้าที่ ผู้เรียนและผู้ปกครอง เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ผลการวิจัย พบว่า 1) สภาพปัจจุบันของโรงเรียนทั้ง 2 กลุ่ม มีการบริหาร

สู่ความเป็นเลิศด้านการวัดวิเคราะห์และการจัดการความรู้อยู่ในระดับมากที่สุดและด้านการมุ่งเน้นลูกค้าอยู่ในระดับน้อยที่สุด ส่วนสภาพที่พึงประสงค์โรงเรียนทั้ง 2 กลุ่มต้องการให้มีการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการมุ่งเน้นลูกค้าอยู่ในระดับมากที่สุดและด้านการนำองค์กรอยู่ในระดับน้อยที่สุด 2) โรงเรียนทั้ง 2 กลุ่มมีจุดแข็งในการบริหารสู่ความเป็นเลิศเหมือนกัน 4 ด้านคือ (1) ด้านการวัดวิเคราะห์และการจัดการความรู้ (2) ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน (3) ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (4) ด้านการจัดการกระบวนการ ส่วนจุดอ่อนเหมือนกัน 2 ด้านคือ (1) ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (2) ด้านผลลัพธ์ ส่วนด้านการนำองค์กรเป็นจุดแข็งของโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์แต่เป็นจุดอ่อนของโรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์ 3) กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบมี 9 กลยุทธ์หลัก โดยมีกลยุทธ์หลักร่วมกัน 5 กลยุทธ์ ได้แก่ (1) การบริหารเชิงรุกด้านการวัดวิเคราะห์และการจัดการความรู้ (2) การบริหารเชิงรุกด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน (3) การบริหารเชิงรุกด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (4) การบริหารเชิงรุกด้านการจัดการกระบวนการ (5) การบริหารเชิงรุกด้านผลลัพธ์ ส่วนกลยุทธ์หลักเฉพาะของโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์มี 2 กลยุทธ์ กลยุทธ์หลักเฉพาะของโรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์มี 2 กลยุทธ์

สุคนธ์ทิพย์ รื่นเริงใจ (2558) ได้ศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนากำลังคนระดับอาชีวศึกษาของสาขาอาชีพมัคคุเทศก์เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดแรงงาน การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ความต้องการการพัฒนากำลังคนอาชีวศึกษาของสาขาอาชีพมัคคุเทศก์ของตลาดแรงงาน เพื่อวิเคราะห์สภาพและปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากาลังคนอาชีวศึกษาของสาขาอาชีพมัคคุเทศก์ และเพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนากำลังคนอาชีวศึกษาของสาขาอาชีพมัคคุเทศก์เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดแรงงาน ดำเนินงานวิจัยโดยการวิจัยเอกสาร การวิจัยเชิงสำรวจโดยใช้แบบสอบถามเพื่อวิเคราะห์ค่าความต้องการจำเป็น ($PNI_{Modified}$) การสัมภาษณ์ และการประชุมสนทนากลุ่ม จัดทำร่างแนวทางการพัฒนากำลังคนอาชีวศึกษาสาขาอาชีพมัคคุเทศก์เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดแรงงานผ่านการตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ผลการวิจัยพบว่า ความรู้และทักษะของมัคคุเทศก์เป็นสิ่งที่จำเป็นและต้องการการพัฒนามากที่สุดเป็นลำดับแรก รองลงมาคือ ด้านเจตคติ จริยธรรม และบุคลิกภาพ ตามลำดับ โดยความรู้ที่ต้องการการพัฒนามากที่สุด คือ ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับความเป็นไทย และทักษะที่ต้องการการพัฒนามากที่สุด คือ ทักษะการสื่อสารเพื่อการนำเที่ยว สถาบันการอาชีวศึกษาที่เปิดสอนในสาขาวิชาการท่องเที่ยวมีการนำนโยบาย วิสัยทัศน์ตามยุทธศาสตร์ของประเทศและภูมิภาคมากำหนดเป็นเนื้อหาสาระ รวมถึงการกำหนดเนื้อหาสาระทันสมัยสอดคล้องกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและพฤติกรรมการท่องเที่ยวในปัจจุบันอยู่ในระดับมาก การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนส่งเสริมต่อการพัฒนาคุณลักษณะของกำลังคนอาชีวศึกษาสาขาอาชีพมัคคุเทศก์ในด้านความรู้ ทักษะ เจตคติ จริยธรรม และบุคลิกภาพอยู่ในระดับมากที่สุด นอกจากนี้พบว่า สถาบันการอาชีวศึกษาที่เปิดสอนในสาขาวิชาการท่องเที่ยวส่วนใหญ่มีการจัดการเรียนการสอน

ในรูปแบบการเรียนรู้จากการทำงานมากที่สุด รองลงมา คือ รูปแบบการเรียนการสอนทางตรง รูปแบบการเรียนรู้แบบฐานสมรรถนะ และรูปแบบการเรียนรู้โดยชุมชนเป็นฐานน้อยที่สุด สำหรับปัญหาที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนากำลังคนอาชีวศึกษาสาขาอาชีพมัคคุเทศก์ ได้แก่ งบประมาณ การขาดแคลนบุคลากร และบทบาทการพัฒนาผู้เรียนของสถานประกอบการ แนวทางการพัฒนากำลังคนอาชีวศึกษาสาขาอาชีพมัคคุเทศก์เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดแรงงานประกอบด้วย 3 ด้าน ดังนี้ ด้านการวางแผนการพัฒนากำลังคนอาชีวศึกษาสาขาอาชีพมัคคุเทศก์ที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน ด้านการจัดหลักสูตรและการเรียนการสอนให้ได้กำลังคนอาชีวศึกษาของสาขาอาชีพมัคคุเทศก์ที่มีความรู้ ทักษะ เจตคติ จริยธรรม และบุคลิกภาพตรงกับความต้องการของตลาดแรงงาน และด้านการเสริมสร้างประสบการณ์เพื่อเตรียมความพร้อมก่อนเข้าสู่ตลาดแรงงาน

สุธิญา จันทร์เจ้าฉาย (2553) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ วัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพในประเทศไทยและต่างประเทศ วิเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรอัจฉริยะที่เหมาะสมสำหรับโรงเรียนเหล่าทัพในประเทศไทย และนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการตามแนวคิดองค์กรอัจฉริยะของโรงเรียนเหล่าทัพ ผลการวิจัยพบว่า สภาพและปัญหาการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพในประเทศไทยและต่างประเทศ ได้มีการวิเคราะห์ 7 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านวิสัยทัศน์ 2) ด้านโครงสร้างองค์กร 3) ด้านการบริหารทั่วไปและการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ 4) ด้านการบริหารวิชาการ 5) ด้านการบริหารงบประมาณ 6) ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 7) ด้านการบริหารกิจการนักเรียนทหาร ผลการวิเคราะห์แนวคิดองค์กรอัจฉริยะประกอบด้วย 10 ข้อ ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ร่วมและกลยุทธ์ที่ชัดเจน 2) โครงสร้างองค์กรสนับสนุนต่อการเริ่มต้นใหม่ 3) การจัดการคุณภาพแบบองค์รวม 4) การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก 5) การบริหารทีมงานและสร้างเครือข่าย 6) การจัดการเรียนรู้ในองค์กร 7) การมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงสูง 8) การใช้ประโยชน์จากข้อมูลย้อนกลับ 9) การใช้เทคโนโลยีเพิ่มขีดความสามารถ และ 10) การสร้างนวัตกรรม แนวคิดองค์กรอัจฉริยะที่เหมาะสมสำหรับโรงเรียนเหล่าทัพในประเทศไทยคือ โรงเรียนเหล่าทัพชั้นนำในภูมิภาคเอเชียที่มีความเป็นเลิศทางวิทยาการทหารสมัยใหม่ และสร้างสรรค์นวัตกรรมวิทยาการทางทหารอย่างต่อเนื่อง มีการปรับปรุงองค์กรในเชิงรุก และมีเอกลักษณ์ที่โดดเด่น เพื่อให้บุคลากรมีการพัฒนาและทุ่มเทศักยภาพเต็มที่ในการผลิตนายทหารที่ความรู้ ความสามารถ ยึดมั่นในอุดมการณ์ของกองทัพและเพียบพร้อมทางคุณลักษณะผู้นำทางทหารที่สามารถปฏิบัติภารกิจเพื่อความมั่นคงของชาติจากภัยคุกคามทุกรูปแบบ รูปแบบของการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ ประกอบด้วย 4 มิติ คือ มิติที่ 1 ผู้นำโรงเรียนเหล่าทัพและวัฒนธรรมขององค์การทหาร มิติที่ 2 คุณลักษณะขององค์กรอัจฉริยะทางทหารมี 10 ประเด็น มิติที่ 3 การบริหารจัดการสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะที่เรียกว่า V.I.S.I.O.N Model อัตลักษณ์โรงเรียนเหล่าทัพในประเทศไทย (DNA) มี 6 ประการ (6S) คือ 1) จิตวิญญาณ

ที่จะสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและเปิดใจยอมรับสิ่งใหม่ ๆ พร้อมอุดมการณ์รักชาติ (Spirit) 2) ปรับตัวได้อย่างรวดเร็วในการเปลี่ยนแปลง (Speed) 3) ต้องรู้จักพัฒนาทักษะให้ทันกับนวัตกรรม (Skill) 4) ปรับและประสานวิทยาการและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปให้สอดคล้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร (Synchronized) 5) ความปรารถนาที่จะเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องไม่หยุดยั้ง (Sustainable) 6) การตระหนักรู้ในการป้องกันเชิงรุกต่อปัญหาที่เกิดขึ้นทุกรูปแบบ (Sign)

พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ และคณะ (2560) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาแนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณสมบัติ คุณลักษณะ สมรรถนะ และวิธีการที่พึงประสงค์ในการสรรหาคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา และเพื่อพัฒนาแนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในอนาคต โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method) แบบ Explanatory Sequential Design จากการศึกษาพบว่า คุณสมบัติร่วมที่ผู้สมัครทุกคนต้องมี คือ มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา มีคุณสมบัติทั่วไปตามมาตรา 30 และเคยมีประสบการณ์การทำงานในสถานศึกษาของรัฐหรือเอกชน นอกจากนี้ผู้สมัครจะต้องมีคุณสมบัติแบบใดแบบหนึ่งใน 8 แบบ ดังนี้ 1) ต้องมีประสบการณ์เป็นครู 10 ปีและมีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีทางการบริหารการศึกษาหรือเทียบเท่า 2) เป็นรองผู้อำนวยการสถานศึกษาด้านวิชาการและด้านอื่นอีก 1 ด้านมาแล้วไม่น้อยว่า 1 ปี 3) เป็นรองผู้อำนวยการสถานศึกษาด้านวิชาการมาแล้วไม่น้อยว่า 2 ปี 4) เป็นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ มาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี ในสถานศึกษาขนาดกลางขึ้นไปและมีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีทางการบริหารการศึกษาหรือเทียบเท่า 5) เป็นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มาแล้วไม่น้อยกว่า 6 ปี ในสถานศึกษาขนาดเล็กและมีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีทางการบริหารการศึกษาหรือเทียบเท่า 6) เป็นรองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาและมีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีทางการบริหารการศึกษาหรือเทียบเท่า 7) เป็นผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี และมีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีทางการบริหารการศึกษาหรือเทียบเท่า และ 8) เป็นศึกษานิเทศก์ และมีประสบการณ์การบริหารไม่ต่ำกว่าหัวหน้ากลุ่ม หรือหัวหน้าหน่วยหรือผู้อำนวยการกลุ่ม มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี และมีวุฒิการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรีทางการบริหารการศึกษาหรือเทียบเท่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ประกอบไปด้วย คุณลักษณะ 6 ด้าน 1) มีความรัก ศรัทธา ภาคภูมิใจในศักดิ์ศรีและเกียรติภูมิของความเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา 2) มีความมุ่งมั่นและเน้นผลลัพธ์ในการบริหารจัดการหลักสูตรและการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 3) มีวินัย คุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ 4) มีบุคลิกภาพที่เหมาะสมกับการเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา 5) มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล 6) มีมนุษยสัมพันธ์ แรงจูงใจ ปรับตัวและปรับวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับคนและสถานการณ์ สมรรถนะที่พึงประสงค์ ประกอบด้วย สมรรถนะ 13 ด้าน 1) ทักษะด้านคนและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 2) ภาวะผู้นำ 3) ความสามารถในการบริหารจัดการ 4) การประกันคุณภาพการศึกษา 5) การนำ

นโยบายสู่การปฏิบัติ 6) การวิเคราะห์ การตัดสินใจ 7) การบริหารงานงบประมาณ 8) การวางแผนทรัพยากรบุคคลทางการศึกษา 9) การดำเนินการทางวินัย การรักษาวินัยและการลงโทษ 10) การใช้ภาษาอังกฤษ 11) การทำงานเป็นทีมและสร้างบรรยากาศการทำงานแบบมีส่วนร่วม 12) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 13) การสร้างสิ่งใหม่และนวัตกรรม ผลการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์ 4 ด้าน คือ 1) ผลการปฏิบัติงานทางด้านการบริหารงานบุคคลและพัฒนาครู 2) ผลการปฏิบัติงานทางด้านการบริหารหลักสูตร 3) ผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารการเรียนการสอนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และ 4) ผลการปฏิบัติงานในการบริหารโครงการที่มีผลต่อการพัฒนาผู้เรียน วิธีการที่พึงประสงค์ในการสรรหาคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา พบว่า ให้มีการสรรหาโดยการรับสมัครและคัดเลือกโดยแบ่งการประเมินออกเป็น 2 ขั้นตอน ซึ่งขั้นตอนที่ 1 ประกอบไปด้วย การประเมินสมรรถนะด้วยการสอบ การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยคณะกรรมการและการประเมินสมรรถนะและคุณลักษณะด้วยศูนย์การประเมิน (Assessment Center) เมื่อผ่านขั้นตอนที่ 1 ผู้ผ่านการคัดเลือกจะได้รับการขึ้นบัญชีรอการสัมภาษณ์จากตัวแทนคณะกรรมการสถานศึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิ (School Panel Interview) เป็นระยะเวลา 2 ปี โดยผู้ผ่านการคัดเลือกมีสิทธิ์ที่จะเลือกสถานศึกษาที่ต้องการบรรจุและรอการสัมภาษณ์ได้ 3 สถานศึกษา ผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาจะต้องได้รับการอบรมและพัฒนาก่อนการแต่งตั้งเป็นเวลา 24 ชั่วโมงในเรื่องที่จำเป็นและเป็นพื้นฐานร่วมกันตามการพัฒนาระยะแรกของการเข้าสู่ตำแหน่ง (Induction) เป็นเวลา 150 ชั่วโมงภายใน 12 เดือน โดยเน้นไปยังประเด็นปัญหาของสถานศึกษาที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งมากกว่าการอบรมแบบทั่วไป ใช้วิธีการพัฒนาแบบผสมผสานตามแนวคิด 70:20:10 (ร้อยละ 70 คือ การพัฒนาในการทำงานหรือโครงการที่ได้รับมอบหมาย ร้อยละ 20 การพัฒนาผ่านบุคคลอื่น อาทิ พี่เลี้ยง โค้ช เครือข่าย และอื่น ๆ ร้อยละ 10 คือ การอบรมพัฒนาในรูปแบบอบรมและสัมมนาทั่วไป) แนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในอนาคตประกอบไปด้วย 2 แนวทาง (Track) คือ แนวทางที่ 1 (Track 1) แนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาประจำการ และแนวทางที่ 2 (Track 2) แนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาตามสัญญาการปฏิบัติงานทั้ง 2 แนวทาง ผู้สมัครจะต้องมีคุณสมบัติ คุณลักษณะ สมรรถนะชุดเดียวกัน ใช้วิธีการสรรหาคัดเลือกระบบเดียวกัน ต่างกันที่การแต่งตั้งและการประเมินผลการปฏิบัติงาน กล่าวคือ แนวทางที่ 1 เป็นการแต่งตั้งโดยไม่กำหนดวาระการดำรงตำแหน่ง และไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อต่อสัญญาการปฏิบัติงาน ส่วนแนวทางที่ 2 เป็นการแต่งตั้งโดยมีการกำหนดวาระการดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อต่อสัญญาการปฏิบัติงาน

2.6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

RAND graduate School (2002) ได้ศึกษาเรื่อง Diplomats and Diplomacy for the 21st Century วัตถุประสงค์ในการวิจัยเพื่อศึกษาสมรรถนะของนักการทูตในศตวรรษที่ 21 ที่จะช่วยให้กระทรวงการต่างประเทศของสหรัฐอเมริกาสามารถเผชิญกับความท้าทายในโลกปัจจุบันได้ และกระทรวงการต่างประเทศของสหรัฐอเมริกาต้องดำเนินการอย่างไรในการสรรหา รักษาบุคลากรและพัฒนาให้บุคลากรมีสมรรถนะเหล่านี้ ผลการศึกษาพบว่า สำหรับนักการทูตในศตวรรษที่ 21 ควรต้องมีความรู้ความชำนาญในด้านต่าง ๆ หลากหลายสาขานอกเหนือจากความรู้ภาษาท้องถิ่นและวัฒนธรรม เช่น สุขภาพ สิ่งแวดล้อม ประชากร และการก่อการร้าย ทรัพย์สินทางปัญญา การตลาด นอกจากนี้นักการทูตในปัจจุบันต้องมีทักษะด้านเทคโนโลยี มีความมุ่งมั่นทุ่มเท ทำงานหนัก ให้ความร่วมมือในการทำงานกับกลุ่มอื่นๆ เช่น องค์การด้านมนุษยธรรม ซึ่งรัฐจำเป็นต้องจัดลำดับความสำคัญและปรับปรุงขีดความสามารถที่แตกต่างกันให้สอดคล้องกับภารกิจเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้การวิเคราะห์เปรียบเทียบความต้องการด้านทรัพยากรบุคคลด้านการต่างประเทศระหว่างหน่วยงานของรัฐ เอกชน และองค์การไม่แสวงหากำไรที่มีภารกิจด้านการต่างประเทศเผยให้เห็นว่า องค์การเหล่านี้กำลังมองหาบุคคลที่มีทักษะทางปัญญา ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความสามารถในการทำงานเป็นทีม ความสามารถข้ามวัฒนธรรม และความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์

จากการศึกษาและสังเคราะห์ข้อมูล สามารถสรุปแนวคิดได้ว่า การเปลี่ยนแปลงของบริบทโลกภายใต้สังคมที่เป็นพลวัตได้ส่งผลต่อภารกิจด้านการต่างประเทศทั้งในระดับทวิภาคีและระดับพหุภาคีให้ทวีความซับซ้อนมากขึ้น รวมถึงพฤติกรรมการเรียนรู้ของมนุษย์ที่เปลี่ยนไปตามสภาพของยุคสมัย อีกทั้งคู่เปรียบเทียบการทำงานของนักการทูตเป็นมาตรฐานการทูตระดับสากลเพื่อให้ทัดเทียมกับบุคคลซึ่งเราจะต้องทำการติดต่อด้วย รูปแบบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะนักการทูตจึงจำเป็นต้องปรับตัวและก้าวไปจากการฝึกอบรมเพียงวิธีเดียว จากบทสรุปดังกล่าวจึงนำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิดแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากลเพื่อเสนอแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาที่เหมาะสมกับการเสริมสร้างศักยภาพนักการทูต

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธีแบบ Explanatory Sequential Mixed Method Design วัตถุประสงค์เพื่อศึกษากรอบแนวคิดสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูต และเพื่อเสนอแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล

3.1 ระเบียบวิธีวิจัย

การออกแบบการวิจัย ประกอบด้วย

3.1.1 ประชากร คือ ข้าราชการพลเรือนตำแหน่งประเภทวิชาการและอำนวยการระดับต้น ตำแหน่งนักการทูต สังกัดกระทรวงการต่างประเทศ จำนวน 836 คน กลุ่มตัวอย่าง คือ นักการทูต จำนวน 271 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ตามระดับตำแหน่ง แบ่งได้เป็น 4 กลุ่ม ได้แก่

กลุ่มที่ 1 นักการทูตระดับชำนาญการพิเศษ/อัครราชทูตที่ปรึกษา/ผู้อำนวยการกองและเลขานุการกรม

กลุ่มที่ 2 นักการทูตระดับชำนาญการ (ซี 7 เดิม)/ที่ปรึกษา

กลุ่มที่ 3 นักการทูตระดับชำนาญการ (ซี 6 เดิม)/เลขานุการเอก และนักการทูตระดับปฏิบัติการ (ซี 5 เดิม)/ เลขานุการโท

กลุ่มที่ 4 นักการทูตระดับปฏิบัติการ (ซี 4 เดิม)/เลขานุการตรี และนักการทูตระดับปฏิบัติการ (ซี 3 เดิม)/ผู้ช่วยเลขานุการ

3.1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบประเมินความเหมาะสมของกรอบแนวคิดสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูต แบบสัมภาษณ์แนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล และแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล

3.1.3 การวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าความถี่ (Frequency) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) และค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น $PNI_{Modified}$ (Priority Needs Index Modified)

3.2 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีขั้นตอนในการวิจัย 5 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษากรอบแนวคิดสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูต

ขั้นตอนที่ 3 ร่างแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล

ขั้นตอนที่ 4 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล

ขั้นตอนที่ 5 ปรับปรุงและนำเสนอแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล

สรุปขั้นตอนการวิจัย วิธีการดำเนินการวิจัยและผลลัพธ์ที่ได้ในแต่ละขั้นตอน ตามตารางดังนี้

ตารางที่ 3.1 **สรุปขั้นตอนการวิจัย วิธีการดำเนินการวิจัยและผลลัพธ์**

ขั้นตอนการวิจัย	วิธีการดำเนินการวิจัย	ผลลัพธ์
ขั้นตอนที่ 1 ศึกษากรอบแนวคิดสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล	1.1 ศึกษาเอกสาร งานวิจัยทั้งในและต่างประเทศเพื่อเปรียบเทียบองค์ประกอบสมรรถนะนักการทูตไทยกับสมรรถนะนักการทูตต่างประเทศ 1.2. ประเมินความเหมาะสมกรอบแนวคิดสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล โดยผู้ทรงคุณวุฒิด้านการทูตการต่างประเทศ จำนวน 7 คน 1.3 เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบประเมินความเหมาะสม 1.4 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)	กรอบแนวคิดสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล
ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของการฝึกอบรมพัฒนาสมรรถนะนักการทูต	2.1 ประชากร คือ นักการทูต ตำแหน่งประเภทวิชาการและอำนวยการระดับต้น จำนวน 836 คน 2.2 กลุ่มตัวอย่าง คือ นักการทูตระดับชำนาญการพิเศษ ชำนาญการ และปฏิบัติการ จำนวน 271 คน	สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูต

ขั้นตอนการวิจัย	วิธีการดำเนินการวิจัย	ผลลัพธ์
	2.3 เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูต 2.4 วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) 2.5 วิเคราะห์ค่าความต้องการจำเป็นโดยใช้ $PNI_{Modified}$ และจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูต	
ขั้นตอนที่ 3 ร่างแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล	นำผลการวิเคราะห์มากำหนดร่างแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูต	ร่างแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล
ขั้นตอนที่ 4 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล	ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้ 4.1 พิจารณาร่างแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากลโดยผู้ทรงคุณวุฒิด้านการทูตการต่างประเทศและด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสัมภาษณ์ 4.2 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากลโดยผู้ทรงคุณวุฒิด้านการทูตการต่างประเทศและด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้	ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ขั้นตอนการวิจัย	วิธีการดำเนินการวิจัย	ผลลัพธ์
ขั้นตอนที่ 5 ปรับปรุงและนำเสนอแนวทางการฝึกอบรมพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล	5.1 นำผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของผู้ทรงคุณวุฒิมาวิเคราะห์และปรับปรุงแนวทาง 5.2 นำเสนอแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล	แนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากลฉบับสมบูรณ์

การดำเนินการวิจัยในแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดตามลำดับ ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษากรอบแนวคิดสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล

การดำเนินการวิจัยในขั้นตอนนี้เพื่อพัฒนากรอบแนวคิด (Conceptual framework) ที่เกี่ยวข้องกับคุณสมบัติ คุณลักษณะ และสมรรถนะของนักการทูต โดยศึกษาค้นคว้าแนวคิดสมรรถนะนักการทูต แนวคิดการทูตมาตรฐานสากล สภาวะการเปลี่ยนแปลงของบริบทโลกที่ส่งผลกระทบต่อการกำหนดนโยบายและการดำเนินภารกิจด้านการต่างประเทศจากหนังสือ ผลงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศ เอกสารบทความทางวิชาการ และฐานข้อมูลทางอินเตอร์เนต ทำการศึกษาเปรียบเทียบองค์ประกอบสมรรถนะนักการทูตไทยกับสมรรถนะนักการทูตต่างประเทศของสหรัฐอเมริกา สหราชอาณาจักร ออสเตรเลีย สิงคโปร์ อียิปต์ และกรอบสมรรถนะการปฏิบัติงานขององค์การเพื่อความร่วมมือและการพัฒนาทางเศรษฐกิจ (Organization for Economic Cooperation and Development: OECD) นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ สังเคราะห์เนื้อหามาเป็นแนวทางในการพัฒนากรอบแนวคิดสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากลที่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย

ประเมินความเหมาะสมกรอบแนวคิดสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล โดยผู้ทรงคุณวุฒิด้านการทูตการต่างประเทศ จำนวน 7 คน ซึ่งประกอบด้วย อดีตรองปลัดกระทรวงการต่างประเทศ อดีตเอกอัครราชทูตประจำกระทรวง รองอธิบดี อัครราชทูตที่ปรึกษา ที่ปรึกษา และหัวหน้าสำนักงานหนังสือเดินทาง (นักการทูตชำนาญการ) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบประเมินความเหมาะสมกรอบแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูต

เป็นการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูต โดยเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative) จากแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น และผ่านการตรวจสอบค่าความตรงด้านเนื้อหา (Content Validity) จากผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งมีรายละเอียดการดำเนินการวิจัย ดังต่อไปนี้

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ข้าราชการพลเรือน สังกัดกระทรวงการต่างประเทศ ตำแหน่งประเภทวิชาการและอำนวยการระดับต้น ตำแหน่งนักการทูต จำนวน 836 คน โดยแบ่งตามระดับตำแหน่ง 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

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยใช้ระดับตำแหน่ง ผู้วิจัยทำการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างด้วยการใช้สูตรของยามาเน่)Yamane, 1973) กำหนดระดับค่าความเชื่อมั่นที่ 95% (Confidence Interval) โดยยอมให้เกิดความคลาดเคลื่อน (e) ±5% จากนั้นทำการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ด้วยการคำนวณหาขนาดตัวอย่างจาก 4 กลุ่มตามสัดส่วนของประชากรให้ได้กลุ่มตัวอย่างครบตามเกณฑ์ที่กำหนด ดังนี้

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

เมื่อ N = จำนวนประชากรทั้งหมด

n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่คำนวณได้

e = ความคลาดเคลื่อนที่สามารถยอมรับได้ โดยกำหนดไว้ที่ร้อยละ 5

แทนค่า

$$n = \frac{836}{1+836(.05)^2}$$

$$n = 271 \text{ คน}$$

การแบ่งชั้นภูมิแบบเป็นสัดส่วน

$$n_i = \frac{N_i}{N/n}$$

ในขณะที่

n_i = ขนาดตัวอย่างในชั้นภูมิที่ i

n = ขนาดตัวอย่าง

N_i = ขนาดของประชากรในชั้นภูมิที่ i

N = ขนาดของประชากร

แทนค่าสูตร

$$n1 = \frac{182}{836/271}$$

$$= 59 \text{ คน}$$

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ตารางที่ 3.2 จำนวนประชากรและจำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละระดับตำแหน่ง

ระดับตำแหน่ง	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
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 4นักการทูตระดับปฏิบัติการ (ซี 4 เดิม)/เลขานุการตรี และนักการทูตปฏิบัติการ (ซี 3 เดิม)/ผู้ช่วยเลขานุการ	98	32
รวม	**836**	**271**

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของการพัฒนาสมรรถนะนักการทูต จำนวน 187 ข้อ ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ระดับตำแหน่ง และประสบการณ์ในการทำงาน

ส่วนที่ 2 สอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูต จำนวน 168 ข้อ มีข้อคำถามเกี่ยวกับรูปแบบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะ มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ซึ่งทุกข้อจะแบ่งให้ตอบเป็น 2 สภาพ ได้แก่ สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ โดยใช้เกณฑ์พิจารณาคำตอบ ดังนี้

5 หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันในระดับมากที่สุด/มีสภาพพึงประสงค์ในอนาคตที่ต้องการให้มีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันในระดับมาก/มีสภาพพึงประสงค์ในอนาคตที่ต้องการให้มีการปฏิบัติในระดับมาก

3 หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันในระดับปานกลาง/มีสภาพพึงประสงค์ในอนาคตที่ต้องการให้มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันในระดับน้อย/มีสภาพพึงประสงค์ในอนาคตที่ต้องการให้มีการปฏิบัติในระดับน้อย

1 หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันในระดับน้อยที่สุด/มีสภาพพึงประสงค์ในอนาคตที่ต้องการให้มีการปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตในรูปแบบของคำถามปลายเปิด (Open-Ended Questions)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

การสร้างเครื่องมือในการวิจัย

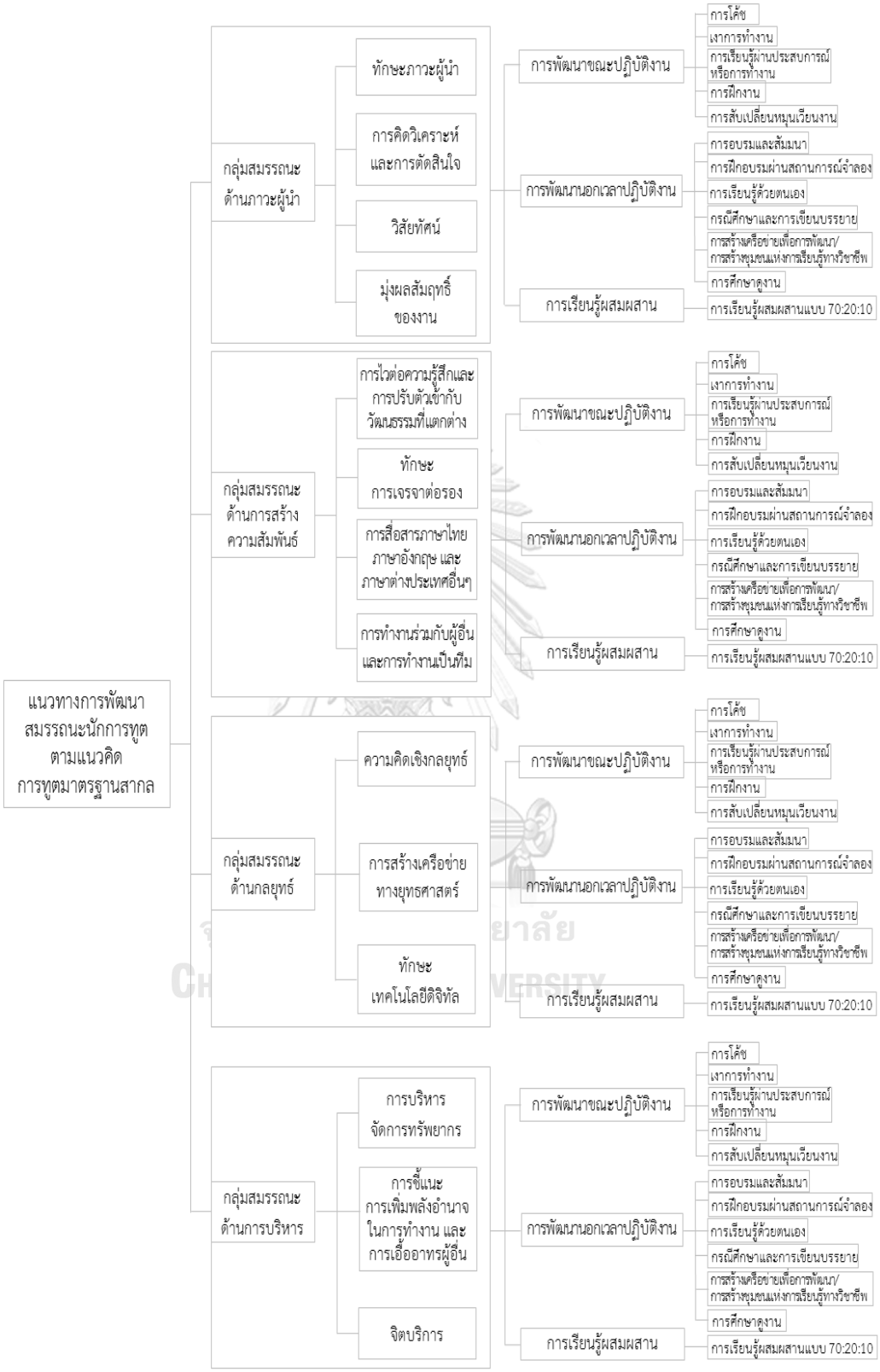
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของการพัฒนาสมรรถนะนักการทูต ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

1) ศึกษา ค้นคว้า และวิเคราะห์แนวคิด หลักการ ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะนักการทูต การทูตมาตรฐานสากล รูปแบบและวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะ เพื่อรวบรวมข้อมูลมาสร้างเป็นข้อคำถาม โดยขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือวิจัย

2) ดำเนินการสร้างเครื่องมือในการวิจัย คือ แบบสอบถาม 3 ส่วน จำนวน 187 ข้อ และนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และความชัดเจนของภาษาเพื่อให้ครอบคลุมและเหมาะสมกับเนื้อหาการวิจัย

3) ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ จากนั้นนำแบบสอบถามที่สร้างเรียบร้อยแล้วเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ความเหมาะสมของของภาษา และความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามแต่ละข้อกับวัตถุประสงค์ของข้อคำถาม (Item Objective Congruence: IOC)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY



แผนภาพที่ 8 โครงสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของการพัฒนาสมรรถนะนักการทูต

การตรวจสอบเครื่องมือ

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 2 คน ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการวิจัย จำนวน 2 คน ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 1 คน ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการทูตการต่างประเทศ จำนวน 2 คน จากนั้น จึงนำผลการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิ มาคำนวณหาค่าความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยการพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Item Objective Congruence: IOC) โดยใช้สูตรของ โรวิเนลลี่ (Rovinelli) และแฮมเบิลตัน (Hamblenton) (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2552) ดังนี้

$$\text{IOC} = \frac{\Sigma r}{\text{N}}$$

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้องที่มีค่าอยู่ระหว่าง -1 ถึง +1

Σr แทน ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

N แทน จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ

จากนั้น พิจารณาคัดเลือกข้อคำถามที่มีความเหมาะสม และมีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยมีเกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสิน คือ ค่าดัชนี IOC รายข้อต้องมีค่ามากกว่า 0.50 ทั้งนี้ จากผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามทั้งฉบับ พบว่า มีค่า IOC เท่ากับ 0.97 โดยข้อคำถามทั้งหมดมีค่า IOC มากกว่า 0.5 ขึ้นไปทุกข้อ ซึ่งบางข้อต้องมีการปรับปรุงข้อคำถามตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ จึงถือได้ว่าแบบสอบถามฉบับนี้มีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการวิจัยครั้งนี้

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างเพื่อทดสอบค่าความเที่ยง (Reliability) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS ในการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาคอนบราค (Cronbach's alpha coefficient - α) ซึ่งผลการวิเคราะห์พบว่า แบบสอบถามทั้งฉบับมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .989 จึงถือได้ว่าแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมีความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลได้

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการนำส่งแบบสอบถามและรับคืนด้วยตนเอง และส่งเป็นเอกสารอิเล็กทรอนิกส์สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่ประจำการในต่างประเทศ รวมจำนวน 271 ฉบับ และรวบรวมแบบสอบถามได้ข้อมูลกลับคืน จำนวน 240 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 88.56 ตามสัดส่วนดังต่อไปนี้

ตารางที่ 3.3 จำนวนแบบสอบถามที่ได้รับคืน

กลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน)	จำนวนแบบสอบถามที่ได้รับคืน
กลุ่มที่ 1 นักการทูตชำนาญการพิเศษ/อัครราชทูตที่ปรึกษา/ผู้อำนวยการกอง และเลขานุการกรม	59	59
กลุ่มที่ 2 นักการทูตชำนาญการ (ซี 7 เดิม)/ที่ปรึกษา	74	63
กลุ่มที่ 3 นักการทูตระดับชำนาญการ (ซี 6 เดิม)/เลขานุการเอก และนักการทูตปฏิบัติการ (ซี 5 เดิม)/เลขานุการโท	106	86
กลุ่มที่ 4นักการทูตระดับปฏิบัติการ (ซี 4 เดิม)/เลขานุการตรี และนักการทูตปฏิบัติการ (ซี 3 เดิม)/ผู้ช่วยเลขานุการ	32	32
รวม	**271**	**240**

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้โปรแกรมการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติสำเร็จรูป SPSS โดยค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้สถิติเชิงพรรณา เพื่อแจกแจงความถี่และการหาค่าร้อยละ

ส่วนที่ 2 วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาสมรรถนะนักการทูต ซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำอธิบาย มีเกณฑ์ในการแปลความหมายของค่าเฉลี่ยทั้ง 5 ระดับ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2554)

ระดับคะแนนเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง สภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับคะแนนเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง สภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ระดับคะแนนเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง สภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับคะแนนเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง สภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

ระดับคะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง สภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

นำผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตมาหาค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ($PNI_{Modified}$) และจัดลำดับความต้องการจำเป็นโดยเรียงจากมากไปหาน้อย โดยใช้สูตร (สุวิมล ว่องวานิช, 2550)

$$PNI_{Modified} = (I - D) / D$$

I (Importance) หมายถึง ระดับสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะนักการทูต

D (Degree of Success) หมายถึง ระดับสภาพปัจจุบันของสมรรถนะนักการทูต

ส่วนที่ 3 วิเคราะห์ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมซึ่งเป็นคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับรูปแบบและวิธีการในการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูต

ขั้นตอนที่ 3 ร่างแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล

ศึกษาข้อมูลที่ได้จากผลการวิเคราะห์ จากนั้นจึงเลือกวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาสำหรับแต่ละสมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์สูงกว่าค่าเฉลี่ยรวม เพื่อนำมาพัฒนาร่างแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากลโดยพิจารณาค่าความต้องการจำเป็นประกอบ และนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณาความเหมาะสม ความเป็นไปได้และข้อเสนอแนะ เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำ

ขั้นตอนที่ 4 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล

1) ผู้วิจัยนำร่างแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล ฉบับที่ 1 ไปเสนอผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อประเมินร่างแนวทางด้วยวิธีการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล จำนวน 5 คน ประกอบด้วย รองปลัดกระทรวง เอกอัครราชทูตประจำกระทรวง ผู้อำนวยการสำนักบริหารบุคคล และผู้อำนวยการสถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง

2) นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาปรับปรุงร่างแนวทาง ฉบับที่ 1 จากนั้น นำไปประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้โดยผู้ทรงคุณวุฒิเป็นรายบุคคล จำนวน 5 คน ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 2 คน และผู้ทรงคุณวุฒิด้านการทูตการต่างประเทศ จำนวน 3 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ โดยกำหนดน้ำหนักคะแนน ดังนี้

5 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้มากที่สุด

4 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้มาก

3 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ปานกลาง

2 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้น้อย

1 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้น้อยที่สุด

ซึ่งมีเกณฑ์ในการแปลความหมายของค่าเฉลี่ยทั้ง 5 ระดับ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2554)

ระดับคะแนนเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้มากที่สุด

ระดับคะแนนเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้มาก

ระดับคะแนนเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ปานกลาง

ระดับคะแนนเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้น้อย

ระดับคะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้น้อยที่สุด

ขั้นตอนที่ 5 ปรับปรุงและนำเสนอแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล

ผู้วิจัยประมวลผลและสรุปข้อมูลที่ได้จากการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตเพื่อปรับปรุงแก้ไขแนวทางตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ และนำเสนอแนวทางที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณา จากนั้น นำเสนอแนวทางทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากลในวิทยานิพนธ์ฉบับสมบูรณ์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่องแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ในรูปแบบของการบรรยายและตารางประกอบความเรียง ดังนี้

4.1 เพื่อศึกษากรอบแนวคิดสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล

กรอบแนวคิดสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากลประกอบด้วยสมรรถนะสำคัญ 4 กลุ่ม โดยมีองค์ประกอบย่อยรวม 14 สมรรถนะ และประเมินความเหมาะสมโดยการสอบถามความเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิด้านการทูตการต่างประเทศ จำนวน 7 คนผ่านแบบประเมินความเหมาะสมกรอบแนวคิด ผลการวิเคราะห์นำเสนอดังตาราง

ตารางที่ 4.1 **การประเมินความเหมาะสมกรอบแนวคิดสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล**

สมรรถนะ	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ (n = 7)					
	เหมาะสม		ควรปรับปรุง		ไม่เหมาะสม	
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ
1. กลุ่มสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ (Leadership)						
1.1 ทักษะภาวะผู้นำ (Leadership Skill)	7	100	0	0	0	0
1.2 การคิดวิเคราะห์ และการตัดสินใจ (Analytical Thinking and Decision Making)	7	100	0	0	0	0
1.3 วิสัยทัศน์ (Visioning)	6	85.7	1	14.3	0	0
1.4 มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน (Achievement Results)	7	100	0	0	0	0
2. กลุ่มสมรรถนะด้านการสร้างความสัมพันธ์ (Interpersonal/Building Relationships)						
2.1 ความไวต่อการรับรู้และการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมที่แตกต่าง (Cultural Sensitivity)	7	100	0	0	0	0
2.2 ทักษะการเจรจาต่อรอง (Negotiation)	6	85.7	1	14.3	0	0
2.3 การสื่อสารภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และภาษาต่างประเทศอื่น ๆ (Communication in Thai, English, and Other Languages)	7	100	0	0	0	0
2.4 การทำงานร่วมกับผู้อื่นและการทำงานเป็นทีม (Collaboration and Teamwork)	7	100	0	0	0	0

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

สมรรถนะ	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ (n = 7)					
	เหมาะสม		ควรปรับปรุง		ไม่เหมาะสม	
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ
3. กลุ่มสมรรถนะด้านกลยุทธ์ (Strategy)						
3.1 ความคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking)	7	100	0	0	0	0
3.2 การสร้างเครือข่ายทางยุทธศาสตร์ (Strategic Networking)	6	85.7	1	14.3	0	0
3.3 ทักษะเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy Skills)	7	100	0	0	0	0
4. กลุ่มสมรรถนะด้านการบริหาร (Management)						
4.1 การบริหารจัดการ (Managing Resources)	6	85.7	1	14.3	0	0
4.2 การชี้แนะ การเพิ่มพลังอำนาจในการทำงาน และการเอื้ออาทรผู้อื่น (Coaching and Empowering and Caring Others)	7	100	0	0	0	0
4.3 จิตบริการ (Service Mind)	7	100	0	0	0	0
รวม		**95.91**		**4.09**		

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ในภาพรวมของกรอบแนวคิดสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากลมีความเหมาะสมอยู่ในระดับร้อยละ 95.91 โดยผู้ทรงคุณวุฒิได้มีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการให้คำจำกัดความสมรรถนะ ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องและสะท้อนภาพการปฏิบัติงานของนักการทูตให้ชัดเจนยิ่งขึ้น และเมื่อพิจารณาเป็นรายสมรรถนะพบว่า

1. กลุ่มสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ (Leadership) ประกอบด้วย ทักษะภาวะผู้นำ (Leadership Skill) การคิดวิเคราะห์และการตัดสินใจ (Analytical Thinking and Decision Making) มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน (Achievement Results) มีความเหมาะสมร้อยละ 100 หรือผู้ทรงคุณวุฒิทุกคนเห็นด้วยว่ามีความเหมาะสม ในขณะที่วิสัยทัศน์ (Visioning) มีความเหมาะสมร้อยละ 85.7 หรือผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วย 6 ใน 7 คน โดยผู้ทรงคุณวุฒิได้มีความเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับนิยามของวิสัยทัศน์ว่าน่าจะเป็นเพียงความสามารถในการกำหนดเป้าหมายหรือทิศทางภารกิจขององค์การ ซึ่งการคิดเชิงสังเคราะห์และมองภาพรวมเพื่อพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดใหม่นั้นไม่ใช่ Visioning แต่ควรนิยามเป็นเรื่องทักษะในการใช้ความคิดแบบหนึ่ง ๆ

2. กลุ่มสมรรถนะด้านการสร้างความสัมพันธ์ (Interpersonal/Building Relationships) ประกอบด้วย ความไวต่อการรับรู้และการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมที่แตกต่าง (Cultural Sensitivity) การสื่อสารภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และภาษาต่างประเทศอื่น ๆ (Communication in Thai, English, and Other Languages) การทำงานร่วมกับผู้อื่นและการทำงานเป็นทีม (Collaboration and Teamwork) มีความเหมาะสมร้อยละ 100 ในขณะที่ทักษะการเจรจาต่อรอง (Negotiating) มีความเหมาะสมร้อยละ 85.7 หรือผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วย 6 ใน 7 คน ซึ่ง 1 คนมีความเห็นเพิ่มเติมว่า เพื่อให้นิยามนี้เป็น behavioral concept ไม่ใช่ idealistically loaded ซึ่งวัด elements ที่กล่าวถึง เช่น “ความจริงใจ” “ความเคารพ” “ความอ่อนไหว” ได้ลำบากหรือวัดไม่ได้ นอกจากจะเป็นการกล่าวอ้างลอย ๆ จึงควรพิจารณาปรับคำนิยามเป็นการสื่อสารโน้มน้าวให้ผู้อื่นสนับสนุน

3. กลุ่มสมรรถนะด้านกลยุทธ์ (Strategy) ประกอบด้วย ความคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) ทักษะเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy Skills) มีความเหมาะสมร้อยละ 100 ในขณะที่การสร้างเครือข่ายทางยุทธศาสตร์ (Strategic Networking) หรือการสร้างพันธมิตรมีความเหมาะสมร้อยละ 85.7 หรือผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วย 6 ใน 7 คน ซึ่ง 1 คนมีความเห็นว่า ควรเพิ่มเติมกลุ่มบุคคลที่เกื้อกูลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ซึ่งสำคัญกว่าแค่เชื่อถือได้แต่อาจจะไม่เอื้อประโยชน์

4. กลุ่มสมรรถนะด้านการบริหาร (Management) ประกอบด้วย การชี้แนะ การเพิ่มพลังอำนาจในการทำงาน และการเอื้ออาทรผู้อื่น (Coaching and Empowering and Caring Others) และจิตบริการ (Service Mind) มีความเหมาะสมร้อยละ 100 ในขณะที่การบริหารจัดการทรัพยากร (Managing Resources) มีความเหมาะสมร้อยละ 85.7 หรือผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วย 6 ใน 7 คน ซึ่ง 1 คนมีความเห็นว่า การบริหารจัดการทรัพยากรไม่ใช่แค่เพียงความเข้าใจ แต่รวมถึงความเข้าใจแนวปฏิบัติและความสามารถในการนำความเข้าใจมาวางแผนและขับเคลื่อนให้เกิดการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

จากผลการประเมินกรอบแนวคิดสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล พบว่า กรอบแนวคิดนี้มีความเหมาะสมและสามารถนำไปพัฒนาเป็นเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัยต่อไปได้

4.2 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูต

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตจากการตอบแบบสอบถาม จำนวน 240 ฉบับ โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

4.2.1 สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

4.2.2 สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูต

4.2.3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูต

4.2.1 สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การประมวลผลและการวิเคราะห์สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งนักการทูต และระดับตำแหน่ง ดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 **สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม**

สถานภาพ/ข้อมูลทั่วไป		จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ			
	ชาย	107	44.58
	หญิง	133	55.42
	รวม	240	100.00
2. อายุ			
	น้อยกว่า 30 ปี	45	18.75
	30-39 ปี	86	35.83
	40-49 ปี	89	37.08
	50-60 ปี	20	8.33
	รวม	240	100.00
3. วุฒิการศึกษา			
	ปริญญาตรี	31	12.92
	ปริญญาโท	194	80.83
	ปริญญาเอก	15	6.25
	รวม	240	100.00
4. ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งนักการทูต			
	น้อยกว่า 2 ปี	17	7.08
	2-5 ปี	50	20.83
	6-10 ปี	25	10.42
	11-15 ปี	67	27.92
	16-20 ปี	28	11.67
	มากกว่า 20 ปี	53	22.08
	รวม	240	100.00
5. ระดับตำแหน่ง			
	นักการทูตชำนาญการพิเศษ/อัครราชทูตที่ปรึกษา/ผู้อำนวยการกอง/เลขานุการกรม	59	24.58
	นักการทูตชำนาญการ/ที่ปรึกษา	63	26.25
	นักการทูตชำนาญการ/เลขานุการเอก และนักการทูตปฏิบัติการ/เลขานุการโท	86	35.83
	นักการทูตปฏิบัติการ/เลขานุการตรี/ผู้ช่วยเลขานุการ	32	13.33
	รวม	240	100.00

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ในภาพรวมมีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 240 คน คิดเป็นร้อยละ 88.56 โดยแบ่งเป็นเพศชายจำนวน 107 คน คิดเป็นร้อยละ 44.58 และเพศหญิงจำนวน 133 คน คิดเป็นร้อยละ 55.42 ผู้ตอบแบบสอบถามมีอายุอยู่ระหว่าง 40 – 49 ปี จำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 37.08 รองลงมาคืออายุ 30 – 39 ปี จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 35.83 มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 194 คน คิดเป็นร้อยละ 80.83 รองลงมาคือระดับปริญญาตรี จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 12.92 และระดับปริญญาเอก จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 6.25 มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งนักการทูต 11 – 15 ปี จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 27.92 รองลงมาคือ มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งนักการทูตมากกว่า 20 ปี จำนวน 53 ปี คิดเป็นร้อยละ 22.08 และมีตำแหน่งนักการทูตชำนาญการ (ซี 6 เดิม)/เลขานุการเอก และนักการทูตปฏิบัติการ (ซี 5 เดิม)/เลขานุการโท จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 35.83 รองลงมาคือ นักการทูตชำนาญการ (ซี 7 เดิม)/ที่ปรึกษา จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 26.25

4.2.2 สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูต

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูต ครอบคลุม 3 ประเด็นสำคัญ ดังต่อไปนี้

1) ภาพรวมสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูต

2) สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูต จำแนกตามรูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนา

3) สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูต จำแนกตามวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา

1) ภาพรวมสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูต

ผลการวิเคราะห์ภาพรวมสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูต ดังตาราง 4.3

ตารางที่ 4.3 ภาพรวมของสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูต

	สภาพปัจจุบัน		แปลผล	สภาพพึงประสงค์		แปลผล	$PNI_{Modified}$	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.		$\bar{X}$	S.D.			
1. กลุ่มสมรรถนะภาวะผู้นำ	2.71	0.10	ปานกลาง	4.01	0.06	มาก	0.4822	4
2. กลุ่มสมรรถนะด้านการสร้างความสัมพันธ์	2.67	0.03	ปานกลาง	3.99	0.06	มาก	0.4983	3
3. กลุ่มสมรรถนะด้านกลยุทธ์	2.44	0.11	น้อย	3.91	0.10	มาก	0.6062	1
4. กลุ่มสมรรถนะด้านการบริหาร	2.43	0.07	น้อย	3.87	0.05	มาก	0.5918	2

จากตารางที่ 4.3 ภาพรวมของสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตในแต่ละกลุ่มสมรรถนะ พบว่า

สภาพปัจจุบันของการฝึกอบรมและพัฒนาสำหรับกลุ่มสมรรถนะภาวะผู้นำ และกลุ่มสมรรถนะด้านการสร้างความสัมพันธ์ มีการฝึกอบรมและพัฒนาอยู่ในระดับปานกลาง กลุ่มสมรรถนะด้านกลยุทธ์ และกลุ่มสมรรถนะด้านการบริหาร มีการฝึกอบรมและพัฒนาอยู่ในระดับน้อย ในขณะที่สภาพพึงประสงค์ของการฝึกอบรมและพัฒนาอยู่ในระดับมากทุกกลุ่มสมรรถนะ โดยกลุ่มสมรรถนะที่มีความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาสูงสุด คือ กลุ่มสมรรถนะด้านกลยุทธ์ ($PNI_{Modified}$ = 0.6062) รองลงมาคือ กลุ่มสมรรถนะด้านการบริหาร ($PNI_{Modified}$ = 0.5918) กลุ่มสมรรถนะด้านการสร้างความสัมพันธ์ ($PNI_{Modified}$ = 0.4983) และกลุ่มสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ ($PNI_{Modified}$ = 0.4822) ตามลำดับ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตในภาพรวมของแต่ละกลุ่มสมรรถนะ ดังตารางที่ 4.4 – 4.7

ตารางที่ 4.4 สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตในกลุ่มสมรรถนะภาวะผู้นำ

กลุ่มสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ	สภาพปัจจุบัน		แปลผล	สภาพพึงประสงค์		แปลผล	$PNI_{Modified}$	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.		$\bar{X}$	S.D.			
1. ทักษะภาวะผู้นำ	2.85	0.57	ปานกลาง	4.09	0.26	มาก	0.4382	4
2. การคิดวิเคราะห์และการตัดสินใจ	2.67	0.45	ปานกลาง	4.00	0.22	มาก	0.4968	2
3. วิสัยทัศน์	2.61	0.35	ปานกลาง	4.00	0.20	มาก	0.5348	1
4. มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน	2.70	0.38	ปานกลาง	3.95	0.23	มาก	0.4633	3

จากตารางที่ 4.4 สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตในกลุ่มสมรรถนะภาวะผู้นำ พบว่า

สภาพปัจจุบันของการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ สมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์และการตัดสินใจ สมรรถนะด้านวิสัยทัศน์ และสมรรถนะด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน มีการฝึกอบรมและพัฒนาอยู่ในระดับปานกลาง ในขณะที่สภาพพึงประสงค์ของการฝึกอบรมและพัฒนาอยู่ในระดับมากทุกสมรรถนะ โดยสมรรถนะที่มีความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาสูงสุด คือ สมรรถนะด้านวิสัยทัศน์ ($PNI_{Modified}$ = 0.5348) รองลงมาคือ สมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์และการตัดสินใจ ($PNI_{Modified}$ = 0.4968) สมรรถนะด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.4633) และทักษะภาวะผู้นำ ($PNI_{Modified}$ = 0.4382) ตามลำดับ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ตารางที่ 4.5 สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตในกลุ่มสมรรถนะด้านการสร้างความสัมพันธ์

กลุ่มสมรรถนะด้านการสร้างความสัมพันธ์	สภาพปัจจุบัน		แปลผล	สภาพพึงประสงค์		แปลผล	$PNI_{Modified}$	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.		$\bar{X}$	S.D.			
1. ความไวต่อการรับรู้และการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมที่แตกต่าง	2.69	0.39	ปานกลาง	3.93	0.21	มาก	0.4623	4
2. ทักษะการเจรจาต่อรอง	2.62	0.38	ปานกลาง	4.06	0.27	มาก	0.5501	1
3. การสื่อสารภาษาไทย ภาษาอังกฤษและภาษาต่างประเทศอื่น ๆ	2.70	0.40	ปานกลาง	4.03	0.20	มาก	0.4955	2
4. การทำงานร่วมกับผู้อื่นและการทำงานเป็นทีม	2.66	0.37	ปานกลาง	3.96	0.24	มาก	0.4862	3

จากตารางที่ 4.5 สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตในกลุ่มสมรรถนะด้านการสร้างความสัมพันธ์ พบว่า

สภาพปัจจุบันของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะด้านความไวต่อการรับรู้และการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมที่แตกต่าง ทักษะการเจรจาต่อรอง สมรรถนะด้านการสื่อสารภาษาไทย ภาษาอังกฤษและภาษาต่างประเทศอื่น ๆ และสมรรถนะด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่นและการทำงานเป็นทีม มีการฝึกอบรมและพัฒนาอยู่ในระดับปานกลาง ในขณะที่สภาพพึงประสงค์ของการฝึกอบรมและพัฒนาอยู่ในระดับมากทุกสมรรถนะ โดยสมรรถนะที่มีความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาสูงสุด คือ ทักษะการเจรจาต่อรอง ($PNI_{Modified}$ = 0.5501) รองลงมาคือ สมรรถนะด้านการสื่อสารภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และภาษาต่างประเทศอื่น ๆ ($PNI_{Modified}$ = 0.4955) สมรรถนะด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่นและการทำงานเป็นทีม ($PNI_{Modified}$ = 0.4862) และสมรรถนะด้านความไวต่อการรับรู้และการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมที่แตกต่าง ($PNI_{Modified}$ = 0.4623) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตในกลุ่มสมรรถนะด้านกลยุทธ์

กลุ่มสมรรถนะด้านกลยุทธ์	สภาพปัจจุบัน		แปลผล	สภาพพึงประสงค์		แปลผล	$PNI_{Modified}$	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.		$\bar{X}$	S.D.			
1. ความคิดเชิงกลยุทธ์	2.53	0.29	ปานกลาง	4.02	0.21	มาก	0.5875	2
2. การสร้างเครือข่ายทางยุทธศาสตร์	2.47	0.28	น้อย	3.90	0.17	มาก	0.5795	3
3. ทักษะเทคโนโลยีดิจิทัล	2.31	0.35	น้อย	3.82	0.22	มาก	0.6551	1

จากตารางที่ 4.6 สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตในกลุ่มสมรรถนะด้านกลยุทธ์ พบว่า

สภาพปัจจุบันของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะด้านความคิดเชิงกลยุทธ์ มีการฝึกอบรมและพัฒนาอยู่ในระดับปานกลาง สมรรถนะด้านการสร้างเครือข่ายทางยุทธศาสตร์ และทักษะเทคโนโลยีดิจิทัล มีการฝึกอบรมและพัฒนาอยู่ในระดับน้อย ในขณะที่สภาพพึงประสงค์ของการฝึกอบรมและพัฒนาอยู่ในระดับมากทุกสมรรถนะ โดยสมรรถนะที่มีความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาสูงสุด คือ ทักษะเทคโนโลยีดิจิทัล ($PNI_{Modified}$ = 0.6551) รองลงมาคือ สมรรถนะด้านความคิดเชิงกลยุทธ์ ($PNI_{Modified}$ = 0.5875) และสมรรถนะด้านการสร้างเครือข่ายทางยุทธศาสตร์ ($PNI_{Modified}$ = 0.5795) ตามลำดับ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ตารางที่ 4.7 สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตในกลุ่มสมรรถนะด้านการบริหาร

กลุ่มสมรรถนะด้านการบริหาร	สภาพปัจจุบัน		แปลผล	สภาพพึงประสงค์		แปลผล	$PNI_{Modified}$	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.		$\bar{X}$	S.D.			
1. การบริหารจัดการทรัพยากร	2.37	0.31	น้อย	3.93	0.22	มาก	0.6596	1
2. การชี้แนะ การเพิ่มพลังอำนาจในการทำงาน และการเอื้ออาทรผู้อื่น	2.41	0.32	น้อย	3.84	0.22	มาก	0.5911	2
3. จิตบริการ	2.51	0.35	ปานกลาง	3.84	0.21	มาก	0.5285	3

จากตารางที่ 4.7 สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตในกลุ่มสมรรถนะด้านการบริหาร พบว่า

สภาพปัจจุบันของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะด้านจิตบริการ มีการฝึกอบรมและพัฒนาอยู่ในระดับปานกลาง สมรรถนะด้านการบริหารจัดการทรัพยากร และสมรรถนะด้านการชี้แนะ การเพิ่มพลังอำนาจในการทำงาน และการเอื้ออาทรผู้อื่น มีการฝึกอบรมและพัฒนาอยู่ในระดับน้อย ในขณะที่สภาพพึงประสงค์ของการฝึกอบรมและพัฒนาอยู่ในระดับมากทุกสมรรถนะ โดยสมรรถนะที่มีความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาสูงสุด คือ สมรรถนะด้านการบริหารจัดการทรัพยากร ($PNI_{Modified}$ = 0.6596) รองลงมาคือ สมรรถนะด้านการชี้แนะ การเพิ่มพลังอำนาจในการทำงาน และการเอื้ออาทรผู้อื่น ($PNI_{Modified}$ = 0.5911) และสมรรถนะด้านจิตบริการ ($PNI_{Modified}$ = 0.5285) ตามลำดับ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

2) สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูต จำแนกตามรูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนา

ผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูต จำแนกตามรูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนา

รูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนา/กลุ่มสมรรถนะ	1. กลุ่มสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ			2. กลุ่มสมรรถนะด้านการสร้างความสัมพันธ์			3. กลุ่มสมรรถนะด้านกลยุทธ์			4. กลุ่มสมรรถนะด้านการบริหาร			รวม 4 กลุ่มสมรรถนะ		
	สภาพปัจจุบัน $\bar{X}$ (S.D.)	สภาพพึงประสงค์ $\bar{X}$ (S.D.)	$PNI_{Modified}$	สภาพปัจจุบัน $\bar{X}$ (S.D.)	สภาพพึงประสงค์ $\bar{X}$ (S.D.)	$PNI_{Modified}$	สภาพปัจจุบัน $\bar{X}$ (S.D.)	สภาพพึงประสงค์ $\bar{X}$ (S.D.)	$PNI_{Modified}$	สภาพปัจจุบัน $\bar{X}$ (S.D.)	สภาพพึงประสงค์ $\bar{X}$ (S.D.)	$PNI_{Modified}$	สภาพปัจจุบัน $\bar{X}$ (S.D.)	สภาพพึงประสงค์ $\bar{X}$ (S.D.)	$PNI_{Modified}$
การพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน (On-the-Job Development)	2.92 (0.17)	4.14 (0.06)	0.4187	2.82 (0.05)	4.11 (0.05)	0.4565	2.51 (0.12)	4.00 (0.11)	0.5924	2.56 (0.10)	4.00 (0.03)	0.5630	**2.70 (0.17)**	**4.06 (0.03)**	**0.5030**
การพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน (Off-the-Job Development)	2.53 (0.05)	3.90 (0.05)	0.5396	2.54 (0.06)	3.90 (0.09)	0.5362	2.36 (0.07)	3.85 (0.06)	0.6303	2.31 (0.04)	3.77 (0.05)	0.6292	**2.44 (0.10)**	**3.85 (0.05)**	**0.5820**
การเรียนรู้ผสมผสาน (Blended Learning)	2.68 (0.08)	4.03 (0.04)	0.5028	2.66 (0.05)	3.99 (0.03)	0.5029	2.52 (0.08)	3.87 (0.06)	0.5390	2.49 (0.04)	3.82 (0.06)	0.5312	**2.59 (0.08)**	**3.93 (0.09)**	**0.5185**

CHULALONGKORN UNIVERSITY

จากตารางที่ 4.8 สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาสมรรถนะนักการทูต จำแนกตามรูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนา ผลการวิเคราะห์ดังนี้

สภาพปัจจุบันของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตในภาพรวมทั้ง 4 กลุ่มสมรรถนะ จำแนกตามรูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนา พบว่า มีการฝึกอบรมและพัฒนาด้วยรูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน ($\bar{x}$ = 2.70, S.D. = 0.17) รูปแบบการเรียนรู้ผสมผสาน ($\bar{x}$ = 2.59, S.D. = 0.08) อยู่ในระดับปานกลาง และรูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน ($\bar{x}$ = 2.44, S.D. = 0.10) อยู่ในระดับน้อย ในขณะที่สภาพพึงประสงค์ของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตในภาพรวมทั้ง 4 กลุ่มสมรรถนะอยู่ในระดับมากทุกรูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนา ดังนี้ รูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน ($\bar{x}$ = 4.06, S.D. = 0.03) รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน ($\bar{x}$ = 3.85, S.D. = 0.05) และรูปแบบการเรียนรู้ผสมผสาน ($\bar{x}$ = 3.93, S.D. = 0.09) ความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตในภาพรวมทั้ง 4 กลุ่มสมรรถนะ พบว่า รูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.5820) รองลงมาคือ รูปแบบการเรียนรู้ผสมผสาน ($PNI_{Modified}$ = 0.5185) และรูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.5030) ตามลำดับ

ผลวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตในแต่ละกลุ่มสมรรถนะ จำแนกตามรูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนา ดังตารางที่ 4.9 – 4.12

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ตารางที่ 4.9 สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตสำหรับกลุ่มสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ จำแนกตามรูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนา

รูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนา กลุ่มสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ	1. ทักษะภาวะผู้นำ			2. การคิดวิเคราะห์และการตัดสินใจ			3. วิสัยทัศน์			4. มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน			รวม		
	สภาพปัจจุบัน $\bar{X}$ (S.D.)	สภาพพึงประสงค์ $\bar{X}$ (S.D.)	$PNI_{Modified}$	สภาพปัจจุบัน $\bar{X}$ (S.D.)	สภาพพึงประสงค์ $\bar{X}$ (S.D.)	$PNI_{Modified}$	สภาพปัจจุบัน $\bar{X}$ (S.D.)	สภาพพึงประสงค์ $\bar{X}$ (S.D.)	$PNI_{Modified}$	สภาพปัจจุบัน $\bar{X}$ (S.D.)	สภาพพึงประสงค์ $\bar{X}$ (S.D.)	$PNI_{Modified}$	**สภาพปัจจุบัน $\bar{X}$ (S.D.)**	**สภาพพึงประสงค์ $\bar{X}$ (S.D.)**	**$PNI_{Modified}$**
การพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน (On-the-Job Development)	3.12 (0.61)	4.25 (0.32)	0.3619	2.89 (0.49)	4.11 (0.28)	0.4243	2.74 (0.38)	4.11 (0.26)	0.5030	2.94 (0.39)	4.10 (0.27)	0.3950	**2.92 (0.17)**	**4.14 (0.06)**	**0.4187**
การพัฒนานอกเวลาฏิบัติงาน (Off-the-Job Development)	2.62 (0.53)	3.96 (0.13)	0.5122	2.50 (0.42)	3.91 (0.14)	0.5626	2.50 (0.35)	3.90 (0.11)	0.5621	2.51 (0.31)	3.82 (0.12)	0.5227	**2.53 (0.05)**	**3.90 (0.05)**	**0.5396**
การเรียนรู้ผสมผสาน (Blended Learning)	2.83 (0.00)	4.09 (0.00)	0.4484	2.64 (0.00)	4.01 (0.00)	0.5189	2.62 (0.00)	4.04 (0.00)	0.5439	2.65 (0.00)	3.98 (0.00)	0.5039	**2.68 (0.08)**	**4.03 (0.04)**	**0.5028**

LONGKORN UNIVERSITY

จากตารางที่ 4.9 สภาพปัจจุบันของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตสำหรับกลุ่มสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ จำแนกตามรูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนา พบว่า มีการฝึกอบรมและพัฒนาด้วยรูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน ($\bar{X}$ = 2.92, S.D. = 0.17) รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน ($\bar{X}$ = 2.53, S.D. = 0.05) และรูปแบบการเรียนรู้ผสมผสาน ($\bar{X}$ = 2.68, S.D. = 0.08) อยู่ในระดับปานกลาง ในขณะที่สภาพพึงประสงค์อยู่ในระดับมากทุกรูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนา ดังนี้ รูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน ($\bar{X}$ = 4.14, S.D. = 0.06) รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน ($\bar{X}$ = 3.90, S.D. = 0.05) และรูปแบบการเรียนรู้ผสมผสาน ($\bar{X}$ = 4.03, S.D. = 0.04) ความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาในกลุ่มสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ พบว่า รูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.5396) รองลงมาคือ รูปแบบการเรียนรู้ผสมผสาน ($PNI_{Modified}$ = 0.5028) และรูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.4187) ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตในแต่ละองค์ประกอบย่อยของกลุ่มสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ จำแนกตามรูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนา ดังนี้

สภาพปัจจุบันของการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักการทูต พบว่า มีการฝึกอบรมและพัฒนาด้วย รูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน ($\bar{X}$ = 3.12, S.D. = 0.61) รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน ($\bar{X}$ = 2.62, S.D. = 0.53) และรูปแบบการเรียนรู้ผสมผสาน ($\bar{X}$ = 2.83, S.D. = 0.00) อยู่ในระดับปานกลาง ในขณะที่สภาพพึงประสงค์อยู่ในระดับมากทุกรูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนา ดังนี้ รูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน ($\bar{X}$ = 4.25, S.D. = 0.32) รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน ($\bar{X}$ = 3.96, S.D. = 0.13) และรูปแบบการเรียนรู้ผสมผสาน ($\bar{X}$ = 4.09, S.D. = 0.00) ความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ พบว่า รูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.5122 รองลงมาคือ รูปแบบการเรียนรู้ผสมผสาน ($PNI_{Modified}$ = 0.4484) และรูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.3619) ตามลำดับ

สภาพปัจจุบันของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์และการตัดสินใจ พบว่า มีการฝึกอบรมและพัฒนาด้วยรูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน ($\bar{X}$ = 2.89, S.D. = 0.49) รูปแบบการเรียนรู้ผสมผสาน ($\bar{X}$ = 2.64, S.D. = 0.00) อยู่ในระดับปานกลาง และรูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน ($\bar{X}$ = 2.50, S.D. = 0.42) อยู่ในระดับน้อย ในขณะที่สภาพพึงประสงค์อยู่ในระดับมากทุกรูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนา ดังนี้ รูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน ($\bar{X}$ = 4.11, S.D. =

0.28) รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน ($\bar{X}$ = 3.91, S.D. = 0.14) และรูปแบบการเรียนรู้ผสมผสาน ($\bar{X}$ = 4.01, S.D. = 0.00) ความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์และการตัดสินใจ พบว่า รูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.5626) รองลงมาคือ รูปแบบการเรียนรู้ผสมผสาน ($PNI_{Modified}$ = 0.5189) และรูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.4243) ตามลำดับ

สภาพปัจจุบันของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะด้านวิสัยทัศน์ พบว่า มีการฝึกอบรมและพัฒนาด้วยรูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน ($\bar{X}$ = 2.74, S.D. = 0.38) รูปแบบการเรียนรู้ผสมผสาน ($\bar{X}$ = 2.62, S.D. = 0.00) อยู่ในระดับปานกลาง และรูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน ($\bar{X}$ = 2.50, S.D. = 0.35) อยู่ในระดับน้อย ในขณะที่สภาพพึงประสงค์อยู่ในระดับมากทุกรูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนา ดังนี้ รูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน ($\bar{X}$ = 4.11, S.D. = 0.26) รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน ($\bar{X}$ = 3.90, S.D. = 0.11) และรูปแบบการเรียนรู้ผสมผสาน ($\bar{X}$ = 4.04, S.D. = 0.00) ความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะด้านวิสัยทัศน์ พบว่า รูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.5621) รองลงมาคือ รูปแบบการเรียนรู้ผสมผสาน ($PNI_{Modified}$ = 0.5439) และรูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.5030) ตามลำดับ

สภาพปัจจุบันของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน พบว่า มีการฝึกอบรมและพัฒนาด้วยรูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน ($\bar{X}$ = 2.94, S.D. = 0.39) รูปแบบการเรียนรู้ผสมผสาน ($\bar{X}$ = 2.65, S.D. = 0.00) และรูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน ($\bar{X}$ = 2.51, S.D. = 0.31) อยู่ในระดับปานกลาง ในขณะที่สภาพพึงประสงค์อยู่ในระดับมากทุกรูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนา ดังนี้ รูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน ($\bar{X}$ = 4.10, S.D. = 0.27) รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน ($\bar{X}$ = 3.82, S.D. = 0.12) และรูปแบบการเรียนรู้ผสมผสาน ($\bar{X}$ = 3.98, S.D. = 0.00) ความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน พบว่า รูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.5227) รองลงมาคือ รูปแบบการเรียนรู้ผสมผสาน ($PNI_{Modified}$ = 0.5039) และรูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.3950) ตามลำดับ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ตารางที่ 4.10 สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตสำหรับกลุ่มสมรรถนะด้านการสร้างความสัมพันธ์ จำแนกตามรูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนา

รูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนา กลุ่มสมรรถนะด้านการสร้างความสัมพันธ์	1. ความไวต่อการรับรู้และการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมที่แตกต่าง			2. ทักษะการเจรจาต่อรอง			3. การสื่อสารภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และภาษาต่างประเทศอื่น ๆ			4. การทำงานร่วมกับผู้อื่นและการทำงานเป็นทีม			รวม		
	สภาพปัจจุบัน $\bar{X}$ (S.D.)	สภาพพึงประสงค์ $\bar{X}$ (S.D.)	$PNI_{Modified}$	สภาพปัจจุบัน $\bar{X}$ (S.D.)	สภาพพึงประสงค์ $\bar{X}$ (S.D.)	$PNI_{Modified}$	สภาพปัจจุบัน $\bar{X}$ (S.D.)	สภาพพึงประสงค์ $\bar{X}$ (S.D.)	$PNI_{Modified}$	สภาพปัจจุบัน $\bar{X}$ (S.D.)	สภาพพึงประสงค์ $\bar{X}$ (S.D.)	$PNI_{Modified}$	**สภาพปัจจุบัน $\bar{X}$ (S.D.)**	**สภาพพึงประสงค์ $\bar{X}$ (S.D.)**	**$PNI_{Modified}$**
การพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน (On-the-Job Development)	2.86 (0.44)	4.05 (0.21)	0.4193	2.77 (0.46)	4.19 (0.32)	0.5134	2.78 (0.45)	4.07 (0.26)	0.4657	2.89 (0.38)	4.13 (0.23)	0.4297	**2.82 (0.05)**	**4.11 (0.05)**	**0.4565**
การพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน (Off-the-Job Development)	2.54 (0.35)	3.81 (0.16)	0.4985	2.51 (0.34)	3.98 (0.23)	0.5854	2.62 (0.41)	3.99 (0.19)	0.5230	2.47 (0.31)	3.81 (0.16)	0.5390	**2.54 (0.06)**	**3.90 (0.09)**	**0.5362**
การเรียนรู้ผสมผสาน (Blended Learning)	2.68 (0.00)	3.98 (0.00)	0.4852	2.57 (0.00)	3.96 (0.00)	0.5413	2.72 (0.00)	4.02 (0.00)	0.4775	2.66 (0.00)	3.98 (0.00)	0.4984	**2.66 (0.05)**	**3.99 (0.03)**	**0.5029**

จากตารางที่ 4.10 สภาพปัจจุบันของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตสำหรับกลุ่มสมรรถนะด้านการสร้างความสัมพันธ์ จำแนกตามรูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนา พบว่า มีการฝึกอบรมและพัฒนาด้วย รูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน ($\bar{x}$ = 2.82, S.D. = 0.05) รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน ($\bar{x}$ = 2.54, S.D. = 0.06) และรูปแบบการเรียนรู้ผสมผสาน ($\bar{x}$ = 2.66, S.D. = 0.05) อยู่ในระดับปานกลาง ในขณะที่สภาพพึงประสงค์อยู่ในระดับมากทุกรูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนา ดังนี้ รูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน ($\bar{x}$ = 4.11, S.D. = 0.05) และรูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน ($\bar{x}$ = 3.90, S.D. = 0.09) และรูปแบบการเรียนรู้ผสมผสาน ($\bar{x}$ = 3.99, S.D. = 0.03) ความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตในกลุ่มสมรรถนะด้านการสร้างความสัมพันธ์ พบว่า รูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.5362) รองลงมาคือ รูปแบบการเรียนรู้ผสมผสาน ($PNI_{Modified}$ = 0.5029) และรูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.4565) ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตในแต่ละองค์ประกอบย่อยของกลุ่มสมรรถนะด้านการสร้างความสัมพันธ์ จำแนกตามรูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนา ดังนี้

สภาพปัจจุบันของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะด้านความไวต่อการรับรู้และการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมที่แตกต่าง พบว่า มีการฝึกอบรมและพัฒนาด้วยรูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน ($\bar{x}$ = 2.86, S.D. = 0.44) รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน ($\bar{x}$ = 2.54, S.D. = 0.35) และรูปแบบการเรียนรู้ผสมผสาน ($\bar{x}$ = 2.68, S.D. = 0.00) อยู่ในระดับปานกลาง ในขณะที่สภาพพึงประสงค์อยู่ในระดับมากทุกรูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนา ดังนี้ รูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน ($\bar{x}$ = 4.05, S.D. = 0.21) รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน ($\bar{x}$ = 3.81, S.D. = 0.16) และรูปแบบการเรียนรู้ผสมผสาน ($\bar{x}$ = 3.98, S.D. = 0.00) ความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะด้านความไวต่อการรับรู้และการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมที่แตกต่าง พบว่า รูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.4985) รองลงมาคือ รูปแบบการเรียนรู้ผสมผสาน ($PNI_{Modified}$ = 0.4852) และรูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.4193) ตามลำดับ

สภาพปัจจุบันของการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรอง พบว่า มีการฝึกอบรมและพัฒนาด้วย รูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน ($\bar{x}$ = 2.77, S.D. = 0.46) รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน ($\bar{x}$ = 2.51, S.D. = 0.34) และรูปแบบการเรียนรู้ผสมผสาน ($\bar{x}$ = 2.57, S.D. = 0.00) อยู่ใน

ระดับปานกลาง ในขณะที่สภาพพึงประสงค์อยู่ในระดับมากทุกรูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนา ดังนี้ รูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน ($\bar{X}$ = 4.19, S.D. = 0.32) รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน ($\bar{X}$ = 3.98, S.D. = 0.23) และรูปแบบการเรียนรู้ผสมผสาน ($\bar{X}$ = 3.96, S.D. = 0.00) ความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรอง พบว่า รูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.5854) รองลงมาคือ รูปแบบการเรียนรู้ผสมผสาน ($PNI_{Modified}$ = 0.5413) และรูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.5134) ตามลำดับ

สภาพปัจจุบันของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะด้านการสื่อสารภาษาไทย ภาษาอังกฤษและภาษาต่างประเทศอื่น ๆ พบว่า มีการฝึกอบรมและพัฒนาด้วยรูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน ($\bar{X}$ = 2.78, S.D. = 0.45) รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน ($\bar{X}$ = 2.62, S.D. = 0.41) และรูปแบบการเรียนรู้ผสมผสาน ($\bar{X}$ = 2.72, S.D. = 0.00) อยู่ในระดับปานกลาง ในขณะที่สภาพพึงประสงค์อยู่ในระดับมากทุกรูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนา ดังนี้ รูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน ($\bar{X}$ = 4.07, S.D. = 0.26) รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน ($\bar{X}$ = 3.99, S.D. = 0.19) และรูปแบบการเรียนรู้ผสมผสาน ($\bar{X}$ = 4.02, S.D. = 0.00) ความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะด้านการสื่อสารภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และภาษาต่างประเทศอื่น ๆ พบว่า รูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.5230) รองลงมาคือ รูปแบบการเรียนรู้ผสมผสาน ($PNI_{Modified}$ = 0.4775) และรูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.4657) ตามลำดับ

สภาพปัจจุบันของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่นและการทำงานเป็นทีม พบว่า มีการฝึกอบรมและพัฒนาด้วยรูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน ($\bar{X}$ = 2.89, S.D. = 0.38) รูปแบบการเรียนรู้ผสมผสาน ($\bar{X}$ = 2.66, S.D. = 0.00) อยู่ในระดับปานกลาง และรูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน ($\bar{X}$ = 2.47, S.D. = 0.31) อยู่ในระดับน้อย ในขณะที่สภาพพึงประสงค์อยู่ในระดับมากทุกรูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนา ดังนี้ รูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน ($\bar{X}$ = 4.13, S.D. = 0.23) รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน ($\bar{X}$ = 3.81, S.D. = 0.16) และรูปแบบการเรียนรู้ผสมผสาน ($\bar{X}$ = 3.98, S.D. = 0.00) ความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่นและการทำงานเป็นทีม พบว่า รูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.5390) รองลงมาคือ รูปแบบการเรียนรู้ผสมผสาน ($PNI_{Modified}$ = 0.4984) และรูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.4297) ตามลำดับ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ตารางที่ 4.11 สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตสำหรับกลุ่มสมรรถนะด้านกลยุทธ์ จำแนกตามรูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนา

รูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนากลุ่มสมรรถนะด้านกลยุทธ์	1. ความคิดเชิงกลยุทธ์			2. การสร้างเครือข่ายทางยุทธศาสตร์			3. ทักษะเทคโนโลยีดิจิทัล			รวม		
	สภาพปัจจุบัน $\bar{X}$ (S.D.)	สภาพพึงประสงค์ $\bar{X}$ (S.D.)	$PNI_{Modified}$	สภาพปัจจุบัน $\bar{X}$ (S.D.)	สภาพพึงประสงค์ $\bar{X}$ (S.D.)	$PNI_{Modified}$	สภาพปัจจุบัน $\bar{X}$ (S.D.)	สภาพพึงประสงค์ $\bar{X}$ (S.D.)	$PNI_{Modified}$	**สภาพปัจจุบัน $\bar{X}$ (S.D.)**	**สภาพพึงประสงค์ $\bar{X}$ (S.D.)**	**$PNI_{Modified}$**
การพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน (On-the-Job Development)	2.63 (0.36)	4.13 (0.26)	0.5716	2.57 (0.33)	3.99 (0.20)	0.5549	2.34 (0.41)	3.88 (0.23)	0.6569	**2.51 (0.12)**	**4.00 (0.11)**	**0.5924**
การพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน (Off-the-Job Development)	2.43 (0.25)	3.93 (0.14)	0.6151	2.38 (0.25)	3.83 (0.14)	0.6108	2.27 (0.37)	3.79 (0.24)	0.6670	**2.36 (0.07)**	**3.85 (0.06)**	**0.6303**
การเรียนรู้ผสมผสาน (Blended Learning)	2.60 (0.00)	3.93 (0.00)	0.5128	2.55 (0.00)	3.89 (0.00)	0.5280	2.40 (0.00)	3.79 (0.00)	0.5792	**2.52 (0.08)**	**3.87 (0.06)**	**0.5390**

จากตารางที่ 4.11 สภาพปัจจุบันของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตสำหรับกลุ่มสมรรถนะด้านกลยุทธ์ จำแนกตามรูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนา พบว่า มีการฝึกอบรมและพัฒนาด้วยรูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน ($\bar{x}$ = 2.51, S.D. = 0.12) รูปแบบการเรียนรู้ผสมผสาน ($\bar{x}$ = 2.52, S.D. = 0.08) อยู่ในระดับปานกลาง และรูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน ($\bar{x}$ = 2.36, S.D. = 0.07) อยู่ในระดับน้อย ในขณะที่สภาพพึงประสงค์ของการฝึกอบรมและพัฒนาอยู่ในระดับมากทุกรูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนา ดังนี้ รูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน ($\bar{x}$ = 4.00, S.D. = 0.11) รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน ($\bar{x}$ = 3.85, S.D. = 0.06) และรูปแบบการเรียนรู้ผสมผสาน ($\bar{x}$ = 3.87, S.D. = 0.06) ความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตในกลุ่มสมรรถนะด้านกลยุทธ์ พบว่า รูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.6303) รองลงมาคือ รูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.5924) และรูปแบบการเรียนรู้ผสมผสาน ($PNI_{Modified}$ = 0.5390) ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตในแต่ละองค์ประกอบย่อยของกลุ่มสมรรถนะด้านกลยุทธ์ จำแนกตามรูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนา ดังนี้

สภาพปัจจุบันของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะด้านความคิดเชิงกลยุทธ์ พบว่า มีการฝึกอบรมและพัฒนาด้วยรูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน ($\bar{x}$ = 2.63, S.D. = 0.36) รูปแบบการเรียนรู้ผสมผสาน ($\bar{x}$ = 2.60, S.D. = 0.00) อยู่ในระดับปานกลาง และรูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน ($\bar{x}$ = 2.43, S.D. = 0.25) อยู่ในระดับน้อย ในขณะที่สภาพพึงประสงค์อยู่ในระดับมากทุกรูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนา ดังนี้ รูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน ($\bar{x}$ = 4.13, S.D. = 0.26) รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน ($\bar{x}$ = 3.93, S.D. = 0.14) และรูปแบบการเรียนรู้ผสมผสาน ($\bar{x}$ = 3.93, S.D. = 0.00) ความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะด้านความคิดเชิงกลยุทธ์ พบว่า รูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.6151) รองลงมาคือ รูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.5716) และรูปแบบการเรียนรู้ผสมผสาน ($PNI_{Modified}$ = 0.5128) ตามลำดับ

สภาพปัจจุบันของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะด้านการสร้างเครือข่ายทางยุทธศาสตร์ พบว่า มีการฝึกอบรมและพัฒนาด้วยรูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน ($\bar{x}$ = 2.57, S.D. = 0.33) รูปแบบการเรียนรู้ผสมผสาน ($\bar{x}$ = 2.55, S.D. = 0.00) อยู่ในระดับปานกลาง และรูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน ($\bar{x}$ = 2.38, S.D. = 0.25) อยู่ในระดับน้อย ในขณะที่สภาพพึงประสงค์อยู่ในระดับ

มากทุกรูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนา ดังนี้ รูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน ($\bar{x}$ = 3.99, S.D. = 0.20) รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน ($\bar{x}$ = 3.83, S.D. = 0.14) และรูปแบบการเรียนรู้ผสมผสาน ($\bar{x}$ = 3.89, S.D. = 0.00) ความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะด้านการสร้างเครือข่ายทางยุทธศาสตร์ พบว่า รูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.6108) รองลงมาคือ รูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.5549) และรูปแบบการเรียนรู้ผสมผสาน ($PNI_{Modified}$ = 0.5280) ตามลำดับ

สภาพปัจจุบันของการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะเทคโนโลยีดิจิทัล พบว่า มีการฝึกอบรมและพัฒนาด้วยรูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน ($\bar{x}$ = 2.34, S.D. = 0.41) รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน ($\bar{x}$ = 2.27, S.D. = 0.37) และรูปแบบการเรียนรู้ผสมผสาน ($\bar{x}$ = 2.40, S.D. = 0.00) อยู่ในระดับน้อย ในขณะที่สภาพพึงประสงค์อยู่ในระดับมากทุกรูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนา ดังนี้ รูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน ($\bar{x}$ = 3.88, S.D. = 0.23) รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน ($\bar{x}$ = 3.79, S.D. = 0.24) และรูปแบบการเรียนรู้ผสมผสาน ($\bar{x}$ = 3.79, S.D. = 0.00) ความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะเทคโนโลยีดิจิทัล พบว่า รูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.6670) รองลงมาคือ รูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.6569) และรูปแบบการเรียนรู้ผสมผสาน ($PNI_{Modified}$ = 0.5792) ตามลำดับ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ตารางที่ 4.12 สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตสำหรับกลุ่มสมรรถนะด้านการบริหาร จำแนกตามรูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนา

รูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนากลุ่มสมรรถนะด้านการบริหาร	1. การบริหารจัดการทรัพยากร			2. การชี้แนะ การเพิ่มพลังอำนาจในการทำงาน และการเอื้ออาทรผู้อื่น			3. จิตบริการ			รวม		
	สภาพปัจจุบัน $\bar{X}$ (S.D.)	สภาพพึงประสงค์ $\bar{X}$ (S.D.)	$PNI_{Modified}$	สภาพปัจจุบัน $\bar{X}$ (S.D.)	สภาพพึงประสงค์ $\bar{X}$ (S.D.)	$PNI_{Modified}$	สภาพปัจจุบัน $\bar{X}$ (S.D.)	สภาพพึงประสงค์ $\bar{X}$ (S.D.)	$PNI_{Modified}$	**สภาพปัจจุบัน $\bar{X}$ (S.D.)**	**สภาพพึงประสงค์ $\bar{X}$ (S.D.)**	**$PNI_{Modified}$**
การพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน (On-the-Job Development)	2.44 (0.37)	4.05 (0.27)	0.6565	2.56 (0.35)	3.97 (0.27)	0.5551	2.68 (0.36)	3.98 (0.22)	0.4851	**2.56 (0.10)**	**4.00 (0.03)**	**0.5630**
การพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน (Off-the-Job Development)	2.29 (0.30)	3.83 (0.15)	0.6764	2.29 (0.30)	3.75 (0.13)	0.6384	2.36 (0.33)	3.72 (0.14)	0.5747	**2.31 (0.04)**	**3.77 (0.05)**	**0.6292**
การเรียนรู้ผสมผสาน (Blended Learning)	2.47 (0.00)	3.90 (0.00)	0.5811	2.47 (0.00)	3.74 (0.00)	0.5143	2.55 (0.00)	3.82 (0.00)	0.4992	**2.49 (0.04)**	**3.82 (0.06)**	**0.5312**

จากตารางที่ 4.12 สภาพปัจจุบันของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตสำหรับกลุ่มสมรรถนะด้านการบริหาร จำแนกตามรูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนา พบว่า มีการฝึกอบรมและพัฒนาด้วยรูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน ($\bar{x}$ = 2.56, S.D. = 0.10) อยู่ในระดับปานกลาง รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน ($\bar{x}$ = 2.31, S.D. = 0.04) และรูปแบบการเรียนรู้ผสมผสาน ($\bar{x}$ = 2.49, S.D. = 0.04) อยู่ในระดับน้อย ในขณะที่สภาพพึงประสงค์อยู่ในระดับมากทุกรูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนา ดังนี้ รูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน ($\bar{x}$ = 4.00, S.D. = 0.03) รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน ($\bar{x}$ = 3.77, S.D. = 0.05) และรูปแบบการเรียนรู้ผสมผสาน ($\bar{x}$ = 3.82, S.D. = 0.06) ความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตในกลุ่มสมรรถนะด้านการบริหาร พบว่า รูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.6292) รองลงมาคือ รูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.5630) และรูปแบบการเรียนรู้ผสมผสาน ($PNI_{Modified}$ = 0.5312) ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตในแต่ละองค์ประกอบย่อยของกลุ่มสมรรถนะด้านการบริหาร จำแนกตามรูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนา ดังนี้

สภาพปัจจุบันของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการทรัพยากร พบว่า มีการฝึกอบรมและพัฒนาด้วยรูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน ($\bar{x}$ = 2.44, S.D. = 0.37) รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน ($\bar{x}$ = 2.29, S.D. = 0.30) และรูปแบบการเรียนรู้ผสมผสาน ($\bar{x}$ = 2.47, S.D. = 0.00) อยู่ในระดับน้อย ในขณะที่สภาพพึงประสงค์อยู่ในระดับมากทุกรูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนา ดังนี้ รูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน ($\bar{x}$ = 4.05, S.D. = 0.27) รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน ($\bar{x}$ = 3.83, S.D. = 0.15) และรูปแบบการเรียนรู้ผสมผสาน ($\bar{x}$ = 3.90, S.D. = 0.00) ความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการทรัพยากร พบว่า รูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.6764) รองลงมาคือ รูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.6565) และรูปแบบการเรียนรู้ผสมผสาน ($PNI_{Modified}$ = 0.5811) ตามลำดับ

สภาพปัจจุบันของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะด้านการชี้แนะ การเพิ่มพลังอำนาจในการทำงาน และการเอื้ออาทรผู้อื่น พบว่า มีการฝึกอบรมและพัฒนาด้วยรูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน ($\bar{x}$ = 2.56, S.D. = 0.35) อยู่ในระดับปานกลาง รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน ($\bar{x}$ = 2.29, S.D. = 0.30) และรูปแบบการเรียนรู้ผสมผสาน ($\bar{x}$ = 2.47, S.D. = 0.00) อยู่ในระดับน้อย ในขณะที่สภาพพึงประสงค์อยู่ในระดับมากทุกรูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนา ดังนี้ รูปแบบการ

พัฒนาในขณะปฏิบัติงาน ($\bar{x}$ = 3.97, S.D. = 0.27) รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน ($\bar{x}$ = 3.75, S.D. = 0.13) และรูปแบบการเรียนรู้ผสมผสาน ($\bar{x}$ = 3.74, S.D. = 0.00) ความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะด้านการชี้แนะ การเพิ่มพลังอำนาจในการทำงาน และการเอื้ออาทรผู้อื่น พบว่า รูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.6384) รองลงมาคือ รูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.5551) และรูปแบบการเรียนรู้ผสมผสาน ($PNI_{Modified}$ = 0.5143) ตามลำดับ

สภาพปัจจุบันของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะด้านจิตบริการ พบว่า มีการฝึกอบรมและพัฒนาด้วยรูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน ($\bar{x}$ = 2.68, S.D. = 0.36) รูปแบบการเรียนรู้ผสมผสาน ($\bar{x}$ = 2.55, S.D. = 0.00) อยู่ในระดับปานกลาง และรูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน ($\bar{x}$ = 2.36, S.D. = 0.33) อยู่ในระดับน้อย ในขณะที่สภาพพึงประสงค์อยู่ในระดับมากทุกรูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนา ดังนี้ รูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน ($\bar{x}$ = 3.98, S.D. = 0.22) รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน ($\bar{x}$ = 3.72, S.D. = 0.14) และรูปแบบการเรียนรู้ผสมผสาน ($\bar{x}$ = 3.82, S.D. = 0.00) ความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะด้านจิตบริการ พบว่า รูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.5747) รองลงมาคือ รูปแบบการเรียนรู้ผสมผสาน ($PNI_{Modified}$ = 0.4992) และรูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.4851) ตามลำดับ

3) สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูต จำแนกตามวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา

การศึกษาในครั้งนี้ครอบคลุมถึงการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตจำแนกตามวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการนำไปใช้ ผลการวิเคราะห์และรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.13 ภาพรวมสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูต จำแนกตามวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา

วิธีการฝึกอบรมและพัฒนา/กลุ่มสมรรถนะ	1. กลุ่มสมรรถนะภาวะผู้นำ			2. กลุ่มสมรรถนะด้านการสร้างความสัมพันธ์			3. กลุ่มสมรรถนะด้านกลยุทธ์			4. กลุ่มสมรรถนะด้านการบริหาร			ค่าเฉลี่ยรวม 4 กลุ่มสมรรถนะ		
	สภาพปัจจุบัน $\bar{X}$ (S.D.)	สภาพพึงประสงค์ $\bar{X}$ (S.D.)	$PNI_{Modified}$	สภาพปัจจุบัน $\bar{X}$ (S.D.)	สภาพพึงประสงค์ $\bar{X}$ (S.D.)	$PNI_{Modified}$	สภาพปัจจุบัน $\bar{X}$ (S.D.)	สภาพพึงประสงค์ $\bar{X}$ (S.D.)	$PNI_{Modified}$	สภาพปัจจุบัน $\bar{X}$ (S.D.)	สภาพพึงประสงค์ $\bar{X}$ (S.D.)	$PNI_{Modified}$	**สภาพปัจจุบัน $\bar{X}$ (S.D.)**	**สภาพพึงประสงค์ $\bar{X}$ (S.D.)**	**$PNI_{Modified}$**
1. การโค้ช	2.73 (0.18)	4.37 (0.12)	0.5987	2.66 (0.04)	4.22 (0.16)	0.5858	2.37 (0.19)	4.12 (0.17)	0.7392	2.45 (0.14)	4.15 (0.06)	0.6947	**2.57 (0.20)**	**4.23 (0.16)**	**0.6422**
2. เงาการทำงาน	2.79 (0.09)	4.20 (0.02)	0.5022	2.80 (0.04)	4.13 (0.14)	0.4752	2.47 (0.32)	4.03 (0.23)	0.6340	2.57 (0.13)	4.12 (0.06)	0.5990	**2.68 (0.20)**	**4.12 (0.13)**	**0.5401**
3. การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน	3.65 (0.32)	4.43 (0.12)	0.2163	3.52 (0.02)	4.45 (0.04)	0.2639	3.12 (0.06)	4.28 (0.10)	0.3754	3.14 (0.10)	4.26 (0.06)	0.3596	**3.39 (0.29)**	**4.37 (0.11)**	**0.2902**
4. การฝึกงาน	2.43 (0.16)	3.78 (0.06)	0.5560	2.36 (0.11)	3.82 (0.03)	0.6193	2.17 (0.06)	3.74 (0.08)	0.7271	2.16 (0.09)	3.67 (0.03)	0.7008	**2.29 (0.16)**	**3.76 (0.07)**	**0.6384**
5. การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน	3.00 (0.27)	3.94 (0.06)	0.3118	2.77 (0.18)	3.94 (0.08)	0.4192	2.44 (0.16)	3.82 (0.13)	0.5652	2.48 (0.13)	3.80 (0.09)	0.5328	**2.70 (0.29)**	**3.88 (0.10)**	**0.4357**
6. การอบรมและสัมมนา	2.54 (0.11)	3.91 (0.07)	0.5375	2.54 (0.15)	3.97 (0.22)	0.5583	2.34 (0.13)	3.98 (0.14)	0.7021	2.21 (0.05)	3.82 (0.16)	0.7233	**2.43 (0.18)**	**3.92 (0.15)**	**0.6139**
7. การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง	2.14 (0.08)	3.88 (0.05)	0.8082	2.29 (0.08)	3.94 (0.20)	0.7261	2.20 (0.07)	3.91 (0.13)	0.7783	2.09 (0.06)	3.81 (0.07)	0.8202	**2.19 (0.10)**	**3.89 (0.13)**	**0.7797**
8. การเรียนรู้ด้วยตนเอง	3.30 (0.22)	4.04 (0.06)	0.2233	3.21 (0.14)	4.08 (0.11)	0.2725	2.90 (0.09)	3.96 (0.06)	0.3635	2.92 (0.08)	3.94 (0.02)	0.3489	**3.11 (0.22)**	**4.01 (0.09)**	**0.2911**
9. กรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย	2.40 (0.04)	3.78 (0.05)	0.5717	2.36 (0.07)	3.71 (0.13)	0.5699	2.24 (0.13)	3.66 (0.14)	0.6340	2.18 (0.01)	3.64 (0.07)	0.6684	**2.31 (0.11)**	**3.70 (0.11)**	**0.6037**
10. การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนาการสร้างชุมชน/แห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	2.46 (0.05)	4.03 (0.08)	0.6397	2.53 (0.04)	4.00 (0.03)	0.5835	2.37 (0.19)	3.93 (0.15)	0.6585	2.33 (0.05)	3.82 (0.02)	0.6420	**2.43 (0.11)**	**3.95 (0.11)**	**0.6274**
11. การศึกษาดูงาน	2.35 (0.09)	3.76 (0.09)	0.6037	2.29 (0.08)	3.68 (0.07)	0.6045	2.12 (0.14)	3.66 (0.15)	0.7279	2.14 (0.10)	3.59 (0.02)	0.6736	**2.24 (0.13)**	**3.68 (0.10)**	**0.6434**
12. การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10	2.68 (0.08)	4.03 (0.04)	0.5028	2.66 (0.05)	3.99 (0.03)	0.5029	2.52 (0.08)	3.87 (0.06)	0.5390	2.49 (0.04)	3.82 (0.06)	0.5312	**2.59 (0.08)**	**3.93 (0.09)**	**0.5185**
ค่าเฉลี่ยรวม	**2.71 (0.10)**	**4.01 (0.06)**	0.4822	**2.67 (0.03)**	**3.99 (0.06)**	0.4983	**2.44 (0.11)**	**3.91 (0.10)**	0.6062	**2.43 (0.07)**	**3.87 (0.05)**	0.5918			

จากตารางที่ 4.13 สภาพปัจจุบันของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตในภาพรวมทั้ง 4 กลุ่มสมรรถนะ จำแนกตามวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา พบว่า มีการฝึกอบรมและพัฒนาด้วยการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน ($\bar{x}$ = 3.39, S.D. = 0.29) การเรียนรู้ด้วยตนเอง ($\bar{x}$ = 3.11, S.D. = 0.22) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ($\bar{x}$ = 2.70, S.D. = 0.29) เงาการทำงาน ($\bar{x}$ = 2.68, S.D. = 0.20) การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10 ($\bar{x}$ = 2.59, S.D. = 0.08) และการโค้ช ($\bar{x}$ = 2.57, S.D. = 0.20) อยู่ในระดับปานกลาง การอบรมและสัมมนา ($\bar{x}$ = 2.43, S.D. = 0.18) การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ($\bar{x}$ = 2.43, S.D. = 0.11) กรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย ($\bar{x}$ = 2.31, S.D. = 0.11) การฝึกงาน ($\bar{x}$ = 2.29, S.D. = 0.16) การศึกษาดูงาน ($\bar{x}$ = 2.24, S.D. = 0.13) และการฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง ($\bar{x}$ = 2.19, S.D. = 0.10) อยู่ในระดับน้อย ในขณะที่สภาพพึงประสงค์ของการฝึกอบรมและพัฒนาอยู่ในระดับมากทุกวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา ดังนี้ การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน ($\bar{x}$ = 4.37, S.D. = 0.11) การโค้ช ($\bar{x}$ = 4.23, S.D. = 0.16) เงาการทำงาน ($\bar{x}$ = 4.12, S.D. = 0.13) การเรียนรู้ด้วยตนเอง ($\bar{x}$ = 4.01, S.D. = 0.09) การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ($\bar{x}$ = 3.95, S.D. = 0.11) การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10 ($\bar{x}$ = 3.93, S.D. = 0.09) การอบรมและสัมมนา ($\bar{x}$ = 3.92, S.D. = 0.15) การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง ($\bar{x}$ = 3.89, S.D. = 0.13) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ($\bar{x}$ = 3.88, S.D. = 0.13) การฝึกงาน ($\bar{x}$ = 3.76, S.D. = 0.07) กรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย ($\bar{x}$ = 3.70, S.D. = 0.11) และการศึกษาดูงาน ($\bar{x}$ = 3.68, S.D. =0.10) ความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตในภาพรวมทั้ง 4 กลุ่มสมรรถนะ พบว่า วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง ($PNI_{Modified}$ = 0.7797) รองลงมาคือ การศึกษาดูงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.6434) การโค้ช ($PNI_{Modified}$ = 0.6422) การฝึกงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.6384) การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ($PNI_{Modified}$ = 0.6274) การอบรมและสัมมนา ($PNI_{Modified}$ = 0.6139) กรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย ($PNI_{Modified}$ = 0.6037) เงาการทำงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.5401) การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10 ($PNI_{Modified}$ = 0.5185) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.4357) การเรียนรู้ด้วยตนเอง ($PNI_{Modified}$ = 0.2911) และการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.2902) ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตในแต่ละกลุ่มสมรรถนะ จำแนกตามวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา ดังนี้

สภาพปัจจุบันของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตในกลุ่มสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ จำแนกตามวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา พบว่า มีการฝึกอบรมและพัฒนาด้วยการเรียนรู้ผ่าน

ประสบการณ์หรือการทำงาน ($\bar{x}$ = 3.65, S.D. = 0.32) อยู่ในระดับมาก การเรียนรู้ด้วยตนเอง ($\bar{x}$ = 3.30, S.D. = 0.22) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ($\bar{x}$ = 3.00, S.D. = 0.27) เงาการทำงาน ($\bar{x}$ = 2.79, S.D. = 0.09) การโค้ช ($\bar{x}$ = 2.73, S.D. = 0.18) การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10 ($\bar{x}$ = 2.68, S.D. = 0.08) การอบรมและสัมมนา ($\bar{x}$ = 2.54, S.D. = 0.11) อยู่ในระดับปานกลาง และการสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ($\bar{x}$ = 2.46, S.D. = 0.05) การฝึกงาน ($\bar{x}$ = 2.43, S.D. = 0.16) กรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย ($\bar{x}$ = 2.40, S.D. = 0.04) การศึกษาดูงาน ($\bar{x}$ = 2.35, S.D. = 0.09) และการฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง ($\bar{x}$ = 2.14, S.D. = 0.08) อยู่ในระดับน้อย ในขณะที่สภาพพึงประสงค์อยู่ในระดับมากทุกวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา ดังนี้ การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน ($\bar{x}$ = 4.43, S.D. = 0.12) การโค้ช ($\bar{x}$ = 4.37, S.D. = 0.12) เงาการทำงาน ($\bar{x}$ = 4.20, S.D. = 0.02) การเรียนรู้ด้วยตนเอง ($\bar{x}$ = 4.04, S.D. = 0.06) การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ($\bar{x}$ = 4.03, S.D. = 0.08) การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10 ($\bar{x}$ = 4.03, S.D. = 0.04) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ($\bar{x}$ = 3.94, S.D. = 0.06) การอบรมและสัมมนา ($\bar{x}$ = 3.91, S.D. = 0.07) การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง ($\bar{x}$ = 3.88, S.D. = 0.05) การฝึกงาน ($\bar{x}$ = 3.78, S.D. = 0.06) กรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย ($\bar{x}$ = 3.78, S.D. = 0.05) และการศึกษาดูงาน ($\bar{x}$ = 3.76, S.D. = 0.09) ความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนานักการทูตในกลุ่มสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ จำแนกตามวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา พบว่า วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง ($PNI_{Modified}$ = 0.8082) รองลงมาคือ การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ($PNI_{Modified}$ = 0.6397) การศึกษาดูงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.6037) การโค้ช ($PNI_{Modified}$ = 0.5987) กรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย ($PNI_{Modified}$ = 0.5717) การฝึกงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.5560) การอบรมและสัมมนา ($PNI_{Modified}$ = 0.5375) การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10 ($PNI_{Modified}$ = 0.5028) เงาการทำงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.5022) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.3118) การเรียนรู้ด้วยตนเอง ($PNI_{Modified}$ = 0.2233) และการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.2163) ตามลำดับ

สภาพปัจจุบันของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตในกลุ่มสมรรถนะด้านการสร้างความสัมพันธ์ จำแนกตามวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา พบว่า มีการฝึกอบรมและพัฒนาด้วยการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 3.52, S.D. = 0.02) การเรียนรู้ด้วยตนเอง ($\bar{x}$ = 3.21, S.D. = 0.14) เงาการทำงาน ($\bar{x}$ = 2.80, S.D. = 0.04) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ($\bar{x}$ = 2.77, S.D. = 0.18) การโค้ช ($\bar{x}$ = 2.66, S.D. = 0.04) การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10 ($\bar{x}$ = 2.66, S.D. = 0.05) การอบรมและสัมมนา ($\bar{x}$ = 2.54, S.D. = 0.15) และการสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้าง

ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ($\bar{x}$ = 2.53, S.D. = 0.04) อยู่ในระดับปานกลาง และการฝึกงาน ($\bar{x}$ = 2.36, S.D. = 0.11) กรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย ($\bar{x}$ = 2.36, S.D. = 0.07) การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง ($\bar{x}$ = 2.29, S.D. = 0.08) และการศึกษาดูงาน ($\bar{x}$ = 2.29, S.D. = 0.08) อยู่ในระดับน้อย ในขณะที่สภาพพึงประสงค์อยู่ในระดับมากทุกวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา ดังนี้ การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน ($\bar{x}$ = 4.45, S.D. = 0.04) การโค้ช ($\bar{x}$ = 4.22, S.D. = 0.16) เงาการทำงาน ($\bar{x}$ = 4.13, S.D. = 0.14) การเรียนรู้ด้วยตนเอง ($\bar{x}$ = 4.08, S.D. = 0.11) การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ($\bar{x}$ = 4.00, S.D. = 0.03) การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10 ($\bar{x}$ = 3.99, S.D. = 0.03) การอบรมและสัมมนา ($\bar{x}$ = 3.97, S.D. = 0.22) การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง ($\bar{x}$ = 3.94, S.D. = 0.20) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ($\bar{x}$ = 3.94, S.D. = 0.08) การฝึกงาน ($\bar{x}$ = 3.82, S.D. = 0.03) กรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย ($\bar{x}$ = 3.71, S.D. = 0.13) และการศึกษาดูงาน ($\bar{x}$ = 3.68, S.D. = 0.07) ความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาในกลุ่มสมรรถนะด้านการสร้างความสัมพันธ์ จำแนกตามวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา พบว่า วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง ($PNI_{Modified}$ = 0.7261) รองลงมาคือ การฝึกงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.6193) การศึกษาดูงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.6045) การโค้ช ($PNI_{Modified}$ = 0.5858) การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ($PNI_{Modified}$ = 0.5835) กรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย ($PNI_{Modified}$ = 0.5699) การอบรมและสัมมนา ($PNI_{Modified}$ = 0.5583) การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10 ($PNI_{Modified}$ = 0.5029) เงาการทำงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.4752) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.4192) การเรียนรู้ด้วยตนเอง ($PNI_{Modified}$ = 0.2725) และการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.2639) ตามลำดับ

สภาพปัจจุบันของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตในกลุ่มสมรรถนะด้านกลยุทธ์ จำแนกตามวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา พบว่า มีการฝึกอบรมและพัฒนาด้วยการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน ($\bar{x}$ = 3.12, S.D. = 0.06) การเรียนรู้ด้วยตนเอง ($\bar{x}$ = 2.90, S.D. = 0.09) และการเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10 ($\bar{x}$ = 2.52, S.D. = 0.08) อยู่ในระดับปานกลาง เงาการทำงาน ($\bar{x}$ = 2.47, S.D. = 0.12) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ($\bar{x}$ = 2.44, S.D. = 0.16) การโค้ช ($\bar{x}$ = 2.37, S.D. = 0.19) การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ($\bar{x}$ = 2.37, S.D. = 0.19) การอบรมและสัมมนา ($\bar{x}$ = 2.34, S.D. = 0.13) กรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย ($\bar{x}$ = 2.24, S.D. = 0.13) การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง ($\bar{x}$ = 2.20, S.D. = 0.07) การฝึกงาน ($\bar{x}$ = 2.17, S.D. = 0.06) และการศึกษาดูงาน ($\bar{x}$ = 2.12, S.D. = 0.14) อยู่ในระดับน้อย ในขณะที่สภาพพึงประสงค์อยู่ในระดับมากทุกวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา ดังนี้ การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการ

ทำงาน ($\bar{x}$ = 4.28, S.D. = 0.10) การโค้ช ($\bar{x}$ = 4.12, S.D. = 0.17) เงาการทำงาน ($\bar{x}$ = 4.03, S.D. = 0.23) การอบรมและสัมมนา ($\bar{x}$ = 3.98, S.D. = 0.14) การเรียนรู้ด้วยตนเอง ($\bar{x}$ = 3.96, S.D. = 0.06) การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ($\bar{x}$ = 3.93, S.D. = 0.15) การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง ($\bar{x}$ = 3.91, S.D. = 0.13) การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10 ($\bar{x}$ = 3.87, S.D. = 0.06) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ($\bar{x}$ = 3.82, S.D. = 0.13) การฝึกงาน ($\bar{x}$ = 3.74, S.D. = 0.08) กรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย ($\bar{x}$ = 3.66, S.D. = 0.14) และการศึกษาดูงาน ($\bar{x}$ = 3.66, S.D. = 0.15) ความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาในกลุ่มสมรรถนะด้านกลยุทธ์ จำแนกตามวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา พบว่า วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง ($PNI_{Modified}$ = 0.7783) รองลงมาคือ การโค้ช ($PNI_{Modified}$ = 0.7392)การศึกษาดูงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.7279) การฝึกงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.7271) การอบรมและสัมมนา ($PNI_{Modified}$ = 0.7021) การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ($PNI_{Modified}$ = 0.6585) เงาการทำงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.6340) กรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย ($PNI_{Modified}$ = 0.6340) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.5652) การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10 ($PNI_{Modified}$ = 0.5390) การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.3754) และการเรียนรู้ด้วยตนเอง ($PNI_{Modified}$ = 0.3635) ตามลำดับ

สภาพปัจจุบันของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตในกลุ่มสมรรถนะด้านการบริหาร จำแนกตามวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา พบว่า มีการฝึกอบรมและพัฒนาด้วยการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน ($\bar{x}$ = 3.14, S.D. = 0.10) การเรียนรู้ด้วยตนเอง ($\bar{x}$ = 2.92, S.D. = 0.08) เงาการทำงาน ($\bar{x}$ = 2.57, S.D. = 0.13) อยู่ในระดับปานกลาง การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10 ($\bar{x}$ = 2.49, S.D. = 0.04) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ($\bar{x}$ = 2.48, S.D. = 0.13) การโค้ช ($\bar{x}$ = 2.45, S.D. = 0.14) การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ($\bar{x}$ = 2.33, S.D. = 0.05) การอบรมและสัมมนา ($\bar{x}$ = 2.21, S.D. = 0.05) กรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย ($\bar{x}$ = 2.18, S.D. = 0.01) การฝึกงาน ($\bar{x}$ = 2.16, S.D. = 0.09) การศึกษาดูงาน ($\bar{x}$ = 2.14, S.D. = 0.10) และการฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง ($\bar{x}$ = 2.09, S.D. = 0.06) อยู่ในระดับน้อย ในขณะที่สภาพพึงประสงค์อยู่ในระดับมากทุกวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา ดังนี้ การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน ($\bar{x}$ = 4.26, S.D. = 0.06) การโค้ช ($\bar{x}$ = 4.15, S.D. = 0.06) เงาการทำงาน ($\bar{x}$ = 4.12, S.D. = 0.06) การเรียนรู้ด้วยตนเอง ($\bar{x}$ = 3.94, S.D. = 0.02) การอบรมและสัมมนา ($\bar{x}$ =3.82, S.D. = 0.16) การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ($\bar{x}$ = 3.82, S.D. = 0.02) การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10 ($\bar{x}$ = 3.82, S.D. = 0.06) การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง ($\bar{x}$ = 3.81, S.D. = 0.07) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ($\bar{x}$ = 3.80, S.D. = 0.09)

การฝึกงาน ($\bar{x}$ = 3.67, S.D. = 0.03) กรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย ($\bar{x}$ = 3.64, S.D. = 0.07) และการศึกษาดูงาน ($\bar{x}$ = 3.59, S.D. = 0.02) ความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาในกลุ่มสมรรถนะด้านการบริหาร จำแนกตามวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา พบว่า วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง ($PNI_{Modified}$ = 0.8202) รองลงมาคือ การอบรมและสัมมนา ($PNI_{Modified}$ = 0.7233) การฝึกงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.7008) การโค้ช ($PNI_{Modified}$ = 0.6947) การศึกษาดูงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.6736) กรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย ($PNI_{Modified}$ = 0.6684) การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ($PNI_{Modified}$ = 0.6420) เงาการทำงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.5990) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.5328) การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10 ($PNI_{Modified}$ = 0.5312) การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.3596) และการเรียนรู้ด้วยตนเอง ($PNI_{Modified}$ = 0.3489) ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตในแต่ละองค์ประกอบย่อย จำแนกตามวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา ดังตารางที่ 4.14 – 4.27

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ตารางที่ 4.14 สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักการทูต จำแนกตามวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา

วิธีการฝึกอบรมและพัฒนา กลุ่มสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ	สภาพปัจจุบัน			สภาพพึงประสงค์			$PNI_{Modified}$	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
1. ทักษะภาวะผู้นำ								
1. การโค้ช	2.76	0.96	ปานกลาง	4.54	0.63	มากที่สุด	0.6440	3
2. เงาการทำงาน	2.73	1.10	ปานกลาง	4.21	0.79	มาก	0.5412	6
3. การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน	4.07	0.86	มาก	4.61	0.58	มากที่สุด	0.1331	12
4. การฝึกงาน	2.64	1.07	ปานกลาง	3.86	1.07	มาก	0.4645	8
5. การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน	3.40	1.10	ปานกลาง	4.02	0.94	มาก	0.1828	10
6. การอบรมและสัมมนา	2.69	0.89	ปานกลาง	3.98	0.85	มาก	0.4768	7
7. การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง	2.04	0.97	น้อย	3.87	0.91	มาก	0.8978	1
8. การเรียนรู้ด้วยตนเอง	3.60	1.13	มาก	4.10	0.86	มาก	0.1387	11
9. กรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย	2.46	1.05	น้อย	3.83	0.99	มาก	0.5550	5
10. การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	2.48	0.99	น้อย	4.13	0.80	มาก	0.6611	2
11. การศึกษาดูงาน	2.44	0.98	น้อย	3.87	0.96	มาก	0.5863	4
12. การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10	2.83	1.02	ปานกลาง	4.09	0.81	มาก	0.4484	9
รวม	**2.85**	**0.57**	ปานกลาง	**4.09**	**0.26**	มาก	**0.4382**	

จากตารางที่ 4.14 สภาพปัจจุบันของการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักการทูต จำแนกตามวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา พบว่า มีการฝึกอบรมและพัฒนาด้วยการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน ($\bar{X}$ = 4.07, S.D. = 0.86) การเรียนรู้ด้วยตนเอง ($\bar{X}$ = 3.60, S.D. = 1.13) อยู่ในระดับมาก การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ($\bar{X}$ = 3.40, S.D. = 1.10) การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10 ($\bar{X}$ = 2.83, S.D. = 1.02) การโค้ช ($\bar{X}$ = 2.76, S.D. = 0.96) เงาการทำงาน ($\bar{X}$ = 2.73, S.D. = 1.10) การอบรมและสัมมนา ($\bar{X}$ = 2.69, S.D. = 0.89) และการฝึกงาน ($\bar{X}$ = 2.64, S.D. = 1.07) อยู่ในระดับปานกลาง และการสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ($\bar{X}$ = 2.48, S.D. = 0.99) กรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย ($\bar{X}$ = 2.46, S.D. = 1.05) การศึกษาดูงาน ($\bar{X}$ = 2.44, S.D. = 0.98) และการฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง ($\bar{X}$ = 2.04, S.D. = 0.97) อยู่ในระดับน้อย ในขณะที่สภาพพึงประสงค์ พบว่า การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน ($\bar{X}$ = 4.61, S.D. = 0.58) และการโค้ช ($\bar{X}$ = 4.54, S.D. = 0.63) อยู่ในระดับมากที่สุด เงาการทำงาน ($\bar{X}$ = 4.21, S.D. = 0.79) การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ($\bar{X}$ = 4.13, S.D. = 0.80) การเรียนรู้ด้วยตนเอง ($\bar{X}$ = 4.10, S.D. = 0.86) การเรียนรู้

ผสมผสานแบบ 70:20:10 ($\bar{X}$ = 4.09, S.D. = 0.81) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ($\bar{X}$ = 4.02, S.D. = 0.94) การอบรมและสัมมนา ($\bar{X}$ = 3.98, S.D. = 0.85) การศึกษาดูงาน ($\bar{X}$ = 3.87, S.D. = 0.96) การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง ($\bar{X}$ = 3.87, S.D. = 0.91) การฝึกงาน ($\bar{X}$ = 3.86, S.D. = 1.07) และกรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย ($\bar{X}$ = 3.83, S.D. = 0.99) อยู่ในระดับมาก ความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักการทูต พบว่า วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง ($PNI_{Modified}$ = 0.8978) รองลงมาคือ การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ($PNI_{Modified}$ = 0.6611) การโค้ช ($PNI_{Modified}$ = 0.6440) การศึกษาดูงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.5863) กรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย ($PNI_{Modified}$ = 0.5550) เงาการทำงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.5412) การอบรมและสัมมนา ($PNI_{Modified}$ = 0.4768) การฝึกงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.4645) การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10 ($PNI_{Modified}$ = 0.4484) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.1828) การเรียนรู้ด้วยตนเอง ($PNI_{Modified}$ = 0.1387) และการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.1331) ตามลำดับ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ตารางที่ 4.15 สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์และการตัดสินใจของนักการทูต จำแนกตามวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา

วิธีการฝึกอบรมและพัฒนา กลุ่มสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ	สภาพปัจจุบัน			สภาพพึงประสงค์			$PNI_{Modified}$	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
2. สมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์และการตัดสินใจ								
1. การโค้ช	2.71	0.96	ปานกลาง	4.33	0.67	มาก	0.5960	5
2. เงาการทำงาน	2.78	1.03	ปานกลาง	4.18	0.74	มาก	0.5015	9
3. การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน	3.66	0.97	มาก	4.39	0.68	มาก	0.1991	12
4. การฝึกงาน	2.33	0.88	น้อย	3.74	1.01	มาก	0.6075	4
5. การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน	2.94	1.02	ปานกลาง	3.91	0.87	มาก	0.3286	10
6. การอบรมและสัมมนา	2.55	0.94	ปานกลาง	3.95	0.85	มาก	0.5507	7
7. การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง	2.13	0.94	น้อย	3.96	0.90	มาก	0.8555	1
8. การเรียนรู้ด้วยตนเอง	3.31	1.17	ปานกลาง	4.05	0.80	มาก	0.2254	11
9. กรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย	2.37	0.98	น้อย	3.75	1.00	มาก	0.5845	6
10. การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	2.41	0.96	น้อย	4.03	0.85	มาก	0.6684	2
11. การศึกษาดูงาน	2.24	0.95	น้อย	3.72	1.04	มาก	0.6580	3
12. การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10	2.64	0.99	ปานกลาง	4.01	0.81	มาก	0.5189	8
รวม	**2.67**	**0.45**	**ปานกลาง**	**4.00**	**0.22**	**มาก**	**0.4968**	

จากตารางที่ 4.15 สภาพปัจจุบันของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์และการตัดสินใจของนักการทูต จำแนกตามวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา พบว่า มีการฝึกอบรมและพัฒนาด้วยการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน ($\bar{X}$ = 3.66, S.D. = 0.97) อยู่ในระดับมาก การเรียนรู้ด้วยตนเอง ($\bar{X}$ = 3.31, S.D. = 1.17) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ($\bar{X}$ = 2.94, S.D. = 1.02) เงาการทำงาน ($\bar{X}$ = 2.78, S.D. = 1.03) การโค้ช ($\bar{X}$ = 2.71, S.D. = 0.96) การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10 ($\bar{X}$ = 2.64, S.D. = 0.99) และการอบรมและสัมมนา ($\bar{X}$ = 2.55, S.D. = 0.94) อยู่ในระดับปานกลาง การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ($\bar{X}$ = 2.41, S.D. = 0.96) กรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย ($\bar{X}$ = 2.37, S.D. = 0.98) การฝึกงาน ($\bar{X}$ = 2.33, S.D. = 0.88) การศึกษาดูงาน ($\bar{X}$ = 2.24, S.D. = 0.95) และการฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง ($\bar{X}$ = 2.13, S.D. = 0.94) อยู่ในระดับน้อย ในขณะที่สภาพพึงประสงค์อยู่ในระดับมากทุกวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา ดังนี้ การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}$ = 4.39, S.D. = 0.68) รองลงมาคือ การโค้ช ($\bar{X}$ = 4.33, S.D. = 0.67) เงาการทำงาน ($\bar{X}$ = 4.18, S.D. =

0.74) การเรียนรู้ด้วยตนเอง ($\bar{X}$ = 4.05, S.D. = 0.80) การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ($\bar{X}$ = 4.03, S.D. = 0.85) การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10 ($\bar{X}$ = 4.01, S.D. = 0.81) การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง ($\bar{X}$ = 3.96, S.D. = 0.90) การอบรมและสัมมนา ($\bar{X}$= 3.95, S.D. = 0.85) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ($\bar{X}$ = 3.91, S.D. = 0.87) กรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย ($\bar{X}$ = 3.75, S.D. = 1.00) การฝึกงาน ($\bar{X}$ = 3.74, S.D. = 1.01) และการศึกษาดูงาน ($\bar{X}$ = 3.72, S.D. = 1.04) ความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์และการตัดสินใจของนักการทูต พบว่า วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง ($PNI_{Modified}$ = 0.8555) รองลงมาคือ การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ($PNI_{Modified}$ = 0.6684) การศึกษาดูงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.6580) การฝึกงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.6075) และการโค้ช ($PNI_{Modified}$ = 0.5960) กรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย ($PNI_{Modified}$ = 0.5845) การอบรมและสัมมนา ($PNI_{Modified}$ = 0.5507) การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10 ($PNI_{Modified}$ = 0.5189) เงาการทำงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.5015) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.3286) การเรียนรู้ด้วยตนเอง ($PNI_{Modified}$ = 0.2254) และการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.1991) ตามลำดับ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ตารางที่ 4.16 สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะด้านวิสัยทัศน์ของนักการทูต จำแนกตามวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา

วิธีการฝึกอบรมและพัฒนา กลุ่มสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ	สภาพปัจจุบัน			สภาพพึงประสงค์			$PNI_{Modified}$	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
3. สมรรถนะด้านวิสัยทัศน์								
1. การโค้ช	2.51	1.03	ปานกลาง	4.30	0.81	มาก	0.7098	2
2. เงาการทำงาน	2.73	1.12	ปานกลาง	4.22	0.84	มาก	0.5466	8
3. การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน	3.31	1.03	ปานกลาง	4.36	0.72	มาก	0.3157	11
4. การฝึกงาน	2.30	1.00	น้อย	3.73	1.15	มาก	0.6261	5
5. การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน	2.83	1.03	ปานกลาง	3.95	0.99	มาก	0.3968	10
6. การอบรมและสัมมนา	2.50	0.93	น้อย	3.91	0.90	มาก	0.5650	7
7. การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง	2.18	0.96	น้อย	3.84	1.01	มาก	0.7595	1
8. การเรียนรู้ด้วยตนเอง	3.18	1.13	ปานกลาง	4.04	0.88	มาก	0.2730	12
9. กรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย	2.40	0.97	น้อย	3.80	1.01	มาก	0.5833	6
10. การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	2.43	0.95	น้อย	4.03	0.90	มาก	0.6615	3
11. การศึกษาดูงาน	2.31	0.98	น้อย	3.80	0.98	มาก	0.6432	4
12. การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10	2.62	0.93	ปานกลาง	4.04	0.88	มาก	0.5430	9
รวม	**2.61**	**0.35**	**ปานกลาง**	**4.00**	**0.02**	**มาก**	**0.5348**	

จากตารางที่ 4.16 สภาพปัจจุบันของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะด้านวิสัยทัศน์ของนักการทูต จำแนกตามวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา พบว่า มีการฝึกอบรมและพัฒนาด้วยการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน ($\bar{X}$ = 3.31, S.D. = 1.03) การเรียนรู้ด้วยตนเอง ($\bar{X}$ = 3.18, S.D. = 1.13) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ($\bar{X}$ = 2.83, S.D. = 1.03) เงาการทำงาน ($\bar{X}$ = 2.73, S.D. = 1.12) การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10 ($\bar{X}$ = 2.62, S.D. = 0.93) และการโค้ช ($\bar{X}$ = 2.51, S.D. = 1.03) อยู่ในระดับปานกลาง การอบรมและสัมมนา ($\bar{X}$ = 2.50, S.D. = 0.93) การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ($\bar{X}$ = 2.43, S.D. = 0.95) กรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย ($\bar{X}$ = 2.40, S.D. = 0.97) การศึกษาดูงาน ($\bar{X}$ = 2.31, S.D. = 0.98) การฝึกงาน ($\bar{X}$ = 2.30, S.D. = 1.00) และการฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง ($\bar{X}$ = 2.18, S.D. = 0.96) อยู่ในระดับน้อย ในขณะที่สภาพพึงประสงค์อยู่ในระดับมากทุกวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา ดังนี้ การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}$ = 4.36, S.D. = 0.72) รองลงมาคือ การโค้ช ($\bar{X}$ = 4.30, S.D. = 0.81) เงาการทำงาน ($\bar{X}$ = 4.22, S.D. = 0.84) การเรียนรู้ด้วยตนเอง และการเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10 มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{X}$ = 4.04, S.D. = 0.88) การสร้างเครือข่ายเพื่อการ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

พัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ($\bar{X}$= 4.03, S.D. = 0.90) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ($\bar{X}$ = 3.95, S.D. = 0.99) การอบรมและสัมมนา ($\bar{X}$ = 3.91, S.D. = 0.90) การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง ($\bar{X}$ = 3.84, S.D. = 1.01) กรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย และการศึกษาดูงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{X}$ = 3.80, S.D. = 1.01, 0.98) และการฝึกงาน ($\bar{X}$ = 3.73, S.D. = 1.15) ความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะด้านวิสัยทัศน์ของนักการทูต พบว่า วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง ($PNI_{Modified}$ = 0.7595) รองลงมาคือ การโค้ช ($PNI_{Modified}$ = 0.7098) การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ($PNI_{Modified}$ = 0.6615) การศึกษาดูงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.6432) การฝึกงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.6261) กรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย ($PNI_{Modified}$ = 0.5833) การอบรมและสัมมนา ($PNI_{Modified}$ = 0.5650) เงาการทำงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.5466) การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10 ($PNI_{Modified}$ = 0.5430) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.3968) การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.3157) และการเรียนรู้ด้วยตนเอง ($PNI_{Modified}$ = 0.2730) ตามลำดับ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ตารางที่ 4.17 สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานของนักการทูต จำแนกตามวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา

วิธีการฝึกอบรมและพัฒนา กลุ่มสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ	สภาพปัจจุบัน $\bar{X}$	S.D.	แปลผล	สภาพพึงประสงค์ $\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$PNI_{Modified}$	ลำดับ
4. สมรรถนะด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน								
1. การโค้ช	2.95	1.03	ปานกลาง	4.31	0.78	มาก	0.4639	8
2. เงาการทำงาน	2.93	1.14	ปานกลาง	4.18	0.82	มาก	0.4253	9
3. การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน	3.54	1.01	มาก	4.38	0.72	มาก	0.2367	12
4. การฝึกงาน	2.45	1.02	น้อย	3.78	1.03	มาก	0.5399	5
5. การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน	2.84	1.02	ปานกลาง	3.87	0.94	มาก	0.3642	10
6. การอบรมและสัมมนา	2.44	0.92	น้อย	3.81	0.94	มาก	0.5624	4
7. การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง	2.23	0.96	น้อย	3.85	0.98	มาก	0.7285	1
8. การเรียนรู้ด้วยตนเอง	3.13	1.15	ปานกลาง	3.96	0.91	มาก	0.2680	11
9. กรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย	2.38	1.01	น้อย	3.73	1.04	มาก	0.5647	3
10. การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	2.51	0.98	ปานกลาง	3.94	0.87	มาก	0.5698	2
11. การศึกษาดูงาน	2.39	0.98	น้อย	3.66	1.13	มาก	0.5324	6
12. การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10	2.65	0.93	ปานกลาง	3.98	0.83	มาก	0.5039	7
รวม	**2.70**	**0.39**	**ปานกลาง**	**3.95**	**0.23**	**มาก**	**0.4633**	

จากตารางที่ 4.17 สภาพปัจจุบันของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ของนักการทูต จำแนกตามวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา พบว่า มีการฝึกอบรมและพัฒนาด้วยการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน ($\bar{X}$ = 3.54, S.D. = 1.01) อยู่ในระดับมาก การเรียนรู้ด้วยตนเอง ($\bar{X}$ = 3.13, S.D. = 1.15) การโค้ช ($\bar{X}$ = 2.95, S.D. = 1.03) เงาการทำงาน ($\bar{X}$ = 2.93, S.D. = 1.14) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ($\bar{X}$ = 2.84, S.D. = 1.02) การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10 ($\bar{X}$ = 2.65, S.D. = 0.93) และการสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ($\bar{X}$ = 2.51, S.D. = 0.98) อยู่ในระดับปานกลาง การฝึกงาน ($\bar{X}$ = 2.45, S.D. = 1.02) การอบรมและสัมมนา ($\bar{X}$ = 2.44, S.D. = 0.92) กรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย ($\bar{X}$ = 2.38, S.D. = 1.01) การศึกษาดูงาน ($\bar{X}$ = 2.39, S.D. = 0.98) และการฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง ($\bar{X}$ = 2.23, S.D. = 0.96) อยู่ในระดับน้อย ในขณะที่สภาพพึงประสงค์อยู่ในระดับมากทุกวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา ดังนี้ การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}$ = 4.38, S.D. = 0.72) รองลงมาคือ การโค้ช ($\bar{X}$ = 4.31, S.D. = 0.78) เงาการทำงาน ($\bar{X}$ = 4.18, S.D. = 0.82) การ

เรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10 ($\bar{X}$ = 3.98, S.D. = 0.83) การเรียนรู้ด้วยตนเอง ($\bar{X}$ = 3.96, S.D. = 0.91) การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ($\bar{X}$ = 3.94, S.D. = 0.87) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ($\bar{X}$ = 3.87, S.D. = 0.94) การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง ($\bar{X}$ = 3.85, S.D. = 0.98) การอบรมและสัมมนา ($\bar{X}$ = 3.81, S.D. = 0.94) การฝึกงาน ($\bar{X}$ = 3.78, S.D. = 1.03) กรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย ($\bar{X}$ = 3.73, S.D. = 1.04) และการศึกษาดูงาน ($\bar{X}$ = 3.66, S.D. = 1.13) ความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานของนักการทูต พบว่า วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง ($PNI_{Modified}$ = 0.7285) รองลงมาคือ การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพทางวิชาชีพ ($PNI_{Modified}$ = 0.5698) กรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย ($PNI_{Modified}$ = 0.5647) การอบรมและสัมมนา ($PNI_{Modified}$ = 0.5624) การฝึกงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.5399) การศึกษาดูงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.5324) การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10 ($PNI_{Modified}$ = 0.5039) การโค้ช ($PNI_{Modified}$ = 0.4639) เงาการทำงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.4253) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.3642) การเรียนรู้ด้วยตนเอง ($PNI_{Modified}$ = 0.2680) และการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.2367) ตามลำดับ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ตารางที่ 4.18 สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะด้านความไวต่อการรับรู้และการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมที่แตกต่างของนักการทูต จำแนกตามวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา

วิธีการฝึกอบรมและพัฒนากลุ่มสมรรถนะด้านการสร้างความสัมพันธ์	สภาพปัจจุบัน			สภาพพึงประสงค์			$PNI_{Modified}$	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
5. สมรรถนะด้านความไวต่อการรับรู้และการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมที่แตกต่าง								
1. การโค้ช	2.69	1.05	ปานกลาง	4.07	0.90	มาก	0.5147	6
2. เงาการทำงาน	2.81	1.09	ปานกลาง	3.99	0.90	มาก	0.4178	9
3. การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน	3.54	1.07	มาก	4.40	0.72	มาก	0.2426	12
4. การฝึกงาน	2.34	0.98	น้อย	3.81	1.06	มาก	0.6292	2
5. การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน	2.90	1.08	ปานกลาง	4.00	0.91	มาก	0.3788	10
6. การอบรมและสัมมนา	2.53	1.10	ปานกลาง	3.73	1.06	มาก	0.4745	8
7. การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง	2.18	1.00	น้อย	3.73	1.07	มาก	0.7061	1
8. การเรียนรู้ด้วยตนเอง	3.21	1.15	ปานกลาง	4.03	0.92	มาก	0.2558	11
9. กรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย	2.37	1.03	น้อย	3.65	1.10	มาก	0.5395	5
10. การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	2.58	1.04	ปานกลาง	4.01	0.93	มาก	0.5557	4
11. การศึกษาดูงาน	2.39	1.05	น้อย	3.73	1.09	มาก	0.5575	3
12. การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10	2.68	1.15	ปานกลาง	3.98	1.00	มาก	0.4852	7
รวม	**2.69**	**0.39**	**ปานกลาง**	**3.93**	**0.21**	**มาก**	**0.4623**	

จากตารางที่ 4.18 สภาพปัจจุบันของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะด้านความไวต่อการรับรู้และการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมที่แตกต่างของนักการทูต จำแนกตามวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา พบว่า มีการฝึกอบรมและพัฒนาด้วยการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน ($\bar{X}$ = 3.54, S.D. = 1.07) อยู่ในระดับมาก การเรียนรู้ด้วยตนเอง ($\bar{X}$ = 3.21, S.D. = 1.15) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ($\bar{X}$ = 2.90, S.D. = 1.08) เงาการทำงาน ($\bar{X}$ = 2.81, S.D. = 1.09) การโค้ช ($\bar{X}$ = 2.69, S.D. = 1.05) การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10 ($\bar{X}$ = 2.68, S.D. = 1.15) การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ($\bar{X}$ = 2.58, S.D. = 1.04) และการอบรมและสัมมนา ($\bar{X}$ = 2.53, S.D. = 1.10) อยู่ในระดับปานกลาง การศึกษาดูงาน ($\bar{X}$ = 2.39, S.D. = 1.05) กรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย ($\bar{X}$ = 2.37, S.D. = 1.03) การฝึกงาน ($\bar{X}$ = 2.34, S.D. = 0.98) และการฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง ($\bar{X}$ = 2.18, S.D. = 1.00) อยู่ในระดับน้อย ในขณะที่สภาพพึงประสงค์อยู่ในระดับมากทุกวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา ดังนี้ การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงานมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X}$ = 4.40, S.D. = 0.72) รองลงมาคือ การโค้ช ($\bar{X}$ = 4.07, S.D. = 0.90) การเรียนรู้ด้วยตนเอง ($\bar{X}$ = 4.03, S.D. = 0.92) การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ($\bar{X}$ =

4.01, S.D. = 0.93) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ($\bar{X}$ = 4.00, S.D. = 0.91) เงาการทำงาน ($\bar{X}$ = 3.99, S.D. = 0.90) การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10 ($\bar{X}$ = 3.98, S.D. = 1.00) การฝึกงาน ($\bar{X}$ = 3.81, S.D. = 1.06) การศึกษาดูงาน การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง และการอบรมและสัมมนา มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{X}$ = 3.73, S.D. = 1.09, 1.07, 1.06) และกรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย ($\bar{X}$ = 3.65, S.D. = 1.10) ความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะด้านความไวต่อการรับรู้และการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมที่แตกต่างของนักการทูต พบว่า วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง ($PNI_{Modified}$ = 0.7061) รองลงมา คือ การฝึกงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.6292) การศึกษาดูงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.5575) การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ($PNI_{Modified}$ = 0.5557) กรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย ($PNI_{Modified}$ = 0.5395) การโค้ช ($PNI_{Modified}$ = 0.5147) การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10 ($PNI_{Modified}$ = 0.4852) การอบรมและสัมมนา ($PNI_{Modified}$ = 0.4745) เงาการทำงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.4178) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.3788) การเรียนรู้ด้วยตนเอง ($PNI_{Modified}$ = 0.2558) และการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.2426) ตามลำดับ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ตารางที่ 4.19 สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองของนักการทูต จำแนกตามวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา

วิธีการฝึกอบรมและพัฒนากลุ่มสมรรถนะด้านการสร้างความสัมพันธ์	สภาพปัจจุบัน			สภาพพึงประสงค์			$PNI_{Modified}$	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
6. ทักษะการเจรจาต่อรอง								
1. การโค้ช	2.67	1.10	ปานกลาง	4.45	0.70	มาก	0.6703	3
2. เงาการทำงาน	2.84	1.14	ปานกลาง	4.31	0.80	มาก	0.5176	9
3. การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน	3.50	1.11	ปานกลาง	4.48	0.68	มาก	0.279	12
4. การฝึกงาน	2.24	1.02	น้อย	3.79	1.11	มาก	0.6896	2
5. การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน	2.59	1.09	ปานกลาง	3.91	0.96	มาก	0.5105	10
6. การอบรมและสัมมนา	2.52	1.03	ปานกลาง	4.14	0.89	มาก	0.6413	4
7. การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง	2.33	0.98	น้อย	4.19	0.88	มาก	0.7946	1
8. การเรียนรู้ด้วยตนเอง	3.15	1.17	ปานกลาง	4.11	0.91	มาก	0.3038	11
9. กรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย	2.35	1.01	น้อย	3.83	1.12	มาก	0.6277	5
10. การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	2.48	1.05	น้อย	4.01	0.93	มาก	0.6168	7
11. การศึกษาดูงาน	2.21	1.16	น้อย	3.58	1.32	มาก	0.6226	6
12. การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10	2.57	0.97	ปานกลาง	3.96	0.94	มาก	0.5413	8
รวม	**2.62**	**0.38**	**ปานกลาง**	**4.06**	**0.27**	**มาก**	**0.5501**	

จากตารางที่ 4.19 สภาพปัจจุบันของการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองของนักการทูต จำแนกตามวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา พบว่า มีการฝึกอบรมและพัฒนาด้วยการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน ($\bar{X}$ = 3.50, S.D. = 1.11) การเรียนรู้ด้วยตนเอง ($\bar{X}$ = 3.15, S.D. = 1.17) เงาการทำงาน ($\bar{X}$ = 2.84, S.D. = 1.14) การโค้ช ($\bar{X}$ = 2.67, S.D. = 1.10) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ($\bar{X}$ = 2.59, S.D. = 1.09) การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10 ($\bar{X}$ = 2.57, S.D. = 0.97) และการอบรมและสัมมนา ($\bar{X}$ = 2.52, S.D. = 1.03) อยู่ในระดับปานกลาง การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ($\bar{X}$ = 2.48, S.D. = 1.05) กรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย ($\bar{X}$ = 2.35, S.D. = 1.01) การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง ($\bar{X}$ = 2.33, S.D. = 0.98) การฝึกงาน ($\bar{X}$ = 2.24, S.D. = 1.02) และการศึกษาดูงาน ($\bar{X}$ = 2.21, S.D. = 1.16) อยู่ในระดับน้อย ในขณะที่สภาพพึงประสงค์อยู่ในระดับมากทุกวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา ดังนี้ การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X}$ = 4.48, S.D. = 0.68) รองลงมาคือ การโค้ช ($\bar{X}$ = 4.45, S.D. = 0.70) เงาการทำงาน ($\bar{X}$ = 4.31, S.D. = 0.80) การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง ($\bar{X}$ = 4.19, S.D. = 0.88) การอบรมและสัมมนา ($\bar{X}$ = 4.14, S.D. = 0.89) การเรียนรู้ด้วยตนเอง ($\bar{X}$ =

4.11, S.D. = 0.91) การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ($\bar{x}$ = 4.01, S.D. = 0.93) การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10 ($\bar{x}$ = 3.96, S.D. = 0.94) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ($\bar{x}$ = 3.91, S.D. = 0.96) กรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย ($\bar{x}$ = 3.83, S.D. = 1.12) การฝึกงาน ($\bar{x}$= 3.79, S.D. = 1.11) และการศึกษาดูงาน ($\bar{x}$ = 3.58, S.D. = 1.32) ความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองของนักการทูต พบว่า วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีความต้องการสูงสุด คือ การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง ($PNI_{Modified}$ = 0.7946) รองลงมาคือ การฝึกงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.6896) การโค้ช ($PNI_{Modified}$ = 0.6703) การอบรมและสัมมนา ($PNI_{Modified}$ = 0.6413) กรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย ($PNI_{Modified}$ = 0.6277) การศึกษาดูงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.6226) การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ($PNI_{Modified}$ = 0.6168) การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10 ($PNI_{Modified}$ = 0.5413) เงาการทำงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.5176) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.5105) การเรียนรู้ด้วยตนเอง ($PNI_{Modified}$ = 0.3038) และการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.2798) ตามลำดับ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ตารางที่ 4.20 สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะด้านการสื่อสารภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และภาษาต่างประเทศอื่น ๆ ของนักการทูต จำแนกตามวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา

วิธีการฝึกอบรมและพัฒนากลุ่มสมรรถนะด้านการสร้างความสัมพันธ์	สภาพปัจจุบัน			สภาพพึงประสงค์			$PNI_{Modified}$	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
7. สมรรถนะด้านการสื่อสารภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และภาษาต่างประเทศอื่น ๆ								
1. การโค้ช	2.61	1.11	ปานกลาง	4.18	0.91	มาก	0.6022	5
2. เงาการทำงาน	2.74	1.13	ปานกลาง	4.08	0.93	มาก	0.4878	8
3. การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน	3.54	1.10	มาก	4.45	0.66	มาก	0.2560	11
4. การฝึกงาน	2.35	1.03	น้อย	3.81	1.12	มาก	0.6252	3
5. การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน	2.65	1.02	ปานกลาง	3.84	0.99	มาก	0.4474	10
6. การอบรมและสัมมนา	2.75	1.04	ปานกลาง	4.17	0.85	มาก	0.5167	7
7. การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง	2.36	0.99	น้อย	4.00	1.02	มาก	0.6949	1
8. การเรียนรู้ด้วยตนเอง	3.40	1.13	ปานกลาง	4.21	0.86	มาก	0.2390	12
9. กรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย	2.45	1.05	น้อย	3.80	1.19	มาก	0.5527	6
10. การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	2.50	1.01	น้อย	4.03	1.00	มาก	0.6090	4
11. การศึกษาดูงาน	2.27	1.08	น้อย	3.74	1.15	มาก	0.6507	2
12. การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10	2.72	1.04	ปานกลาง	4.02	0.92	มาก	0.4775	9
รวม	**2.70**	**0.40**	**ปานกลาง**	**4.03**	**0.20**	**มาก**	**0.4955**	

จากตารางที่ 4.20 สภาพปัจจุบันของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะด้านการสื่อสารภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และภาษาต่างประเทศอื่น ๆ ของนักการทูต จำแนกตามวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา พบว่า มีการฝึกอบรมและพัฒนาด้วยการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน ($\bar{X}$ = 3.54, S.D. = 1.10) อยู่ในระดับมาก การเรียนรู้ด้วยตนเอง ($\bar{X}$ = 3.40, S.D. = 1.13) การอบรมและสัมมนา ($\bar{X}$ = 2.75, S.D. = 1.04) เงาการทำงาน ($\bar{X}$ = 2.74, S.D. = 1.13) การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10 ($\bar{X}$ = 2.72, S.D. = 1.04) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ($\bar{X}$ = 2.65, S.D. = 1.02) และการโค้ช ($\bar{X}$ = 2.61, S.D. = 1.11) อยู่ในระดับปานกลาง และการสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ($\bar{X}$ = 2.50, S.D. = 1.01) กรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย ($\bar{X}$ = 2.45, S.D. = 1.05) การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง ($\bar{X}$ = 2.36, S.D. = 0.99) การฝึกงาน ($\bar{X}$ = 2.35, S.D. = 1.03) และการศึกษาดูงาน ($\bar{X}$ = 2.27, S.D. = 1.08) อยู่ในระดับน้อย ในขณะที่สภาพพึงประสงค์อยู่ในระดับมากทุกวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา ดังนี้ การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X}$ = 4.45, S.D. = 0.66) รองลงมาคือ การเรียนรู้ด้วยตนเอง ($\bar{X}$ = 4.21, S.D. = 0.86) การโค้ช ($\bar{X}$ = 4.18, S.D. = 0.91) การอบรมและสัมมนา ($\bar{X}$ = 4.17, S.D. =

0.85) เงาการทำงาน ($\bar{x}$ = 4.08, S.D. = 0.93) การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ($\bar{x}$ = 4.03, S.D. = 1.00) การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10 ($\bar{x}$ = 4.02, S.D. = 0.92) การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง ($\bar{x}$ = 4.00, S.D. = 1.02) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ($\bar{x}$ = 3.84, S.D. = 0.99) การฝึกงาน ($\bar{x}$ = 3.81, S.D. = 1.12) กรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย ($\bar{x}$ = 3.80, S.D. = 1.19) และการศึกษาดูงาน ($\bar{x}$ = 3.74, S.D. = 1.15) ความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะด้านการสื่อสารภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และภาษาต่างประเทศอื่น ๆ ของนักการทูต พบว่า วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง ($PNI_{Modified}$ = 0.6949) รองลงมาคือ การศึกษาดูงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.6507) การฝึกงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.6252) การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ($PNI_{Modified}$ = 0.6090) การโค้ช ($PNI_{Modified}$ = 0.6022) กรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย ($PNI_{Modified}$ = 0.5527) การอบรมและสัมมนา ($PNI_{Modified}$ = 0.5167) เงาการทำงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.4878) การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10 ($PNI_{Modified}$ = 0.4775) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.4474) การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.2560) และการเรียนรู้ด้วยตนเอง ($PNI_{Modified}$ = 0.2390) ตามลำดับ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ตารางที่ 4.21 สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่นและการทำงานเป็นทีมของนักการทูต จำแนกตามวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา

วิธีการฝึกอบรมและพัฒนากลุ่มสมรรถนะด้านการสร้างความสัมพันธ์	สภาพปัจจุบัน			สภาพพึงประสงค์			$PNI_{Modified}$	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
8. สมรรถนะด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่นและการทำงานเป็นทีม								
1. การโค้ช	2.69	1.05	ปานกลาง	4.19	0.88	มาก	0.5573	5
2. เงาการทำงาน	2.79	1.07	ปานกลาง	4.13	0.88	มาก	0.4776	9
3. การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน	3.50	1.07	ปานกลาง	4.47	0.67	มาก	0.2774	12
4. การฝึกงาน	2.51	1.00	ปานกลาง	3.87	1.07	มาก	0.5415	7
5. การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน	2.95	1.06	ปานกลาง	3.99	0.99	มาก	0.3536	10
6. การอบรมและสัมมนา	2.38	0.99	น้อย	3.83	1.04	มาก	0.6077	2
7. การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง	2.26	0.97	น้อย	3.86	1.03	มาก	0.7072	1
8. การเรียนรู้ด้วยตนเอง	3.07	1.17	ปานกลาง	3.97	0.97	มาก	0.2948	11
9. กรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย	2.28	0.99	น้อย	3.56	1.25	มาก	0.5602	4
10. การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	2.54	1.06	ปานกลาง	3.95	1.03	มาก	0.5541	6
11. การศึกษาดูงาน	2.31	1.10	น้อย	3.67	1.24	มาก	0.5903	3
12. การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10	2.66	0.94	ปานกลาง	3.98	0.95	มาก	0.4984	8
รวม	**2.66**	**0.37**	**ปานกลาง**	**3.96**	**0.24**	**มาก**	**0.4862**	

จากตารางที่ 4.21 สภาพปัจจุบันของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่นและการทำงานเป็นทีมของนักการทูต จำแนกตามวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา พบว่า มีการฝึกอบรมและพัฒนาด้วยการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน ($\bar{X}$ = 3.50, S.D. = 1.07) การเรียนรู้ด้วยตนเอง ($\bar{X}$ = 3.07, S.D. = 1.17) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ($\bar{X}$ = 2.95, S.D. = 1.06) เงาการทำงาน ($\bar{X}$ = 2.79, S.D. = 1.07) การโค้ช ($\bar{X}$ = 2.69, S.D. = 1.05) การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10 ($\bar{X}$ = 2.66, S.D. = 0.94) การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ($\bar{X}$ = 2.54, S.D. = 1.06) และการฝึกงาน ($\bar{X}$ = 2.51, S.D. = 1.00) อยู่ในระดับปานกลาง การอบรมและสัมมนา ($\bar{X}$ = 2.38, S.D. = 0.99) การศึกษาดูงาน ($\bar{X}$ = 2.31, S.D. = 1.10) กรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย ($\bar{X}$ = 2.28, S.D. = 0.99) และการฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง ($\bar{X}$ = 2.26, S.D. = 0.97) อยู่ในระดับน้อย ในขณะที่สภาพพึงประสงค์อยู่ในระดับมากทุกวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา ดังนี้ การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X}$ = 4.47, S.D. = 0.67) รองลงมาคือ การโค้ช ($\bar{X}$ = 4.19, S.D. = 0.88) เงาการทำงาน ($\bar{X}$ = 4.13, S.D. = 0.88) การ

สับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ($\bar{X}$ = 3.99 S.D. = 0.99) การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10 ($\bar{X}$ = 3.98, S.D. = 0.95) การเรียนรู้ด้วยตนเอง ($\bar{X}$ = 3.97, S.D. = 0.97) การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ($\bar{X}$ = 3.95, S.D. = 1.03) การฝึกงาน ($\bar{X}$ = 3.87, S.D. = 1.07) การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง ($\bar{X}$ = 3.86, S.D. = 1.03) การอบรมและสัมมนา ($\bar{X}$ = 3.83, S.D. = 1.04) การศึกษาดูงาน ($\bar{X}$ = 3.67, S.D. = 1.24) และกรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย ($\bar{X}$ = 3.56, S.D. = 1.25) ความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่นและการทำงานเป็นทีมของนักการทูต พบว่า วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง ($PNI_{Modified}$ = 0.7072) รองลงมาคือ การอบรมและสัมมนา ($PNI_{Modified}$ = 0.6077) การศึกษาดูงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.5903) กรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย ($PNI_{Modified}$ = 0.5602) การโค้ช ($PNI_{Modified}$ = 0.5573) การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ($PNI_{Modified}$ = 0.5541) การฝึกงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.5415) การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10 ($PNI_{Modified}$ = 0.4984) เงาการทำงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.4776) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.3536) การเรียนรู้ด้วยตนเอง ($PNI_{Modified}$ = 0.2948) และการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.2774) ตามลำดับ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ตารางที่ 4.22 สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะด้านความคิดเชิงกลยุทธ์ของนักการทูต จำแนกตามวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา

วิธีการฝึกอบรมและพัฒนา กลุ่มสมรรถนะด้านกลยุทธ์	สภาพปัจจุบัน			สภาพพึงประสงค์			$PNI_{Modified}$	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
9. สมรรถนะด้านความคิดเชิงกลยุทธ์								
1. การโค้ช	2.55	1.12	ปานกลาง	4.31	0.81	มาก	0.6939	4
2. เงาการทำงาน	2.72	1.16	ปานกลาง	4.24	0.85	มาก	0.5590	8
3. การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน	3.18	1.09	ปานกลาง	4.40	0.72	มาก	0.3827	11
4. การฝึกงาน	2.19	0.94	น้อย	3.84	1.11	มาก	0.7543	2
5. การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน	2.52	1.06	ปานกลาง	3.88	0.98	มาก	0.5414	9
6. การอบรมและสัมมนา	2.48	0.97	น้อย	4.10	0.87	มาก	0.6521	5
7. การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง	2.28	0.96	น้อย	4.03	0.91	มาก	0.7729	1
8. การเรียนรู้ด้วยตนเอง	2.88	1.08	ปานกลาง	3.97	0.91	มาก	0.3757	12
9. กรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย	2.36	0.98	น้อย	3.80	1.04	มาก	0.6113	7
10. การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	2.44	0.93	น้อย	3.95	0.92	มาก	0.6222	6
11. การศึกษาดูงาน	2.17	0.95	น้อย	3.74	1.06	มาก	0.7217	3
12. การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10	2.60	0.88	ปานกลาง	3.93	0.85	มาก	0.5128	10
รวม	**2.53**	**0.29**	**ปานกลาง**	**4.02**	**0.21**	**มาก**	**0.5875**	

จากตารางที่ 4.22 สภาพปัจจุบันของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะด้านความคิดเชิงกลยุทธ์ของนักการทูต จำแนกตามวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา พบว่า มีการฝึกอบรมและพัฒนาด้วยการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน ($\bar{x}$ = 3.18, S.D. = 1.09) การเรียนรู้ด้วยตนเอง ($\bar{x}$ = 2.88, S.D. = 1.08) เงาการทำงาน ($\bar{x}$ = 2.72, S.D. = 1.16) การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10 ($\bar{x}$ = 2.60, S.D. = 0.88) การโค้ช ($\bar{x}$ = 2.55, S.D. = 1.12) และการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ($\bar{x}$ = 2.52, S.D. = 1.06) อยู่ในระดับปานกลาง การอบรมและสัมมนา ($\bar{x}$ = 2.48, S.D. = 0.97) การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ($\bar{x}$ = 2.44, S.D. = 0.93) กรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย ($\bar{x}$ = 2.36, S.D. = 0.98) การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง ($\bar{x}$ = 2.28, S.D. = 0.96) การฝึกงาน ($\bar{x}$ = 2.19, S.D. = 0.94) และการศึกษาดูงาน ($\bar{x}$ = 2.17, S.D. = 0.95) อยู่ในระดับน้อย ในขณะที่สภาพพึงประสงค์อยู่ในระดับมากทุกวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา ดังนี้ การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{x}$ = 4.40, S.D. = 0.72) รองลงมาคือ การโค้ช ($\bar{x}$ = 4.31, S.D. = 0.81) เงาการทำงาน ($\bar{x}$ = 4.24, S.D. = 0.85) การอบรมและสัมมนา ($\bar{x}$ = 4.10, S.D. =

0.87) การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง ($\bar{X}$ = 4.03, S.D. = 0.91) การเรียนรู้ด้วยตนเอง ($\bar{X}$ = 3.97, S.D. = 0.91) การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพทางวิชาชีพ ($\bar{X}$ = 3.95, S.D. = 0.92) การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10 ($\bar{X}$ = 3.93, S.D. = 0.85) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ($\bar{X}$ = 3.88, S.D. = 0.98) การฝึกงาน ($\bar{X}$ = 3.84, S.D. = 1.11) กรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย ($\bar{X}$ = 3.80, S.D. = 1.04) และการศึกษาดูงาน ($\bar{X}$ = 3.74, S.D. = 1.06) ความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะด้านความคิดเชิงกลยุทธ์ของนักการทูต พบว่า วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง ($PNI_{Modified}$ = 0.7729) รองลงมาคือ การฝึกงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.7543) การศึกษาดูงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.7217) การโค้ช ($PNI_{Modified}$ = 0.6939) การอบรมและสัมมนา ($PNI_{Modified}$ = 0.6521) การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพทางวิชาชีพ ($PNI_{Modified}$ = 0.6222) กรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย ($PNI_{Modified}$ = 0.6113) เงาการทำงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.5590) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.5414) การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10 ($PNI_{Modified}$ = 0.5128) การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.3827) และการเรียนรู้ด้วยตนเอง ($PNI_{Modified}$ = 0.3757) ตามลำดับ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ตารางที่ 4.23 สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะด้านการสร้างเครือข่ายทางยุทธศาสตร์ของนักการทูต จำแนกตามวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา

วิธีการฝึกอบรมและพัฒนา กลุ่มสมรรถนะด้านกลยุทธ์	สภาพปัจจุบัน			สภาพพึงประสงค์			$PNI_{Modified}$	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
10. สมรรถนะด้านการสร้างเครือข่ายทางยุทธศาสตร์								
1. การโค้ช	2.39	0.95	น้อย	4.05	0.88	มาก	0.6946	2
2. เงาการทำงาน	2.57	1.06	ปานกลาง	4.06	0.87	มาก	0.5828	8
3. การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน	3.11	1.10	ปานกลาง	4.24	0.76	มาก	0.3646	12
4. การฝึกงาน	2.22	0.97	น้อย	3.70	1.11	มาก	0.6642	5
5. การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน	2.54	1.07	ปานกลาง	3.90	0.95	มาก	0.5328	9
6. การอบรมและสัมมนา	2.29	0.96	น้อย	3.82	0.96	มาก	0.6703	4
7. การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง	2.14	0.99	น้อย	3.77	1.05	มาก	0.7588	1
8. การเรียนรู้ด้วยตนเอง	2.83	1.11	ปานกลาง	3.90	0.95	มาก	0.3785	11
9. กรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย	2.26	1.00	น้อย	3.66	1.14	มาก	0.6188	6
10. การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	2.51	1.02	ปานกลาง	4.06	0.89	มาก	0.6179	7
11. การศึกษาดูงาน	2.23	0.99	น้อย	3.76	1.08	มาก	0.6860	3
12. การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10	2.55	0.91	ปานกลาง	3.89	0.90	มาก	0.5280	10
รวม	**2.47**	**0.28**	**ปานกลาง**	**3.90**	**0.17**	**มาก**	**0.5795**	

จากตารางที่ 4.23 สภาพปัจจุบันของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะด้านการสร้างเครือข่ายทางยุทธศาสตร์ของนักการทูต จำแนกตามวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา พบว่า มีการฝึกอบรมและพัฒนาด้วยการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน ($\bar{X}$ = 3.11, S.D. = 1.10) การเรียนรู้ด้วยตนเอง ($\bar{X}$ = 2.83, S.D. = 1.11) เงาการทำงาน ($\bar{X}$ = 2.57, S.D. = 1.06) การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10 ($\bar{X}$ = 2.55, S.D. = 0.91) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ($\bar{X}$ = 2.54, S.D. = 1.07) และการสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ($\bar{X}$ = 2.51, S.D. = 1.02) อยู่ในระดับปานกลาง การโค้ช ($\bar{X}$ = 2.39, S.D. = 0.95) การอบรมและสัมมนา ($\bar{X}$ = 2.29, S.D. = 0.96) กรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย ($\bar{X}$ = 2.26, S.D. = 1.00) การศึกษาดูงาน ($\bar{X}$ = 2.23, S.D. = 0.99) การฝึกงาน ($\bar{X}$ = 2.22, S.D. = 0.97) และการฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง ($\bar{X}$ = 2.14, S.D. = 0.99) อยู่ในระดับน้อย ในขณะที่สภาพพึงประสงค์อยู่ในระดับมากทุกวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา ดังนี้ การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X}$ = 4.24, S.D. = 0.76) รองลงมาคือ การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และเงาการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{X}$ = 4.06, S.D. = 0.89, 0.87) การโค้ช ($\bar{X}$ = 4.05, S.D. = 0.88) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน

และการเรียนรู้ด้วยตนเอง มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{X}$ = 3.90, S.D. = 0.95) การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10 ($\bar{X}$ = 3.89, S.D. = 0.90) การอบรมและสัมมนา ($\bar{X}$ = 3.82, S.D. = 0.96) การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง ($\bar{X}$ = 3.77, S.D. = 1.05) การศึกษาดูงาน ($\bar{X}$ = 3.76, S.D. = 1.08) การฝึกงาน ($\bar{X}$ = 3.70, S.D. = 1.11) และกรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย ($\bar{X}$ = 3.66, S.D. = 1.14) ความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะด้านการสร้างเครือข่ายทางยุทธศาสตร์ของนักการทูต พบว่า วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง ($PNI_{Modified}$ = 0.7588) รองลงมาคือ การโค้ช ($PNI_{Modified}$ = 0.6946) การศึกษาดูงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.6860) การอบรมและสัมมนา ($PNI_{Modified}$ = 0.6703) การฝึกงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.6642) กรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย ($PNI_{Modified}$ = 0.6188) การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ($PNI_{Modified}$ = 0.6179) เงาการทำงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.5828) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.5328) การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10 ($PNI_{Modified}$ = 0.5280) การเรียนรู้ด้วยตนเอง ($PNI_{Modified}$ = 0.3785) และการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.3646)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ตารางที่ 4.24 สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะเทคโนโลยีดิจิทัลของนักการทูต จำแนกตามวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา

วิธีการฝึกอบรมและพัฒนา กลุ่มสมรรถนะด้านกลยุทธ์	สภาพปัจจุบัน			สภาพพึงประสงค์			$PNI_{Modified}$	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
11. ทักษะเทคโนโลยีดิจิทัล								
1. การโค้ช	2.18	1.05	น้อย	4.00	0.97	มาก	0.8410	1
2. เงาการทำงาน	2.11	1.06	น้อย	3.79	1.08	มาก	0.7929	3
3. การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน	3.06	1.22	ปานกลาง	4.22	0.76	มาก	0.3787	11
4. การฝึกงาน	2.10	0.99	น้อย	3.70	1.08	มาก	0.7654	6
5. การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน	2.25	1.11	น้อย	3.67	1.08	มาก	0.6285	9
6. การอบรมและสัมมนา	2.24	0.98	น้อย	4.01	0.92	มาก	0.7900	4
7. การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง	2.18	1.02	น้อย	3.93	1.07	มาก	0.8031	2
8. การเรียนรู้ด้วยตนเอง	3.00	1.21	ปานกลาง	4.01	0.91	มาก	0.3375	12
9. กรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย	2.10	1.02	น้อย	3.51	1.24	มาก	0.6759	8
10. การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	2.15	1.00	น้อย	3.76	1.13	มาก	0.7466	7
11. การศึกษาดูงาน	1.95	0.98	น้อย	3.48	1.24	ปานกลาง	0.7825	5
12. การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10	2.40	0.96	น้อย	3.79	0.93	มาก	0.5792	10
รวม	**2.31**	**0.35**	**น้อย**	**3.82**	**0.22**	**มาก**	**0.6551**	

จากตารางที่ 4.24 สภาพปัจจุบันของการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะเทคโนโลยีดิจิทัลของนักการทูต จำแนกตามวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา พบว่า มีการฝึกอบรมและพัฒนาด้วยการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน ($\bar{X}$ = 3.06, S.D. = 1.22) และการเรียนรู้ด้วยตนเอง ($\bar{X}$ = 3.00, S.D. = 1.21) อยู่ในระดับปานกลาง การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10 ($\bar{X}$ = 2.40, S.D. = 0.96) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ($\bar{X}$ = 2.25, S.D. = 1.11) การอบรมและสัมมนา ($\bar{X}$ = 2.24, S.D. = 0.98) การโค้ช ($\bar{X}$ = 2.18, S.D. = 1.05) การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง ($\bar{X}$ = 2.18, S.D. = 1.02) การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ($\bar{X}$ = 2.15, S.D. = 1.00) เงาการทำงาน ($\bar{X}$ = 2.11, S.D. = 1.06) กรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย ($\bar{X}$ = 2.10, S.D. = 1.02) การฝึกงาน ($\bar{X}$ = 2.10, S.D. = 0.99) และการศึกษาดูงาน ($\bar{X}$ = 1.95, S.D. = 0.98) อยู่ในระดับน้อย ในขณะที่สภาพพึงประสงค์อยู่ในระดับมากทุกวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา ดังนี้ การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X}$ = 4.22, S.D. = 0.76) รองลงมาคือ การอบรมและสัมมนา และการเรียนรู้ด้วยตนเอง มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{X}$ = 4.01, S.D. = 0.92, 0.91) การโค้ช ($\bar{X}$ = 4.00, S.D. = 0.97) การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง ($\bar{X}$ = 3.93, S.D. = 1.07) และเงาการทำงาน

และการเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10 มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{X}$ = 379, S.D. = 1.08, 0.93) การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ($\bar{X}$ = 3.76, S.D. = 1.13) การฝึกงาน ($\bar{X}$ = 3.70, S.D. = 1.08) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ($\bar{X}$ = 3.67, S.D. = 1.08) กรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย ($\bar{X}$ = 3.51, S.D. = 1.24) และการศึกษาดูงาน ($\bar{X}$ = 3.48, S.D. = 1.24) ความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะเทคโนโลยีดิจิทัลของนักการทูต พบว่า วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ การโค้ช ($PNI_{Modified}$ = 0.8410) รองลงมาคือ การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง ($PNI_{Modified}$ = 0.8031) เงาการทำงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.7929) การอบรมและสัมมนา ($PNI_{Modified}$ = 0.7900) การศึกษาดูงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.7825) การฝึกงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.7654) การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ($PNI_{Modified}$ = 0.7466) กรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย ($PNI_{Modified}$ = 0.6759) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.6285) การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10 ($PNI_{Modified}$ = 0.5792) การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.3787) และการเรียนรู้ด้วยตนเอง ($PNI_{Modified}$ = 0.3375) ตามลำดับ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ตารางที่ 4.25 สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการทรัพยากรของนักการทูต จำแนกตามวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา

วิธีการฝึกอบรมและพัฒนา กลุ่มสมรรถนะด้านการบริหาร	สภาพปัจจุบัน $\bar{X}$	S.D.	แปลผล	สภาพพึงประสงค์ $\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$PNI_{Modified}$	ลำดับ
12. สมรรถนะด้านการบริหารจัดการทรัพยากร								
1. การโค้ช	2.30	0.98	น้อย	4.22	0.81	มาก	0.8300	2
2. เงาการทำงาน	2.44	1.08	น้อย	4.16	0.89	มาก	0.7031	6
3. การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน	3.05	1.17	ปานกลาง	4.33	0.72	มาก	0.4180	11
4. การฝึกงาน	2.06	0.94	น้อย	3.70	1.12	มาก	0.7960	3
5. การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน	2.36	1.04	น้อย	3.83	0.97	มาก	0.6254	9
6. การอบรมและสัมมนา	2.27	0.96	น้อย	4.00	0.84	มาก	0.7629	4
7. การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง	2.05	0.96	น้อย	3.89	0.95	มาก	0.8984	1
8. การเรียนรู้ด้วยตนเอง	2.87	1.19	ปานกลาง	3.96	0.90	มาก	0.3788	12
9. กรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย	2.19	0.97	น้อย	3.72	1.05	มาก	0.7010	7
10. การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	2.28	0.96	น้อย	3.83	0.94	มาก	0.6819	8
11. การศึกษาดูงาน	2.07	1.00	น้อย	3.61	1.12	มาก	0.7425	5
12. การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10	2.47	0.97	น้อย	3.90	0.88	มาก	0.5811	10
รวม	**2.37**	**0.31**	**น้อย**	**3.93**	**0.22**	**มาก**	**0.6596**	

จากตารางที่ 4.25 สภาพปัจจุบันของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการทรัพยากรของนักการทูต จำแนกตามวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา พบว่า มีการฝึกอบรมและพัฒนาด้วยการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน ($\bar{X}$ = 3.05, S.D. = 1.17) และการเรียนรู้ด้วยตนเอง ($\bar{X}$ = 2.87, S.D. = 1.19) อยู่ในระดับปานกลาง การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10 ($\bar{X}$ = 2.47, S.D. = 0.97) เงาการทำงาน ($\bar{X}$ = 2.44, S.D. = 1.08) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ($\bar{X}$ = 2.36, S.D. = 1.04) การโค้ช ($\bar{X}$ = 2.30, S.D. = 0.98) การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ($\bar{X}$ = 2.28, S.D. = 0.96) การอบรมและสัมมนา ($\bar{X}$ = 2.27, S.D. = 0.96) กรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย ($\bar{X}$ = 2.19, S.D. = 0.97) การศึกษาดูงาน ($\bar{X}$ = 2.07, S.D. = 1.00) การฝึกงาน ($\bar{X}$ = 2.06, S.D. = 0.94) และการฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง ($\bar{X}$ = 2.05, S.D. = 0.96) อยู่ในระดับน้อย ในขณะที่สภาพพึงประสงค์อยู่ในระดับมากทุกวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา ดังนี้ การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X}$ = 4.33, S.D. = 0.72) รองลงมาคือ การโค้ช ($\bar{X}$ = 4.22, S.D. = 0.81) เงาการทำงาน ($\bar{X}$ = 4.16, S.D. = 0.89) การอบรมและสัมมนา ($\bar{X}$ = 4.00, S.D. =

0.84) การเรียนรู้ด้วยตนเอง ($\bar{X}$ = 3.96, S.D. = 0.90) การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10 ($\bar{X}$ = 3.90, S.D. = 0.88) การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง ($\bar{X}$ = 3.89, S.D. = 0.95) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน และการสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{X}$ = 3.83, S.D. = 0.97, 0.94) กรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย ($\bar{X}$ = 3.72, S.D. = 1.05) การฝึกงาน ($\bar{X}$ = 3.70, S.D. = 1.12) และการศึกษาดูงาน ($\bar{X}$ = 3.61, S.D. = 1.12) ความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการทรัพยากรของนักการทูต พบว่า วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง ($PNI_{Modified}$ = 0.8984) รองลงมาคือ การโค้ช ($PNI_{Modified}$ = 0.8300) การฝึกงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.7960) การอบรมและสัมมนา ($PNI_{Modified}$ = 0.7629) การศึกษาดูงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.7425) เงาการทำงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.7031) กรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย ($PNI_{Modified}$ = 0.7010) การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ($PNI_{Modified}$ = 0.6819) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.6254) การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10 ($PNI_{Modified}$ = 0.5811) การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.4180) และการเรียนรู้ด้วยตนเอง ($PNI_{Modified}$ = 0.3788) ตามลำดับ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ตารางที่ 4.26 สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะด้านการชี้แนะ การเพิ่มพลังอำนาจในการทำงาน และการเอื้ออาทรผู้อื่นของนักการทูต จำแนกตามวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา

วิธีการฝึกอบรมและพัฒนา กลุ่มสมรรถนะด้านการบริหาร	สภาพปัจจุบัน			สภาพพึงประสงค์			$PNI_{Modified}$	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
13. สมรรถนะด้านการชี้แนะ การเพิ่มพลังอำนาจในการทำงานและการเอื้ออาทรผู้อื่น								
1. การโค้ช	2.45	1.02	น้อย	4.12	0.81	มาก	0.6803	5
2. เงาการทำงาน	2.57	1.06	ปานกลาง	4.14	0.86	มาก	0.6094	8
3. การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน	3.11	1.11	ปานกลาง	4.25	0.74	มาก	0.3655	12
4. การฝึกงาน	2.17	0.95	น้อย	3.66	1.07	มาก	0.6871	4
5. การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน	2.47	1.03	น้อย	3.70	1.05	มาก	0.4975	10
6. การอบรมและสัมมนา	2.18	0.91	น้อย	3.77	1.02	มาก	0.7271	2
7. การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง	2.06	0.96	น้อย	3.79	1.00	มาก	0.8364	1
8. การเรียนรู้ด้วยตนเอง	2.87	1.16	ปานกลาง	3.92	0.90	มาก	0.3657	11
9. กรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย	2.19	0.96	น้อย	3.63	1.14	มาก	0.6571	6
10. การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	2.32	1.01	น้อย	3.80	0.98	มาก	0.6391	7
11. การศึกษาดูงาน	2.10	0.99	น้อย	3.58	1.13	มาก	0.7044	3
12. การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10	2.47	0.95	น้อย	3.74	0.97	มาก	0.5143	9
รวม	**2.41**	**0.32**	**น้อย**	**3.84**	**0.22**	**มาก**	**0.5911**	

จากตารางที่ 4.26 สภาพปัจจุบันของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะด้านการชี้แนะ การเพิ่มพลังอำนาจในการทำงาน และการเอื้ออาทรผู้อื่นของนักการทูต จำแนกตามวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา พบว่า มีการฝึกอบรมและพัฒนาด้วยการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน ($\bar{X}$ = 3.11, S.D. = 1.11) การเรียนรู้ด้วยตนเอง ($\bar{X}$ = 2.87, S.D. = 1.16) และเงาการทำงาน ($\bar{X}$ = 2.57, S.D. = 1.06) อยู่ในระดับปานกลาง การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ($\bar{X}$ = 2.47, S.D. = 1.03) การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10 ($\bar{X}$ = 2.47, S.D. = 0.95) การโค้ช ($\bar{X}$ = 2.45, S.D. = 1.02) การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ($\bar{X}$ = 2.32, S.D. = 1.01) กรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย ($\bar{X}$ = 2.19, S.D. = 0.96) การอบรมและสัมมนา ($\bar{X}$ = 2.18, S.D. = 0.91) การฝึกงาน ($\bar{X}$ = 2.17, S.D. = 0.95) การศึกษาดูงาน ($\bar{X}$ = 2.10, S.D. = 0.99) และการฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง ($\bar{X}$ = 2.06, S.D. = 0.96) อยู่ในระดับน้อย ในขณะที่สภาพพึงประสงค์อยู่ในระดับมากทุกวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา ดังนี้ การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X}$ = 4.25, S.D. = 0.74) รองลงมาคือ เงาการทำงาน ($\bar{X}$ = 4.14, S.D. = 0.86) การโค้ช ($\bar{X}$ = 4.12, S.D. = 0.81) การเรียนรู้ด้วยตนเอง ($\bar{X}$ = 3.92, S.D. = 0.90) การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชน

แห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ($\bar{X}$ = 3.80, S.D. = 0.98) การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง ($\bar{X}$ = 3.79, S.D. = 1.00) การอบรมและสัมมนา ($\bar{X}$ = 3.77, S.D. = 1.02) การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10 ($\bar{X}$ = 3.74, S.D. = 0.97) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ($\bar{X}$ = 3.70, S.D. = 1.05) การฝึกงาน ($\bar{X}$ = 3.66, S.D. = 1.07) กรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย ($\bar{X}$ = 3.63, S.D. = 1.14) และการศึกษาดูงาน ($\bar{X}$ = 3.58, S.D. = 1.13) ความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะด้านการชี้แนะ การเพิ่มพลังอำนาจในการทำงาน และการเอื้ออาทรผู้อื่นของนักการทูต พบว่า วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง ($PNI_{Modified}$ = 0.8364) รองลงมาคือ การอบรมและสัมมนา ($PNI_{Modified}$ = 0.7271) การศึกษาดูงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.7044) การฝึกงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.6871) การโค้ช ($PNI_{Modified}$ = 0.6803) กรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย ($PNI_{Modified}$ = 0.6571) การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ($PNI_{Modified}$ = 0.6391) เงาการทำงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.6094) การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10 ($PNI_{Modified}$ = 0.5143) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.4975) การเรียนรู้ด้วยตนเอง ($PNI_{Modified}$ = 0.3657) และการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.3655) ตามลำดับ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ตารางที่ 4.27 สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะด้านจิตบริการของนักการทูต จำแนกตามวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา

วิธีการฝึกอบรมและพัฒนา กลุ่มสมรรถนะด้านการบริหาร	สภาพปัจจุบัน $\bar{X}$	S.D.	แปลผล	สภาพพึงประสงค์ $\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$PNI_{Modified}$	ลำดับ
14. สมรรถนะด้านจิตบริการ								
1. การโค้ช	2.59	1.13	ปานกลาง	4.11	0.87	มาก	0.5878	6
2. เงาการทำงาน	2.71	1.16	ปานกลาง	4.05	0.88	มาก	0.4954	9
3. การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน	3.25	1.13	ปานกลาง	4.22	0.79	มาก	0.2991	12
4. การฝึกงาน	2.24	1.04	น้อย	3.65	1.16	มาก	0.6264	4
5. การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน	2.61	1.15	ปานกลาง	3.87	0.99	มาก	0.4824	10
6. การอบรมและสัมมนา	2.19	1.00	น้อย	3.68	1.10	มาก	0.6787	2
7. การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง	2.17	1.06	น้อย	3.75	1.09	มาก	0.7308	1
8. การเรียนรู้ด้วยตนเอง	3.01	1.21	ปานกลาง	3.93	0.99	มาก	0.3043	11
9. กรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย	2.17	1.04	น้อย	3.58	1.16	มาก	0.6468	3
10. การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	2.38	1.05	น้อย	3.83	1.03	มาก	0.6066	5
11. การศึกษาดูงาน	2.26	1.06	น้อย	3.58	1.20	มาก	0.5820	7
12. การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10	2.55	0.97	ปานกลาง	3.82	0.95	มาก	0.4992	8
รวม	**2.51**	**0.35**	**ปานกลาง**	**3.84**	**0.21**	**มาก**	**0.5285**	

จากตารางที่ 4.27 สภาพปัจจุบันของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะด้านจิตบริการของนักการทูต จำแนกตามวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา พบว่า มีการฝึกอบรมและพัฒนาด้วยการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน ($\bar{X}$ = 3.25, S.D. = 1.13) การเรียนรู้ด้วยตนเอง ($\bar{X}$ = 3.01, S.D. = 1.21) เงาการทำงาน ($\bar{X}$ = 2.71, S.D. = 1.16) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ($\bar{X}$ = 2.61, S.D. = 1.15) การโค้ช ($\bar{X}$ = 2.59, S.D. = 1.13) และการเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10 ($\bar{X}$ = 2.55, S.D. = 0.97) อยู่ในระดับปานกลาง การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ($\bar{X}$ = 2.38, S.D. = 1.05) การศึกษาดูงาน ($\bar{X}$ = 2.26, S.D. = 1.06) การฝึกงาน ($\bar{X}$ = 2.24, S.D. = 1.04) การอบรมและสัมมนา ($\bar{X}$ = 2.19, S.D. = 1.00) การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง ($\bar{X}$ = 2.17, S.D. = 1.06) และกรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย ($\bar{X}$ = 2.17, S.D. = 1.04) อยู่ในระดับน้อย ในขณะที่สภาพพึงประสงค์อยู่ในระดับมากทุกวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา ดังนี้ การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงานมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X}$ = 4.22, S.D. = 0.79) รองลงมาคือ การโค้ช ($\bar{X}$ = 4.11, S.D. = 0.87) เงาการทำงาน ($\bar{X}$ = 4.05, S.D. = 0.88) การเรียนรู้ด้วยตนเอง ($\bar{X}$ = 3.93, S.D. = 0.99) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ($\bar{X}$ = 3.87, S.D. = 0.99) การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการ

เรียนรู้ทางวิชาชีพ ($\bar{x}$ = 3.83, S.D. = 1.03) การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10 ($\bar{x}$ = 3.82, S.D. = 0.95) การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง ($\bar{x}$ = 3.75, S.D. = 1.09) การอบรมและสัมมนา ($\bar{x}$ = 3.68, S.D. = 1.10) การฝึกงาน ($\bar{x}$ = 3.65, S.D. = 1.16) การศึกษาดูงาน และกรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{x}$ = 3.58, S.D. = 1.20, 1.16) ความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะด้านจิตบริการของนักการทูต พบว่า วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง ($PNI_{Modified}$ = 0.7308) รองลงมา คือ การอบรมและสัมมนา ($PNI_{Modified}$ = 0.6787) กรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย ($PNI_{Modified}$ = 0.6468) การฝึกงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.6264) การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ($PNI_{Modified}$ = 0.6066) การโค้ช ($PNI_{Modified}$ = 0.5878) การศึกษาดูงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.5820) การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10 ($PNI_{Modified}$ = 0.4992) เงาการทำงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.4954) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.4824) การเรียนรู้ด้วยตนเอง ($PNI_{Modified}$ = 0.3043) และการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน ($PNI_{Modified}$ = 0.2991) ตามลำดับ

4.2.3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูต

ผู้วิจัยสรุปข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่ได้จากการตอบแบบสอบถาม ดังต่อไปนี้

1. การฝึกและพัฒนาเจ้าหน้าที่ให้ได้ผล จะต้องมีระบบการฝึกอบรมและพัฒนา รวมถึงระบบพี่เลี้ยงที่ดีด้วย รวมถึงควรมีการพิจารณาแนวทางดำเนินการในเรื่อง Coaching อย่างจริงจัง โดยเฉพาะข้าราชการระดับกลางถึงอำนวยการระดับต้นควรได้รับการโค้ชอย่างจริงจังและเป็นระบบ ซึ่งส่วนราชการจะต้องให้เวลาสำหรับการโค้ชที่เพียงพอและเหมาะสมกับตำแหน่งและประสบการณ์ของแต่ละบุคคลด้วย มิฉะนั้นก็จะไม่ได้ผล (F = 5)

2. ควรมีการติดตามผลการฝึกอบรมและพัฒนา ซึ่งจะช่วยให้สามารถประเมินผลได้อย่างชัดเจนมากขึ้นว่าวิธีใดเป็นวิธีที่ใช้ได้ผล นอกจากนี้ ควรมีการสะท้อนเรื่องภาวะผู้นำในการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่/การเลื่อนตำแหน่งและอื่นๆ อย่างแท้จริง รวมถึงการประเมินโดยเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย ซึ่งอาจได้ผลในการส่งเสริมความตระหนักรู้และกระตุ้นความสนใจในเรื่องนี้ (F = 4)

3. การพัฒนาสมรรถนะด้านภาวะผู้นำอาจต้องเริ่มจากการปรับวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง การนำการตัดสินใจและการมีข้อริเริ่มใหม่ ๆ โดยอาศัยความกล้า ความมุมานะและความเสียสละ ในการที่จะยอมรับแนวคิดใหม่ กล้าเผชิญหน้ากับความท้าทายและยอมรับว่า ผู้นำไม่จำเป็นต้องเก่งเองทุกเรื่อง แต่ต้องสามารถนำทีมงานและสามารถกระตุ้นให้บุคคลในทีมทำตามได้ด้วยความเชื่อมั่น ศรัทธา รวมถึงสามารถสร้างพันธมิตรทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งศักยภาพเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อผู้นำยอมรับในการเปลี่ยนแปลง และพยายามปรับปรุงตัวให้ทันยุคทันสมัย มีความคิดสร้างสรรค์ มองนอกกรอบ มีจิตวิญญาณในการให้บริการสาธารณะ และมีความมุ่งมั่นที่จะ

ฝ่าฟันอุปสรรคทั้งปวงเพื่อนำทีมงานให้บรรลุเป้าหมายของงานให้จงได้ (F = 2) ซึ่งการประเมินภาวะผู้นำส่วนใหญ่เป็นระดับผู้จัดการ (Manager) ไม่ใช่ Leader (F = 1) และการอบรมทักษะภาวะผู้นำควรเน้นการทดลอง กรณีศึกษา รวมถึงการวางแผนการทำงาน โดยเฉพาะในสถานการณ์การเป็นผู้นำและต้องมีหัวหน้าที่ช่วยขับเคลื่อนและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ (F = 2)

4. สมรรถนะด้านการวิเคราะห์และการตัดสินใจเป็นสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้ที่จะเป็นหัวหน้าและผู้บริหาร และต้องอาศัยการสั่งสมประสบการณ์การทำงานจึงจะสามารถนำทักษะมาใช้ได้อย่างมั่นใจ ดังนั้น การพัฒนาสมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์ จึงควรจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการคิดวิเคราะห์และตัดสินใจกับผู้ที่มีประสบการณ์ และควรฝึกทั้งในด้านงานบริหารและงานวิชาการ (F = 3) ซึ่งที่ผ่านมามิได้มีการพัฒนาสมรรถนะด้านนี้อย่างเป็นระบบ หากแต่อาศัยการเรียนรู้ด้วยตนเองจากผู้บังคับบัญชา (F = 4) นอกจากนี้ ลักษณะโครงสร้างการทำงานยังมีลำดับขั้นสูง (High Hierachy) จึงทำให้การส่งเสริมการแสดงศักยภาพและความกล้าในการตัดสินใจไม่สามารถทำได้เท่าที่ควร (F = 1)

5. วิสัยทัศน์เป็นสมรรถนะที่มีความเชื่อมโยงอย่างมากกับสมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์และการตัดสินใจ และเป็นสมรรถนะที่ต้องพัฒนาควบคู่กับการหารือแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นกับเพื่อนร่วมงาน การทำงานเป็นทีมเพื่อให้มีวิสัยทัศน์รอบด้าน (F = 2) ซึ่งการมีวิสัยทัศน์จำเป็นต้องอาศัยผู้ที่มีใจเปิดกว้างในการเรียนรู้และพัฒนาความคิด นำไปสู่การคิดวิเคราะห์และมองการพัฒนา/ขับเคลื่อนองค์กร (F = 1) ทั้งนี้ วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่สอนกันไม่ได้ แต่สามารถกำหนดวัฒนธรรมองค์กรหรือสิ่งแวดล้อมในการทำงานให้เอื้อต่อการมีวิสัยทัศน์ได้ ถ้าจะสอนให้มีวิสัยทัศน์ ต้องสร้างสภาพแวดล้อม โครงสร้าง ระเบียบ และแนวปฏิบัติให้เอื้อต่อการมีวิสัยทัศน์ ซึ่งสถาบันหรือหน่วยงานฝึกอบรมอาจพิจารณาทำ MOU เพื่อการพัฒนาและแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และส่งบุคลากรไปฝึกงานในบริษัทเอกชนชั้นนำ หรือจัดให้มีการศึกษาดูงานในหลากหลายมิติ (F = 3)

6. การพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ควรเน้นการปฏิบัติจริงมากกว่าการให้ความรู้ในลักษณะการอบรมและสัมมนา ควรเน้นการสะท้อนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และควรปลูกฝังแนวทางการทำงานร่วมกับผู้อื่น รับรู้ผลตอบรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในงานต่าง ๆ เมื่อได้ดำเนินการไปแล้ว ซึ่งการคาดหวังผลสัมฤทธิ์ ควรเพิ่มการพัฒนาประสิทธิภาพหรือทักษะของเจ้าหน้าที่โดยลดการเรียนรู้ด้วยตัวเอง รวมถึงควรมองผลสัมฤทธิ์ของงาน ในระดับ mission มากกว่า task ซึ่งน่าจะเป็นวิธีที่ได้ผลที่สุด อย่างไรก็ตาม ผลสัมฤทธิ์ทางการทูตอาจวัดได้ลำบากหากจะวัดเป็นรูปธรรม (F = 2)

7. การพัฒนาสมรรถนะด้านความไวต่อการรับรู้และการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมที่แตกต่างต้องเน้นที่การพัฒนาตนเองเป็นหลัก และขึ้นอยู่กับคุณสมบัติพื้นฐานของตัวบุคคลเป็นสำคัญด้วย (F = 1) ดังนั้น นักการทูตจึงควรแสวงหาประสบการณ์การทำงานในพื้นที่ที่มีวัฒนธรรมแตกต่าง ถือเป็น

การฝึกหรือเปิดประสบการณ์ที่จำเป็นต่อการพัฒนาสมรรถนะด้านความไวต่อการรับรู้และการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมที่แตกต่างซึ่งเป็นทักษะหนึ่งที่จำเป็นของนักการทูต (F = 3)

8. การพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองซึ่งเป็นศิลปะเฉพาะตัว ควรเริ่มจากการสนับสนุนให้ทุกคนมีโอกาสเสนอความคิดในการประชุมเวทีต่าง ๆ ซึ่งจะทำให้เกิดความกล้า ไม่ตื่นเวที และปรับตัวได้เอง เป็นการเพิ่มพูนประสบการณ์ในสถานการณ์จริง (F = 4) เพราะการเจรจาต่อรองเป็นทักษะจำเป็นของนักการทูต และต้องอาศัยประสบการณ์ รวมถึงการเรียนรู้ทั้งในเชิงทฤษฎีและฝึกปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อพัฒนาคุณสมบัติการเป็นนักการทูต ซึ่งการสอนโดยผู้บังคับบัญชาและการเข้าร่วมเวทีการเจรจาต่อรองจริง ๆ หลาย ๆ ครั้งสามารถช่วยได้ (F = 2)

9. การสื่อสารเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับนักการทูต และควรได้รับการฝึกฝนเพื่อเสริมสร้างประสบการณ์อยู่เสมอ โดยการพัฒนาสมรรถนะด้านสื่อสารภาษาต่าง ๆ จะต้องเน้นให้มีโอกาสในการใช้หรือการทดลองปฏิบัติจริงอย่างสม่ำเสมอ เช่น การฝึกล่ามแปลภาษา ฝึกการบันทึกแบบละเอียดและจดย่อ การเข้าร่วมงานที่ต้องใช้ภาษา รวมถึงความสนใจส่วนบุคคลจะช่วยได้อย่างมาก (F = 3) และควรมีการจัดทำหลักเกณฑ์/แนวปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารภาษาต่าง ๆ และอาจมีหน่วยที่นักการทูตสามารถสอบถามได้เมื่อมีข้อสงสัย (F = 1)

10. วิธีการพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่นและการทำงานเป็นทีมอย่างได้ผล น่าจะเป็นลักษณะการโค้ช (ในการทำงานจริง) และมีการประเมินผลตามความเป็นจริง (F = 2) ซึ่งการพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่นและการทำงานเป็นทีม ควรมุ่งเน้นการปฏิบัติงานจริงร่วมกับผู้อื่น หรือควรให้นักการทูตไป secondment ที่หน่วยงานอื่น ๆ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการทำงาน การนำมาปรับใช้ ตลอดจนสร้างความสนิทสนมคุ้นเคยกันนอกเวลางาน (F = 2) นอกจากนี้ ผู้ประเมินผลงานควรนำความสำเร็จของงานเป็นตัวชี้วัดมากกว่าบุคคลใดบุคคลหนึ่ง เพราะทุกคนเป็นหนึ่งในฟันเฟืองของเครื่องจักรในการประสบความสำเร็จ (F = 1)

11. การพัฒนาสมรรถนะด้านความคิดเชิงกลยุทธ์จำเป็นต้องพัฒนาด้วยการเรียนรู้จากผู้ที่มีประสบการณ์เพื่อฝึกทักษะการคิดอย่างเป็นระบบ เช่น ด้านการบริหารองค์กรเพื่อเข้าใจกระบวนการคิดเพื่อพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (F = 2) การจัด Director Forum ของสถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการเป็นเครือข่ายถ่ายทอดความคิดเชิงกลยุทธ์ (F = 1)

12. สมรรถนะด้านการสร้างเครือข่ายทางยุทธศาสตร์เป็นประโยชน์ต่อการเป็นนักการทูต จึงควรฝึกและปรับทัศนคติของนักการทูตให้เข้าใจถึงความสำคัญของการพัฒนาเครือข่ายอันจะเป็นประโยชน์ต่อการสร้างองค์ความรู้ ความเอื้อเฟื้อ และการอำนวยความสะดวกต่อการทำงานด้านการทูต (F = 3) อย่างไรก็ตาม การฝึกอบรมการสร้างเครือข่ายทางยุทธศาสตร์ ตามที่ได้กำหนดไว้ในหลักสูตรต่าง ๆ อาจไม่ได้ผลมากนัก เพราะงานนักการทูตสับเปลี่ยนโยกย้ายตลอด ดังนั้น การส่งไม้ต่อให้เจ้าหน้าที่ผู้อื่นจึงมีความสำคัญกว่า และต้องเป็นการสร้างเครือข่ายระดับองค์กรไม่ใช่ตัวบุคคล (F = 2)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

13. การฝึกอบรมนักการทูตในด้านเทคโนโลยีควรทำในทุกระดับ และควรให้การฝึกอบรมด้านเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน นอกจากนี้ จะต้องนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้งานอย่างแท้จริง (F = 4)

14. สมรรถนะด้านการบริหารจัดการทรัพยากรเป็นทักษะที่จำเป็นยิ่งที่นักการทูตทุกคนต้องมี และเกิดจากการสั่งสมประสบการณ์ตั้งแต่ระดับเจ้าหน้าที่จนกระทั่งเติบโตเป็นผู้บริหาร เมื่อใดที่เป็นผู้บริหารแล้วจะต้องมีความพร้อมที่จะนำหน่วยงาน/องค์กรไปสู่การทำงานได้อย่างสัมฤทธิ์ผลและมีประสิทธิภาพ (F = 2) อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบัน มองว่าการบริหารจัดการเป็น art ไม่ได้มองว่า เป็น science ที่สอนกันได้ จึงเป็นสิ่งที่น่าเสียดาย (F = 1)

15. นักการทูตนอกจากจะสามารถใช้ทักษะการสื่อสารได้ดีในการทำงานแล้ว ทักษะการสื่อสาร การเจรจาต่อรองก็สามารถนำมาปรับใช้กับการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดการชี้แนะและเอื้ออาทรผู้อื่นด้วย ซึ่งการบ่มเพาะสมรรถนะด้านการชี้แนะ การเพิ่มพลังอำนาจในการทำงาน และการเอื้ออาทรผู้อื่นต้องทำตั้งแต่เริ่มเข้าทำงาน บางครั้งต้องใช้ระบบ Mentor ให้เข้มข้นมากกว่านี้ (F = 1)

16. การสนับสนุนให้นักการทูตทำงานจิตอาสาจะช่วยสร้างสมรรถนะด้านจิตบริการได้ และควรพัฒนาทักษะด้านชุมชนสัมพันธ์ด้วยการฝึกปฏิบัติจริงแทนการฝึกอบรมเชิงวิชาการ (F = 3)

4.3 เพื่อเสนอแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล

ผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอเป็น 3 ตอน ดังนี้

4.3.1 การนำผลวิเคราะห์มาพัฒนาร่างแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล

4.3.2 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล

4.3.3 พัฒนาและนำเสนอแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

4.3.1 การนำผลวิเคราะห์มาพัฒนาร่างแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล

ผู้วิจัยศึกษาข้อมูลที่ได้จากผลการวิเคราะห์ จากนั้นจึงเลือกวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์สูงกว่าค่าเฉลี่ยรวมในแต่ละองค์ประกอบสมรรถนะ เพื่อนำมาพัฒนาร่างแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากลโดยพิจารณาค่าความต้องการจำเป็นประกอบ (ตารางที่ 4.14 - 4.27) สามารถจำแนกวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตได้เป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่จำเป็นและควรทำเพิ่ม หมายถึง วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีค่าเฉลี่ยทั้งสภาพพึงประสงค์และค่าเฉลี่ยความต้องการจำเป็นสูง เป็นวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีความสำคัญ และมีความจำเป็นสำหรับการพัฒนาสมรรถนะนักการทูต

กลุ่มที่ 2 วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่ทำได้ดีอยู่แล้วและควรทำต่อไป หมายถึง วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์สูง แต่ค่าเฉลี่ยความต้องการจำเป็นต่ำ เป็นวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันซึ่งทำได้ดีอยู่แล้ว และยังมีความต้องการให้ดำเนินการต่อไป

จากนั้น ผู้วิจัยจึงนำผลการศึกษาไปกำหนดร่างแนวทาง ดังตารางที่ 4.28 – 4.31

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ตารางที่ 4.28 การจำแนกวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาของกลุ่มสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ

1. กลุ่มสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ (Leadership)															
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	$\bar{X}$ 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	2.48	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	2.6[illegible]	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	2.9[illegible]	4.31	0.4639
3) เงาการทำงาน	2.73	4.21	0.5412	3) การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10	2.64	4.01	0.5189	3) เงาการทำงาน	2.73	4.22	0.5466	3) เงาการทำงาน	2.9[illegible]	4.18	*0.4253*
4) การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10	2.83	4.09	0.4484	4) เงาการทำงาน	2.78	4.18	0.5015	4) การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10	2.62	4.04	0.5430	4) การเรียนรู้ด้วยตนเอง	3.1[illegible]	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	3.5[illegible]	4.38	*0.2367*
6) การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน	4.07	4.61	*0.1331*	6) การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน	3.66	4.39	*0.1991*	6) การเรียนรู้ด้วยตนเอง	3.18	4.04	*0.2730*				

= วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่จำเป็นและควรทำเพิ่ม

= วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่ทำได้ดีอยู่แล้วและควรทำต่อไป

ตารางที่ 4.29 การจำแนกวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาของกลุ่มสมรรถนะด้านการสร้างความสัมพันธ์

2. กลุ่มสมรรถนะด้านการสร้างความสัมพันธ์ (Interpersonal/Building Relationships)																
2.1 ความไวต่อการรับรู้และการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมที่แตกต่าง ($\bar{X}$ = 3.93, PNI = 0.4623)				2.2 ทักษะการเจรจาต่อรอง ($\bar{X}$ = 4.06, PNI = 0.5501)				2.3 การสื่อสารภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และภาษาต่างประเทศอื่นๆ ($\bar{X}$ = 4.03, PNI = 0.4955)				2.4 การทำงานร่วมกับผู้อื่นและการทำงานเป็นทีม ($\bar{X}$ = 3.96, PNI = 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) เงาการทำงาน	2.79	4.13	0.4776
4) เงาการทำงาน	2.81	3.99	0.4178	4) เงาการทำงาน	2.84	4.31	0.5176	4) เงาการทำงาน	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

ตารางที่ 4.30 การจำแนกวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาของกลุ่มสมรรถนะด้านกลยุทธ์

3. กลุ่มสมรรถนะด้านกลยุทธ์ (Strategy)											
3.1 ความคิดเชิงกลยุทธ์ ($\bar{X}$ = 4.02, PNI = 0.5875)				**3.2 การสร้างเครือข่ายทางยุทธศาสตร์** ($\bar{X}$ = 3.90, PNI = 0.5795)				**3.3 ทักษะเทคโนโลยีดิจิทัล** ($\bar{X}$ = 3.82, PNI = (0.6551)			
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) การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง	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) การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	2.51	4.06	0.6179	2) การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง	2.18	3.93	0.8031
3) การอบรมและสัมมนา	2.48	4.10	0.6521	3) เงาการทำงาน	2.57	4.06	0.5828	3) การอบรมและสัมมนา	2.24	4.01	0.7900
4) เงาการทำงาน	2.72	4.24	*0.5590*	4) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน	2.54	3.90	*0.5328*	4) การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน	3.06	4.22	*0.3787*
5) การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน	3.18	4.40	*0.3867*	5) การเรียนรู้ด้วยตนเอง	2.83	3.90	*0.3785*	5) การเรียนรู้ด้วยตนเอง	3.00	4.01	*0.3375*
				6) การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน	3.11	4.24	*0.3646*				

= วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่จำเป็นและควรทำเพิ่ม = วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่ทำได้ดีอยู่แล้วและควรทำต่อไป

ตารางที่ 4.31 การจำแนกวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาของกลุ่มสมรรถนะด้านการบริหาร

4. กลุ่มสมรรถนะด้านการบริหาร (Management)											
4.1 การบริหารจัดการทรัพยากร ($\bar{X}$ = 3.93, PNI = 0.6596)				**4.2 การชี้แนะ การเพิ่มพลังอำนาจในการทำงาน และการเอื้ออาทรผู้อื่น** ($\bar{X}$ = 3.84, PNI = 0.5911)				**4.3 จิตบริการ** ($\bar{X}$ = 3.84, PNI = 0.5285)			
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) การโค้ช	2.30	**4.22**	**0.8300**	1) การโค้ช	2.45	**4.12**	**0.6803**	1) การโค้ช	2.59	**4.11**	**0.5878**
2) การอบรมและสัมมนา	2.27	**4.00**	**0.7629**	2) เงาการทำงาน	2.57	**4.14**	**0.6094**	2) เงาการทำงาน	2.71	**4.05**	*0.4954*
3) เงาการทำงาน	2.44	**4.16**	**0.7031**	3) การเรียนรู้ด้วยตนเอง	2.87	**3.92**	*0.3657*	3) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน	2.61	**3.87**	*0.4824*
4) การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน	3.05	**4.33**	*0.4180*	4) การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน	3.11	**4.25**	*0.3655*	4) การเรียนรู้ด้วยตนเอง	3.01	**3.93**	*0.3043*
5) การเรียนรู้ด้วยตนเอง	2.87	**3.96**	*0.3788*					5) การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน	3.25	**4.22**	*0.2991*

= วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่จำเป็นและควรทำเพิ่ม

= วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่ทำได้ดีอยู่แล้วและควรทำต่อไป

4.3.2 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล

การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

การประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการทูตการต่างประเทศและด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 5 คน ประกอบด้วย รองปลัดกระทรวงการต่างประเทศ เอกอัครราชทูตประจำกระทรวง ผู้อำนวยการสำนักบริหารบุคคล และผู้อำนวยการสถาบันการต่างประเทศเทะวงศ์วโรปการ โดยผู้ทรงคุณวุฒิได้พิจารณาร่างแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า ผลการวิจัยมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ

อย่างไรก็ตาม มีความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม สรุปได้ดังนี้

1) การโค้ชเป็นเครื่องมือที่สามารถพัฒนาศักยภาพของบุคลากรได้เป็นอย่างดี และยังช่วยจุดประกายความคิดได้ด้วย แต่ในทางปฏิบัติควรพิจารณาถึงปัจจัยอื่นประกอบด้วย เช่น บริบทและวัฒนธรรมของกระทรวงการต่างประเทศ โดยเฉพาะกระบวนการคัดเลือกผู้ที่เหมาะสมที่จะมาเป็นโค้ชจะต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบและมีแบบแผน ซึ่งผู้ที่เป็นโค้ชจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้อย่างแท้จริงเกี่ยวกับการโค้ช และต้องมีทักษะด้านการโค้ช ซึ่งส่วนใหญ่ยังไม่เข้าใจความหมายที่แท้จริงของการโค้ช (F = 5)

2) เงาการทำงาน อาจมีข้อจำกัดสำหรับการนำมาใช้ เพราะการหาต้นแบบค่อนข้างทำได้ยาก เนื่องจาก มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานเป็นประจำ และยังทำให้ขาดความต่อเนื่องในการพัฒนา (F = 4) อย่างไรก็ตาม การเรียนรู้จากบุคคลต้นแบบ ไม่ว่าบุคคลนั้นจะดีหรือไม่ ล้วนเป็น lesson learned ทั้งสิ้น (เรียนรู้จากสิ่งไม่ดี เพื่อจะได้เตือนตนเองที่จะไม่นำมาเป็นเยี่ยงอย่างในการประพฤติปฏิบัติ) (F = 3)

3) การอบรมนักการทูตต้องเริ่มตั้งแต่ก้าวแรกที่เข้ามาในรั้วกระทรวง ซึ่งการเรียนรู้ในวัยทำงานมักเกิดจากการสั่งสมประสบการณ์ที่ต้องอาศัยระยะเวลา ร่วมกับการไม่หยุดนิ่งที่จะเสาะหาองค์ความรู้วิทยาการใหม่ ๆ เพื่อพัฒนางานตลอดเส้นทางอาชีพของตน เปรียบได้กับ Life-long Learning นอกจากนี้ยังเห็นว่า ธรรมชาตินักการทูตมีแรงกระตุ้นภายในตนเองในเรื่องของการใฝ่รู้และพัฒนาตนเองอยู่แล้ว (F = 5)

4) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน เป็นวิธีการที่อาจกระทบกับการสร้าง Specialist และมองว่าการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานอาจเป็นตัวกั้นไม่ให้เกิดการพัฒนาสมรรถนะด้านวิสัยทัศน์ได้ด้วย (F = 1)

5) การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10 เป็นวิธีการที่มีความเหมาะสม หากแต่การกำหนดสัดส่วนการเรียนรู้ต้องคำนึงถึงพื้นฐานของผู้เรียนโดยพิจารณาเป็นรายบุคคล เพราะผู้เรียนแต่ละคนมีองค์ความรู้และการสั่งสมประสบการณ์แตกต่างกัน ดังนั้น จะต้องคำนึงถึงห้วงเวลา ความสามารถของแต่ละบุคคล พื้นฐานความรู้ ความตั้งใจ จึงควรมีความยืดหยุ่น สามารถปรับให้เข้ากับความจำเป็นของผู้เรียนแต่ละคนได้ อย่างไรก็ตาม เห็นด้วยกับการกำหนดสัดส่วนการเรียนรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ให้มากกว่าการเรียนรู้ที่ได้รับจากทฤษฎี เพราะการเรียนทฤษฎีเป็นกระบวนการเพื่อให้ได้รับความรู้เชิงเทคนิค แต่การสร้างทักษะนั้น ต้องหมั่นฝึกฝนจึงจะเกิดและมีขึ้นได้ (F = 3)

6) การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำด้วยวิธีการสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นการเรียนรู้แบบเปิดกว้าง (Open-mindedness) มีประโยชน์ต่อการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ (F = 1)

7) การพัฒนาสมรรถนะด้านวิสัยทัศน์ และสมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์และการตัดสินใจต้องอาศัยองค์ความรู้และกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา จึงควรใช้รูปแบบ On-the-job Training ร่วมกับการเรียนรู้ประสบการณ์จากผู้บริหารในวงการอื่น ๆ และควรเปิดโอกาสให้ได้สัมผัสกับสถานการณ์จริง และต้องติดตามข่าวสารการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ (F = 5)

8) การพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองด้วยวิธีการฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลองอาจไม่มีประสิทธิภาพเท่าการเข้าร่วม/เรียนรู้ในสถานการณ์จริง (F = 2)

9) การพัฒนากลุ่มสมรรถนะด้านกลยุทธ์ ควรเน้นการพัฒนา/การเรียนรู้ในสถานการณ์จริง เช่น การเปิดโอกาสให้เข้าร่วมการประชุมระหว่างประเทศในฐานะผู้แทนของประเทศหรือองค์การ การขยายโอกาสสำหรับเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติให้มีการสร้างเครือข่ายกับองค์การภายนอก (F = 5)

10) ทักษะเทคโนโลยีดิจิทัล ไม่เป็นปัญหาสำหรับคนรุ่นใหม่ เพียงแต่ต้องเพิ่มความระมัดระวังในการนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะภัยความมั่นคงทางไซเบอร์ ซึ่งการอบรมและสัมมนาสามารถช่วยเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ได้ อย่างไรก็ตาม พื้นฐานทักษะเทคโนโลยีของแต่ละคนแตกต่างกัน ดังนั้น เนื้อหาการอบรมจึงควรเน้นสิ่งที่เป็นความสนใจร่วมกันของผู้เรียน (F = 5)

11) การพัฒนาสมรรถนะด้านบริหารจัดการทรัพยากรด้วยวิธีการโค้ชนั้น ผู้ที่เป็นโค้ชหรือเป็นต้นแบบเงาการทำงานจะต้องมี People Skill รู้ระบบ และรู้งาน ซึ่งองค์ประกอบทั้งสามจะช่วยให้การวางแผนมีความชัดเจน และมีความเป็นไปได้สูงที่จะบรรลุเป้าหมาย (F = 2) นอกจากนี้ นักการทูตที่เพียบพร้อมควรมีองค์ความรู้และควรสั่งสมประสบการณ์ทั้งงานวิชาการ งานบริหาร และงานบริการ (F = 1)

12) การพัฒนาบุคลากรควรมุ่งเน้นการสร้างจิตสำนึกและความรับผิดชอบต่อประเทศชาติ องค์การ และประชาชน มีความตระหนักถึงความจำเป็นในการที่จะรักษาผลประโยชน์ของส่วนรวม และมิใช่การทำเพื่อประโยชน์ส่วนตน รวมถึงการพัฒนาความสำนึกให้มีจิตบริการ (F = 5)

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินผ่านแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดมาตรฐานสากล โดยผู้ทรงคุณวุฒิเป็นรายบุคคล

ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดมาตรฐานสากลโดยผู้ทรงคุณวุฒิเป็นรายบุคคล ซึ่งประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 2 คน และผู้เชี่ยวชาญด้านการทูตการต่างประเทศ จำนวน 3 คน โดยมีเกณฑ์แปลความหมายค่าเฉลี่ย 5 ระดับ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2554)

ระดับค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

ระดับค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับค่าเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับน้อย

ระดับค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ดังตารางที่ 4.32 – 4.45

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ตารางที่ 4.32 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล (ทักษะภาวะผู้นำ)

วิธีการพัฒนาและฝึกอบรม	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
กลุ่มสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ทักษะภาวะผู้นำ (Leadership Skill)						
วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่จำเป็นและควรทำเพิ่ม						
1) การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	3.60	1.67	มาก	3.20	1.30	ปานกลาง
2) การโค้ช	4.60	0.55	มากที่สุด	4.40	0.89	มาก
3) เงาการทำงาน	4.20	0.84	มาก	4.40	0.89	มาก
4) การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10	4.40	0.55	มาก	4.40	0.55	มาก
วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่ทำได้ดีอยู่แล้วและควรทำต่อไป						
5) การเรียนรู้ด้วยตนเอง	4.00	1.22	มาก	4.00	1.22	มาก
6) การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน	4.80	0.45	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
รวม	**4.27**	**0.39**	**มาก**	**4.20**	**0.50**	**มาก**

จากตารางที่ 4.32 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากลในด้านทักษะภาวะผู้นำ มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.27, 4.20, S.D. = 0.39, 0.50)

เมื่อพิจารณาวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่จำเป็นและควรทำเพิ่ม พบว่า การโค้ช ($\bar{X}$ = 4.60, 4.40, S.D. = 0.55, 0.89) มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก เงาการทำงาน ($\bar{X}$ = 4.20, 4.40, S.D. = 0.84, 0.89) และการเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10 ($\bar{X}$ = 4.40, S.D. = 0.55) มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ส่วนการสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ($\bar{X}$ = 3.60, 3.20, S.D. = 1.67, 1.30) มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับปานกลาง สำหรับวิธีการที่ทำได้ดีอยู่แล้วและควรทำต่อไป พบว่า การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน ($\bar{X}$ = 4.80, S.D. = 0.45) มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด และการเรียนรู้ด้วยตนเอง ($\bar{X}$ = 4.00, S.D. = 1.22) มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ตารางที่ 4.33 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล (สมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์และการตัดสินใจ)

วิธีการพัฒนาและฝึกอบรม กลุ่มสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
2. สมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์และการตัดสินใจ (Analytical Thinking and Decision Making)						
วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่จำเป็นและควรทำเพิ่ม						
1) การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	3.40	1.52	ปานกลาง	3.40	1.52	ปานกลาง
2) การโค้ช	4.40	0.89	มาก	4.40	0.89	มาก
3) การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10	4.20	0.45	มาก	4.00	0.00	มาก
4) เงาการทำงาน	4.40	0.55	มาก	4.40	0.55	มาก
วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่ดีอยู่แล้วและควรทำต่อไป						
5) การเรียนรู้ด้วยตนเอง	4.00	0.71	มาก	4.00	0.71	มาก
6) การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน	4.80	0.45	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
รวม	**4.20**	**0.43**	**มาก**	**4.17**	**0.44**	**มาก**

จากตารางที่ 4.33 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากลในสมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์และการตัดสินใจมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.20, 4.17, S.D. = 0.43, 0.44)

เมื่อพิจารณาวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่จำเป็นและควรทำเพิ่ม พบว่า การโค้ช ($\bar{X}$ = 4.40, S.D. = 0.89) เงาการทำงาน ($\bar{X}$ = 4.40, S.D. = 0.55) การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10 ($\bar{X}$ = 4.20, 4.00, S.D. = 0.45, 0.00) มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก และการสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ($\bar{X}$ = 3.40, S.D. = 1.52) มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับปานกลาง ในขณะที่วิธีการที่ทำได้ดีอยู่แล้วและควรทำต่อไป พบว่า การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน ($\bar{X}$ = 4.80, S.D. = 0.45) มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด และการเรียนรู้ด้วยตนเอง ($\bar{X}$ = 4.00, S.D. = 0.71) มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ตารางที่ 4.34 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล (สมรรถนะด้านวิสัยทัศน์)

วิธีการพัฒนาและฝึกอบรม กลุ่มสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
3. สมรรถนะด้านวิสัยทัศน์ (Visioning))						
วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่จำเป็นและควรทำเพิ่ม						
1) การโค้ช	4.80	0.45	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
2) การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	4.00	0.00	มาก	4.00	0.00	มาก
3) เงาการทำงาน	4.00	1.22	มาก	4.00	1.22	มาก
4) การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10	3.80	0.45	มาก	3.80	0.45	มาก
วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่ทำได้ดีอยู่แล้วและควรทำต่อไป						
5) การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน	4.40	0.55	มาก	4.40	0.55	มาก
6) การเรียนรู้ด้วยตนเอง	4.00	0.71	มาก	4.00	0.71	มาก
รวม	**4.17**	**0.33**	**มาก**	**4.17**	**0.33**	**มาก**

จากตารางที่ 4.34 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากลในสมรรถนะด้านวิสัยทัศน์มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.17, S.D. = 0.33)

เมื่อพิจารณาวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่จำเป็นและควรทำเพิ่ม พบว่า การโค้ช ($\bar{X}$ = 4.80, S.D. = 0.45) มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ($\bar{X}$ = 4.00, S.D. = 0.00) เงาการทำงาน ($\bar{X}$ = 4.00, S.D. = 1.22) และการเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10 ($\bar{X}$ = 3.80, S.D. = 0.45) มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก สำหรับวิธีการที่ทำได้ดีอยู่แล้วและควรทำต่อไป พบว่า การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน ($\bar{X}$ = 4.40, S.D. = 0.55) และการเรียนรู้ด้วยตนเอง ($\bar{X}$ = 4.00, S.D. = 0.71) มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.35 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล (สมรรถนะด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน)

วิธีการพัฒนาและฝึกอบรม กลุ่มสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
4. สมรรถนะด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน (Achievement Results)						
วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่จำเป็นและควรทำเพิ่ม						
1) การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10	4.20	0.84	มาก	4.20	0.84	มาก
2) การโค้ช	4.40	0.55	มาก	4.40	0.55	มาก
วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่ทำได้ดีอยู่แล้ว และควรทำต่อไป						
3) เงาการทำงาน	3.80	0.84	มาก	3.80	0.84	มาก
4) การเรียนรู้ด้วยตนเอง	4.00	0.71	มาก	3.80	0.45	มาก
5) การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน	4.60	0.55	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
รวม	**4.20**	**0.28**	**มาก**	**4.16**	**0.32**	**มาก**

จากตารางที่ 4.35 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากลในสมรรถนะด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.20, 4.16, S.D. = 0.28, 0.32)

เมื่อพิจารณาวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่จำเป็นและควรทำเพิ่ม พบว่า การโค้ช ($\bar{X}$ = 4.40, S.D. = 0.55) และการเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10 ($\bar{X}$ = 4.20, S.D. = 0.84) มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก สำหรับวิธีการที่ทำได้ดีอยู่แล้วและควรทำต่อไป พบว่า การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน ($\bar{X}$ = 4.60, S.D. = 0.55) มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด การเรียนรู้ด้วยตนเอง ($\bar{X}$ = 4.00, 3.80, S.D. = 0.71, 0.45) และเงาการทำงาน ($\bar{X}$ = 3.80, S.D. = 0.84) มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ตารางที่ 4.36 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล (สมรรถนะด้านความไวต่อการรับรู้และการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมที่แตกต่าง)

วิธีการพัฒนาและฝึกอบรม กลุ่มสมรรถนะด้านการสร้างความสัมพันธ์	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
5. สมรรถนะด้านความไวต่อการรับรู้และการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมที่แตกต่าง (Cultural Sensitivity)						
วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่จำเป็นและควรทำเพิ่ม						
1) การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	4.00	0.71	มาก	4.00	0.71	มาก
2) การโค้ช	4.60	0.55	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
3) การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10	4.00	0.71	มาก	4.00	0.71	มาก
วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่ทำได้ดีอยู่แล้วและควรทำต่อไป						
4) เงาการทำงาน	4.20	0.84	มาก	4.20	0.84	มาก
5) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน	4.40	0.89	มาก	4.40	0.89	มาก
6) การเรียนรู้ด้วยตนเอง	4.00	0.71	มาก	4.00	0.71	มาก
7) การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน	4.80	0.45	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
รวม	**4.29**	**0.30**	**มาก**	**4.29**	**0.30**	**มาก**

จากตารางที่ 4.36 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากลในสมรรถนะด้านความไวต่อการรับรู้และการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมที่แตกต่าง มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.29, S.D. = 0.30)

เมื่อพิจารณาวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่จำเป็นและควรทำเพิ่ม พบว่า การโค้ช ($\bar{X}$ = 4.60, S.D. = 0.55) มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ($\bar{X}$ = 4.00, S.D. = 0.71) และการเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10 ($\bar{X}$ = 4.00, S.D. = 0.71) มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก สำหรับวิธีการที่ทำได้ดีอยู่แล้วและควรทำต่อไป พบว่า การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน ($\bar{X}$ = 4.80, S.D. = 0.45) มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ($\bar{X}$ = 4.40, S.D. = 0.89) เงาการทำงาน ($\bar{X}$ = 4.20, S.D. = 0.84) และการเรียนรู้ด้วยตนเอง ($\bar{X}$ = 4.00, S.D. = 0.71) มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.37 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล (ทักษะการเจรจาต่อรอง)

วิธีการพัฒนาและฝึกอบรม กลุ่มสมรรถนะด้านการสร้างความสัมพันธ์	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
6. ทักษะการเจรจาต่อรอง (Negotiating)						
วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่จำเป็นและควรทำเพิ่ม						
1) การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง	4.80	0.45	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
2) การโค้ช	4.40	0.55	มาก	4.40	0.55	มาก
3) การอบรมและสัมมนา	4.20	0.84	มาก	4.40	0.55	มาก
วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่ทำได้ดีอยู่แล้วและควรทำต่อไป						
4) เงาการทำงาน	4.40	0.55	มาก	4.20	0.84	มาก
5) การเรียนรู้ด้วยตนเอง	4.20	0.84	มาก	4.20	0.84	มาก
6) การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน	4.80	0.45	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
รวม	**4.47**	**0.25**	**มาก**	**4.47**	**0.25**	**มาก**

จากตารางที่ 4.37 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากลในทักษะการเจรจาต่อรอง มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.47, S.D. = 0.25)

เมื่อพิจารณาวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่จำเป็นและควรทำเพิ่ม พบว่า การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง ($\bar{X}$ = 4.80, S.D. = 0.45) มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด การโค้ช ($\bar{X}$ = 4.40, S.D. = 0.45) และการอบรมและสัมมนา ($\bar{X}$ = 4.20, S.D. = 0.84) มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก สำหรับวิธีการที่ทำได้ดีอยู่แล้วและควรทำต่อไป พบว่า การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน ($\bar{X}$ = 4.80, S.D. = 0.45) มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด เงาการทำงาน ($\bar{X}$ = 4.40, S.D. = 0.55) และการเรียนรู้ด้วยตนเอง ($\bar{X}$ = 4.20, S.D. = 0.84) มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.38 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล (สมรรถนะด้านการสื่อสารภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และภาษาต่างประเทศอื่น ๆ)

วิธีการพัฒนาและฝึกอบรม กลุ่มสมรรถนะด้านการสร้างความสัมพันธ์	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
7. สมรรถนะด้านการสื่อสารภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และภาษาต่างประเทศอื่น ๆ (Communication in Thai, English and Other Languages)						
วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่จำเป็นและควรทำเพิ่ม						
1) การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	3.80	1.10	มาก	3.60	1.14	มาก
2) การโค้ช	4.00	0.71	มาก	4.00	0.71	มาก
3) การอบรมและสัมมนา	4.00	0.71	มาก	4.20	0.45	มาก
วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่ทำได้ดีอยู่แล้ว และควรทำต่อไป						
4) เงาการทำงาน	4.00	0.71	มาก	3.80	0.84	มาก
5) การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน	4.60	0.55	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
6) การเรียนรู้ด้วยตนเอง	4.00	0.71	มาก	4.00	0.71	มาก
รวม	**4.07**	**0.25**	**มาก**	**4.03**	**0.31**	**มาก**

จากตารางที่ 4.38 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากลในสมรรถนะด้านการสื่อสารภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และภาษาต่างประเทศอื่น ๆ มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.07, 4.03, S.D. = 0.25, 0.31)

เมื่อพิจารณาวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่จำเป็นและควรทำเพิ่ม พบว่า การโค้ช ($\bar{X}$ = 4.00, S.D. = 0.71) การอบรมและสัมมนา ($\bar{X}$ = 4.00, 4.20, S.D. = 0.71, 0.45) และการสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ($\bar{X}$ = 3.80, 3.60, S.D. = 1.10, 1.14) มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก สำหรับวิธีการที่ทำได้ดีอยู่แล้วและควรทำต่อไป พบว่า การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน ($\bar{X}$ = 4.60, S.D. = 0.55) มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด การเรียนรู้ด้วยตนเอง ($\bar{X}$ = 4.00, S.D. = 0.71) และเงาการทำงาน ($\bar{X}$ = 4.00, 3.80, S.D. = 0.71, 0.84) มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ตารางที่ 4.39 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล (สมรรถนะด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่นและการทำงานเป็นทีม)

วิธีการพัฒนาและฝึกอบรม กลุ่มสมรรถนะด้านการสร้างความสัมพันธ์	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
8. สมรรถนะด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่นและการทำงานเป็นทีม (Collaboration and Teamwork)						
วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่จำเป็นและควรทำเพิ่ม						
1) การโค้ช	4.20	0.84	มาก	4.00	1.22	มาก
2) การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10	4.00	0.71	มาก	4.00	0.71	มาก
วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่ทำได้ดีอยู่แล้ว และควรทำต่อไป						
3) เงาการทำงาน	4.00	1.00	มาก	4.00	1.00	มาก
4) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน	4.20	0.84	มาก	4.20	0.84	มาก
5) การเรียนรู้ด้วยตนเอง	3.80	0.84	มาก	3.80	0.84	มาก
6) การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน	4.80	0.45	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
รวม	**4.17**	**0.31**	**มาก**	**4.13**	**0.32**	**มาก**

จากตารางที่ 4.39 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากลในสมรรถนะด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่นและการทำงานเป็นทีม มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.17, 4.13, S.D. = 0.31, 0.32)

เมื่อพิจารณาวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่จำเป็นและควรทำเพิ่ม พบว่า การโค้ช ($\bar{X}$ = 4.20, 4.00, S.D. = 0.84, 1.22) และการเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10 ($\bar{X}$ = 4.00, S.D. = 0.71) มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก สำหรับวิธีการที่ทำได้ดีอยู่แล้วและควรทำต่อไป พบว่า การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน ($\bar{X}$ = 4.80, S.D. = 0.45) มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ($\bar{X}$ = 4.20, S.D. = 0.84) เงาการทำงาน ($\bar{X}$ = 4.00, S.D. = 1.00) และการเรียนรู้ด้วยตนเอง ($\bar{X}$= 3.80, S.D. = 0.84) มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ตารางที่ 4.40 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล (สมรรถนะด้านความคิดเชิงกลยุทธ์)

วิธีการพัฒนาและฝึกอบรม กลุ่มสมรรถนะด้านกลยุทธ์	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
9. สมรรถนะด้านความคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking)						
วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่จำเป็นและควรทำเพิ่ม						
1) การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง	4.60	0.55	มากที่สุด	4.40	0.55	มาก
2) การโค้ช	4.20	0.84	มาก	4.20	0.84	มาก
3) การอบรมและสัมมนา	3.60	1.14	มาก	3.60	1.14	มาก
วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่ทำได้ดีอยู่แล้วและควรทำต่อไป						
4) เงาการทำงาน	4.20	0.45	มาก	4.20	0.45	มาก
5) การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน	4.40	0.55	มาก	4.40	0.55	มาก
รวม	**4.20**	**0.33**	**มาก**	**4.16**	**0.29**	**มาก**

จากตารางที่ 4.40 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากลในสมรรถนะด้านความคิดเชิงกลยุทธ์ มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.20, 4.16, S.D. = 0.33, 0.29)

เมื่อพิจารณาวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่จำเป็นและควรทำเพิ่ม พบว่า การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง ($\bar{X}$ = 4.60, 4.40, S.D. = 0.55) มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก การโค้ช ($\bar{X}$ = 4.20, S.D. = 0.84) และการอบรมและสัมมนา ($\bar{X}$ = 3.60, S.D. = 1.14) มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก สำหรับวิธีการที่ทำได้ดีอยู่แล้วและควรทำต่อไป พบว่า การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน ($\bar{X}$ = 4.60, S.D. = 0.55) และเงาการทำงาน ($\bar{X}$ = 4.20, S.D. = 0.45) มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ตารางที่ 4.41 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล (สมรรถนะด้านการสร้างเครือข่ายทางยุทธศาสตร์)

วิธีการพัฒนาและฝึกอบรม กลุ่มสมรรถนะด้านกลยุทธ์	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
10. สมรรถนะด้านการสร้างเครือข่ายทางยุทธศาสตร์ (Strategic Networking)						
วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่จำเป็นและควรทำเพิ่ม						
1) การโค้ช	3.60	1.14	มาก	3.60	1.14	มาก
2) การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	4.60	0.55	มากที่สุด	4.40	0.55	มาก
3) เงาการทำงาน	4.20	0.84	มาก	4.00	1.22	มาก
วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่ทำได้ดีอยู่แล้วและควรทำต่อไป						
4) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน	4.20	0.84	มาก	4.20	0.84	มาก
5) การเรียนรู้ด้วยตนเอง	3.60	0.89	มาก	3.60	0.89	มาก
6) การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน	4.40	0.55	มาก	4.40	0.55	มาก
รวม	**4.10**	**0.38**	**มาก**	**4.03**	**0.33**	**มาก**

จากตารางที่ 4.41 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากลในสมรรถนะด้านการสร้างเครือข่ายทางยุทธศาสตร์ มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.10, 4.03, S.D. = 0.38, 0.33)

เมื่อพิจารณาวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่จำเป็นและควรทำเพิ่ม พบว่า การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ($\bar{X}$ = 4.60, 4.40, S.D. = 0.55) มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก เงาการทำงาน ($\bar{X}$ = 4.20, 4.00, S.D. = 0.84, 1.22) และการโค้ช ($\bar{X}$ = 3.60, S.D. = 1.14) มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก สำหรับวิธีการที่ทำได้ดีอยู่แล้วและควรทำต่อไป พบว่า การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน ($\bar{X}$ = 4.40, S.D. = 0.55) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ($\bar{X}$ = 4.20, S.D. = 0.84) และการเรียนรู้ด้วยตนเอง ($\bar{X}$ = 3.60, S.D. = 0.89) มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ตารางที่ 4.42 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล (ทักษะเทคโนโลยีดิจิทัล)

วิธีการพัฒนาและฝึกอบรม กลุ่มสมรรถนะด้านกลยุทธ์	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
11. ทักษะเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy Skill)						
วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่จำเป็นและควรทำเพิ่ม						
1) การโค้ช	3.80	1.10	มาก	3.80	1.10	มาก
2) การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง	4.20	1.30	มาก	4.20	1.30	มาก
3) การอบรมและสัมมนา	4.40	0.55	มาก	4.60	0.55	มากที่สุด
วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่ทำได้ดีอยู่แล้วและควรทำต่อไป						
4) การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน	4.60	0.55	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
5) การเรียนรู้ด้วยตนเอง	4.40	0.55	มาก	4.60	0.55	มากที่สุด
รวม	**4.28**	**0.27**	**มาก**	**4.36**	**0.32**	**มาก**

จากตารางที่ 4.42 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากลในทักษะเทคโนโลยีดิจิทัล มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.28, 4.36, S.D. = 0.27, 0.32)

เมื่อพิจารณาวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่จำเป็นและควรทำเพิ่ม พบว่า การอบรมและสัมมนา ($\bar{X}$ = 4.40, 4.60, S.D. = 0.55) มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง ($\bar{X}$ = 4.20, S.D. = 1.30) และการโค้ช ($\bar{X}$ = 3.80, S.D. = 1.10) มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก สำหรับวิธีการที่ทำได้ดีอยู่แล้วและควรทำต่อไป พบว่า การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน ($\bar{X}$ = 4.60, S.D. = 0.55) มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด และการเรียนรู้ด้วยตนเอง ($\bar{X}$ = 4.40, 4.60, S.D. = 0.55) มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ตารางที่ 4.43 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล (สมรรถนะด้านการบริหารจัดการทรัพยากร)

วิธีการพัฒนาและฝึกอบรม กลุ่มสมรรถนะด้านการบริหาร	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
12. สมรรถนะด้านการบริหารจัดการทรัพยากร (Managing Resources)						
วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่จำเป็นและควรทำเพิ่ม						
1) การโค้ช	3.80	1.30	มาก	3.80	1.30	มาก
2) การอบรมและสัมมนา	4.20	0.84	มาก	4.20	0.84	มาก
3) เงาการทำงาน	4.20	0.84	มาก	4.20	0.84	มาก
วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่ทำได้ดีอยู่แล้วและควรทำต่อไป						
4) การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน	4.80	0.45	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
5) การเรียนรู้ด้วยตนเอง	4.20	0.84	มาก	4.20	0.84	มาก
รวม	**4.24**	**0.32**	**มาก**	**4.20**	**0.25**	**มาก**

จากตารางที่ 4.43 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากลในสมรรถนะด้านการบริหารจัดการทรัพยากร มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.24, 4.20, S.D. = 0.32, 0.25)

เมื่อพิจารณาวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่จำเป็นและควรทำเพิ่ม พบว่า เงาการทำงาน ($\bar{X}$ = 4.20, S.D. = 0.84) การอบรมและสัมมนา ($\bar{X}$ = 4.20, S.D. = 0.84) และการโค้ช ($\bar{X}$ = 3.80, S.D. = 1.30) มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก สำหรับวิธีการที่ทำได้ดีอยู่แล้วและควรทำต่อไป พบว่า การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน ($\bar{X}$ = 4.80, 4.60, S.D. = 0.45, 0.55) มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด และการเรียนรู้ด้วยตนเอง ($\bar{X}$ = 4.20, S.D. = 0.84) มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ตารางที่ 4.44 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล (สมรรถนะด้านการชี้แนะ การเพิ่มพลังอำนาจในการทำงาน และการเอื้ออาทรผู้อื่น)

วิธีการพัฒนาและฝึกอบรม กลุ่มสมรรถนะด้านการบริหาร	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
13. สมรรถนะด้านการชี้แนะ การเพิ่มพลังอำนาจในการทำงาน และการเอื้ออาทรผู้อื่น (Coaching and Empowering and Caring Others)						
วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่จำเป็นและควรทำเพิ่ม						
1) การโค้ช	4.40	0.55	มาก	4.40	0.55	มาก
2) เงาการทำงาน	4.40	0.89	มาก	4.40	0.89	มาก
วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่ทำได้ดีอยู่แล้วและควรทำต่อไป						
3) การเรียนรู้ด้วยตนเอง	4.20	0.84	มาก	4.20	0.84	มาก
4) การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน	4.80	0.45	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
รวม	**4.45**	**0.22**	**มาก**	**4.45**	**0.22**	**มาก**

จากตารางที่ 4.44 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากลในสมรรถนะด้านการชี้แนะ การเพิ่มพลังอำนาจในการทำงาน และการเอื้ออาทรผู้อื่น มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.45, S.D. = 0.22)

เมื่อพิจารณาวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่จำเป็นและควรทำเพิ่ม พบว่า การโค้ช ($\bar{X}$= 4.40, S.D. = 0.55) และเงาการทำงาน ($\bar{X}$ = 4.40, S.D. = 0.89) มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก สำหรับวิธีการที่ทำได้ดีอยู่แล้วและควรทำต่อไป พบว่า การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน ($\bar{X}$ = 4.80, S.D. = 0.45) มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด และการเรียนรู้ด้วยตนเอง ($\bar{X}$ = 4.20, S.D. = 0.84) มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.45 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล (สมรรถนะด้านจิตบริการ)

วิธีการพัฒนาและฝึกอบรม กลุ่มสมรรถนะด้านการบริหาร	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
14. สมรรถนะด้านจิตบริการ (Service Mind)						
วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่จำเป็นและควรทำเพิ่ม						
1) การโค้ช	4.20	0.84	มาก	4.20	0.84	มาก
วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่ทำได้ดีอยู่แล้ว และควรทำต่อไป						
2) เงาการทำงาน	4.60	0.55	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
3) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน	4.20	0.84	มาก	4.20	0.84	มาก
4) การเรียนรู้ด้วยตนเอง	4.40	0.55	มาก	4.60	0.55	มากที่สุด
5) การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน	4.80	0.45	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
รวม	**4.44**	**0.23**	**มาก**	**4.44**	**0.20**	**มาก**

จากตารางที่ 4.45 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากลในสมรรถนะด้านจิตบริการมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.44, S.D. = 0.23, 0.20)

เมื่อพิจารณาวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่จำเป็นและควรทำเพิ่ม พบว่า การโค้ช ($\bar{X}$ = 4.20, S.D. = 0.84) มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก สำหรับวิธีการที่ทำได้ดีอยู่แล้วและควรทำต่อไป พบว่า การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน ($\bar{X}$ = 4.80, 4.60 S.D. = 0.45, 0.55) และเงาการทำงาน ($\bar{X}$ = 4.60, S.D. = 0.55) มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด การเรียนรู้ด้วยตนเอง ($\bar{X}$ = 4.40, 4.60 S.D. = 0.55) มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด และการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ($\bar{X}$ = 4.20, S.D. = 0.84) มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

4.3.3 พัฒนาและนำเสนอแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากลฉบับสมบูรณ์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน (คณะที่ 1) ทุกคนมีความเห็นตรงกันว่า ร่างแนวทางมีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ โดยมีข้อแนะนำเพิ่มเติมในประเด็นของการนำไปใช้เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทและวัฒนธรรมของกระทรวงการต่างประเทศ ส่วนผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากลจากการประเมินผ่านแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน (คณะที่ 2) มีความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า แนวทางมีความเหมาะสมและเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก โดยมีความเห็นเพิ่มเติมว่าการศึกษาดูงานควรเน้นการเรียนรู้ในสถานที่จริง สถานการณ์จริงจะช่วยให้การพัฒนามีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ผู้วิจัยนำผลการประเมินและข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 2 คณะมาพัฒนาแนวทางให้มีความสมบูรณ์ และนำเสนอแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล ดังนี้

1. กลุ่มสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ (Leadership)

1.1 ทักษะภาวะผู้นำ (Leadership Skill)

- **วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่จำเป็นและควรทำเพิ่ม** ประกอบด้วย
  - รูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน (On-the-Job Develoopment) ได้แก่ การโค้ช และเงาการทำงาน
  - รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน (Off-the-Job Development) ได้แก่ การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
  - การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10
- **วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่ทำได้ดีอยู่แล้วและควรทำต่อไป** ประกอบด้วย
  - รูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน (On-the-Job Develoopment) ได้แก่ การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน
  - รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน (Off-the-Job Development) ได้แก่ การเรียนรู้ด้วยตนเอง

1.2 สมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์และการตัดสินใจ (Analytical Thinking and Decision Making)

- **วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่จำเป็นและควรทำเพิ่ม** ประกอบด้วย
  - รูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน (On-the-Job Develoopment) ได้แก่ การโค้ช และเงาการทำงาน
  - รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน (Off-the-Job Development) ได้แก่ การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
  - รูปแบบการเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10
- **วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่ทำได้ดีอยู่แล้วและควรทำต่อไป** ประกอบด้วย
  - รูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน (On-the-Job Develoopment) ได้แก่ การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน
  - รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน (Off-the-Job Development) ได้แก่ การเรียนรู้ด้วยตนเอง

1.3 สมรรถนะด้านวิสัยทัศน์ (Visioning)

- **วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่จำเป็นและควรทำเพิ่ม** ประกอบด้วย
  - รูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน (On-the-Job Develoopment) ได้แก่ การโค้ช และเงาการทำงาน
  - รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน (Off-the-Job Development) ได้แก่ การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
  - รูปแบบการเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10
- **วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่ทำได้ดีอยู่แล้วและควรทำต่อไป** ประกอบด้วย
  - รูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน (On-the-Job Develoopment) ได้แก่ และการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน
  - รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน (Off-the-Job Development) ได้แก่ การเรียนรู้ด้วยตนเอง

1.4 สมรรถนะด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน (Achievement Results)

- **วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่จำเป็นและควรทำเพิ่ม** ประกอบด้วย
  - รูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน (On-the-Job Develoopment) ได้แก่ การโค้ช
  - รูปแบบการเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10
- **วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่ทำได้ดีอยู่แล้วและควรทำต่อไป** ประกอบด้วย
  - รูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน (On-the-Job Develoopment) ได้แก่ เงาการทำงาน และการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน
  - รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน (Off-the-Job Development) ได้แก่ การเรียนรู้ด้วยตนเอง

2. กลุ่มสมรรถนะด้านการสร้างความสัมพันธ์ (Interpersonal/Building Relationships)

2.1 สมรรถนะด้านความไวต่อการรับรู้และการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมที่แตกต่าง (Cultural Sensitivity)

- **วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่จำเป็นและควรทำเพิ่ม** ประกอบด้วย
  - รูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน (On-the-Job Develoopment) ได้แก่ การโค้ช
  - รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน (Off-the-Job Development) ได้แก่ การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
  - รูปแบบการเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10
- **วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่ทำได้ดีอยู่แล้วและควรทำต่อไป** ประกอบด้วย
  - รูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน (On-the-Job Develoopment) ได้แก่ เงาการทำงาน การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน และการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน
  - รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน (Off-the-Job Development) ได้แก่ การเรียนรู้ด้วยตนเอง

CHULALONGKORN UNIVERSITY

2.2 ทักษะการเจรจาต่อรอง (Negotiating)

- **วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่จำเป็นและควรทำเพิ่ม** ประกอบด้วย
  - รูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน (On-the-Job Development) ได้แก่ การโค้ช
  - รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน (Off-the-Job Development) ได้แก่ การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง และการอบรมและสัมมนา
- **วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่ทำได้ดีอยู่แล้วและควรทำต่อไป** ประกอบด้วย
  - รูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน (On-the-Job Development) ได้แก่ เงาการทำงาน และการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน
  - รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน (Off-the-Job Development) ได้แก่ การเรียนรู้ด้วยตนเอง

2.3 สมรรถนะด้านการสื่อสารภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และภาษาต่างประเทศอื่น ๆ (Communication in Thai, English and Other Languages)

- **วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่จำเป็นและควรทำเพิ่ม** ประกอบด้วย
  - รูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน (On-the-Job Development) ได้แก่ การโค้ช
  - รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน (Off-the-Job Development) ได้แก่ การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และการอบรมและสัมมนา
- **วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่ทำได้ดีอยู่แล้วและควรทำต่อไป** ประกอบด้วย
  - รูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน (On-the-Job Development) ได้แก่ เงาการทำงาน และการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน
  - รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน (Off-the-Job Development) ได้แก่ การเรียนรู้ด้วยตนเอง

2.4 สมรรถนะด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่นและการทำงานเป็นทีม (Collaboration and Teamwork)

- **วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่จำเป็นและควรทำเพิ่ม** ประกอบด้วย
  - รูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน (On-the-Job Develoopment) ได้แก่ การโค้ช
  - รูปแบบการเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10
- **วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่ทำได้ดีอยู่แล้วและควรทำต่อไป** ประกอบด้วย
  - รูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน (On-the-Job Develoopment) ได้แก่ เงาการทำงาน การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน และการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน
  - รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน (Off-the-Job Development) ได้แก่ การเรียนรู้ด้วยตนเอง

3. กลุ่มสมรรถนะด้านกลยุทธ์ (Strategy)

3.1 สมรรถนะด้านความคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking)

- **วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่จำเป็นและควรทำเพิ่ม** ประกอบด้วย
  - รูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน (On-the-Job Develoopment) ได้แก่ การโค้ช
  - รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน (Off-the-Job Development) ได้แก่ การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง และการอบรมและสัมมนา
- **วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่ทำได้ดีอยู่แล้วและควรทำต่อไป** ประกอบด้วย
  - รูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน (On-the-Job Develoopment) ได้แก่ เงาการทำงาน และการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน

3.2 สมรรถนะด้านการสร้างเครือข่ายทางยุทธศาสตร์ (Strategic Networking)

- **วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่จำเป็นและควรทำเพิ่ม** ประกอบด้วย
  - รูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน (On-the-Job Develoopment) ได้แก่ การโค้ช และเงาการทำงาน
  - รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน (Off-the-Job Development) ได้แก่ การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

- **วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่ทำได้ดีอยู่แล้วและควรทำต่อไป** ประกอบด้วย
  - รูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน (On-the-Job Develoopment) ได้แก่ การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน และการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน
  - รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน (Off-the-Job Development) ได้แก่ การเรียนรู้ด้วยตนเอง

3.3 ทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy Skill)

- **วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่จำเป็นและควรทำเพิ่ม** ประกอบด้วย
  - รูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน (On-the-Job Develoopment) ได้แก่ การโค้ช
  - รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน (Off-the-Job Development) ได้แก่ การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง และการอบรมและสัมมนา
- **วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่ทำได้ดีอยู่แล้วและควรทำต่อไป** ประกอบด้วย
  - รูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน (On-the-Job Develoopment) ได้แก่ การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน
  - รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน (Off-the-Job Development) ได้แก่ การเรียนรู้ด้วยตนเอง

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

4. กลุ่มสมรรถนะด้านการบริหาร (Management)

4.1 สมรรถนะด้านการบริหารจัดการทรัพยากร (Managing Resources))

- **วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่จำเป็นและควรทำเพิ่ม** ประกอบด้วย
  - รูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน (On-the-Job Develoopment) ได้แก่ การโค้ช และเงาการทำงาน
  - รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน (Off-the-Job Development) ได้แก่ การอบรมและสัมมนา
- **วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่ทำได้ดีอยู่แล้วและควรทำต่อไป** ประกอบด้วย
  - รูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน (On-the-Job Develoopment) ได้แก่ การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน

- รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน (Off-the-Job Development) ได้แก่ การเรียนรู้ด้วยตนเอง

4.2 สมรรถนะด้านการชี้แนะ การเพิ่มพลังอำนาจในการทำงาน และการเอื้ออาทรผู้อื่น (Coaching and Empowering and Caring Others)

- **วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่จำเป็นและควรทำเพิ่ม** ประกอบด้วย
  - รูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน (On-the-Job Develoopment) ได้แก่ การโค้ช และเงาการทำงาน
- **วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่ทำได้ดีอยู่แล้วและควรทำต่อไป** ประกอบด้วย
  - รูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน (On-the-Job Develoopment) ได้แก่ การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน
  - รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน (Off-the-Job Development) ได้แก่ การเรียนรู้ด้วยตนเอง

4.3 สมรรถนะด้านจิตบริการ (Service Mind)

- **วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่จำเป็นและควรทำเพิ่ม** ประกอบด้วย
  - รูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน (On-the-Job Develoopment) ได้แก่ การโค้ช
- **วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่ทำได้ดีอยู่แล้วและควรทำต่อไป** ประกอบด้วย
  - รูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน (On-the-Job Develoopment) ได้แก่ เงาการทำงาน การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน และการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน
  - รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน (Off-the-Job Training) ได้แก่ การเรียนรู้ด้วยตนเอง

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

บทที่ 5
สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษากรอบแนวคิดสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล 2) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูต และ 3) เพื่อเสนอแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล ในบทนี้ได้นำเสนอสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 การศึกษากรอบแนวคิดสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล

จากการศึกษากรอบแนวคิดสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล พบว่า สมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากลประกอบด้วยสมรรถนะสำคัญ 4 กลุ่ม โดยมีองค์ประกอบย่อยรวม 14 สมรรถนะ ดังนี้

1) กลุ่มสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ (Leadership) ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 4 สมรรถนะ ได้แก่ ทักษะภาวะผู้นำ (Leadership Skill) การคิดวิเคราะห์และการตัดสินใจ (Analytical Thinking and Decision Making) วิสัยทัศน์ (Visioning) และมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน (Achievement Results)

2) กลุ่มสมรรถนะด้านการสร้างความสัมพันธ์ (Interpersonal/Building Relationships) ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 4 สมรรถนะ ได้แก่ ความไวต่อการรับรู้และการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity) ทักษะการเจรจาต่อรอง (Negotiation) การสื่อสารภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และภาษาต่างประเทศอื่นๆ (Communication in Thai, English and Other Languages) และการทำงานร่วมกับผู้อื่นและการทำงานเป็นทีม (Collaboration and Teamwork)

3) กลุ่มสมรรถนะด้านกลยุทธ์ (Strategy) ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 3 สมรรถนะ ได้แก่ ความคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) การสร้างเครือข่ายทางยุทธศาสตร์ (Strategic Networking) และทักษะเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy Skill)

4) กลุ่มสมรรถนะด้านการบริหาร (Management) ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 3 สมรรถนะ ได้แก่ การบริหารจัดการทรัพยากร (Managing Resources) การชี้แนะ การเพิ่มพลังอำนาจในการทำงาน และการเอื้ออาทรผู้อื่น (Coaching and Empowering and Caring Others) และจิตบริการ (Service Mind)

ผลการประเมินความเหมาะสมของกรอบแนวคิดดังกล่าวโดยผู้ทรงคุณวุฒิด้านการทูตการต่างประเทศ จำนวน 7 คน พบว่า กรอบแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากลมีความเหมาะสมที่จะนำไปดำเนินการวิจัยต่อไป

5.1.2 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูต

1) ภาพรวมสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูต

สภาพปัจจุบันของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตในกลุ่มสมรรถนะภาวะผู้นำและกลุ่มสมรรถนะด้านการสร้างความสัมพันธ์ มีการฝึกอบรมและพัฒนาอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนกลุ่มสมรรถนะด้านกลยุทธ์ และกลุ่มสมรรถนะด้านการบริหาร มีการฝึกอบรมและพัฒนาอยู่ในระดับน้อย ในขณะที่สภาพพึงประสงค์อยู่ในระดับมากทุกกลุ่มสมรรถนะ โดยกลุ่มสมรรถนะที่มีความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาสูงสุด คือ กลุ่มสมรรถนะด้านกลยุทธ์ รองลงมาคือ กลุ่มสมรรถนะด้านการบริหาร กลุ่มสมรรถนะด้านการสร้างความสัมพันธ์ และกลุ่มสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ ตามลำดับ

ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตในแต่ละกลุ่มสมรรถนะ สรุปได้ดังนี้

สภาพปัจจุบันของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตในกลุ่มสมรรถนะภาวะผู้นำ พบว่า ทักษะภาวะผู้นำ สมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์และการตัดสินใจ สมรรถนะด้านวิสัยทัศน์ และสมรรถนะด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน มีการฝึกอบรมและพัฒนาอยู่ในระดับปานกลาง ในขณะที่สภาพพึงประสงค์อยู่ในระดับมากทุกสมรรถนะ โดยสมรรถนะที่มีความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาสูงสุด คือ สมรรถนะด้านวิสัยทัศน์ รองลงมาคือ สมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์และการตัดสินใจ สมรรถนะด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน และทักษะภาวะผู้นำ ตามลำดับ

สภาพปัจจุบันของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตในกลุ่มสมรรถนะด้านการสร้างความสัมพันธ์ พบว่า สมรรถนะด้านความไวต่อการรับรู้และการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมที่แตกต่าง ทักษะการเจรจาต่อรอง สมรรถนะด้านการสื่อสารภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และภาษาต่างประเทศอื่น ๆ และสมรรถนะด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่นและการทำงานเป็นทีม มีการฝึกอบรมและพัฒนาอยู่ในระดับปานกลาง ในขณะที่สภาพพึงประสงค์อยู่ในระดับมากทุกสมรรถนะ โดยสมรรถนะที่มีความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาสูงสุด คือ ทักษะการเจรจาต่อรอง รองลงมาคือ สมรรถนะด้านการสื่อสารภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และภาษาต่างประเทศอื่น ๆ สมรรถนะด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่นและการทำงานเป็นทีม และสมรรถนะด้านความไวต่อการรับรู้และการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมที่แตกต่าง ตามลำดับ

สภาพปัจจุบันของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตในกลุ่มสมรรถนะด้านกลยุทธ์ พบว่า สมรรถนะด้านความคิดเชิงกลยุทธ์ มีการฝึกอบรมและพัฒนาอยู่ในระดับปานกลาง สมรรถนะด้านการสร้างเครือข่ายทางยุทธศาสตร์ และทักษะเทคโนโลยีดิจิทัล มีการฝึกอบรมและพัฒนาอยู่ในระดับน้อย ในขณะที่สภาพพึงประสงค์อยู่ในระดับมากทุกสมรรถนะ โดยสมรรถนะที่มีความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาสูงสุด คือ ทักษะเทคโนโลยีดิจิทัล รองลงมาคือ สมรรถนะด้านความคิดเชิงกลยุทธ์ และสมรรถนะด้านการสร้างเครือข่ายทางยุทธศาสตร์ ตามลำดับ

สภาพปัจจุบันของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตในกลุ่มสมรรถนะด้านการบริหาร พบว่า สมรรถนะด้านจิตบริการ มีการฝึกอบรมและพัฒนาอยู่ในระดับปานกลาง สมรรถนะด้านการบริหารจัดการทรัพยากร และสมรรถนะด้านการชี้แนะ การเพิ่มพลังอำนาจในการทำงาน และการเอื้ออาทรผู้อื่น มีการฝึกอบรมและพัฒนาอยู่ในระดับน้อย ในขณะที่สภาพพึงประสงค์อยู่ในระดับมากทุกสมรรถนะ โดยสมรรถนะที่มีความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาสูงสุด คือ สมรรถนะด้านการบริหารจัดการทรัพยากร รองลงมาคือ สมรรถนะด้านการชี้แนะ การเพิ่มพลังอำนาจในการทำงาน และการเอื้ออาทรผู้อื่น และสมรรถนะด้านจิตบริการ ตามลำดับ

2) สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูต จำแนกตามรูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนา

สภาพปัจจุบันของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตในภาพรวมทั้ง 4 กลุ่มสมรรถนะ มีการฝึกอบรมและพัฒนาด้วยรูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน และรูปแบบการเรียนรู้ผสมผสาน อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนรูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน อยู่ในระดับน้อย ในขณะที่สภาพพึงประสงค์อยู่ในระดับมากทุกรูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนา สำหรับความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตในภาพรวมทั้ง 4 กลุ่มสมรรถนะ พบว่า รูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน รองลงมาคือ รูปแบบการเรียนรู้ผสมผสาน และรูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตในแต่ละกลุ่มสมรรถนะ จำแนกตามรูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนา สรุปได้ดังนี้

สภาพปัจจุบันของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตในกลุ่มสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ พบว่า มีการฝึกอบรมและพัฒนาอยู่ในระดับปานกลางทุกรูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนา ในขณะที่สภาพพึงประสงค์อยู่ในระดับมากทุกรูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนา โดยรูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน รองลงมาคือ รูปแบบการเรียนรู้ผสมผสาน และรูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน

สภาพปัจจุบันของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตในกลุ่มสมรรถนะด้านการสร้างความสัมพันธ์ พบว่า มีการฝึกอบรมและพัฒนาอยู่ในระดับปานกลางทุกรูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนา ในขณะที่สภาพพึงประสงค์อยู่ในระดับมากทุกรูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนา โดยรูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน รองลงมาคือ รูปแบบการเรียนรู้ผสมผสาน และรูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน

สภาพปัจจุบันของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตในกลุ่มสมรรถนะด้านกลยุทธ์ พบว่า มีการฝึกอบรมและพัฒนาด้วยรูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน และรูปแบบการเรียนรู้ผสมผสานอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนรูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน อยู่ในระดับน้อย ในขณะที่สภาพพึงประสงค์อยู่ในระดับมากทุกรูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนา โดยรูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน รองลงมาคือ รูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน และรูปแบบการเรียนรู้ผสมผสาน

สภาพปัจจุบันของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตในกลุ่มสมรรถนะด้านการบริหาร พบว่า มีการฝึกอบรมและพัฒนาด้วยรูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนรูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน และรูปแบบการเรียนรู้ผสมผสานอยู่ในระดับน้อย ในขณะที่สภาพพึงประสงค์อยู่ในระดับมากทุกรูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนา โดยรูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ รูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน รองลงมาคือ รูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน และรูปแบบการเรียนรู้ผสมผสาน

3) สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูต จำแนกตามวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา

สภาพปัจจุบันของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตในภาพรวมทั้ง 4 กลุ่มสมรรถนะ จำแนกตามวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา พบว่า มีการฝึกอบรมและพัฒนาอยู่ในระดับปานกลาง และระดับน้อย ในขณะที่สภาพพึงประสงค์อยู่ในระดับมากทุกวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา โดยวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุดสามลำดับแรก คือ การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง การศึกษาดูงาน และการโค้ช

นอกจากนี้ ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตในแต่ละกลุ่มสมรรถนะ จำแนกตามวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา สรุปได้ดังนี้

สภาพปัจจุบันของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตในกลุ่มสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ พบว่า มีการฝึกอบรมและพัฒนาทั้งในระดับมาก ระดับปานกลาง และระดับน้อย ในขณะที่สภาพพึงประสงค์อยู่ในระดับมากทุกวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา โดยวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีความ

ต้องการจำเป็นสูงสุดสามลำดับแรก คือ การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนาการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้/ทางวิชาชีพ และการศึกษาดูงาน

สภาพปัจจุบันของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตในกลุ่มสมรรถนะด้านการสร้างความสัมพันธ์ พบว่า มีการฝึกอบรมและพัฒนาทั้งในระดับมาก ระดับปานกลาง และระดับน้อย ในขณะที่สภาพพึงประสงค์อยู่ในระดับมากทุกวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา โดยวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุดสามลำดับแรก คือ การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง การฝึกงาน และการศึกษาดูงาน

สภาพปัจจุบันของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตในกลุ่มสมรรถนะด้านกลยุทธ์ พบว่า มีการฝึกอบรมและพัฒนาอยู่ในระดับปานกลาง และระดับน้อย ในขณะที่สภาพพึงประสงค์อยู่ในระดับมากทุกวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา โดยวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุดสามลำดับแรก คือ การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง การโค้ช และการศึกษาดูงาน

สภาพปัจจุบันของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตในกลุ่มสมรรถนะด้านการบริหาร พบว่า มีการฝึกอบรมและพัฒนาอยู่ในระดับปานกลาง และระดับน้อย ในขณะที่สภาพพึงประสงค์อยู่ในระดับมากทุกวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา โดยวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุดสามลำดับแรก คือ การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง การอบรมและสัมมนา และการฝึกงาน

5.1.3 แนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล

แนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล ใช้รูปแบบการพัฒนาผสมผสาน 2 วิธีการเข้าด้วยกัน ประกอบด้วย

1) วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่จำเป็นและควรทำเพิ่ม หมายถึง วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีความสำคัญ และเป็นวิธีการที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาสมรรถนะนักการทูต

2) วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่ทำได้ดีอยู่แล้วและควรทำต่อไป หมายถึง วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันซึ่งทำได้ดีอยู่แล้ว และยังคงมีความต้องการให้ดำเนินการต่อไป

ดังแผนภาพที่ 9 – 13

1 กลุ่มสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ

	วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่จำเป็นและควรทำเพิ่ม	วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่ทำได้ดีอยู่แล้วและควรทำต่อไป
1.1 ทักษะภาวะผู้นำ	**On-the-Job Development:** การโค้ช และเงาการทำงาน **Off-the-Job Development:** การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ **การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10**	**On-the-Job Development:** การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน **Off-the-Job Development:** การเรียนรู้ด้วยตนเอง
1.2 ความคิดวิเคราะห์และการตัดสินใจ	**On-the-Job Development:** การโค้ช และเงาการทำงาน **Off-the-Job Development:** การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ **การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10**	**On-the-Job Development:** การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน **Off-the-Job Development:** การเรียนรู้ด้วยตนเอง
1.3 วิสัยทัศน์	**On-the-Job Development:** การโค้ช และเงาการทำงาน **Off-the-Job Development:** การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางอาชีพ **การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10**	**On-the-Job Development:** การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน **Off-the-Job Development:** การเรียนรู้ด้วยตนเอง
1.4 มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน	**On-the-Job Development:** การโค้ช **การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10**	**On-the-Job Development:** เงาการทำงาน การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน **Off-the-Job Development:** การเรียนรู้ด้วยตนเอง

แผนภาพที่ 9 แนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล กลุ่มสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ

2 กลุ่มสมรรถนะด้านการสร้างความสัมพันธ์

	วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่จำเป็นและควรทำเพิ่ม	วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่ทำได้ดีอยู่แล้วและควรทำต่อไป
2.1 ความไวต่อความรู้สึกและการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมที่แตกต่าง	**On-the-Job Development:** การโค้ช **Off-the-Job Development:** การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ **การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10**	**On-the-Job Development:** เงาการทำงาน การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน **Off-the-Job Development:** การเรียนรู้ด้วยตนเอง
2.2 ทักษะการเจรจาต่อรอง	**On-the-Job Development:** การโค้ช **Off-the-Job Development:** การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง การอบรมและสัมมนา	**On-the-Job Development:** เงาการทำงาน การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน **Off-the-Job Development:** การเรียนรู้ด้วยตนเอง
2.3 การสื่อสารภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และภาษาต่างประเทศอื่นๆ	**On-the-Job Development:** การโค้ช **Off-the-Job Development:** การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ การอบรมและสัมมนา	**On-the-Job Development:** เงาการทำงาน การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน **Off-the-Job Development:** การเรียนรู้ด้วยตนเอง
2.4 การทำงานร่วมกับผู้อื่นและการทำงานเป็นทีม	**On-the-Job Development:** การโค้ช **การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10**	**On-the-Job Development:** เงาการทำงาน การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน **Off-the-Job Development:** การเรียนรู้ด้วยตนเอง

แผนภาพที่ 10 แนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล กลุ่มสมรรถนะด้านการสร้างความสัมพันธ์

3 กลุ่มสมรรถนะด้านกลยุทธ์

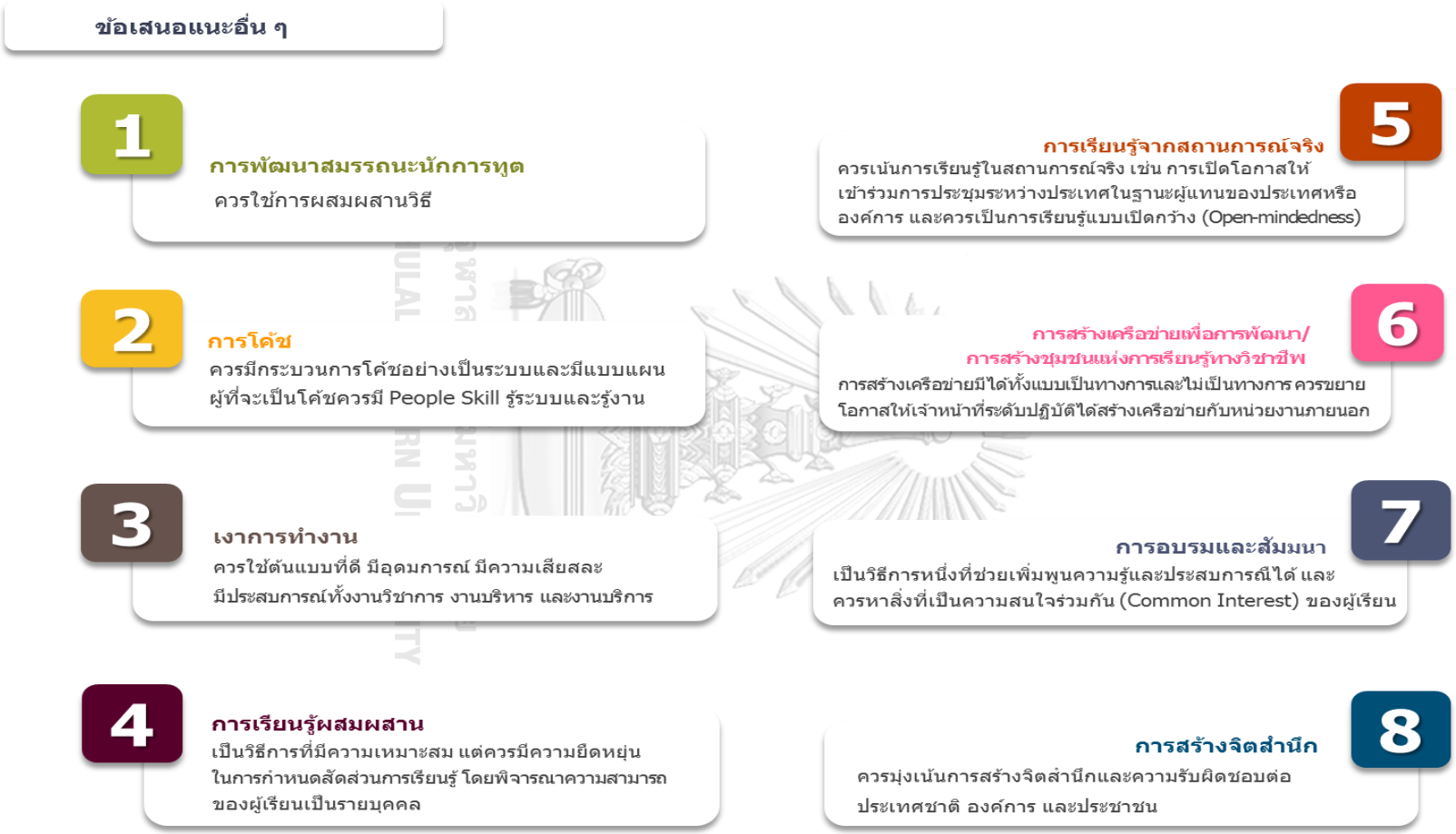
	วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่จำเป็นและควรทำเพิ่ม	วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่ทำได้ดีอยู่แล้วและควรทำต่อไป
3.1 ความคิดเชิงกลยุทธ์	**On-the-Job Development:** การโค้ช **Off-the-Job Development:** การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง การอบรมและสัมมนา	**On-the-Job Development:** เงาการทำงาน การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน
3.2 การสร้างเครือข่ายทางยุทธศาสตร์	**On-the-Job Development:** การโค้ช เงาการทำงาน **Off-the-Job Development:** การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	**On-the-Job Development:** การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน **Off-the-Job Development:** การเรียนรู้ด้วยตนเอง
3.3 ทักษะเทคโนโลยีดิจิทัล	**On-the-Job Development:** การโค้ช **Off-the-Job Development:** การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง การอบรมและสัมมนา	**On-the-Job Development:** การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน **Off-the-Job Development:** การเรียนรู้ด้วยตนเอง

แผนภาพที่ 11 แนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล กลุ่มสมรรถนะด้านกลยุทธ์

4 กลุ่มสมรรถนะด้านการบริหาร

	วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่จำเป็นและควรทำเพิ่ม	วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่ทำได้ดีอยู่แล้วและควรทำต่อไป
4.1 การบริหารจัดการทรัพยากร	**On-the-Job Development:** การโค้ช เงาการทำงาน **Off-the-Job Development:** การอบรมและสัมมนา	**On-the-Job Development:** การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน **Off-the-Job Development:** การเรียนรู้ด้วยตนเอง
4.2 การชี้แนะ การเพิ่มพลังอำนาจในการทำงาน และการเอื้ออาทรผู้อื่น	**On-the-Job Development:** การโค้ช เงาการทำงาน	**On-the-Job Development:** การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน **Off-the-Job Development:** การเรียนรู้ด้วยตนเอง
4.3 จิตบริการ	**On-the-Job Development:** การโค้ช	**On-the-Job Development:** เงาการทำงาน การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน **Off-the-Job Development:** การเรียนรู้ด้วยตนเอง

แผนภาพที่ 12 แนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล กลุ่มสมรรถนะด้านการบริหาร



แผนภาพที่ 13 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูต ตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยมีประเด็นอภิปราย ดังนี้

1. กรอบแนวคิดสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล ประกอบด้วยสมรรถนะที่สำคัญ 4 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ 2) กลุ่มสมรรถนะด้านการสร้างความสัมพันธ์ 3) กลุ่มสมรรถนะด้านกลยุทธ์ และ 4) กลุ่มสมรรถนะด้านการบริหาร โดยมีองค์ประกอบย่อยรวม 14 สมรรถนะ ซึ่งกรอบแนวคิดดังกล่าวมีความเหมาะสมในการนำไปดำเนินการวิจัย ทั้งนี้เนื่องจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะส่วนใหญ่มีวัตถุประสงค์เพื่อนำสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการช่วยให้องค์การมีศักยภาพเพียงพอที่จะรองรับกับการเปลี่ยนแปลงหรือความท้าทายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ ซึ่งผลการศึกษานี้พบว่า สมรรถนะนักการทูตที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุดในการพัฒนา คือ สมรรถนะด้านการบริหารจัดการทรัพยากร และทักษะเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งสอดคล้องกับ Competency Framework โดย Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD, 2014) ที่กำหนดกรอบสมรรถนะบุคลากรระดับต่าง ๆ ที่จะช่วยให้องค์การไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ช่วยเพิ่มความสะดวกในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สามารถสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่ง และเพื่อให้องค์การสามารถนำมาใช้ออกแบบโครงสร้างการพัฒนาสายอาชีพได้ โดย OECD ระบุว่า กลุ่มงานการบริหารจัดการองค์การและระบบการบริหาร (Corporate Management and Administration) เป็นการบริหารจัดการกิจกรรมการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากนี้ งานวิจัยของ Ibrahim, M. N., Van der Heijden, B.I.J.M., Khaled. W, & Shaker, M (2008) ที่นำเสนอสมรรถนะของนักการทูตอียิปต์ และงานวิจัยเรื่อง Diplomats and Diplomacy for the 21st Century โดย RAND Graduate School (2002) ที่ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะของนักการทูตในศตวรรษที่ 21 ได้กำหนดให้ความรู้ด้านทักษะเทคโนโลยีดิจิทัล ความสามารถด้านเครือข่ายอินเตอร์เน็ตและเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาของกระแสโลกาภิวัฒน์โดยเฉพาะด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเป็นสมรรถนะที่จำเป็นในการเผชิญกับความท้าทายในอนาคต

2. ผลการศึกษาพบว่า สภาพปัจจุบันของการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตด้วยวิธีการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด หรืออีกนัยคือ ปัจจุบันนักการทูตพัฒนาสมรรถนะด้วยการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงานมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาสภาพพึงประสงค์ที่นักการทูตต้องการการพัฒนาสมรรถนะด้วยวิธีดังกล่าวมากที่สุดเช่นกัน ซึ่งจากค่าเฉลี่ยที่สูงสุดของทั้งสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ทำให้เมื่อคำนวณค่าความต้องการจำเป็นแล้วพบว่า ค่าความต้องการจำเป็นมีค่าต่ำ ซึ่งหากพิจารณาเฉพาะค่าความต้องการจำเป็นอาจถูกมองได้ว่า วิธีการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงานเป็นวิธีการที่ไม่มีความสำคัญ แต่ในความ

เป็นจริง วิธีการดังกล่าวเป็นวิธีที่นักการทูตใช้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและให้ความสำคัญมากอยู่แล้ว ดังนั้น จึงพิจารณาคงวิธีการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงานต่อไป

อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์และค่าเฉลี่ยความต้องการจำเป็นสำหรับวิธีการโค้ชในทุกกลุ่มสมรรถนะ พบว่า มีค่าเฉลี่ยสูงทั้งคู่ จึงสะท้อนให้เห็นว่า การพัฒนาด้วยการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงานเพียงวิธีการเดียวยังไม่เพียงพอ การโค้ชจึงเป็นวิธีการที่นักการทูตเห็นว่าสำคัญและเป็นความต้องการจำเป็น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะกระบวนการพัฒนาบุคลากรของกระทรวงการต่างประเทศด้านการโค้ชยังมีข้อจำกัด ซึ่งข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับผลการศึกษาเรื่องการพัฒนาบุคลากรทางการทูต: กรณีศึกษาแนวทางการยกระดับสถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการให้เป็น School of Diplomacy and Foreign Affairs ที่พบว่า กระบวนการที่เน้นให้ข้าราชการเรียนรู้ฝึกฝนจากประสบการณ์ทำงานจริง (Learning by Doing หรือ On-the-Job Training) และใช้ระบบการฝึกฝน (Apprenticeship) จากรุ่นสู่รุ่นอาจไม่เพียงพอที่จะให้นักการทูตไทยก้าวไปยืนอยู่ที่แถวหน้าของภูมิภาคดังเช่นนักการทูตไทยในรุ่นก่อน (เชิดชาย ใช้ไววิทย์, 2556) นอกจากนี้มีงานวิจัยที่ได้ศึกษารูปแบบการโค้ชสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในสหรัฐอเมริกา โดยมหาวิทยาลัยอินเดียนา บลูมิงตัน ประเทศสหรัฐอเมริกา (Lochmiller, 2014 : 59-84 อ้างถึงใน พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์, 2560) พบว่า รูปแบบการโค้ชแบบผสมผสาน (Blended Learning) เป็นรูปแบบการโค้ชที่ประสบความสำเร็จ โดยกำหนดให้ในช่วงปีแรก การโค้ชจะใช้วิธีการให้คำแนะนำ (Instructional Coaching) คือ การเล่าประสบการณ์หรือแนวทางที่เคยปฏิบัติในอดีตในกรณีหรือในสถานการณ์เดียวกัน เพื่อให้ผู้ถูกโค้ชได้เห็นประสบการณ์และนำไปประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสม และในช่วงปีที่สอง การโค้ชจะเป็นลักษณะการช่วยให้คิดหาคำตอบด้วยตนเอง (Facilitative Coaching) เป็นการทำให้ผู้ถูกโค้ชสามารถสร้างทักษะ องค์ความรู้ ความเชื่อ และการตีความสิ่งต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง จะเห็นได้ว่ารูปแบบการโค้ชลักษณะนี้เป็นการผสมผสานรูปแบบการโค้ช การเป็นพี่เลี้ยง และการให้คำปรึกษาเข้าด้วยกันมากกว่าการใช้รูปแบบใดรูปแบบหนึ่งเพียงอย่างเดียว ดังนั้น กระทรวงการต่างประเทศสามารถนำผลการศึกษาในครั้งนี้ไปเป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนากระบวนการโค้ชอย่างเป็นระบบต่อไป

3. จากผลการศึกษาแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล พบว่า แนวทางการพัฒนาสมรรถนะเป็นการพัฒนาแบบผสมผสานระหว่างวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่จำเป็นและควรทำเพิ่มกับวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่ทำได้ดีอยู่แล้วและควรทำต่อไป โดยผ่านวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่หลากหลาย ซึ่งแต่ละวิธีการต่างส่งเสริมและสนับสนุนกันและกันเพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ (Armstrong, 2014) ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาเรื่องกระบวนการเรียนรู้ของมนุษย์ Mondy และ Mondy (2014 อ้างถึงใน สกล บุญสิน, มปป) พบว่า ร้อยละ 20 สามารถเรียนรู้ได้ดีจากการอ่านและการฟัง ร้อยละ 40 สามารถเรียนรู้ได้ดี

จากการมองเห็น ร้อยละ 50 สามารถเรียนรู้ได้ดีจากการพูด ร้อยละ 60 สามารถเรียนรู้ได้ดีจากการลงมือปฏิบัติ และร้อยละ 90 สามารถเรียนรู้ได้ดีจากทั้งการมองเห็น การฟัง การพูด และการลงมือปฏิบัติ ซึ่งผลการศึกษานี้ทำให้เกิดการเลือกใช้วิธีการฝึกอบรมที่แตกต่างกัน อีกทั้งการเรียนรู้ที่ดีที่สุดยังมาจากการเรียนรู้จากการทำงาน ผ่านการทำงานกลุ่มร่วมกัน ด้วยรูปแบบการเรียนรู้ที่แตกต่างกันจึงเกิดเป็นการเรียนรู้แบบผสมผสาน (Blended Learning) และถูกนำมาใช้ในองค์การเป็นอย่างมาก นอกจากนี้ Center for Creative Leadership, 2014 ยังได้อธิบายการเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10 ว่า ไม่ใช่เป็นเพียงเรื่องของการใช้เทคโนโลยีหรือการผสมผสานห้องเรียนเข้ากับโลกออนไลน์ และไม่ใช่เรื่องที่เกี่ยวกับ Social Media เพียงอย่างเดียว แต่เป็นการออกแบบโครงสร้างการเรียนเพื่อช่วยให้เกิดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการเรียนรู้แบบผสมผสานที่แท้จริงไม่ได้เป็นเพียงการผสมผสานกิจกรรมในห้องเรียน หรือการเรียนผ่านเทคโนโลยีเช่นห้องเรียนเสมือนเท่านั้น หากแต่เป็นผสมผสานกันระหว่างการเรียนรู้แบบทางการและไม่เป็นทางการซึ่งเกิดขึ้นในการทำงานโดยถือเป็นบริบทสำคัญของการเรียนรู้อย่างแท้จริง การอบรมในห้องเรียนกลับเป็นสิ่งที่ไม่สำคัญมากนักเมื่อเปรียบเทียบกับการเรียนรู้ที่ฝังตัวอยู่ในสภาพแวดล้อมของการทำงาน อย่างไรก็ตาม การกำหนดสัดส่วนการเรียนรู้แบบผสมผสานจะต้องคำนึงถึงพื้นฐานของผู้เรียนเป็นรายบุคคล เพราะผู้เรียนแต่ละคนมีองค์ความรู้และการสั่งสมประสบการณ์ที่แตกต่างกัน จึงควรมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับสัดส่วนให้เข้ากับความจำเป็นของผู้เรียนแต่ละคน โดยยังยึดหลักการในการกำหนดสัดส่วนการเรียนรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ให้มากกว่าการเรียนรู้ที่ได้รับจากทฤษฎี เพราะการเรียนทฤษฎีเป็นกระบวนการเพื่อให้ได้รับความรู้เชิงเทคนิคเพื่อนำไปพัฒนาต่อยอด แต่การสร้างทักษะนั้น ต้องหมั่นฝึกฝนจึงจะเกิดและมีขึ้นได้ ดังนั้น สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการจึงควรดำเนินกระบวนพัฒนาสมรรถนะนักการทูตด้วยวิธีผสมผสานต่อไป

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

5.3 ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยเรื่องแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากลมีข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ และข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ควรมีการวางแผนพัฒนากระบวนการโค้ชสำหรับการพัฒนาสมรรถนะนักการทูตในทุกสมรรถนะ

เนื่องจากการโค้ชเป็นวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีความต้องการในการนำมาใช้พัฒนาทุกสมรรถนะ ดังนั้น กระทรวงการต่างประเทศจึงควรส่งเสริมให้มีการโค้ชเพื่อพัฒนานักการทูตอย่างต่อเนื่อง

2. สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการควรนำรูปแบบการเรียนรู้ผสมผสานมาใช้ในการพัฒนาสมรรถนะนักการทูต

เนื่องจากแนวทางการพัฒนาสมรรถนะนักการทูตเป็นการเรียนแบบผสมผสานระหว่างรูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงานกับรูปแบบการพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน ซึ่งจะช่วยให้มีทางเลือกในการพัฒนาที่หลากหลายมากขึ้น และสอดคล้องกับบริบทของกระทรวงการต่างประเทศ

3. ควรมุ่งเน้นการพัฒนานักการทูตให้ครอบคลุมทุกสมรรถนะ โดยเฉพาะสมรรถนะด้านการบริหารจัดการทรัพยากร และทักษะเทคโนโลยีดิจิทัล

เนื่องจากผลการศึกษาในครั้งนี้สะท้อนว่า นักการทูตมีความต้องการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการและทักษะเทคโนโลยีสูงสุด ดังนั้น สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการสามารถนำผลการศึกษาไปกำหนดโครงสร้างหลักสูตร เนื้อหา รูปแบบและวิธีการฝึกอบรมและพัฒนา ให้มีความเข้มข้นและครอบคลุมทุกสมรรถนะ หรือกำหนดแผนการพัฒนาสมรรถนะแบบเฉพาะเจาะจง

4. กระทรวงการต่างประเทศสามารถนำผลการศึกษากรอบแนวคิดสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากลไปใช้ในการสรรหาและพัฒนาบุคลากร รวมถึงการเตรียมความพร้อมนักการทูตทุกระดับให้มีสมรรถนะตามมาตรฐานสากล นอกจากนี้ หน่วยงานอื่น ๆ ของภาครัฐและภาคเอกชนที่มีภารกิจด้านการต่างประเทศสามารถนำผลการศึกษาเกี่ยวกับกรอบแนวคิดสมรรถนะนักการทูตไปประยุกต์ใช้ในกระบวนการสรรหาเพื่อให้ได้ผู้ที่มีสมรรถนะหรือคุณสมบัติตรงตามที่กำหนดหรือใกล้เคียง

5.3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาการพัฒนาตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรมสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล

2. ควรศึกษารูปแบบมาตรฐานการโค้ชที่เหมาะสมกับการพัฒนาสมรรถนะนักการทูต เนื่องจากเป็นวิธีการที่นักการทูตทุกกลุ่มให้ความสำคัญและมีความต้องการสำหรับการพัฒนาในทุกสมรรถนะ

3. ควรศึกษาแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตระดับบริหาร (เอกอัครราชทูต/อธิบดี และอัครราชทูต/กงสุลใหญ่/รองอธิบดี) เนื่องจากสมรรถนะบางรายการของนักการทูตระดับบริหารแตกต่างจากสมรรถนะของนักการทูตที่เป็นกลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยในครั้งนี้ ดังนั้น รูปแบบและวิธีการพัฒนาย่อมมีความต่างเช่นกัน จึงควรศึกษาแนวทางการพัฒนาที่เหมาะสมกับสมรรถนะของผู้บริหาร

บรรณานุกรม

Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of Human Resource Management Practice* (13 ed.). UK: Ashford Colour press.

Bjola, C., & Holmes, M. (2015). *Digital Diplomacy Theory and Practice* Retrieved from https://books.google.co.th/books?hl=en&lr=&id=EcwqBwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=digital+diplomacy+theory+and+practice

Bonk, C. J., & Graham, C. R. (2006). *Handbook of blended learning: global perspectives, local design*. San Francisco: Pfeiffer.

DiploFoundation (Producer). (October 4, 2016). Web Debate: Key Skills for the Next Generation of Diplomats. Retrieved from https://www.diplomacy.edu/blog/key-skills-next-generation-diplomats

Gornall, S., & Burn, M. (2013). *Coaching and Learning in Schools*. India: Replika.

Ibrahim, M. N., Van der Heijden, B. I. J. M., Khaled. W, & Shaker, M. (2008). Towards Developing a Multiple-Jobs Competency Model For Egyptian Diplomats. Retrieved from https://www.ufhrd.co.uk/wordpress/wp-content/uploads/2008/06/43-2_ibrahim_van_der_heijden_wahba_shaker.pdf

Kappeler, D. (2002). Knowledge management and diplomatic training – new approaches for training institutes. Retrieved from https://www.diplomacy.edu/resources/general/knowledge-management-and-diplomatic-training-new-approaches-training-institutions

Massie, J. L., & Douglas, J. (1981). *Management : A Contemporary Introduction.* (3rd ed.). New Jersey: Englewood Cliffs.

Mitchinson, A., & Morris, R. (2012). Learning about learning agility. A White Paper. Retrieved from http:// www.ccl.org/leadership/pdf/research/LearningAgility.pdf

Nadler, L. (1989). *Developing human resources*. London: Josscy-Bass.

OECD. (2014). Competency Framework. Retrieved from http://www.oecd.org/careers/competency_framework_en.pdf

Rabin, R. (2014). Blended Learning the CCL Approach. A White Paper. Retrieved from https://www.ccl.org/wp-

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

content/uploads/2015/04/BlendedLearningLeadership.pdf

Rana, K. (2016). Diplomatic Training: New Trends. Retrieved from http://www.afsa.org/diplomatic-training-new-trends

School, R. G. (2002). *Diplomats and Diplomacy for the 21st Century* Retrieved from https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/rgs_dissertations/2005/RGSD169.pdf

กนกวรรณ ศุภสิริโรจน์. (2556). กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชนนอกระบบ. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

กระทรวงการต่างประเทศ. (2550). แผนการปรับปรุงการดำเนินการเพื่อยกระดับการปฏิบัติงานทางการทูตให้ทัดเทียมระดับสากล. กระทรวงการต่างประเทศ. กรุงเทพมหานคร.

กระทรวงการต่างประเทศ. (2560). รายงานผลการประชุมประจำปีคณบดีและผู้อำนวยการวิทยาการทูตและสถาบันความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ. กระทรวงการต่างประเทศ. กรุงเทพมหานคร.

กระทรวงการต่างประเทศ. (2561). การอบรมนักการทูตและเจ้าหน้าที่รัฐที่ออกประจำการต่างประเทศของสหรัฐอเมริกา. กระทรวงการต่างประเทศ. กรุงเทพมหานคร.

กาญจนา เงารังษี. (2559). การศึกษากับการพัฒนาที่ยั่งยืน Education for Sustainable Development (ESD). วารสารสมาคมนักวิจัย, *21*(2), 13-18.

กิติคุณ ตั้งคำ. (2556). สมรรถนะของข้าราชการสายการทูต: ศึกษากรณีกรมอาเซียน. (วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

โกศล สถิตธรรมจิตร. (2559-2560). Digital Revolution, Disruptive Technology, Social Media และ New Normal ของการต่างประเทศ. วารสารสราญรมย์, *70*, 175-185.

จันทร์ทิพา ภู่ตระกูล. (2551). ยุทธศาสตร์การพัฒนาสถาบันพัฒนาบุคลากรด้านต่างประเทศสู่ระดับสากล: กรณีศึกษา สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ. สำนักงาน ก.พ.

จิตติมา อัครธิติพงศ์. (2556). เอกสารประกอบการสอนวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา. พระนครศรีอยุธยา.

เจษฎา นกน้อย. (2552). แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ชุติกาญจน์ ศรีวิบูลย์. (2557). หลักบริหารพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: เพชรสำนักพิมพ์.

ชูชัย สมิทธิไกร. (2556). การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การ (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เชิดเกียรติ อัตถากร, ภควัต ตันสกุล, ศิริลักษณ์ นิยม และคณะ. (2550). การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้กระทรวงการต่างประเทศเป็นองค์กรชั้นนำ *(World Class Diplomacy)*. กระทรวงการ

ต่างประเทศ. กรุงเทพมหานคร.

เชิดชาย ใช้ไววิทย์. (2556). การพัฒนาบุคลากรทางการทูต: กรณีศึกษาแนวทางการยกระดับสถาบันการต่างประเทศให้เป็น *School of Diplomacy and Foreign Affairs*. กรุงเทพมหานคร: กระทรวงการต่างประเทศ.

ณรงค์ บุญเสถียรวงศ์. (2557). การทูตเชิงวิทยาศาสตร์: กรณีศึกษาบทบาทของสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงออตตาวา ในการส่งเสริมความร่วมมือด้านสาธารณสุขระหว่างไทยกับแคนาดา. กรุงเทพมหานคร: กระทรวงการต่างประเทศ.

เดชา เดชะวัฒนไพศาล. (2559). การจัดการทรัพยากรบุคคลพื้นฐานแนวคิดเพื่อการปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ติน ปรัชญพฤทธิ์. (2555). การบริหารการพัฒนา (พิมพ์ครั้งที่ 13). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เตช บุนนาค. (2559-2560). ย้อนรอยการทูตไทยก่อนเข้าสู่ยุคสมัย 4.0. วารสารสราญรมย์*, 70*, 19-24.

ถนัด คอมันตร์. (2558). กระทรวงการต่างประเทศต้องการข้าราชการที่มีลักษณะอย่างไร. วารสารสราญรมย์*, 69 (*ฉบับพิเศษ), 199-204.

ทิพย์สิริ กาญจนวาสี และศิริชัย กาญจนวาสี. (2559). วิธีวิทยาการวิจัย. กรุงเทพมหานคร: ทรีบีการพิมพ์และตรายาง.

เนตร์พัณณา ยาวิราช. (2553). การจัดการสมัยใหม่: Modern Management (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพมหานคร: ทริปเปิ้ล กรุ๊ป.

บุญคง หันจางสิทธิ์. (2553). เศรษฐศาสตร์ทรัพยากรมนุษย์: ประชากร แรงงาน การศึกษา ฝึกอบรม ศาสนธรรม จริยธรรม สุขภาพอนามัย สิ่งแวดล้อม (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพมหานคร: โอ.เอส พรินติ้ง เฮ้าส์.

บุญรงค์ พงษ์เสถียรศักดิ์. (2552). พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. *2551* กับผลกระทบที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของกระทรวงการต่างประเทศ. กรุงเทพมหานคร: กระทรวงการต่างประเทศ.

พรชัย เจดามาน. (มปป). สมรรถนะแห่งตน: การพัฒนาตนเองของบุคลากรการศึกษาที่ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ *21 Self Competency: Self Development of Education Personnel on Translations Change in Decade, 21* Retrieved from http://personnel.obec.go.th/home/wp-content/uploads/2016/05/%E0%B8%AA%E0%B8%A1%E0%B8%A3%E0%B8%A3%E0%B8%96%E0%B8%99%E0%B8%B0%E0%B9%81%E0%B8%AB%E0%B9%88%E0%B8%87%E0%B8%95%E0%B8%99.pdf?module=upload_config%22

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

พรชัย เจดามาน, นิตยาพร กินบุญ และไพฑูรย์ พิมดี. (2560). ทรัพยากรมนุษย์: มิติการบริหารจัดการศตวรรษที่ *21* อย่างยั่งยืน. กรุงเทพมหานคร: สูตรไพศาลบิวเดอร์.

พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์. (2552). การบริหารและการจัดการศึกษาเพื่อโลกใบเล็ก. คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ และคณะ. (2560). การพัฒนาแนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิก.

ไพฑูรย์ มหาพัณณาภรณ์. (2558). การทูตดิจิทัล (*Digital Diplomacy)* การเสริมสร้างผลประโยชน์ของไทย ในการดำเนินความสัมพันธ์ระหว่างไทย-โปแลนด์. กรุงเทพมหานคร: กระทรวงการต่างประเทศ.

ภาณุพงศ์ ศรีสุริยชัย. (2555). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการบริหารจัดการที่เน้นความเป็นมนุษย์ในโรงเรียนทางเลือก. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศิรภัสสรศ์ วงศ์ทองดี. (2559). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สกล บุญสิน. (มปป). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบการคมนาคมขนส่งทางรางของไทย. วารสารรัฐประศาสนศาสตร์, 79-110. Retrieved from http://tci-thaijo.org/index.php/pajoural/article/download/111567/87110/

สอาดลักษณ์ จงคล้ายกลาง. (2556). การพัฒนารูปแบบการบริการเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สาขาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2560). ภาวะผู้นำในการบริหารและการประกันคุณภาพการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สำนักงาน ก.พ. (2548). คู่มือสมรรถนะราชการพลเรือนไทย. กรุงเทพมหานคร: พี.เอ.ลิฟวิ่ง.

สำนักงาน ก.พ. (2553ก). คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน: คู่มือสมรรถนะหลัก. กรุงเทพมหานคร: ประชุมช่าง.

สำนักงาน ก.พ. (2553ข). คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน: คู่มือสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: ประชุมช่าง.

สำนักงาน ก.พ. (2553ค). คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน: คู่มือสมรรถนะทางการบริหาร. กรุงเทพมหานคร: ประชุมช่าง.

สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา. (2558). การพัฒนาสถานการณ์จำลองเพื่อการประเมินสมรรถนะและทักษะด้านบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2548). แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย *Competency Based*

Learning กรุงเทพมหานคร: ศิริวัฒนา อินเตอร์พรินท์.

สุคนธ์ทิพย์ รื่นเริงใจ. (2558). แนวทางการพัฒนากำลังคนระดับอาชีวศึกษาของสาขาอาชีพมัคคุเทศก์เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดแรงงาน. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุทธิชัย หยุ่น. (2559). เสวนากับการทูตไทย ว่าด้วย Digital Diplomacy กรุงเทพธุรกิจออนไลน์. Retrieved from http://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/637422

สุธิญา จันทร์เจ้าฉาย. (2553). การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุธินี ฤกษ์ขำ. (2557). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: หลักการและการประยุกต์. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุเมธ จุลชาติ. (2557). สื่อสังคมออนไลน์ (*Social Media)* กับการประชาสัมพันธ์ของกระทรวงการต่างประเทศ. กรุงเทพมหานคร: กระทรวงการต่างประเทศ.

สุวิมล ว่องวานิช. (2558). การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์. (2559). การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรบนพื้นฐาน *70:20:10 Learning Model*. กรุงเทพมหานคร: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ภาคผนวก ก

แบบประเมินความเหมาะสมกรอบแนวคิดสมรรถนะนักการทูต

ตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

แบบประเมินกรอบแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล

คำชี้แจง

1. แบบประเมินฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับ "สมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล" ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดสำคัญในการวิจัยเรื่อง "แนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล" ในขั้นตอนต่อไป

2. แบบประเมินฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

<u>ตอนที่ 1</u> ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบประเมิน

<u>ตอนที่ 2</u> ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล ประกอบด้วย

2.1 สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ (Leadership) ประกอบด้วย

2.2 สมรรถนะด้านการสร้างความสัมพันธ์ (Interpersonal/Building Relationship)

2.3 สมรรถนะด้านกลยุทธ์ (Strategy)

2.4 สมรรถนะด้านการบริหาร (Management)

3. ข้อมูลที่ได้รับจากแบบประเมินจะนำมาวิเคราะห์และพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดเพื่อใช้ในงานวิจัย โดยผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์ท่านในการตอบแบบประเมินในครั้งนี้ตามความเป็นจริงและตามความต้องการที่แท้จริงของท่าน เพื่อให้ผู้วิจัยสามารถนำข้อมูลไปใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการดำเนินการวิจัยเพื่อพัฒนาสมรรถนะนักการทูตต่อไป

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่านเป็นอย่างสูง

นางสาวสุวนีย์ เอื้อพันธ์ศิริกุล
นิสิตปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบประเมิน
สมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล

<u>ตอนที่ 1</u> ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบประเมิน

1.1 ชื่อ-สกุล..... .....

1.2 วุฒิการศึกษาสูงสุด

ปริญญา..... สาขา.....

1.3 ตำแหน่งในการปฏิบัติงานปัจจุบัน..... .....

1.4 ตำแหน่งอื่นๆ (โปรดระบุ) .....

1.5 เบอร์โทรศัพท์ที่ติดต่อสะดวก.....

1.6 e-mail ที่ติดต่อสะดวก.....

<u>ตอนที่ 2</u> สมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล

2.1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง กระบวนการเชิงปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยผู้นำเป็นตัวแทนในการสร้างและพัฒนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ช่วยแนะแนวและนำทางพฤติกรรมในการทำงานเพื่อมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การร่วมกัน

<u>คำถาม</u> ในทัศนะของท่าน ท่านคิดว่าสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ ซึ่งมีองค์ประกอบย่อย 4 สมรรถนะที่ผู้วิจัยได้จากการสังเคราะห์ มีความเหมาะสมกับนักการทูตหรือไม่

1. ทักษะภาวะผู้นำ (Leadership Skill) หมายถึง มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำ สามารถกำหนดทิศทาง เป้าหมาย วิธีการทำงาน และสามารถกระตุ้น ผลักดันผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น เต็มประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ สามารถควบคุมตนเอง มีวุฒิภาวะ เป็นต้นแบบ ผู้นำกลุ่ม และตัวอย่างที่ดีให้แก่ผู้ร่วมงาน
◯ เหมาะสม ◯ ไม่เหมาะสม ◯ ควรปรับปรุง ข้อเสนอแนะ..... ....

3

2. การคิดวิเคราะห์ และการตัดสินใจ (Analytical Thinking and Decision Making) หมายถึง ความเข้าใจและวิเคราะห์สถานการณ์ ประเด็นปัญหา โดยสามารถลำดับความสำคัญ ช่วงเวลา เหตุและผล ที่มาที่ไป เปรียบเทียบแง่มุมของกรณีต่างๆ ทำให้สามารถกำหนดวิธีการที่ควรดำเนินการในสถานการณ์ที่ซับซ้อนได้ และยังสามารถนำข้อมูลและประสบการณ์ที่มีมาประกอบการตัดสินใจให้สามารถแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม
◯ เหมาะสม ◯ ไม่เหมาะสม ◯ ควรปรับปรุง ข้อเสนอแนะ..... ....
3. วิสัยทัศน์ (Visioning) หมายถึง ความสามารถในการกำหนดทิศทาง ภารกิจ และเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนและความสามารถในการสร้างความร่วมแรงร่วมใจเพื่อให้ภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์ รวมถึงการคิดในเชิงสังเคราะห์ มองภาพองค์รวมโดยการจับประเด็น สรุปแบบเชื่อมโยงหรือประยุกต์แนวทางจากสถานการณ์ ข้อมูล หรือทัศนะต่างๆ ได้เป็นกรอบความคิดหรือแนวคิดใหม่
◯ เหมาะสม ◯ ไม่เหมาะสม ◯ ควรปรับปรุง ข้อเสนอแนะ..... ....
4. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) หมายถึง ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติหน้าที่ให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ การสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน การสร้างผลลัพธ์ให้เป็นรูปธรรมโดยรับผิดชอบต่อการทำงานของตนเอง การมีส่วนร่วมโดยชอบธรรมที่จะแสดงความคิดเห็น รวมถึงการแสวงหาโอกาสและการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพภายในช่วงเวลาที่กำหนด
◯ เหมาะสม ◯ ไม่เหมาะสม ◯ ควรปรับปรุง ข้อเสนอแนะ..... ....

2.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะด้านการสร้างความสัมพันธ์ (Interpersonal/Building Relationship) เป็นกลุ่มสมรรถนะด้านการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ทั้งในระดับองค์การและระดับบุคคล

<u>คำถาม</u> ในทัศนะของท่าน ท่านคิดว่าสมรรถนะด้านการสร้างความสัมพันธ์ ซึ่งมีองค์ประกอบย่อย 4 สมรรถนะที่ผู้วิจัยได้จากการสังเคราะห์ มีความเหมาะสมกับนักการทูตหรือไม่

1. การไวต่อการรับรู้และการปรับตัวกับวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity) หมายถึง การรับรู้ถึงข้อแตกต่างทางวัฒนธรรมและสามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมที่แตกต่างได้อย่างทันเวลา โดยสามารถประยุกต์ความเข้าใจ เพื่อสร้างสัมพันธภาพระหว่างกันได้ รวมถึงความสามารถในการรับฟังและเข้าใจความหมายตรง ความหมายแฝง ความคิด และสภาวะทางอารมณ์ของผู้ที่ติดต่อด้วย ตลอดจนมีความละเอียดอ่อน และช่างสังเกต
◯ เหมาะสม ◯ ไม่เหมาะสม ◯ ควรปรับปรุง ข้อเสนอแนะ..... ....
2. ทักษะการเจรจาต่อรอง (Negotiating) หมายถึง ความสามารถในการทำให้ทั้งสองฝ่ายได้ประโยชน์ ความสามารถในการเข้าใจหุ้นส่วน และสามารถตอบสนองต่อความต้องการได้ การพยายามให้ได้ผลลัพธ์ที่มีการเพิ่มมูลค่า (Value-added Results) รวมถึงการสื่อสารโน้มน้าว (Influencing) ด้วยความจริงใจ ให้ความเคารพและมีความอ่อนไหวต่อความรู้สึกการรับรู้ต่างๆ โดยสามารถทำให้ผู้อื่นสนับสนุนและดำเนินการตามเป้าหมายที่วางไว้ได้
◯ เหมาะสม ◯ ไม่เหมาะสม ◯ ควรปรับปรุง ข้อเสนอแนะ..... ....

3. การสื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาต่างประเทศอื่นๆ (Communication in English and Other Languages) หมายถึง ความสามารถในการสื่อสารความคิดหรือข้อมูล ผ่านการเขียนหรือการพูดด้วยภาษาอังกฤษหรือภาษาต่างประเทศอื่นๆ โดยเลือกใช้สื่อเพื่อประชาสัมพันธ์อย่างเหมาะสม สามารถเข้าใจเนื้อหาได้ง่ายและเกิดผลลัพธ์ตามที่ต้องการ เช่น ให้ผู้อื่นเข้าใจ ยอมรับและสนับสนุนความคิดของตน
◯ เหมาะสม ◯ ไม่เหมาะสม ◯ ควรปรับปรุง ข้อเสนอแนะ..... ....
4. การทำงานร่วมกับผู้อื่นและการทำงานเป็นทีม (Collaboration and Teamwork) หมายถึง ความร่วมมือในการทำงานกับผู้อื่นโดยเป็นส่วนหนึ่งของทีม ความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิก มีการทำงานร่วมกันในบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือ และขับเคลื่อนทีมไปในทิศทางเดียวกันด้วยเป้าหมายเดียวกันและค่านิยมร่วมกัน
◯ เหมาะสม ◯ ไม่เหมาะสม ◯ ควรปรับปรุง ข้อเสนอแนะ..... ....

2.3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะด้านกลยุทธ์ (Strategy) เป็นกลุ่มสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับทักษะเชิงยุทธศาสตร์และการวางแผนอนาคต

<u>คำถาม</u> ในทัศนะของท่าน ท่านคิดว่าสมรรถนะด้านด้านกลยุทธ์ ซึ่งมีองค์ประกอบย่อย 3 สมรรถนะที่ผู้วิจัย ได้จากการสังเคราะห์ มีความเหมาะสมกับนักการทูตหรือไม่

1. ความคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) หมายถึง ความเข้าใจวิสัยทัศน์และนโยบายและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ได้ ความสามารถในการมองเห็นภาพกว้างของภารกิจและการขับเคลื่อนองค์การ รวมถึงการมองเห็นเชิงเปรียบเทียบและผลกระทบที่จะเกิดขึ้น กระแสความนิยมที่เกิดขึ้นในเวทีอื่นๆ (อาทิ กระแสทางอุตสาหกรรม กระแสทางเทคโนโลยี) โอกาสทางการตลาด ความต้องการของหุ้นส่วน การมีวิสัยทัศน์ระยะยาว การเข้าใจถึงกระบวนการทำงาน
◯ เหมาะสม ◯ ไม่เหมาะสม ◯ ควรปรับปรุง ข้อเสนอแนะ..... ....
2. การสร้างเครือข่ายทางยุทธศาสตร์ (Strategic Networking) หรือการสร้างพันธมิตร หมายถึง การสร้างและรักษากลุ่มบุคคลที่สามารถเชื่อถือได้ เปิดกว้างให้มีการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกองค์การ
◯ เหมาะสม ◯ ไม่เหมาะสม ◯ ควรปรับปรุง ข้อเสนอแนะ..... ....

7

3. ทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy Skill) หมายถึง ทักษะในการนำเครื่องมือ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีอยู่ในปัจจุบัน อาทิ คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ แทปเลต โปรแกรมคอมพิวเตอร์ และสื่อสังคมออนไลน์ มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการสื่อสาร การปฏิบัติงาน และการทำงานร่วมกัน หรือใช้เพื่อพัฒนากระบวนการทำงาน หรือระบบงานในองค์การให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ
◯ เหมาะสม ◯ ไม่เหมาะสม ◯ ควรปรับปรุง ข้อเสนอแนะ..... ....

2.4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะด้านการบริหาร (Management) เป็นกลุ่มสมรรถนะด้านการบริหารจัดการองค์การ และบริหารกิจกรรมการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

<u>คำถาม</u> ในทัศนะของท่าน ท่านคิดว่าสมรรถนะด้านด้านกลยุทธ์ ซึ่งมีองค์ประกอบย่อย 3 สมรรถนะที่ผู้วิจัย ได้จากการสังเคราะห์ มีความเหมาะสมกับนักการทูตหรือไม่

1. การบริหารจัดการทรัพยากร (Managing Resources) หมายถึง ความเข้าใจในแนวปฏิบัติเรื่องบุคลากร งบประมาณ และการบริหารจัดการทรัพยากร เพื่อตัดสินใจวางแผนงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและพัฒนาภาพรวมการปฏิบัติงานขององค์การ
◯ เหมาะสม ◯ ไม่เหมาะสม ◯ ควรปรับปรุง ข้อเสนอแนะ..... ....

2. การชี้แนะ การเพิ่มพลังอำนาจในการทำงาน และการเอื้ออาทรผู้อื่น (Coaching and Empowering and Caring Others) หมายถึง ความตั้งใจที่จะส่งเสริมการเรียนรู้หรือการพัฒนาผู้อื่นในระยะยาวจนถึงระดับที่เชื่อมั่นว่าจะสามารถมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้นั้นมีอิสระที่จะตัดสินใจในการปฏิบัติหน้าที่ของตนได้ และความตั้งใจที่จะพัฒนาให้ผู้อื่นมีสุขภาวะทั้งทางปัญญา ร่างกาย จิตใจ และทัศนคติที่ดีอย่างยั่งยืนเกินกว่ากรอบของการปฏิบัติหน้าที่ โดยการสร้างสภาวะที่เอื้อต่อการเติบโตในสายงานของบุคลากรและถ่ายทอดองค์ความรู้สู่บุคลากรรุ่นน้อง รวมถึงส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศความเป็นมืออาชีพ และการพัฒนาตนเอง
◯ เหมาะสม ◯ ไม่เหมาะสม ◯ ควรปรับปรุง ข้อเสนอแนะ..... ....
3. การมีจิตบริการ (Service Mind) หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามในการให้บริการต่อประชาชน หน่วยงานต่างๆ รวมถึงผู้ที่มีส่วน
◯ เหมาะสม ◯ ไม่เหมาะสม ◯ ควรปรับปรุง ข้อเสนอแนะ..... ....

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่ง

ภาคผนวก ข

แบบสอบถามการวิจัย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

แบบสอบถาม

เรื่อง แนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล

คำชี้แจง

1. งานวิจัยครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์สอบถามความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของการพัฒนาสมรรถนะนักการทูตในแต่ละระดับตำแหน่ง เพื่อเสนอแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากลต่อไป

2. แบบสอบถามฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของการพัฒนาสมรรถนะนักการทูตในแต่ละระดับตำแหน่ง

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาสมรรถนะนักการทูต

3. คำอธิบายความหมายที่เกี่ยวข้อง

3.1 การโค้ช หมายถึง กระบวนการที่ผู้เป็นโค้ชและผู้ถูกโค้ชร่วมมือกันเพื่อกระตุ้นให้คิดและเกิดมุมมองที่ยกระดับศักยภาพหรือความสามารถของผู้ถูกโค้ชไปสู่เป้าหมายที่ต้องการทั้งในการทำงานหรือส่วนตัว

3.2 เงาการทำงาน หมายถึง รูปแบบการพัฒนาด้วยการติดตามและเรียนรู้จากผู้บริหารตัวอย่าง เป็นการที่ผู้บริหารมือใหม่ทำงานร่วมกันในบริบทการทำงานปกติ การเรียนรู้เกิดจากกระบวนการสังเกตและการสะท้อนมุมมองบนพฤติกรรมและการตัดสินใจที่ผู้บริหารตัวอย่างได้แสดงออกมา

3.3 การเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์เป็นฐานหรือผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน หมายถึง การเรียนรู้ผ่านการลงมือปฏิบัติจริง เป็นการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ รวมถึงการเรียนรู้ผ่านการทำงานกลุ่ม เป็นรูปแบบที่การเรียนกับการพัฒนาสามารถเกิดขึ้นพร้อม ๆ กันได้

3.4 การฝึกงาน หมายถึง รูปแบบการพัฒนาก่อนที่จะเข้าสู่ตำแหน่งด้วยการฝึกงาน โดยจะต้องมีสถานที่ฝึกงานได้รับมอบหมายงานที่จะต้องรับผิดชอบเพื่อฝึกทักษะที่จำเป็นต่อการทำหน้าที่

3.5 การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน หมายถึง การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานเพื่อให้เพิ่มความรู้ความสามารถ ได้เรียนรู้งานในส่วนงานต่าง ๆ ทำให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของส่วนงานต่าง ๆ ภายในองค์กร ทำให้เห็นภาพรวมขององค์กรทั้งหมด รวมถึงทำให้เกิดการถ่ายทอด แบ่งปันองค์ความรู้ให้แก่กันและกัน

3.6 การอบรมและสัมมนา หมายถึง วิธีการในการเพิ่มพูนสมรรถนะในการทำงานของบุคคลทั้งในด้านความคิด ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญ และพฤติกรรม อุปนิสัยและเจตคติ สำนึกรับผิดชอบที่ดีต่อการทำงาน รูปแบบการอบรมและสัมมนามีความหลากหลาย อาทิ การบรรยาย การอภิปราย การสัมมนา การระดมสมอง การสาธิต กรณีศึกษา การแสดงบทบาทสมมติ และอื่นๆ

3.7 การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง หมายถึง การใช้สถานการณ์จำลองเพื่อการพัฒนาบุคลากร ซึ่งไม่สามารถเรียนรู้และพัฒนาผ่านการเรียนการสอนในชั้นเรียนเพียงอย่างเดียว เป็นการท้าทายผู้เรียนให้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่และทำการตัดสินใจที่สำคัญเพื่อแก้ปัญหาจากโจทย์ที่องค์กรต้องเผชิญ

3.8 การเรียนรู้ด้วยตัวเอง หมายถึง การตั้งประเด็นการเรียนรู้ที่ตนเองสนใจหรือเป็นประเด็นปัญหาที่ตนเองต้องการหาคำตอบ แล้วจึงทำการค้นคว้าหาข้อมูลด้วยตัวเองเพื่อหาคำตอบในประเด็นปัญหาที่ตนเองสนใจ

3.9 กรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย หมายถึง รูปแบบของการพัฒนาเพื่อเปิดโอกาสให้ได้เห็นประสบการณ์การปฏิบัติของผู้อื่น เป็นการศึกษากับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงและมุ่งเน้นให้เกิดการตัดสินใจโดยเรียนรู้ผ่านการวิเคราะห์ประสบการณ์เหล่านั้น แล้วจึงหาวิธีการ แนวคิดสร้างสรรค์ เพื่อแก้ปัญหาสถานการณ์ดังกล่าว

3.10 การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนาหรือการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หมายถึง การพัฒนาที่เน้นการนำองค์ความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ๆ หรือ การนำองค์ความรู้ของบุคคลอื่นมาสร้างเป็นองค์ความรู้ใหม่ของตนเอง ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้ตลอดเวลา

3.11 การศึกษาดูงาน หมายถึง การพัฒนาบุคลากรที่อาศัยการสังเกตเหตุการณ์ การกระทำ หรือบุคคลที่ต้องการในสถานที่เฉพาะแห่งใดแห่งหนึ่ง เพื่อวัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่ง ในช่วงเวลาสั้นๆ เพื่อให้ได้เห็นประสบการณ์ใหม่ๆ หรือได้เรียนรู้เรื่องใหม่ๆ ที่ดีจากองค์กรภายนอก

3.12 การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10 หมายถึง การเรียนรู้ 70% เกิดจากการพัฒนาในการทำงานหรือโครงการที่ได้รับมอบหมาย (Challenging Assignment) การเรียนรู้ 20% เกิดจากการพัฒนาผ่านบุคคลอื่น (Developmental Relationships) และการเรียนรู้ 10% เกิดจากการอบรมพัฒนาในรูปแบบอบรมและสัมมนาทั่วไป (Coursework and Training)

4. ข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถามจะถูกนำมาวิเคราะห์และพัฒนาเพื่อเสนอแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล ผู้วิจัยจึงขอความอนุเคราะห์ท่านในการตอบแบบสอบถามในแต่ละข้อให้ครบถ้วน และโปรดส่งคืนแบบสอบถามภายในวันที่ ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้วิจัยสามารถนำข้อมูลไปใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการดำเนินวิจัยครั้งนี้

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่านเป็นอย่างสูง

นางสาวสุวนีย์ เอื้อพันธ์ศิริกุล
นิสิตปริญญามหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบสอบถาม

เรื่อง แนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ○ หน้าข้อความที่เป็นจริงของท่าน)

เพศ ○ ชาย ○ หญิง

อายุ ○ น้อยกว่า 30 ปี ○ 30-39 ปี ○ 40-49 ปี ○ 50-60 ปี ○ มากกว่า 60 ปี

วุฒิการศึกษา ○ ปริญญาตรี ○ ปริญญาโท ○ ปริญญาเอก

ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งนักการทูต

○ น้อยกว่า 2 ปี ○ 2-5 ปี ○ 6-10 ปี ○ 11-15 ปี

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของการพัฒนาสมรรถนะนักการทูต

คำชี้แจง:

โปรดตอบคำถามโดยทำเครื่องหมาย √ ลงในช่อง "สภาพปัจจุบัน" และ "สภาพพึงประสงค์" ตามความเห็นของท่าน ว่ามีการพัฒนาสมรรถนะนักการทูตด้วยวิธีการต่างๆ ในระดับใด ซึ่งมีเกณฑ์ดังนี้

เกณฑ์ค่าระดับคะแนนในช่อง **"สภาพปัจจุบัน"**

ระดับ 5 หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันในระดับมากที่สุด
ระดับ 4 หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันในระดับมาก
ระดับ 3 หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันในระดับปานกลาง
ระดับ 2 หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันในระดับน้อย
ระดับ 1 หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันในระดับน้อยที่สุด

เกณฑ์ค่าระดับคะแนนในช่อง **"สภาพพึงประสงค์"**

ระดับ 5 หมายถึง ต้องการ/พึงประสงค์ให้มีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด
ระดับ 4 หมายถึง ต้องการ/พึงประสงค์ให้มีการปฏิบัติในระดับมาก
ระดับ 3 หมายถึง ต้องการ/พึงประสงค์ให้มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง
ระดับ 2 หมายถึง ต้องการ/พึงประสงค์ให้มีการปฏิบัติในระดับน้อย
ระดับ 1 หมายถึง ต้องการ/พึงประสงค์ให้มีการปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด

ตัวอย่าง

รายการประเมิน	สภาพปัจจุบัน					สภาพพึงประสงค์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ (Leadership)										
1.1 มีการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำด้วยวิธีการดังต่อไปนี้ในระดับใด										
On-the-Job Training										
1) การโค้ช				√		√				
2) เงาการทำงาน				√		√				
3) การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน					√		√			
4) การฝึกงาน		√					√			
5) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน						√				
Off-the-Job Training										
6) การอบรมและสัมมนา			√				√			
7) การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง	√					√				
8) การเรียนรู้ด้วยตนเอง	√						√			
9) กรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย				√			√			
10) การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	√						√			
11) การศึกษาดูงาน			√			√				
Blended Learning										
12) การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10				√				√		

เพื่อเป็นตัวอย่างเท่านั้น

ข้อเสนอแนะวิธีการอื่นๆ ในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ

.....

.....

5

รายการประเมิน	สภาพปัจจุบัน					สภาพพึงประสงค์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ (Leadership)										
1.1 มีการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำด้วยวิธีการดังต่อไปนี้ในระดับใด										
On-the-Job Training										
1) การโค้ช										
2) เงาการทำงาน										
3) การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน										
4) การฝึกงาน										
5) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน										
Off-the-Job Training										
6) การอบรมและสัมมนา										
7) การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง										
8) การเรียนรู้ด้วยตนเอง										
9) กรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย										
10) การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ										
11) การศึกษาดูงาน										
Blended Learning										
12) การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10										

ข้อเสนอแนะวิธีการอื่นๆ ในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ

.....

.....

.....

6

รายการประเมิน	สภาพปัจจุบัน					สภาพพึงประสงค์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1.2 มีการพัฒนาสมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์และการตัดสินใจของนักการทูตด้วยวิธีการดังต่อไปนี้ในระดับใด										
On-the-Job Training										
1) การโค้ช	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2) เงาการทำงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3) การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4) การฝึกงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
Off-the-Job Training										
6) การอบรมและสัมมนา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
7) การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
8) การเรียนรู้ด้วยตนเอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
9) กรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
10) การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
11) การศึกษาดูงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
Blended Learning										
12) การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ข้อเสนอแนะวิธีการอื่นๆ ในการพัฒนาสมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์และการตัดสินใจ

.....

.....

.....

รายการประเมิน	สภาพปัจจุบัน					สภาพพึงประสงค์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1.3 มีการพัฒนา<u>สมรรถนะด้านวิสัยทัศน์</u>ของนักการทูต ด้วยวิธีการดังต่อไปนี้ในระดับใด										
On-the-Job Training										
1) การโค้ช	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2) เงาการทำงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3) การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4) การฝึกงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
Off-the-Job Training										
6) การอบรมและสัมมนา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
7) การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
8) การเรียนรู้ด้วยตนเอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
9) กรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
10) การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
11) การศึกษาดูงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
Blended Learning										
12) การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ข้อเสนอแนะวิธีการอื่นๆ ในการพัฒนาสมรรถนะด้านวิสัยทัศน์

.....

.....

.....

8

รายการประเมิน	สภาพปัจจุบัน					สภาพพึงประสงค์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1.4 มีการพัฒนา<u>สมรรถนะด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน</u> ของนักการทูตด้วยวิธีการดังต่อไปนี้ในระดับใด										
On-the-Job Training										
1) การโค้ช	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2) เงาการทำงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3) การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4) การฝึกงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
Off-the-Job Training										
6) การอบรมและสัมมนา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
7) การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
8) การเรียนรู้ด้วยตนเอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
9) กรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
10) การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
11) การศึกษาดูงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
Blended Learning										
12) การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ข้อเสนอแนะวิธีการอื่นๆ ในการพัฒนาสมรรถนะด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน

.....

.....

.....

9

รายการประเมิน	สภาพปัจจุบัน					สภาพพึงประสงค์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2. สมรรถนะด้านการสร้างความสัมพันธ์ (Interpersonal/Building Relationships)										
2.1 มีการพัฒนา<u>สมรรถนะด้านความไวต่อการรับรู้และการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมที่แตกต่าง</u>ของนักการทูตด้วยวิธีการดังต่อไปนี้ในระดับใด										
On-the-Job Training										
1) การโค้ช	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2) เงาการทำงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3) การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4) การฝึกงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
Off-the-Job Training										
6) การอบรมและสัมมนา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
7) การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
8) การเรียนรู้ด้วยตนเอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
9) กรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
10) การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
11) การศึกษาดูงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
Blended Learning										
12) การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ข้อเสนอแนะวิธีการอื่นๆ ในการพัฒนาสมรรถนะด้านความไวต่อการรับรู้และการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมที่แตกต่าง

.....

.....

10

รายการประเมิน	สภาพปัจจุบัน					สภาพพึงประสงค์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2.2 มีการพัฒนา<u>ทักษะการเจรจาต่อรอง</u>ของนักการทูตด้วยวิธีการดังต่อไปนี้ในระดับใด										
On-the-Job Training										
1) การโค้ช	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2) เงาการทำงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3) การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4) การฝึกงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
Off-the-Job Training										
6) การอบรมและสัมมนา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
7) การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
8) การเรียนรู้ด้วยตนเอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
9) กรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
10) การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
11) การศึกษาดูงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
Blended Learning										
12) การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ข้อเสนอแนะวิธีการอื่นๆ ในการพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรอง

.....

.....

.....

รายการประเมิน	สภาพปัจจุบัน					สภาพพึงประสงค์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2.3 มีการพัฒนาสมรรถนะด้านการสื่อสารภาษาไทย ภาษาอังกฤษและภาษาต่างประเทศอื่น ๆ ของนักการทูตด้วยวิธีการดังต่อไปนี้ในระดับใด										
On-the-Job Training										
1) การโค้ช	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2) เงาการทำงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3) การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4) การฝึกงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
Off-the-Job Training										
6) การอบรมและสัมมนา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
7) การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
8) การเรียนรู้ด้วยตนเอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
9) กรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
10) การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
11) การศึกษาดูงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
Blended Learning										
12) การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ข้อเสนอแนะวิธีการอื่นๆ ในการพัฒนาสมรรถนะด้านการสื่อสารภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และภาษาต่างประเทศอื่น ๆ

.....

.....

.....

12

รายการประเมิน	สภาพปัจจุบัน					สภาพพึงประสงค์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2.4 มีการพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่นและการทำงานเป็นทีมของนักการทูตด้วยวิธีการดังต่อไปนี้ ในระดับใด										
On-the-Job Training										
1) การโค้ช	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2) เงาการทำงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3) การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4) การฝึกงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
Off-the-Job Training										
6) การอบรมและสัมมนา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
7) การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
8) การเรียนรู้ด้วยตนเอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
9) กรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
10) การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
11) การศึกษาดูงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
Blended Learning										
12) การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ข้อเสนอแนะวิธีการอื่นๆ ในการพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่นและการทำงานเป็นทีม

.....

.....

.....

รายการประเมิน	สภาพปัจจุบัน					สภาพพึงประสงค์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3. สมรรถนะด้านกลยุทธ์ (Strategy)										
3.1 มีการพัฒนา<u>สมรรถนะด้านความคิดเชิงกลยุทธ์</u>ของนักการทูต ด้วยวิธีการดังต่อไปนี้ในระดับใด										
On-the-Job Training										
1) การโค้ช	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2) เงาการทำงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3) การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4) การฝึกงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
Off-the-Job Training										
6) การอบรมและสัมมนา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
7) การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
8) การเรียนรู้ด้วยตนเอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
9) กรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
10) การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
11) การศึกษาดูงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
Blended Learning										
12) การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ข้อเสนอแนะวิธีการอื่นๆ ในการพัฒนาสมรรถนะด้านความคิดเชิงกลยุทธ์

.....

.....

รายการประเมิน	สภาพปัจจุบัน					สภาพพึงประสงค์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3.2 มีการพัฒนา<u>สมรรถนะด้านการสร้างเครือข่ายทางยุทธศาสตร์</u> ของนักการทูตด้วยวิธีการดังต่อไปนี้ในระดับใด										
On-the-Job Training										
1) การโค้ช	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2) เงาการทำงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3) การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4) การฝึกงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
Off-the-Job Training										
6) การอบรมและสัมมนา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
7) การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
8) การเรียนรู้ด้วยตนเอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
9) กรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
10) การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
11) การศึกษาดูงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
Blended Learning										
12) การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ข้อเสนอแนะวิธีการอื่นๆ ในการพัฒนาสมรรถนะด้านการสร้างเครือข่ายทางยุทธศาสตร์

.....

.....

.....

รายการประเมิน	สภาพปัจจุบัน					สภาพพึงประสงค์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3.3 มีการพัฒนา<u>ทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล</u>ของนักการทูต ด้วยวิธีการดังต่อไปนี้ในระดับใด										
On-the-Job Training										
1) การโค้ช	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2) เงาการทำงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3) การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4) การฝึกงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
Off-the-Job Training										
6) การอบรมและสัมมนา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
7) การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
8) การเรียนรู้ด้วยตนเอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
9) กรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
10) การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
11) การศึกษาดูงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
Blended Learning										
12) การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ข้อเสนอแนะวิธีการอื่นๆ ในการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

.....

.....

.....

รายการประเมิน	สภาพปัจจุบัน					สภาพพึงประสงค์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4. สมรรถนะด้านการบริหาร (Management)										
4.1 มีการพัฒนา<u>สมรรถนะด้านการบริหารจัดการทรัพยากร</u>ของนักการทูตด้วยวิธีการดังต่อไปนี้ในระดับใด										
On-the-Job Training										
1) การโค้ช	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2) เงาการทำงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3) การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4) การฝึกงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
Off-the-Job Training										
6) การอบรมและสัมมนา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
7) การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
8) การเรียนรู้ด้วยตนเอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
9) กรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
10) การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
11) การศึกษาดูงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
Blended Learning										
12) การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ข้อเสนอแนะวิธีการอื่นๆ ในการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการทรัพยากร

.....

.....

.....

รายการประเมิน	สภาพปัจจุบัน					สภาพพึงประสงค์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4.2 มีการพัฒนาสมรรถนะด้านการชี้แนะ (coaching) การเพิ่มพลังอำนาจในการทำงาน (empowering)และการเอื้ออาทรผู้อื่น ของนักการทูตด้วยวิธีการดังต่อไปนี้ในระดับใด										
On-the-Job Training										
1) การโค้ช	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2) เงาการทำงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3) การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4) การฝึกงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
Off-the-Job Training										
6) การอบรมและสัมมนา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
7) การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
8) การเรียนรู้ด้วยตนเอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
9) กรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
10) การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
11) การศึกษาดูงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
Blended Learning										
12) การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ข้อเสนอแนะวิธีการอื่นๆ ในการพัฒนาสมรรถนะด้านการชี้แนะ การเพิ่มพลังอำนาจในการทำงาน และการเอื้ออาทรผู้อื่น

.....

.....

.....

รายการประเมิน	สภาพปัจจุบัน					สภาพพึงประสงค์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4.3 มีการพัฒนาสมรรถนะด้านการมีจิตบริการของนักการทูต ด้วยวิธีการดังต่อไปนี้ในระดับใด										
On-the-Job Training										
1) การโค้ช	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2) เงาการทำงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3) การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4) การฝึกงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
Off-the-Job Training										
6) การอบรมและสัมมนา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
7) การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
8) การเรียนรู้ด้วยตนเอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
9) กรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
10) การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
11) การศึกษาดูงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
Blended Learning										
12) การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ข้อเสนอแนะวิธีการอื่นๆ ในการพัฒนาสมรรถนะด้านการมีจิตบริการ

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณสำหรับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้เป็นอย่างสูง

ภาคผนวก ค

ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา

เรื่อง แนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาและความเหมาะสมของแบบสอบถาม

ผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาและความเหมาะสมของแบบสอบถามโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารการศึกษา จำนวน 2 คน ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการวิจัย จำนวน 2 คน ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 1 คน และผู้ทรงคุณวุฒิด้านการทูตการต่างประเทศ จำนวน 2 คน ดังต่อไปนี้

รายการพิจารณา	ค่า IOC
1. สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ (Leadership)	
1.1 มีการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักการทูตด้วยวิธีการดังต่อไปนี้ในระดับใด	
1) การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักการทูตด้วยการโค้ช	1.00
2) การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักการทูตด้วยเงาการทำงาน	0.86
3) การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักการทูตด้วยการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน	1.00
4) การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักการทูตด้วยการฝึกงาน	1.00
5) การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักการทูตด้วยการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน	1.00
6) การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักการทูตด้วยการอบรมและสัมมนา	0.86
7) การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักการทูตด้วยการฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง	1.00
8) การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักการทูตด้วยการเรียนรู้ด้วยตนเอง	1.00
9) การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักการทูตด้วยกรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย	1.00
10) การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักการทูตด้วยการสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	1.00
11) การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักการทูตด้วยการศึกษาดูงาน	1.00
12) การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักการทูตด้วยการเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10	0.86
1.2 มีการพัฒนาสมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์และการตัดสินใจของนักการทูตด้วยวิธีการดังต่อไปนี้ในระดับใด	
13) การพัฒนาสมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์และการตัดสินใจของนักการทูตด้วยการโค้ช	1.00
14) การพัฒนาสมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์และการตัดสินใจของนักการทูตด้วยเงาการทำงาน	1.00
15) การพัฒนาสมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์และการตัดสินใจของนักการทูตด้วยการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน	1.00
16) การพัฒนาสมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์และการตัดสินใจของนักการทูตด้วยการฝึกงาน	1.00
17) การพัฒนาสมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์และการตัดสินใจของนักการทูตด้วยการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน	1.00
18) การพัฒนาสมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์และการตัดสินใจของนักการทูตด้วยการอบรมและสัมมนา	0.86
19) การพัฒนาสมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์และการตัดสินใจของนักการทูตด้วยการฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง	1.00
20) มีการพัฒนาสมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์และการตัดสินใจของนักการทูตด้วยการเรียนรู้ด้วยตนเอง	1.00
21) การพัฒนาสมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์และการตัดสินใจของนักการทูตด้วยกรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย	1.00

รายการพิจารณา	ค่า IOC
22) การพัฒนาสมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์และการตัดสินใจของนักการทูตด้วยการสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	1.00
23) การพัฒนาสมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์และการตัดสินใจของนักการทูตด้วยการศึกษาดูงาน	0.86
24) การพัฒนาสมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์และการตัดสินใจของนักการทูตด้วยการเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10	1.00
1.3 มีการพัฒนาสมรรถนะด้านวิสัยทัศน์ของนักการทูตด้วยวิธีการดังต่อไปนี้ในระดับใด	
25) การพัฒนาสมรรถนะด้านวิสัยทัศน์ของนักการทูตด้วยการโค้ช	1.00
26) การพัฒนาสมรรถนะด้านวิสัยทัศน์ของนักการทูตด้วยเงาการทำงาน	1.00
27) การพัฒนาสมรรถนะด้านวิสัยทัศน์ของนักการทูตด้วยการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน	1.00
28) การพัฒนาสมรรถนะด้านวิสัยทัศน์ของนักการทูตด้วยการฝึกงาน	0.86
29) การพัฒนาสมรรถนะด้านวิสัยทัศน์ของนักการทูตด้วยการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน	1.00
30) การพัฒนาสมรรถนะด้านวิสัยทัศน์ของนักการทูตด้วยการอบรมและสัมมนา	0.86
31) การพัฒนาสมรรถนะด้านวิสัยทัศน์ของนักการทูตด้วยการฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง	0.86
32) การพัฒนาสมรรถนะด้านวิสัยทัศน์ของนักการทูตด้วยการเรียนรู้ด้วยตนเอง	0.86
33) การพัฒนาสมรรถนะด้านวิสัยทัศน์ของนักการทูตด้วยกรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย	1.00
34) การพัฒนาสมรรถนะด้านวิสัยทัศน์ของนักการทูตด้วยการสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	1.00
35) การพัฒนาสมรรถนะด้านวิสัยทัศน์ของนักการทูตด้วยการศึกษาดูงาน	1.00
36) การพัฒนาสมรรถนะด้านวิสัยทัศน์ของนักการทูตด้วยการเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10	1.00
1.4 มีการพัฒนาสมรรถนะด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานของนักการทูตด้วยวิธีการดังต่อไปนี้ในระดับใด	
37) การพัฒนาสมรรถนะด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานของนักการทูตด้วยการโค้ช	1.00
38) การพัฒนาสมรรถนะด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานของนักการทูตด้วยเงาการทำงาน	1.00
39) การพัฒนาสมรรถนะด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานของนักการทูตด้วยการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน	1.00
40) การพัฒนาสมรรถนะด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานของนักการทูตด้วยการฝึกงาน	1.00
41) การพัฒนาสมรรถนะด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานของนักการทูตด้วยการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน	1.00
42) การพัฒนาสมรรถนะด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานของนักการทูตด้วยการอบรมและสัมมนา	0.86
43) การพัฒนาสมรรถนะด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานของนักการทูตด้วยการฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง	0.86
44) การพัฒนาสมรรถนะด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานของนักการทูตด้วยการเรียนรู้ด้วยตนเอง	1.00
45) การพัฒนาสมรรถนะด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานของนักการทูตด้วยกรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย	0.86
46) การพัฒนาสมรรถนะด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานของนักการทูตด้วยการสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	1.00

รายการพิจารณา	ค่า IOC
47) การพัฒนาสมรรถนะด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานของนักการทูตด้วยการศึกษาดูงาน	1.00
48) การพัฒนาสมรรถนะด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานของนักการทูตด้วยการเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10	1.00
2. สมรรถนะด้านการสร้างความสัมพันธ์ (Interpersonal/Building Relationships)	
2.1 มีการพัฒนาสมรรถนะด้านความไวต่อการรับรู้และการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมที่แตกต่างของนักการทูตด้วยวิธีการดังต่อไปนี้ในระดับใด	
49) การพัฒนาสมรรถนะด้านความไวต่อการรับรู้และการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมที่แตกต่างของนักการทูตด้วยการโค้ช	1.00
50) การพัฒนาสมรรถนะด้านความไวต่อการรับรู้และการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมที่แตกต่างของนักการทูตด้วยเงาการทำงาน	0.86
51) การพัฒนาสมรรถนะด้านความไวต่อการรับรู้และการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมที่แตกต่างของนักการทูตด้วยการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน	1.00
52) การพัฒนาสมรรถนะด้านความไวต่อการรับรู้และการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมที่แตกต่างของนักการทูตด้วยการฝึกงาน	1.00
53) การพัฒนาสมรรถนะด้านความไวต่อการรับรู้และการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมที่แตกต่างของนักการทูตด้วยการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน	1.00
54) การพัฒนาสมรรถนะด้านความไวต่อการรับรู้และการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมที่แตกต่างของนักการทูตด้วยด้วยการอบรมและสัมมนา	0.86
55) การพัฒนาสมรรถนะด้านความไวต่อการรับรู้และการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมที่แตกต่างของนักการทูตด้วยการฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง	1.00
56) การพัฒนาสมรรถนะด้านความไวต่อการรับรู้และการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมที่แตกต่างของนักการทูตด้วยการเรียนรู้ด้วยตนเอง	1.00
57) การพัฒนาสมรรถนะด้านความไวต่อการรับรู้และการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมที่แตกต่างของนักการทูตด้วยกรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย	0.86
58) การพัฒนาสมรรถนะด้านความไวต่อการรับรู้และการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมที่แตกต่างของนักการทูตด้วยการสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	1.00
59) การพัฒนาสมรรถนะด้านความไวต่อการรับรู้และการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมที่แตกต่างของนักการทูตด้วยการศึกษาดูงาน	0.86
60) การพัฒนาสมรรถนะด้านความไวต่อการรับรู้และการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมที่แตกต่างของนักการทูตด้วยการเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10	1.00
2.2 มีการพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองของนักการทูตด้วยวิธีการดังต่อไปนี้ในระดับใด	
61) การพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองของนักการทูตด้วยการโค้ช	1.00
62) การพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองของนักการทูตด้วยเงาการทำงาน	1.00
63) การพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองของนักการทูตด้วยการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน	1.00
64) การพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองของนักการทูตด้วยการฝึกงาน	1.00
65) การพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองของนักการทูตด้วยการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน	1.00
66) การพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองของนักการทูตด้วยการอบรมและสัมมนา	1.00
67) การพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองของนักการทูตด้วยการฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง	1.00
68) การพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองของนักการทูตด้วยการเรียนรู้ด้วยตนเอง	1.00

รายการพิจารณา	ค่า IOC
69) การพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองของนักการทูตด้วยกรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย	1.00
70) การพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองของนักการทูตด้วยการสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	1.00
71) การพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองของนักการทูตด้วยการศึกษาดูงาน	1.00
72) การพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองของนักการทูตด้วยการเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10	1.00
2.3 มีการพัฒนาสมรรถนะด้านการสื่อสารภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และภาษาต่างประเทศอื่น ๆ ของนักการทูตด้วยวิธีการดังต่อไปนี้ในระดับใด	
73) การพัฒนาสมรรถนะด้านการสื่อสารภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และภาษาต่างประเทศอื่น ๆ ของนักการทูตด้วยการโค้ช	0.86
74) การพัฒนาสมรรถนะด้านการสื่อสารภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และภาษาต่างประเทศอื่น ๆ ของนักการทูตด้วยเงาการทำงาน	1.00
75) การพัฒนาสมรรถนะด้านการสื่อสารภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และภาษาต่างประเทศอื่น ๆ ของนักการทูตด้วยการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน	1.00
76) การพัฒนาสมรรถนะด้านการสื่อสารภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และภาษาต่างประเทศอื่น ๆ ของนักการทูตด้วยการฝึกงาน	1.00
77) การพัฒนาสมรรถนะด้านการสื่อสารภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และภาษาต่างประเทศอื่น ๆ ของนักการทูตด้วยการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน	1.00
78) การพัฒนาสมรรถนะด้านการสื่อสารภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และภาษาต่างประเทศอื่น ๆ ของนักการทูตด้วยการอบรมและสัมมนา	1.00
79) การพัฒนาสมรรถนะด้านการสื่อสารภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และภาษาต่างประเทศอื่น ๆ ของนักการทูตด้วยการฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง	1.00
80) การพัฒนาสมรรถนะด้านการสื่อสารภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และภาษาต่างประเทศอื่น ๆ ของนักการทูตด้วยการเรียนรู้ด้วยตนเอง	1.00
81) การพัฒนาสมรรถนะด้านการสื่อสารภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และภาษาต่างประเทศอื่น ๆ ของนักการทูตด้วยกรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย	1.00
82) การพัฒนาสมรรถนะด้านการสื่อสารภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และภาษาต่างประเทศอื่น ๆ ของนักการทูตด้วยการสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	1.00
83) การพัฒนาสมรรถนะด้านการสื่อสารภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และภาษาต่างประเทศอื่น ๆ ของนักการทูตด้วยการศึกษาดูงาน	1.00
84) การพัฒนาสมรรถนะด้านการสื่อสารภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และภาษาต่างประเทศอื่น ๆ ของนักการทูตด้วยการเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10	1.00
2.4 มีการพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่นและการทำงานเป็นทีมของนักการทูตด้วยวิธีการดังต่อไปนี้ในระดับใด	
85) การพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่นและการทำงานเป็นทีมของนักการทูตด้วยการโค้ช	1.00
86) การพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่นและการทำงานเป็นทีมของนักการทูตด้วยเงาการทำงาน	1.00
87) การพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่นและการทำงานเป็นทีมของนักการทูตด้วยการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน	1.00
88) การพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่นและการทำงานเป็นทีมของนักการทูตด้วยการฝึกงาน	1.00
89) การพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่นและการทำงานเป็นทีมของนักการทูตด้วยการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน	1.00

รายการพิจารณา	ค่า IOC
90) การพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่นและการทำงานเป็นทีมของนักการทูตด้วยการอบรมและสัมมนา	0.86
91) การพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่นและการทำงานเป็นทีมของนักการทูตด้วยการฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง	1.00
92) การพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่นและการทำงานเป็นทีมของนักการทูตด้วยการเรียนรู้ด้วยตนเอง	1.00
93) การพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่นและการทำงานเป็นทีมของนักการทูตด้วยกรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย	0.86
94) การพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่นและการทำงานเป็นทีมของนักการทูตด้วยการสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	1.00
95) การพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่นและการทำงานเป็นทีมของนักการทูตด้วยการศึกษาดูงาน	1.00
96) การพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่นและการทำงานเป็นทีมของนักการทูตด้วยการเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10	1.00
3. สมรรถนะด้านกลยุทธ์ (Strategy)	
3.1 มีการพัฒนาสมรรถนะด้านความคิดเชิงกลยุทธ์ของนักการทูตด้วยวิธีการดังต่อไปนี้ในระดับใด	
97) การพัฒนาสมรรถนะด้านความคิดเชิงกลยุทธ์ของนักการทูตด้วยการโค้ช	1.00
98) การพัฒนาสมรรถนะด้านความคิดเชิงกลยุทธ์ของนักการทูตด้วยเงาการทำงาน	1.00
99) การพัฒนาสมรรถนะด้านความคิดเชิงกลยุทธ์ของนักการทูตด้วยการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน	1.00
100) การพัฒนาสมรรถนะด้านความคิดเชิงกลยุทธ์ของนักการทูตด้วยการฝึกงาน	1.00
101) การพัฒนาสมรรถนะด้านความคิดเชิงกลยุทธ์ของนักการทูตด้วยการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน	1.00
102) การพัฒนาสมรรถนะด้านความคิดเชิงกลยุทธ์ของนักการทูตด้วยการอบรมและสัมมนา	1.00
103) การพัฒนาสมรรถนะด้านความคิดเชิงกลยุทธ์ของนักการทูตด้วยการฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง	1.00
104) การพัฒนาสมรรถนะด้านความคิดเชิงกลยุทธ์ของนักการทูตด้วยการเรียนรู้ด้วยตนเอง	1.00
105) การพัฒนาสมรรถนะด้านความคิดเชิงกลยุทธ์ของนักการทูตด้วยกรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย	1.00
106) การพัฒนาสมรรถนะด้านความคิดเชิงกลยุทธ์ของนักการทูตด้วยการสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	1.00
107) การพัฒนาสมรรถนะด้านความคิดเชิงกลยุทธ์ของนักการทูตด้วยการศึกษาดูงาน	1.00
108) การพัฒนาสมรรถนะด้านความคิดเชิงกลยุทธ์ของนักการทูตด้วยการเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10	1.00
3.2 มีการพัฒนาสมรรถนะด้านการสร้างเครือข่ายทางยุทธศาสตร์ของนักการทูตด้วยวิธีการดังต่อไปนี้ในระดับใด	
109) การพัฒนาสมรรถนะด้านการสร้างเครือข่ายทางยุทธศาสตร์ของนักการทูตด้วยการโค้ช	1.00
110) การพัฒนาสมรรถนะด้านการสร้างเครือข่ายทางยุทธศาสตร์ของนักการทูตด้วยเงาการทำงาน	1.00
111) การพัฒนาสมรรถนะด้านการสร้างเครือข่ายทางยุทธศาสตร์ของนักการทูตด้วยการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน	1.00

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

รายการพิจารณา	ค่า IOC
112) การพัฒนาสมรรถนะด้านการสร้างเครือข่ายทางยุทธศาสตร์ของนักการทูตด้วยการฝึกงาน	1.00
113) การพัฒนาสมรรถนะด้านการสร้างเครือข่ายทางยุทธศาสตร์ของนักการทูตด้วยการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน	1.00
114) การพัฒนาสมรรถนะด้านการสร้างเครือข่ายทางยุทธศาสตร์ของนักการทูตด้วยการอบรมและสัมมนา	1.00
115) การพัฒนาสมรรถนะด้านการสร้างเครือข่ายทางยุทธศาสตร์ของนักการทูตด้วยการฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง	0.86
116) การพัฒนาสมรรถนะด้านการสร้างเครือข่ายทางยุทธศาสตร์ของนักการทูตด้วยการเรียนรู้ด้วยตนเอง	1.00
117) การพัฒนาสมรรถนะด้านการสร้างเครือข่ายทางยุทธศาสตร์ของนักการทูตด้วยกรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย	1.00
118) การพัฒนาสมรรถนะด้านการสร้างเครือข่ายทางยุทธศาสตร์ของนักการทูตด้วยการสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	1.00
119) การพัฒนาสมรรถนะด้านการสร้างเครือข่ายทางยุทธศาสตร์ของนักการทูตด้วยการศึกษาดูงาน	1.00
120) การพัฒนาสมรรถนะด้านการสร้างเครือข่ายทางยุทธศาสตร์ของนักการทูตด้วยการเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10	1.00
3.3 มีการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของนักการทูตด้วยวิธีการดังต่อไปนี้ในระดับใด	
121) การพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของนักการทูตด้วยการโค้ช	1.00
122) การพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของนักการทูตด้วยเงาการทำงาน	1.00
123) การพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของนักการทูตด้วยการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน	1.00
124) การพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของนักการทูตด้วยการฝึกงาน	1.00
125) การพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของนักการทูตด้วยการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน	1.00
126) การพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของนักการทูตด้วยการอบรมและสัมมนา	0.86
127) การพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของนักการทูตด้วยการฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง	0.86
128) การพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของนักการทูตด้วยการเรียนรู้ด้วยตนเอง	1.00
129) การพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของนักการทูตด้วยกรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย	0.86
130) การพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของนักการทูตด้วยการสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	0.86
131) การพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของนักการทูตด้วยการศึกษาดูงาน	1.00
132) การพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของนักการทูตด้วยการเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10	1.00
4. สมรรถนะด้านการบริหาร (Management)	
4.1 มีการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการทรัพยากรของนักการทูต**ด้วยวิธีการดังต่อไปนี้ในระดับใด**	
133) การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการทรัพยากรของนักการทูตด้วยการโค้ช	1.00
134) การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการทรัพยากรของนักการทูตด้วยเงาการทำงาน	1.00
135) การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการทรัพยากรของนักการทูตด้วยการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน	1.00

รายการพิจารณา	ค่า IOC
136) การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการทรัพยากรของนักการทูตด้วยการฝึกงาน	1.00
137) การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการทรัพยากรของนักการทูตด้วยการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน	1.00
138) การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการทรัพยากรของนักการทูตด้วยการอบรมและสัมมนา	1.00
139) การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการทรัพยากรของนักการทูตด้วยการฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง	1.00
140) การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการทรัพยากรของนักการทูต ด้วยการเรียนรู้ด้วยตนเอง	1.00
141) การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการทรัพยากรของนักการทูตด้วยกรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย	1.00
142) การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการทรัพยากรของนักการทูตด้วยการสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	1.00
143) การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการทรัพยากรของนักการทูตด้วยการศึกษาดูงาน	1.00
144) การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการทรัพยากรของนักการทูตด้วยการเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10	1.00
4.2 มีการพัฒนาสมรรถนะด้านการชี้แนะ การเพิ่มพลังอำนาจในการทำงาน และการเอื้ออาทรผู้อื่นของนักการทูตด้วยวิธีการดังต่อไปนี้ในระดับใด	
145) การพัฒนาสมรรถนะด้านการชี้แนะ การเพิ่มพลังอำนาจในการทำงาน และการเอื้ออาทรผู้อื่นของนักการทูตด้วยการโค้ช	1.00
146) การพัฒนาสมรรถนะด้านการชี้แนะ การเพิ่มพลังอำนาจในการทำงาน และการเอื้ออาทรผู้อื่นของนักการทูตด้วยเงาการทำงาน	0.86
147) การพัฒนาสมรรถนะด้านการชี้แนะ การเพิ่มพลังอำนาจในการทำงาน และการเอื้ออาทรผู้อื่นของนักการทูตด้วยการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน	1.00
148) การพัฒนาสมรรถนะด้านการชี้แนะ การเพิ่มพลังอำนาจในการทำงาน และการเอื้ออาทรผู้อื่นของนักการทูตด้วยการฝึกงาน	1.00
149) การพัฒนาสมรรถนะด้านการชี้แนะ การเพิ่มพลังอำนาจในการทำงาน และการเอื้ออาทรผู้อื่นของนักการทูตด้วยการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน	1.00
150) การพัฒนาสมรรถนะด้านการชี้แนะ การเพิ่มพลังอำนาจในการทำงาน และการเอื้ออาทรผู้อื่นของนักการทูตด้วยการอบรมและสัมมนา	0.86
151) การพัฒนาสมรรถนะด้านการชี้แนะ การเพิ่มพลังอำนาจในการทำงาน และการเอื้ออาทรผู้อื่นของนักการทูตด้วยการฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง	1.00
152) การพัฒนาสมรรถนะด้านการชี้แนะ การเพิ่มพลังอำนาจในการทำงาน และการเอื้ออาทรผู้อื่นของนักการทูตด้วยการเรียนรู้ด้วยตนเอง	1.00
153) การพัฒนาสมรรถนะด้านการชี้แนะ การเพิ่มพลังอำนาจในการทำงาน และการเอื้ออาทรผู้อื่นของนักการทูตด้วยกรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย	1.00
154) การพัฒนาสมรรถนะด้านการชี้แนะ การเพิ่มพลังอำนาจในการทำงาน และการเอื้ออาทรผู้อื่นของนักการทูตด้วยการสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	1.00
155) การพัฒนาสมรรถนะด้านการชี้แนะ การเพิ่มพลังอำนาจในการทำงาน และการเอื้ออาทรผู้อื่นของนักการทูตด้วยการศึกษาดูงาน	1.00
156) การพัฒนาสมรรถนะด้านการชี้แนะ การเพิ่มพลังอำนาจในการทำงาน และการเอื้ออาทรผู้อื่นของนักการทูตด้วยการเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10	1.00

รายการพิจารณา	ค่า IOC
4.3 มีการพัฒนาสมรรถนะด้านการมีจิตบริการของนักการทูตด้วยวิธีการดังต่อไปนี้ในระดับใด	
157) การพัฒนาสมรรถนะด้านการมีจิตบริการของนักการทูตด้วยการโค้ช	1.00
158) การพัฒนาสมรรถนะด้านการมีจิตบริการของนักการทูตด้วยเงาการทำงาน	1.00
159) การพัฒนาสมรรถนะด้านการมีจิตบริการของนักการทูตด้วยการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน	1.00
160) การพัฒนาสมรรถนะด้านการมีจิตบริการของนักการทูตด้วยการฝึกงาน	1.00
161) การพัฒนาสมรรถนะด้านการมีจิตบริการของนักการทูตด้วยการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน	1.00
162) การพัฒนาสมรรถนะด้านการมีจิตบริการของนักการทูตด้วยการอบรมและสัมมนา	0.86
163) การพัฒนาสมรรถนะด้านการมีจิตบริการของนักการทูตด้วยการฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง	1.00
164) การพัฒนาสมรรถนะด้านการมีจิตบริการของนักการทูตด้วยการเรียนรู้ด้วยตนเอง	1.00
165) การพัฒนาสมรรถนะด้านการมีจิตบริการของนักการทูตด้วยกรณีศึกษาและการเขียนบรรยาย	1.00
166) การพัฒนาสมรรถนะด้านการมีจิตบริการของนักการทูตด้วยการสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	1.00
167) การพัฒนาสมรรถนะด้านการมีจิตบริการของนักการทูตด้วยการศึกษาดูงาน	1.00
168) การพัฒนาสมรรถนะด้านการมีจิตบริการของนักการทูตด้วยการเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10	1.00

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ภาคผนวก ง
แบบสัมภาษณ์ความเหมาะสมและความเป็นไปได้
ของแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

แบบสัมภาษณ์
เรื่อง แนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล

แบบสัมภาษณ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นและประมวลข้อเสนอแนะจากผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะนักการทูตของกระทรวงการต่างประเทศ เพื่อนำไปปรับปรุงร่างแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากลให้มีความเหมาะสมและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยผู้ให้สัมภาษณ์ประกอบด้วย รองปลัดกระทรวงการต่างประเทศ เอกอัครราชทูตประจำกระทรวง ผู้อำนวยการสำนักบริหารบุคคล ผู้อำนวยการสถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ เป็นแบบการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) คือ มีการเตรียมประเด็นการสัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้าแต่ไม่ถามชี้นำ เพื่อไม่ให้เป็นการปิดกั้นความคิดของผู้ให้สัมภาษณ์

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

1.1 ชื่อ - สกุล.....

1.2 อายุ .....

1.3 ตำแหน่ง .....

1.4 วุฒิการศึกษา .....

1.5 ประสบการณ์การทำงาน .....

ส่วนที่ 2 ประเด็นการสัมภาษณ์

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะด้านวิธีการพัฒนาสมรรถนะของนักการทูต

2.1 ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักการทูต

.....

.....

.....

2.2 ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาสมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์และการตัดสินใจของนักการทูต

.....

.....

.....

2.3 ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาสมรรถนะด้านวิสัยทัศน์ของนักการทูต

.....

.....

.....

2.4 ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานของนักการทูต

.....

.....

.....

2.5 ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาสมรรถนะด้านความไวต่อการรับรู้และการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมที่แตกต่างของนักการทูต

.....

.....

.....

2.6 ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองของนักการทูต

.....

.....

.....

2.7 ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาสมรรถนะด้านการสื่อสารภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และภาษาต่างประเทศอื่นๆ ของนักการทูต

.....

.....

.....

2.8 ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาสมรรถนะการทำงานร่วมกับผู้อื่นและการทำงานเป็นทีมของนักการทูต

.....

.....

.....

2.9 ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาสมรรถนะด้านความคิดเชิงกลยุทธ์ของนักการทูต

.....

.....

.....

2.10 ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาสมรรถนะด้านการสร้างเครือข่ายทางยุทธศาสตร์ของนักการทูต

.....

.....

.....

2.11 ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของงานของนักการทูต

.....

.....

.....

2.12 ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการทรัพยากรของนักการทูต

.....

.....

.....

2.13 ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาสมรรถนะด้านการชี้แนะ การเพิ่มพลังอำนาจในการทำงาน และการเอื้ออาทรผู้อื่นของนักการทูต

.....

.....

.....

2.14 ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาสมรรถนะด้านจิตบริการของนักการทูต

.....

.....

.....

2.15 การพัฒนาสมรรถนะของนักการทูตควรใช้การผสมผสานวิธีหรือไม่ กรุณาอธิบายเหตุผล (กรุณาระบุรายการสมรรถนะที่เห็นว่า ควรเลือกใช้วิธีการพัฒนาเพียงวิธีการเดียว)

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณสำหรับการให้ความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์ครั้งนี้เป็นอย่างสูง

ลงชื่อผู้สัมภาษณ์ .....

วันที่ .....

ภาคผนวก จ

แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้
ของแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้
ของร่างแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูต
ตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล

คำชี้แจง

1. แบบประเมินนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นจากผลการวิเคราะห์แบบสอบถาม รวมถึงข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการทูตการต่างประเทศ และผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงการต่างประเทศที่กำกับดูแลภารกิจด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2. แบบประเมินนี้แบ่งเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบประเมิน

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล โดยใช้แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ และคำถามปลายเปิด

3. ขอความกรุณาพิจารณาร่างแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล และตอบแบบประเมินในแต่ละข้อโดยทำเครื่องหมาย √ ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน ตามเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

5 หมายถึง ความเหมาะสมและมีความเป็นได้ในระดับมากที่สุด
4 หมายถึง มีความเหมาะสมและมีความเป็นได้ในระดับมาก
3 หมายถึง มีความเหมาะสมและมีความเป็นได้ในระดับปานกลาง
2 หมายถึง มีความเหมาะสมและมีความเป็นได้ในระดับน้อย
1 หมายถึง มีความเหมาะสมและมีความเป็นได้ในระดับน้อยที่สุด

ในการนี้ ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในทางวิชาการและนำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพต่อไป ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงที่กรุณาให้ข้อมูลและข้อคิดเห็นอันเป็นประโยชน์แก่งานวิจัยครั้งนี้

นางสาวสุวนีย์ เอื้อพันธ์ศิริกุล
นิสิตปริญญามหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

(ร่าง) แนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล

ผู้วิจัยได้พัฒนาแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากลจากผลการวิเคราะห์แบบสอบถาม รวมถึงข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการทูตการต่างประเทศ และผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงการต่างประเทศที่กำกับดูแลภารกิจด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผลการศึกษาพบว่า สามารถแบ่งวิธีการพัฒนาได้เป็น 2 กลุ่ม โดยมีนิยามศัพท์และรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. **วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่จำเป็นและควรทำเพิ่ม** หมายถึง วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีความสำคัญ และเป็นวิธีการที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาสมรรถนะนักการทูต

2. **วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่ทำได้ดีอยู่แล้วและควรทำต่อไป** หมายถึง วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันซึ่งทำได้ดีอยู่แล้ว และยังคงมีความต้องการให้ดำเนินการต่อไป

1. กลุ่มสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ (Leadership)	วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่จำเป็นและควรทำเพิ่ม	วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่ทำได้ดีอยู่แล้วและควรทำต่อไป
1.1 ทักษะภาวะผู้นำ (Leadership Skill) หมายถึง ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำ สามารถกำหนดทิศทาง เป้าหมาย วิธีการทำงาน และสามารถกระตุ้น ผลักดันผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่นเต็มประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ สามารถควบคุมตนเอง มีวุฒิภาวะเป็นต้นแบบ ผู้นำกลุ่มและตัวอย่างที่ดีให้แก่ผู้ร่วมงาน	1.1.1 การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Network/Virtual Network/ Cohorts/Professional Learning Community) 1.1.2 การโค้ช (Coaching) 1.1.3 เงาการทำงาน (Work Shadowing) 1.1.4 การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10 (Blended Learning 70:20:10)	1.1.4 การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Study) 1.1.5 การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน (Experience Based/In-work Learning)
1.2 การคิดวิเคราะห์และการตัดสินใจ (Analytical Thinking and Decision Making) หมายถึง ความเข้าใจและวิเคราะห์สถานการณ์ ประเด็นปัญหา รวมถึงการวางแผนเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสามารถลำดับความสำคัญ ช่วงเวลา เหตุและผลที่มาที่ไป เปรียบเทียบแง่มุมของกรณีต่าง ๆ ทำให้สามารถกำหนดวิธีการที่ควรดำเนินการในสถานการณ์ที่ซับซ้อนได้ และยังสามารถนำข้อมูลและประสบการณ์ที่มีมาประกอบการตัดสินใจให้สามารถแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม	1.2.1 การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Network/ Virtual Network/ Cohorts/Professional Learning Community) 1.2.2 การโค้ช (Coaching) 1.2.3 การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10 (Blended Learning 70:20:10) 1.2.4 เงาการทำงาน (Work Shadowing)	1.2.5 การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน (Experience Based/In-work Learning) 1.2.6 การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Study)

1. กลุ่มสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ (Leadership)	วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่จำเป็นและควรทำเพิ่ม	วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่ทำได้ดีอยู่แล้วและควรทำต่อไป
1.3 วิสัยทัศน์ (Visioning) หมายถึง ความสามารถในการกำหนดทิศทาง ภารกิจ และเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน รวมถึงการคิดในเชิงสังเคราะห์ การมองภาพองค์รวม หรือการประยุกต์แนวทางจากสถานการณ์ ข้อมูล หรือทัศนะต่าง ๆ ได้เป็นกรอบความคิดหรือแนวคิดใหม่	1.3.1 การโค้ช (Coaching) 1.3.2 การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Network/ Virtual Network/ Cohorts/Professional Learning Community) 1.3.3 เงาการทำงาน (Work Shadowing) 1.3.4 การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10 (Blended Learning 70:20:10)	1.3.5 การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน (Experience Based/In-work Learning) 1.3.6 การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Study)
1.4 มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน (Achievement Results) หมายถึง ความมุ่งมั่นที่จะสร้างสรรค์พัฒนางาน ความมุ่งมั่นที่จะสร้างผลลัพธ์ให้เป็นรูปธรรม โดยรับผิดชอบต่อการทำงานของตนเองและการมีส่วนร่วมโดยชอบธรรมที่จะแสดงความคิดเห็น และความมุ่งมั่นที่จะแสวงหาโอกาสและการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพภายในช่วงเวลาที่กำหนด	1.4.1 การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10 (Blended Learning 70:20:10) 1.4.2 การโค้ช (Coaching)	1.4.3 เงาการทำงาน (Work Shadowing) 1.4.4 การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Study) 1.4.5 การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน (Experience Based/In-work Learning)
2. กลุ่มสมรรถนะด้านการสร้างความสัมพันธ์ (Interpersonal/Building Relationships)		
2.1 การไวต่อการรับรู้และการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมที่แตกต่าง (Cultural Sensitivity) หมายถึง การรับรู้ถึงข้อแตกต่างทางวัฒนธรรมและสามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมที่แตกต่างได้อย่างทันเวลา โดยสามารถประยุกต์ความเข้าใจ เพื่อสร้างสัมพันธภาพระหว่างกันได้ รวมถึงความสามารถในการรับฟังและเข้าใจความหมายตรง ความหมายแฝง ความคิดและสภาวะทางอารมณ์ของผู้ที่ติดต่อด้วย ตลอดจนมีความละเอียดอ่อน และช่างสังเกต	2.1.1 การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Network/ Virtual Network/ Cohorts/Professional Learning Community) 2.1.2 การโค้ช (Coaching) 2.1.3 การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10 (Blended Learning 70:20:10)	2.1.4 เงาการทำงาน (Work Shadowing) 2.1.5 การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Job Rotation) 2.1.6 การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Study) 2.1.7 การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน (Experience Based/In-work Learning)

2. กลุ่มสมรรถนะด้านการสร้างความสัมพันธ์ (Interpersonal/Building Relationships)	วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่จำเป็นและควรทำเพิ่ม	วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่ทำได้ดีอยู่แล้วและควรทำต่อไป
2.2 ทักษะการเจรจาต่อรอง (Negotiating) หมายถึง ความสามารถในการทำให้ทั้งสองฝ่ายได้ประโยชน์ ความสามารถในการเข้าใจหุ้นส่วน และสามารถตอบสนองต่อความต้องการได้ การพยายามให้ได้ผลลัพธ์ที่มีการเพิ่มมูลค่า (value-added results) รวมถึงการสื่อสารโน้มน้าว (influencing) ด้วยความจริงใจให้ความเคารพและมีความอ่อนไหวต่อความรู้สึกการรับรู้ต่าง ๆ โดยสามารถทำให้ผู้อื่นสนับสนุนและดำเนินการตามเป้าหมายที่วางไว้ได้	2.2.1 การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง (Simulation) 2.2.2 การโค้ช (Coaching) 2.2.3 การอบรมและสัมมนา (Lecture and Seminar)	2.2.4 เงาการทำงาน (Work Shadowing) 2.2.5 การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Study) 2.2.6 การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน (Experience Based/In-work Learning)
2.3 การสื่อสารภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และภาษาต่างประเทศอื่น ๆ (Communication in Thai, English and Other Languages) หมายถึง ความสามารถในการสื่อสารความคิดหรือข้อมูลผ่านการเขียนหรือการพูดด้วยภาษาแม่ (ไทย) อังกฤษ และภาษาต่างประเทศอื่น ๆ โดยเลือกใช้สื่ออย่างเหมาะสม สามารถเข้าใจเนื้อหาได้ง่ายและเกิดผลลัพธ์ตามที่ต้องการ เช่น ให้ผู้อื่นเข้าใจ ยอมรับและสนับสนุนความคิดของตน	2.3.1 การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Network/ Virtual Network/Cohorts/ Professional Learning Community) 2.3.2 การโค้ช (Coaching) 2.3.3 การอบรมและสัมมนา (Lecture and Seminar)	2.3.4 เงาการทำงาน (Work Shadowing) 2.3.5 การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน (Experience Based/In-work Learning) 2.3.6 การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Study)
2.4 การทำงานร่วมกับผู้อื่นและการทำงานเป็นทีม (Collaboration and Teamwork) หมายถึง ความร่วมมือในการทำงานกับผู้อื่นโดยเป็นส่วนหนึ่งของทีม ความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิก มีการทำงานร่วมกันในบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือ และขับเคลื่อนทีมไปในทิศทางเดียวกันด้วยเป้าหมายเดียวกันและค่านิยมร่วมกัน	2.4.1 การโค้ช (Coaching) 2.4.2 การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10 (Blended Learning 70:20:10)	2.4.3 เงาการทำงาน (Work Shadowing) 2.4.4 การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Job Rotation) 2.4.5 การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Study) 2.4.6 การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน (Experience Based/In-work Learning)

3. กลุ่มสมรรถนะด้านกลยุทธ์ (Strategy)	วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่จำเป็นและควรทำเพิ่ม	วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่ทำได้ดีอยู่แล้วและควรทำต่อไป
3.1 ความคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) หมายถึง ความเข้าใจวิสัยทัศน์และนโยบาย และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ได้ ความสามารถในการมองภาพแบบเชื่อมโยง การมองเห็นภาพกว้างของภารกิจและการขับเคลื่อนองค์การ การมองเห็นเชิงเปรียบเทียบและผลกระทบที่จะเกิดขึ้น และการมองเห็นกระแสความนิยมที่เกิดขึ้นในเวทีอื่นๆ กระแสทางอุตสาหกรรม กระแสทางเทคโนโลยี รวมถึงโอกาส ความต้องการของหุ้นส่วนและกลุ่มเป้าหมาย	3.1.1 การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง (Simulation) 3.1.2 การโค้ช (Coaching) 3.1.3 การอบรมและสัมมนา (Lecture and Seminar)	3.1.4 เงาการทำงาน (Work Shadowing) 3.1.5 การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน (Experience Based/In-work Learning)
3.2 การสร้างเครือข่ายทางยุทธศาสตร์ (Strategic Networking) หมายถึง การสร้างและรักษากลุ่มบุคคลที่สามารถเชื่อถือได้ การสร้างและรักษากลุ่มบุคคลที่เกื้อกูลประโยชน์ซึ่งกันและกัน รวมถึงการเปิดกว้างให้มีการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกองค์การ	3.2.1 การโค้ช (Coaching) 3.2.2 การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Network/ Virtual Network/Cohorts/ Professional Learning Community) 3.2.3 เงาการทำงาน (Work Shadowing)	3.2.4 การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Job Rotation) 3.2.5 การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Study) 3.2.6 การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน (Experience Based/In-work Learning)
3.3 ทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy Skill) หมายถึง ทักษะในการนำเครื่องมือ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีดิจิทัล ที่มีอยู่ในปัจจุบัน อาทิ คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ แทปเลต โปรแกรมคอมพิวเตอร์ และสื่อสังคมออนไลน์ มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการสื่อสาร การปฏิบัติงาน และการทำงานร่วมกัน หรือใช้เพื่อพัฒนากระบวนการทำงาน หรือระบบงานในองค์การให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ	3.3.1 การโค้ช (Coaching) 3.3.2 การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง (Simulation) 3.3.3 การอบรมและสัมมนา (Lecture and Seminar)	3.3.4 การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน (Experience Based/In-work Learning) 3.3.5 การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Study)

4. กลุ่มสมรรถนะด้านการบริหาร (Management)	วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่จำเป็นและควรทำเพิ่ม	วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่ทำได้ดีอยู่แล้วและควรทำต่อไป
4.1 การบริหารจัดการทรัพยากร (Managing Resources) หมายถึง ความเข้าใจในแนวปฏิบัติ และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร งบประมาณ และการบริหารจัดการทรัพยากร ความสามารถในการนำความเข้าใจมาวางแผนพัฒนาการปฏิบัติงานขององค์การและขับเคลื่อนให้เกิดการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ อย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด	4.1.1 การโค้ช (Coaching) 4.1.2 การอบรมและสัมมนา (Lecture and Seminar) 4.1.3 เงาการทำงาน (Work Shadowing)	4.1.4 การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน (Experience Based/In-work Learning) 4.1.5 การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Study)
4.2 การชี้แนะ การเพิ่มพลังในการทำงาน และการเอื้ออาทรผู้อื่น (Coaching and Empowering and Caring Others) หมายถึง ความสามารถในการส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรในองค์การให้เกิดความเป็นมืออาชีพ และมีความก้าวหน้าในสายงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนจนเกิดประโยชน์กับองค์การได้มากยิ่งขึ้น	4.2.1 การโค้ช (Coaching) 4.2.2 เงาการทำงาน (Work Shadowing)	4.2.3 การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Study) 4.2.4 การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน (Experience Based/In-work Learning)
4.3 จิตบริการ (Service Mind) หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามในการให้บริการต่อกลุ่มเป้าหมาย เช่น ประชาชน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง	4.3.1 การโค้ช (Coaching)	4.3.2 เงาการทำงาน (Work Shadowing) 4.3.3 การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Job Rotation) 4.3.4 การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Study) 4.3.5 การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน (Experience Based/In-work Learning)

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบประเมิน

1.1 ชื่อ – สกุล .....

1.2 วุฒิการศึกษาสูงสุด .....

1.3 ตำแหน่ง.....

1.4 หน่วยงาน .....

1.5 ประสบการณ์การทำงาน ..... ปี

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับร่างแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล

1. กลุ่มสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ (Leadership)	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
1.1 แนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ (Leadership Skill) ของนักการทูตด้วยวิธีการดังต่อไปนี้											
วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่จำเป็นและควรทำเพิ่ม											
1) การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
2) การโค้ช	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
3) เงาการทำงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
4) การเรียนรู้ผสมผสาน แบบ 70:20:10	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่ทำได้ดีอยู่แล้วและควรทำต่อไป											
5) การเรียนรู้ด้วยตนเอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
6) การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
1.2 แนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์และการตัดสินใจ (Analytical Thinking and Decision Making) ของนักการทูตด้วยวิธีการดังต่อไปนี้											
วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่จำเป็นและควรทำเพิ่ม											
1) การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
2) การโค้ช	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
3) การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
4) เงาการทำงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่ทำได้ดีอยู่แล้วและควรทำต่อไป											
5) การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
6) การเรียนรู้ด้วยตนเอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
1.3 แนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะด้านวิสัยทัศน์ (Visioning) ของนักการทูตด้วยวิธีการดังต่อไปนี้											
วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่จำเป็นและควรทำเพิ่ม											
1) การโค้ช	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
2) การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
3) เงาการทำงาน (Work Shadowing)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
4) การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่ทำได้ดีอยู่แล้วและควรทำต่อไป											
5) การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
6) การเรียนรู้ด้วยตนเอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	

...หน้าถัดไป

9

1. กลุ่มสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ (Leadership)	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
1.4 แนวทางการฝึกอบรมและพัฒนา<u>สมรรถนะด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน</u> (Achievement Results) ของนักการทูตด้วยวิธีการดังต่อไปนี้											
วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่จำเป็นและควรทำเพิ่ม											
1) การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
2) การโค้ช	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่ทำได้ดีอยู่แล้วและควรทำต่อไป											
3) เงาการทำงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
4) การเรียนรู้ด้วยตนเอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
5) การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
2. กลุ่มสมรรถนะด้านการสร้างความสัมพันธ์ (Interpersonal/Building Relationships)											
2.1 แนวทางการฝึกอบรมและพัฒนา<u>สมรรถนะด้านการไวต่อการรับรู้และการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมที่แตกต่าง</u> (Cultural Sensitivity) ของนักการทูตด้วยวิธีการดังต่อไปนี้											
วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่จำเป็นและควรทำเพิ่ม											
1) การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
2) การโค้ช	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
3) การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่ทำได้ดีอยู่แล้วและควรทำต่อไป											
4) เงาการทำงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
5) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
6) การเรียนรู้ด้วยตนเอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
7) การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
2.2 แนวทางการฝึกอบรมและพัฒนา<u>ทักษะการเจรจาต่อรอง</u> (Negotiating) ของนักการทูตด้วยวิธีการดังต่อไปนี้											
วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่จำเป็นและควรทำเพิ่ม											
1) การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
2) การโค้ช	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
3) การอบรมและสัมมนา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่ทำได้ดีอยู่แล้วและควรทำต่อไป											
4) เงาการทำงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
5) การเรียนรู้ด้วยตนเอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
6) การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	

...หน้าถัดไป

10

2. กลุ่มสมรรถนะด้านการสร้างความสัมพันธ์ (Interpersonal/Building Relationships)	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
2.3 แนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะด้านการสื่อสารภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และภาษาต่างประเทศอื่นๆ (Communication in Thai, English and Other Languages) ของนักการทูตด้วยวิธีการดังต่อไปนี้											
วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่จำเป็นและควรทำเพิ่ม											
1) การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
2) การโค้ช	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
3) การอบรมและสัมมนา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่ทำได้ดีอยู่แล้วและควรทำต่อไป											
4) เงาการทำงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
5) การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
6) การเรียนรู้ด้วยตนเอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
2.4 แนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่นและการทำงานเป็นทีม (Collaboration and Teamwork) ของนักการทูตด้วยวิธีการดังต่อไปนี้											
วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่จำเป็นและควรทำเพิ่ม											
1) การโค้ช	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
2) การเรียนรู้ผสมผสานแบบ 70:20:10	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่ทำได้ดีอยู่แล้วและควรทำต่อไป											
3) เงาการทำงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
4) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
5) การเรียนรู้ด้วยตนเอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
6) การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
3. กลุ่มสมรรถนะด้านกลยุทธ์ (Strategy)											
3.1 แนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะด้านความคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) ของนักการทูตด้วยวิธีการดังต่อไปนี้											
วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่จำเป็นและควรทำเพิ่ม											
1) การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
2) การโค้ช	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
3) การอบรมและสัมมนา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่ทำได้ดีอยู่แล้วและควรทำต่อไป											
4) การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
5) เงาการทำงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	

...หน้าถัดไป

11

3. กลุ่มสมรรถนะด้านกลยุทธ์ (Strategy)	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
3.2 แนวทางการฝึกอบรมและพัฒนา<u>สมรรถนะด้านการสร้างเครือข่ายทางยุทธศาสตร์</u> (Strategic Networking) ของนักการทูตด้วยวิธีการดังต่อไปนี้											
วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่จำเป็นและควรทำเพิ่ม											
1) การโค้ช	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
2) การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา/การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
3) เงาการทำงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่ทำได้ดีอยู่แล้วและควรทำต่อไป											
4) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
5) การเรียนรู้ด้วยตนเอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
6) การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
3.3 แนวทางการฝึกอบรมและพัฒนา<u>สมรรถนะด้านทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล</u> (Digital Literacy Skill) ของนักการทูตด้วยวิธีการดังต่อไปนี้											
วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่จำเป็นและควรทำเพิ่ม											
1) การโค้ช	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
2) การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
3) การอบรมและสัมมนา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่ทำได้ดีอยู่แล้วและควรทำต่อไป											
4) การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
5) การเรียนรู้ด้วยตนเอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
4. กลุ่มสมรรถนะด้านการบริหาร (Management)											
4.1 แนวทางการฝึกอบรมและพัฒนา<u>สมรรถนะด้านการบริหารจัดการทรัพยากร</u> (Managing Resources) ของนักการทูตด้วยวิธีการดังต่อไปนี้											
วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่จำเป็นและควรทำเพิ่ม											
1) การโค้ช	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
2) การอบรมและสัมมนา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
3) เงาการทำงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่ทำได้ดีอยู่แล้วและควรทำต่อไป											
4) การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
5) การเรียนรู้ด้วยตนเอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	

...หน้าถัดไป

12

4. กลุ่มสมรรถนะด้านการบริหาร (Management)	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
4.2 แนวทางการฝึกอบรมและพัฒนา<u>สมรรถนะด้านการชี้แนะ การเพิ่มพลังในการทำงาน และการเอื้ออาทรผู้อื่น</u> (Coaching and Empowering and Caring Others) ของนักการทูตด้วยวิธีการดังต่อไปนี้											
วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่จำเป็นและควรทำเพิ่ม											
1) การโค้ช	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
2) เงาการทำงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่ทำได้ดีอยู่แล้วและควรทำต่อไป											
3) การเรียนรู้ด้วยตนเอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
4) การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
4.3 แนวทางการฝึกอบรมและพัฒนา<u>สมรรถนะด้านจิตบริการ</u> (Service Mind) ของนักการทูตด้วยวิธีการดังต่อไปนี้											
วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่จำเป็นและควรทำเพิ่ม											
1) การโค้ช	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่ทำได้ดีอยู่แล้วและควรทำต่อไป											
2) เงาการทำงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
3) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
4) การเรียนรู้ด้วยตนเอง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
5) การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หรือการทำงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	

ลงชื่อ ..... (ผู้ประเมิน)

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่านเป็นอย่างสูง

ภาคผนวก ฉ

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิประเมินกรอบแนวคิดสมรรถนะนักการทูต
ตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล

1. ดร.ธเนศ สุจารีกุล
   อาจารย์ประจำคณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยรังสิต
   อดีตเอกอัครราชทูตประจำกระทรวง
   อดีตผู้อำนวยการสถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ

2. ดร.จิตริยา ปิ่นทอง
   รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยรังสิต
   อดีตรองปลัดกระทรวงการต่างประเทศ
   อดีตเอกอัครราชทูต ณ กรุงออสโล
   อดีตผู้บริหารสถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ

3. ดร.วิชชุ เวชชาชีวะ
   รองอธิบดีกรมอเมริกาและแปซิฟิกใต้ กระทรวงการต่างประเทศ

4. ดร.ตุลย์ ไตรโสรัจ
   อัครราชทูต สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงลอนดอน

5. ดร.สาลินี ผลประไพ
   อัครราชทูตที่ปรึกษา สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงโตเกียว

6. ดร.จักรกริช เรืองขจร
   ที่ปรึกษา สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงบรัสเซลส์

7. ดร.บัณฑิตา พิชญากร วีรบุตร
   หัวหน้าสำนักงานหนังสือเดินทางขอนแก่น (นักการทูตชำนาญการ)

CHULALONGKORN UNIVERSITY

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบแบบสอบถามการวิจัย

ด้านบริหารการศึกษา

1. รองศาสตราจารย์ ดร.พิทักษ์ ศิริวงศ์
   รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยศิลปากร

2. ดร.เพ็ญวรา ชูประวัติ
   อาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารการศึกษา
   ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา
   คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ด้านการวิจัย

3. ดร. สมชาย ปัญญเจริญ
   อาจารย์ประจำโครงการรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกริก

4. ดร.ธีรภัทร กุโลภาส
   อาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารการศึกษา
   ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา
   คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

5. ดร.ศกลวรรณ เปลี่ยนขำ
   รองผู้อำนวยการ
   สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา

ด้านการทูตการต่างประเทศ

6. ดร.หทัยชนก ศิริวัฒนกุล
   ผู้อำนวยการส่วนวางแผนและติดตามผลการให้ความร่วมมือกับต่างประเทศ

7. ดร.ธีรตา โรจน์รังษี
   นักการทูตชำนาญการ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูต ตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล

1. นายภาสกร ศิริยะพันธุ์
   รองปลัดกระทรวงการต่างประเทศ

2. นายอิศร ปกมนตรี
   เอกอัครราชทูตประจำกระทรวง

3. นางสาวอาจารี ศรีรัตนบัลล์
   เอกอัครราชทูตประจำกระทรวง

4. นายพรหเมศ พหลพลพยุหเสนา
   ผู้อำนวยการสำนักบริหารบุคคล

5. นายกฤษณ์ ตันคณารัตน์
   ผู้อำนวยการสถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้
ของแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูต
ตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล

ด้านการทูตการต่างประเทศ

1. ดร.ธเนศ สุจารีกุล
   อาจารย์ประจำคณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยรังสิต
   อดีตเอกอัครราชทูตประจำกระทรวง
   อดีตผู้อำนวยการสถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ

2. ดร.จิตริยา ปิ่นทอง
   รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยรังสิต
   อดีตรองปลัดกระทรวงการต่างประเทศ
   อดีตเอกอัครราชทูต ณ สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงออสโล
   อดีตผู้บริหารสถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ

3. ดร.จักรกริช เรืองขจร
   ที่ปรึกษา สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงบรัสเซลส์

ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

4. ดร.ศกลวรรณ เปลี่ยนขำ
   รองผู้อำนวยการ
   สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา

5. ดร.ปิยะวัฒน์ จารุธนรัตน์กุล
   ที่ปรึกษาระบบทรัพยากรบุคคล
   บริษัท ไทย เอชอาร์เอ็ม บิสิเนส จำกัด

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ภาคผนวก ช
หนังสือขอความร่วมมือในการวิจัย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ที่ ศธ 0512.6(2747)/718

สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถนนพญาไท
แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน กทม. 10330

18 มิถุนายน 2561

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิงานวิจัย

เรียน

ด้วย นางสาวสุวนีย์ เอื้อพันธ์ศิริกุล นิสิตหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง "แนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล" โดยมี ดร.สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมกรอบแนวคิดงานวิจัย ทั้งนี้นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโห)
ประธานสาขาวิชาบริหารการศึกษา

สาขาวิชาบริหารการศึกษา
โทร. 0 2218 2565-97 ต่อ 7062
เบอร์โทรศัพท์ผู้วิจัย: 089 109 7871 email: auepun@hotmail.com

ศธ 0512.6(2791.01)/61-3501

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

4 ตุลาคม 2561

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิงานวิจัย

เรียน

ด้วย นางสาวสุวนีย์ เอื้อพันธ์ศิริกุล นิสิตหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง "แนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะนักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล" โดยมี ดร.สิบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนานักการทูตตามแนวคิดการทูตมาตรฐานสากล ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุมาลี ชีโนกุล)
รองคณบดี
ปฏิบัติการแทนคณบดี

กลุ่มภารกิจบริการการศึกษา ฝ่ายสนับสนุนวิชาการ
โทร. 0-2218-2565-97 ต่อ 6732
เบอร์โทรศัพท์ผู้วิจัย: 089 109 7871 email: auepun@hotmail.com

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวสุวนีย์ เอื้อพันธ์ศิริกุล
วัน เดือน ปี เกิด	2 เมษายน 2514
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
วุฒิการศึกษา	ปริญญาตรี ศิลปศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต นิติศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เข้าศึกษาต่อระดับปริญญามหาบัณฑิต หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2559

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY