



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล  
(Individual Study)

เรื่อง การพัฒนาบุคลากรทางการทูต: กรณีศึกษาแนวทางการยกระดับสถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ เป็น School of Diplomacy and Foreign Affairs

จัดทำโดย นายเชิดชาย ไข้ววิทย์  
รหัส ๕๐๒๑

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม  
หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ ๕ ปี ๒๕๕๖  
สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ  
ลิขสิทธิ์ของกระทรวงการต่างประเทศ



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล  
(Individual Study)

เรื่อง การพัฒนาบุคลากรทางการทูต: กรณีศึกษาแนวทาง  
การยกระดับสถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ  
เป็น School of Diplomacy and Foreign Affairs

จัดทำโดย นายเชิดชาย ไข้ววิทย์  
รหัส ๕๐๒๑

หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ ๕ ปี ๒๕๕๖  
สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ  
รายงานนี้เป็นความคิดเห็นเฉพาะบุคคลของผู้ศึกษา



เอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคลนี้ อนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม  
หลักสูตรนักบริหารการทูตของกระทรวงการต่างประเทศ

ลงชื่อ .....

(เอกอัครราชทูตอู๋ม เมาลานนท์)  
อาจารย์ที่ปรึกษา

ลงชื่อ .....

(รองศาสตราจารย์ ดร. ขจิต จิตตเสวี)  
อาจารย์ที่ปรึกษา

ลงชื่อ .....

(ดร. เดชา ตั้งสีฟ้า)  
อาจารย์ที่ปรึกษา

## บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

การศึกษาส่วนบุคคลเรื่อง ‘การพัฒนาบุคลากรทางการทูต: กรณีศึกษาแนวทางการยกระดับสถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการให้เป็น School of Diplomacy and Foreign Affairs’ นี้ มีที่มาจากคำถามที่ว่า กระบวนการฝึกอบรมและขีดความสามารถของนักการทูตไทยในปัจจุบัน มีความเข้มแข็ง เข้มข้น เป็นมืออาชีพเพียงพอหรือไม่สำหรับความท้าทายในการเมืองระหว่างประเทศยุคใหม่ที่มีความสลับซับซ้อนยิ่งขึ้นท่ามกลางภูมิทัศน์การเมืองโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและแหลมคม และในทันทันนี้ สมมติฐานของการยกระดับสถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการเป็นองค์กรทางวิชาการเต็มรูปแบบจะสามารถตอบคำถามนี้ได้หรือไม่ ในแง่มุมใด

ผลการศึกษาพบว่า กระบวนการผลิตนักการทูตไทยในปัจจุบันยังประสบข้อจำกัดในเชิงโครงสร้างและงบประมาณที่สัมพันธ์กับการขาดความเป็นอิสระในการบริหารจัดการ รวมทั้งลักษณะขององค์กรที่ยังขาดพลังขับเคลื่อนทางวิชาการและผู้เชี่ยวชาญ ส่งผลต่อกระบวนการสร้างนักการทูตในระดับปฏิบัติการ - ข้าราชการ ที่มีแนวโน้มที่จะมีความรู้ผู้เชี่ยวชาญและทักษะในวิชาชีพการทูตเพียงในระดับปานกลาง ในขณะที่กระบวนการที่เน้นให้ข้าราชการเรียนรู้ฝึกฝนจากประสบการณ์ทำงานจริง (learning by doing หรือ on-the-job training) และใช้ระบบการฝึกฝน (apprenticeship) จากรุ่นสู่รุ่น อาจไม่เพียงพอที่จะให้นักการทูตไทยก้าวไปยืนอยู่ที่แถวหน้าของภูมิภาคตั่งเช่นนักการทูตไทยในรุ่นก่อน

ผู้เขียนได้นำข้อสรุปข้างต้นไปประกอบสมมติฐานการยกระดับสถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการให้เป็นองค์กรทางวิชาการเต็มรูปแบบ และพบว่า โมเดลของการจัดตั้ง School of Diplomacy and Foreign Affairs นี้ น่าจะสามารถให้คำตอบกับกระบวนการสร้างนักการทูตไทยได้อย่างครอบคลุม โดยเฉพาะในประเด็นของความเป็นอิสระของการบริหารจัดการ โครงสร้างที่สมดุล และการบูรณาการระหว่างกระบวนการรับ (ผู้สมัคร) นักการทูตกับการฝึกอบรมนักการทูต ดังนี้

๑) สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการสามารถแยกตัวออกไปเป็นหน่วยงานประเภทกึ่งอิสระหรือเป็นหน่วยงานของรัฐรูปแบบอื่นที่ไม่ใช่ส่วนราชการ ได้ ๓ ทางเลือก คือ ๑) จัดตั้งทุนหมุนเวียน ๒) ตราเป็นพระราชบัญญัติ หรือ ๓) ตราพระราชกฤษฎีกาตามพระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. ๒๕๔๒

๒) สามารถกำหนดเนื้อหาการฝึกอบรมนักการทูตที่ตอบสนองต่อคุณลักษณะพื้นฐานและสภาวะการณ์ในปัจจุบันได้ และสามารถปรับโครงสร้างให้เป็นสถาบันทางวิชาการเต็มรูปแบบ โดยมีคณะกรรมการบริหาร เจ้าหน้าที่อาวุโส ผู้อำนวยการ นักการทูตเกษียณผู้เชี่ยวชาญ นักการทูตระดับกลาง นักวิชาการ นักทรัพยากรบุคคล เจ้าหน้าที่และลูกจ้าง

๓) สามารถทำหน้าที่เป็นกลไกในการกลั่นกรองคัดเลือกบุคคลเพื่อเข้ารับราชการเป็นนักการทูต โดยใช้แนวทางการวิเคราะห์ศึกษาความรู้ผู้เชี่ยวชาญ ทักษะวิชาชีพทางการทูต และคุณสมบัติทางวิชาชีพ ของแต่ละคนผ่านกระบวนการ ‘วัดค่า’ ในช่วงของการศึกษาใน School of Diplomacy and Foreign Affairs เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความเหมาะสมอย่างแท้จริงในการเข้ารับราชการเป็นนักการทูตของกระทรวงการต่างประเทศเมื่อจบการศึกษาแล้ว

## กิตติกรรมประกาศ

ผู้เขียนขอขอบพระคุณท่านทูตอู๋ เมลาแนนท์ อาจารย์ขจิต จิตตเสวี และอาจารย์เดชา ตั้งสีฟ้า เป็นอย่างสูงสำหรับคำแนะนำและข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ยิ่งตลอดช่วงเวลาสั้น ๆ ของการทำรายงานศึกษานี้ แม้ว่าจะเป็นหัวข้อที่มีเอกสารการศึกษาและข้อถกเถียงรองรับที่ค่อนข้างจำกัดโดยเฉพาะในแวดวงของข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศของไทย ดังนั้น หากรายงานการศึกษานี้จะมีส่วนช่วยสร้างคุณภาพประโยชน์อย่างหนึ่งอย่างใดต่อกระทรวงการต่างประเทศและการสร้างองค์ความรู้ทางการทูตของไทยในอนาคต ผู้เขียนก็ขอน้อมรำลึกเป็นลำดับแรกถึงองค์ความรู้รอบรู้ แนวทางและกำลังใจที่อาจารย์ที่ปรึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิทั้งสามท่านได้กรุณาเวลามอบให้

รายงานฉบับนี้ ยังได้รับความอนุเคราะห์ในด้านข้อมูลและข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ยิ่งจาก ดร. ชีรวัดน์ ภูมิจิตร์ ผู้อำนวยการสถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ และบุคลากรที่เกี่ยวข้องทั้งหมดของสถาบันที่ล้วนเห็นประโยชน์ในเนื้อหาสาระของการศึกษานี้ ซึ่งในขณะเดียวกัน ผู้เขียนก็ได้รับความรู้ความเข้าใจในแง่มุมใหม่ ๆ ของมิติงานด้านบริหารจัดการองค์ความรู้ทางการทูตจากการที่ได้สนทนา พูดคุยกับบุคลากรของสถาบัน รวมทั้งจากการค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้องตลอดช่วง ๘ สัปดาห์ที่ผ่านมา

ผู้เขียนขอขอบคุณเพื่อนร่วมงานและข้าราชการทุกท่านเป็นอย่างสูงที่ช่วยสนับสนุนในการศึกษาภาคสนาม โดยเฉพาะคุณกนกวรรณ เกตุชัยมาศ คุณธีรังกูร มาสขาว และคุณชนิกานต์ เจริญธนะจินดา ที่เป็นหัวเรี่ยวหัวแรงสำคัญ

นอกจากนี้ ผู้เขียนขอน้อมขอบพระคุณท่านอธิบดีดำรง ไคร์ครวญ ไม่เพียงในฐานะผู้บังคับบัญชาที่สนับสนุนให้ผู้เขียนเข้ารับการศึกษาอบรมในหลักสูตรนักบริหารการทูตรุ่นที่ ๕ ปี ๒๕๕๖ ซึ่งก็เปิดโอกาสให้ผู้เขียนได้มีเวลาศึกษาค้นคว้าจัดทำรายงานในเรื่องที่อยู่ในความสนใจส่วนตัวมาเป็นเวลานานแล้ว แต่ในฐานะที่เป็นแบบอย่างและแรงบันดาลใจสำคัญที่สุดของผู้เขียนในการปฏิบัติหน้าที่รับราชการด้วยความซื่อตรง มุ่งมั่น เพื่อประโยชน์ของส่วนรวม เสมอมา

ท้ายนี้ ผู้เขียนเป็นหนี้บุญคุณบุคลากรและผู้บริหารกระทรวงการต่างประเทศทุกท่านที่ได้อบรมสั่งสอนและให้โอกาสผู้เขียนเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานในวิชาชีพที่มีเกียรติและเป็นประโยชน์ต่อประเทศชาติ รายงานฉบับนี้เป็นผลผลิตของความภาคภูมิใจและความห่วงใยในเกียรติภูมิของการเป็นข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศ

เชิดชาย ไข่ไวยุทธ์

กรกฎาคม ๒๕๕๖

## สารบัญ

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	ง
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญ	ฉ
บทที่ ๑ บทนำ	๑
๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญ	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์ของการศึกษา	๓
๑.๓ ขอบเขตการศึกษา วิธีการดำเนินการศึกษา และระเบียบวิธีการศึกษา	๓
๑.๔ ประโยชน์ของการศึกษา	๕
บทที่ ๒ กรอบแนวคิดและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	๖
๒.๑ กรอบแนวคิด	๖
๒.๒ วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	๙
๒.๓ สรุปกรอบแนวคิด	๑๑
บทที่ ๓ ผลการศึกษา	๑๒
๓.๑ สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการกับการผลิตนักการทูตไทย ปัจจุบัน: มุมมองในพันธกิจ วิสัยทัศน์ ภารกิจ โครงสร้าง และงบประมาณ	๑๒
๓.๒ การศึกษาเกี่ยวกับความเชี่ยวชาญ ความสามารถ และคุณสมบัติส่วนตัวของ นักการทูต	๑๘
๓.๓ สรุปความเห็นต่อการทบทวนกระบวนการผลิตนักการทูตไทย และ การศึกษาความเชี่ยวชาญ ความสามารถ และคุณสมบัติส่วนตัวของนักการ ทูตไทยแรกเข้า	๒๓
๓.๔ แนวทางการยกระดับสถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการเป็น School of Diplomacy and Foreign Affairs	๒๔
บทที่ ๔ บทสรุปและข้อเสนอแนะ	๓๗
๔.๑ ข้อเสนอสรุป	๓๗
๔.๒ ข้อเสนอแนะ	๓๘
บรรณานุกรม	๔๐
ภาคผนวก การฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ ๕ ปี ๒๕๕๖ ผ่านมุมมองของ รายงานการศึกษา	๔๒
ประวัติผู้เขียน	๔๕

## สารบัญตาราง

ตารางที่ ๑	แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างสำหรับการศึกษาในภาคสนาม	๔
ตารางที่ ๒	แสดงหัวข้อของแบบสอบถาม จำแนกตามประเภทและกลุ่มตัวอย่าง	๕
ตารางที่ ๓	ผลสำรวจข้อคิดเห็นเกี่ยวกับความเชี่ยวชาญ ความสามารถ และคุณสมบัติ ส่วนบุคคลของนักการทูตระดับปฏิบัติการ	๑๙
ตารางที่ ๔	ผลสำรวจข้อคิดเห็นเกี่ยวกับความเชี่ยวชาญ ความสามารถ และคุณสมบัติ ส่วนบุคคลของนักการทูตระดับชำนาญการ	๒๐
ตารางที่ ๕	สรุปเนื้อหาวิชาขั้นพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการฝึกอบรมนักการทูตไทย	๓๐

## สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่ ๑	สรุปกรอบความคิดของการศึกษา	๑๑
แผนภูมิที่ ๒	แสดงโครงสร้างของสถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการในปัจจุบัน	๑๕
แผนภูมิที่ ๓	แสดงสัดส่วนงบประมาณที่สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการได้รับ จัดสรรเปรียบเทียบกับงบประมาณทั้งหมดที่กระทรวงการต่างประเทศได้รับ จัดสรร ในช่วงปีงบประมาณ ๒๕๕๒ - ๒๕๕๖	๑๖
แผนภูมิที่ ๔	แสดงสัดส่วนงบประมาณที่สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการได้รับ จัดสรรในส่วนที่เกี่ยวกับการฝึกอบรมนักการทูตแรกเข้าเปรียบเทียบกับ งบประมาณทั้งหมดที่กระทรวงการต่างประเทศได้รับจัดสรร ในปีงบประมาณ	๑๗
แผนภูมิที่ ๕	แสดงความสัมพันธ์ของคุณลักษณะและองค์ความรู้ของนักการทูตตามแนวคิด ของ R.G. Feltham	๒๗
แผนภูมิที่ ๖	แสดงความสัมพันธ์ของคุณลักษณะและองค์ความรู้ของนักการทูตตามแนวคิด ของ R.G. Feltham	๒๘
แผนภูมิที่ ๗	แสดงความเห็นเกี่ยวกับวิชาหรือเนื้อหาที่นักการทูตของกระทรวงการ ต่างประเทศในระดับปฏิบัติการ ข้าราชการ และอำนวยการต้น เห็นควรให้ ความสำคัญเป็นพิเศษ	๒๙
แผนภูมิที่ ๘	แสดงโครงสร้างความสัมพันธ์บุคลากรของ School of Diplomacy and Foreign Affairs	๓๒
แผนภูมิที่ ๙	แนวคิดใหม่ในกระบวนการคัดเลือกบุคคลเข้าเป็นนักการทูตของไทยผ่าน School of Diplomacy and Foreign Affairs	๓๕



## บทที่ ๑ บทนำ

### ๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญ

การดำเนินนโยบายการต่างประเทศเป็นศาสตร์และศิลปะที่ซับซ้อน ประเทศไทยตั้งอยู่บนภูมิรัฐศาสตร์ที่เป็นศูนย์กลางหรืออย่างน้อยมีความเกี่ยวข้องในทางใดทางหนึ่งกับการปฏิสัมพันธ์ของภูมิภาคมาช้านาน ความท้าทายด้านการต่างประเทศของไทยก็ปรับเปลี่ยนไปตามเงื่อนไขและสภาพแวดล้อม ภูมิทัศน์ ทักษะการเมืองและเศรษฐกิจระหว่างประเทศในแต่ละยุค และในขณะนี้ ไทยจำเป็นต้องเตรียมความพร้อมสำหรับพัฒนาการการรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียนในปี ๒๕๕๘ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรทางการทูตเพื่อขับเคลื่อน นำมา และปกป้องผลประโยชน์ของไทยและภูมิภาคภายใต้เงื่อนไขที่จะมีความสลับซับซ้อนยิ่งขึ้น ท่ามกลางคำถามที่ว่าวันนี้ นักการทูตไทยยืนอยู่ตรงจุดใดของการดำเนินความสัมพันธ์ระหว่างประเทศในภูมิภาค? ชีตความสามารถของนักการทูตไทยดีพอที่จะผลักดันให้ไทยอยู่แถวหน้าของอาเซียนหรือไม่? นักการทูตไทยสามารถขับเคลื่อนประเทศให้เป็นศูนย์กลางการเจริญเติบโตของเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่?

ย้อนกลับไปเมื่อปี ๒๕๔๒ สำนักงานคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) เผยแพร่เอกสารชื่อว่า ‘การปฏิรูประบบราชการ: ทางออกของการแก้ปัญหาและฟันฝ่าวิกฤต’ ซึ่งกล่าวถึงวิสัยทัศน์การเป็นข้าราชการใน ‘ยุคใหม่’ ว่า “ภาครัฐซึ่งประกอบด้วยบุคลากรเป็นจำนวนเกือบ ๓ ล้านคน จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงตนเองให้สอดคล้องและสนองต่อสถานะใหม่ของสังคมไทย...โดยต้องปรับให้สามารถทำหน้าที่ใหม่ของตนอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้บริบทใหม่ทางการเมืองตลอดทั้งต้องปรับตัวให้เหมาะสมกับสภาพที่ประชาชนมีความตื่นตัวทางการเมืองและรู้จักเรียกร้องสิทธิในฐานะประชาชนผู้เสียภาษีและเจ้าของอำนาจอธิปไตยมากยิ่งขึ้นด้วย”<sup>๑</sup> ถ้อยแถลงในเอกสารดังกล่าวชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรภาครัฐซึ่งเป็นเหตุผลหนึ่งนำไปสู่การปฏิรูประบบราชการของไทยที่เป็นรูปเป็นร่างขึ้นตั้งแต่ปี ๒๕๔๕

ในการประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ของไทยทั่วโลกประจำปี ๒๕๕๕ เมื่อวันที่ ๕ สิงหาคม ๒๕๕๕ ได้มีการอภิปรายแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นในเรื่องการกำหนดบทบาท (repositioning) ประเทศไทยภายใต้บริบทการเมืองทั้งภายในและภายนอกที่เปลี่ยนไป ที่ประชุมได้ระบุปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินนโยบายต่างประเทศของไทยในช่วงที่ผ่านมาซึ่งรวมทั้งการขาดการกำหนด priority ทำให้ “การจัดสรรทรัพยากรด้านต่าง ๆ ไม่สอดคล้องกับภารกิจ” การขาดการบูรณาการกับ

<sup>๑</sup> นายกิตติเกียรติ ลีมอภิชิต, การปฏิรูประบบราชการ: ทางออกของการแก้ปัญหาและฟันฝ่าวิกฤต (สำนักงานคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ สำนักงาน ก.พ., กันยายน ๒๕๔๒), หน้า ๓๕.

ส่วนราชการต่าง ๆ และจุดอ่อนด้าน public diplomacy<sup>๒</sup> ซึ่งก็ล้วนมีนัยที่ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของ  
 มิติการบริหารจัดการเตรียมความพร้อมภายในที่ทวีความสำคัญยิ่งขึ้นในโลกยุคปัจจุบัน

จุดเด่นประการหนึ่งของกระทรวงการต่างประเทศที่เป็นธรรมเนียมปฏิบัติกันมาช้านานก็คือ  
 การเน้นให้ข้าราชการเรียนรู้ฝึกฝนจากประสบการณ์ทำงานจริง (learning by doing หรือ on-the-  
 job training) และใช้ระบบการฝึกฝน (apprenticeship) จากรุ่นสู่รุ่น ทั้งนี้ การจัดฝึกอบรมที่มี  
 ลักษณะ ‘ทางการ’ เริ่มขึ้นในปี ๒๕๐๕ ต่อมาในปี ๒๕๑๗ จึงได้มีการจัดตั้งสถาบันการต่างประเทศ  
 ขึ้นเป็นส่วนหนึ่งของกองการเจ้าหน้าที่และฝึกอบรม จนกระทั่งในปี ๒๕๒๗ จึงได้แยกออกมาเป็นส่วน  
 ราชการต่างหาก ก่อนที่จะได้รับการยกสถานะเป็นส่วนราชการระดับสำนักในปี ๒๕๔๔ จนกระทั่งในปี  
 ๒๕๕๐ จึงเปลี่ยนชื่อเป็น ‘สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ’ โดยมีภารกิจหลัก ๒  
 ประการ คือ “(๑) การสร้างนักรทูตที่มีคุณสมบัติตามมาตรฐานสากล และ (๒) การให้ความรู้ความ  
 เข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านการต่างประเทศแก่สาธารณชน”<sup>๓</sup>

นับจากอดีตจนถึงปัจจุบัน สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการได้ทำหน้าที่ผลิต  
 ฝึกฝน และอบรมบุคลากรทางการทูตของไทยในทุกระดับอย่างเต็มประสิทธิภาพภายใต้ทรัพยากรที่  
 ค่อนข้างจำกัด แต่ในขณะที่ภูมิทัศน์ทางการเมืองของโลกภายนอกได้เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจาก  
 กระแสโลกาภิวัตน์และการเติบโตอย่างรวดเร็วของเอเชีย กอปรกับความปรารถนาของรัฐบาลไทยที่  
 ต้องการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรภาครัฐตามที่ได้กล่าวมาข้างต้น จึงเกิดคำถามที่ว่า ถึงเวลา  
 แล้วหรือไม่ที่รัฐบาลไทยควรจะหันมา ‘เพิ่มทุน’ เสริมฐานให้กับการพัฒนาบุคลากรที่จะปฏิบัติหน้าที่  
 ด้านการต่างประเทศให้มีความรู้ ความชำนาญ ตลอดจนความสามารถที่จะสังเคราะห์โลกที่  
 สลับซับซ้อนและเชื่อมโยงมากขึ้น

รายงานการศึกษาส่วนบุคคลเรื่อง ‘การพัฒนาบุคลากรทางการทูต: กรณีศึกษาแนวทางการ  
 ยกระดับสถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการเป็น School of Diplomacy and Foreign  
 Affairs’ ฉบับนี้ มุ่งนำเสนอวิเคราะห์โดยสังเขปเกี่ยวกับข้อจำกัดของกระบวนการฝึกอบรมนักร  
 ทูตกลุ่มแรกของไทยในปัจจุบัน และแนวทางของการนำรูปแบบของ ‘โรงเรียนการทูต’ เข้ามาเป็น  
 กลไกขับเคลื่อนการผลิตนักรทูตยุคใหม่สำหรับประเทศไทย โดยยกระดับสถาบันการต่างประเทศเท  
 วะวงศ์วโรปการในปัจจุบันไปสู่การเป็นสถาบันวิชาการทูตและการต่างประเทศ หรือ School of  
 Diplomacy and Foreign Affairs ในลักษณะสถาบันทางวิชาการเต็มรูป ซึ่งจะเน้นใน ๒ ประเด็น  
 หลักดังนี้

๑) การวิเคราะห์กระบวนการผลิตนักรทูตของไทยในระบบปัจจุบันว่าสอดคล้องกับ  
 สภาวะการณ์ในการเมืองระหว่างประเทศที่เปลี่ยนไปหรือไม่ นักรทูตไทยมี ‘ทุน’ ในเชิงความรู้ความ  
 เชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ พร้อมทั้งจะรับความท้าทายจากภายนอกหรือไม่ และหากพิจารณาถึงลงไปกว่า

<sup>๒</sup> เอกสารประกอบการหารือหัวข้อ “Beyond Thailand: กระทรวงการต่างประเทศกับการกำหนดบทบาท  
 (Repositioning) ของไทยในบริบทความท้าทายใหม่ของโลก ในโอกาสการประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ทั่ว  
 โลก ประจำปี ๒๕๕๕” วันเสาร์ที่ ๔ สิงหาคม ๒๕๕๕ ณ โรงแรมเซราตัน หัวหิน จัดเตรียมโดยสำนักนโยบายและ  
 แผน กระทรวงการต่างประเทศ

<sup>๓</sup> สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ, หลักสูตรการฝึกอบรม สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ  
 (กรุงเทพฯ: สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ), หน้า ๖ – ๘.

นั่นคือ ข้าราชการสายการทูตไทยในวันนี้มีความเข้าใจใน ‘ศาสตร์และศิลป์’ ของการเป็นนักการทูตหรือไม่ มากน้อย เข้มข้นเพียงใด

๒) การนำเสนอแนวคิดที่ว่า การยกระดับสถาบันทหะวงศัวโรปการเป็น School of Diplomacy and Foreign Affairs จะสามารถช่วยพัฒนาขีดความสามารถของนักการทูตได้อย่างไร โดยจะวิเคราะห์ในส่วนของแนวทางการจัดตั้ง เนื้อหาการเรียนการสอน โครงสร้างของบุคลากร และการประเมินวัดค่าบุคลากร

## ๑.๒ วัตถุประสงค์ของการศึกษา

๑.๒.๑ เพื่อเสนอรูปแบบที่เป็นไปได้ของการจัดตั้ง School of Diplomacy and Foreign Affairs ว่า จะสามารถทำหน้าที่เป็นกลไกผลิตนักการทูตตั้งแต่ต้นทางได้อย่างไร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เนื้อหา รูปแบบ และระยะเวลาที่เหมาะสมของการศึกษาเรียนรู้ ‘ศาสตร์และศิลป์’ ของการเป็นนักการทูตไทย

๑.๒.๒ เพื่อเสนอแนวคิดใหม่ในการประเมินผลการศึกษาและพฤติกรรมของนักศึกษาใน School of Diplomacy and Foreign Affairs เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์และคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการเป็นนักการทูตที่มีประสิทธิผลมากขึ้น

## ๑.๓ ขอบเขตการศึกษา ระเบียบวิธีการศึกษา และวิธีการดำเนินการศึกษา

### ๑.๓.๑ ขอบเขตการศึกษา

๑) วิเคราะห์ศึกษากระบวนการฝึกอบรมข้าราชการในกลุ่มแรกเข้าของกระทรวงการต่างประเทศผ่านสถาบันการต่างประเทศทหะวงศัวโรปการจนถึงการนำความรู้ไปใช้ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะนักการทูต โดยแบ่งการศึกษาออกเป็น ๓ ส่วนย่อยคือ

(๑) การศึกษาพันธกิจ วิสัยทัศน์ ภารกิจ โครงสร้าง งบประมาณ ของสถาบันการต่างประเทศทหะวงศัวโรปการ โดยมอยย้อนกลับไปในช่วง ๕ ปีที่ผ่านมา คือปี ๒๕๕๒ - ๒๕๕๖

(๒) การศึกษาพฤติกรรม และทัศนคติของข้าราชการสายการทูต โดยเน้นที่กลุ่มนักการทูตในระดับปฏิบัติการและชำนาญการ

(๓) การประเมินขีดความสามารถของข้าราชการสายการทูต พฤติกรรมทัศนคติ ในนักการทูตกลุ่มเดียวกันกับข้อ ข. ผ่านมุมมองของนักการทูตในระดับอำนวยการในฐานะผู้บังคับบัญชาชั้นต้น

๒) เสนอแนวทางในการจัดตั้ง จัดตั้ง เนื้อหาการเรียนการสอน โครงสร้างของบุคลากร และการประเมิน ภายใต้ School of Diplomacy and Foreign Affairs โดยใช้ฐาน (platform) ของสถาบันการต่างประเทศทหะวงศัวโรปการในปัจจุบัน

### ๑.๓.๒ ระเบียบวิธีการศึกษา

รายงานการศึกษาส่วนบุคคลเรื่อง ‘การพัฒนาบุคลากรทางการทูต: กรณีศึกษาแนวทางการยกระดับสถาบันทหะวงศัวโรปการเป็น School of Diplomacy and Foreign Affairs’ นี้เป็นการศึกษาเชิงพรรณนา (descriptive study)

### ๑.๓.๓ วิธีการดำเนินการศึกษา

๑) การศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร (document research) ประกอบด้วยแนวคิด ทฤษฎี หนังสือ เอกสารราชการที่เกี่ยวข้อง วารสาร บทความ และงานเขียนที่เกี่ยวข้อง

๒) การศึกษาในภาคสนาม (field research) ด้วยแบบสอบถามที่ผู้เขียนได้จัดทำขึ้นเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ข้อคิดเห็น บทประเมิน จากประชากรเป้าหมายที่ใช้ในการศึกษา

ประชากรเป้าหมายที่ใช้ในแบบสอบถามของการศึกษานี้ คือ ข้าราชการสายการทูตของกระทรวงการต่างประเทศ กลุ่มวิชาการ ปฏิบัติการ (ยังไม่ออกประจำการ) กลุ่มวิชาการ ชำนาญการ (เคยออกประจำการแล้ว เฉพาะที่กำลังประจำการในกระทรวงฯ) และกลุ่มอำนวยการ ต้น (ผู้อำนวยการกอง) โดยสุ่มตัวอย่างมาร้อยละ ๑๐ ของแต่ละกลุ่มประชากร<sup>๔</sup> สรุปลได้ตามตารางนี้

ตารางที่ ๑ แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างสำหรับการศึกษาในภาคสนาม

ระดับ	จำนวนประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
วิชาการ ปฏิบัติการ	๑๗๔	๑๗
วิชาการ ชำนาญการ	๒๔๐	๒๔
อำนวยการ ต้น	๔๖	๕
รวมทั้งสิ้น	๔๖๐	๔๖

ผู้เขียนได้จัดทำเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาในรูปของแบบสอบถามเพื่อใช้ในการเก็บข้อมูลภาคสนาม ประกอบด้วยคำถามปลายปิด ๓ ส่วน ๑๔ หัวข้อ โดยอ้างอิงตามคานิยาม ‘นักการทูต (Diplomat)’ โดย R.G. Feltham อดีตข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศสหราชอาณาจักร และผู้ก่อตั้ง Oxford University Foreign Service Programme ซึ่งเขียนไว้ในหนังสือชื่อ Diplomatic Handbook อันประกอบด้วยความรู้เชี่ยวชาญ (Specialist Knowledge) ทักษะทางวิชาชีพ (Professional Skills) และคุณสมบัติทางวิชาชีพ (Professional Qualities)<sup>๕</sup> ที่มีลักษณะผสมผสานระหว่างคำถามประเภทที่ให้ตอบรับหรือปฏิเสธกับคำถามประเภทเพื่อเลือก และคำถามปลายเปิดอีก ๑ ข้อ แบ่งตามกลุ่มตัวอย่าง โดยไม่มีการวัดค่าคะแนน แต่ใช้วิธีเฉลี่ยค่าคำตอบออกมาเป็นอัตราส่วนร้อยละเพื่อศึกษาแนวโน้มของประเมินนักการทูตในมุมมองต่าง ๆ

<sup>๔</sup> อ้างอิงจากฐานข้อมูลของสำนักบริหารบุคคล กระทรวงการต่างประเทศ ณ วันที่ ๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๖

<sup>๕</sup> R.G. Feltham, *Diplomatic Handbook*, 7<sup>th</sup> ed., (Harlow: Addison Wesley Longman Limited, 1998), pp. 25-26.

**ตารางที่ ๒** แสดงหัวข้อของแบบสอบถาม จำแนกตามประเภทและกลุ่มตัวอย่าง

วิชาการ ปฏิบัติการ ๑๗ คน	วิชาการ ชำนาญการ ๒๔ คน	อำนวยการ ต้น ๕ คน
<b>คำถามปลายปิด: มุมมองต่อข้าราชการการทูตของไทยในวันนี้</b>		
<b>ส่วนที่ ๑</b> ความรู้เชี่ยวชาญ		<b>ส่วนที่ ๑</b> ความรู้เชี่ยวชาญของข้าราชการในสังกัด
ก. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับประเทศไทย ข. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับประเทศเพื่อนบ้าน อาเซียน และตัวแสดงภายนอก ค. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกลไกและขั้นตอนทางการทูต การทำหน้าที่ของคณะทูต กฎหมายระหว่างประเทศที่จำเป็นสำหรับการดำเนินนโยบายต่างประเทศ		
<b>ส่วนที่ ๒</b> ทักษะวิชาชีพของตนเอง		<b>ส่วนที่ ๒</b> ทักษะวิชาชีพของข้าราชการในสังกัด
ก. ความสามารถในการเจรจาและ day-to-day diplomacy ข. ความสามารถในการสังเกต วิเคราะห์ และรายงาน ค. ความสามารถในการนำเสนอ ง. ความสามารถในการบริหารจัดการ จ. ความสามารถในการสื่อสาร การดำเนินการทูตสาธารณะและการทูตเชิงวัฒนธรรม		
<b>ส่วนที่ ๓</b> คุณสมบัติวิชาชีพของตนเอง		<b>ส่วนที่ ๓</b> คุณสมบัติวิชาชีพของข้าราชการในสังกัด
ก. การตื่นตัวทางการเมือง ข. การมี personal warmth และยอมรับในความเห็นผู้อื่น ค. การใฝ่รู้ ง. ความรอบรู้ จ. การเป็นผู้นำ ฉ. การมีสามัญสำนึก		
<b>คำถามปลายเปิด: ความเห็นต่อการจัดตั้ง School of Diplomacy and Foreign Affairs</b>		

**๑.๔ ประโยชน์ของการศึกษา**

๑.๔.๑ ผลการศึกษาจะเป็นประโยชน์ต่อการชี้ให้เห็นว่า แนวคิดของการมี School of Diplomacy and Foreign Affairs จะสามารถเป็นแนวทางเลือกใหม่ให้กับการผลิตนักการทูตในระบอบกลางและระบอบยาวของไทยได้หรือไม่ และในทิศทางใด

๑.๔.๒ เป็นข้อมูลสนับสนุนให้แก่สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการเพื่อใช้ประโยชน์ในการวางแผนสำหรับกระบวนการสร้างและพัฒนาบุคลากรทางการทูตของไทยในระยะกลางและระยะยาว

๑.๔.๓ ช่วยเปิดประเด็นให้มีการอภิปรายถึงคุณค่าของการลงทุนในทรัพยากรบุคคล ไม่เพียงแต่ในกระทรวงการต่างประเทศหรือนักการทูตไทยเท่านั้น แต่รวมถึงทุกองคาพยพของส่วนราชการไทยซึ่งล้วนแล้วแต่มีบทบาทในการต่างประเทศของไทยที่อาจใช้ประโยชน์ได้ ในระดับและมิติที่ต่างกันออกไป

## บทที่ ๒ กรอบแนวคิดและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

### ๒.๑ กรอบแนวคิด

#### ๒.๑.๑ กรอบแนวคิดในเรื่องการบริหารจัดการองค์ความรู้ทางการทูต

ผู้เขียนศึกษาแนวคิด Knowledge Management and Diplomacy โดย Dr. Jovan Kurbalija สรุปได้ดังนี้

๑) Kurbalija มองว่า เงื่อนไขของความสัมพันธ์ระหว่างประเทศได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วหลังสิ้นสุดยุคสงครามเย็น สภาพแวดล้อมทางการเมืองโลกได้ถูกแทนที่โดยความสัมพันธ์ระหว่างประเทศที่มีพลวัตสูงและผันผวนอยู่ตลอดเวลา (dynamic international relations and constant fluctuation) นอกจากนี้ การเมืองแบบหลายขั้ว (multi-polarity) และโลกาภิวัตน์ที่แผ่ไปด้วยความเคลื่อนไหวที่สุดขั้ว (extremism) ในเรื่องชาติพันธุ์และศาสนาได้ทำให้ความสัมพันธ์ของโลกไร้เสถียรภาพมากขึ้น ผลก็คือ มุมมองทางการทูต (diplomatic kaleidoscope) ได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก นักการทูตก็มักจะต้องบริหารจัดการกับสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งพวกเขาไม่ได้เตรียมตัวล่วงหน้า การมีองค์ความรู้ (knowledge) จะช่วยให้นักการทูตสามารถรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดได้อย่างเหมาะสม องค์ความรู้ที่พูดถึงนี้ประกอบด้วยข้อมูล การฝึกอบรม ประสบการณ์ และสัญชาตญาณ

๒) Kurbalija เห็นว่า ก่อนที่จะทำความเข้าใจกับคำว่า ‘องค์ความรู้’ หรือ ‘knowledge’ จำเป็นที่จะต้องให้คำจำกัดความคำว่า ‘data’ และ ‘information’ เสียก่อน โดยเขาให้ความหมาย data ว่า บันทึกของเหตุการณ์ และคำว่า information นั้นก็คือ data ที่มีสารหรือความหมายเพิ่มเติมนอกเหนือจากความหมายพื้นฐานในแง่ภาษา (ของสิ่งหรือเหตุการณ์นั้น) คำว่า ‘องค์ความรู้’ หรือ ‘knowledge’ คือการนำ ‘information’ ไปพิจารณาในแง่มุมต่าง ๆ ทั้งนี้ องค์ความรู้ทางการทูตเป็นทั้งพื้นฐานและผลผลิตของกระบวนการคิด เขายกตัวอย่างว่า นักการทูตต้องอาศัยองค์ความรู้ในการวิเคราะห์ ในขณะที่เดียวกัน ก็ต้องการอาศัยความสามารถในการวิเคราะห์เพื่อสร้างองค์ความรู้ โดย Kurbalija ยกคำกล่าวของ Peter Senge นักวิทยาศาสตร์ชาวสหรัฐฯ ว่า กระบวนการเรียนรู้เป็นส่วนประกอบหลักของความสำเร็จขององค์กรและจะต้องถูกสร้างไว้ในโครงสร้างหลักขององค์กรเพื่อที่จะอำนวยความสะดวกให้กับการเติบโตที่ถาวรยั่งยืน

๓) Kurbalija เปรียบเทียบการทูตกับการขับเคลื่อนทางธุรกิจ และชี้ว่า รัฐบาลในหลายประเทศพยายาม ‘ขอยืม’ เทคนิคทางธุรกิจเข้าไปเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพทางการทูต ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของเทคโนโลยีสารสนเทศ แนวคิดของการลดขนาดองค์กร และการปรับโครงสร้าง ในช่วงสงครามเย็น การทูตได้รับการ ‘ปกป้อง ’ ด้วยสถานภาพที่พิเศษ การที่รัฐให้ความสำคัญกับการรักษาผลประโยชน์ของชาติด้วยการดำเนินการทูตทางลับเท่ากับเป็นการช่วยให้การทูตสามารถหลบหนีจากการถูกวิพากษ์วิจารณ์ซึ่งพอกในเรื่องของประสิทธิภาพและการบริหารจัดการองค์กร แต่การทูต

ในช่วง ๑๐ ปีที่ผ่านมาต้องปรับตัวและเปิดต่อสาธารณะมากขึ้น ซึ่งก็ทำให้เกิดการตั้งคำถามไม่เพียงต่อเนื้อหาในนโยบายต่างประเทศเท่านั้นแต่รวมถึงวิธีการดำเนินนโยบายด้วย การพูดถึงเริ่มที่จะถูกตั้งคำถามในเชิงที่ว่า คุ่มค่า (value for money) หรือไม่ ซึ่งก็เป็นประเด็นที่ถกเถียงกันในประเทศตะวันตกอย่าง สหราชอาณาจักร แคนาดา ออสเตรเลีย และล่าสุดในสหรัฐฯ การ ‘ปฏิรูป’ (reform) ในการพูดถึงเริ่มก่อตัวและโน้มเอียงไปในวิถีสถิติทางธุรกิจมากขึ้น แต่อย่างไรก็ดี การพูดกับธุรกิจก็มีข้อแตกต่างกันอยู่ประการ กล่าวคือ

- (๑) เป้าหมายที่ต่างกัน
- (๒) การพูดไม่มี ‘feedback loop’ ด้านการตลาดและผลกำไร
- (๓) กระบวนการทางการพูดไม่ใช่เป็นเพียงเครื่องมือแต่ก็มีความสำคัญในตัว

ของมันเองด้วย

(๔) คำว่า ‘เงื่อนไข’ มีความหมายที่ต่างกันในทางการพูดกับทางธุรกิจ ความแตกต่างเหล่านี้ทำให้การนำแนวคิดการบริหารจัดการองค์ความรู้ที่เคยใช้ในวงการธุรกิจจำเป็นต้องปรับให้เข้ากับการพูดด้วย โดยสรุปนั้น ในทางการพูด องค์ความรู้เป็นพื้นฐานของการต่างประเทศ แต่บ่อยครั้งก็ถูกนำไปใช้ในทางอ้อมเพื่อที่จะรับมือกับสถานการณ์ใหม่ ๆ ที่ไม่คาดคิด มากกว่านำไปใช้ทางตรงกับสถานการณ์ปกติ

๔) Kurbalija มองว่า การพูดเป็นกิจกรรมที่เน้นมนุษย์ (human intensive activity) กุญแจสำคัญสำหรับความสำเร็จของการพูดถึงตั้งอยู่บนการสร้างเชื่อมโยงระหว่างข้อมูล (information) องค์ความรู้ (knowledge) และกระบวนการตัดสินใจ (decision making process) เขาชี้ว่า การสร้างเชื่อมโยงดังกล่าวให้เกิดขึ้นนั้น ประกอบไปด้วย ๓ ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนแรก สร้างความพร้อมในเชิงข้อมูลและองค์ความรู้

ขั้นตอนที่สอง การให้เข้าถึงได้ในข้อมูลและองค์ความรู้

ขั้นตอนที่สาม ซึ่งยากที่สุดก็คือ กระบวนการตัดสินใจที่ตั้งอยู่บนการใช้ข้อมูล

และองค์ความรู้ ซึ่งการบริหารจัดการองค์ความรู้ที่มีประสิทธิภาพจะเป็นปัจจัยหลักที่จะช่วยส่งต่อข้อมูลและองค์ความรู้ไปสู่กระบวนการตัดสินใจ แต่ในทางกลับกัน การเพิกเฉยต่อ (ความสำคัญของ) การบริหารจัดการองค์ความรู้ก็จะเป็นเสมือนการตัดสินใจในตัวของมันเองเช่นกัน

๕) กระบวนการทางการพูดมี ๓ ลักษณะ คือ

(๑) กระบวนการที่เป็นเรื่องที่เกิดขึ้นแล้วซ้ำแล้วซ้ำเล่าสูง (highly repetitive and routine process) เช่น งานกงสุล ซึ่งสามารถใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยได้

(๒) ภารกิจที่ค่อนข้างซ้ำแล้วซ้ำเล่า (semi-repetitive tasks) ซึ่งเป็นงานส่วนใหญ่ทางการพูดในปัจจุบัน เช่น เรื่องสิ่งแวดล้อม การค้า สิทธิมนุษยชน

(๓) กิจกรรมที่ไม่เคยเกิดมาก่อน เช่น การเจรจาที่มุ่งแก้ไขวิกฤตการณ์ การเจรจาเพื่อสร้างกฎหรือกติกาใหม่ระหว่างประเทศ ซึ่ง Kurbalija ถือว่า เป็นศาสตร์สูงสุดของการพูดที่ต้องอาศัยทั้งข้อมูลและองค์ความรู้ ผ่านการบริการจัดการองค์ความรู้ขั้นสูงที่นำไปสู่กระบวนการตัดสินใจ

๖) ดังนั้น Kurbalija จึงสรุปไว้ว่า การบริหารจัดการองค์ความรู้ในทางการพูดที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญดังนี้

- (๑) การสร้างวัฒนธรรมของการเรียนรู้ให้กับองค์กร
- (๒) การสร้างกระบวนการฝึกอบรมและถ่ายทอดองค์ความรู้ที่ต่อเนื่อง
- (๓) การสร้างเจ้าหน้าที่ระดับสูงขององค์กรด้านข้อมูลและองค์ความรู้
- (๔) การใช้ประโยชน์จากนักการทูตผู้เชี่ยวชาญที่เกษียณอายุไปแล้ว
- (๕) การบูรณาการการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล

ผู้เขียนเห็นว่า แนวคิดทฤษฎีของ Kurbalija เป็นกรอบที่ดีให้กับกระบวนการคิดที่จะพัฒนาการสร้างนักการทูตของไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การให้ความสำคัญกับการพัฒนาขีดความสามารถของนักการทูตที่จะรับมือกับสถานการณ์ที่มีความท้าทายและผันผวนมากขึ้นดังที่เป็นอยู่ได้ การบริหารจัดการองค์ความรู้ที่มีประสิทธิภาพย่อมเป็นตัวแปรสำคัญที่จะพัฒนาและสร้างความแตกต่างระหว่างความสามารถในการจัดการกับเรื่องที่เป็น highly repetitive กับภารกิจที่แทบจะเป็น non-repetitive อย่างมีประสิทธิภาพ

ประเด็นที่รายงานการศึกษานี้ให้ความสำคัญก็คือ จะสร้างโมเดลของการพัฒนานักการทูตไทยที่จะมีคุณลักษณะของการบริหารจัดการองค์ความรู้ทางการทูตที่ดีของ Kurbalija ได้อย่างไร? จะสร้างวัฒนธรรมของการเรียนรู้ให้กับกระทรวงการต่างประเทศได้อย่างไร? อะไรคือกระบวนการฝึกอบรมและถ่ายทอดองค์ความรู้ที่เหมาะสมสำหรับนักการทูตไทย? ใครคือผู้ที่จะสามารถเชื่อมโยงและขับเคลื่อนข้อมูลและองค์ความรู้? ไทยจะใช้ประโยชน์จากนักการทูตผู้เชี่ยวชาญที่เกษียณอายุไปแล้วได้อย่างไร? รวมถึงความท้าทายในการบูรณาการการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ

### ๒.๑.๒ กรอบแนวคิดในเรื่องการวัดค่าบุคลากร

ผู้เขียนเห็นว่า องค์ประกอบสำคัญที่จำเป็นต้องพิจารณาคู่ขนานไปกับกระบวนการสร้างองค์ความรู้ทางการทูตก็คือ การวัดค่าบุคลากรทางการทูต และโดยที่ผู้เขียนได้รับแรงบันดาลใจจากภาพยนตร์เรื่อง ‘Moneyball’ ที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับวิธีคิดในการบริหารจัดการการเลือกสรรผู้เล่นของทีมเบสบอลในสหรัฐอเมริกา จึงได้ไปศึกษาเพิ่มเติมจากบทความเรื่อง “Billy Beane: The Man behind Moneyball” โดย Eric Haftel สื่อมวลชนด้านกีฬาชาวอเมริกัน ซึ่งวิเคราะห์เกี่ยวกับแนวคิดด้านบริหารของ Billy Beane (๒๕๐๕ - ปัจจุบัน) ผู้จัดการทั่วไปของทีมเบสบอล Oakland Athletics หรือ the A’s ผู้ซึ่งว่า วิธีคิดของทีมใน Major League Baseball (MLB) ของสหรัฐฯ ปฏิบัติในตลาดซื้อขายผู้เล่นเบสบอลตั้งแต่ปลายศตวรรษที่ ๑๙ ซึ่งก็คือ การ ‘วัดค่า’ ของผู้เล่นโดยใช้สัญชาตญาณความรู้สึก (gut instinct) และการดูคุณสมบัติทางกายภาพ ๕ ประการ (๕ physical tools) คือ ความเร็ว (speed) ความเร็ว (quickness) กำลังแขน (arm strength) กำลังการตี (hit ability) และความแข็งแกร่งทางจิตใจ (mental toughness) นั้น เป็นวิธีคิดที่ไม่รัดกุม เพราะเป็นการมองจากคุณสมบัติภายนอก การหา ‘ผู้เล่น’ ที่เหมาะสมต้องตั้งอยู่บนแนวทางการศึกษาค้นคว้าและวิเคราะห์อย่างถี่ถ้วนว่า ผู้เล่นคนนั้นมีส่วนกับเกมที่เล่นเพียงใด คำถามที่ Beane มักจะถามก็คือ “Does this player get on base?” และ “Can he hit?”

ข้อโต้แย้งของ Beane ก็คือ การสร้าง ‘winning team’ จะต้องไม่ยึดติดอยู่กับความสามารถส่วนบุคคลเป็นหลัก แต่จะควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของพฤติกรรมการทำงานเป็นหมู่คณะและความสามารถในการปฏิสัมพันธ์ร่วมงานเป็นทีม รวมทั้งการที่บุคคลผู้นั้นจะสามารถมีส่วนร่วม



สร้างผลผลิตขององค์กรตน จากแนวคิดนี้ Beane ได้หันไปค้นคว้าศึกษาวิเคราะห์สถิติของผู้เล่นแต่ละคนในตลาดนักเบสบอลอย่างละเอียด และพบว่า นักเบสบอลจำนวนไม่น้อยที่เป็น ‘ดารา’ และมีค่าตัวสูง แต่กลับมีจุดอ่อนในการมีส่วนร่วมกับการเล่นเกมในภาคสนาม ในทางตรงข้าม นักเบสบอลหลายคนที่ถูกมองข้ามเพราะมีคุณสมบัติในระดับธรรมดาและค่าตัวต่ำ กลับมีสถิติในการมีส่วนร่วมกับการแข่งขันของทีมที่ตนเองเล่นมากกว่าและสม่ำเสมอกว่า Beane ซึ่งขณะนั้นก็ถูกบีบด้วยงบประมาณทำทีมที่จำกัดอยู่แล้ว จึงใช้โอกาสนี้ ‘สร้าง’ ทีมเบสบอลขึ้นมาใหม่โดยสรรหาผู้เล่นในประเภทหลังแทนการซื้อ ‘ดารา’ เข้ามาสู่ทีม วิธีการของ Beane นี้ถูกขนานนามในภายหลังว่า การ ‘Reinventing Baseball’

‘Reinventing Baseball’ ของ Beane ถือเป็นการปฏิวัติวิธีคิดและวิธีปรัชญาการสร้างทีมเบสบอลอย่างที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน ผลที่ได้ก็คือ Beane สามารถสร้างสิ่งที่เขามองว่าเป็น ‘winning formula’ ให้กับทีม Oakland จนในฤดูกาล ๒๕๔๕ ทีม Oakland ซึ่งมีงบประมาณ ๔๑ ล้านดอลลาร์สหรัฐ สามารถแข่งขันกับทีมยักษ์ใหญ่อย่าง New York Yankees ซึ่งทุ่มเทงบประมาณมากกว่า ๑๒๕ ล้านดอลลาร์สหรัฐ รวมทั้งทำให้ Oakland ติดอันดับ top three ของ MLB ติดต่อกันถึง ๑๑ ฤดูกาลจนถึงปัจจุบัน<sup>๑</sup>

ความเกี่ยวข้องกับรายงานศึกษานี้ก็คือคำถามที่ว่า การทูตไทยสามารถได้รับการ ‘reinvented’ โดยใช้ปรัชญาและหลักคิดของ Billy Beane ได้หรือไม่? สิ่งใดคือปรัชญาของการหา ‘ผู้เล่น’ เข้ามาเป็นนักการทูตของไทย? การ ‘วัดค่า’ นักการทูตบนพื้นฐานของ ‘physical tools’ บางประการ เช่น ความสามารถด้านภาษา ผลการเรียน รูปลักษณ์ภายนอก จะสามารถนำไปสู่ ‘winning formula’ ให้กับการทูตไทยหรือไม่? และหากเดินตามสิ่งที่ Beane ได้ปฏิวัติแนวคิดไว้ กระทรวงการต่างประเทศจะหาและสร้าง ‘ผู้เล่น’ เพื่อประกอบเข้าเป็น ‘winning team’ ได้อย่างไร บนการ ‘ศึกษาค้นคว้าและวิเคราะห์’ ด้วยสถิติใด ในแง่มุมใด?

## ๒.๒ วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

**๒.๒.๑ บทความพิเศษเรื่อง “กระทรวงการต่างประเทศต้องการข้าราชการที่มีลักษณะอย่างไร”** โดย ดร.ถนัด คอมันตร์ อธิบดีรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศและผู้ริเริ่มการจัดการฝึกอบรมข้าราชการของกระทรวงการต่างประเทศ ซึ่งได้รับการตีพิมพ์ครั้งแรกในวารสารสรณมรณฉบับที่ระลึก ๑๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๐๕

ดร.ถนัด ชี้ให้เห็นว่า คุณลักษณะซึ่งถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเป็นนักการทูตประกอบด้วย ๑) ความรอบรู้ในวิชาชีพที่จำเป็นต่าง ๆ สำหรับราชการของกระทรวงการต่างประเทศ ๒) การใช้วิจารณญาณที่ถูกต้องในการปรับหลักการและวิชาที่ตนได้รับมา ในการพิจารณาวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ ที่มีความยุ่งยากสลับซับซ้อน ซึ่งเป็นเรื่องที่จะต้องอาศัยทั้งหลักวิชาและสติปัญญาควบคู่กันไป ๓) ความซื่อตรงทั้งต่อประเทศชาติบ้านเมือง และต่อหน้าที่ของตน ๔) มารยาทผู้ดี คือ การรักษาความนิยมพลไว้ในภายนอก แต่มีจิตใจที่หนักแน่นไม่สั่นสะเทือนต่อการหลอกล่อหรือขู่เข็ญ และ ๕) ความสะอาดหมดจดในรูปร่างและการแต่งกาย

<sup>๑</sup> Eric Haftel, Billy Beane: The Man behind Moneyball [Online], January 13, 2012. accessed June 14, 2013, Available : <http://voices.yahoo.com/billy-beane-man-behind-moneyball-10810181.html>

บทความพิเศษฉบับนี้แม้ว่าจะเขียนไว้ตั้งแต่ปี ๒๕๐๕ แต่หลักการทั้ง ๕ ประการก็เป็นแนวคิดที่ทันสมัยอยู่เสมอและสมควรที่จะได้รับการนำมาปรับใช้กับการฝึกฝนอบรมนักการทูตของไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หากเปรียบไปแล้วก็เหมือนคุณสมบัตินักการทูตไทย

**๒.๒.๒ งานเขียนเรื่อง “Diplomatic Education”** โดย Kishan S. Rana อดีตเอกอัครราชทูตอินเดียประจำสหพันธรัฐเยอรมัน ที่ได้รับการตีพิมพ์ในบทที่ ๑๑ ของ An Anthology Celebrating the Twentieth Anniversary of the Higher Colleges of Technology (HCT Press, UAE, ๒๐๐๗) Rana เริ่มด้วยคำถาม ๓ ข้อที่เขาเห็นว่าสำคัญยิ่ง คือ ๑) การศึกษาระดับสูงแบบใดที่จะเหมาะสมที่สุดกับการเตรียมตัวเข้าสู่อาชีพนักการทูต? ๒) การเป็นผู้แทนทางการทูตจำเป็นที่จะต้องสำเร็จการศึกษาสาขาใดสาขาหนึ่งเป็นการเฉพาะเจาะจงหรือไม่? และ ๓) อะไรคือสิ่งที่จำเป็นสำหรับการฝึกฝนนักการทูตทั้งในช่วงการเริ่มต้นอาชีพและในช่วงที่กำลังปฏิบัติหน้าที่อยู่?

งานเขียนข้างต้นนำเสนอภาพของการฝึกฝนนักการทูตตามที่ปฏิบัติกันอยู่ ซึ่ง Rana ชี้ว่า แนวปฏิบัติของการฝึกฝนนักการทูตแบ่งออกเป็น ๒ แนวทาง

แนวทางแรกซึ่งปฏิบัติกันในประเทศส่วนใหญ่ (ไทยอยู่ในกลุ่มนี้) ก็คือ การให้ปฐมนิเทศระหว่าง ๒ - ๖ สัปดาห์ ก่อนที่จะให้ข้าราชการลงมือปฏิบัติงานจริง ในระหว่างนี้ ก็จะถูกดึงออกมาเข้ารับการฝึกอบรมสั้น ๆ เป็นเรื่องไป

แนวทางที่สองคือการฝึกฝนอบรมอย่างเข้มข้นเต็มเวลา ซึ่งซิดี อินเดีย เยอรมนี และเปรู ใช้แนวทางนี้โดยกำหนดหลักสูตรเป็นเวลา ๑ ปี จีนก็เป็นอีกประเทศหนึ่งที่เน้นการฝึกอบรมเข้มข้นโดยใช้เวลาประมาณ ๖ เดือน

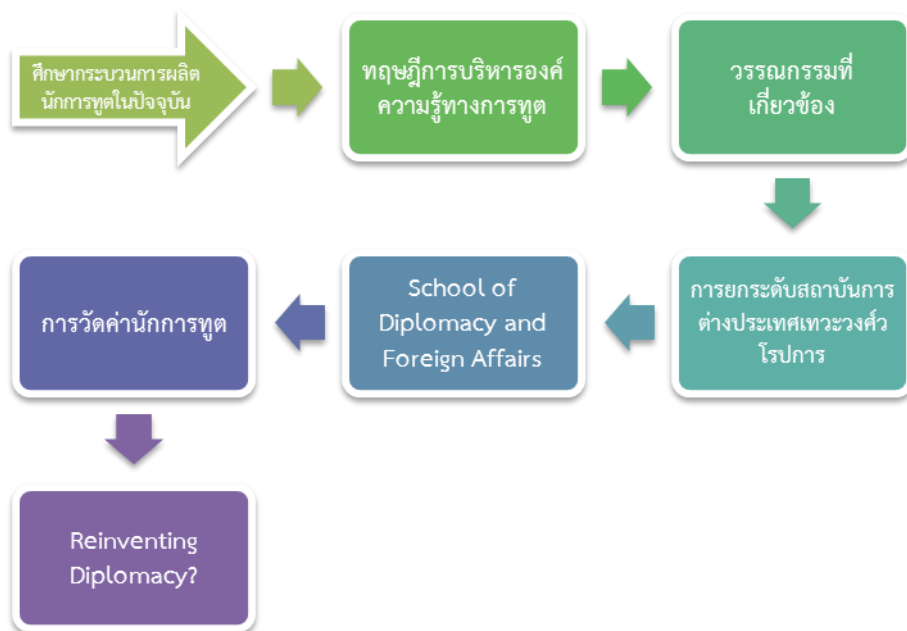
Rana กล่าวถึงความจำเป็นในการเรียนรู้ภาษาต่างชาติอีก ๑ ภาษานอกเหนือจากภาษาอังกฤษ การส่งข้าราชการระดับกลางกลับเข้าไปศึกษาในมหาวิทยาลัยในหลักสูตรพิเศษเป็นเวลาสั้น ๆ การจัดหลักสูตรอบรมให้บุคคลในระดับเอกอัครราชทูตเป็นระยะประมาณ ๑ สัปดาห์ การจัดการศึกษาในลักษณะ e-learning ที่ประหยัดเวลาและงบประมาณ ซึ่งกำลังเป็นแนวทางที่สหรัฐฯ แคนาดา และสหราชอาณาจักรกำลังหันมาให้ความสำคัญ และความสำคัญของการปลูกฝังค่านิยมในเรื่องของ ‘รุ่น’ คือการสร้าง ‘batch identity’ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อเครือข่ายการทำงาน

**๒.๒.๓ งานเขียนเรื่อง “Knowledge management and diplomatic training - new approaches for training institutions”** โดย Dietrich Kappeler อดีตผู้อำนวยการ Diplomatic Studies Programme, Graduate Institute of International Studies นครเจนีวา ซึ่งชี้ให้เห็นว่า การทูตประกอบด้วยคุณสมบัตินักการทูตหลายประการ ทั้งในเรื่องที่เป็นคุณลักษณะที่ติดตัวมาของนักการทูต และในเรื่องที่เป็นส่วนขององค์ความรู้และทักษะทางการทูตที่ต้องอาศัยกระบวนการถ่ายทอดและฝึกอบรม Kappeler เห็นว่า ในยุคปัจจุบัน การโต้เถียงในความสัมพันธ์ระหว่าง ‘specialists’ กับ ‘generalists’ ไม่ใช่ประเด็นอีกต่อไป เพราะนักการทูตทุกคนจะต้องมีฐานความรู้ที่กว้างขึ้นเป็นทุนอยู่แล้ว ทั้งในเรื่องประวัติศาสตร์ กฎหมาย เศรษฐศาสตร์ และหลักรัฐศาสตร์ แต่ในขณะเดียวกัน นักการทูตก็ต้องแสวงหาความรู้เชี่ยวชาญในเรื่องเฉพาะทางเพื่อปูทางสู่เส้นทางวิชาชีพ นักการทูตได้อย่างสมบูรณ์ Kappeler กล่าวว่า เป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งที่สถาบันการฝึกอบรมทางการทูตจะต้องให้การศึกษานี้ในเรื่ององค์ความรู้ทางการทูตที่พอเพียง ไม่ว่าจะอยู่ในช่วงการฝึกอบรม

ระยะแรกของการเป็นนักการทูตแรกเข้า หรือการฝึกอบรมก่อนที่จะกระทรวงการต่างประเทศจะตัดสินใจรับเป็นนักการทูตก็ตาม

Kappeler เห็นว่า การฝึกอบรมนักการทูตดังเช่นปฏิบัติกันในหลายประเทศที่เป็น ‘old tradition’ ยังเป็นเรื่องของการฝึกอบรมระยะสั้นขั้นพื้นฐาน แม้ว่าจะมีการหันมายอมรับถึงความจำเป็นในการหาแนวทางหรือเทคนิคใหม่ในการฝึกอบรมนักการทูตก็ตาม แต่ก็ยังมีความคืบหน้าที่น้อยมาก ซึ่งก็เป็นเรื่องที่น่าใจได้เพราะเมื่อนักการทูตเริ่มทำงานแล้วก็จะไม่มีเวลาที่จะมาศึกษาหาความรู้ รวมถึงข้อจำกัดในเรื่องของงบประมาณ ในขณะที่กระบวนการสอนวิชาการทางการทูตในสถาบันการศึกษาก็ได้รับอิทธิพลของฝ่ายวิชาการจนมากเกินไป แม้ว่ากระทรวงการต่างประเทศในหลายประเทศจะเริ่มหันมาจัดตั้งสถาบันทางวิชาการในลักษณะ ‘in-house’ ก็ตาม แต่บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการฝึกสอนนักการทูตส่วนใหญ่ก็จะมาจากฝ่ายวิชาการนั่นเอง Kappeler ได้ชี้ให้เห็นถึงแนวทางใหม่ ๆ ในการฝึกอบรมทางการทูต ซึ่งก็รวมถึงการฝึกในสถานการณ์จำลอง และเหตุการณ์จริง กระบวนการ e-learning และกระบวนการเรียนรู้ผ่านการประชุมเชิงปฏิบัติการในลักษณะ intensive

### ๒.๓ สรุปกรอบความคิด



แผนภูมิที่ ๑ สรุปกรอบความคิดของการศึกษา

## บทที่ ๓ ผลการศึกษา

การศึกษารอบแนวคิดในบทที่ผ่านมาช่วยให้เห็นถึงองค์ประกอบที่สำคัญ ๒ ประการที่ควรนำมาพิจารณาไว้ในกระบวนการผลิตบุคลากรทางการทูต คือ ประการแรก จากกรอบแนวคิดของ Jovan Kurbalija คือ การให้ความสำคัญกับการบ่มเพาะกระบวนการสร้างองค์ความรู้ทางการทูตที่ครอบคลุม ซึ่งประกอบด้วยการสร้างวัฒนธรรมของการเรียนรู้ให้กับองค์กร การสร้างกระบวนการฝึกอบรมและถ่ายทอดองค์ความรู้ที่ต่อเนื่อง การสร้างเจ้าหน้าที่ระดับสูงขององค์กรด้านข้อมูลและองค์ความรู้ การใช้ประโยชน์จากนักการทูตผู้เชี่ยวชาญที่เกษียณอายุไปแล้ว และการบูรณาการการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ประการที่สอง จากกรอบแนวคิดของ Billy Beane คือ การสร้างเกณฑ์การวัดค่าบุคลากรที่เหมาะสมสำหรับการเข้ารับราชการเป็นนักการทูตโดย (ควรจะหันไป) ให้น้ำหนักกับการมีส่วนร่วม พฤติกรรม และผลผลิตในการทำงานที่เป็นทีม มากกว่าการใช้ความสามารถส่วนบุคคลหรือรูปลักษณะภายนอกเป็นเกณฑ์ตัดสิน แนวทางนี้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีกระบวนการฝึกอบรมและเฝ้ามอง (monitoring) ที่ยาวนานพอและเป็นระบบ

โดยสรุปก็คือ กระบวนการผลิตบุคลากรทางการทูตที่สมดุลควรประกอบไปด้วยการผสมผสานระหว่างสถาปัตยกรรมในด้านองค์ความรู้ทางการทูตกับ ‘ทุนมนุษย์’ ที่เกื้อหนุนต่อภารกิจทางการทูต ผู้เขียนเห็นว่า องค์ประกอบทั้งสองประการเป็นหัวใจหลักของการศึกษาแนวทางการยกระดับสถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการไปเป็น School of Diplomacy and Foreign Affairs ทั้งนี้ การศึกษาในบทที่ ๓ นี้ แบ่งออกเป็น ๒ ส่วน ส่วนแรก คือการตรวจสอบกระบวนการผลิตนักการทูตของไทยในปัจจุบันว่า สอดคล้องกับสภาพการณ์ในการเมืองระหว่างประเทศที่เปลี่ยนแปลงหรือไม่ นักการทูตไทยมีความรู้ความเชี่ยวชาญพร้อมที่จะรับความท้าทายจากภายนอกหรือไม่ และส่วนที่สอง ซึ่งจะศึกษาแนวทางหรือโมเดลของการสร้าง ‘โรงเรียนการทูต’ ที่อาศัยกรอบแนวความคิดของการสร้างสถาปัตยกรรมองค์ความรู้ทางการทูตและแนวทางการวัดค่า ‘ทุนมนุษย์’ ที่เหมาะสมที่จะปฏิบัติภารกิจทางการทูตตามแนวคิดข้างต้น

### ๓.๑ สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการกับการผลิตนักการทูตไทยปัจจุบัน: มุมมองในพันธกิจ วิสัยทัศน์ ภารกิจ โครงสร้าง และงบประมาณ

ผู้เขียนได้ศึกษากระบวนการผลิตนักการทูตไทยในปัจจุบัน โดยศึกษาจากเนื้อหาและโครงสร้างองค์กรจากถ้อยแถลงทางการของสถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการในฐานะที่เป็นหน่วยงานหลัก<sup>๑</sup> ควบคู่ไปกับการสัมภาษณ์บุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับการพลวัต

<sup>๑</sup> สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ, หลักสูตรการฝึกอบรม สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ, หน้า ๘ - ๑๕.

ขับเคลื่อนองค์กรในแง่ของพันธกิจ วิสัยทัศน์ ภารกิจ ตลอดจนโครงสร้างและงบประมาณ สรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

### ๓.๑.๑ สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการมีพันธกิจหลัก ๔ ประการ

๑) จัดทำแผนนโยบายและพัฒนาบุคลากรของกระทรวงฯ ให้มีขีดความสามารถแข่งขันกับนานาประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒) ฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะทางการทูต การต่างประเทศ การเจรจา และการกงสุลให้แก่ข้าราชการทูตไทย

๓) ฝึกอบรมภาษาต่างประเทศและทักษะการสื่อสารที่จำเป็นต่อการปฏิบัติราชการ และ

๔) ศึกษาค้นคว้า และเผยแพร่องค์ความรู้ด้านการทูต การต่างประเทศ

หากมองในแง่เนื้อหา พันธกิจข้างต้นประกอบด้วย ๒ ส่วนหลักคือ การเสริมสร้างสมรรถนะและการพัฒนาองค์ความรู้ หากมองในแง่การปฏิสัมพันธ์ สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการมีกลุ่มเป้าหมายอยู่ ๒ กลุ่มคือ ข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศ และบุคคลภายนอกกระทรวงฯ

ตั้งแต่ปี ๒๕๔๕ ซึ่งเป็นปีที่สถาบันการต่างประเทศ (ชื่อในขณะนั้น) ได้รับการยกระดับเป็นหน่วยงานระดับสำนักภายใต้กระบวนการปฏิรูประบบราชการไทย พันธกิจข้างต้นก็เป็นพื้นฐานสำคัญของการขับเคลื่อนการพัฒนาองค์ความรู้ของข้าราชการสายการทูตกระทรวงการต่างประเทศมาอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม ดร. อธิวัฒน์ ภูมิจิตร ผู้อำนวยการสถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการคนปัจจุบัน มองว่า ด้วยข้อจำกัดทางด้านงบประมาณและบุคลากร รวมทั้งเงื่อนไขที่สถาบันจำเป็นต้องเร่งรัดการผลิตบุคลากรนักการทูตแรกเข้าเพื่อ ‘ป้อนคืน’ ให้กับกระทรวงการต่างประเทศ การฝึกอบรมโดยทั่วไปในลักษณะเร่งรัด (intensive) ซึ่งโดยเฉลี่ยแล้วใช้เวลาประมาณ ๑ เดือน<sup>๒</sup> สามารถปูพื้นฐานความรู้ด้านการทูตให้กับนักการทูตแรกเข้าได้เฉพาะในภาพกว้าง ๆ เท่านั้น ‘ศาสตร์และศิลป์’ ทางการทูตยังเป็นเรื่องที่ต้องไปเรียนรู้กันในภาคสนามหรือ ‘on-the-job training’ ซึ่งก็เป็นกระบวนการที่ได้รับการยอมรับและเป็นประเพณีของกระทรวงการต่างประเทศมาช้านาน แต่หากจะมองไปไกลถึงการพัฒนา ‘ผู้เชี่ยวชาญ’ ในสาขาต่าง ๆ อาทิ ล่าม ก็ดูจะเป็นเรื่องที่ยากเกินความสามารถของกระบวนการที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ยกตัวอย่างเช่น การฝึกทักษะด้านภาษาพม่า ซึ่งจำเป็นที่จะต้องใช้เวลาอย่างน้อย ๓,๒๐๐ ชั่วโมง (หรือประมาณ ๓ ปี หากศึกษาอบรมวันละ

<sup>๒</sup> หลักสูตรนักการทูตแรกเข้ากระทรวงการต่างประเทศมีระยะเวลาทั้งสิ้น ๖ เดือน ซึ่งประกอบด้วย การฝึกอบรมหลักสูตรหลัก การฝึกปฏิบัติงาน และการอบรมภาษาต่างประเทศ แต่การอบรมในลักษณะเร่งรัดโดยเฉลี่ยจะใช้เวลาประมาณ ๑ เดือน (ระยะเวลาของการอบรมในลักษณะเร่งรัด ก็ปรับเปลี่ยนไปตามยุคสมัยและนโยบายของผู้บริหารกระทรวงฯ ซึ่งดูจะไม่มีความผูกพันตายตัวนัก) ซึ่งตามงานเขียนของ Kishan S. Rana นั้น ก็เป็นแนวทางที่ประเทศส่วนใหญ่รวมทั้งออสเตรเลีย แคนาดา ฝรั่งเศส อังกฤษ มาเลเซีย สิงคโปร์ ไทย รวมทั้งสหรัฐฯ ใช้อยู่ โดยเป็นการอบรมในลักษณะ ‘basic orientation’ ประมาณ ๒ - ๖ สัปดาห์ หลังจากนั้นก็จะมอบหมายให้นักการทูตแรกเข้าคนนั้นไปทำงาน ‘โต๊ะ’ ทันที แต่ในช่วงแรกก็จะถูกดึงกลับไปฝึกหลักสูตรสั้น ๆ เป็นระยะเพื่อพัฒนาทักษะความเป็นมืออาชีพ ตั้งแต่การเขียนบันทึกการหารือไปจนถึงการทำสถานการณ์จำลองการเจรจาระหว่างประเทศ ดู Rana, Kishan S., *Diplomatic Education*, An Anthology Celebrating the Twentieth Anniversary of the Higher Colleges of Technology (UAE : HCT Press, 2007), p. 97.

๑ ชั่วโมง สัปดาห์ละ ๕ วัน ต่อเนื่องปีละ ๑๒ เดือน) แต่ด้วยข้อจำกัดตามที่กล่าวมา หลักสูตรภาษาพม่าที่พอจะจัดได้ในปัจจุบันคือ ประมาณ ๑๕๐ - ๑๘๐ ชั่วโมงเท่านั้น ซึ่งยังไม่เพียงพอที่จะพัฒนาบุคลากรให้ไปถึงระดับผู้เชี่ยวชาญได้<sup>๓</sup>

**๓.๑.๒ ในส่วนของวิสัยทัศน์ของสถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการที่ว่า “ทุกระดับ รอบรู้ บูรณาการ สู่ความเป็นสากล”** นั้น ดร. ธีรวัฒน์ได้ขยายความว่า โดยแท้จริงก็คือการมุ่งไปสู่ความเป็น ‘Diplomatic Excellence’ หรือความเป็นเลิศทางการทูตนั่นเอง เน้นให้ข้าราชการ “รู้ลึก และรู้จริง” สามารถบูรณาการการเผยแพร่องค์ความรู้ด้านการต่างประเทศให้กับทุกภาคส่วน ให้การทูตไทยมุ่งไปสู่ความเป็นสากล สร้างพันธมิตรกับหน่วยงานด้านการศึกษาและฝึกอบรมทางการทูตทั่วโลก และที่สำคัญคือ ถึงแม้ว่าสถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการจะให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมนักการทูตของกระทรวงการต่างประเทศเป็นหลัก แต่ก็ให้บริการทางวิชาการแก่หน่วยงานภายนอกด้วย ในลักษณะที่ไม่ปิดกั้น (inclusiveness) ซึ่งโดยหลักการข้างต้นนั้นก็คือ การเป็นสถาบันฝึกอบรมทางการทูต (Diplomatic Training Institute) มีอาชีพนั่นเอง

**๓.๑.๓ ภารกิจของสถาบันเทวะวงศ์วโรปการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรนักการทูตแรกเข้า** มีวัตถุประสงค์ ๔ ประการคือ

“ก. เพื่อให้ข้าราชการแรกเข้ากระทรวงฯ มีความรู้ความเข้าใจและคุ้นเคยกับโครงสร้างและระบบการทำงาน ตลอดจนหน้าที่และบทบาทของกระทรวงฯ ในการดำเนินนโยบายต่างประเทศ

ข. เพื่อให้ได้เรียนรู้หน้าที่ ภารกิจ และ ‘เส้นทางอาชีพ’ ของนักการทูต รวมทั้งฝึกฝนทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน

ค. เพื่อส่งเสริมทัศนคติที่เหมาะสมในฐานะนักการทูตและข้าราชการ

ง. เพื่อรู้ระเบียบแบบแผนทางราชการและเป็นข้าราชการที่ดี ปฏิบัติหน้าที่อย่างมีคุณธรรมและจริยธรรม”<sup>๔</sup>

หลักสูตรนักการทูตแรกเข้านี้ประกอบด้วย ๑) หลักสูตรหลัก คือ ทักษะการปฏิบัติงาน (เน้นการฝึกปฏิบัติ) ทัศนคติในการปฏิบัติหน้าที่ กิจกรรมนอกสถานที่ทั้งในและต่างประเทศ และการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ และการอบรมร่วมกัน ๒) การฝึกปฏิบัติงาน ทั้งในและนอกประเทศ ๓) การอบรมภาษาอังกฤษ และ ๔) การอบรมภาษาประเทศเพื่อนบ้านและภาษาต่างประเทศอื่น ๆ คือ บาสาสา (มลายูและอินโดนีเซีย) จีน และรัสเซีย<sup>๕</sup>

ดร. ธีรวัฒน์ได้ให้ความเห็นไว้ว่า “การฝึกนักการทูตแรกเข้าด้วยหลักสูตรหลักนั้นเดิมใช้เนื้อหาที่ออกแบบโดยกระทรวงการต่างประเทศทั้งหมด แต่ปัจจุบัน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ก็มีแนวทางที่จะต้องให้ข้าราชการแรกเข้าต้องเรียนวิชา ‘ภาคบังคับ’ พื้นฐานของ ก.พ. ด้วย ซึ่งเมื่อรวมกับเงื่อนไขเวลาการฝึกอบรมนักการทูตแรกเข้าที่ถูกลดทอนให้น้อยลงก็หมายความว่า วิชาความรู้พื้นฐานทางการทูตหรือ core competency ของหลักสูตรหลักนี้ก็เหลือ

<sup>๓</sup> สัมภาษณ์ นายธีรวัฒน์ ภูมิจิตร, ผู้อำนวยการสถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ, ๙ มิถุนายน ๒๕๕๖.

<sup>๔</sup> สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ, หลักสูตรการฝึกอบรม สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ (๒๕๕๓), หน้า ๒๐.

<sup>๕</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๑ - ๒๒.

น้อยลงตามไป จากเงื่อนไขดังกล่าว การบ่มเพาะสร้างผู้เชี่ยวชาญจากกลุ่มนักการทูตแรกเข้านี้จึงเป็นเรื่องที่แทบจะเป็นไปไม่ได้ ยกตัวอย่างในเรื่องของการเรียนภาษาของประเทศเพื่อนบ้านซึ่งกระทรวงการต่างประเทศถือว่าเป็น ‘วงใน’ ที่สำคัญที่สุดของการทูตไทย เพราะเมื่อข้าราชการเริ่มเข้าระบบการทำงานเต็มตัวก็จะมีเวลา (หันมาสนใจการฝึกอบรม) อีกทั้งทัศนคติของคนส่วนหนึ่งก็ไม่เห็นประโยชน์ของสิ่งเหล่านี้ (ความเชี่ยวชาญในภาษาเพื่อนบ้าน) เพราะอาจไม่เห็นเส้นทางอาชีพ”<sup>๖</sup>

**๓.๑.๔ โครงสร้างของสถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการในปัจจุบันประกอบด้วย ๕ กลุ่มงาน ได้แก่ กลุ่มงานอำนวยการ กลุ่มงานฝึกอบรม ศูนย์ภาษาต่างประเทศ กลุ่มงานสัมมนาและเผยแพร่**



**แผนภูมิที่ ๒ แสดงโครงสร้างของสถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการในปัจจุบัน**

สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการมีข้าราชการ ๔๘ คน (ข้อมูล ณ มกราคม ๒๕๕๖) ในจำนวนนี้มีข้าราชการสายการทูต ๗ คน ที่เหลือทั้งหมดเป็นนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลและเจ้าหน้าที่ด้านธุรการ ซึ่ง ดร. ธีรวัฒน์ให้ความเห็นว่า จำเป็นที่จะต้องนำข้าราชการสายการทูตเข้ามาเสริมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรใน ๔ ประเภทคือ

๑) ข้าราชการในระดับชำนาญการพิเศษ โดยอาจหมุนเวียนเข้ามาทำงานระยะ ๑ ปี และควรจะได้รับตำแหน่งบริหารทางวิชาการของสถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ เพื่อช่วยในเรื่องของแนวคิดการบริหารองค์กร

๒) อดีตนักการทูตของกระทรวงฯ ที่มีความรู้ความสามารถ โดยอาจทำสัญญาในลักษณะปีต่อปี เพื่อนำองค์ความรู้และประสบการณ์ที่มีมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากรทางการทูตของกระทรวงฯ

๓) การตั้งกลุ่มคณะทำงาน (taskforce) เพื่อทำงานร่วมกับกรมต่าง ๆ ในกระทรวงฯ ในอันที่จะจัดทำหลักสูตรที่สอดคล้องกับความต้องการ

๔) ข้าราชการแรกเข้า เพื่อใช้ประโยชน์จากวิถีคิดและมุมมองของคนรุ่นใหม่และเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการผลิตนักการทูต<sup>๗</sup>

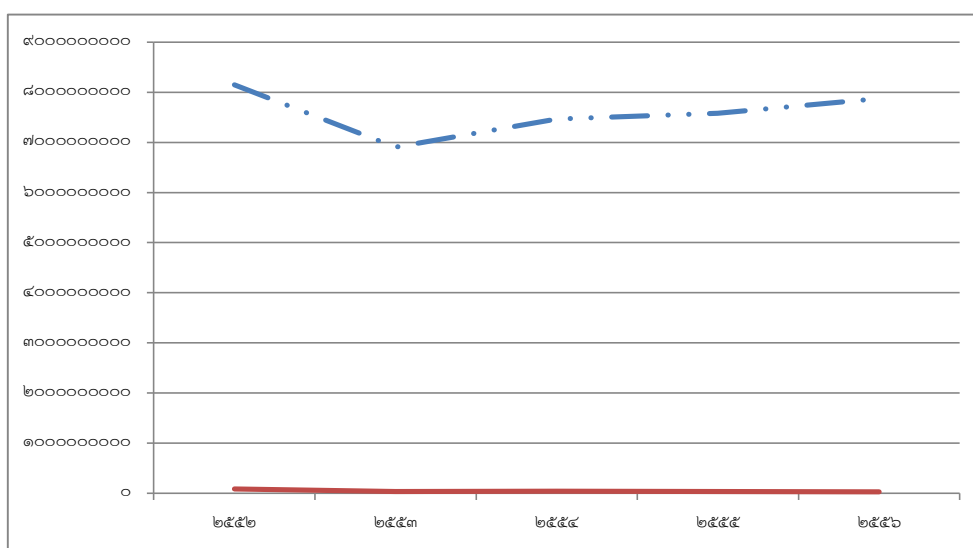
นอกจากนี้ ในแง่ขององค์กร สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการยังถูกมองว่า ไม่ใช่กลจักรหัวใจของกระทรวงการต่างประเทศ ดังนั้น การเปลี่ยนมุมมองดังกล่าวจึงเป็นกุญแจสำคัญประการหนึ่งที่จะเสริมสร้างภารกิจขององค์กรและการพัฒนานักการทูตของไทยให้ก้าวหน้าไป

<sup>๖</sup> สัมภาษณ์ ดร. ธีรวัฒน์ ภูมิจิตร์, ผู้อำนวยการสถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ, ๑ กรกฎาคม ๒๕๕๖.

<sup>๗</sup> สัมภาษณ์ นายธีรวัฒน์ ภูมิจิตร์, ผู้อำนวยการสถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ, ๑ กรกฎาคม ๒๕๕๖.

ในภาพรวม นอกจากนี้ หากสถาบันทเวะวงศัวโรปการสามารถมีบุคลากรของไทยที่มีชื่อเสียงและได้รับการยอมรับในวงการทูตสากลมาเป็นผู้บริหารระดับสูงก็จะทำให้การดำเนินงานของสถาบันในแวดวงวิชาการและการทูตเป็นที่ยอมรับและได้รับการสนับสนุนมากขึ้น

**๓.๑.๕ ผู้เขียนได้สัมภาษณ์นางพรสุข ศานติกรถาวร นักพัฒนาทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ สถาบันการต่างประเทศทเวะวงศัวโรปการ เพื่อศึกษาวงเงินงบประมาณที่สถาบันได้รับจัดสรรโดยย้อนไปในช่วง ๕ ปีที่ผ่านมาคือตั้งแต่ปีงบประมาณ ๒๕๕๒ สรุปลงในภาพรวมเมื่อเปรียบเทียบกับงบประมาณทั้งหมดที่กระทรวงการต่างประเทศได้รับในช่วงเวลาเดียวกัน ดังนี้**



หน่วยเงิน: บาท

- ..... งบประมาณรวมที่กระทรวงการต่างประเทศได้รับจัดสรร
- งบประมาณที่สถาบันทเวะวงศัวโรปการได้รับจัดสรร

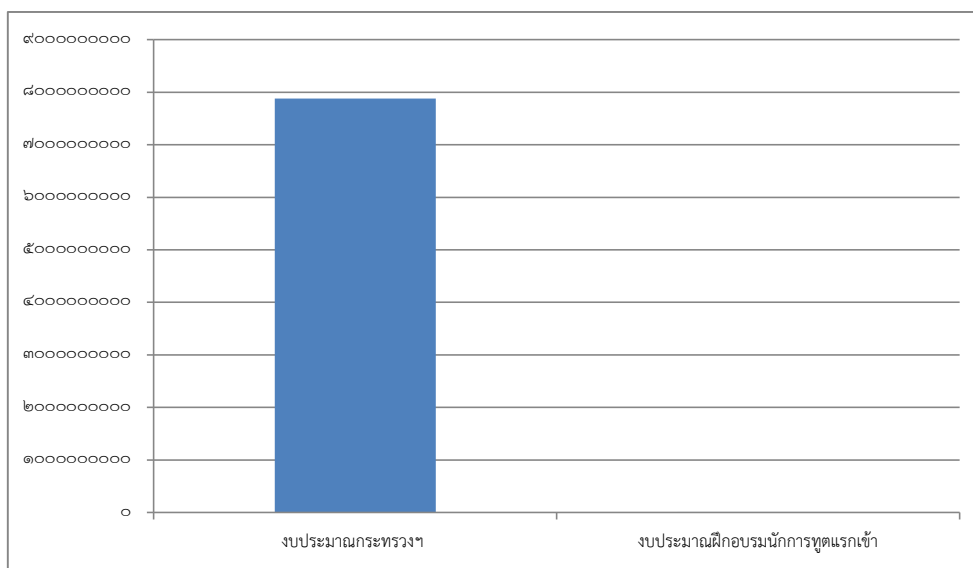
**แผนภูมิที่ ๓** แสดงสัดส่วนงบประมาณที่สถาบันการต่างประเทศทเวะวงศัวโรปการได้รับจัดสรรเปรียบเทียบกับงบประมาณทั้งหมดที่กระทรวงการต่างประเทศได้รับจัดสรร ในช่วงปีงบประมาณ ๒๕๕๒ - ๒๕๕๖

ที่มา : สำนักบริหารคลัง และสถาบันการต่างประเทศทเวะวงศัวโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ ๔ กรกฎาคม ๒๕๕๖

จากแผนภาพข้างต้น งบประมาณของสถาบันการต่างประเทศทเวะวงศัวโรปการมีแนวโน้มที่ลดลงตามลำดับคือ จาก ๘๐ ล้านบาทในปีงบประมาณ ๒๕๕๒ (ในจำนวนนี้ รวมเป็นเงินงบประมาณตกแต่งที่ทำการใหม่ที่ศูนย์ราชการ ถนนแจ้งวัฒนะ ๔๕ ล้านบาท) เหลือ ๒๖,๕๔๔,๐๐๐ บาทในปีงบประมาณ ๒๕๕๖ ซึ่งหากพิจารณาเฉพาะในปีงบประมาณ ๒๕๕๖ เฉพาะหมวดรายการที่



เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมนักการทูตแรกเข้านั้น มีจำนวนเงินงบประมาณทั้งสิ้น ๘,๕๔๔,๐๐๐ ล้านบาท ซึ่งหากนำกลับไปเปรียบเทียบกับเม็ดเงินงบประมาณทั้งหมดที่กระทรวงการต่างประเทศได้รับในปีงบประมาณ ๒๕๕๖ คือ ๗,๘๗๕,๙๘๕,๖๐๐ บาท จะพบว่า กระทรวงการต่างประเทศสามารถจัดสรรเงินเพื่อไปลงทุนให้กับการฝึกอบรมนักการทูตแรกเข้าได้เพียงร้อยละ ๐.๑ ของงบประมาณทั้งหมด ดังนี้



หน่วยเงิน : บาท

**แผนภูมิที่ ๔** แสดงสัดส่วนงบประมาณที่สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการได้รับจัดสรรในส่วนที่เกี่ยวกับการฝึกอบรมนักการทูตแรกเข้าเปรียบเทียบกับงบประมาณทั้งหมดที่กระทรวงการต่างประเทศได้รับจัดสรร ในปีงบประมาณ ๒๕๕๖

**ที่มา** สำนักบริหารคลัง และสถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ ๔ กรกฎาคม ๒๕๕๖

นางพรสุขให้ความเห็นว่า งบประมาณที่ค่อนข้างจำกัดก็ส่งผลต่อการลงทุนในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ในทางตรงข้าม หากสถาบันได้รับการสนับสนุนเม็ดเงินงบประมาณเพิ่มเติมและต่อเนื่อง ก็จะสามารถนำไปใช้ลงทุนในเรื่องดังต่อไปนี้ซึ่งมีความสำคัญลำดับต้นในการพัฒนาขีดความสามารถของนักการทูตแรกเข้า คือ ๑) การพัฒนาหลักสูตรให้มีมาตรฐานเป็น

<sup>๘</sup> ประกอบด้วยหมวดรายการที่ ๒ การจัดการอบรม สัมมนา และกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สำหรับข้าราชการ / บุคลากรของกระทรวงฯ ทุกระดับและทุกสายงาน เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถในสาขาวิชาที่จะตอบสนองการดำเนินงานต่างประเทศ จำนวน ๖,๐๔๔,๐๐๐ บาท และหมวดรายการที่ ๕ การพัฒนาศักยภาพด้านภาษาต่างประเทศให้แก่ข้าราชการกระทรวงฯ จำนวน ๒,๕๐๐,๐๐๐ บาท (ที่มา: เอกสารงบประมาณประจำปี ๒๕๕๖: หมวดรายจ่ายอื่น: (Flagship Project) ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรทางการทูตและการต่างประเทศ สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ จำนวน ๒๖,๕๔๔,๐๐๐ บาท).

สากลมากขึ้น ๒) การส่งข้าราชการไปฝึกอบรมระยะสั้นทั้งในประเทศและต่างประเทศ ๓) การพัฒนาขีดความสามารถด้านภาษา และ ๔) การเพิ่มประสิทธิภาพและเครื่องมือเครื่องใช้ในการให้วิทยบริการองค์ความรู้ด้านการต่างประเทศของสถาบัน

### ๓.๒ การศึกษาเกี่ยวกับความเชี่ยวชาญ ความสามารถ และคุณสมบัติส่วนตัวของนักการทูต

ดร. สุวิทย์ เมษินทรีย์ ได้มองความท้าทายทางการทูตในปัจจุบันว่า เป็นยุคที่กำลังก้าวพ้นยุคที่ปัจจัยและการปฏิสัมพันธ์มีรูปแบบที่เป็นปึกหรือ ‘Solid Modernity’ ไปสู่ยุคที่ปัจจัยและการปฏิสัมพันธ์เหล่านั้นกลายเป็นของเหลวไหลเยิ้มโยกย้ายถ่ายเทอยู่ตลอดเวลาหรือ ‘Liquid Modernity’ ซึ่งมีระดับความไม่แน่นอน และความซับซ้อนมากขึ้น<sup>๙</sup>

ในขณะที่ ดร. สุรินทร์ พิศสุวรรณ อดีตเลขาธิการอาเซียนและรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศ ก็ได้ตั้งประเด็นข้อสังเกตที่เกี่ยวพันโดยตรงกับสมรรถนะของนักการทูตไทย ภายใต้บริบทของการบูรณาการอาเซียนไว้ว่า

“การทูตไทยอยู่ในสถานะหัวเลี้ยวหัวต่อจากองค์แบบไทย ๆ ไปสู่การรวมกลุ่มในอาเซียน และไปสู่ภูมิภาค แต่ไทยไม่คุ้นเคยกับการปรับตัวในโลกที่เปลี่ยนไป การที่ไทยไม่เคยเป็นเมืองขึ้นก็เป็นเรื่องที่ดี แต่ก็ได้เพาะนิสัยให้คนไทยไม่เคยรู้สึกที่จะต้องดิ้นรน ไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องต่อสู้ ไทยจึงขาดความพร้อมที่จะบริหารจัดการกับโลกาภิวัตน์

การทูตไทยมีลักษณะ ‘diplomacy of accommodation’ ไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องต่อสู้ดิ้นรนอะไรเพื่อผลประโยชน์ของชาติ นานเข้าก็เกิดสภาพการณ์ complacency ในหมู่นักการทูตไทย ซึ่งไม่ใช่วิสัยที่การทูตควรจะเป็น ความพร้อมด้านการทูตของไทยจึงยังถือว่าเป็นเพียงระดับ ‘กลาง ๆ’ เท่านั้นเมื่อเทียบกับประเทศอื่นในภูมิภาค การที่ไทยจะต้องบริหารจัดการกับ ‘elements’ จากภายนอกนั้น ประเด็นคำถามสำคัญ ก็คือ การทูตไทยได้วางโครงสร้างสำหรับการคัดสรร การฝึกฝน การสนับสนุนนักการทูต ไว้อย่างพอเพียงหรือไม่ นักการทูตไทยมีโครงสร้างและค่านิยมที่เพียบพร้อมหรือไม่ ไทยมีนักการทูตที่ ‘ดีที่สุด’ ในการออกไปปกป้องผลประโยชน์ของชาติหรือไม่ นักการทูตไทยความพร้อม (fighting fit) หรือไม่ ไทยมีนักการทูตที่ดีที่สุดสำหรับตำแหน่งที่สำคัญ ๆ หรือไม่”<sup>๑๐</sup>

ผู้เขียนเห็นว่า มุมมองข้างต้นมีความสำคัญต่อประเด็นที่รายงานฉบับนี้พยายามนำเสนอ เพราะเมื่อพิจารณาจากผลการศึกษาในข้อ ๓.๑ แล้ว จะพบว่า ระบบการฝึกอบรมนักการทูตแรกเข้าของไทยในปัจจุบันอาจจะมีข้อจำกัดอันเป็นผลจากหลายปัจจัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งเงื่อนไขบุคลากร และงบประมาณ แต่เพื่อให้การศึกษานี้มีภาพที่สมบูรณ์มากขึ้น ผู้เขียนจึงได้จัดทำเครื่องมือแบบสอบถามขึ้น ๑ ชุด ตามที่ได้กล่าวไว้แล้วในบทที่ ๑ โดยตั้งประเด็นคำถามที่เกี่ยวข้องกับความเชี่ยวชาญ ความสามารถ และคุณสมบัติส่วนบุคคล เน้นในกลุ่มนักการทูตระดับปฏิบัติการที่ยังไม่เคยออกประจำการ ซึ่งมีอายุทำงานระหว่าง ๐ - ๕ ปี จำนวน ๑๗ คน หรือร้อยละ ๑๐ ของประชากร

<sup>๙</sup> ดร. สุวิทย์ เมษินทรีย์, ผู้บรรยาย, ทิศทางและแนวโน้มของประชาคมโลกในทศวรรษ ๒๐๒๐, หลักสูตรนักบริหารการทูต (นบท.) รุ่นที่ ๕, สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ, ๑๐ มิถุนายน ๒๕๕๖.

<sup>๑๐</sup> ดร. สุรินทร์ พิศสุวรรณ, ผู้บรรยาย, ประชาคมอาเซียนในมุมมองของอดีตเลขาธิการอาเซียน, การฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารการทูต (นบท.) รุ่นที่ ๕, สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ, ๑๒ มิถุนายน ๒๕๕๖.

ข้าราชการในระดับนี้ทั้งหมด ๑๗๔ คน โดยตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น ๑๔ คน สรุปผลการศึกษาตามตารางดังนี้

**ตารางที่ ๓** ผลสำรวจข้อคิดเห็นเกี่ยวกับความเชี่ยวชาญ ความสามารถ และคุณสมบัติส่วนบุคคลของนักการทูตระดับปฏิบัติการ

คำถาม	คำตอบ
<b>ส่วนที่ ๑ ความรู้เชี่ยวชาญ</b>	
ก. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับประเทศไทย	ร้อยละ ๗.๑๔ ตอบว่า มากที่สุด ร้อยละ ๑๔.๒๘ ตอบว่า มาก <b>ร้อยละ ๖๔.๒๘ ตอบว่า ปานกลาง</b> ร้อยละ ๑๔.๒๘ ตอบว่า น้อย
ข. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับประเทศเพื่อนบ้าน อาเซียน และตัวแสดงภายนอก	ร้อยละ ๒๑.๔๒ ตอบว่า มาก <b>ร้อยละ ๖๔.๒๘ ตอบว่า ปานกลาง</b> ร้อยละ ๑๔.๒๘ ตอบว่า น้อย
ค. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกลไกและขั้นตอนทางการทูต การทำหน้าที่ของคณะทูต กฎหมายระหว่างประเทศที่จำเป็นสำหรับการดำเนินนโยบายต่างประเทศ	<b>ร้อยละ ๖๔.๒๘ ตอบว่า ปานกลาง</b> ร้อยละ ๒๘.๕๗ ตอบว่า น้อย ร้อยละ ๗.๑๔ ตอบว่า น้อยที่สุด
<b>ส่วนที่ ๒ ทักษะทางวิชาชีพ</b>	
ก. ความสามารถในการเจรจาและ day-to-day diplomacy	ร้อยละ ๒๘.๕๗ ตอบว่า มาก <b>ร้อยละ ๕๐ ตอบว่า ปานกลาง</b> ร้อยละ ๒๑.๔๒ ตอบว่า น้อย
ข. ความสามารถในการสังเกต วิเคราะห์ และรายงาน	ร้อยละ ๓๕.๗๑ ตอบว่า มาก <b>ร้อยละ ๕๐ ตอบว่า ปานกลาง</b> ร้อยละ ๑๔.๒๘ ตอบว่า น้อย
ค. ความสามารถในการนำเสนอ	ร้อยละ ๓๕.๗๑ ตอบว่า มาก <b>ร้อยละ ๕๗.๑๔ ตอบว่า ปานกลาง</b> ร้อยละ ๗.๑๔ ตอบว่า น้อย
ง. ความสามารถในการบริหารจัดการ	ร้อยละ ๔๒.๘๕ ตอบว่า มาก <b>ร้อยละ ๕๗.๑๔ ตอบว่า ปานกลาง</b>
จ. ความสามารถในการสื่อสาร การดำเนินการทูต สาธารณะและการทูตเชิงวัฒนธรรม	<b>ร้อยละ ๗๑.๔๒ ตอบว่า มาก</b> ร้อยละ ๒๑.๔๒ ตอบว่า ปานกลาง ร้อยละ ๗.๑๔ ตอบว่า น้อย

คำถาม	คำตอบ
<b>ส่วนที่ ๓ คุณสมบัติทางวิชาชีพ</b>	
ก. มีความตื่นตัวทางการเมือง	ร้อยละ ๗๘.๕๗ ตอบว่า มี ร้อยละ ๒๑.๔๒ ตอบว่า ไม่มี
ข. มีบุคลิกในเรื่องของ personal warmth และยอมรับ ในความเห็นผู้อื่น	ร้อยละ ๑๐๐ ตอบว่า มี
ค. เป็นผู้ใฝ่รู้	ร้อยละ ๙๒.๘๕ ตอบว่า เป็น ร้อยละ ๗.๑๔ ตอบว่า ไม่เป็น
ง. เป็นผู้รอบรู้	ร้อยละ ๕๐ ตอบว่า เป็น ร้อยละ ๕๐ ตอบว่า ไม่เป็น
จ. มีความเป็นผู้นำ	ร้อยละ ๗.๑๔ ตอบว่า มากที่สุด ร้อยละ ๒๘.๕๗ ตอบว่า มาก ร้อยละ ๕๗.๑๔ ตอบว่า ปานกลาง ร้อยละ ๗.๑๔ ตอบว่า น้อย
ฉ. ใช้สามัญสำนึกในเรื่องงาน	ร้อยละ ๒๑.๔๔๒ ตอบว่า มากที่สุด ร้อยละ ๕๗.๑๔ ตอบว่า มาก ร้อยละ ๒๑.๔๒ ตอบว่า ปานกลาง

หลังจากนั้น ผู้เขียนได้นำแบบสอบถามชุดเดียวกันไปถามนักการทูตระดับชำนาญการ (เลขานุการเอก - ที่ปรึกษา) ซึ่งเคยผ่านการประจำการในต่างประเทศมาแล้วอย่าง ๑ ครั้ง และเป็นกลุ่มที่มีอายุทำงานระหว่าง ๘ - ๑๘ ปี จำนวน ๒๔ คน หรือ ร้อยละ ๑๐ ของประชากรข้าราชการในระดับนี้ทั้งหมด ๒๔๐ คน โดยตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น ๒๓ คน สรุปผลการศึกษาตามตารางดังนี้

**ตารางที่ ๔** ผลสำรวจข้อคิดเห็นเกี่ยวกับความเชี่ยวชาญ ความสามารถ และคุณสมบัติส่วนบุคคลของนักการทูตระดับชำนาญการ

คำถาม	คำตอบ
<b>ส่วนที่ ๑ ความเชี่ยวชาญ</b>	
ก. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับประเทศไทย	ร้อยละ ๑๓.๐๔ ตอบว่า มากที่สุด ร้อยละ ๓๔.๗๘ ตอบว่า มาก ร้อยละ ๓๙.๑๓ ตอบว่า ปานกลาง ร้อยละ ๑๓.๐๔ ตอบว่า น้อย
ข. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับประเทศเพื่อนบ้าน อาเซียน และตัวแสดงภายนอก	ร้อยละ ๘.๖๙ ตอบว่า มากที่สุด ร้อยละ ๓๔.๗๘ ตอบว่า มาก ร้อยละ ๔๓.๔๗ ตอบว่า ปานกลาง ร้อยละ ๑๓.๐๔ ตอบว่า น้อย

คำถาม	คำตอบ
ค. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกลไกและขั้นตอนทางการทูต การทำหน้าที่ของคณะทูต กฎหมายระหว่างประเทศที่จำเป็นสำหรับการดำเนินนโยบายต่างประเทศ	ร้อยละ ๘.๖๙ ตอบว่า มากที่สุด ร้อยละ ๒๑.๗๓ ตอบว่า มาก <b>ร้อยละ ๕๒.๑๗ ตอบว่า ปานกลาง</b> ร้อยละ ๑๓.๐๔ ตอบว่า น้อย ร้อยละ ๔.๓๔ ตอบว่า น้อยที่สุด
<b>ส่วนที่ ๒ ทักษะทางวิชาชีพ</b>	
ก. ความสามารถในการเจรจาและ day-to-day diplomacy	ร้อยละ ๔.๓๔ ตอบว่า มากที่สุด ร้อยละ ๒๖.๐๘ ตอบว่า มาก <b>ร้อยละ ๕๖.๕๒ ตอบว่า ปานกลาง</b> ร้อยละ ๘.๖๙ ตอบว่า น้อย ร้อยละ ๔.๓๔ ตอบว่า น้อยที่สุด
ข. ความสามารถในการสังเกต วิเคราะห์ และรายงาน	ร้อยละ ๘.๖๙ ตอบว่า มากที่สุด ร้อยละ ๕๒.๑๗ ตอบว่า มาก <b>ร้อยละ ๓๐.๔๓ ตอบว่า ปานกลาง</b> ร้อยละ ๘.๖๙ ตอบว่า น้อย
ค. ความสามารถในการนำเสนอ	ร้อยละ ๒๑.๗๓ ตอบว่า มาก <b>ร้อยละ ๖๐.๘๖ ตอบว่า ปานกลาง</b> ร้อยละ ๑๗.๓๙ ตอบว่า น้อย
ง. ความสามารถในการบริหารจัดการ	ร้อยละ ๓๔.๗๘ ตอบว่า มาก <b>ร้อยละ ๕๖.๕๒ ตอบว่า ปานกลาง</b> ร้อยละ ๘.๖๙ ตอบว่า น้อย
จ. ความสามารถในการสื่อสาร การดำเนินการทูต สาธารณะและการทูตเชิงวัฒนธรรม	ร้อยละ ๔.๓๔ ตอบว่า มากที่สุด ร้อยละ ๓๔.๗๘ ตอบว่า มาก <b>ร้อยละ ๔๓.๔๗ ตอบว่า ปานกลาง</b> ร้อยละ ๑๗.๓๙ ตอบว่า น้อย
<b>ส่วนที่ ๓ คุณสมบัติทางวิชาชีพ</b>	
ก. มีความตื่นตัวทางการเมือง	ร้อยละ ๙๕.๔๕ ตอบว่า มี ร้อยละ ๔.๕๔ ตอบว่า ไม่มี
ข. มีบุคลิกในเรื่องของ personal warmth และยอมรับในความเห็นผู้อื่น	ร้อยละ ๙๕.๖๕ ตอบว่า มี ร้อยละ ๔.๓๔ ตอบว่า ไม่มี
ค. เป็นผู้ใฝ่รู้	ร้อยละ ๙๕.๔๕ ตอบว่า เป็น ร้อยละ ๔.๕๔ ตอบว่า ไม่เป็น
ง. เป็นผู้รอบรู้	ร้อยละ ๕๙.๐๙ ตอบว่า เป็น ร้อยละ ๔๐.๙๑ ตอบว่า ไม่เป็น

คำถาม	คำตอบ
จ. มีความเป็นผู้นำ	ร้อยละ ๔.๓๔ ตอบว่า มากที่สุด ร้อยละ ๓๙.๑๓ ตอบว่า มาก ร้อยละ ๔๓.๔๗ ตอบว่า ปานกลาง ร้อยละ ๑๓.๐๔ ตอบว่า น้อย
ฉ. ใช้สามัญสำนึกในเรื่องงาน	ร้อยละ ๔๐.๙ ตอบว่า มากที่สุด ร้อยละ ๕๙.๐๙ ตอบว่า มาก

จากผลสำรวจข้างต้น พอสรุปได้ว่า การประเมินด้วยตนเองเกี่ยวกับคุณสมบัติในด้านความรู้ เชี่ยวชาญและขีดความสามารถของนักการทูตไทยระหว่างกลุ่มนักการทูตปฏิบัติการ (อายุการทำงาน ระหว่าง ๐ - ๔ ปี) กับกลุ่มนักการทูตชำนาญการ (อายุการทำงานระหว่าง ๘ - ๑๘ ปี) ได้ผลที่ใกล้เคียงกันมากคือ อยู่ในระดับปานกลางแทบทั้งหมด ในส่วนของคุณสมบัติส่วนบุคคลของตนเองนั้น ข้อมูลที่น่าสนใจอยู่ในกลุ่มของนักการทูตชำนาญการ คือ ร้อยละ ๔.๕๔ ตอบว่า ไม่มีความตื่นตัวทางการเมือง ร้อยละ ๔.๓๔ ตอบว่า ไม่มี personal warmth และไม่ยอมรับความเห็นของผู้อื่น และร้อยละ ๔.๔๕ ตอบว่า ไม่เป็นผู้ใฝ่รู้

ผู้เขียนตัดแปลงชุดคำถามเดียวกันและถามนักการทูตกลุ่มอำนาจการต้น (เลขานุการกรม ผู้อำนวยการกอง) ซึ่งประจำการประจำการในประเทศไทยขณะนี้ เพื่อศึกษามุมมองของบุคคลระดับผู้บังคับบัญชาชั้นต้นต่อนักการทูตแรกเข้าที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในองค์กรที่รับผิดชอบในภาพรวมหรือรายบุคคล ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีอายุทำงานระหว่าง ๑๙ - ๒๕ ปี จำนวน ๕ คน หรือ ร้อยละ ๑๐ ของประชากรข้าราชการในระดับนี้ทั้งหมด ๔๖ คน โดยตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น ๕ คน มีประเด็นในผลการศึกษาน่าสนใจสรุปคือ

ร้อยละ ๖๐ มองว่า นักการทูตแรกเข้ามีความรู้เกี่ยวกับประเทศของตนเองในระดับน้อย

ร้อยละ ๘๐ มองว่า นักการทูตแรกเข้ามีความรู้เกี่ยวกับประเทศเพื่อนบ้าน อาเซียน และตัวแสดงอื่นภายนอกภูมิภาคในระดับน้อย

ร้อยละ ๖๐ มองว่า นักการทูตแรกเข้ามีความรู้เกี่ยวกับกลไกและขั้นตอนทางการทูตในระดับน้อย

ร้อยละ ๖๐ มองว่า นักการทูตแรกเข้ามีความสามารถในการสังเกต วิเคราะห์ จัดทำรายงาน และการนำเสนอในระดับปานกลาง

ในส่วนของคุณสมบัติส่วนตัวนั้น ร้อยละ ๖๐ เห็นว่า นักการทูตแรกเข้าไม่มีความตื่นตัวทางการเมือง ร้อยละ ๔๐ มองว่า ไม่เป็นผู้ใฝ่รู้ด้านการต่างประเทศ ในขณะที่ร้อยละ ๖๐ มองว่า ไม่มีความรอบรู้ในด้านการต่างประเทศ

### ๓.๓ สรุปความเห็นต่อการทบทวนกระบวนการผลิตนักรุกทูตไทย และการศึกษาความเชี่ยวชาญ ความสามารถ และคุณสมบัติส่วนตัวของนักรุกทูตไทยแรกเข้า<sup>๑๑</sup>

๓.๓.๑ สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการเป็นหน่วยงานหลักในการ “ฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะทางการทูต การต่างประเทศ การเจรจา” ให้กับนักรุกทูตไทย แต่ก็ยังประสบข้อจำกัดที่สำคัญ ๓ ประการในการผลักดันให้นักรุกทูตไทยได้รับการพัฒนาไปสู่ ‘ความเป็นเลิศ’ ตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้ คือ (๑) งบประมาณ (๒) บุคลากร และ (๓) เงื่อนไขที่พอเพียงในการฝึกอบรม

๓.๓.๒ หากพิจารณาถึงข้อจำกัดข้างต้นน่าจะมาจากโครงสร้าง รูปแบบการบริหารจัดการ (รวมถึงทัศนคติที่มีต่อ) สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการที่ยังเป็นหน่วยงานราชการ ส่งผลให้องค์กรขาดความเป็นอิสระในเรื่องของงบประมาณและอัตลักษณ์ของการเป็นสถาบันทางวิชาการการทูตอย่างแท้จริง

๓.๓.๓ ผลโดยตรงที่ตามมาคือ นักรุกทูตไทยในระดับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการและชำนาญการที่ประจำการในกระทรวงการต่างประเทศ ซึ่งมีอัตราส่วนถึงร้อยละ ๔๑.๒๗ หรือเกือบครึ่งหนึ่งของนักรุกทูตทั้งหมดของไทยทั้งที่ประจำการในไทยและต่างประเทศจำนวนทั้งสิ้น ๑,๐๐๓ คน<sup>๑๒</sup> ในวันนี้จะมีความรู้เชี่ยวชาญและขีดความสามารถโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับ ‘ปานกลาง’ (หากไม่น้อยกว่านั้น)<sup>๑๓</sup> ซึ่งหากพิจารณาว่า สิ่งเหล่านี้คือ ‘ทุน’ ของการบริหารงานทางการทูตแล้ว ก็พออนุมานได้ว่า นักรุกทูตไทยในวันนี้มีความจำเป็นที่จะต้องได้รับการบ่มเพาะ สนับสนุน พัฒนาให้มี ‘ทุน’ ดังกล่าวที่เข้มข้นมากขึ้น

๓.๓.๔ พัฒนาการที่เกิดขึ้นในกระบวนการเรียนรู้ช่วงเปลี่ยนผ่านจากนักรุกทูตปฏิบัติการ ไปสู่นักรุกทูตชำนาญการ ยังไม่ชัดเจน ซึ่งอาจเป็นเพราะในช่วงการประจำการในต่างประเทศ นักรุกทูตไทยไม่ได้รับโอกาสหรือประสบการณ์หรือการฝึกฝนอบรมในสิ่งที่เป็น core competency ของนักรุกทูตเท่าที่ควร

๓.๓.๕ กระบวนการเน้นให้ข้าราชการเรียนรู้ฝึกฝนจากประสบการณ์ทำงานจริง (learning by doing หรือ on-the-job training) และใช้ระบบการฝึกฝน (apprenticeship) จากรุ่นสู่รุ่น ซึ่งเป็นจุดเด่นของกระทรวงการต่างประเทศมาโดยตลอด แม้ว่าจะยังเป็นกระบวนการประเพณีที่ทรงคุณค่าและต้องได้รับการรักษาไว้ แต่ก็ดูจะไม่เพียงพอแล้วกับการทูตยุคปัจจุบันหากพื้นฐานความรู้ของนักรุกทูตไม่ได้รับการบ่มเพาะที่เพียงพอและสอดคล้องกับสภาวะของการต่างประเทศที่เปลี่ยนแปลงไป

<sup>๑๑</sup> เป็นเพียงข้อสังเกตส่วนตัวของผู้เขียนรายงานบนพื้นฐานของการประเมินผลของการตอบแบบสอบถามข้างต้นซึ่งยังมีปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้องอีกมาก มิได้สะท้อนท่าทีหรือข้อประเมินทางการของกระทรวงการต่างประเทศในฐานะองค์กรที่เป็นกรณีศึกษา ซึ่งผู้เขียนเห็นว่า น่าจะมีประโยชน์อย่างยิ่งหากผลการศึกษานี้จะได้รับการการสำรวจในเชิงลึกและบนหลักการทางวิชาการภายใต้การกำกับของผู้เชี่ยวชาญน่าจะช่วยให้ผลการศึกษาในเรื่องนี้มีความสมบูรณ์มากขึ้น

<sup>๑๒</sup> ข้อมูลสำนักบริหารบุคคล กระทรวงการต่างประเทศ ณ วันที่ ๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๖

<sup>๑๓</sup> ปัจจัยอื่นที่ส่งผลต่อความรู้เชี่ยวชาญและขีดความสามารถของนักรุกทูตนั้น น่าจะ ได้แก่ ทัศนคติและบุคลิกส่วนบุคคล ความสามารถในการรับรู้ รวมไปถึงพื้นฐานระบบการศึกษาของนักรุกทูตแต่ละคน

### ๓.๔ แนวทางการยกระดับสถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการเป็น School of Diplomacy and Foreign Affairs

จากบทประเมินในข้อ ๓.๓ ผู้เขียนได้ตั้งสมมติฐานของการจัดตั้ง ‘โรงเรียนการทูต’ ในการพัฒนาฝีมือการทูตของไทยไปสู่ความเป็นเลิศทางการทูต (Diplomatic Excellence) หรือการให้ดำเนินการทางการทูตที่เป็นสากล (World Class Diplomatic Services) ซึ่งเป็นหัวใจของรายงานฉบับนี้ โดยแบ่งการศึกษาออกเป็น ๕ ส่วน คือ ประเด็นของความเป็นอิสระของสถาบัน ประเด็นของเนื้อหาการฝึกอบรมนักการทูต ประเด็นของโครงสร้างบุคลากร ประเด็นของการวัดค่าคุณสมบัติของนักการทูตที่ดี และตัวอย่างที่ดี (best practices) สรุปผลการศึกษาดังนี้

#### ๓.๔.๑ ความเป็นอิสระของสถาบัน

หัวใจสำคัญของการปรับเปลี่ยนสถานะและบทบาทของสถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการทางการทูตนั้นอยู่ที่ความสามารถในการบริหารจัดการที่เป็นอิสระในระดับหนึ่งโดยเฉพาะในเรื่องของการขับเคลื่อนทางวิชาการและความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการงบประมาณของตนเอง ในขณะที่หน่วยงานแม่หรือกระทรวงการต่างประเทศยังเป็นผู้กำกับนโยบายและทิศทางของสถาบัน

ผู้เขียนได้ศึกษากรณีเปรียบเทียบที่เกี่ยวข้องของไทยสำหรับความเป็นไปได้ในการแยกตัวหรือ ‘spin off’ สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการจากกระทรวงการต่างประเทศไปเป็น School of Diplomacy and Foreign Affairs และพบว่ามี ๓ แนวทางเลือกดังนี้

##### ๑) การจัดตั้งทุนหมุนเวียน

ทุนหมุนเวียน หมายถึง “กองทุนหรือทุนหมุนเวียน เงินทุนหรือเงินทุนหมุนเวียน ซึ่งเป็นเงินนอกงบประมาณประเภทหนึ่งที่ตั้งตามความจำเป็นของหน่วยงานของรัฐหรือตามนโยบายของรัฐบาล โดยอาศัยอำนาจของพระราชบัญญัติเงินคงคลัง พ.ศ. ๒๔๙๑ และที่แก้ไขเพิ่มเติม ที่บัญญัติไว้ ดังนี้ มาตรา ๓ ทุนหมุนเวียน หมายความว่า ทุนที่ตั้งขึ้นเพื่อกิจการซึ่งอนุญาตให้นำรายรับสมทบทุนไว้ใช้จ่ายได้ มาตรา ๑๒ การจ่ายเงินเป็นทุนหรือทุนหมุนเวียนเพื่อการใด ๆ ให้กระทำได้แต่โดยกฎหมาย”<sup>๑๔</sup> ทุนหมุนเวียนตั้งขึ้นเพื่อการดำเนินการซึ่งอนุญาตให้นำรายรับสมทบทุนไว้เป็นค่าใช้จ่าย ทุนหมุนเวียนช่วยให้เกิดความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการงบประมาณในเรื่องที่โดยปกติแล้วกลไกภาครัฐไม่สามารถดำเนินการได้ ซึ่งก็ต้องเป็นการดำเนินการในเรื่องที่จำเป็นและสำคัญ มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน

แนวทางการในการจัดตั้งทุนหมุนเวียนนั้น สามารถดำเนินการได้ ๒ ลักษณะ คือ จัดตั้งภายใต้ร่างกฎหมายเฉพาะ หรือ เสนอจัดตั้งภายใต้พระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี ทั้งนี้ ทุนหมุนเวียนมีอยู่ ๕ ประเภท ได้แก่ ทุนหมุนเวียนเพื่อการกักตุน ทุนหมุนเวียนเพื่อการจำหน่ายและการผลิต ทุนหมุนเวียนเพื่อการบริการ ทุนหมุนเวียนเพื่อการสงเคราะห์และสวัสดิการสังคม และทุนหมุนเวียนเพื่อการสนับสนุนส่งเสริม โดยในส่วนของทุนหมุนเวียนเพื่อการสนับสนุนส่งเสริมนี้มีวัตถุประสงค์ “เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมกิจกรรมต่าง ๆ ให้ได้มาซึ่งประโยชน์ของภาครัฐ

<sup>๑๔</sup> กรอบคู่มือการจัดตั้งทุนหมุนเวียนของทางราชการ (สำนักกำกับและพัฒนาระบบเงินนอกงบประมาณ กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง, กันยายน ๒๕๕๔), หน้า ๑.



และประชาชนส่วนรวม โดยไม่มุ่งหวังกำไร”<sup>๑๕</sup> ตัวอย่างทุนหมุนเวียนในประเภทนี้ที่สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการอาจศึกษาต่อไป คือ กองทุนสนับสนุนการวิจัย (สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย) กองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ) และ กองทุนเศรษฐกิจสร้างสรรค์ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ)

## ๒) การตราพระราชบัญญัติ

อีกแนวทางหนึ่งก็คือ การตราพระราชบัญญัติให้สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการแยกตัวออกมาเป็นองค์กรกึ่งอิสระภายใต้การสนับสนุนของกระทรวงการต่างประเทศ ซึ่งคล้ายคลึงกับกรณีการตั้งทุนหมุนเวียนก็คือ สถาบันที่จัดตั้งขึ้นใหม่สามารถบริหารจัดการงบประมาณของตนเอง แต่ก็สามารถตั้งขอการสนับสนุนงบประมาณจากภาครัฐได้ในเรื่องที่เกี่ยวข้องตามแต่ละตกลงไว้

ผู้เขียนศึกษากรณีของการจัดตั้งคณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน (กกพ.) ซึ่งเคยเป็นหน่วยงานระดับสำนักในกระทรวงพลังงาน ต่อมา ได้มีการตราพระราชบัญญัติการประกอบกิจการพลังงาน พ.ศ. ๒๕๕๐ เพื่อ “ปรับโครงสร้างการบริหารกิจการพลังงาน โดยแยกงานนโยบายงานกำกับดูแล และการประกอบกิจการพลังงานออกจากกัน เปิดโอกาสให้ภาคเอกชน ชุมชน และประชาชนมีส่วนร่วมและมีบทบาทมากขึ้น รวมทั้งให้การประกอบกิจการพลังงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีความมั่นคง มีปริมาณเพียงพอและทั่วถึงในราคาที่เป็นธรรมและมีคุณภาพได้มาตรฐาน ตอบสนองต่อความต้องการและการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนในด้านสังคมเศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม”<sup>๑๖</sup> ทั้งนี้ โดยมีสำนักงานคณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน (สกพ.) ทำหน้าที่เป็นฝ่ายเลขานุการของคณะกรรมการ

กรณีการจัดตั้ง กกพ. น่าจะเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับสถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการในการแยกตัวออกไปเป็น School of Diplomacy and Foreign Affairs ซึ่งถือเป็นการยกระดับให้สถาบันเป็นองค์กรทางวิชาการเต็มตัว มีบอร์ดผู้บริหารขึ้นมาชุดหนึ่งที่จะประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิ นักวิชาการ อดีตนักการทูตผู้เชี่ยวชาญ รวมทั้งข้าราชการประจำ โดยทำงานร่วมกับกระทรวงการต่างประเทศอย่างใกล้ชิดรวมทั้งรับการสนับสนุนที่จำเป็น แต่ก็มีอิสระอย่างสมบูรณ์ในการบริหารจัดการ การหารายได้จากการเรียนการสอนและวิทยบริการของสถาบัน โดยมีอำนาจหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายจัดตั้ง ทั้งนี้ ผู้เขียนได้สัมภาษณ์นายกวิน ทังสุพานิช เลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน และพบว่า การแยกตัวออกมาจากกระทรวงพลังงานของ กกพ. ทำให้เกิดความยืดหยุ่นอย่างมากในการบริหารจัดการงบประมาณ ในขณะที่ กกพ. ก็ดำเนินการภายใต้กระบวนการตรวจสอบและรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณต่อภาครัฐตามระเบียบราชการที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน การที่ กกพ. แยกตัวออกมาเป็นองค์กรกึ่งอิสระช่วยให้ภาครัฐไม่ต้องยุ่งเกี่ยวกับการตัดสินใจในเรื่องสำคัญที่เกี่ยวข้องกับมหาชน อาทิ การกำหนดค่าใช้ไฟฟ้า ซึ่งในอดีตเป็นเรื่องที่รัฐบาลระมัดระวังเพราะกระทบฐานเสียงทางการเมือง ซึ่งก็สวนทางกับกลไกทางธุรกิจ<sup>๑๗</sup>

<sup>๑๕</sup> เฟิ่งอ๋าง, หน้า ๑๐ - ๑๑.

<sup>๑๖</sup> ข้อมูลจากเว็บไซต์ของคณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน, สืบค้นเมื่อวันที่ ๗ กรกฎาคม ๒๕๕๖.

<sup>๑๗</sup> สัมภาษณ์ นายกวิน ทังสุพานิช, เลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน, ๔ กรกฎาคม ๒๕๕๖.

๓) การตราพระราชกฤษฎีกาตามพระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. ๒๕๔๒

แนวทางที่สามก็คือ การยกระดับสถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์ วัชรปการ เป็นองค์การมหาชน ซึ่งก็สามารถทำได้โดยอาศัยอำนาจของฝ่ายบริหารภายใต้พระราชบัญญัติ องค์การมหาชน พ.ศ. ๒๕๔๒ โดยในมาตรา ๕ ของพระราชบัญญัติดังกล่าวนี้ ได้ให้คำจำกัดความ ของวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งองค์การมหาชนว่า “เพื่อจัดทำบริการสาธารณะและมีความเหมาะสมที่ จะจัดตั้งหน่วยงานบริหารขึ้นใหม่แตกต่างไปจากส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจ โดยมีความมุ่งหมายให้มี การใช้ประโยชน์ทรัพยากรและบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด จะจัดตั้งเป็นองค์การมหาชน โดย ตราเป็นพระราชกฤษฎีกาตามพระราชบัญญัตินี้ก็ได้” โดยทั้งนี้ “กิจการอันเป็นบริการสาธารณะที่จะ จัดตั้งองค์การมหาชนตามวรรคหนึ่ง ได้แก่ การรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา การศึกษาอบรมและพัฒนาเจ้าหน้าที่ของรัฐ การทะนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม การพัฒนาและ ส่งเสริมการกีฬา การส่งเสริมและสนับสนุนการศึกษาและวิจัย การถ่ายทอดและพัฒนาวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติ การบริการทางการแพทย์ และ สาธารณสุข การสังคมสงเคราะห์ การอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน หรือ การดำเนินการอันเป็น สาธารณประโยชน์อื่นใด ทั้งนี้ โดยต้องไม่เป็นกิจการที่มีวัตถุประสงค์เพื่อแสวงหากำไรเป็นหลัก”<sup>๑๘</sup>

#### ๓.๔.๒ เนื้อหาการฝึกอบรมนักการทูต

Dietrich Kappeler เขียนไว้ว่า

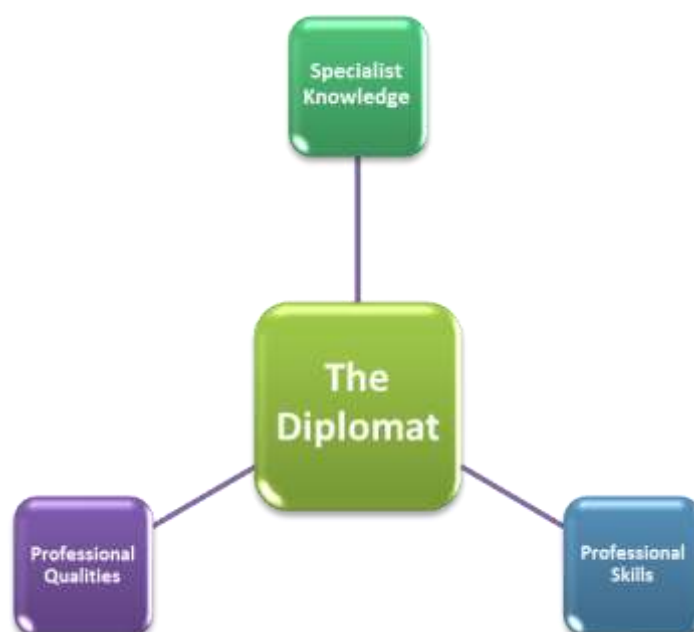
*“For a long time it was held that a diplomat is born as such and that it is impossible to produce a diplomat by training. This view was based on a lack of distinction between personal characteristics and qualities of the diplomat on one hand, and the knowledge and skills he needs to do his job on the other. Whereas the first are indeed part of the physical and mental makeup a person is born with, the second can be and must be taught. The days when any well-born and well-bred dilettante of great personal charm could handle diplomatic business as a result of these in-born and in-bred qualities are long past, if they ever truly existed.”*<sup>๑๙</sup>

ข้อเขียนข้างต้นแสดงให้เห็นว่า การฝึกอบรมนักการทูตเป็นขั้นตอนที่สำคัญยิ่งใน การทูตร่วมสมัย คำกล่าวที่ว่า เขา ‘เกิดมาเป็นนักการทูต’ อาจเป็นวิธีคิดที่ล้าสมัย ในยุคปัจจุบันที่ สถาปัตยกรรมความสัมพันธ์ระหว่างประเทศมีความสลับซับซ้อนก็จำเป็นที่จะต้องมึ้นักการทูตที่ได้รับ การฝึกฝนที่เข้มข้นเพียงพอที่จะตอบสนองต่อสถานการณ์ที่ ดร.สุวิทย์ เรียกว่า ‘Liquid Modernity’ ซึ่งมีระดับความไม่แน่นอน และความซับซ้อนมากขึ้นได้ แต่ผู้เขียนก็เห็นว่า คำว่า ‘นักการทูต’ นั้นกิน

<sup>๑๘</sup> พระราชบัญญัติ องค์การมหาชน พ.ศ. ๒๕๔๒ (ราชกิจจานุเบกษา เล่ม ๑๑๖ ตอนที่ ๙ ก, ๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๔๒), หน้า ๖.

<sup>๑๙</sup> Dietrich Kappeler, *Knowledge management and diplomatic training - new approaches for training institutions* (Diplomatic Studies Programme, Graduate Institute of International Studies, 2002), retrieved on July 3, 2013 from <http://www.diplomacy.edu/resources/general/knowledge-management-and-diplomatic-training-new-approaches-training-institutions>.

ความหมายมากกว่าผู้ที่มีความรู้เชี่ยวชาญและขีดความสามารถในเชิงการทูต แต่รวมถึงผู้ที่มีบุคลิกลักษณะ ความเป็นผู้นำ ทักษะคติ กิริยามารยาท จริยธรรม ความแนบเนียน รวมไปถึงความสามารถในการแสดงออกทางอารมณ์ที่สนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ทางการทูตได้อย่างมีประสิทธิภาพ R.G. Feltham ได้เขียนถึงความหมายของคำว่า ‘diplomat’ ไว้ว่า นักการทูตไม่เพียงแต่จำเป็นที่จะต้องมีความรู้ (attributes) ในระดับพื้นฐานเดียวกับที่ทำให้เพื่อนร่วมชาติของเขาเป็นนักธุรกิจ ผู้บริหาร และข้าราชการที่ประสบความสำเร็จ แต่เขาต้องเชี่ยวชาญในมิติที่ลึกไปกว่านั้น เขาต้องเข้าใจประเทศอื่น วัฒนธรรมอื่น สังคมอื่น ต้องเข้าใจว่าสิ่งใดทำให้สังคมภายนอกอยู่ร่วมกันได้ เขาต้อง ‘ชอบ’ และต้องมีความสนใจที่แท้จริงในชีวิตของผู้คน<sup>๒๐</sup> Feltham มองว่า นักการทูตจะต้องมีความรู้พื้นฐาน ๓ ประการ คือ ความรู้เชี่ยวชาญ (specialist knowledge) ทักษะทางวิชาชีพ (professional skills) และคุณสมบัติทางวิชาชีพ (professional qualities) ที่เป็นแนวทางที่ผู้เขียนได้สร้างแบบสอบถามขึ้นตามข้อ ๓.๒ ดังนี้



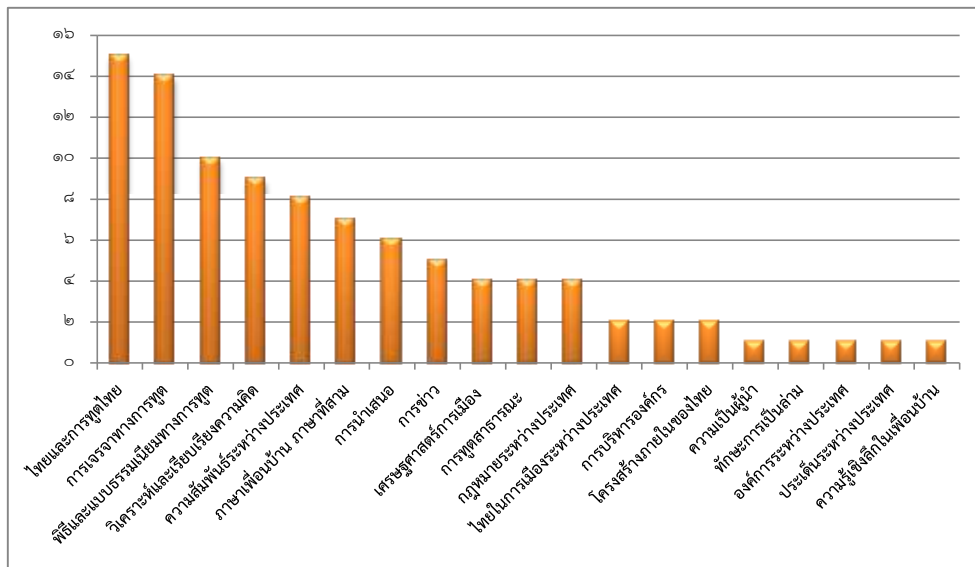
**แผนภูมิที่ ๕** แสดงความสัมพันธ์ของคุณลักษณะและองค์ความรู้ของนักการทูตตามแนวคิดของ R.G. Feltham

<sup>๒๐</sup> Feltham, R.G., *Diplomatic Handbook*, pp. 25-26.



แผนภูมิที่ ๒ แสดงความสัมพันธ์ของคุณลักษณะและองค์ความรู้ของนักการทูตตามแนวคิดของ R.G. Feltham

ในคำถามปลายเปิดที่สอบถามกลุ่มตัวอย่างทุกระดับในข้อ ๓.๒ ผู้เขียนถามว่า วิชา หรือเนื้อหาที่ผู้ตอบคิดว่า ในกรณีที่สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการได้รับการยกระดับไป เป็น School of Diplomacy and Foreign Affairs ควรจะให้ความสำคัญเป็นพิเศษคือเรื่องใด โดยมี คำตอบทั้งหมด ๔๗ คำตอบ (ผู้ตอบสามารถตอบได้มากกว่า ๑ คำตอบ) จัดหมวดหมู่ได้ดังนี้



แผนภูมิที่ ๗ แสดงความเห็นเกี่ยวกับวิชาหรือเนื้อหาที่นักการทูตของกระทรวงการต่างประเทศในระดับปฏิบัติการ ชำนาญการ และอำนวยการต้น เห็นควรให้ความสำคัญเป็นพิเศษ

.จากแนวคิดและข้อมูลข้างต้น การจัดองค์ความรู้ใน School of Diplomacy and Foreign Affairs ของไทยน่าจะสรุปได้ตามนี้

ตารางที่ ๕ สรุปเนื้อหาวิชาขั้นพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการฝึกอบรมนักการทูตไทย

Specialist Knowledge	Professional Skills	Professional Qualities
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความรู้เกี่ยวกับประวัติศาสตร์ไทยและโครงสร้างทางการเมือง</li> <li>- การทูตไทย</li> <li>- ความรู้เชิงลึกเกี่ยวกับประเทศเพื่อนบ้านและอาเซียน</li> <li>- ภาษาประเทศเพื่อนบ้าน</li> <li>- ภาษาที่สาม</li> <li>- แบบธรรมเนียม พิธี และกลไกทางการทูต</li> <li>- ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ</li> <li>- องค์การระหว่างประเทศและประเด็นในการเมืองโลก</li> <li>- เศรษฐกิจการเมืองระหว่างประเทศ</li> <li>- กฎหมายระหว่างประเทศ</li> <li>- การทูตเชิงวัฒนธรรม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การเจรจา</li> <li>- การสังเกต รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ และรายงาน</li> <li>- เทคนิคการนำเสนอ การพูดในที่สาธารณะ การเขียนสุนทรพจน์</li> <li>- การบริหารองค์กร และการบริหารงานในคณะทูต</li> <li>- การสื่อสารทางการทูต</li> <li>- การกงสุล</li> <li>- การทูตเชิงสาธารณะ</li> <li>- งานข่าว</li> <li>- ทักษะการทำหน้าที่ล่าม</li> <li>- มารยาทไทยและขนบธรรมเนียมพหุสังคม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การตื่นตัว ติดตามข่าวสาร ความเคลื่อนไหวรอบด้าน</li> <li>- การทำงานเป็นทีม</li> <li>- การสร้างและฝึกฝนภาวะผู้นำ</li> <li>- การวางแผนและกำหนดยุทธศาสตร์</li> <li>- สมาธิ และการควบคุมอารมณ์</li> <li>- กิริยา มารยาท การเข้าสังคม</li> </ul>

### ๓.๔.๓ โครงสร้างบุคลากร

การยกระดับสถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการไปเป็น School of Diplomacy and Foreign Affairs ไม่ว่าจะผ่านกระบวนการทางเลือกใดในข้อ ๓.๔.๑ ก็จะเป็นโอกาสให้สถาบันดังกล่าวนี้มีลักษณะและการบริหารจัดการองค์กรที่เป็นสถาบันทางวิชาการมากขึ้น และจะเปิดโอกาสให้มีการปรับโครงสร้างด้านบุคลากรของสถาบันครั้งสำคัญดังนี้

#### ๑) บอร์ดบริหาร

การแยกตัวเป็นองค์กรกึ่งอิสระจะเปิดโอกาสให้สถาบันสามารถจัดตั้งบอร์ดบริหารขึ้นมาคณะหนึ่งเพื่อกำกับนโยบายและทิศทางการขับเคลื่อนองค์กร เช่น หากจัดตั้งในรูปกองทุนหมุนเวียนในลักษณะเดียวกับกองทุนสนับสนุนงานวิจัย (สกว.) ก็อาจจัดตั้งบอร์ดบริหารในรูปของคณะกรรมการนโยบายกองทุน หากจัดตั้งในรูปของการตราพระราชบัญญัติในลักษณะเดียวกับคณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน (กกพ.) หรือในรูปขององค์การมหาชน ก็สามารถจัดตั้งคณะกรรมการบริหารขึ้นมาชุดหนึ่งได้เช่นเดียวกัน โดยองค์ประกอบของบอร์ดบริหารจะมาจากผู้ทรงคุณวุฒิ นักวิชาการ อดีตนักการทูตผู้เชี่ยวชาญ และข้าราชการประจำ ในกรณีนี้ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศอาจเป็นประธานกรรมการ ปลัดกระทรวงการต่างประเทศเป็น กรรมการ และผู้อำนวยการสถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการสามารถเป็นกรรมการและเลขานุการโดย

ตำแหน่ง เช่น คณะกรรมการสถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา (กระทรวงศึกษาธิการ) คณะกรรมการศูนย์มานุษยวิทยาสิรินธร (กระทรวงวัฒนธรรม) คณะกรรมการสำนักงานเทคโนโลยี อวกาศและและภูมิสารสนเทศ (กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี)<sup>๒๑</sup>

๒) เจ้าหน้าที่อาวุโสขององค์กรด้านข้อมูลและองค์ความรู้ทางการทูต (Diplomatic Knowledge and Information Officer: DKIO)

ในแนวคิดทฤษฎี Knowledge Management and Diplomacy นั้น Dr. Jovan Kurbalija เห็นว่า โมเดลการมีผู้ประสานงานในแง่องค์ความรู้เป็นแนวทางที่ประสบความสำเร็จมาแล้วในภาคเอกชน โดยในแนวทางของการจัดการองค์ความรู้ทางการทูตนั้น DKIO สามารถดำเนินบทบาทหลักในการประสานงานและขับเคลื่อนกิจกรรมในสถาบัน Kurbalija เห็นว่า DKIO ในอุดมคติจะต้องมีคุณสมบัติที่สามารถเข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรม มีความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคล มีความรู้ในเทคโนโลยีสารสนเทศ และมีความกระตือรือร้นที่จะแสดงความเห็นที่แตกต่าง บุคคลที่เหมาะสมจะดำรงตำแหน่ง DKIO นั้นควรเป็นผู้ที่ดำรงตำแหน่งระดับสูงในกระทรวงการต่างประเทศ และมีประสบการณ์ที่หลากหลาย

ในระบบของกระทรวงการต่างประเทศของไทยนั้น บุคคลที่สามารถทำหน้าที่ DKIO ตามแนวคิดของ Kurbalija อาจเป็นผู้บริหารในระดับบริหาร (สูง) เช่น ในระดับของเอกอัครราชทูตประจำกระทรวงฯ เป็นต้น

๓) นักการทูตผู้เชี่ยวชาญที่เกษียณอายุแล้ว

ดร. ธีรวัฒน์เห็นว่า อดีตเอกอัครราชทูตหลายคนเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่ายิ่งต่อระบบราชการ โดยเฉพาะความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง เครือข่ายทางการทูตและในสังคม การนำบุคคลเหล่านี้กลับเข้ามาในวงการทูตจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการถ่ายทอดกระบวนการสร้างและสานธรรมเนียมประเพณีที่ดีของการทูตไทยจากบุคคลรุ่นก่อนไปสู่คนรุ่นใหม่<sup>๒๒</sup> แนวคิดดังกล่าวก็ได้รับการสนับสนุนในงานเขียน Knowledge Management and Diplomacy ของ Dr. Jovan Kurbalija ซึ่งเขาเปรียบเทียบการที่ระบบราชการปล่อยให้ผู้เชี่ยวชาญทางการทูตเกษียณอายุโดยที่ไม่ได้ใช้ประโยชน์จากประสบการณ์ของคนเหล่านั้นอีกเป็นเสมือนการสร้างความเสี่ยงทางการเงิน (financial loss) ให้แก่ระบบ ในขณะเดียวกัน นักการทูตที่เกษียณแล้วก็มักจะไม่ต้องการอยู่เฉยเพราะวิชาชีพทางการทูตเป็นงานเฉพาะทางที่ใช้ความมุ่งมั่นส่วนตัว (personal commitment) มาก ดังนั้น การนำนักการทูตผู้เชี่ยวชาญกลับเข้ามามีส่วนในกระบวนการสร้างองค์ความรู้ทางการทูตจึงเป็นเสมือน ‘win-win situation’ สำหรับทุกฝ่าย

นักการทูตผู้เชี่ยวชาญเหล่านี้ นอกจากจะช่วยงานในเรื่องของการสร้างองค์ความรู้ให้กับข้าราชการรุ่นใหม่แล้ว ยังสามารถทำหน้าที่เป็น think tank ให้กับรัฐบาลและกระทรวงการต่างประเทศในเรื่องที่เขาเหล่านั้นมีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางได้อีกด้วย นอกจากนี้ ยังสามารถทำหน้าที่ในฐานะทูตพิเศษ (special envoy) ให้กับรัฐบาล ในประเด็นเฉพาะเรื่องที่มีความสำคัญ เช่น

<sup>๒๑</sup> ข้อมูลจากเว็บไซต์ของ ก.พ.ร.: องค์กรมหาชนและหน่วยงานของรัฐรูปแบบอื่นที่ไม่ใช่ส่วนราชการ, สืบค้นเมื่อวันที่ ๗ กรกฎาคม ๒๕๕๖, แหล่งที่มา: <http://po.opdc.go.th/index.php>.

<sup>๒๒</sup> สัมภาษณ์ ดร. ธีรวัฒน์ ภูมิจิตร, ผู้อำนวยการสถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ, ๑ กรกฎาคม ๒๕๕๖.

วิทยาศาสตร์ สิ่งแวดล้อม การแก้ไขความขัดแย้ง เป็นต้น ซึ่งเป็นแนวทางที่หลายประเทศในเอเชีย นำมาใช้มากขึ้นโดยเฉพาะญี่ปุ่นและสาธารณรัฐเกาหลี

#### ๔) นักการทูตในระดับชำนาญการ และชำนาญการพิเศษ

จากผลการศึกษาตามข้อ ๓.๑ จะเห็นว่า สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการยังขาดบุคลากรสายการทูตในระดับกลาง (mid-level) ที่จะช่วยขับเคลื่อนและเชื่อมโยงองค์กรกับกระทรวงการต่างประเทศ การปรับเปลี่ยนสถานะให้เป็นองค์กรกึ่งอิสระจะช่วยเปิดทางให้สถาบันสามารถสร้างตำแหน่งบริหารทางวิชาการ เช่น รองคณบดี หัวหน้าภาควิชา ให้กับนักการทูตชำนาญการ นักการทูตชำนาญการพิเศษได้ โดยอาจทำสัญญาในลักษณะปีต่อปี ที่ไม่กระทบต่อเส้นทางอาชีพทางราชการ



แผนภูมิที่ ๘ แสดงโครงสร้างความสัมพันธ์บุคลากรของ School of Diplomacy and Foreign Affairs

#### ๓.๔.๔ การวัดค่าคุณสมบัติของนักการทูตที่ดี

ตามที่กล่าวไว้ในบทที่ ๒ ผู้เขียนได้ศึกษาวิถีคิดของ Billy Beane ผู้จัดการทั่วไปของทีมเบสบอล Oakland Athletics หรือ the A's ที่ชี้ว่า การเลือกผู้เล่นที่เหมาะสมสำหรับทีมไม่ควรมองเพียงแค่คุณลักษณะภายนอก เพราะเป็นวิถีคิดที่ไม่รัดกุม แต่ต้องตั้งอยู่บนแนวทางการศึกษาค้นคว้าและวิเคราะห์อย่างถี่ถ้วนว่า ผู้เล่นคนนั้นมีส่วนกับเกมที่เล่นเพียงใด ความสามารถเขามีส่วนสร้างชัยชนะให้กับทีมหรือไม่ แนวคิดถูกเรียกกันในภายหลังว่าการ 'Reinventing Baseball' ซึ่งเป็น



การปฏิวัติวิธีคิดและรื้อปรัชญาการสร้างทีมเบสบอลอย่างที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อนในวงการเบสบอลของสหรัฐอเมริกา

ปรัชญาข้างต้นสามารถนำมาปรับใช้กับกระบวนการคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการเป็นนักการทูตของไทยในอนาคตผ่านกระบวนการบ่มเพาะและติดตามวิเคราะห์ ‘พฤติกรรมทางการทูต’ ในโรงเรียนการทูตหรือ School of Diplomacy and Foreign Affairs นี้ เพราะข้อจำกัดในระบบปัจจุบันก็คือ กระบวนการสอบเข้ารับราชการเป็นนักการทูตทั้งข้อเขียนและสัมภาษณ์สามารถวัดความรู้และทักษะในระดับที่แทบจะเรียกได้ว่าผิวเผินมาก เพราะเกณฑ์มาตรฐานหรือ benchmark ที่ใช้อยู่ไปผูกติดกับสิ่งที่ Beane เรียกว่าเป็น ‘physical tools’ ภายนอก เช่น ความสามารถด้านภาษา ผลการเรียน รูปลักษณ์ภายนอก เป็นต้น ซึ่งอาจไม่มีความรัดกุมเพียงพอ

David P. Norton นักวิจัยและประธานบริษัท Balanced Scorecard Collaborative, Inc. ในสหรัฐฯ เขียนไว้ว่า “ทุนมนุษย์ (human capital - ผู้เขียน) ก็เป็นสินทรัพย์ชนิดหนึ่ง (แต่) เป็นสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน (intangible asset) ซึ่งตามปกติแล้วไม่สามารถวัดเทียบเป็นมูลค่าทางธุรกิจได้ แต่ในที่สุดก็จะสามารถที่จะแปลงสภาพให้กลายเป็นสินทรัพย์ที่สามารถวัดเทียบมูลค่าออกมาได้ และยังสามารถทำให้มีสภาพคล่องได้อีกต่างหาก” Norton มองว่า สินทรัพย์ในรูปของทุนมนุษย์นี้จะมีค่าก็ต่อเมื่อมีความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กับกลยุทธ์ขององค์กร บุคลากรที่สนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กรย่อมมี ‘มูลค่า’ ที่มากกว่าบรรดาบุคลากรที่ไม่สนับสนุนกลยุทธ์ และ “ความพร้อมในเชิงกลยุทธ์นั้น พอที่จะเปรียบเทียบได้เสมือนกับการมีสภาพคล่อง สถานะของความพร้อมยิ่งสูงเท่าใดสินทรัพย์ที่ไม่สามารถวัดเทียบเป็นมูลค่าได้ (คือ ทุนมนุษย์ - ผู้เขียน) ก็ยังสามารถที่จะแปลงสภาพไปเป็นสินทรัพย์ที่สามารถวัดเทียบเป็นมูลค่าทางธุรกิจได้เร็วขึ้นเท่านั้น”

ในแง่ของการวัดค่าบุคลากร Norton ได้แบ่งกลุ่ม ‘สินทรัพย์’ หรือทุนมนุษย์นี้ ออกเป็น ๒ ประเภท ๕ เกณฑ์ คือ สินทรัพย์ระยะสั้น และสินทรัพย์ระยะยาว

สินทรัพย์ระยะสั้น ประกอบด้วย (๑) ทักษะและสมรรถนะเชิงกลยุทธ์ และ (๒) ภาวะผู้นำ ซึ่งเป็น “สินทรัพย์ที่มีผลกระทบโดยตรงต่อกลยุทธ์ และส่งผลกระทบที่เร็วที่สุดต่อการสร้างมูลค่า” เทียบได้กับการสร้างสภาพคล่อง

สินทรัพย์ระยะยาว ประกอบด้วย (๓) วัฒนธรรมองค์กร / การตระหนักรู้เชิงกลยุทธ์ (๔) การปรับทิศทางให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ และ (๕) การบูรณาการเชิงกลยุทธ์ ซึ่ง “ล้วนเป็นองค์ประกอบของตัวโครงสร้าง (บรรยากาศการทำงานในองค์กร) ที่สนับสนุนการพัฒนาและการใช้ประโยชน์ของทุนมนุษย์ในระยะยาว”<sup>๒๓</sup>

แนวคิดการวัดค่าบุคลากรโดยใช้หลักเกณฑ์ทั้ง ๕ นั้น ชี้ให้เห็นสมการที่สำคัญในการวัดค่าบุคลากรนักการทูต กล่าวคือ นักการทูตก็เปรียบเสมือน ‘สินทรัพย์’ ของการดำเนินภารกิจด้านนโยบายการต่างประเทศ ในทางการทูตตามหลักคิดของ Feltham นั้น ความรู้เชี่ยวชาญ (specialist knowledge) และทักษะทางวิชาชีพ (professional skills) ก็เปรียบเสมือน ‘สินทรัพย์’ ระยะสั้นที่จะสร้างความสำเร็จให้ที่จะส่งผลในทันทีต่อการปฏิบัติภารกิจทางการทูต ในขณะที่หลัก

<sup>๒๓</sup> พิพัฒน์ ก้องกิจกุล, ทุนมนุษย์, แปลและเรียบเรียงจาก Human Capital (Harvard Business Review) โดย Robert S. Kaplan, David P. Norton, Janice Koch, Cassandra A. Frangos, (กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, ๒๕๔๘), หน้า ๓๙ - ๔๑.

คุณสมบัติทางวิชาชีพ (professional qualities) ก็เป็นทั้ง ‘สินทรัพย์ระยะสั้น’ คือการมีภาวะผู้นำ และ ‘สินทรัพย์ระยะยาว’ คือในเรื่องของการทำงานเป็นทีม การเป็นผู้รอบรู้และต้องใฝ่รู้ การใช้สามัญสำนึก ที่ก็ต้องเข้าใจถึงการวางแผนและกำหนดยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นเรื่องของการมีส่วนร่วมใน ‘โครงสร้าง’ ขององค์กร ในที่นี้ก็คือ กระทรวงการต่างประเทศและในภาพใหญ่ก็คือการเป็นส่วนหนึ่งของโครงสร้างในระบบราชการไทย นั่นเอง

หากวิธีการรับนักเรียนทูตที่ปฏิบัตินี้ได้รับการปรับปรุงใหม่ และแทนที่ด้วยการรับนักเรียน นักศึกษา เข้ามาศึกษาในโรงเรียนการทูตก่อนอย่างเป็นระบบ เน้นในกลุ่มนักเรียนจบมัธยมปลาย ตรงกับช่วงอายุ ๑๖ - ๒๐ ปี ซึ่งในแง่ของการเรียนรู้ตามแนวคิดของ R. Bernard Lovell นักวิชาการศึกษาชาวอังกฤษ ก็จะได้เป็นวัยที่พร้อมสำหรับการศึกษาขั้นสูง เพราะเป็นช่วงรอยต่อ “ระหว่างวัยรุ่นสู่ขั้นตอนการเป็นผู้ใหญ่ ยังอยู่ในช่วงการเรียนรู้ทั้งในระบบและนอกระบบ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสภาพสังคมก็จะมีการเปลี่ยนแปลงบทบาทในการพึ่งพา พ่อ แม่ หรือผู้ปกครอง ไปสู่ลักษณะเป็นตัวของตัวเองมากขึ้น มีความคิดสร้างสรรค์ ชอบเข้าสังคม และมักยึดถืออุดมคติ”<sup>๒๔</sup> แนวทางที่น่าจะเหมาะสมก็คือ การจัดการศึกษาองค์ความรู้ทางการทูตในหลักสูตรปริญญาตรี (undergraduate) ใช้เวลาประมาณ ๔ ปี ซึ่งก็จะเป็นวัยที่เหมาะสมที่ ‘นักเรียนการทูต’ เหล่านี้จะเข้ากระบวนการศึกษาองค์ความรู้ทางการทูต การหล่อหลอมพฤติกรรมทางสังคม รวมไปถึงกระบวนการปรับทัศนคติและคุณสมบัติส่วนบุคคลด้วย

(อีกโมเดลหนึ่งซึ่งก็เริ่มใช้ที่ Korea National Diplomatic Academy (KNDA) ของสาธารณรัฐเกาหลีก็คือ การนำหลักสูตร Basic Courses for Foreign-Service Officer Candidates ระยะ ๑ ปี มาเป็นขั้นตอนสุดท้ายในกระบวนการคัดเลือกนักเรียนการทูต (Diplomat Recruitment Process) โดยนำไปแทนที่ระบบการสอบ (Foreign-Service Exam Process) แบบเดิม ซึ่งหลักสูตรใหม่นี้ มีเป้าหมายเพื่อปลูกฝังขีดความสามารถของ ‘future global leaders’ ซึ่งรวมถึงค่านิยมพื้นฐานของการเป็นข้าราชการ มุมมองที่เหมาะสมเกี่ยวกับประเทศของตน การคิดแบบมียุทธศาสตร์ ความรู้ทางวิชาชีพ และความยืดหยุ่นในทักษะการสื่อสาร<sup>๒๕</sup> แนวทางนี้ก็เช่นตัวอย่างหนึ่งที่กระทรวงการต่างประเทศหันมาให้ความสำคัญกับการให้เวลาที่จะบ่มเพาะองค์ความรู้ ในขณะที่ก็สามารถวิเคราะห์คุณภาพของผู้สมัครนักเรียนการทูตได้ลึกซึ้งและใกล้ชิด แทนการใช้ระบบการสอบข้อเขียนแบบเดิม)

ด้วยโมเดลของ School of Diplomacy and Foreign Affairs นี้ สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการจะมีหน้าที่ไม่เพียงแต่การให้วิทยบริการในด้านองค์ความรู้ทางการทูตเท่านั้น แต่รวมถึงการเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญยิ่งของกระบวนการกลั่นกรองคัดเลือกบุคลากรเข้ารับราชการเป็นนักเรียนการทูตในขั้นสุดท้ายของกระบวนการศึกษาเล่าเรียนด้วย ภายใต้กระบวนการคิดเหล่านี้ กระทรวงการต่างประเทศก็น่าจะสามารถวิเคราะห์ศึกษาเพื่อวัดค่าบุคลากรตามเกณฑ์ได้อย่างละเอียดลึกซึ้งเป็นระบบมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะในแง่ของการเป็น ‘สินทรัพย์’ ว่า บุคคล (candidate)

<sup>๒๔</sup> เอกสารสาระหลักการและแนวคิดประกอบการดำเนินงาน กศน.: คัมภีร์ กศน. (สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย, สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการ, กุมภาพันธ์ ๒๕๕๒), หน้า ๑๑๔.

<sup>๒๕</sup> Education and Training (Korea National Diplomatic Academy (KNDA), 2012), p. 8.

ใดในกลุ่มนี้ที่มีความเหมาะสมที่จะรับเข้ามาเป็นนักการทูตในที่สุด ที่สำคัญคือ เขาผู้นั้นจะต้องเป็น ‘ทุนมนุษย์’ ที่จะเข้ามาช่วยทั้งในการสร้าง ‘สภาพคล่อง’ ในการดำเนินกลยุทธ์ด้านการทูตและการต่างประเทศ และในการทำหน้าที่เป็นองค์ประกอบที่เป็นประโยชน์ต่อโครงสร้างการทำงานในองค์กรที่สนับสนุนการพัฒนาและการใช้ประโยชน์ของทุนมนุษย์ในระยะยาวตามแนวทางของ Norton ผลสัมฤทธิ์ของแนวคิดใหม่นี้จะส่งผลโดยตรงต่อเนื่องถึงคุณภาพของนักการทูตและการดำเนินนโยบายต่างประเทศของไทยในระยะยาว ซึ่งผู้เขียนเรียกว่า เป็นการ ‘reinventing diplomacy’ ของไทยขึ้นมาใหม่ให้พร้อมรับกับความท้าทายที่สลับซับซ้อนในโลกของการทูตยุคปัจจุบัน



แผนภูมิที่ ๙ แนวคิดใหม่ในกระบวนการคัดเลือกบุคคลเข้าเป็นนักการทูตของไทยผ่าน School of Diplomacy and Foreign Affairs

### ๓.๔.๕ ตัวอย่างที่ดี (best practices)

การศึกษานี้ได้สำรวจแนวทางการฝึกอบรมนักการทูตของบางประเทศที่เป็นไปในทิศทางหรือสอดคล้องกับแนวทางการศึกษาที่กล่าวมาข้างต้น และสามารถเป็นตัวอย่างที่ดี (best practices) ให้กับไทยได้ ๓ ตัวอย่างโดยสังเขปดังนี้

#### ๑) Foreign Service Institute (FSI) สาธารณรัฐอินเดีย

ก่อตั้งขึ้นในปี ๒๕๒๙ โดยมีวัตถุประสงค์พื้นฐานเพื่อดำเนินการ (cater) ฝึกอบรมแบบมืออาชีพให้กับนักการทูตของกระทรวงการต่างประเทศอินเดีย ต่อมา FSI ได้ขยายกิจกรรมครอบคลุมหลักสูตรสำหรับนักการทูตและเจ้าหน้าที่ในทุกระดับของกระทรวงการต่างประเทศ รวมถึงข้าราชการจากส่วนราชการอื่นด้วย

สำหรับนักการทูตแรกเข้าหรือทดลองงาน (probationers) นั้น เป้าหมายหลักของการฝึกอบรมก็เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับภารกิจที่หลากหลายทางการทูต ทั้งในอินเดียและใน

ระหว่างการประชุมในคณะทูต โดยใช้หลักสูตร Comprehensive Training Programme เป็นเวลา ๑ ปี แบ่งเป็นโมดูลองค์ความรู้ต่าง ๆ ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศและนโยบายต่างประเทศ การป้องกันประเทศและความมั่นคง เศรษฐศาสตร์การทูต กฎหมายระหว่างประเทศ กิจการรัฐสภา การทูตเชิงวัฒนธรรม พิธีการทูตและการกงสุล นอกจากนี้ ยังมีโมดูลที่เกี่ยวกับทักษะการใช้งาน เช่น งานบริหารและบัญชี ทักษะการสื่อสาร ทักษะการนำเสนอ และสื่อมวลชนสัมพันธ์ โดยผ่านรูปแบบการฝึกอบรมในลักษณะต่าง ๆ ได้แก่ การเรียนการสอนในชั้นเรียน การสัมมนา การฝึกภาคปฏิบัติ การส่งไปสังเกตการทำงานในส่วนราชการและองค์กรต่าง ๆ รวมทั้งการศึกษาดูงานที่คณะทูตของอินเดียในประเทศเพื่อนบ้าน

๒) Instituto Rio Branco (IRB) สาธารณรัฐบราซิล

ก่อตั้งขึ้นในปี ๒๔๘๘ มีหน้าที่ในการคัดเลือกและฝึกอบรมนักการทูตของบราซิล โดยผู้สมัครจะต้องผ่านการสอบเข้าสำหรับวิชาชีพนักการทูต (Entrance Examination for Diplomatic Career) ซึ่งจัดโดย IRB ร่วมกับมหาวิทยาลัย Brasilia (UNB) IRB มีลักษณะการบริหารจัดการที่เป็นสถาบันทางวิชาการที่เต็มรูปแบบ โดยหลังจากผ่านการสอบเข้าแล้ว นักเรียนจะเข้ารับการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือ undergraduate เป็นเวลา ๓ ปีการศึกษา (semesters) หากผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ก็จะได้รับการบรรจุเข้าเป็นนักการทูตในระดับเลขานุการตรี (เทียบเท่า นักการทูตปฏิบัติการตามระบบปัจจุบันของไทย) ทั้งนี้ ผู้ที่มีความประสงค์จะศึกษาต่อในระดับปริญญาโทระยะ ๑ ปีของสถาบัน ก็มีสิทธิที่จะสมัครได้ในช่วงปีที่ ๓ ของการศึกษาในระดับปริญญาตรี

๓) Korea National Diplomatic Academy (KNDA) สาธารณรัฐเกาหลี

ก่อตั้งขึ้นในปี ๒๕๕๕ แทนที่ Institute of Foreign Affairs and National Security (IFANS - ซึ่งยุบรวมไปเป็นส่วนหนึ่งของ KNDA) โดยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการปฏิรูปการฝึกอบรมให้กับนักการทูตอาชีพและเพิ่มพูนขีดความสามารถทางการทูตของสาธารณรัฐเกาหลี เพื่อ “ตอบรับต่อสภาพแวดล้อมทางการทูตของเกาหลีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อน”<sup>๒๖</sup> สถาบัน KNDA ตั้งเป้าหมายที่จะให้นักการทูตในอนาคตของเกาหลีมีความครบครันในเรื่องจริยธรรม และคุณค่าทางสังคม การคิดแบบมียุทธศาสตร์ และทักษะในทางปฏิบัติต่อภารกิจทางการทูต

KNDA ได้เปลี่ยนระบบการรับนักการทูตจากการสอบข้อเขียนมาเป็นระบบการฝึกอบรมระยะ ๑ ปีให้กับผู้ผ่านการคัดเลือกเบื้องต้น หลังจากนั้นผู้ผ่านการประเมินขีดความสามารถและสอบข้อเขียนขั้นสุดท้าย (หลังจากผ่านหลักสูตรฝึกอบรม Basic Courses for Foreign-Service Officer Candidates ๑ ปี เน้นในเรื่องค่านิยมพื้นฐานของการเป็นข้าราชการ มุมมองที่เหมาะสมเกี่ยวกับประเทศของตน การคิดแบบมียุทธศาสตร์ ความรู้ทางวิชาชีพ และความยืดหยุ่นในทักษะการสื่อสาร ตามที่กล่าวไว้ในข้อ ๓.๔.๔) ก็จะสามารถเข้าทำงานในกระทรวงการต่างประเทศได้

<sup>๒๖</sup> Ibid., p. 6.

## บทที่ ๔ บทสรุปและข้อเสนอแนะ

### ๔.๑ ข้อสรุป

๔.๑.๑ สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการในฐานะเป็นหน่วยงานหลักในการผลิตนักการทูตไทยยังประสบข้อจำกัดในเชิงโครงสร้างและงบประมาณที่ไม่เอื้อต่อความเป็นอิสระและความสามารถในการบริหารจัดการ ส่งผลต่อกระบวนการสร้างนักการทูตรุ่นใหม่ที่ต้องได้รับการองค์ความรู้ทางการทูตอย่างพอเพียงเพื่อที่จะบริหารจัดการกับความท้าทายในความสัมพันธ์ระหว่างประเทศที่มีความซับซ้อนมากขึ้น

๔.๑.๒ ผลการศึกษาชี้ว่า ข้าราชการนักการทูตของไทยในระดับปฏิบัติการ - ชำนาญการส่วนใหญ่มีแนวโน้มที่จะมีความรู้เชี่ยวชาญและทักษะในวิชาชีพการทูตในระดับปานกลางเท่านั้น แต่การศึกษาลบนี้ไม่ชี้ว่าเป็นผลจากกระบวนการฝึกอบรมหรือไม่หรือด้วยปัจจัยอื่นใด แต่ก็เชื่อว่ากระบวนการเน้นให้ข้าราชการเรียนรู้ฝึกฝนจากประสบการณ์ทำงานจริง (learning by doing หรือ on-the-job training) และใช้ระบบการฝึกฝน (apprenticeship) จากรุ่นสู่รุ่น อาจไม่เพียงพอที่จะให้นักการทูตไทยก้าวไปยืนอยู่ที่แถวหน้าของภูมิภาคดังเช่นนักการทูตไทยในรุ่นก่อน

### ๔.๑.๓ การยกระดับสถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ

๑) สามารถดำเนินการได้โดยการแยกตัวออกไปเป็นหน่วยงานประเภทกึ่งอิสระหรือเป็นหน่วยงานของรัฐรูปแบบอื่นที่ไม่ใช่ส่วนราชการ โดยสามารถดำเนินการได้ ๓ แนวทาง คือ (๑) จัดตั้งทุนหมุนเวียน (๒) ตราเป็นพระราชบัญญัติ หรือ (๓) ตราพระราชกฤษฎีกาตามพระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. ๒๕๔๒

๒) สามารถกำหนดเนื้อหาการฝึกอบรมนักการทูตที่ตอบสนองต่อคุณลักษณะพื้นฐานและสภาวะการณ์ในปัจจุบันได้

๓) สามารถปรับโครงสร้างให้เป็นสถาบันทางวิชาการเต็มรูปแบบ โดยมีคณะกรรมการบริหาร เจ้าหน้าที่อาวุโส ผู้อำนวยการ นักการทูตเกษียณผู้เชี่ยวชาญ นักการทูตระดับกลาง นักวิชาการ นักทรัพยากรบุคคล เจ้าหน้าที่และลูกจ้าง

๔) สามารถทำหน้าที่เป็นกลไกในการกลั่นกรองคัดเลือกบุคคลเพื่อเข้ารับราชการเป็นนักการทูต โดยใช้แนวทางการวิเคราะห์ศึกษาความรู้เชี่ยวชาญ ทักษะวิชาชีพทางการทูต และคุณสมบัติทางวิชาชีพ ของแต่ละคนผ่านกระบวนการของ School of Diplomacy and Foreign Affairs เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความเหมาะสมอย่างแท้จริงในการเข้ารับราชการเป็นนักการทูตของกระทรวงการต่างประเทศเมื่อจบการศึกษาแล้ว

## ๔.๒ ข้อเสนอแนะ

### ๔.๒.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

๑) การเสริมสร้างและพัฒนาขีดความสามารถของนักการทูตไทยซึ่งก็คือภารกิจด้านทรัพยากรมนุษย์ (human resources) เป็นประเด็นที่มีความสำคัญลำดับต้น และสมควรได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาลโดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงเวลาที่ไทยกำลังเข้าสู่ยุคเปลี่ยนผ่านทางทางการทูตและการรวมตัวของประชาคมอาเซียน

๒) การเรียนรู้ฝึกฝนจากประสบการณ์ทำงานจริง (learning by doing หรือ on-the-job training) และใช้ระบบการฝึกฝน (apprenticeship) จากรุ่นสู่รุ่น ยังเป็นกระบวนการที่ทรงคุณค่าและต้องได้รับการสืบสานต่อไป ในขณะเดียวกัน จุดอ่อนที่สำคัญของระบบ ‘พี่เลี้ยง’ นี้ในหมู่ข้าราชการของกระทรวงการต่างประเทศยุคปัจจุบันก็คือ มาตรฐาน (standard) ที่แตกต่างกันอย่างมากจากในยุคก่อน ทั้งนี้ ยังไม่รวมถึงทัศนคติและค่านิยมที่หลากหลายในหมู่ข้าราชการรุ่นพี่ที่อยากจะทำบรรทัดฐานที่เป็นเอกภาพและเป็นแบบอย่างที่ดีที่เป็นที่ยอมรับร่วมกันได้โดยเฉพาะในสภาพแวดล้อมทางการเมืองทั้งในและนอกประเทศที่มีความสลับซับซ้อน ดังนั้น ‘apprenticeship’ ในโลกทางการทูตปัจจุบันจึงเป็นกระบวนการที่มีความอ่อนไหว (vulnerability) สูง และจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับการใส่ใจเป็นพิเศษ ซึ่งการสร้างความเข้มแข็งให้กับระบบการฝึกอบรมที่เป็นรูปแบบก็จะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะลดภาระของระบบพี่เลี้ยงและเสริมความแข็งแกร่งให้กับนักการทูตและการทูตไทยในระยะยาว

๓) โดยเนื้อแท้แล้ว การจัดตั้ง School of Diplomacy and Foreign Affairs เป็นเพียงเรื่องของกระบวนการและรูปแบบเท่านั้น แต่หัวใจหลักที่จะขับเคลื่อนการปฏิรูปกระบวนการผลิตนักการทูตที่มีประสิทธิภาพน่าจะเป็นการประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ ๓ ประการคือ

(๑) ความเป็นอิสระในระดับสูง (highly independence) ของหน่วยงานที่รับผิดชอบซึ่งในที่นี้คือสถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ ทั้งในแง่วิชาการและการบริหารจัดการงบประมาณ

(๒) โครงสร้างที่สมดุลระหว่างนักวิชาการ นักการทูตผู้บริหาร อดีตนักการทูตผู้เชี่ยวชาญ และนักทรัพยากรบุคคล

(๓) การบูรณาการกระบวนการรับนักการทูตแรกเข้ากับการฝึกอบรมซึ่งรวมถึงการให้เวลาที่เพียงพอสำหรับกระบวนการ ‘สร้าง’ นักการทูต และการ ‘วัดค่า’ ผู้สมัคร (candidates) นักการทูตด้วยการศึกษาวิจัย ‘พฤติกรรม’ และ ‘ศักยภาพ’ ความเป็นนักการทูตอย่างเป็นระบบก่อนที่จะเข้ารับราชการ

๔) การฝึกอบรมนักการทูตเป็นกระบวนการที่สำคัญยิ่งในการพัฒนาขีดความสามารถของนักการทูตไทย แต่สมมติฐานของการยกระดับสถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการเป็นสถาบันการศึกษาเต็มรูปแบบนี้เป็นเพียงทางเลือกหนึ่งที่จะช่วยสร้างประสิทธิภาพให้กับการฝึกอบรมนักการทูตเท่านั้น การเพิ่มขีดความสามารถให้กับสถาบันยังสามารถดำเนินการอีกได้ในหลายรูปแบบ ซึ่งขึ้นอยู่กับการจัดลำดับความสำคัญของรัฐบาล ที่สำคัญก็คือ ความมุ่งมั่นที่จะผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมักเป็นเรื่องละเอียดอ่อนยิ่งในสังคมไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากเป็นผลมาจากการตั้ง

คำถามต่อสิ่งที่ได้รับ ‘social proof’<sup>๑</sup> โดยเฉพาะความรู้สึกที่ว่าทุกสิ่งทุกอย่างดำเนินไปได้ดีอยู่แล้ว และไม่เห็นความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลง ดังที่ Jack Welch อดีตประธาน General Electric เคยกล่าวไว้ว่า *“the wisdom may lie in changing the institution while it’s still winning - reinvigorating a business, in fact, while it’s making more money than anyone ever dreamed it could make”*<sup>๒</sup>

#### ๔.๒.๒ ข้อเสนอแนะในการดำเนินการ

๑) รายงานฉบับนี้น่าจะช่วยเปิดประเด็นให้มีการอภิปราย ถกเถียงถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลสำหรับข้าราชการนักรทูตของกระทรวงการต่างประเทศ การริเริ่มให้มีกระบวนการสนทนา (conversation) ในลักษณะเวทีสู่เวที จะเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีที่ให้นักการทูตหันมาอภิปรายถกเถียงไม่เฉพาะในเรื่องของคุณาประโยชน์ของการเสริมสร้างองค์ความรู้ทางการทูตเท่านั้น แต่ยังเป็นโอกาสที่เขาเหล่านั้นจะได้หันมาพินิจพิเคราะห์ย้อนกลับ (self-criticism) ในขีดความสามารถและความเป็นมืออาชีพของตนเอง และรู้จักยอมรับในขีดความสามารถและข้อคิดเห็นของผู้ร่วมงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การสร้างความตระหนักในคุณค่าของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ไม่ว่าจะกระบวนการถกเถียงเสวนานี้จะนำไปสู่การปฏิรูปกระบวนการสร้างองค์ความรู้ของนักการทูตไทยอย่างจริงจังในที่สุดหรือไม่

๒) ในระยะกลาง กระทรวงการต่างประเทศในฐานะหน่วยงานที่รับผิดชอบภารกิจด้านการต่างประเทศอาจกำหนดเรื่องนี้ไว้เป็นวาระหลักของกระทรวงฯ ในระยะ ๑ - ๓ ปีข้างหน้า โดยอาจให้มีคณะทำงานขึ้นมาชุดหนึ่งพร้อมงบประมาณสนับสนุนจำนวนหนึ่งเพื่อดูแลกำกับการศึกษาความเป็นไปได้ในรายละเอียดของการเพิ่มขีดความสามารถให้กับสถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการบนพื้นฐานของการศึกษานี้ คณะทำงานชุดนี้อาจประกอบด้วยบุคคลจากระดับการเมือง และข้าราชการประจำทั้งในและนอกกระทรวง ในลักษณะเปิดกว้าง (inclusiveness) ซึ่งก็น่าจะเป็นจังหวะเวลาที่ดีไม่เพียงแต่การเตรียมความพร้อมของไทยไปสู่ประชาคมอาเซียนเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการสร้าง ‘ทุน’ ให้กับนักการทูตไทยสำหรับการสมัครเป็นสมาชิกไม่ถาวรของคณะมนตรีความมั่นคงแห่งสหประชาชาติในปี ๒๕๖๐ - ๒๕๖๑ ด้วย

<sup>๑</sup> Robert Cialdini นักจิตวิทยาชาวสหรัฐฯ ให้คำจำกัดความของคำว่า ‘social proof’ ใน *Influence: The Psychology of Persuasion* (2006) ว่า “People will do things that they see other people are doing” ซึ่งก็คือ การทำตามกัน เชื่อตามกัน ในสิ่งที่สังคมได้สร้าง pattern ความเชื่อนั้นไว้

<sup>๒</sup> Janet Lowe, *Jack Welch Speaks: Wit and Wisdom from the World’s Greatest Business Leader*, (New Jersey: John Wiley & Sons, 2008), p. 113.

## บรรณานุกรม

### หนังสือ

- กิตติเกียรติ ลิ้มอภิชาติ. การปฏิรูประบบราชการ: ทางออกของการแก้ปัญหาและฟันฝ่าวิกฤต. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ สำนักงาน ก.พ., ๒๕๕๒.
- พิพัฒน์ ก้องกิจกุล. ทุนมนุษย์. แปลและเรียบเรียงจาก Human Capital (Harvard Business Review). โดย Robert S. Kaplan, David P. Norton, Janice Koch, Cassandra A. Frangos. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, ๒๕๕๘.
- สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ. หลักสูตรการฝึกอบรม สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ. กรุงเทพฯ: สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ, ๒๕๕๓.
- สำนักกำกับและพัฒนาระบบเงินนอกงบประมาณ กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง. กรอบคู่มือการขอจัดตั้งทุนหมุนเวียนของทางราชการ. กรุงเทพฯ: สำนักกำกับและพัฒนาระบบเงินนอกงบประมาณ กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง, ๒๕๕๔.
- Feltham, R.G. Diplomatic Handbook . 7<sup>th</sup> ed. Harlow : Addison Wesley Longman Limited, 1998.
- Korea National Diplomatic Academy (KNDA). Education and Training. Seoul : Korea National Diplomatic Academy (KNDA), 2012.
- Lowe, Janet. Jack Welch Speaks: Wit and Wisdom from the World's Greatest Business Leader. New Jersey: John Wiley & Sons, 2008.

### บทความ

- ณัฐ คอมันต์. กระทรวงการต่างประเทศต้องการข้าราชการที่มีลักษณะอย่างไร. วารสารบริหารการทูต ปีที่ ๑ ฉบับที่ ๑ (พิเศษ). กรุงเทพฯ: สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ, ๒๕๕๓.
- สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการ. เอกสารสาระหลักการและแนวคิดประกอบการดำเนินงาน กศน.: คัมภีร์ กศน. กรุงเทพฯ: สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย, สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๕๒.
- สำนักนโยบายและแผน กระทรวงการต่างประเทศ. Beyond Thailand: กระทรวงการต่างประเทศกับการกำหนดบทบาท (Repositioning) ของไทยในบริบทความท้าทายใหม่ของโลก. กรุงเทพฯ: สำนักนโยบายและแผน กระทรวงการต่างประเทศ, ๒๕๕๕.



Rana, Kishan S. Diplomatic Education. In Tayeb A Kamali (ed.), An Anthology Celebrating the Twentieth Anniversary of the Higher Colleges of Technology. UAE: HCT Press, 2007.

### บทสัมภาษณ์

กวิณ ทั้งสุพานิช. เลขานุการสำนักงานคณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน. สัมภาษณ์. ๔ กรกฎาคม ๒๕๕๖.

ธีรวัฒน์ ภูมิจิตร. ผู้อำนวยการสถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ. สัมภาษณ์. ๙ มิถุนายน ๒๕๕๖ และ ๑ กรกฎาคม ๒๕๕๖.

พรสุข ศานติกรถาวร. นักพัฒนาทรัพยากรบุคคลชำนาญการ สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ. สัมภาษณ์. ๓ กรกฎาคม ๒๕๕๖.

### สื่ออิเล็กทรอนิกส์

Haftel, Eric. Billy Beane: The Man behind Moneyball. [Online]. Available from: <http://voices.yahoo.com/billy-beane-man-behind-moneyball-10810181.html>, 2012

Kappeler, Dietrich. Knowledge Management and Diplomatic Training. [Online]. Available from: <http://www.diplomacy.edu/resources/general/knowledge-management-and-diplomatic-training-new-approaches-training-institutions>, 2002.

Kurbalija, Jovan. Knowledge Management and Diplomacy. [Online]. Available from: <http://www.diplomacy.edu/resources/general/knowledge-management-and-diplomacy>, 2002.

### อื่น ๆ

สุรินทร์ พิศสุวรรณ, ผู้บรรยาย. ประชาคมอาเซียนในมุมมองของอดีตเลขาธิการอาเซียน. หลักสูตรนักบริหารการทูต (นบท.) รุ่นที่ ๕, สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ, ๑๒ มิถุนายน ๒๕๕๖.

สุวิทย์ เมษินทรีย์, ผู้บรรยาย. ทิศทางและแนวโน้มของประชาคมโลกในทศวรรษ ๒๐๒๐. หลักสูตรนักบริหารการทูต (นบท.) รุ่นที่ ๕, สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ, ๑๐ มิถุนายน ๒๕๕๖.

ภาคผนวก

## การฝึกอบรมนักบริหารการทูต รุ่นที่ ๕ ปี ๒๕๕๖ ผ่านมุมมองของรายงานการศึกษา

ในภาคผนวกท้ายรายงานการศึกษาเรื่อง ‘การพัฒนาบุคลากรทางการทูต: กรณีศึกษา แนวทางการยกระดับสถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการให้เป็น School of Diplomacy and Foreign Affairs’ นี้ ผู้เขียนได้ทดลองจัดทำข้อคิดเห็นต่อการฝึกอบรมนักบริหารการทูต รุ่นที่ ๕ ปี ๒๕๕๖ จัดโดยสถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ ผ่านมุมมองของรายงานการศึกษานี้ โดยเฉพาะเนื้อหาการฝึกอบรมนักการทูตตามข้อ ๓.๔.๒ และแนวคิดตามตารางที่ ๕ ‘สรุปเนื้อหาวิชา ชั้นพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการฝึกอบรมนักการทูตไทย’ ตามข้อ ๒.๔.๒ ซึ่งแม้ว่า แนวคิดดังกล่าวจะมุ่งเน้นไปที่การวางรากฐานให้กับการผลิตนักการทูต ‘from scratch’ หรือนักการทูตแรกเข้าใน ‘โรงเรียนการทูต’ ก็ตาม แต่ก็อาจนำไปปรับใช้ประโยชน์ได้กับการฝึกอบรมนักการทูตในระดับกลาง (mid-level) และระดับบริหาร (executive) และในทางกลับกัน หลักสูตรนักบริหารการทูตก็อาจเป็นประโยชน์ต่อกระบวนการสร้างนักการทูตตั้งแต่เริ่มแรกเช่นกัน สรุปดังนี้

### ๑. เนื้อหา

๑.๑ หลักสูตรนักบริหารการทูตเป็นการผสมผสานระหว่างหลักคิดแนวทางการเป็น ผู้บริหารองค์กรในยุคใหม่กับ ‘ศาสตร์และศิลป์’ และความสำคัญของการทูตในเชิงบริหาร ดังนั้น ความมุ่งหวังของหลักสูตรนักบริหารการทูตจึงมีความแตกต่างอยู่บ้างในแก่นสาระเมื่อเปรียบเทียบกับ กระบวนการสร้างองค์ความรู้ทางการทูตตามรายงานการศึกษานี้

๑.๒ จากปัจจัยข้างต้น การฝึกอบรมนักบริหารการทูตจึงครอบคลุมองค์ความรู้ตาม คุณลักษณะของนักการทูตทั้ง ๓ ประการได้แก่ ความรู้เชี่ยวชาญ (Specialist Knowledge) ทักษะทางวิชาชีพ (Professional Skills) และคุณสมบัติทางวิชาชีพ (Professional Qualities) เฉพาะใน บางมิติเท่านั้น<sup>๑</sup> ซึ่งก็น่าจะเป็นผลมาจากเป้าประสงค์ของการฝึกอบรมที่เน้นในเรื่องมิติของการเป็นนัก บริหาร กลุ่มเป้าหมายของผู้เข้ารับการอบรมและความหลากหลายของผู้เข้ารับการอบรม (เป็น ข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศเพียง ๓๑ คน ในขณะที่เป็นข้าราชการและบุคคลภายนอก กระทรวงการต่างประเทศอีก ๔๕ คนซึ่งอาจไม่คุ้นเคยกับภารกิจทางการทูตมาก่อน) ข้อจำกัดด้าน เวลาของการฝึกอบรม ทิศทางของการจัดหลักสูตรการฝึกอบรมที่จำเป็นต้องให้น้ำหนักกับการ เสริมสร้างภาวะการเป็นผู้บริหารองค์กรมากกว่าการบ่มเพาะองค์ความรู้ทางการทูต รวมทั้งระดับของ ผู้เข้ารับการอบรมซึ่งก้าวพ้นช่วงเวลาการศึกษาการทูต ‘ชั้นพื้นฐาน’ ตามรายงานการศึกษานี้

๑.๓ ในทางกลับกัน เนื้อหาส่วนใหญ่ของหลักสูตรนักบริหารการทูตก็สามารถถูกนำไป ปรับใช้ควบคู่กับกระบวนการสร้างองค์ความรู้ทางการทูตพื้นฐานตามรายงานการศึกษานี้ได้อย่าง

<sup>๑</sup> เท่าที่ผู้เขียนเทียบเคียงจากจำนวน ๒๗ เนื้อหาวิชาภายใต้ ๓ คุณลักษณะพื้นฐานของนักการทูตในรายงาน การศึกษานี้ (ตารางที่ ๕) มีเพียง ๙ เนื้อหาวิชาเท่านั้นที่ได้รับการผูกโยงโดยตรงหรือทางอ้อมไว้กับเนื้อหา ของหลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ ๕ ปี ๒๕๕๖ ดังนี้ ความรู้เชี่ยวชาญ (Specialist Knowledge) ได้แก่ ความรู้ เกี่ยวกับประวัติศาสตร์ไทยและโครงสร้างทางการเมือง แบบธรรมเนียม พิธี และกลไกทางการทูต ความสัมพันธ์ ระหว่างประเทศ เศรษฐกิจการเมืองระหว่างประเทศ และการทูตเชิงวัฒนธรรม ทักษะทางวิชาชีพ (Professional Skills) ได้แก่ การเจรจา เทคนิคการนำเสนอ การทูตในที่สาธารณะ การเขียนสุนทรพจน์ และการทูตเชิงสาธารณะ คุณสมบัติทางวิชาชีพ (Professional Qualities) ได้แก่ การวางแผนและกำหนดยุทธศาสตร์

ลงตัวเช่นกัน โดยเฉพาะในเรื่องที่เป็นมิติของรัฐประศาสนศาสตร์การเป็นผู้บริหารองค์กร ยกตัวอย่าง เนื้อหาที่สำคัญและเกื้อหนุนการทูตสมัยใหม่ ได้แก่ การบริหารการเปลี่ยนแปลง องค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) รัฐธรรมนูญกับการปกครอง เครือข่ายสังคมออนไลน์กับการทูตสาธารณะ ซึ่งล้วนเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการปลูกฝังบ่มเพาะ มุมมองในด้านบริหารควบคู่ไปกับองค์ความรู้ด้านการทูตของนักการทูตแรกเข้า

## ๒. วิทยาการ

๒.๑ ในภาพรวม วิทยาการส่วนใหญ่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเนื้อหาสาระที่บรรยาย เป็นอย่างดีไปจนถึงขั้นลึกซึ้ง โดยเฉพาะอดีตนักการทูตผู้เชี่ยวชาญและนักการทูตระดับเจ้าหน้าที่อาวุโสที่สามารถถ่ายทอดประสบการณ์ความรู้ได้อย่างครอบคลุม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการนำ นักการทูตผู้เชี่ยวชาญกลับเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการสร้างองค์ความรู้ทางการทูตตามข้อ ๓.๔.๓ (๓) ของรายงานการศึกษาฉบับนี้

๒.๒ อย่างไรก็ตาม ผู้เขียนมีข้อสังเกตว่า เนื่องจากความหลากหลายในแง่ของเนื้อหาและ ลักษณะเฉพาะของวิทยาการผู้บรรยายแต่ละท่านซึ่งมีทั้งข้าราชการ นักวิชาการ นักธุรกิจ รวมไปถึง อดีตนักการเมือง เนื้อหาและทิศทางการบรรยายในแต่ละวิชาจึงมีลักษณะที่เป็นอิสระจากกันสูง ทำให้ ยังขาดความเกี่ยวโยงในแง่ของการ ‘เชื่อม’ องค์ความรู้เข้าไว้ด้วยกันเป็นหมวดหมู่ ส่งผลให้ (ตาม ความเห็นของผู้เขียน) การถ่ายทอดองค์ความรู้ในภาพรวมของวิชาการทูต (diplomacy) ใน กระบวนการฝึกอบรมนักบริหารการทูตนี้ไม่ประติประต่อ ขาดความชัดเจนของการสร้างเรื่องราว (story) ที่สัมพันธ์กัน

## ๓. ข้อเสนอแนะ

๓.๑ สำหรับการจัดหลักสูตรนักบริหารการทูตในรุ่นต่อไป สถาบันการต่างประเทศเทวะ วงศ์วโรปการอาจพิจารณาจัดนำหน้าระหว่างเนื้อหาด้าน ‘นักบริหาร’ กับเนื้อหาในด้าน ‘การทูต’ ให้ สมดุลมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในแง่ของเนื้อหาทางการทูตนั้น ผลการศึกษาของรายงานฉบับนี้ใน ส่วนของคุณสมบัติทางวิชาชีพ (Professional Qualities) ซึ่งประกอบด้วยการตื่นตัว ติดตามข่าวสาร ความเคลื่อนไหวรอบด้าน การทำงานเป็นทีม การสร้างและฝึกฝนภาวะผู้นำ สมาธิและการควบคุม อารมณ์ และกิริยา มารยาท การเข้าสังคม ก็น่าจะถูกนำไปปรับใช้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม หลักสูตรนักบริหารการทูตนี้ได้

๓.๒ ในขณะเดียวกัน น่าจะเป็นประโยชน์หากจะพิจารณาลดความหลากหลายของ เนื้อหาวิชาลง พร้อมทั้งบูรณาการความเข้มข้นให้กับเนื้อหาวิชาที่ถือว่าเป็นเรื่องของการเสริมสร้างขีด ความสามารถหลัก (core competency) ของผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรนักบริหารการทูตนี้ โดยเฉพาะในเรื่องของการวางแผนการดำเนินนโยบายต่างประเทศ เครื่องมือของนักบริหารการทูต การบูรณาการการดำเนินนโยบายต่างประเทศ รวมทั้งการดำเนิน day-to-day diplomacy ซึ่งล้วน เป็นเนื้อหาที่หน่วยงานทั้งในและนอกกระทรวงการต่างประเทศสามารถนำไปใช้ประโยชน์โดยเฉพาะ ในเชิงบูรณาการการดำเนินนโยบายต่างประเทศระหว่างหน่วยงานซึ่งกำลังทวีความสำคัญมากขึ้นต่อ ความเป็นเอกภาพในทิศทางด้านการต่างประเทศของไทย

## ประวัติผู้เขียน

<b>ชื่อ-สกุล</b>	นายเชิดชาย ใจไววิทย์
<b>การศึกษา</b>	<p>๒๕๑๘ - ๒๕๓๑ ประถม - มัธยมศึกษา โรงเรียนกรุงเทพคริสเตียนวิทยาลัย</p> <p>๒๕๓๑ - ๒๕๓๔ รัฐศาสตร์บัณฑิต ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</p> <p>๒๕๓๕ - ๒๕๓๖ Master of Arts in International Relations, Faculty of Social Science, University of Kent at Canterbury, UK</p>
<b>ประวัติการทำงาน</b>	<p>๒๕๓๖ - ๒๕๓๗ ผู้สื่อข่าว หนังสือพิมพ์ Bangkok Post</p> <p>๒๕๓๗ - ๒๕๔๐ เจ้าหน้าที่การทูต ๔ กองเอเชียใต้ กรมเอเชียใต้ ตะวันออกกลาง และแอฟริกา กระทรวงการต่างประเทศ</p> <p>๒๕๔๐ - ๒๕๔๔ เลขานุการโท - เอก สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงกัวลาลัมเปอร์ มาเลเซีย</p> <p>๒๕๔๔ - ๒๕๔๗ เจ้าหน้าที่การทูต ๖ ฝ่ายพม่า กองเอเชียตะวันออก ๒ กรมเอเชียตะวันออก กระทรวงการต่างประเทศ</p> <p>๒๕๔๗ - ๒๕๔๘ เจ้าหน้าที่การทูต ๖ ฝ่ายเวียดนาม กองเอเชียตะวันออก ๒ กรมเอเชียตะวันออก กระทรวงการต่างประเทศ</p> <p>๒๕๔๘ - ๒๕๕๒ เจ้าหน้าที่การทูต ๖ - ๗ ฝ่ายญี่ปุ่น กองเอเชียตะวันออก ๓ และ ๔ กรมเอเชียตะวันออก กระทรวงการต่างประเทศ</p> <p>๒๕๕๒ - ๒๕๕๕ ที่ปรึกษา สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงฮอนกอนกอน แคนาดา</p>
<b>ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน</b>	<p>ผู้อำนวยการกองเอเชียตะวันออก ๔ กรมเอเชียตะวันออก กระทรวงการต่างประเทศ</p>