

การพัฒนาหลักสูตร IDG ด้วย Non-Technical Skills เพื่อเสริมสร้าง สมรรถนะของบุคลากรภาครัฐ

Developing the IDG Curriculum through Non-Technical Skills to Enhance the Competencies of Government Personnel

¹ดิษฐ์ ศุภสมุท และ ²เมธา หริมเทพาธิป

¹Dinh Supasamut, and ²Metha Harimtepathip

¹บริษัท ไทยโฟลท์เทรนนิ่ง จำกัด

¹Thai Flight Training Co., Ltd. Thailand

²บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

²Graduate School, Suan Sunandha Rajabhat University, Thailand

E-mail: ¹dinh4242@gmail.com, ²metha.har@ssru.ac.th

Received August 15, 2025; Revised September 4, 2025; Accepted October 1, 2025

บทคัดย่อ

ปัญหาการพัฒนาบุคลากรภาครัฐไทยยังเน้นทักษะเชิงเทคนิค ขาดการเสริมสร้างสมรรถนะภายในที่จำเป็นต่อการทำงานในยุค VUCA งานวิจัยนี้จึงมุ่งบูรณาการกรอบ Inner Development Goals (IDG) กับ Non-Technical Skills (NTS) เพื่อออกแบบหลักสูตรต้นแบบที่ตอบสนองต่อความท้าทายดังกล่าว วิธีวิจัยเป็นเชิงคุณภาพแบบกรณีศึกษา ใช้การสัมภาษณ์ สทนากลุ่ม และการประเมินหลักสูตรโดยผู้เชี่ยวชาญกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 15 คน ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาหลักสูตร IDG ที่ใช้ NTS เป็นฐานการเรียนรู้ สามารถเสริมสมรรถนะสำคัญ ได้แก่ การตระหนักรู้ในตน ความเห็นอกเห็นใจ การลงมือทำอย่างมีจริยธรรม และความร่วมมือเชิงสร้างสรรค์ สรุปได้ว่าโมเดล “IDG-NTS Integration” และโครงสร้างการเรียนรู้แบบ 3P (Personal-Peer-Public) ช่วยให้ผู้บุคลากรภาครัฐพัฒนาภาวะผู้นำภายในและสามารถนำไปปรับใช้ในการฝึกอบรมเชิงนโยบายอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: การพัฒนา; หลักสูตร IDG; ทักษะชีวิต การคิดและความสัมพันธ์; บุคลากรภาครัฐ

Abstract

The development of Thai government personnel had still emphasized technical skills while lacking the enhancement of inner competencies essential for working in the VUCA era. This study aimed to integrate the framework of the Inner Development Goals (IDG) with non-technical skills (NTS) to design a prototype curriculum that responded to these challenges. The research employed a hermeneutic qualitative approach, using interviews, focus group discussions, and expert evaluations with 15 key informants. The findings indicated that developing an IDG curriculum based on NTS enhanced key competencies, including self-awareness, empathy, ethical action, and creative collaboration. It was concluded that the “IDG-NTS Integration” model and the 3P learning structure (Personal–Peer–Public) enabled government personnel to cultivate inner leadership and could be applied in sustainable policy-oriented training programs.

Keywords: Developing; IDG Curriculum; Non-Technical Skills; Government Personnel

บทนำ

ในยุคที่องค์กรภาครัฐต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่ไม่แน่นอนและซับซ้อน ความรู้เชิงเทคนิคเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพออีกต่อไป จึงเกิดความจำเป็นในการพัฒนาทักษะที่ไม่ใช่เชิงเทคนิค (Non-Technical Skills: NTS) เช่น การคิดเชิงวิพากษ์ การจัดการอารมณ์ การตระหนักรู้ในตนเองและผู้อื่น จริยธรรมในการทำงานและภาวะผู้นำภายใน (Goleman, 1995) แนวคิดนี้สอดคล้องกับกรอบ Inner Development Goals (IDG) ซึ่งเสนอการพัฒนาจากภายในเพื่อสนับสนุนการบรรลุ SDGs (Inner Development Goals, 2023)

อย่างไรก็ตาม งานวิจัยที่บูรณาการ IDG กับ NTS ยังมีจำกัด โดยเฉพาะในบริบทไทย ทั้งที่ข้อมูลจากสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) (2566) ชี้ว่า กว่าร้อยละ 62 ของข้าราชการยังขาดการคิดเชิงวิพากษ์และการปรับตัว และร้อยละ 55 ขาดทักษะการทำงานเป็นทีมและการสื่อสาร ซึ่งสอดคล้องกับรายงาน OECD (2020) ที่ระบุถึงช่องว่างทักษะด้าน *self-awareness*, *empathy* และ *collaborative skills* เมื่อเปรียบเทียบกับประเทศสมาชิก OECD ดังนั้น การบูรณาการ IDG ซึ่งเน้นการพัฒนาภายใน (Being, Thinking, Relating, Collaborating, Acting) กับ NTS ที่มุ่งพฤติกรรมการทำงานจริง จึงมีความสำคัญในการยกระดับสมรรถนะบุคลากรภาครัฐ ซึ่งเป็นทักษะสำคัญต่อการขับเคลื่อนนโยบายสาธารณะในยุค VUCA

การวิจัยครั้งนี้มุ่งพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมต้นแบบที่บูรณาการ IDG และ NTS โดยใช้ระเบียบวิธีเชิงคุณภาพแบบอรรถปริวรรต ผ่านการวิเคราะห์วรรณกรรม งานวิจัย และการมีส่วนร่วมกับกลุ่มเป้าหมาย การศึกษาต่อยอดจากงานของ รัตติกรณ์ จงวิศาล และคณะ (2567) ที่พัฒนาหลักสูตร IDG ในประเทศไทย โดยครั้งนี้ เมธา หริมเทพาธิป และคณะ (2568) ขยายผลเพื่อสร้างหลักสูตร

ที่เหมาะสมกับบริบทบุคลากรภาครัฐไทย โดยผสานแนวคิดศาสตร์พระราช การสังเคราะห์เชิงแนวคิด และการทดสอบความเหมาะสมเชิงปฏิบัติการ

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษากรอบแนวคิดและองค์ประกอบของ Inner Development Goals (IDG) ที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างสมรรถนะภายในของบุคลากรภาครัฐ
2. เพื่อศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับ Non-Technical Skills
3. เพื่อวิเคราะห์แนวทางการบูรณาการ Non-Technical Skills เข้ากับกระบวนการออกแบบหลักสูตร IDG
4. เพื่อพัฒนาหลักสูตรต้นแบบ IDG ที่ใช้ Non-Technical Skills เป็นฐานการเรียนรู้เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรภาครัฐ

การทบทวนวรรณกรรม

การวิจัยครั้งนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของแนวคิดและองค์ความรู้สำคัญสามประการ ได้แก่ (1) กรอบแนวคิด Inner Development Goals (IDG), (2) แนวคิดเกี่ยวกับ Non-Technical Skills และ (3) สมรรถนะของบุคลากรภาครัฐในยุคแห่งการเปลี่ยนผ่าน โดยมุ่งหวังให้เกิดการบูรณาการองค์ความรู้เหล่านี้ในการออกแบบหลักสูตรที่ส่งเสริมการพัฒนาภายในอย่างยั่งยืน

1. Inner Development Goals (IDG)

แนวคิด Inner Development Goals (IDG) เกิดขึ้นจากความพยายามในการตอบสนองต่อข้อจำกัดของการพัฒนาที่ยั่งยืนตามกรอบ Sustainable Development Goals (SDGs) ซึ่งยังขาดมิติของการพัฒนาจิตใจและคุณภาพภายในของมนุษย์ โดย IDG เสนอกรอบ Inner Development Goals (IDG) เสนอการพัฒนาศักยภาพภายในของบุคคลผ่านห้ามิติสำคัญ คือ การเรียนรู้จากการใคร่ครวญและรู้จักตนเอง (Being) การพัฒนาความคิดอย่างรอบด้าน (Thinking) การเชื่อมโยงและสร้างความไว้วางใจกับผู้อื่น (Relating) การทำงานอย่างสร้างสรรค์ร่วมกับผู้อื่น (Collaborating) และการลงมือทำที่คำนึงถึงคุณค่าและความยั่งยืน (Acting) (Inner Development Goals, 2022) กรอบนี้จึงเป็นองค์ประกอบสำคัญที่นำมาใช้ในการพัฒนาหลักสูตรสำหรับบุคลากรภาครัฐ ซึ่งต้องเผชิญกับความซับซ้อนและความไม่แน่นอนในการทำงานสมัยใหม่

2. แนวคิดเกี่ยวกับ Non-Technical Skills

Non-Technical Skills คือ ทักษะชีวิต การคิดและความสัมพันธ์ (Life Skills, Thinking, and Relationships) Non-Technical Skills เป็นทักษะที่มีใช้เชิงเทคนิค ได้แก่ ทักษะที่เกี่ยวข้องกับการจัดการตนเอง การสื่อสาร การทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำ และการคิดเชิงวิพากษ์ ซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับความรู้เฉพาะด้านวิชาชีพ แต่กลับเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งในการเสริมสร้างสมรรถนะในการทำงาน

โดยเฉพาะในบริบทของภาครัฐที่ต้องเผชิญกับความท้าทายเชิงสังคมและจริยธรรม (Rao, 2010; Succu & Canovi, 2019) งานวิจัยของ Robles (2012) ชี้ให้เห็นว่า Non-Technical Skills คือหัวใจของความเป็นมืออาชีพ และจำเป็นอย่างยิ่งต่อการสร้างความไว้วางใจในองค์กรและสังคม

นอกจากนี้ ความสามารถในการปรับตัวทางอารมณ์ (emotional adaptability) การรู้เท่าทันตนเอง (self-awareness) และความสามารถในการบริหารความสัมพันธ์ (relationship management) ยังได้รับการยืนยันว่ามีบทบาทสำคัญในการพัฒนา leadership จากภายใน (Goleman, 1998; OECD, 2023) จึงเป็นจุดเชื่อมโยงที่สามารถบูรณาการเข้ากับเป้าหมายของ IDG ได้อย่างเหมาะสม

3. สมรรถนะของบุคลากรภาครัฐ

งานวิจัยของ OECD (2020) ระบุว่า การพัฒนาบุคลากรภาครัฐในศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องขยายจากการฝึกอบรมเฉพาะทักษะวิชาชีพ ไปสู่การพัฒนาทักษะด้านที่สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความยั่งยืนและนวัตกรรม นอกจากนี้ระบบราชการไทยยังขาดโมเดลการพัฒนาภายในที่เน้นความสัมพันธ์กับตนเองและผู้อื่น ซึ่งจำเป็นต่อการสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงคุณค่าในระดับท้องถิ่นและชาติ

ในประเทศไทย การพัฒนาหลักสูตรที่เน้นสมรรถนะเชิงลึกโดยบูรณาการทักษะภายใน ยังมีอยู่อย่างจำกัด ส่วนใหญ่เน้นเฉพาะการอบรมเชิงเทคนิคและกฎระเบียบราชการ แม้จะมีการตื่นตัวเกี่ยวกับ SDGs แต่ยังคงขาดกลไกที่สามารถปลูกฝังค่านิยมภายในอย่างแท้จริง เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจน ผู้วิจัยได้สร้างตารางเปรียบเทียบงานวิจัยเดิม เพื่อแสดงช่องว่างความรู้ (research gap) ไว้ดังนี้

ผู้วิจัย/แหล่งข้อมูล	ประเด็นหลัก	จุดแข็งของงานเดิม	ช่องว่าง (Gap) ที่ยังเหลือ
Goleman (1995, 1998, 2013)	เสนอ Emotional Intelligence เป็นรากฐานภาวะผู้นำ	ชี้ชัดสมรรถนะภายใน เช่น self-awareness, self-regulation	ยังไม่ได้เชื่อมโยงกับ IDG Framework โดยตรง
Kolb (1984)	เสนอ Experiential Learning Cycle	อธิบายกระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์	ยังไม่มีกรอบการใช้กับการอบรมบุคลากรภาครัฐไทยในยุค VUCA
Mezirow (1991, 2000)	ทฤษฎี Transformative Learning	เน้นการสะท้อนวิพากษ์เพื่อเปลี่ยนกรอบความคิด	ยังไม่เชื่อมโยงกับ Non-Technical Skills โดยตรง
OECD (2020, 2023)	วิเคราะห์สมรรถนะที่จำเป็นในภาครัฐ	ระบุทักษะที่ขาด เช่น collaboration, adaptability	ไม่ได้พัฒนาโมเดลหลักสูตรฝึกอบรม IDG-NTS
สำนักงาน ก.พ. (2566)	วิเคราะห์ช่องว่างสมรรถนะของข้าราชการไทย	ระบุการขาด critical thinking และ teamwork	ยังไม่เสนอโมเดลบูรณาการ IDG-NTS เป็นหลักสูตรต้นแบบ

จากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าวจะเห็นได้ว่า ยังมีช่องว่างของการศึกษาที่ผสาน IDG และ Non-Technical Skills เข้ากับการพัฒนาหลักสูตรสำหรับบุคลากรภาครัฐอย่างเป็นระบบและชัดเจน งานวิจัยนี้จึงมุ่งเติมเต็มช่องว่างดังกล่าว โดยใช้กระบวนการออกแบบหลักสูตรเป็นเครื่องมือในการบูรณาการองค์ความรู้เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนจากภายใน

กรอบแนวคิดการวิจัย

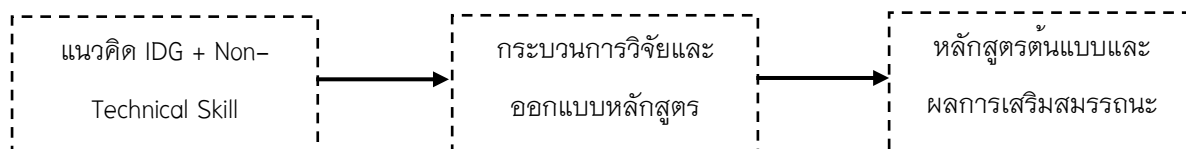
งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพแบบอรรถปริวรรต (Hermeneutic Qualitative Research) ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยตามกรอบ Inner Development Goals (IDG) (Inner Development Goals, 2022) และแนวคิด Non-Technical Skills (Flin et al., 2008; Goleman, 1998) ประกอบด้วยตัวแปรดังนี้

ตัวแปรอิสระ ได้แก่ แนวคิดและองค์ประกอบของ Inner Development Goals (IDG) และ Non-Technical Skills

กระบวนการ/เครื่องมือ/พื้นที่/กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ กระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพแบบอรรถปริวรรต ผ่านการวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis) และการวิจัยเชิงพัฒนา (Developmental Research) ในกลุ่มบุคลากรภาครัฐ (กลุ่มเป้าหมาย: ข้าราชการและเจ้าหน้าที่หน่วยงานรัฐ)

ตัวแปรตาม ได้แก่ หลักสูตรต้นแบบ IDG ที่ใช้ Non-Technical Skills เป็นฐานการเรียนรู้เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะภายในของบุคลากรภาครัฐ

โดยแสดงเป็นแผนภาพประกอบได้ดังนี้



ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพแบบอรรถปริวรรต (Hermeneutic Qualitative Research) ร่วมกับการวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) โดยอิงโมเดล ADDIE ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์ (Analysis) การออกแบบ (Design) การพัฒนา (Development) การทดลองใช้ (Implementation) และการประเมินผล (Evaluation)

1. **กลุ่มตัวอย่าง** ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 15 คน ได้รับการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยมีเกณฑ์ ได้แก่ (1) มีประสบการณ์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐไม่น้อยกว่า 5 ปี (2) มีความรู้หรือบทบาทเกี่ยวข้องกับ IDG และ/หรือ Non-Technical Skills และ (3) มีส่วนร่วมในงานฝึกอบรมหรือพัฒนาหลักสูตรในองค์กรภาครัฐ การหยุดเก็บข้อมูลใช้หลัก data saturation คือเมื่อข้อมูลที่ได้เริ่มซ้ำและไม่ปรากฏประเด็นใหม่เพิ่มเติม

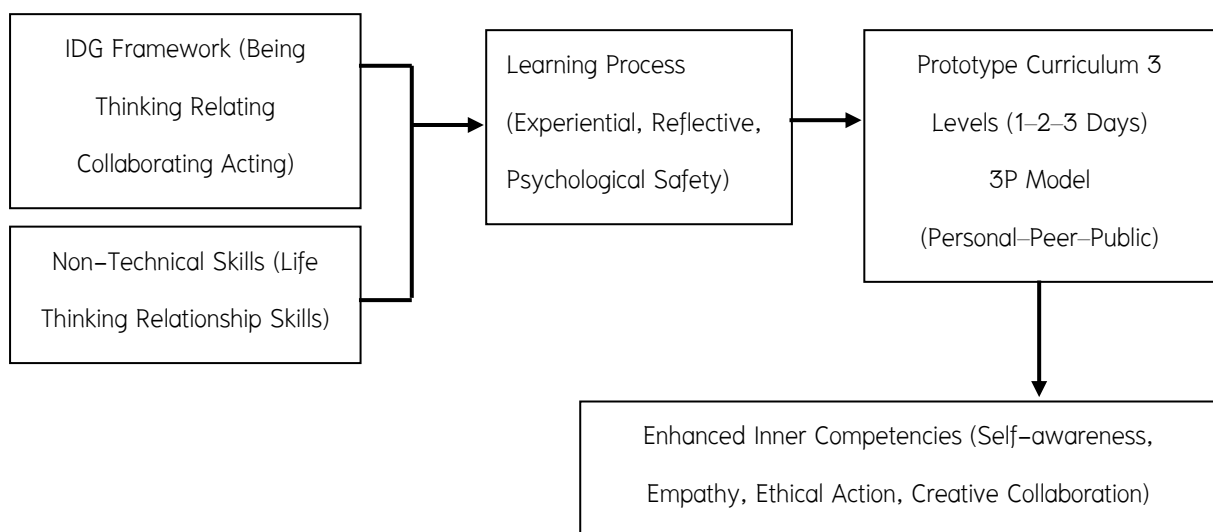
2. **เครื่องมือวิจัยและการเก็บข้อมูล** ใช้เครื่องมือ 4 ประเภท ได้แก่ (1) แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (2) แนวทางการสนทนากลุ่ม (3) แบบประเมินหลักสูตรโดยผู้เชี่ยวชาญ และ (4) แบบบันทึกภาคสนาม ข้อมูลถูกเก็บจากเอกสาร รายงานวิชาการ การสัมภาษณ์เชิงลึก และการประชุมกลุ่มย่อย

3. **การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล** เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือ ใช้การตรวจสอบแบบ triangulation โดยเปรียบเทียบข้อมูลจากหลายวิธี (สัมภาษณ์, สนทนากลุ่ม, เอกสาร, บันทึกภาคสนาม) รวมทั้งการบันทึก reflexive journal ของผู้วิจัยเพื่อลดอคติ และมีการตรวจสอบความสอดคล้องของการ coding โดยผู้วิจัยร่วม (inter-coder reliability)

4. **การวิเคราะห์ข้อมูล** ข้อมูลถูกวิเคราะห์ด้วยวิธี thematic analysis ผ่านการอ่านซ้ำอย่างน้อย 3 รอบเพื่อสร้างโค้ดเบื้องต้น นำโค้ดที่ใกล้เคียงกันมาจัดกลุ่มเป็นธีมย่อย แล้วสังเคราะห์เป็นธีมหลักตามกรอบ IDG และ Non-Technical Skills การวิเคราะห์เชิงอรรถปริวรรตช่วยให้ตีความความหมายเชิงลึกของประสบการณ์ผู้ให้ข้อมูล ข้อสรุปได้รับการสนับสนุนด้วย “คำพูดตรง” และบันทึกภาคสนาม เพื่อสร้าง “thick description” และความสมจริงของข้อมูล

เพื่อให้เห็นกรอบแนวคิดการวิจัยอย่างชัดเจน ผู้วิจัยได้แสดงเป็นแผนภาพไว้ดังนี้

แผนภาพกรอบแนวคิดการวิจัย (IDG-NTS Integration Framework)



แผนภาพกรอบแนวคิดการวิจัย (IDG-NTS Integration Framework) แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ชัดเจนระหว่าง 4 ส่วนสำคัญ ได้แก่

- (1) Input ได้แก่ กรอบ IDG และ Non-Technical Skills
- (2) Process ได้แก่ กระบวนการเรียนรู้ (Experiential, Reflective, Psychological Safety)
- (3) Output ได้แก่ หลักสูตรต้นแบบ 3 ระดับ (1-2-3 วัน) ใช้ 3P Model
- (4) Outcome ได้แก่ สมรรถนะภายใน 4 ด้าน (Self-awareness, Empathy, Ethical Action, Creative Collaboration)

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยจากการศึกษากรอบแนวคิด Inner Development Goals (IDG) และ Non-Technical Skills เพื่อนำมาพัฒนาหลักสูตรต้นแบบสำหรับบุคลากรภาครัฐ สามารถสรุปตามวัตถุประสงค์ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษากรอบแนวคิดและองค์ประกอบของ Inner Development Goals (IDG) ที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างสมรรถนะภายในของบุคลากรภาครัฐ ผลการวิจัยพบว่า กรอบ Inner Development Goals (IDG) สนับสนุนการพัฒนาภาวะภายในของบุคลากรภาครัฐใน 5 มิติ ได้แก่ การตระหนักรู้ในตน (Being), การคิดเชิงวิพากษ์และการเรียนรู้ (Thinking), การสร้างสัมพันธ์เชิงไว้วางใจ (Relating), การทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ (Collaborating), และการลงมือทำอย่างมีจริยธรรมและยั่งยืน (Acting) โดยกรอบนี้สอดคล้องกับแนวคิด Transformational Leadership และทฤษฎี Emotional Competency ที่มุ่งพัฒนาภาวะผู้นำจากภายในสู่ภายนอก (Boyatzis, 2008)

2. วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับ Non-Technical Skills ผลการวิจัยพบว่า Non-Technical Skills หมายถึง ทักษะที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับทักษะวิชาชีพเฉพาะด้าน แต่เป็นทักษะพื้นฐานสำคัญที่สนับสนุนให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Flin et al., 2008) การขาดทักษะเหล่านี้ทำให้บุคลากรภาครัฐปรับตัวยากและขาดประสิทธิภาพในการทำงานเชิงบูรณาการ (Goleman, 2013) ทั้งนี้ CEDEFOP (2020) ระบุว่า NTS กำลังเป็นที่ต้องการทั่วโลก เพื่อตอบสนองต่อบริบทการทำงานที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

3. วัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อวิเคราะห์แนวทางการบูรณาการ Non-Technical Skills เข้ากับกระบวนการออกแบบหลักสูตร IDG เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรภาครัฐ ผลการวิจัยพบว่า การบูรณาการ Non-Technical Skills เข้ากับหลักสูตร IDG ต้องอาศัย Experiential Learning และ Reflective Practice เพื่อกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงจากภายใน ผ่านการตระหนักรู้ความคิด ความรู้สึก และพฤติกรรม การจัดกิจกรรมในรูปแบบเวิร์กช็อปหรือ *Learning Community* ที่มีพื้นที่ปลอดภัยเอื้อต่อการฝึกทักษะ NTS อย่างเป็นรูปธรรม และช่วยขยายความตระหนักรู้ในทุกมิติของ IDG ได้อย่างลึกซึ้ง

4. วัตถุประสงค์ที่ 4 เพื่อพัฒนาหลักสูตรต้นแบบ IDG ที่ใช้ Non-Technical Skills เป็นฐานการเรียนรู้ เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรภาครัฐ ผลการวิจัยพบว่า

หลักสูตรต้นแบบ IDG-NTS ที่ได้รับการพัฒนาขึ้น ประกอบด้วยโครงสร้าง 3 ระดับ ได้แก่ ระดับพื้นฐาน 1 วัน ระดับเชิงลึก 2 วัน และระดับเข้มข้น 3 วัน เนื้อหาครอบคลุม 5 มิติของ IDG และเชื่อมโยงกับทักษะสำคัญ เช่น *self-awareness*, *deep listening*, *empathic communication*, และ *creative collaboration* หลักสูตรถูกออกแบบด้วยกระบวนการ R&D ผ่านการวิเคราะห์บริบท ออกแบบทดลองใช้ และปรับปรุง พร้อมรับการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เข้าอบรม ซึ่งยืนยันว่าหลักสูตรสามารถเสริมสร้างสมรรถนะภายในได้อย่างเป็นระบบทั้งในระดับบุคคลและองค์กร

ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้ดำเนินการ coding ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก การสนทนากลุ่ม และบันทึกภาคสนาม โดยผ่านการอ่านข้อมูลซ้ำหลายรอบเพื่อหาประเด็นร่วม (codes) และจัดกลุ่มเป็น ธีม (themes) ที่สอดคล้องกับกรอบ Inner Development Goals (IDG) ทั้ง 5 มิติ ได้แก่ Being, Thinking, Relating, Collaborating และ Acting การนำเสนอผลการวิเคราะห์นี้แบ่งออกเป็นสองส่วนสำคัญ คือ

1. ข้อมูลเชิงข้อเท็จจริง ซึ่งอ้างอิงโดยตรงจากคำพูดของผู้ให้ข้อมูลหรือจากบันทึกภาคสนาม เพื่อแสดงหลักฐานเชิงประจักษ์ของประเด็นที่เกิดขึ้นจริง
2. การตีความของผู้วิจัย ซึ่งเป็นการวิเคราะห์เชิงลึกโดยเชื่อมโยงข้อค้นพบกับกรอบแนวคิด IDG และ Non-Technical Skills เพื่อชี้ให้เห็นความหมายและนัยสำคัญต่อการพัฒนาหลักสูตร เพื่อนำเสนอผลการวิจัยอย่างเป็นระบบ ตารางต่อไปนี้จะแสดงการสังเคราะห์ โค้ด ธีม ข้อมูลจริง และการตีความ ครอบคลุมทั้ง 5 มิติของ IDG

รหัส	ธีม (Theme)	ตัวอย่างคำพูดจากผู้ให้ข้อมูล	การตีความของผู้วิจัย
Being			
B1	ขาดการตระหนักรู้ในตน	“หลายครั้งผมทำงานไปโดยไม่ทันรู้ ว่าตัวเองกำลังหงุดหงิด จนส่งผลต่อบรรยากาศประชุม” (ผู้ให้ข้อมูล A)	แสดงถึงความจำเป็นของ กิจกรรม self-awareness และ mindfulness เพื่อควบคุมอารมณ์ และตัดสินใจอย่างรอบคอบ
B2	ความต้องการฝึกการใคร่ครวญ (reflection)	“สิ่งที่ได้ประโยชน์มากคือเวลาที่ เราได้หยุดคิดย้อนกลับ ว่าทำไม เราทำงานแบบนั้น” (ผู้ให้ข้อมูล B)	ยืนยันความสำคัญของ reflective practice ในการพัฒนาภาวะผู้นำ ภายใน
Thinking			
T1	การคิดเชิงวิพากษ์ยังไม่เข้มแข็ง	“เวลาทำโครงการ ส่วนใหญ่เราทำตามขั้นตอนเดิม ไม่ค่อยมีใครถามว่า มันเหมาะสมกับปัญหาจริงหรือไม่” (ผู้ให้ข้อมูล C)	บุคลากรยังขาด critical thinking หลักสูตรต้องบูรณาการ การตั้งคำถามและการวิเคราะห์เชิงระบบ
T2	การมองปัญหาแบบองค์รวม	“เราคิดเรื่องตัวเลขเยอะ แต่ไม่ค่อยเชื่อมโยงผลกระทบทางสังคมกับสิ่งแวดล้อม” (ผู้ให้ข้อมูล D)	สะท้อนความจำเป็นในการเสริม system thinking เพื่อการตัดสินใจที่รอบด้าน
Relating			
R1	ขาด empathy ในที่ทำงาน	“ในการประชุมมักจะเถียงกันเรื่องข้อมูล แต่ไม่มีใครฟังความรู้สึกของอีกฝ่าย” (ผู้ให้ข้อมูล E)	เน้นการพัฒนาทักษะ empathic communication เพื่อสร้างบรรยากาศความร่วมมือ
R2	ปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน	“การสื่อสารระหว่างกรมกับ จังหวัดยังติดขัด เพราะแต่ละฝ่ายต่างมีเป้าหมายของตนเอง”	ชี้ว่าความสัมพันธ์แนวนอน (horizontal relationship) ยังไม่เข้มแข็ง ต้องเสริมทักษะการ

รหัส	ธีม (Theme)	ตัวอย่างคำพูดจากผู้ให้ข้อมูล (ผู้ให้ข้อมูล F)	การตีความของผู้วิจัย
			เจรจาและการสร้างความไว้วางใจ
Collaborating			
C1	ความยากลำบากในการทำงานเป็นทีม	“เวลามีนงานเร่งด่วน ทุกคนทำของตัวเองก่อน ไม่ค่อยคุยกันว่าจะช่วยกันอย่างไร” (ผู้ให้ข้อมูล)	สะท้อนความจำเป็นของ team building และการสร้าง shared goal
C2	ความหลากหลายคือความท้าทาย	“พนักงานใหม่กับรุ่นเก๋ามักจะคิดไม่เหมือนกัน ทำให้การตัดสินใจช้าลง” (ผู้ให้ข้อมูล H)	ชี้ว่าความแตกต่างระหว่างรุ่น/ประสบการณ์ต้องการการจัดการความหลากหลาย (diversity management)
Acting			
A1	ความลังเลในการลงมือทำ	“หลายครั้งเรารู้ว่าต้องทำ แต่กลัวผลลัพธ์จะถูกวิจารณ์ เลยไม่กล้าตัดสินใจ” (ผู้ให้ข้อมูล I)	บุคลากรยังขาด courage และการตัดสินใจเชิงจริยธรรม
A2	การขาดการเชื่อมโยงเป้าหมายส่วนตัวกับเป้าหมายสังคม	“ทำงานตามคำสั่ง แต่บางทีก็ไม่วุ่นวายช่วยชุมชนอย่างไร” (ผู้ให้ข้อมูล J)	จำเป็นต้องเสริม purpose-driven action เพื่อให้บุคลากรเชื่อมโยงการทำงานกับคุณค่าของสังคม

อภิปรายผลการวิจัย

1. ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า Inner Development Goals (IDG) ครอบคลุมภาวะภายในที่จำเป็นต่อบุคลากรภาครัฐ ได้แก่ การตระหนักรู้ในตน (Being), การคิดเชิงวิพากษ์ (Thinking), ความสัมพันธ์ (Relating), การร่วมมือ (Collaborating), และการลงมือทำอย่างยั่งยืน (Acting) (Inner Development Goals, 2022) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Goleman (1995, 2013) เรื่อง ความฉลาดทางอารมณ์ และ Dweck (2006) ที่เน้น growth mindset เป็นฐานการพัฒนาภาวะผู้นำและการปรับตัว

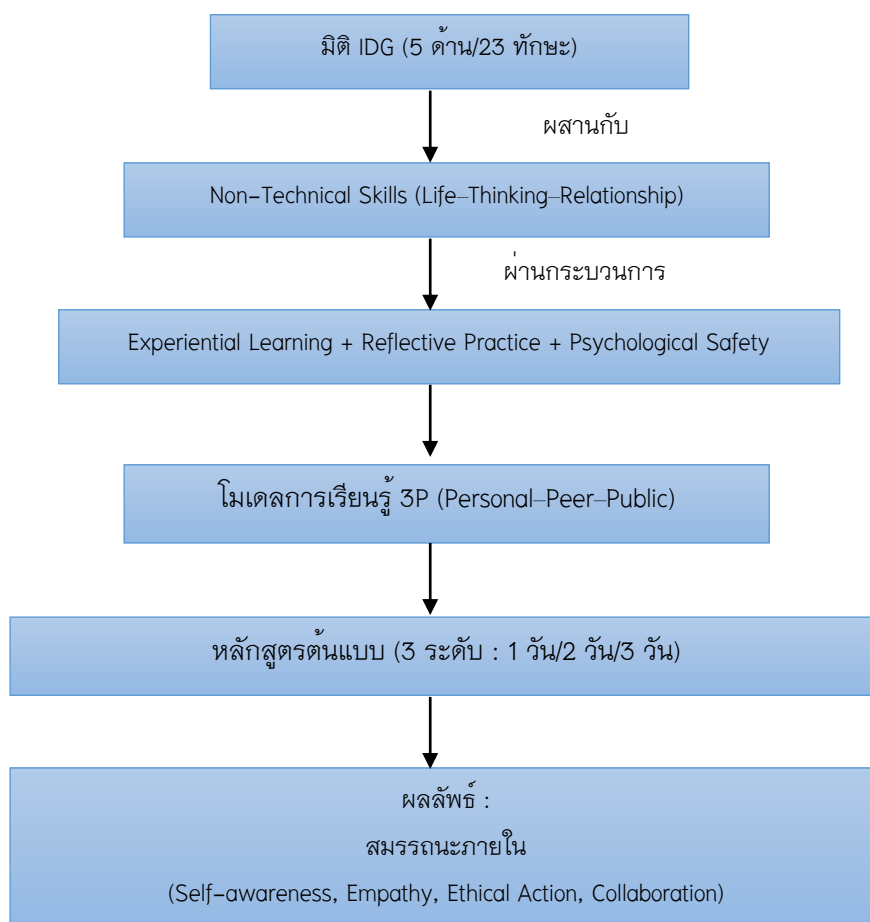
2. ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า ทักษะสำคัญของ Non-Technical Skills ได้แก่ การสื่อสาร การทำงานเป็นทีม การปรับตัว และการคิดเชิงวิพากษ์ ซึ่งช่วยให้บุคลากรทำงานในบริบทที่ไม่แน่นอนและซับซ้อนได้อย่างยืดหยุ่น ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับ Flin et al. (2008) ที่ชี้ว่า NTS คือหัวใจของการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และ CEDEFOP (2020) ที่ระบุว่า NTS เป็นทักษะหลักของศตวรรษที่ 21

3. ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 3 พบว่า การบูรณาการ IDG-NTS ต้องใช้ Experiential Learning และ Reflective Practice เพื่อเสริมการเปลี่ยนแปลงเชิงลึก ซึ่งสอดคล้องกับ Kolb (1984) และแนวคิด Transformative Learning ของ Mezirow (1991, 2000) ที่มุ่งสร้างการเปลี่ยนกรอบความคิดผ่านการสะท้อนเชิงวิพากษ์ ข้อค้นพบนี้ยังเชื่อมโยงกับ Daloz (2000), Miller (1997), and Palmer (2009) ที่เน้นการเรียนรู้เชิงองค์รวมและการพัฒนาความเป็นมนุษย์ทั้งมิติ

4. ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 4 พบว่า หลักสูตรต้นแบบ IDG-NTS ที่พัฒนาขึ้นมีลักษณะ 3P Model (Personal-Peer-Public) และส่งผลต่อการเสริมสมรรถนะภายใน 4 ด้านหลัก คือ *self-awareness, empathy, ethical action, creative collaboration* ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีเดิมและตอบสนอง ช่องว่างทักษะที่ สำนักงาน ก.พ. (2566) และ OECD (2020) ระบุไว้ในระบบราชการไทย

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

จากการวิจัยครั้งนี้ ได้เกิดองค์ความรู้ใหม่ซึ่งเป็น “กระบวนการพัฒนาหลักสูตร IDG ด้วย Non-Technical Skills” เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะภายในของบุคลากรภาครัฐ โดยสังเคราะห์ออกมาเป็น IDG-NTS Integration Model ดังแผนภาพ



ภาพที่ 1 IDG-NTS Integration Model

จากแผนภาพ IDG-NTS Integration Model สามารถอธิบายโครงสร้างได้ดังนี้

1. มิติ IDG (Being, Thinking, Relating, Collaborating, Acting) ทำหน้าที่เป็นกรอบทฤษฎีหลักในการกำหนดเป้าหมายการพัฒนาภายในของผู้เข้าอบรม
2. Non-Technical Skills ทำหน้าที่เป็นฐานทักษะสำคัญ ครอบคลุม Life Skills, Thinking Skills, Relationship Skills เพื่อสนับสนุนให้เกิดการปรับตัวและการทำงานร่วมกัน

3. กระบวนการเรียนรู้ (Experiential Learning, Reflective Practice, Psychological Safety) เป็นกลไกหลักที่ทำให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมจริง สะท้อนคิดจากประสบการณ์ และเรียนรู้ในพื้นที่ปลอดภัย

4. โมเดล 3P (Personal–Peer–Public) เป็นโครงสร้างการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงการพัฒนาตนเอง การสร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และการรับผิดชอบต่อสังคม

5. หลักสูตรต้นแบบ (3 ระดับ) ได้แก่ ระดับพื้นฐาน 1 วัน เพื่อสร้างความตระหนักรู้, ระดับเชิงลึก 2 วัน เพื่อการฝึกฝนทักษะ และระดับเข้มข้น 3 วัน เพื่อให้เกิดการวางแผนและปฏิบัติจริง

6. ผลลัพธ์ที่ได้ คือ เกิดการเสริมสร้างสมรรถนะภายใน ได้แก่ การตระหนักรู้ในตน (Self-awareness), ความเห็นอกเห็นใจ (Empathy), การลงมือทำอย่างมีจริยธรรม (Ethical Action) และ ความร่วมมือสร้างสรรค์ (Creative Collaboration)

สรุป

การวิจัยนี้พัฒนาหลักสูตรต้นแบบที่บูรณาการ Inner Development Goals (IDG) และ Non-Technical Skills (NTS) เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะภายในของบุคลากรภาครัฐในยุค VUCA โดยใช้กระบวนการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ การสะท้อนคิด และพื้นที่ปลอดภัยในการเรียนรู้ร่วมกัน หลักสูตรที่พัฒนาขึ้นมี 3 ระดับ (1, 2 และ 3 วัน) และยืนยันได้ว่าสามารถส่งเสริม *self-awareness*, *empathy*, *ethical action*, และ *creative collaboration* อันเป็นสมรรถนะที่สอดคล้องกับความต้องการของระบบราชการไทยและเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย มีดังนี้

– หน่วยงานภาครัฐ เช่น สำนักงาน ก.พ. ควรกำหนด กรอบ IDG–NTS Integration เป็นแนวทางกลางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้การฝึกอบรมเชื่อมโยงกับการขับเคลื่อน SDGs และการบริหารราชการเชิงคุณธรรม

– ควรสนับสนุนงบประมาณและโครงสร้างพื้นฐานสำหรับการฝึกอบรมที่เน้นการพัฒนาภายใน ไม่จำกัดเฉพาะทักษะทางเทคนิค

1.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ มีดังนี้

– หน่วยงานฝึกอบรมควรจัดการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมและเวิร์กช็อปที่เปิดโอกาสให้บุคลากรฝึก *deep listening*, *reflective practice*, และการทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์

– ควรมีระบบติดตามผลระยะยาว (longitudinal tracking) เพื่อประเมินว่าผู้เข้าอบรมนำทักษะที่ได้ไปใช้จริงในงานราชการอย่างไร

1.3 ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ มีดังนี้

– ควรทำการวิจัยเชิงเปรียบเทียบระหว่างหน่วยงานที่นำหลักสูตร IDG-NTS ไปใช้กับหน่วยงานที่ยังใช้หลักสูตรดั้งเดิม เพื่อยืนยันประสิทธิผลเชิงประจักษ์

– งานวิจัยในอนาคตควรขยายไปสู่บริบทอื่น เช่น ภาคเอกชนและภาคประชาสังคม เพื่อพัฒนาความเข้าใจที่ครอบคลุมยิ่งขึ้นเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำจากภายใน

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

งานวิจัยนี้ได้ข้อค้นพบ (องค์ความรู้) ที่สำคัญ คือ โมเดลการบูรณาการ IDG-NTS (IDG-NTS Integration Model) ซึ่งเป็นกรอบแนวทางการพัฒนาหลักสูตรที่เชื่อมโยงเป้าหมายการพัฒนาภายในกับทักษะที่ไม่ใช่เชิงเทคนิค สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการฝึกอบรมบุคลากรภาครัฐในหน่วยงานต่าง ๆ รวมถึงองค์กรภาคเอกชนและภาคประชาสังคม โดยควรให้ความสำคัญกับการปรับรูปแบบกิจกรรมให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละหน่วยงาน

สำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป ควรทำวิจัยในประเด็นเกี่ยวกับ การประเมินผลกระทบระยะยาวของหลักสูตร IDG-NTS ต่อประสิทธิภาพการทำงานและการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมของบุคลากร รวมถึงการวิจัยเชิงเปรียบเทียบระหว่างหน่วยงานที่ใช้หลักสูตรดังกล่าวกับหน่วยงานที่ใช้หลักสูตรฝึกอบรมแบบเดิม เพื่อยืนยันประสิทธิผลของโมเดลในเชิงประจักษ์

เอกสารอ้างอิง

- เมธา หริมเทพาธิป และคณะ. (2568). *การพัฒนาหลักสูตร IDG และศาสตร์พระราชาเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรภาครัฐ*. รายงานการวิจัย. กรุงเทพฯ: โครงการ WE ONENESS มูลนิธิสหธรรมิกชน (ทุนสนับสนุนจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.).
- รัตติกรณ์ จงวิศาล และคณะ. (2567). *การศึกษาและพัฒนาหลักสูตร Inner Development Goals (IDG) ในประเทศไทย*. รายงานการวิจัย. กรุงเทพฯ: โครงการ WE ONENESS มูลนิธิสหธรรมิกชน (ทุนสนับสนุนจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.).
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.). (2566). *รายงานผลการประเมินสมรรถนะบุคลากรภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ 2566*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st Century. *The Journal of Management Development*, 27(1), 5–12. <https://doi.org/10.1108/02621710810840730>

- CEDEFOP. (2020, October). *Cedefop newsletter, No. 104*. Thessaloniki, Greece: European Centre for the Development of Vocational Training. Retrieved from <https://www.cedefop.europa.eu/en/newsletters/cedefop-newsletter-no-104-october-2020>
- Daloz, L. A. (2000). Transformative learning for the common good. In J. Mezirow & Associates (Eds.), *Learning as transformation: Critical perspectives on a theory in progress* (pp. 103–123). Jossey-Bass.
- Dweck, C. (2006). *Mindset: the new psychology of success: how we can learn to fulfill our potential*. New York: Ballantine.
- Flin, R., O'Connor, P. and Crichton, M. (2008). *Safety at the sharp end: a guide to non-technical skills*. Ashgate Publishing Company, Burlington.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ for character, health and lifelong achievement*. New York: Bantam Books.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
- Goleman, D. (2013, December). *The focused leader*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2013/12/the-focused-leader>
- Inner Development Goals. (2022). *The IDG framework: five dimensions and 23 skills for inner growth*. Retrieved from <https://www.innerdevelopmentgoals.org/framework>
- Inner Development Goals. (2023). *The IDG framework 1.0*. Retrieved from <https://www.innerdevelopmentgoals.org/framework>
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Mezirow, J. (1991). *Transformative dimensions of adult learning*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mezirow, J. (2000). Learning to think like an adult. Core concepts of transformation theory. In J. Mezirow, & Associates (Eds.), *Learning as Transformation. Critical Perspectives on a Theory in Progress* (pp. 3–33). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Miller, R. (1997). *What are schools for? Holistic education in American culture* (3rd ed.). Holistic Education Press.
- OECD. (2020). *Leadership for a high-performing civil service*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/leadership-for-a-high-performing-civil-service_ed8235c8-en.html
- OECD. (2023). *OECD skills outlook 2023: Skills for a resilient workforce*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/6e34223f-en>

- Palmer, P. J. (2009). *A hidden wholeness: The journey toward an undivided life*. John Wiley & Sons
- Rao, M. S. (2010). *Soft skills: Enhancing employability*. I.K. International Publishing House.
- Robles, M. M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453–465.
<https://doi.org/10.1177/1080569912460400>
- Succi, C., & Canovi, M. (2019). Soft skills to enhance graduate employability: comparing students and employers' perceptions. *Studies in Higher Education*, 45(9), 1834–1847.
<https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1585420>