

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.



THAI NATIONAL ASSEMBLY LIBRARY



3961107450

JO 28

268

วันที่ 8 พค 128

เลขทะเบียน 5250

เลขหนังสือ JO 1746 ต 1228

80

**สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน
สำนักงาน ก.พ.**

ผู้รับทราบ





สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน

พิมพ์ครั้งแรก ธันวาคม ๒๕๒๗
จำนวนพิมพ์ ๓,๐๐๐ เล่ม
เจ้าของ สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน
สำนักงาน ก.พ.

บรรณาธิการ นายธีรยุทธ์ หล่อเลิศรัตน์
คณะบรรณาธิการ นายพิพัฒน์ ไกศลวัฒน์
นางสาวสินี เจริญพจน์
นายวรเทพ สวัสดิ์
นางศิริวรรณ ศิริอารยา
นางอุณนรินทร์ สิมไพบูลย์
นายสมโภชน์ นพคุณ
นายเพิ่ม กอมณี
นางสาวอัญชณา เวสารัชช
นางสาวพจนีย์ ช่วยทอง

ผู้พิมพ์ บริษัท ประชาชน จำกัด (แผนการพิมพ์)
๓๕ ซอยพิพัฒน์ ถนนสีลม เขตบางรัก กทม. ๑๐๕๐๐
โทร. ๒๓๔-๒๐๖๒, ๒๓๕-๐๓๘๘

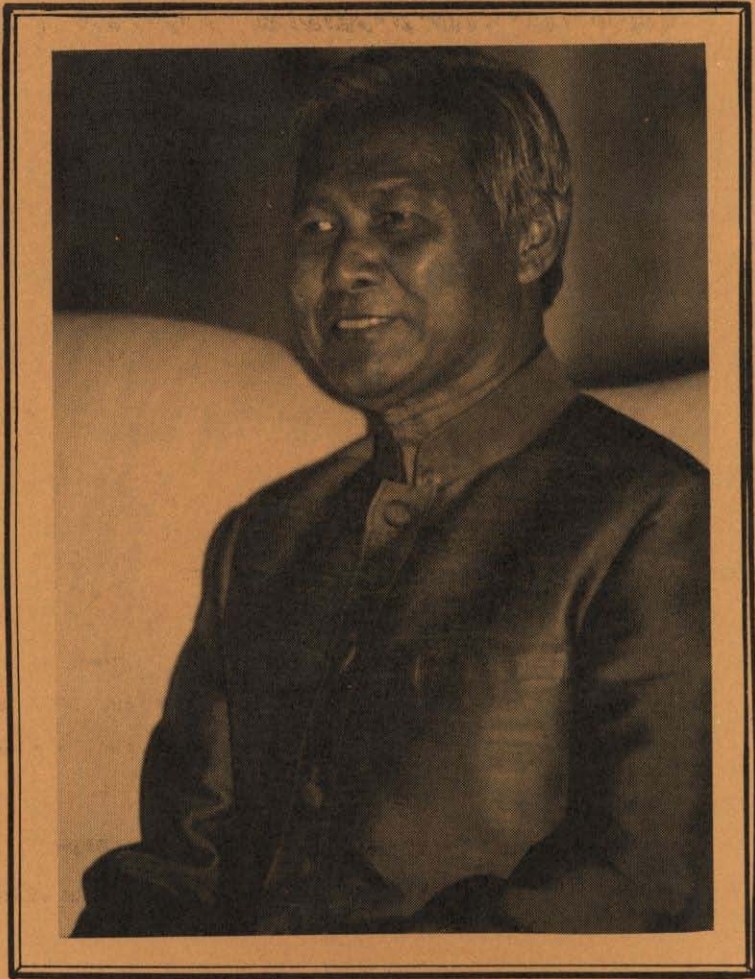
(2)



พระบรมราชาโฆวาท

“วิทยาการทุกฝายนั้น มีส่วนเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันและเกี่ยวเนื่องกัน
 ทั่วไปหมด ผู้ที่จะใช้วิทยาการให้บังเกิดผลจำเป็นต้องเรียนรู้วิทยาการให้
 ชัดและทั่วถึง และนำมาใช้ประกอบอุดหนุนกันให้ครบถ้วน ขอให้ทุกคน
 ระลึกถึงหลักข้อนี้ไว้ตลอดไปอย่าถือตัว อย่าถือวิชาความรู้ของตัวเอง
 เป็นใหญ่ จะไม่ช่วยให้ทำการใด ๆ สำเร็จได้ เพราะทุกสิ่งทุกอย่างจะ
 สำเร็จขึ้นได้ต้องอาศัยเหตุ อาศัยปัจจัยประกอบพร้อมกัน เหตุปัจจัยนั้น
 ก็ได้แก่วิทยาการที่ได้ศึกษาอบรมมาเป็นอย่างดีแล้วและนำมาปฏิบัติ
 ให้ถูกต้องตามขั้นตอน ด้วยความฉลาดรอบคอบนั่นเอง”

(b)



...จะปฏิรูประบบราชการให้มีประสิทธิภาพในการรับใช้ประชาชน โดยติดตามและควบคุมให้หน่วยราชการปฏิบัติตามนโยบายของรัฐบาลและความต้องการของประชาชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะจัดส่วนราชการให้สามารถบริหารราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขจัดการทำงานซ้ำซ้อนกัน จะมอบอำนาจ และแบ่งอำนาจการบริหารให้ราชการส่วนภูมิภาคมากยิ่งขึ้น ปรับปรุงองค์การกลางในการบริหารงานบุคคลให้เกิดความเป็นธรรมเสมอหน้ากันทุกระบบ ปรับปรุงระบบการงบประมาณ และระบบบริหารงานบุคคล ให้ประสานและสอดคล้องกับแผนพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติและนโยบายเศรษฐกิจของรัฐบาล จะพัฒนาทัศนคติของข้าราชการให้ยึดมั่นในหลักการปกครองระบอบประชาธิปไตย และส่งเสริมให้ข้าราชการที่มีความซื่อสัตย์สุจริตและมีประสิทธิผลในการปฏิบัติหน้าที่และรับใช้ประชาชน มีหลักประกันในความมั่นคงและความเจริญก้าวหน้าในอาชีพราชการ....

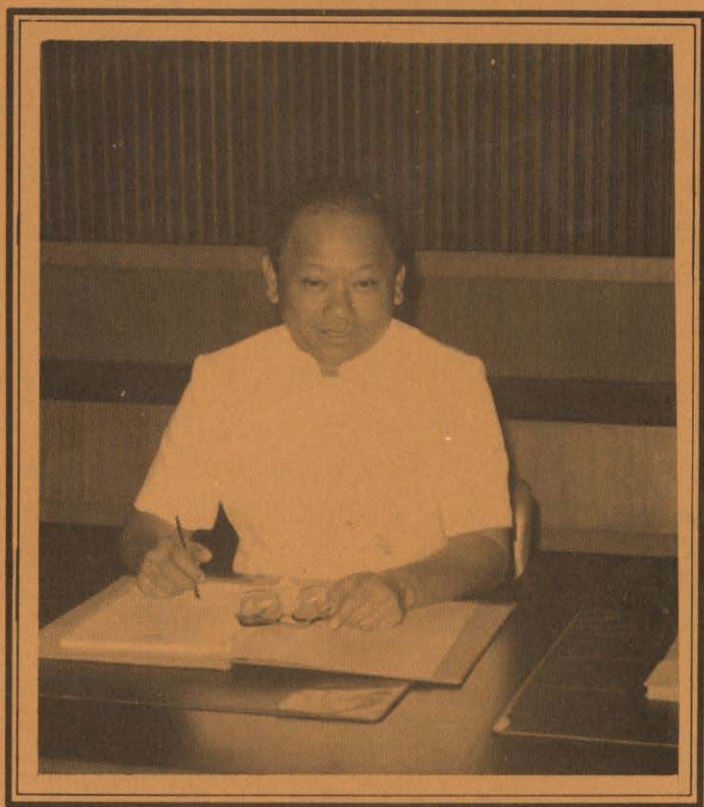
คำแถลงนโยบายของรัฐบาล

พลเอก เปรม ติณสูลานนท์

นายกรัฐมนตรี

วันศุกร์ที่ ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๒๖

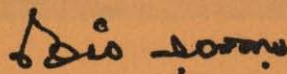
(2)



ในระยะนี้ เราหวัง เราพูด เราทำกันมากในราชการเรื่องการอยู่ดีกินดีของประชาชน เรื่องความจำเป็นทางเศรษฐกิจและสังคม เรื่องความมั่นคงแห่งชาติ และราชการสำคัญอื่น ๆ แต่เราไม่สนใจเรื่องคนคือตัวข้าราชการที่เป็นผู้ปฏิบัติงานสำคัญของชาติเท่าที่ควร ขอเน้นให้เห็นว่า ราชการต่าง ๆ นั้นคือผลงานของข้าราชการ ถ้าข้าราชการหย่อนสมรรถภาพ ราชการย่อมจะสิ้นเปลืองสูญเปล่า ไม่ได้ผลตามที่หวังไว้ และยิ่งไปกว่านั้น ผลงานของข้าราชการอาจก่อให้เกิดผลตรงกันข้ามคือความไม่จำเป็นหรือความไม่มั่นคงของประเทศชาติได้

สมรรถภาพของข้าราชการจึงเป็นปัจจัยอันสำคัญยิ่งอีกปัจจัยหนึ่งในการพัฒนาประเทศ ซึ่งข้าราชการจะมีสมรรถภาพดีหรือไม่แค่นั้นเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับ การสรรหาคนดีมาทำงาน และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ให้ข้าราชการมีวินัย มีความรู้ความสามารถมีความตั้งใจ และเต็มใจทำงานอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ต่อส่วนรวมอยู่ตลอดเวลา

งานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในราชการจึงเป็นงานที่จำเป็นและมีความหมายอย่างยิ่งต่ออนาคตของชาติ



(นายโสรัจ สุจริตกุล)

เลขาธิการ ก.พ.



คำนำ

วันที่ ๓ ธันวาคม ๒๕๒๗ เป็นวันครบรอบ ๔ ปี ของการก่อตั้ง
สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.

นอกจากการจัดกิจกรรมทางวิชาการและการจัดนิทรรศการทาง
เทคโนโลยีการฝึกอบรมแล้ว สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนได้จัดทำ
หนังสือที่ระลึกเล่มนี้ขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญ ๔ ประการ คือ

ประการแรก เพื่อแนะนำสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนให้เป็น
ที่รู้จักแก่ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานเอกชนที่เกี่ยวข้อง

ประการที่สอง เพื่อเผยแพร่ผลงานของสถาบันฯ

ประการที่สาม เพื่อแสดงให้เห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นของ
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐบาล และ

ประการที่สี่ เพื่อเผยแพร่ปรัชญา หลักการ และแนวความคิดเกี่ยวกับ
การพัฒนากำลังคนโดยการรวบรวมและนำเสนอบทความ ข้อเขียน

ของผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่าน เพื่อใช้เป็นเอกสารประกอบการศึกษาค้นคว้าต่อไป

การดำเนินงานของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนในระยะเริ่มแรกของการก่อตั้งนั้นค่อนข้างจะมีปัญหาขัดข้องพอสมควร เนื่องจากความขาดแคลนปัจจัยสนับสนุนในด้านต่าง ๆ นับตั้งแต่อัตราค่าสิ่งเจ้าหน้าที่ งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์การฝึกอบรมที่จำเป็น และที่สำคัญที่สุดคือสถานที่ทำการ

ก่อนจะมีอาคารที่ทำการถาวรในบริเวณสำนักงาน ก.พ. ดังที่เห็นอยู่ในปัจจุบันนี้ สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนต้องไปอาศัยสถานที่ซึ่งได้รับความเอื้อเฟื้อจากกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข ให้ยืมใช้เป็นที่พักชั่วคราว ณ บริเวณชั้น ๗ ของอาคารสถาบันมะเร็งแห่งชาติ ถนนพระราม ๖ ตั้งแต่วันที่ ๒๗ ตุลาคม ๒๕๒๓ ถึงวันที่ ๑๗ มิถุนายน ๒๕๒๗ นับเป็นเวลานานถึง ๒ ปี ๗ เดือน ๒๐ วัน

ปัจจุบันนี้ กล่าวได้ว่าสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนมีความพร้อมที่จะให้บริการในด้านการพัฒนาและฝึกอบรมแก่ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจต่าง ๆ ได้ในอัตราที่ค่อนข้างสูง ถึงแม้ว่าตามความเป็นจริงแล้วสถาบันฯ ยังต้องการความสนับสนุนจากผู้มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวข้องอีกมาก ทั้งในแง่ของการกำหนดนโยบายและแนวทางระดับชาติที่ชัดเจน ในแง่ของความช่วยเหลือด้านงบประมาณและกำลังคน รวมทั้งในแง่ของการยอมรับความสำคัญและการช่วยติดตามสนับสนุนให้มีการนำผลของการพัฒนาและฝึกอบรมไปใช้ให้เกิดผลในทางปฏิบัติอย่างแท้จริง

จุดมุ่งหมายสำคัญในการดำเนินงานของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนนั้น มิได้อยู่ที่ความต้องการจะให้ข้าราชการทุกคนผ่านการพัฒนาและฝึกอบรมจากสถาบันฯ โดยตรง เพราะเป็นเรื่องที่อยู่นอกเหนือวิสัยที่จะทำได้

จุดมุ่งหมายที่แท้จริงในการดำเนินงานของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนอยู่ที่ความพยายามที่จะสร้างรูปแบบ เนื้อหา และวิธีการใน

การพัฒนาและฝึกอบรมข้าราชการที่ได้ผลและเหมาะสมกับระบบราชการไทยมากที่สุด เพื่อใช้เป็นแนวทางเผยแพร่ให้ส่วนราชการต่าง ๆ ดำเนินการพัฒนาและฝึกอบรมข้าราชการในสังกัดของตนต่อไป

สถาบันฯ จะจัดโครงการฝึกอบรมและสัมมนาเฉพาะในเรื่องที่เป็นความต้องการร่วมกันของทุกส่วนราชการ ได้แก่ การพัฒนาด้านการบริหาร ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านวิชาการฝึกอบรม การปฐมนิเทศข้าราชการบรรจุใหม่ และการฝึกอบรมพิเศษ เช่น การพัฒนาคุณธรรม ค่านิยม และทัศนคติที่ถูกต้องในการปฏิบัติราชการ เป็นต้น

นอกจากนั้น สถาบันฯ จะเป็นผู้ช่วยเหลือให้คำปรึกษาแนะนำ และให้ความสนับสนุนในด้านวิทยากร และทรัพยากรการฝึกอบรมด้านอื่น ๆ เท่าที่จะสามารถช่วยได้ รวมทั้งจะเป็นผู้ช่วยประสานการใช้ทรัพยากรการฝึกอบรมระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งของรัฐและของเอกชน อันจะเป็นการช่วยลดความซ้ำซ้อน สิ้นเปลือง และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

เพื่อให้การพัฒนาข้าราชการพลเรือนของชาติประสบความสำเร็จในการก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงทั้งในทางยกระดับความรู้ความสามารถและความชำนาญงานให้สูงขึ้น และปลูกฝังคุณธรรมที่เหมาะสมในการดำรงชีวิต สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนได้กำหนดแนวทางหลัก ในการพัฒนาและฝึกอบรมข้าราชการเพื่อใช้เป็นบรรทัดฐานในการพัฒนาหลักสูตรและโครงการฝึกอบรมหรือสัมมนาของสถาบันฯ ทุกโครงการรวม ๔ ประการคือ

๑. จะต้องมุ่งให้ข้าราชการสามารถแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัด และรวดเร็ว
๒. จะต้องช่วยให้ข้าราชการสามารถมองไปในอนาคตด้วยสายตาก็กว้างไกล มีความพร้อมที่จะรับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจสังคมของประเทศได้อย่างฉับไว
๓. จะต้องเน้นให้ข้าราชการเกิดสำนึกที่ถูกต้องในการให้บริการ

(๑๔)

แก่ประชาชนและผู้มีหน้าที่ติดต่อเกี่ยวข้อง และ

๔. จะต้องมีส่วนช่วยสร้างให้ข้าราชการทุกคนมีวิญญานเป็น
นักพัฒนา

แม้งานพัฒนาและฝึกอบรมข้าราชการจะเป็นงานที่มีปัญหายุ่งยาก
ต้องใช้เวลาและความอดทนอย่างมหาศาล เพราะในหลาย ๆ กรณีไม่อาจ
จะวัดความสำเร็จจากผลของการพัฒนาและฝึกอบรมได้ในระยะเวลาอัน
สั้น แต่งานดังกล่าวก็เป็นงานที่ท้าทายความรู้ความสามารถและความอดทน
ของผู้มีหน้าที่รับผิดชอบอย่างยิ่ง

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. ยินดีที่จะ
ให้ความร่วมมือแก่ส่วนราชการทุกแห่งในการที่จะช่วยให้งานพัฒนาและ
ฝึกอบรมข้าราชการพลเรือนก้าวไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และ
ความต้องการของทางราชการ



(นายธีรยุทธ หล่อเลิศรัตน์)

ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน
สำนักงาน ก.พ.

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	(๑๑)
ความจำเป็นในการพัฒนาข้าราชการพลเรือน	๑
สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน	๑๑
. ประวัติของสถาบันฯ	๑๒
. นโยบายของสถาบันฯ	๒๗
. แผนกลยุทธ์ ๓ ปี (๒๕๒๗-๒๕๒๙)	๓๑
. บทบาทหน้าที่ของ อ.ก.พ.วิสามัญเกี่ยวกับ การพัฒนาข้าราชการ	๓๔
. ความสำเร็จและผลงาน	๓๙
. อนาคตของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน	๕๒
การพัฒนาทัศนคติของข้าราชการ	๖๕
การพัฒนาข้าราชการเพื่อมุ่งอนาคต	๗๕
การพัฒนาข้าราชการเพื่อรับใช้ประชาชน	๘๕
การพัฒนาข้าราชการเพื่อเป็นนักพัฒนา	๙๙
การพัฒนาจิตใจของข้าราชการ : หลักและแนวปฏิบัติ ทางวิชาการ	๑๑๙
บทบาทผู้บังคับบัญชาในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา	๑๔๑

(๑๖)

ทุกคนที่เกิดมาในโลกนี้ แม้จะมีวิชาความรู้เนลียวดลาดปานใด ก็ไม่
สามารถรู้การงานทุกสิ่งทุกอย่าง

อัสวพาหุ

ความจำเป็นในการพัฒนา ข้าราชการพลเรือน

โดย

นายมีชัย ฤชุพันธุ์

รัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี



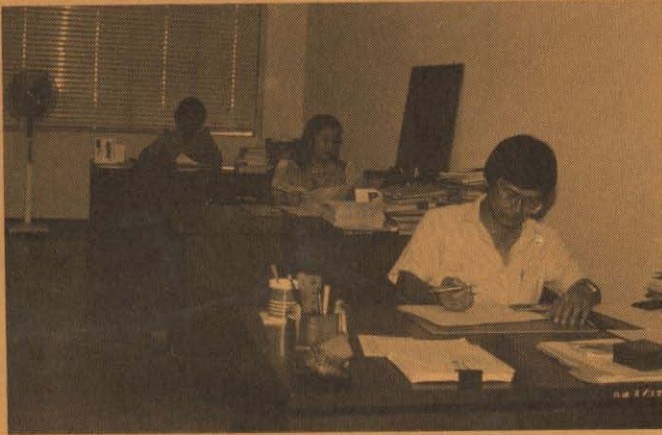
ข้าราชการพลเรือน เป็นกลไกที่สำคัญของรัฐบาลในการที่จะทำ
ให้การบริหารงาน หรือการดำเนินโครงการต่าง ๆ ของทางราชการ
บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งนับตั้งแต่ได้มีการตราพระราชบัญญัติ
ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๔๗๑ ขึ้นเป็นฉบับแรก และต่อมา
ภายหลังการเปลี่ยนแปลงระบอบการปกครองประเทศ ในปี พ.ศ. ๒๔๗๕
ข้าราชการซึ่งแต่เดิมมีลักษณะเป็นข้าราชการบริพารของพระมหากษัตริย์ ได้เปลี่ยนมาในลักษณะที่เป็นพนักงานของรัฐ มีหน้าที่ปฏิบัติ

งานประจำ และรับนโยบายของรัฐบาลไปปฏิบัติ จึงได้มีการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงระเบียบข้าราชการพลเรือนเสียใหม่ให้สอดคล้องกับระบอบการปกครองแบบประชาธิปไตยโดยมีการตราพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนฉบับใหม่ขึ้นแทนฉบับเก่า ต่อเนื่องกันมาจนถึงฉบับที่ใช้บังคับอยู่ในปัจจุบันคือ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ และโดยความสำคัญของหน้าที่ ตลอดจนความรับผิดชอบที่ข้าราชการพลเรือนพึงมีต่อประเทศชาติ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการพัฒนาข้าราชการพลเรือนเพื่อให้การปฏิบัติงานของข้าราชการโดยส่วนรวม ได้มีประสิทธิภาพสูงสุด

การพัฒนาข้าราชการพลเรือนได้แก่การเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และการเสริมสร้างทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน เพราะความรู้ที่ได้รับจากการศึกษาก่อนเข้ารับราชการ เป็นแต่เพียงความรู้ขั้นพื้นฐานในการที่จะนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานเท่านั้น ซึ่งเมื่อเข้ารับราชการแล้วจำเป็นต้องเรียนรู้การปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ข้าราชการพลเรือนผู้นั้นได้รับมอบหมาย รวมทั้งการพัฒนาข้าราชการเพื่อช่วยให้การทำงานได้ผลดียิ่งขึ้น กล่าวอีกนัยหนึ่งการพัฒนาข้าราชการพลเรือนก็ได้แก่ การเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่ข้าราชการนั่นเอง ซึ่งจะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบ ๖ ประการ คือ



๑. ข้าราชการพลเรือน จะต้องเป็นผู้มีความรู้ในด้านวิชาการ และความรู้ในการเข้ารับราชการ สำหรับความรู้ทางด้านวิชาการนั้น ข้าราชการพลเรือนทุกคนย่อมมีคุณสมบัติครบถ้วนแล้ว เพราะก่อนเข้ารับราชการ ก็ต้องผ่านการสอบแข่งขัน หรือสอบคัดเลือกกันมาก่อน แต่สิ่งที่จะต้องเพิ่มพูนให้แก่ข้าราชการพลเรือนก็คือ ความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติราชการ ซึ่งได้แก่ระเบียบข้อบังคับ และกฎหมายทั้งหลายที่ใช้บังคับในการปฏิบัติราชการ เพราะหากข้าราชการผู้ใดไม่มีความรู้เหล่านี้แล้ว ก็ไม่อาจปฏิบัติราชการอย่างประสบผลสำเร็จได้ และในขณะเดียวกัน อาจก่อให้เกิดโทษแก่ตัวเองด้วย ความรู้ดังกล่าวไม่สามารถเล่าเรียนที่ใดได้ นอกจากจะต้องอาศัยประสบการณ์ในการปฏิบัติงานทั้งสิ้น



๒. การมีความสามารถในการทำงาน โดยที่ความรู้ในด้านวิชาการของผู้ซึ่งเป็นข้าราชการพลเรือน ที่ได้เล่าเรียนมานั้น บางครั้งมีความแตกต่างกับความสามารถในการทำงานอย่างหน้ามือเป็นหลังมือ ผู้ที่เรียนหนังสือเก่ง มิใช่จะทำงานได้ดีเสมอไป ผู้ที่ทำงานได้ดีนั้น จะต้องมีความทักษะในการนำความรู้มาปรับเข้ากับการทำงานให้ได้ นอกจากนั้นแล้ว ยังต้องรู้จักใช้ความรู้ให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวมได้อีกด้วย

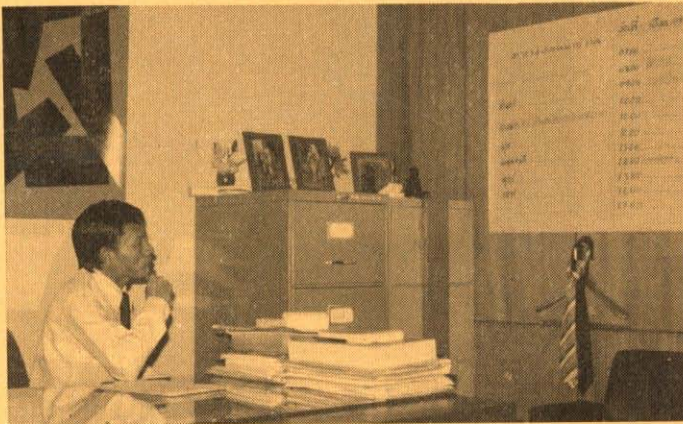


๓. การเป็นผู้มีระเบียบวินัย ปัจจุบันข้าราชการพลเรือนส่วนใหญ่ค่อนข้างจะขาดระเบียบวินัย โดยมักจะนึกคิดในแง่ของความเป็นประชาธิปไตย แล้วนำมาใช้ในทางที่ไม่ถูก เช่น ยึดความคิดที่ว่าทุกคนมีสิทธิเท่าเทียมกัน มีสิทธิแสดงความคิดเห็นได้เหมือนกัน ดังนั้น จึงไม่ต้องมีใครเชื่อฟังใคร ซึ่งถ้าเป็นอย่างนี้แล้ว ราชการก็ไม่เป็นราชการ เพราะราชการจะต้องมีลำดับชั้น มีการปฏิบัติตามกรอบตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา หากไปยึดถือความเป็นประชาธิปไตยดังกล่าวแล้ว นอกจากตัวข้าราชการเองจะไม่มีประสิทธิภาพแล้ว ระบบราชการทั้งระบบก็จะขาดประสิทธิภาพไปด้วย

๔. ข้าราชการพลเรือนจะต้องมีการประสานงานกัน เพราะการบริหารราชการตามนโยบายของรัฐบาล และตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติจะต้องอาศัยการประสานงานในการปฏิบัติราชการของข้าราชการและหน่วยงานทุกหน่วย เพราะหากขาดการประสานงานกันแล้ว จะก่อให้เกิดความสับสนและเกิดการซ้ำซ้อน นอกจากนี้ในการประสานงานกันนั้น จะต้องมีการประสานทั้งภายในหน่วย และต่างหน่วยต่างกระทรวง เป็นลำดับกันไป ซึ่งในปัจจุบันนี้ ราชการของเราส่วนใหญ่ยังขาดการประสานในการทำงานโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในการพัฒนาชนบทของเรา ซึ่งมีมานาน ๒๐-๓๐ ปีแล้ว แต่ชนบทก็ยังยากจน ทั้ง ๆ ที่ได้ทุ่มเงิน



เกือบแสนล้าน ทั้งนี้ก็เนื่องจากสาเหตุที่ต่างคนต่างทำ ไม่ประสานงานกัน ผลที่ทุ่มเทลงไปจึงยังไม่บรรลุถึงความสำเร็จที่เราต้องการ ดังนั้น ใน การพัฒนาข้าราชการพลเรือนจึงจำเป็นต้องเร่งเสริมสร้างทัศนคติใน เรื่องการประสานงานให้เป็นหลักที่ต้องปฏิบัติต่อไป



๕. การปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนจะต้องกระทำโดยมีแผน ปัจจุบันนี้ ในการบริหารราชการแผ่นดิน ตลอดจนการบริหารงานใน ระดับกระทรวง ทบวง กรม หรือหน่วยงานของรัฐ รวมทั้งโครงการของ รัฐบาล ต่างก็มีแผนงานหรือแผนพัฒนาเป็นหลักในการปฏิบัติงาน ฉะนั้น

ในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือน นอกจากจะต้องปฏิบัติไปตามแผนดังกล่าวข้างต้นแล้วในส่วนของข้าราชการเองก็ต้องมีแผนในการทำงานเช่นกันว่าควรทำอะไรก่อนหลัง และควรทำอย่างไร เพื่อให้เกิดผลอย่างจริงจังตามความมุ่งหมาย



๖. ข้าราชการพลเรือนจะต้องมีทัศนคติในการทำงานเพื่อประโยชน์ของประชาชน เรื่องนี้เป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่ง ทั้งนี้เพราะ หากข้าราชการทำงานเพื่อราชการอย่างเดียว เราคงสร้างความเจริญให้กับหน่วยงานที่สังกัดอยู่ ช่วยให้การกองขยายใหญ่ขึ้น ข้าราชการได้ขยายระดับสูงขึ้น โดยลืมนึกไปว่า สิ่งที่ได้ทำได้ขยายใหญ่โตขึ้นนั้นจะก่อให้เกิดผลอย่างไรต่อประชาชนบ้างหรือไม่ เพราะหากข้าราชการมัวยึดถือความรุ่งเรืองของตนเอง หรือหน่วยงานที่สังกัดอยู่ ในที่สุดงบประมาณที่ใช้จ่ายไปก็จะสิ้นเปลืองเพิ่มมากขึ้นทุกที โดยที่ราษฎรจะได้รับประโยชน์ไม่คุ้มค่ากับภาษีอากรที่พวกเขาต้องเสียไป

รัฐบาลได้ตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์ของการพัฒนาข้าราชการพลเรือนเป็นอย่างดี เพราะการพัฒนาข้าราชการเป็นส่วนสำคัญประการหนึ่งของกระบวนการบริหารงานบุคคล ในราชการพลเรือน และเป็นส่วนที่จะเสริมสร้างและพัฒนาประสิทธิภาพ ของข้าราชการให้ทันต่อความก้าวหน้าทางวิชาการ ตลอดจนเหมาะสมกับ

ภาวะงานที่เปลี่ยนแปลงไป ด้วยเหตุผลดังกล่าวรัฐบาลทุกรัฐบาลจึงได้ดำเนินการในการพัฒนาข้าราชการพลเรือน อย่างต่อเนื่องกันมาโดยลำดับ ดังจะเห็นได้จากประกาศสำนักนายกรัฐมนตรี ลงวันที่ ๒๒ มิถุนายน ๒๕๐๐ ซึ่งมีข้อความตอนหนึ่งว่า “..การที่จะนำมาซึ่งความเจริญก้าวหน้าของบ้านเมือง ความสงบเรียบร้อยและความผาสุกของประชาชนนั้น ปัจจัยสำคัญคือ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการ และการที่ข้าราชการมีประสิทธิภาพสูงได้นั้นจำเป็นที่จะต้องจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อให้ข้าราชการคู้่นต้องงาน และรู้จักหน้าที่ ให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ให้มีโอกาสรับปรุงงานให้พร้อมที่จะเข้าสวมตำแหน่งหน้าที่สูงขึ้นไป ให้ข้าราชการชั้นผู้บังคับบัญชา มีความสามารถควบคุม และการบริหารงาน จึงเห็นสมควรให้ทุกกระทรวงถือเป็นนโยบายปฏิบัติว่า การฝึกอบรมข้าราชการเป็นความรับผิดชอบส่วนหนึ่งในการปฏิบัติราชการ..” ต่อมาได้มีมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ ๑๑ มิถุนายน ๒๕๑๗ ให้จัดตั้งศูนย์วางแผนและประสานงานฝึกอบรมข้าราชการพลเรือนขึ้น และเมื่อได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ กฎหมายดังกล่าวก็ได้กำหนดให้สำนักงาน ก.พ. มีหน้าที่ในการประสานงาน และดำเนินการพัฒนาข้าราชการ และโดยที่ภารกิจทางด้านการฝึกอบรม และพัฒนาข้าราชการพลเรือน เพิ่มมากขึ้น จึงได้มีการจัดตั้ง สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนขึ้น เมื่อวันที่ ๓ ธันวาคม ๒๕๒๓

นอกจากการดำเนินงานของรัฐบาลตามขั้นตอนดังกล่าวข้างต้นแล้ว รัฐบาลยังได้กำหนดการพัฒนาข้าราชการไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๔ (พ.ศ. ๒๕๒๐-๒๕๒๔) โดยระบุให้สำนักงาน ก.พ. เป็นผู้จัดการฝึกอบรมทางการบริหารงาน สำหรับข้าราชการที่ทำหน้าที่ด้านบริหารให้มีความรู้ ในเทคนิคการบริหารงานสมัยใหม่ ทั้งนี้โดยร่วมมือกับ ส่วนราชการและสถาบันการศึกษา และในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๕ (พ.ศ. ๒๕๒๕-๒๕๒๙) ได้กำหนดแนวนโยบาย และมาตรการในการพัฒนาคุณภาพประชากร

และจิตใจไว้ประการหนึ่งคือ ให้จัดฝึกอบรมข้าราชการอย่างมีระบบและต่อเนื่องทั้งในด้านทักษะเฉพาะตำแหน่ง และคุณธรรม ตลอดจนติดตามผลการปฏิบัติงาน โดยถือว่าเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบส่วนหนึ่งในการปฏิบัติราชการ

เท่าที่ได้กล่าวมาแต่ต้นนั้นคงเป็นเครื่องยืนยันให้เห็นถึงความจำเป็นในการพัฒนาข้าราชการพลเรือน เพื่อให้การปฏิบัติงานของข้าราชการโดยส่วนรวมมีประสิทธิภาพสูงสุด และบัดนี้สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบงานด้านฝึกอบรม และพัฒนาข้าราชการพลเรือน ได้มีอาคารของสถาบันฯ เป็นสัดส่วนสำหรับใช้ปฏิบัติภารกิจให้สมบูรณ์ต่อไป จึงเชื่อมั่นว่าอาคารสถาบันฯ แห่งนี้จะเป็นศูนย์กลางในการส่งเสริมประสานงานให้การฝึกอบรม และพัฒนาข้าราชการพลเรือน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

นักฝึกอบรมคือใคร

นักฝึกอบรมคือผู้ที่สามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างในงานต่อไปนี้ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม

- กำหนดและพัฒนารูปแบบของการฝึกอบรม (DESIGNING/DEVELOPING)
 - เลือกและใช้สื่อทัศนูปกรณ์ (SELECTING & USING AUDIO/VISUAL AIDS)
 - ถ่ายทอดความรู้ (INSTRUCTING)
 - ประสานงาน (COORDINATING)
 - ให้คำปรึกษา (CONSULTING)
 - ประเมินผล (EVALUATING)
-

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน

การพัฒนาข้าราชการ เป็นส่วนสำคัญประการหนึ่งของกระบวนการบริหารงานบุคคล ในราชการพลเรือน เพราะเป็นส่วนที่จะเสริมสร้างและพัฒนาประสิทธิภาพของข้าราชการให้ทันต่อความก้าวหน้าทางวิชาการ และให้เหมาะสมกับภารกิจการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป



ปัจจุบัน ส่วนราชการต่าง ๆ ได้ให้ความสนใจต่อการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการเป็นอย่างมาก สำนักงาน ก.พ. ในฐานะหน่วยงานกลางการบริหารงานบุคคลในราชการพลเรือน ซึ่งได้รับมอบหมายจากรัฐบาล ให้ปฏิบัติภารกิจในการเป็นศูนย์กลางแผน ประสานงานฝึกอบรม ตลอดจนดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการ จึงได้รับอนุมัติให้จัดตั้งสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนขึ้น มีฐานะเป็นกองขึ้นในสำนักงาน ก.พ. เพื่อรับผิดชอบงานด้านฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการพลเรือน ทั้งนี้ ตามพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการสำนักงาน

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน สำนักงานนายกรัฐมนตรี ประกาศใน
ราชกิจจานุเบกษา วันที่ ๓ ธันวาคม ๒๕๒๓

ประวัติสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน

แม้ว่า สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. จะได้รับการก่อตั้งขึ้นเมื่อไม่นานมานี้ แต่สำนักงาน ก.พ. ก็ได้ปฏิบัติการกิจการทางด้านการศึกษาอบรมและพัฒนาข้าราชการ มาเป็นเวลายาวนาน อาจกล่าวได้ว่านับตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๔๗๗ ตามพระราชกฤษฎีกาจัดวางระเบียบราชการสำนักงานและกรมในสำนักงานนายกรัฐมนตรี แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. ๒๔๗๗ ซึ่งได้กำหนดให้มีแผนกหลักสูตร และอบรมขึ้นในกองวิชาการ สำนักงาน ก.พ. ต่อมาเมื่อได้รับมอบหมายภารกิจในความรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้น จึงได้มีการพัฒนาทั้งทางด้านการจัดหน่วยงานด้านขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ และด้านบุคลากรและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยมีลำดับความเป็นมาดังต่อไปนี้

๑. การพัฒนาขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ
 - ก. การฝึกอบรมทางด้านการบริหารงานบุคคล
- การฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการที่ดำเนินการโดยสำนักงาน



ก.พ. ในระยะเริ่มแรก นอกจากการอบรมข้าราชการของสำนักงาน ก.พ. เองแล้ว การอบรมให้แก่ส่วนราชการอื่นยังคงจำกัดอยู่เฉพาะ การอบรมผู้จะไปศึกษาในต่างประเทศ ต่อมาได้จัดอบรมข้าราชการ ผู้ทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล หรือการบริหารสำนักงาน โดยเฉพาะการบริหารงานของโรงพยาบาลต่าง ๆ และในสมัยที่รัฐบาล มีนโยบายให้ใช้เครื่องพิมพ์ดีดแบบปัตตะโชติ ก็ได้ให้การอบรมพิมพ์ดีด โดยเครื่องพิมพ์แบบปัตตะโชติด้วย

การดำเนินงานฝึกอบรมของสำนักงาน ก.พ. ในสมัยนั้น ได้ปฏิบัติ ตามแนวนโยบายของรัฐบาลที่ประกาศในประกาศของสำนักนายกรัฐมนตรี ลงวันที่ ๒๒ มิถุนายน ๒๕๐๐ มีใจความส่วนหนึ่งว่า..... การที่จะนำมาซึ่งความเจริญก้าวหน้าของบ้านเมือง ความสงบเรียบร้อยและความผาสุกของประชาชนนั้น ปัจจัยสำคัญคือประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการ การที่จะให้ข้าราชการมีประสิทธิภาพสูงได้นั้น จำเป็นที่จะต้องมีการฝึกอบรมเพื่อให้ข้าราชการคู้ต้องงานและรู้จักหน้าที่ ให้มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน ให้มีโอกาสปรับปรุงงาน ให้พร้อมที่จะเข้าสวมตำแหน่งหน้าที่สูงขึ้น ให้ข้าราชการชั้นผู้บังคับบัญชามีความสามารถควบคุมงาน และการบริหารงาน จึงเห็นสมควรให้ทุกกระทรวงถือเป็นนโยบายปฏิบัติว่า การฝึกอบรมข้าราชการเป็นความรับผิดชอบส่วนหนึ่งในการปฏิบัติราชการ และให้กระทรวงทุกกระทรวงปฏิบัติดังนี้

๑. ดำเนินการฝึกอบรมข้าราชการในสังกัด ให้เป็นไปตามนโยบาย และโครงการฝึกอบรมของรัฐบาลและดำเนินการตามระเบียบและวิชาการฝึกอบรมซึ่งคณะกรรมการที่ปรึกษาของรัฐบาลในการฝึกอบรมข้าราชการได้วางไว้

๒. ส่งเสริมการฝึกอบรมข้าราชการให้แผ่ขยายและเจริญก้าวหน้า

๓. ให้โอกาสและสนับสนุนข้าราชการในสังกัดให้ได้รับการฝึกอบรมโดยทั่วถึงกัน

ผลของประกาศฉบับนี้ ทำให้มีความตื่นตัวในการฝึกอบรม และพัฒนาข้าราชการส่วนราชการต่าง ๆ เร่งรัดฝึกอบรมเพิ่มขึ้นมาก อย่างไรก็ตาม การจัดฝึกอบรมของส่วนราชการต่าง ๆ ในขณะนั้น ยังมีปัญหาทั้งในด้านความซ้ำซ้อน สิ้นเปลือง และไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

ข. สำนักงาน ก.พ. เริ่มมีบทบาทในการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการเพิ่มมากขึ้นตามมติของคณะรัฐมนตรีในการประชุมคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ ๑๑ มิถุนายน ๒๕๑๗ และตามพระราชบัญญัติระเบียบราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘

เพื่อแก้ปัญหาความซ้ำซ้อน สิ้นเปลือง และขาดประสิทธิภาพในการจัดฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการ คณะที่ปรึกษาระเบียบบริหารของนายกรัฐมนตรีได้เสนอความเห็นเกี่ยวกับการจัดตั้งศูนย์วางแผนและประสานงานฝึกอบรมข้าราชการพลเรือนขึ้นในกองวิชาการ สำนักงาน ก.พ. ต่อคณะรัฐมนตรี และคณะรัฐมนตรีได้ประชุมปรึกษา เมื่อวันที่ ๑๑ มิถุนายน ๒๕๑๗ ลงมติให้จัดตั้ง ศูนย์วางแผนและประสานงานฝึกอบรมข้าราชการพลเรือน กับให้ส่วนราชการต่าง ๆ ให้ความร่วมมือและสนับสนุนการดำเนินงานของศูนย์นี้ต่อไปด้วย



นอกจากนั้น ในปี พ.ศ. ๒๕๑๘ เมื่อได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ ในมาตรา ๑๒(๓) ได้กำหนดให้สำนักงาน ก.พ. มีหน้าที่ในการ ประสานงานและดำเนินการพัฒนาข้าราชการ

ด้วยเหตุนี้ งานฝึกอบรมของสำนักงาน ก.พ. จึงเริ่มขยายขอบเขตความรับผิดชอบกว้างขวางยิ่งขึ้น กล่าวคือนอกจากจะดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการในสาขาการบริหารงานบุคคล และการบริหารสำนักงานที่อยู่ในความรับผิดชอบแต่เดิมแล้ว ยังมีบทบาทในฐานะเป็นศูนย์วางแผนและประสานงานฝึกอบรมเพิ่มขึ้นด้วย

เนื่องจากในช่วงเวลาดังกล่าวเป็นระยะที่สำนักงาน ก.พ. ได้ริเริ่มนำระบบการกำหนดตำแหน่งด้วยวิธีจำแนกตำแหน่งมาปรับใช้ในราชการพลเรือน การปฏิบัติงานในฐานะศูนย์วางแผน และประสานงานฝึกอบรมจึงยังดำเนินการไม่ได้เต็มที่และงานฝึกอบรมที่ดำเนินการโดยสำนักงาน ก.พ. ก็มุ่งเน้นการฝึกอบรมทางการบริหารงานบุคคลมากกว่าด้านอื่น ๆ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานการบริหารงานบุคคลและผู้บริหารทุกระดับของส่วนราชการต่าง ๆ มีความรู้ ความเข้าใจในหลักการบริหารงานบุคคล และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง และได้พิจารณาเห็นว่าการฝึกอบรมพนักงานพิมพ์ดีด แบบปัตตะโชตินั้น สามารถผลิตได้เพียงพอแก่ความต้องการแล้วจึงได้หยุดการฝึกอบรมทางด้านนี้ลงในที่สุด

ค. นโยบายความมั่นคงแห่งชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๔ และ ๕ และมติคณะรัฐมนตรีมอบหมายให้สำนักงาน ก.พ. ทำหน้าที่เกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการ ดังนี้

๑. นโยบายความมั่นคงแห่งชาติ

สภาความมั่นคงแห่งชาติ กำหนดไว้ในนโยบายความมั่นคงแห่งชาติ ให้ สำนักงาน ก.พ. ปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการของข้าราชการ



๒. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๔ (พ.ศ. ๒๕๒๐-๒๕๒๔)

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๔ (พ.ศ. ๒๕๒๐-๒๕๒๔) กำหนดให้สำนักงาน ก.พ. เป็นผู้จัดการฝึกอบรมทางการบริหารงานสำหรับข้าราชการที่ทำหน้าที่ด้านบริหารให้มีความรู้ในเทคนิคการบริหารงานสมัยใหม่ ทั้งนี้โดยร่วมมือกับส่วนราชการและสถาบันการศึกษา และเพื่อให้การฝึกอบรมบรรลุวัตถุประสงค์ สำนักงาน ก.พ. จะต้องพิจารณาวางแผนและคุณสมบัติพื้นฐานของนักบริหารว่าจะต้องสำเร็จการฝึกอบรมในระดับนั้น ๆ และให้มีการพิจารณากำหนดคุณธรรมของผู้บริหารอีกด้วย

สำหรับการพัฒนาข้าราชการ ที่ปฏิบัติงานด้านวิชาการและวิชาชีพ ซึ่งมีการพัฒนาไปโดยไม่หยุดยั้ง และการพัฒนาเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานด้านธุรการ และงานวิชาการดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ให้สำนักงาน ก.พ. เป็นแกนกลางประสานงานฝึกอบรมกับส่วนราชการ สถาบันการศึกษา และหน่วยงานบริหารงานบุคคลกลาง (เฉพาะการฝึกอบรมด้านธุรการ)

และในฐานะที่มีหน้าที่ในการสรรหาบุคคลเข้ารับราชการแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๔ จึงได้กำหนดให้สำนักงาน

ก.พ.เป็นผู้ดำเนินการจัดฝึกอบรมข้าราชการใหม่ เกี่ยวกับระเบียบราชการต่าง ๆ และงานสารบรรณ ได้แก่การร่างโต้ตอบจดหมาย การเขียนบันทึก การเขียนรายงานการประชุมอีกโสดหนึ่งด้วย

๓. มติคณะรัฐมนตรีในการประชุมของคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ ๑๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๒๒ และเมื่อวันที่ ๒๓ พฤศจิกายน ๒๕๒๕ เกี่ยวกับการดำเนินการฝึกอบรมทางวินัย

คณะที่ปรึกษาระเบียบบริหารของนายกรัฐมนตรี โดยได้รับมอบหมายจากคณะรัฐมนตรี ให้พิจารณาแนวทางเพื่อแก้ไขปัญหาเรื่องการดำเนินการทางวินัยของข้าราชการพลเรือน ได้เสนอให้ ก.พ.เป็นศูนย์กลางการฝึกอบรมข้าราชการที่ปฏิบัติงานด้านวินัย และเผยแพร่ความรู้แก่ข้าราชการที่ปฏิบัติงานด้านวินัยในกระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ ให้มีความรู้ ความสามารถ ที่จะดำเนินการทางวินัยแก่ข้าราชการได้ถูกต้อง เหมาะสมและรวดเร็วยิ่งขึ้น ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้ประชุมเมื่อวันที่ ๑๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๒๒ ลงมติเห็นชอบตามข้อเสนอแนะให้กระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ ถือปฏิบัติต่อไป

และสืบเนื่องจากรายงานของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาเกี่ยวกับการที่คณะกรรมการสอบสวนวินัยข้าราชการมิได้ดำเนินการสอบสวนให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวกับวิธีพิจารณาวินัยโดยเคร่งครัด คณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ ๒๓ พฤศจิกายน ๒๕๒๕ ได้ลงมติให้หน่วยธุรการของคณะกรรมการข้าราชการประเภทต่าง ๆ จัดให้มีการอบรมบุคลากรตามสมควรโดยเร็ว

๔. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๕ (๒๕๒๕-๒๕๒๙) ได้กำหนดแนวนโยบายและมาตรการในการพัฒนาคุณภาพประชากรและจิตใจไว้ประการหนึ่ง คือ ให้จัดฝึกอบรมข้าราชการอย่างมีระบบและต่อเนื่องทั้งในด้านทักษะเฉพาะตำแหน่ง และคุณธรรม ตลอดจนติดตามผลการปฏิบัติงานโดยถือว่าเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบส่วนหนึ่งในการปฏิบัติราชการ และสำนักงาน ก.พ.เป็นศูนย์กลาง

ประสานงานด้านฝึกอบรม

จะเห็นได้ว่าภารกิจในความรับผิดชอบทางด้านการศึกษาฝึกอบรมพัฒนาข้าราชการพลเรือนของสำนักงาน ก.พ. ได้ทวีและขยายขอบเขตมากขึ้น จนในปัจจุบันอาจกล่าวได้ว่าเป็นหน่วยงานกลาง ในการปฏิบัติงานด้านนี้

๒. การพัฒนาหน่วยงาน

อาจกล่าวได้ว่า สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน มีต้นกำเนิดจากแผนกหลักสูตรและอบรม ซึ่งได้จัดตั้งขึ้นเป็นหน่วยงานในกองวิชาการ สำนักงาน ก.พ. เมื่อวันที่ ๑๒ สิงหาคม ๒๔๗๗ จากนั้น ได้มีการพัฒนาหน่วยงานเรื่อยมาเป็นลำดับ เพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ และให้สอดคล้องกับการพัฒนาหน่วยงานต้นสังกัดคือ สำนักงาน ก.พ.

โดยมีวิวัฒนาการที่สำคัญ ๆ ดังนี้^๑

วันที่ ๑๒ สิงหาคม ๒๔๗๗

ได้รับการก่อตั้งเป็นแผนกหลักสูตรและอบรม กองวิชาการ
สำนักงาน ก.พ.^๒

วันที่ ๔ สิงหาคม ๒๔๙๖-๒๖ เมษายน ๒๕๑๔

เป็นแผนกหลักสูตรและอบรม กองวิชาการและสอบไล่^๓

วันที่ ๒๗ เมษายน ๒๕๑๔

ได้มีการแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงาน ก.พ.ใหม่ และการ

^๑ การเรียงลำดับเวลาของวิวัฒนาการของสถาบันฯ ได้ยึดถือวันที่ประกาศพระราชกฤษฎีกา ในราชกิจจานุเบกษา ทั้งนี้ เพื่อความสะดวกในการค้นเอกสารอ้างอิง

^๒ พระราชกฤษฎีกาจัดวางระเบียบราชการสำนักงานและกรม ในสำนักนายกรัฐมนตรี แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. ๒๔๗๗ ประกาศในราชกิจจานุเบกษา วันที่ ๑๒ สิงหาคม ๒๔๗๗

^๓ พระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน สำนักนายกรัฐมนตรี ประกาศในราชกิจจานุเบกษา วันที่ ๔ สิงหาคม ๒๔๙๒

ฝึกอบรมถือเป็นงานหนึ่งของกองวิชาการ^๔

วันที่ ๑๑ มิถุนายน ๒๕๑๘

มีฐานะเป็นศูนย์วางแผนและประสานงานฝึกอบรมข้าราชการพลเรือน ตามมติ ครม. อีกประการหนึ่ง^๕

วันที่ ๒๐ กรกฎาคม ๒๕๒๐ (แนวคิดในการจัดตั้งสถาบันพัฒนานักบริหารระดับสูง)

สำนักงาน ก.พ. ได้นำเสนอแนวคิดในการจัดตั้งสถาบันพัฒนานักบริหารระดับสูง ต่อ ก.พ.เพื่อทราบ ทั้งนี้ สืบเนื่องจากการที่สำนักงาน ก.พ. ได้รับความช่วยเหลือจากสำนักงานโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (United Nations Development Programme)

ในปี พ.ศ. ๒๕๒๐ ตามโครงการปรับปรุงสมรรถภาพการทำงานของข้าราชการพลเรือน (The Establishment and Operation of Government Employee Performance Programme) และจากการสำรวจและวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกันระหว่างเจ้าหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ. และผู้เชี่ยวชาญประจำโครงการปรับปรุงสมรรถภาพฯ นี้ พบว่ามีความจำเป็นที่จะต้องฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการอย่างทั่วถึง โดยเฉพาะแก่ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาทุกระดับ จึงได้เกิดแนวคิดที่จะจัดตั้งสถาบันพัฒนานักบริหารระดับสูง (Executive and Managerial Staff Academy-EMSA) ขึ้นเพื่อ การพัฒนาข้าราชการในระดับผู้บริหารและผู้บังคับบัญชา และสำนักงาน ก.พ.ได้เสนอแนวคิดนี้ต่อ ก.พ. เพื่อทราบ ดังกล่าวแล้ว

^๔ พระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน
สำนักนายกรัฐมนตรี ประกาศในราชกิจจานุเบกษา วันที่ ๒๗ เมษายน ๒๕๑๔

^๕ หนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ที่ สร ๐๒๐๑/ว ๕๙ ลงวันที่ ๑๔ มิถุนายน
๒๕๑๗

วันที่ ๒๘ มิถุนายน ๒๕๒๒

สืบเนื่องจากแนวความคิดที่จะจัดตั้งสถาบันพัฒนานักบริหารระดับสูง (EMSA) และสำนักงาน ก.พ.ได้เร่งดำเนินงานด้านการพัฒนาและฝึกอบรมข้าราชการ เพื่อให้บรรลุตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายจากรัฐบาลและบรรลุวัตถุประสงค์ตามโครงการพัฒนาประสิทธิภาพข้าราชการ เป็นผลให้ได้รับความสนใจจากธนาคารโลก ซึ่งพิจารณาเห็นว่า การพัฒนาข้าราชการพลเรือนเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดประการหนึ่งในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทย ประกอบกับธนาคารโลกกำลังพิจารณาที่จะให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศไทยตามโครงการเงินยืม เพื่อพัฒนาการศึกษาโครงการที่ ๕ ธนาคารโลกจึงเสนอให้ความช่วยเหลือแก่สำนักงานก.พ. ในการจัดตั้งศูนย์ฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการพลเรือน (Civil Service Training Center)



โดยให้ถือว่าเป็นโครงการย่อยหนึ่งในโครงการพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งได้ทำสัญญากันเมื่อวันที่ ๒๘ มิถุนายน ๒๕๒๒

วันที่ ๓ ธันวาคม ๒๕๒๓

เนื่องจากภารกิจ ทางด้านการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการ



เพิ่มมากขึ้นดังกล่าวมาแล้ว ทำให้การบริหารงานทางด้านนี้ในฐานะเป็นหน่วยงานหนึ่งของกองวิชาการไม่คล่องตัวเท่าที่ควร สำนักงาน ก.พ.จึงได้ขอปรับปรุงแบ่งส่วนราชการของสำนักงาน ก.พ.ให้เหมาะสมยิ่งขึ้นและได้รับอนุมัติให้จัดตั้งสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนมีฐานะเป็นกองขึ้นในสำนักงาน ก.พ. ทั้งนี้ ตามพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ ๓ ธันวาคม ๒๕๒๓

๓. การพัฒนาบุคคลและประสิทธิภาพในการทำงาน เช่นเดียวกับหน่วยงานอื่นของรัฐซึ่งต้องปฏิบัติงานภายใต้ขีดจำกัดในด้านทรัพยากรบุคคลผู้ปฏิบัติงานด้านการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการของสำนักงาน ก.พ. นับตั้งแต่เริ่มแรก ก็มีจำนวนจำกัด และต้องปฏิบัติงานอื่น ๆ นอกเหนือจากงานฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการด้วย ต่อมาแม้จะได้รับมอบหมายภารกิจมากขึ้น และในขอบเขตที่กว้างขวาง แต่จำนวนผู้ปฏิบัติงาน ก็มีได้เพิ่มมากขึ้นในอัตราส่วนที่เหมาะสม ฉะนั้น จึงมีความจำเป็นที่จะต้องเพิ่มพูนสมรรถภาพของผู้ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

จากกล่าวได้ว่า การพัฒนาบุคคลและประสิทธิภาพในงาน ได้เริ่มดำเนินการอย่างจริงจังเมื่อสำนักงาน ก.พ.ได้รับความช่วยเหลือตามโครงการปรับปรุงสมรรถภาพการทำงานของข้าราชการพลเรือนจาก UNDP เมื่อ ๒๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๒๐ โดยได้รับความช่วยเหลือทั้งในด้านการจัดหาอุปกรณ์ที่จำเป็นในการฝึกอบรม ในด้านการวางรากฐานงานและการพัฒนาเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ตามคำแนะนำช่วยเหลือของผู้เชี่ยวชาญต่างประเทศ และการส่งเจ้าหน้าที่เข้ารับการฝึกอบรมและดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ

นอกจากนั้น ในปี พ.ศ. ๒๕๒๒ สำนักงาน ก.พ. ยังได้รับความช่วยเหลือตามโครงการเงินยืมเพื่อการศึกษาโครงการที่ ๕ จากธนาคาร

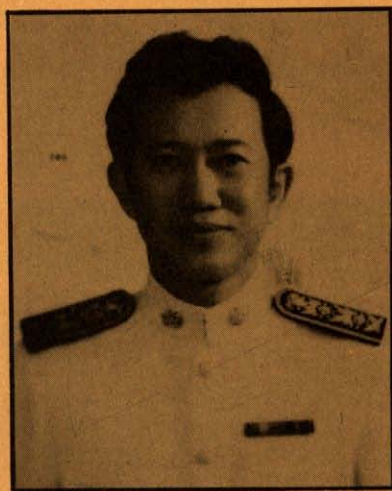
โลก ซึ่งได้จัดสรรเงินทุนส่วนหนึ่ง เพื่อจัดตั้งสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน อันประกอบด้วยความช่วยเหลือทางด้านการศึกษา อาคาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนขึ้นภายในบริเวณสำนักงาน ก.พ. การจัดหาเฟอร์นิเจอร์สำหรับอาคารใหม่ จัดหาวัสดุทัศนูปกรณ์ต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการ รวมทั้งได้จัดสรรเงินหมวดความช่วยเหลือทางวิชาการเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการจัดหาผู้เชี่ยวชาญภายในประเทศและผู้เชี่ยวชาญระหว่างประเทศ ซึ่งจะช่วยวางรากฐานการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ และให้คำแนะนำในการทำงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้วย นอกจากนี้ เงินทุนด้านนี้ส่วนหนึ่งยังใช้เป็นเงินเพื่อการศึกษา ฝึกอบรมและดูงานสำหรับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านการฝึกอบรมพัฒนา หรือพัฒนาข้าราชการ โดยถือเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาเจ้าหน้าที่และการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานให้ได้ผลสูงสุด

นอกจากความช่วยเหลือจากต่างประเทศในรายชื่อสำคัญทั้ง ๒ ราย ดังกล่าวข้างต้นแล้ว ในด้านการพัฒนาบุคคล และประสิทธิภาพในการทำงานนี้สถาบันฯ ยังได้รับความช่วยเหลือจากแหล่งอื่น ๆ เช่น ความช่วยเหลือจากรัฐบาลอังกฤษ ผ่านทางสำนักงานบริติช เคาน์ซิล ได้จัดสรรตำราทางด้านการศึกษา ฝึกอบรม และพัฒนาให้แก่สถาบันฯ จำนวนหนึ่ง และยังได้รับความช่วยเหลือระหว่างประเทศที่จัดสรรผ่านกรมวิเทศสหการอีกเป็นครั้งคราว

จะเห็นได้ว่า สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน ได้มีวิวัฒนาการ ทั้งทางด้านการพัฒนาขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบการพัฒนาหน่วยงาน และการพัฒนาบุคคล และประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติภารกิจดังที่ได้ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันและที่จะดำเนินการต่อไปในอนาคต ให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของสถาบันฯ ในอันที่จะเป็นหน่วยงานกลางส่งเสริมประสานงานให้การฝึกอบรมและพัฒนา ข้าราชการพลเรือน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

ทั้งนี้ ภายใต้การอำนวยการของผู้บริหารสถาบันฯ นับตั้งแต่เริ่ม ดำเนินการเพื่อจัดตั้งสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน ดังนี้

๑. นายสำราญ ถาวรยุศม์ เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ๕ ปฏิบัติหน้าที่ ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน ระหว่างวันที่ ๑๐ เมษายน ๒๕๒๑ ถึง ๔ มิถุนายน ๒๕๒๒



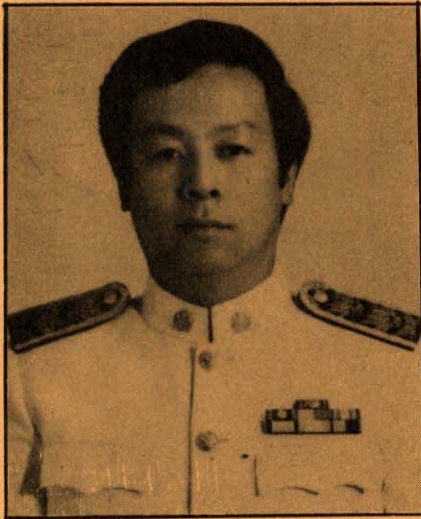
๒. นายวิลาศ สิงห์วิสัย เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ๙ ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการ
การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน ระหว่างวันที่ ๕ มิถุนายน ๒๕๒๒
ถึง ๒๖ ตุลาคม ๒๕๒๔

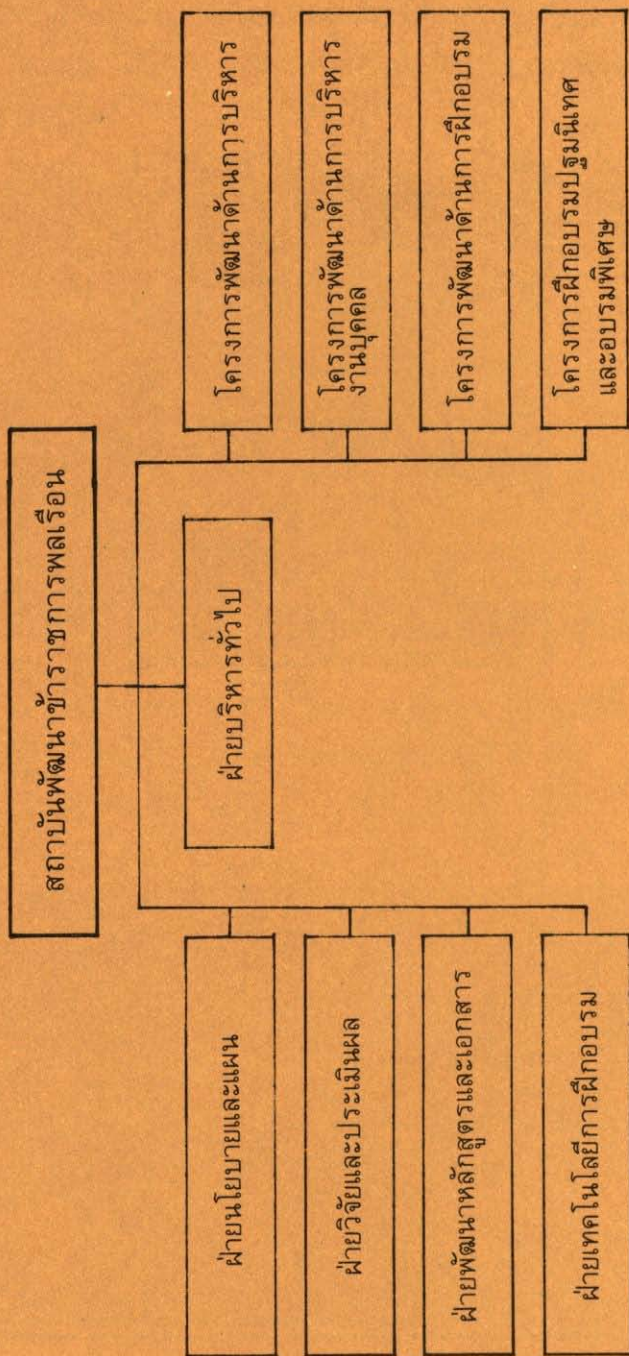


๓. นายอุระ แก้วไชโย เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ๙ ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการ
การสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน ระหว่างวันที่ ๒๗ ตุลาคม ๒๕๒๔
ถึง ๑๗ กรกฎาคม ๒๕๒๖



๔. นายธีรยุทธ หล่อเลิศรัตน์ ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน ระหว่างวันที่ ๑๘ ตุลาคม ๒๕๒๖-ปัจจุบัน





นโยบายของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน

เพื่อให้การพัฒนาและฝึกอบรม ข้าราชการพลเรือนในระบบการบริหารราชการดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัดและบรรลุผลตามเจตนารมณ์ของนโยบายการพัฒนาและฝึกอบรมข้าราชการพลเรือนแห่งชาติ สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. ในฐานะที่เป็นองค์การกลางการฝึกอบรม ข้าราชการพลเรือน จึงได้



กำหนดจุดมุ่งหมาย บทบาทและแนวทางดำเนินการไว้ดังนี้

จุดมุ่งหมาย

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนจะดำเนินการพัฒนาและฝึกอบรมข้าราชการพลเรือน โดยมีจุดมุ่งหมายสำคัญ ๔ ประการ คือ

๑. ให้ข้าราชการพลเรือนสามารถแก้ไขปัญหาการปฏิบัติราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ
๒. ให้ข้าราชการพลเรือนปฏิบัติราชการโดยให้บริการและมุ่งผลถึงประชาชน
๓. ให้ข้าราชการพลเรือนปฏิบัติราชการโดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงในอนาคต
๔. ให้ข้าราชการพลเรือนเป็นนักพัฒนา

บทบาทและแนวทางดำเนินการ

จากแนวนโยบายการพัฒนาและฝึกอบรมข้าราชการพลเรือนแห่งชาติและจุดมุ่งหมาย ๔ ประการดังกล่าว สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนจึงกำหนดบทบาทและแนวทางดำเนินการดังนี้

๑. บทบาทสนับสนุนของคณะกรรมการพัฒนาและฝึกอบรมข้าราชการพลเรือนแห่งชาติ

(๑) สถาบันฯ ต้องปฏิบัติหน้าที่และรับผิดชอบงานเลขานุการของคณะกรรมการพัฒนาและฝึกอบรมข้าราชการพลเรือนแห่งชาติ ให้บรรลุผลตามเจตนารมณ์ของนโยบายการพัฒนาและฝึกอบรมข้าราชการพลเรือน และตามมาตรการข้อที่ ๑ ของนโยบายดังกล่าวนั้น

(๒) สถาบันฯ ต้องสนับสนุนกระทรวง ทบวง กรมและจังหวัด ในการจัดทำแผนแม่บทและแผนปฏิบัติงานและงบประมาณประจำปี เพื่อการพัฒนาและฝึกอบรมข้าราชการในสังกัด ตามนโยบายการพัฒนาและฝึกอบรมข้าราชการพลเรือน และเป้าหมายแนวทางที่คณะกรรมการกำหนดไว้

(๓) สถาบันฯ ต้องดำเนินการร่วมมือและประสานงานกับ

กระทรวง ทบวง กรม และจังหวัด เพื่อจะทำแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการ และงบประมาณประจำปีแห่งชาติ และให้นำเสนอต่อคณะกรรมการเพื่อพิจารณาก่อนเสนอคณะรัฐมนตรีเพื่ออนุมัติ

(๔) สถาบันฯ ต้องดำเนินการร่วมมือและประสานงานกับกระทรวง ทบวง กรม และจังหวัดตามความจำเป็นเพื่อติดตามประเมินผลการพัฒนาและฝึกอบรม ตามแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการ และงบประมาณประจำปีของชาติ กระทรวง ทบวง กรม และจังหวัด และทำข้อสรุปผลเสนอต่อคณะกรรมการ

๒. บทบาทเป็นศูนย์กลางและประสานงานการฝึกอบรม

(๕) สถาบันฯ ต้องเป็นแกนนำโดยให้ความช่วยเหลือและประสานงานกับกระทรวง ทบวง กรม จังหวัด สถาบันการศึกษา และ/หรือ สถาบันเอกชนต่าง ๆ ในการกำหนดและพัฒนาหลักสูตร ชุดการฝึกอบรม บทเรียนด้วยตนเอง และเอกสารฝึกอบรม และสื่อทัศนูปกรณ์ที่จำเป็นในการพัฒนาและฝึกอบรม ตามนโยบายการพัฒนาและฝึกอบรมแห่งชาติข้อ ๒.๑ และ ๒.๒

(๖) สถาบันฯ ต้องเป็นแกนนำให้ความช่วยเหลือและประสานงานกับกระทรวง ทบวง กรม และจังหวัด และสถาบันการศึกษา เพื่อให้การดำเนินการฝึกอบรม การติดตาม และประเมินผลการพัฒนาของส่วนราชการต่าง ๆ เป็นไปอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ได้มาตรฐานเดียวกัน

(๗) สถาบันฯ ต้องเป็นศูนย์กลางดำเนินการยกระดับมาตรฐาน และคุณภาพของงานด้านการฝึกอบรม และส่งเสริมสายอาชีพอื่น ๆ เพื่อให้เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมและผู้ปฏิบัติงานในสายอาชีพต่าง ๆ มีโอกาสก้าวหน้า และมีเกียรติเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปทั้งในภาคราชการและภาคเอกชน

๓. บทบาทเป็นหน่วยงานฝึกอบรม

(๘) สถาบันฯ ต้องดำเนินการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องเพื่อเป็นแกนนำในเรื่องต่อไปนี้

๘.๑ การพัฒนาหลักสูตร สถาบันฯ ควรเน้นด้าน

- การบริหาร
- การบริหารงานบุคคล
- การฝึกอบรม
- ทักษะคติและค่านิยมสำหรับข้าราชการ

โดยเน้นภาคปฏิบัติเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถนำความรู้ความเข้าใจ เทคนิควิธีการที่ได้รับไปปฏิบัติในงานได้อย่างแท้จริง

๘.๒ การดำเนินการฝึกอบรม สถาบันฯ ควรดำเนินการฝึกอบรมหลักสูตรหลักทั้ง ๔ ประเภท ตามข้อ ๘.๑ ในเฉพาะกรณีต่อไปนี้เท่านั้น

- เพื่อให้ข้าราชการของส่วนราชการที่ยังไม่พร้อมจะดำเนินการเองได้มีโอกาสเข้ารับการฝึกอบรม

- เพื่อทดลองหลักสูตรใหม่ ๆ ที่ทางสถาบันฯ พัฒนาขึ้นมาตามความจำเป็น

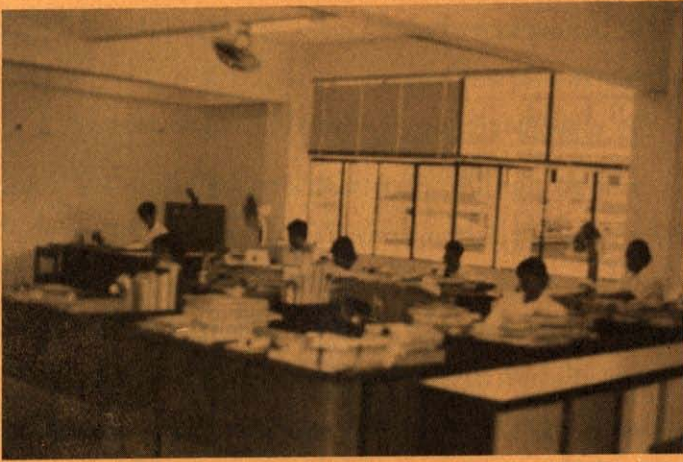
- หลักสูตรฝึกอบรมที่เป็นความต้องการร่วมของส่วนราชการหลายส่วนราชการด้วยกัน

- เพื่อให้ข้าราชการกลุ่มเป้าหมายที่เป็นความจำเป็นเร่งด่วนในการพัฒนาและฝึกอบรม

- เพื่อข้าราชการกลุ่มเป้าหมายจำนวนมากได้มีโอกาสรับการฝึกอบรมอย่างทั่วถึง โดยวิธีการฝึกอบรมทางไกล

๘.๓ การประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม สถาบันฯ ควรประเมินและติดตามผลการฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ และการดำเนินการฝึกอบรม ตามข้อ ๘.๑ และ ๘.๒

(๔) สถาบันฯ ต้องพัฒนาเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมในสถาบันฯ ให้มีคุณภาพสูง สามารถนำการเปลี่ยนแปลงในด้านการพัฒนาและฝึกอบรม และต้องสามารถให้คำแนะนำ ปรึกษา หรือ และช่วยเหลือเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมในส่วนราชการต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินการด้านการพัฒนาและฝึกอบรมของส่วนราชการต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงดีขึ้น



(๑๐) สถาบันฯ ต้องเผยแพร่ สนับสนุน ส่งเสริมให้กระทรวง ทบวง กรม และจังหวัดนำหลักสูตรการฝึกอบรม ชุติฝึกอบรม แบบเรียน ด้วยตนเอง เอกสาร และสื่อทัศนูปกรณ์ ที่สถาบันฯ ได้พัฒนาขึ้นไป ใช้ประโยชน์ในการฝึกอบรมข้าราชการในความรับผิดชอบ

(๑๑) สถาบันฯ ต้องร่วมกับสถาบันการศึกษาและเอกชน ทั้งในและนอกประเทศในการศึกษาวิจัยต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ในการ พัฒนาหลักสูตร การดำเนินการฝึกอบรม และการประเมินและติดตาม ผลการฝึกอบรม

แผนกลยุทธ์ ๓ ปี (๒๕๒๗-๒๕๒๙)

วิธีการ

ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ๓ ปี (๒๕๒๗-๒๕๒๙) นี้ สถาบันพัฒนา ข้าราชการพลเรือนได้คำนึงถึง ปัจจัยและข้อกำหนดที่สำคัญดังนี้ คือ

๑. นโยบายการพัฒนาและฝึกอบรมข้าราชการพลเรือนแห่งชาติ
๒. นโยบายและเป้าหมายการปฏิบัติงานของสำนักงาน ก.พ.
๓. นโยบายและเป้าหมายการปฏิบัติงานของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน (ที่ได้กำหนดขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายการพัฒนา และฝึกอบรมข้าราชการพลเรือนแห่งชาติ)

๔. ความสามารถในการเงินและกำลังคนของสถาบันฯ ในช่วงระยะเวลา ๒๕๒๗-๒๕๒๘

๕. แผนงานระยะ ๑๐ ปี ที่ได้ทำไว้กับธนาคารโลก

ทั้งนี้ สถาบันฯ ได้ดำเนินการโดยวิธีการผสมผสานทั้ง ๒ รูปแบบ คือ Top down และ Bottom up โดยที่ฝ่ายต่าง ๆ ได้ศึกษาปัจจัย และข้อ กำหนดทั้ง ๕ ข้างต้น รวมกับความต้องการของผู้อำนวยการสถาบัน พัฒนาข้าราชการพลเรือน ซึ่งฝ่ายนโยบายและแผนได้ทำหน้าที่เป็น เลขานุการ เพื่อให้การประชุมร่วมกันระหว่างฝ่ายต่าง ๆ กับผู้อำนวยการ สถาบันฯ สามารถประสานและผสมผสานความต้องการของผู้อำนวยการ และแผนปฏิบัติงานของฝ่ายต่าง ๆ ให้เป็นแผนกลยุทธ์ ๓ ปี ของสถาบัน การประชุมดังกล่าวได้จัดให้มีขึ้น ๘ ครั้งด้วยกัน

วัตถุประสงค์

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนมีวัตถุประสงค์ สำคัญในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ๓ ปี ดังต่อไปนี้

๑. เพื่อให้การดำเนินงานของสถาบันฯ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถปฏิบัติงานเพื่อสนองนโยบายการพัฒนาและฝึกอบรมข้าราชการพลเรือนแห่งชาติได้

๒. เพื่อให้สถาบันฯ ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว ประหยัด และต่อเนื่อง ภายใต้ข้อจำกัดต่าง ๆ ทางกำลังคนและงบประมาณ

๓. เพื่อให้สถาบันฯ ปฏิบัติงานสอดคล้องและเสริมกับการปฏิบัติงานของสำนักงาน ก.พ.

๔. เพื่อเตรียมป้องกันและแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ทั้ง ๓ ข้างต้น ในระยะยาว

๕. เพื่อให้การบริหารงานและการร่วมมือประสานงานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ภายในสถาบันฯ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

๖. เพื่อให้ข้าราชการในสถาบันฯ ทราบบทบาทของตนเอง และสามารถกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานของตนให้สอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมายและแผนงานของสถาบันฯ

รูปแบบแผนกลยุทธ์

แผนกลยุทธ์ ๓ ปี มีส่วนประกอบที่สำคัญ ๕ ส่วน คือ

๑. จุดมุ่งหมาย
๒. เครื่องชี้ผลสำเร็จ
๓. แผนกลยุทธ์ ๓ ปี
๔. ผู้รับผิดชอบและผู้ที่เกี่ยวข้อง
๕. ระยะเวลา และการปรับแผนกลยุทธ์

จุดมุ่งหมาย

จุดมุ่งหมายสำคัญ ๖ ประการของแผนกลยุทธ์ที่สถาบันฯ ต้องการใช้ช่วงเวลา ๒๕๒๗-๒๕๒๙ คือ

๑. มีการยอมรับ และให้ความสำคัญแก่การพัฒนาและฝึกอบรมข้าราชการพลเรือนในระบบบริหารราชการมากขึ้นกว่าที่เป็นไปในปัจจุบัน

๒. มีระบบ รูปแบบและวิธีการฝึกอบรมที่ได้มาตรฐานยอมรับและใช้ดำเนินการร่วมกันระหว่างส่วนราชการ

๓. สถาบันฯ เป็นศูนย์กลางการฝึกอบรมด้าน

- การบริหาร
- การบริหารงานบุคคล
- การฝึกอบรม
- การพัฒนาพฤติกรรมและจริยธรรม
- การอบรมปฐมนิเทศ
- เทคโนโลยีการฝึกอบรม

๔. สถาบันฯ สามารถดำเนินการฝึกอบรมทางไกลได้

๕. สถาบันฯ เป็นศูนย์กลางข่าวสารการฝึกอบรมในระบบราชการ

ไทย

๖. สถาบันฯ เป็นองค์กรกลางในการประสานงานการดำเนินการฝึกอบรมของส่วนราชการ

**ภาพรวมแสดงกระบวนการดำเนินการนำผู้การกำหนด
แผนกลยุทธ์ ๓ ปี**

หลักการและแนวทางการ บริหารของฝ่ายบริหาร สำนักงาน ก.พ.	หลักการและแนวทาง การบริหารของ ผู้อำนวยการสถาบัน	
นโยบายการพัฒนา และฝึกอบรม	นโยบายการดำเนินงาน	แผนปฏิบัติรายปี
ข้าราชการพลเรือน แห่งชาติ และ มาตรการดำเนินการ	ข้าราชการพลเรือน ของสถาบันพัฒนา	๒๕๒๗
	๒๕๒๗-๒๕๒๘	๒๕๒๘
	๒๕๒๘-๒๕๒๙	๒๕๒๙
	๒๕๒๙-๒๕๓๐	๒๕๓๐
	๒๕๓๐-๒๕๓๑	๒๕๓๑
	๒๕๓๑-๒๕๓๒	๒๕๓๒
	๒๕๓๒-๒๕๓๓	๒๕๓๓
	๒๕๓๓-๒๕๓๔	๒๕๓๔
	๒๕๓๔-๒๕๓๕	๒๕๓๕
	๒๕๓๕-๒๕๓๖	๒๕๓๖
	๒๕๓๖-๒๕๓๗	๒๕๓๗
	๒๕๓๗-๒๕๓๘	๒๕๓๘
	๒๕๓๘-๒๕๓๙	๒๕๓๙
	๒๕๓๙-๒๕๔๐	๒๕๔๐
	๒๕๔๐-๒๕๔๑	๒๕๔๑
	๒๕๔๑-๒๕๔๒	๒๕๔๒
	๒๕๔๒-๒๕๔๓	๒๕๔๓
	๒๕๔๓-๒๕๔๔	๒๕๔๔
	๒๕๔๔-๒๕๔๕	๒๕๔๕
	๒๕๔๕-๒๕๔๖	๒๕๔๖
	๒๕๔๖-๒๕๔๗	๒๕๔๗
	๒๕๔๗-๒๕๔๘	๒๕๔๘
	๒๕๔๘-๒๕๔๙	๒๕๔๙
	๒๕๔๙-๒๕๕๐	๒๕๕๐
	๒๕๕๐-๒๕๕๑	๒๕๕๑
	๒๕๕๑-๒๕๕๒	๒๕๕๒
	๒๕๕๒-๒๕๕๓	๒๕๕๓
	๒๕๕๓-๒๕๕๔	๒๕๕๔
	๒๕๕๔-๒๕๕๕	๒๕๕๕
	๒๕๕๕-๒๕๕๖	๒๕๕๖
	๒๕๕๖-๒๕๕๗	๒๕๕๗
	๒๕๕๗-๒๕๕๘	๒๕๕๘
	๒๕๕๘-๒๕๕๙	๒๕๕๙
	๒๕๕๙-๒๕๖๐	๒๕๖๐
	๒๕๖๐-๒๕๖๑	๒๕๖๑
	๒๕๖๑-๒๕๖๒	๒๕๖๒
	๒๕๖๒-๒๕๖๓	๒๕๖๓
	๒๕๖๓-๒๕๖๔	๒๕๖๔
	๒๕๖๔-๒๕๖๕	๒๕๖๕
	๒๕๖๕-๒๕๖๖	๒๕๖๖
	๒๕๖๖-๒๕๖๗	๒๕๖๗
	๒๕๖๗-๒๕๖๘	๒๕๖๘
	๒๕๖๘-๒๕๖๙	๒๕๖๙
	๒๕๖๙-๒๕๗๐	๒๕๗๐
	๒๕๗๐-๒๕๗๑	๒๕๗๑
	๒๕๗๑-๒๕๗๒	๒๕๗๒
	๒๕๗๒-๒๕๗๓	๒๕๗๓
	๒๕๗๓-๒๕๗๔	๒๕๗๔
	๒๕๗๔-๒๕๗๕	๒๕๗๕
	๒๕๗๕-๒๕๗๖	๒๕๗๖
	๒๕๗๖-๒๕๗๗	๒๕๗๗
	๒๕๗๗-๒๕๗๘	๒๕๗๘
	๒๕๗๘-๒๕๗๙	๒๕๗๙
	๒๕๗๙-๒๕๘๐	๒๕๘๐
	๒๕๘๐-๒๕๘๑	๒๕๘๑
	๒๕๘๑-๒๕๘๒	๒๕๘๒
	๒๕๘๒-๒๕๘๓	๒๕๘๓
	๒๕๘๓-๒๕๘๔	๒๕๘๔
	๒๕๘๔-๒๕๘๕	๒๕๘๕
	๒๕๘๕-๒๕๘๖	๒๕๘๖
	๒๕๘๖-๒๕๘๗	๒๕๘๗
	๒๕๘๗-๒๕๘๘	๒๕๘๘
	๒๕๘๘-๒๕๘๙	๒๕๘๙
	๒๕๘๙-๒๕๙๐	๒๕๙๐
	๒๕๙๐-๒๕๙๑	๒๕๙๑
	๒๕๙๑-๒๕๙๒	๒๕๙๒
	๒๕๙๒-๒๕๙๓	๒๕๙๓
	๒๕๙๓-๒๕๙๔	๒๕๙๔
	๒๕๙๔-๒๕๙๕	๒๕๙๕
	๒๕๙๕-๒๕๙๖	๒๕๙๖
	๒๕๙๖-๒๕๙๗	๒๕๙๗
	๒๕๙๗-๒๕๙๘	๒๕๙๘
	๒๕๙๘-๒๕๙๙	๒๕๙๙
	๒๕๙๙-๒๖๐๐	๒๖๐๐

กลยุทธ์และแผนงานของสถาบันฯ

บทบาทและหน้าที่ของ อ.ก.พ.วิสามัญเกี่ยว กับการพัฒนาข้าราชการ

ความเป็นมาและเหตุผลในการตั้ง อ.ก.พ.ฯ

ในการดำเนินงานของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนเพื่อให้บรรลุตามภาระหน้าที่และแนวนโยบายดังกล่าวข้างต้น สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน ได้รับการสนับสนุนจากหลายฝ่าย ทั้งด้านงบประมาณและการให้ความสำคัญ จากรัฐบาลและส่วนราชการต่าง ๆ รวมทั้งด้านการเงินและวิชาการจากองค์การระหว่างประเทศ ส่วนหนึ่งของความ

ช่วยเหลือที่มีความสำคัญคือ การช่วยเหลือจากธนาคารโลก ตามโครงการเงินยืมเพื่อการพัฒนาการศึกษา ในข้อตกลงเกี่ยวกับเงินยืมนี้ ธนาคารโลกได้ขอให้มีการจัดตั้งขึ้น เพื่อเป็นที่ปรึกษาแนะนำทางด้านการฝึกอบรมแก่สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน ประกอบด้วย พ.ร.บ.ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ ได้ให้อำนาจ ก.พ. ในการตั้ง อ.ก.พ. วิสามัญ เพื่อทำการใด ๆ แทนได้

ดังนั้น จึงได้จัดตั้ง อ.ก.พ.วิสามัญเกี่ยวกับการฝึกอบรมข้าราชการขึ้นเป็นครั้งแรกในปี พ.ศ. ๒๕๒๒

บทบาทและหน้าที่ของ อ.ก.พ.๑

เนื่องจากงานฝึกอบรมข้าราชการมีลักษณะแตกต่างกับงานบริหารงานบุคคลด้านอื่น บทบาทและหน้าที่ของ อ.ก.พ.๑ จึงมิได้เป็นการพิจารณาอนุมัติหรือวินิจฉัยชี้ขาดข้อเสนอลักษณะใดอย่างหนึ่ง เช่น อ.ก.พ.๑ คณะอื่น หากมีบทบาทหน้าที่ในการให้คำปรึกษาและเสนอแนะเกี่ยวกับนโยบาย แนวทาง และวิธีการปรับปรุงงานด้านการฝึกอบรมข้าราชการพลเรือน รวมทั้งสนับสนุนให้มีการร่วมมือและประสานงานด้านการใช้ทรัพยากรฝึกอบรมระหว่างส่วนราชการ สถานศึกษา และหน่วยงานเอกชนและกิจการอื่นตามที่ ก.พ.มอบหมาย



องค์ประกอบของ อ.ก.พ.๑

ในการแต่งตั้ง อ.ก.พ.วิสามัญเกี่ยวกับการฝึกอบรมข้าราชการ

พลเรือน ซึ่งต่อมาในปี ๒๕๒๖ ได้เปลี่ยนแปลงชื่อเป็น อ.ก.พ.วิสามันท์เกี่ยวกับการพัฒนาข้าราชการ ก.พ. ได้ยึดองค์ประกอบในการพิจารณาที่สำคัญ ๓ ประการ คือ

๑. เป็นผู้เชี่ยวชาญ โดยแต่งตั้งกรรมการจากผู้ทรงคุณวุฒิและมีประสบการณ์ในหลักราชการ การบริหารงาน การพัฒนาและฝึกอบรมทั้งภาครัฐบาลและภาคเอกชน

๒. เป็นผู้ประสานงาน โดยแต่งตั้งกรรมการจากผู้รับผิดชอบงานด้านพัฒนาและฝึกอบรมข้าราชการของสถาบันหรือหน่วยงานฝึกอบรมต่าง ๆ

๓. เป็นผู้รับบริการ โดยแต่งตั้งกรรมการจากหน่วยงานหรือส่วนราชการซึ่งมีจำนวนข้าราชการที่จะต้องรับการอบรมมาก

ทั้งนี้ โดยกรรมการจะอยู่ในตำแหน่งครั้งละ ๒ ปี และตั้งแต่ปี ๒๕๒๒ จนถึงปัจจุบัน ก.พ. ได้แต่งตั้ง อ.ก.พ.ฯ มาแล้วรวม ๓ ชุด

ชุดที่ ๑ อ.ก.พ.วิสามันท์เกี่ยวกับการฝึกอบรมข้าราชการ (ปี ๒๕๒๒-๒๕๒๔)

๑. นายนิพนธ์ ศศิธร	ประธาน อ.ก.พ.
๒. นายวิจิตร ศรีสอาน	อ.ก.พ.
๓. เลขาธิการ ก.พ.	อ.ก.พ.
๔. นายอมร รักษาสัตย์	อ.ก.พ.
๕. นายจำลอง ศาลิกุล	อ.ก.พ.
๖. นายบุญเสริม วิสกุล	อ.ก.พ.
๗. นายแพทย์อมร นนทสุต	อ.ก.พ.
๘. นายสมชัย วุฒิปรีชา	อ.ก.พ.
๙. นายกังวาล เทพหัสดิน ณ อยุธยา	อ.ก.พ.
๑๐. นายสำราญ ถาวรายุศม์	อ.ก.พ.
๑๑. อธิการวิทยาลัยการปกครอง กรมการปกครอง	อ.ก.พ.
๑๒. นายวิลาศ สิงหวีสัย	อ.ก.พ.และเลขานุการ

ชุดที่ ๒ อ.ก.พ.วิสามัญเกี่ยวกับการฝึกอบรมข้าราชการ

(ปี ๒๕๒๔-๒๕๒๖)

- | | |
|-------------------------------------------------------------|--------------------|
| ๑. นายนิพนธ์ ศศิธร | ประธาน อ.ก.พ. |
| ๒. นายกังวล เทพหัสดิน ณ อยุธยา | อ.ก.พ. |
| ๓. เลขาธิการ ก.พ. | อ.ก.พ. |
| ๔. นายสาโรช บัวศรี | อ.ก.พ. |
| ๕. นายสายหยุด จำปาทอง | อ.ก.พ. |
| ๖. นายอมร รักษาสัตย์ | อ.ก.พ. |
| ๗. นายสุชาญ โกศิน | อ.ก.พ. |
| ๘. อธิการวิทยาลัยการปกครอง กรมการปกครอง | อ.ก.พ. |
| ๙. ผู้อำนวยการสำนักฝึกอบรม
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ | อ.ก.พ. |
| ๑๐. นายสำราญ ถาวรยุศม์ | อ.ก.พ. |
| ๑๑. ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน
สำนักงาน ก.พ. | อ.ก.พ.และเลขานุการ |

ชุดที่ ๓ อ.ก.พ.วิสามัญเกี่ยวกับการพัฒนาข้าราชการ

(ปี ๒๕๒๗-๒๕๒๘)

- | | |
|------------------------------|---------------|
| ๑. นายประยูร เถลิงศรี | ประธาน อ.ก.พ. |
| ๒. นายประวิทย์ รุยาพร | อ.ก.พ. |
| ๓. เลขาธิการ ก.พ. | อ.ก.พ. |
| ๔. นายพารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา | อ.ก.พ. |
| ๕. นายกระจำจ่าง พันธุมนาวิน | อ.ก.พ. |
| ๖. นายวันชัย ศิริรัตน์ | อ.ก.พ. |
| ๗. นายประกอบ กาญจนสุนัย | อ.ก.พ. |
| ๘. นายวิโรจน์ ภูตระกูล | อ.ก.พ. |
| ๙. นายอัมพร อรุณรังษี | อ.ก.พ. |
| ๑๐. นายสมชัย วุฒิปรีชา | อ.ก.พ. |

๑๑. นายอมร รัชชาสัตย์ อ.ก.พ.
๑๒. อธิการบดีสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ อ.ก.พ.
๑๓. อธิการวิทยาลัยการปกครอง กรมการปกครอง อ.ก.พ.
๑๔. นายแพทย์ ชินโอสถ หัสบำเรอ อ.ก.พ.
๑๕. ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน
สำนักงาน ก.พ. อ.ก.พ.และเลขานุการ

DO NOT GIVE THEM THE FISH, BUT TEACH THEM HOW TO FISH.
I'M ALWAYS READY TO LEARN, BUT I DO NOT ALWAYS LIKE TO BE
TAUGHT.

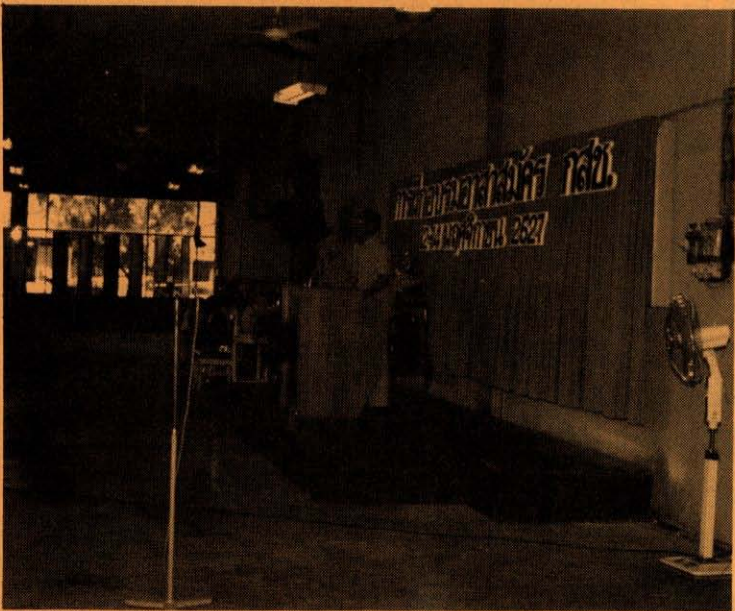
Sir Winston Churchill

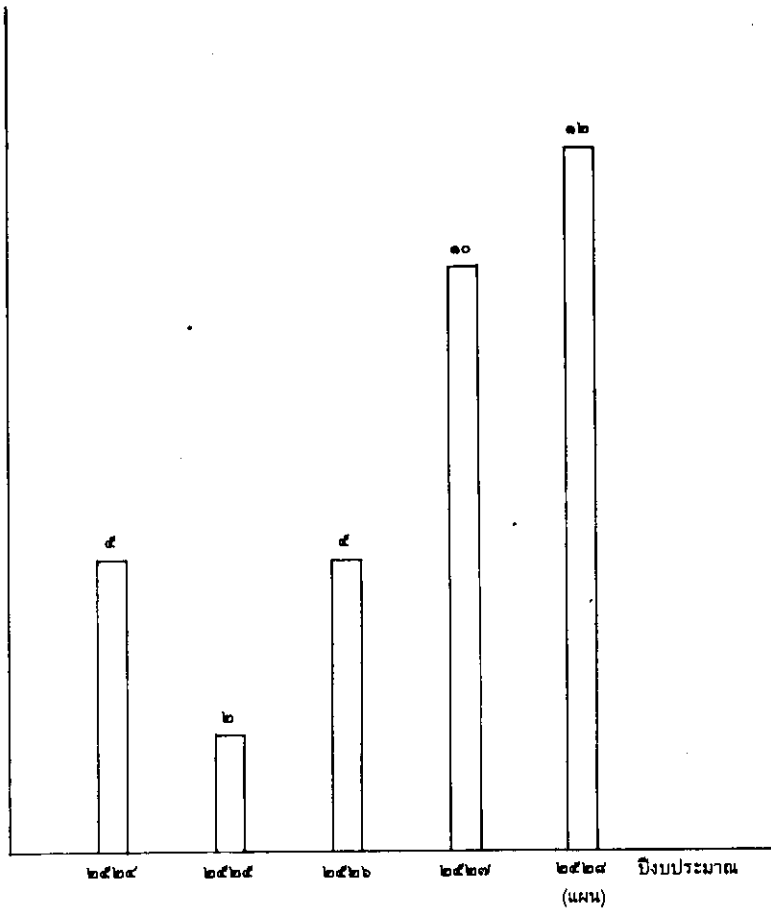
ความสำเร็จและผลงาน

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน จัดตั้งขึ้นเพื่อการฝึกอบรมและการประสานงานการฝึกอบรม บทบาทหน้าที่ในวัตถุประสงค์ดังกล่าวได้เริ่มมีตั้งแต่ก่อนมีการจัดตั้งสถาบันฯ ขึ้นมา แต่การดำเนินการในระยะแรกดังกล่าวนั้น กระทำในจำนวนที่ค่อนข้างน้อย ปัญหาสำคัญที่พบอยู่ในระยะนั้นคือ การไม่ตระหนักถึงความสำคัญของการฝึกอบรม โดยจะถูกจัดอยู่ในลำดับหลัง ๆ ของงานชนิดอื่น สิ่งที่ชี้ให้เห็นได้ชัดเจนคือ อัตรากำลังเจ้าหน้าที่ ในปี ๒๕๑๕ มี ๕ คน จัดอบรมได้ปีละประมาณ ๑๐ ครั้ง นโยบายการฝึกอบรมยังมิได้กำหนดให้มีขึ้น ไม่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ การปฏิบัติงานที่แน่นอน จะมีแต่ก็เฉพาะแผนรายปีซึ่งก็มิได้มีเป้าหมายแสดงถึงผลสำเร็จของงานแต่อย่างใด การดำเนินงานกระทำอยู่เป็นระบบและมีรูปแบบขึ้น เมื่อได้มีการริเริ่มและจัดตั้งสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน หลังจากได้ใช้ความพยายามมาระยะเวลาหนึ่ง งานการกำหนดนโยบายการฝึกอบรมของราชการพลเรือน และของสถาบันฯ ก็สำเร็จลุล่วงไป การฝึกอบรมกระทำโดยมีเป้าหมายชัดเจนขึ้นว่า ประสงค์จะให้เกิดผลอย่างไรขึ้น

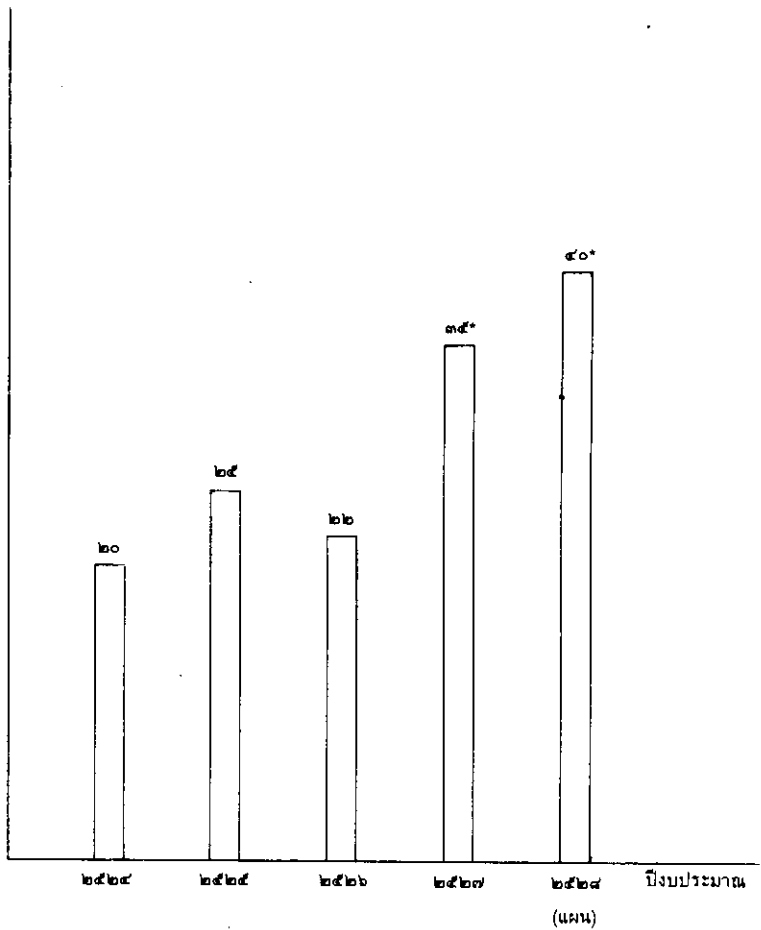
การฝึกอบรมข้าราชการพลเรือน จะต้องกระทำอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ซึ่งหมายถึงข้าราชการพลเรือนทุกคนควรจะต้องได้รับการฝึกอบรมตั้งแต่เริ่มเข้ามารับราชการจนกระทั่งพ้นจากราชการ ได้รับการฝึกอบรมทุกครั้งที่เปลี่ยนตำแหน่งหรือมีความจำเป็นเกิดขึ้น ในฐานะผู้รับผิดชอบและผู้ประสานให้เกิดขึ้นตามแนวทางดังกล่าว สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน จึงไม่อาจเป็นผู้ดำเนินการฝึกอบรมแต่เพียงอย่างเดียว เพราะจำนวนข้าราชการพลเรือนมีเป็นจำนวนมาก แต่จะต้องประสานงานและให้ความร่วมมือช่วยเหลือส่วนราชการต่าง ๆ โดยการผลิตหลักสูตรกลาง เอกสารการฝึกอบรมชุดฝึกอบรม โสตทัศนอุปกรณ์ต่าง ๆ สถานที่ รวมทั้งการริเริ่มให้มีการพัฒนาตนเองโดยใช้การสอนทาง

ไกลสำหรับข้าราชการที่ไม่มีโอกาสเข้ารับการฝึกอบรมในห้องนั้น ซึ่งจะเริ่มใช้ได้ในปีงบประมาณ ๒๕๒๘ นอกจากนี้ยังรวมถึงการให้ความช่วยเหลือด้านวิทยากร การให้คำปรึกษาในเรื่องหลักสูตร และการดำเนินการฝึกอบรมต่าง ๆ ซึ่งในระยะตั้งแต่เริ่มตั้งสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนใน ๔ ปีที่ผ่านมา คือ ตั้งแต่ปีงบประมาณ ๒๕๒๔ ปีงบประมาณ ๒๕๒๗ สถาบันฯ มีผลงานโดยสรุปดังตาราง



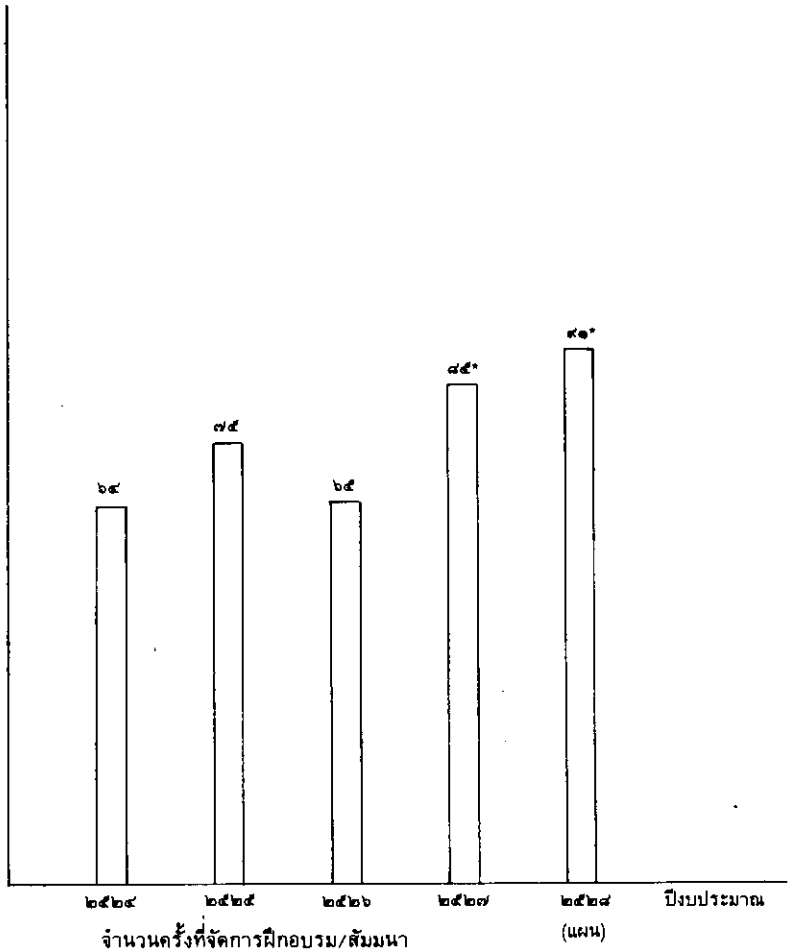


จำนวนหลักสูตรที่พัฒนาในจึงประมาณต่างๆ



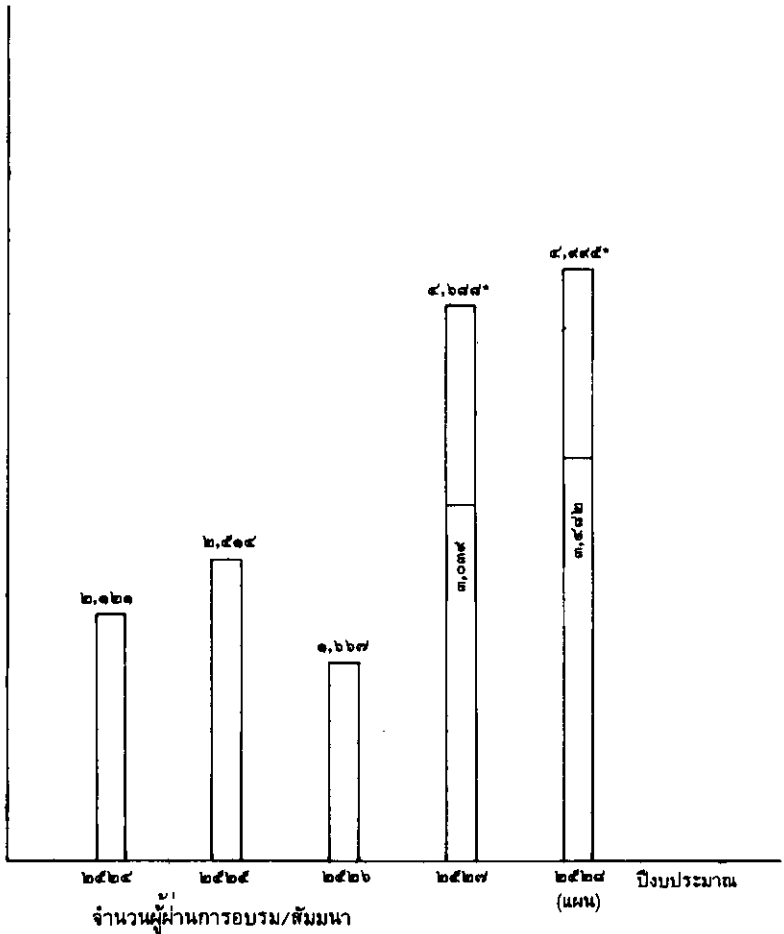
จำนวนหลักสูตรที่จัดการอบรม/สัมมนา

* รวมการอบรมอาสาสมัคร กศษ. ปีละ ๑ หลักสูตร

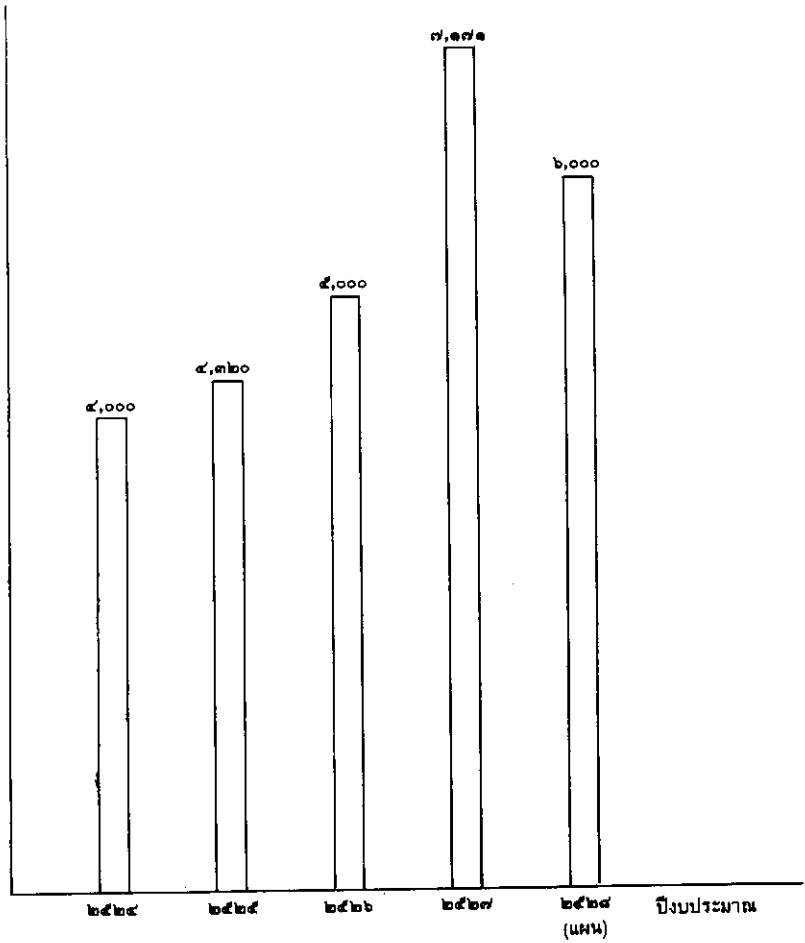


จำนวนครั้งที่จัดการฝึกอบรม/สัมมนา

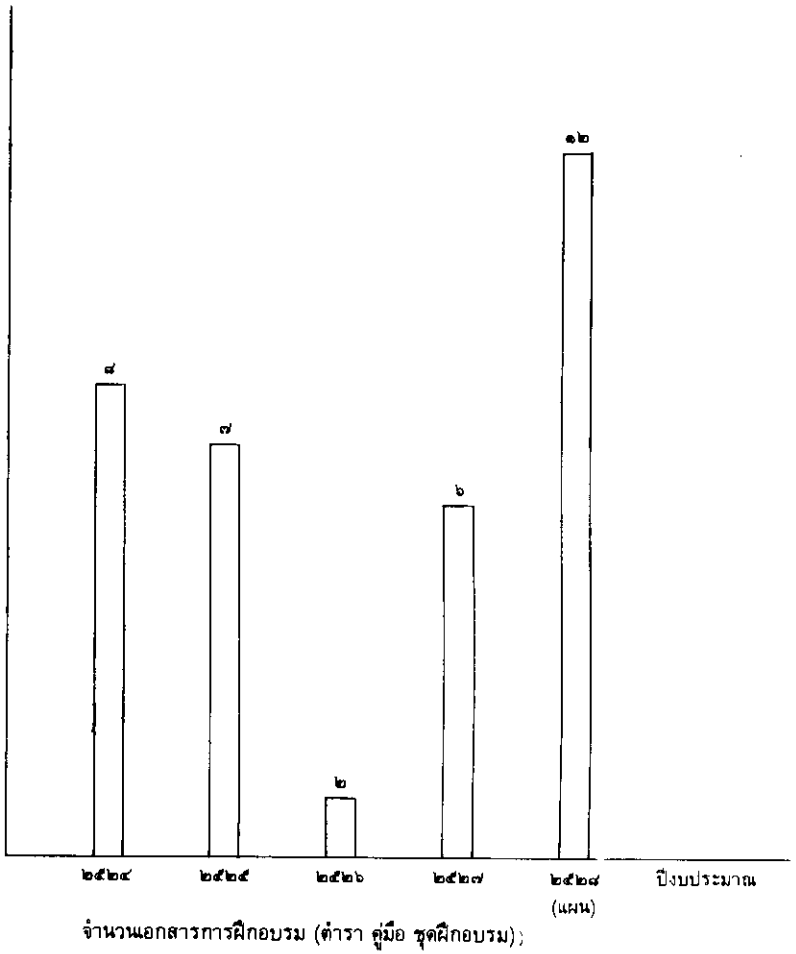
* รวมการอบรมอาสาสมัคร กศช. ปีละ ๑ ครั้ง

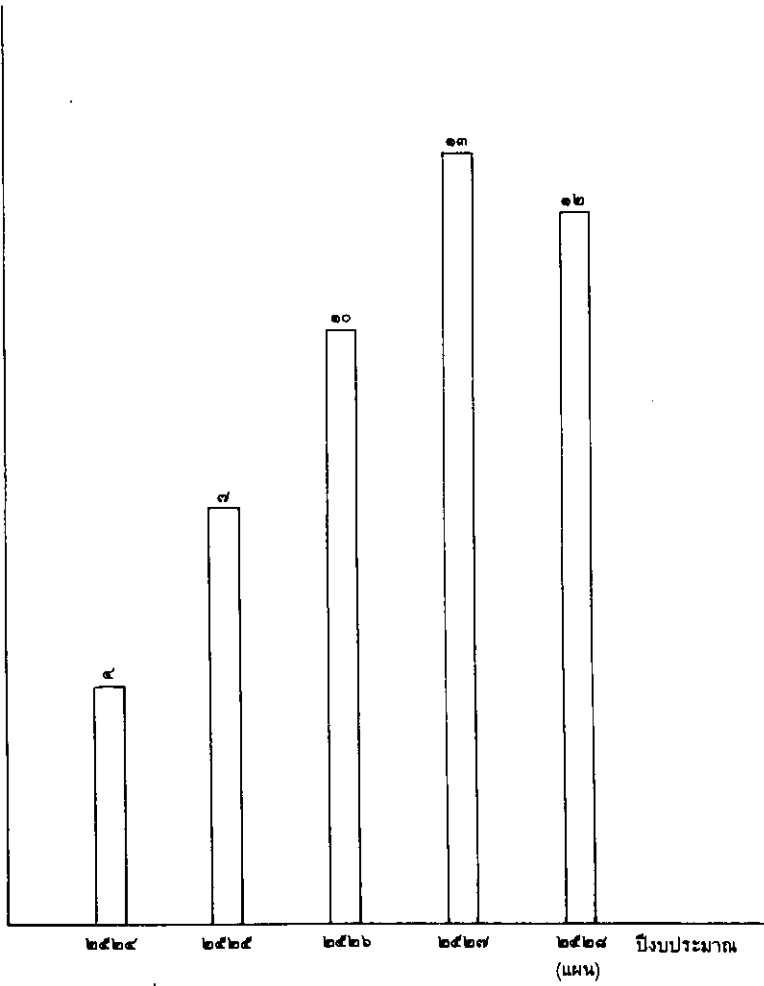


* รวมอาสาสมัคร กศร. ปี ๒๕๒๗ จำนวน ๑,๕๔๕ คน
 ปี ๒๕๒๘ จำนวน ๑,๕๑๓ คน
 (จำนวนรวมตามแผน)

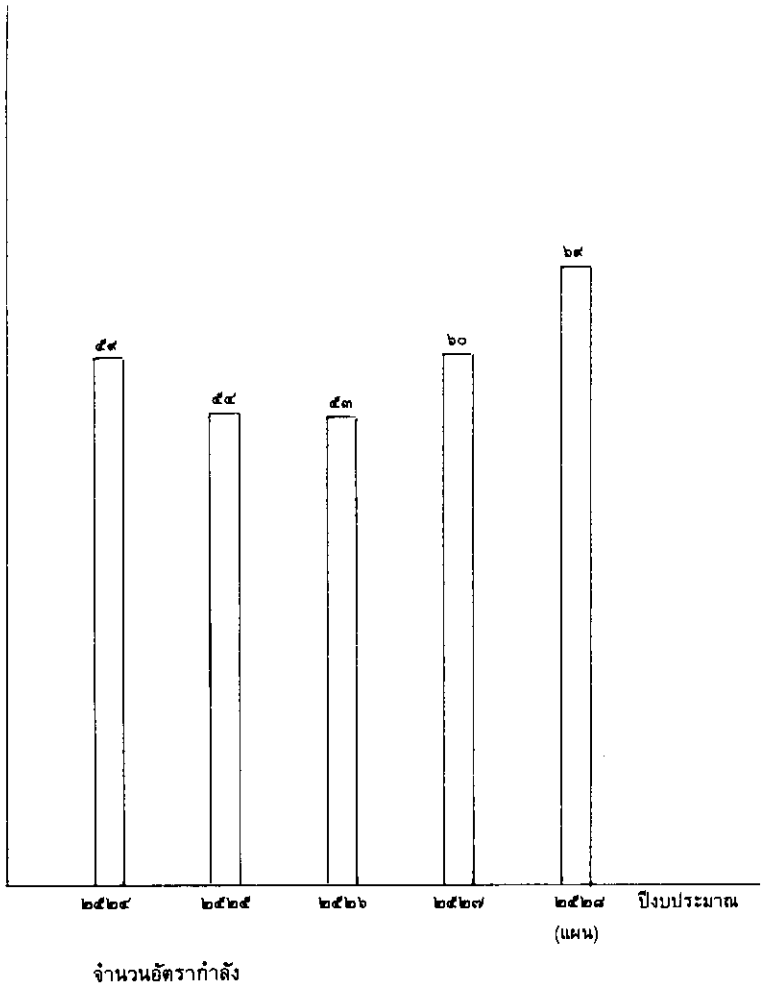


จำนวนผู้รับบริการ





ผลงานอื่น ๆ เช่น จุลสารการฝึกอบรม แคนตาลอก ฟอรัม



ในระยะ ๔ ปีที่ผ่านมา สถาบันฯ ได้พัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม/สัมมนาขึ้นใหม่รวม ๒๒ หลักสูตร และมีแผนที่จะพัฒนาในปีงบประมาณ ๒๕๒๘ อีกจำนวน ๑๒ หลักสูตร หลักสูตรที่ผลิตขึ้นโดยสถาบันฯ จะเป็นหลักสูตรกลางที่ไม่มีส่วนราชการใดเป็นเจ้าของผู้รับผิดชอบโดยตรง เป็นหลักสูตรทางการบริหารงาน การบริหารงานบุคคล การฝึกอบรม การประชุมในที่ การเสริมสร้างทัศนคติ ค่านิยม และจริยธรรม เป็นต้น สำหรับหลักสูตรเฉพาะด้าน เป็นวิชาการป่าไม้ วิชาการประมง เหล่านี้จะมีส่วนราชการเจ้าของเรื่องรับผิดชอบอยู่โดยตรงแล้ว สถาบันฯ อาจให้ความร่วมมือได้ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการหาความจำเป็น การใช้เทคนิคในการฝึกอบรม

การฝึกอบรม/สัมมนาที่ดำเนินการโดยสถาบันฯ ในรอบ ๔ ปี จัดไปทั้งสิ้นจำนวน ๒๘๙ ครั้ง จากหลักสูตรที่มีอยู่ทั้งหมดกว่า ๓๕ หลักสูตร รวมจำนวนผู้ผ่านการฝึกอบรมสัมมนาทั้งสิ้น ๑๐,๙๙๐ คน (รวมทั้งอาสาสมัคร กสช.ในปีงบประมาณ ๒๕๒๗ จำนวน ๑,๕๔๙ คน) มีผู้ได้รับประโยชน์จากการประสานงาน ๑๑,๐๐๐ คน

นอกจากนี้ยังมีผลงานด้านตำราทางวิชาการ ชุดฝึกอบรม จุลสาร การฝึกอบรม คู่มือ ฯลฯ อีกจำนวนรวม ๕๗ หน่วย

นอกเหนือจากข้อจำกัดในด้านงบประมาณที่ใช้ในการดำเนินงานของสถาบันฯ แล้ว อัตรากำลังก็เป็นข้อจำกัดประการหนึ่ง ที่มีผลกระทบโดยตรง โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับเทคโนโลยี การฝึกอบรม เพราะหากสถาบันฯ จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้แล้ว การใช้เทคโนโลยีจะเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จขึ้นได้ อย่างไรก็ตามโดยส่วนรวมแล้ว ข้อจำกัดเกี่ยวกับอัตรากำลังไม่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานรวมของสถาบันฯ มากนัก กล่าวคือ อัตรากำลังของสถาบันฯ มีจำนวนประมาณ ๘๓% ในปี ๒๕๒๔ ๖๓% ในปี ๒๕๒๕ ๖๒% ในปี ๒๕๒๖ และประมาณ ๕๗.๕% ในปี ๒๕๒๘ โดยเปรียบเทียบกับจำนวนอัตรากำลังที่ทำความตกลงไว้กับธนาคารโลก การทดแทนจำนวน

ด้วยคุณภาพของผู้ปฏิบัติงานทำให้ข้อจำกัดในจำนวนอัตรากำลังถูกขจัดไปได้ ซึ่งรวมไปถึงข้อจำกัดในด้านงบประมาณด้วย กล่าวคือ ได้มีการติดต่อหาแหล่งความช่วยเหลือจากต่างประเทศ เช่น มูลนิธิเอเชีย มูลนิธิคอนราดชลย รวมทั้งการที่มีผู้บริจาคเงินช่วยเหลือจากในประเทศ

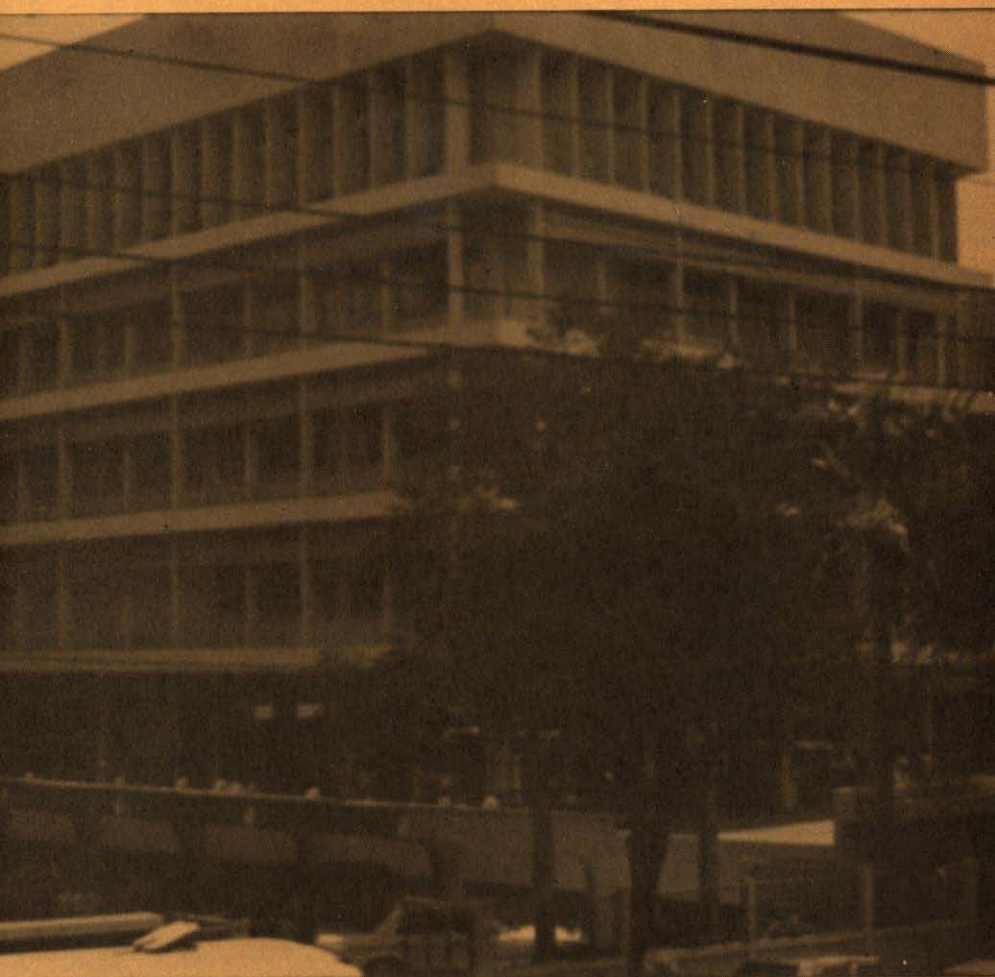
ผลสำเร็จของสถาบันฯ เท่าที่กล่าวถึงที่ผ่านมาไม่อาจยืนยันได้อย่างชัดเจนว่าประสบผลสำเร็จตามเจตนารมณ์ การฝึกอบรมและสัมมนานั้นจะเห็นผลได้ชัดเจนจะต้องทำการศึกษาและใช้เวลาระยะหนึ่ง อย่างไรก็ตาม ไรก็ดี สถาบันฯ ก็ได้กำหนดจุดมุ่งหมายไว้บางประการคือ

การฝึกอบรมจะต้องช่วยแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยวิธีการศึกษาหาความจำเป็นที่ถูกต้อง การใช้เทคนิคการฝึกอบรมที่ทันสมัย การใช้เทคโนโลยีช่วยจะทำให้ผู้ผ่านการฝึกอบรมสามารถนำสิ่งที่ได้รับไปแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานของตนได้

การฝึกอบรมจะช่วยปลูกฝังจิตสำนึกในการให้บริการแก่ประชาชน โดยเน้นที่การมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน

การฝึกอบรมจะช่วยให้เกิดการเป็นนักพัฒนา คือมีความรอบรู้ในวิชาชีพในการบริหารงาน มีการมองการณ์ไกล มีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง

การฝึกอบรมจะช่วยให้ข้าราชการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลสำเร็จที่จะเกิดขึ้นในอนาคตทั้งในผลที่จะเกิดขึ้นต่อตนเองและต่อหน่วยงาน



อนาคตของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน

ประเทศไทย ได้เริ่มมีการพัฒนาประเทศชาติอย่างจริงจังตามระบบสากลเมื่อประมาณ ๒๕ ปีมานี้เอง กล่าวคือ ตั้งแต่เริ่มใช้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑ รัฐบาลได้พยายามทุ่มเทปัจจัยต่าง ๆ เพื่อใช้ในการบริหารประเทศ ให้บรรลุตามเป้าหมายของแผนชาติที่กำหนดไว้ อาศัยความจำเป็นดังกล่าว ประเทศไทยได้จัดให้มีการฝึกอบรมข้าราชการ พนักงานรัฐวิสาหกิจ ตลอดจนเจ้าหน้าที่จากองค์กรต่าง ๆ ขึ้นเพื่อหาทางประหยัดความสิ้นเปลืองทรัพยากรของชาติในทุก ๆ ด้าน และก่อให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวมอย่างแท้จริง หลักฐานการให้ความสำคัญด้านการฝึกอบรมในอดีตพอจะพิจารณาได้จาก สถาบัน



ฝึกอบรมเก่าแก่ของบางกระทรวง ทบวง กรม อาทิ โรงเรียนไพบรุษณีย์-โทรเลขของกรมไพบรุษณีย์โทรเลข กระทรวงคมนาคม โรงเรียนช่างชลประทานของกรมชลประทาน โรงเรียนศุลกากรักษ์ของกรมศุลกากร กระทรวงการคลัง การอบรมในวิชาการบัญชี วิชาสอบบัญชี

วิชาการคลังและการงบประมาณของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน
 ฯลฯ เป็นต้น

ภารกิจด้านการฝึกอบรม ได้ดำเนินกันมาตลอดอย่างต่อเนื่อง แต่
 การดำเนินงานด้านนี้ ก็คงเหมือนกับสภาพการทำงานด้านอื่น ๆ ที่จะ
 หลีกเลี่ยงไม่ได้ คืออุปสรรคและปัญหาทำให้ผลของการฝึกอบรมได้ไม่
 เต็มเม็ดเต็มหน่วยเท่าที่ควร เช่น ยังขาดการประสานงานกัน ระหว่าง
 หน่วยงานฝึกอบรมต่าง ๆ ขาดการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่ ทั้งด้าน
 บุคลากรและวัสดุอุปกรณ์ เครื่องใช้ที่มีอยู่ในหน่วยฝึกอบรมต่าง ๆ อย่าง
 เต็มที่ เทคนิคและวิธีการที่เหมาะสมและทันสมัย ตลอดจนความแน่วชัดของ
 นโยบายการฝึกอบรมของประเทศ นอกจากนี้ ยังมีปัญหาอุปสรรคด้าน
 อื่น ๆ อีกมากมาย ซึ่งล้วนแต่เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อทรัพยากร
 กำลังคนในราชการ และรัฐวิสาหกิจทั้งหลาย ฉะนั้น คณะที่ปรึกษา
 ระเบียบบริหารของนายกรัฐมนตรี ได้เห็นความจำเป็นและความสำคัญ
 ในเรื่องนี้จึงได้หยิบยกขึ้นมาพิจารณาและเสนอความเห็นต่อคณะรัฐ-
 มন্ত্রী ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้เห็นชอบด้วยกับหลักการดังกล่าว และอนุมัติให้
 จัดตั้ง “ศูนย์วางแผนและประสานงานฝึกอบรมข้าราชการพลเรือน”
 ขึ้นในกองวิชาการ สำนักงาน ก.พ. เพื่อเป็นแหล่งกลางในด้านการฝึก
 อบรมข้าราชการพลเรือนตามมติที่ประชุม ของคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่
 ๑๑ มิถุนายน ๒๕๑๗

ต่อมาเมื่อวันที่ ๓ ธันวาคม ได้มีพระราชบัญญัติแบ่งส่วนราชการให้
 จัดตั้ง “สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน” ซึ่งมีฐานะเป็นกองอิกกอง
 หนึ่งในสำนักงาน ก.พ. และได้ดำเนินการกิจเรื่อยมา จนกระทั่งปัจจุบัน

อย่างไรก็ตาม อนาคตของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน
 จะเป็นไปในทิศทางใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับเหตุปัจจัยหลายประการทั้งในด้าน
 นิเสธและปฏิฐาน แต่มีข้อเท็จจริงสำคัญประการหนึ่งที่จะสามารถเป็น
 เครื่องบ่งชี้ถึงอนาคตของสถาบันแห่งนี้ได้ นั่นคือสถาบันพัฒนาข้าราชการ
 พลเรือน ในปัจจุบันได้มุ่งไปในแนวทางที่จะสนองตอบต่อปัญหา และ

ความจำเป็นในการพัฒนาประเทศ ตามนโยบายของรัฐบาลได้มากนัก
แค่ไหนเพียงใด

เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลบ้านพัฒนาข้าราชการ
พลเรือนได้กำหนดเป้าหมายของแผนระยะยาว และแผนระยะสั้น
ไว้พอสรุปได้ดังนี้... “ในอีก ๑๐ ปีข้างหน้า สถาบันฯ จะเป็นศูนย์กลาง
ประสานงาน และให้การสนับสนุน รวมทั้งให้คำปรึกษาแนะนำในเรื่อง
การบริหารงานพัฒนาและฝึกอบรมแก่ส่วนราชการต่าง ๆ ของประเทศ
เป็นแกนกลางรับผิดชอบภารกิจทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม
ตลอดจนการศึกษาวิจัยในปัญหาดังกล่าว เป็นผู้ดำเนินการพัฒนาและ
ฝึกอบรมแก่ข้าราชการทุกระดับชั้น ในสาขาวิชาที่ไม่อยู่ในความรับ
ผิดชอบของหน่วยราชการใดโดยเฉพาะ และเน้นฝึกอบรมด้านการ
บริหารแก่ข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งทางการบริหารอีกด้วย ประการ
สุดท้าย สถาบันฯ จะเป็นศูนย์กลางในเรื่องข้อมูล ข่าวสาร และเอกสาร
ฝึกอบรม...ในเวลาเดียวกันเป้าหมายของแผนระยะสั้น ๓ ปี ยังได้เน้นถึง
การพัฒนารูปแบบ วิธีการ และระบบการฝึกอบรมที่ได้มาตรฐาน
และเป็นที่ยอมรับ เพื่อใช้ในส่วนราชการต่าง ๆ ให้รัฐบาลกำหนดนโยบาย
ที่แน่นอนชัดเจนในการพัฒนาและฝึกอบรมข้าราชการพลเรือน และ
เป็นศูนย์กลางการฝึกอบรมของชาติโดยเร็วที่สุด”

ลึกซึ้งไปกว่านั้น...ความมุ่งหวังของสถาบันฯ ในอนาคต นอกจาก
จะให้เป็นอย่างกลาง เพื่อรับผิดชอบภารกิจต่าง ๆ ของชาติดังกล่าวมาแล้ว
ข้างต้น สถาบันฯ ยังปรารถนาที่จะให้เป็นศูนย์ประสานงาน และจัด
ประชุมสัมมนาในระดับนานาชาติ หรืออย่างน้อยที่สุดในแถบภูมิภาค
เอเชีย

ความเป็นไปได้ตามเจตนารมณ์ของสถาบันฯ จะมีมากแค่ไหน
เพียงใดนั้น ย่อมมีความสัมพันธ์อย่างมาก กับปัจจัยพื้นฐานด้านการเมือง
เศรษฐกิจและสังคม รวมถึงการบริหารภายในของสำนักงาน ก.พ.
อีกด้วย ขณะเดียวกันข้ออุปสรรคปัญหา ด้านการฝึกอบรมนานาประการ

ที่สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. ประสบอยู่จะต้องนำมาประกอบการพิจารณาวิเคราะห์ด้วยเช่นกัน

ปัจจัยด้านการเมือง ความสนับสนุนของรัฐบาล มักจะออกมาในรูปของนโยบาย วัตถุประสงค์ของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ รวมทั้งการแสดงเจตนาสนับสนุนออกมาในรูปแบบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ในด้านการพัฒนาประสิทธิภาพของข้าราชการ และทรัพยากรมนุษย์โดย



ทั่วไป จากการวิเคราะห์สถานการณ์ในอดีต และกำลังเป็นอยู่ในปัจจุบัน ปรากฏว่าได้รับการสนับสนุนส่งเสริมเป็นอย่างดี และจริงจัง ซึ่งนับว่ามีผลกระทบต่อแนวโน้มความก้าวหน้าของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนในอนาคต

ปัจจัยด้านสังคมและเศรษฐกิจในสภาพของสังคมไทยถือว่าข้าราชการเป็นกุญแจดอกสำคัญยิ่งอันหนึ่ง ที่จะหมุนให้กลไกการพัฒนาประเทศ ทั้งในด้านเศรษฐกิจและสังคม เป็นไปตามแผนที่วางไว้ รัฐบาลได้ตระหนักถึงข้อเท็จจริงในเรื่องนี้ จึงมีนโยบายให้ดำเนินการพัฒนาประสิทธิภาพข้าราชการ และพัฒนาคุณภาพของประชาชนควบคู่กันไป

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน ในฐานะเป็นองค์กรกลางที่รับผิดชอบ โดยตรงในด้านการพัฒนาและฝึกอบรมข้าราชการเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพ ได้พยายามดำเนินการในเรื่องนี้อย่างเต็มที่ตลอดมา ภายใต้ความจำกัดทั้งในด้านอัตรากำลัง และด้านงบประมาณ ตัวอย่างเช่น ในปี ๒๕๒๖ แต่ละโครงการฝึกอบรมจะมีเจ้าหน้าที่อยู่ประมาณ ๔ คน ในขณะที่มีโครงการฝึกอบรมที่ต้องรับผิดชอบโดยเฉลี่ยโครงการละ ๒๐ ครั้ง และได้รับงบประมาณเพียง ๓๗๙,๗๕๐ บาทซึ่งนับว่าเป็นอัตราที่น้อยมาก เมื่อเปรียบเทียบกับงบประมาณด้านการฝึกอบรมของวิทยาลัยการปกครอง และสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาซึ่งสถาบันทั้ง ๒ แห่ง ได้รับงบประมาณแห่งละ ๒๖ ล้านบาท และ ๑๐ ล้านบาท ตามลำดับ

เมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างผลงานของสถาบันฯ และงบประมาณที่ได้รับในปี ๒๕๒๖ ในวงเงินประมาณ ๓ แสนบาทแล้ว ยังพบว่าสถาบันฯ สามารถดำเนินงานได้เกินเป้าหมายดังตารางแสดงข้างล่าง

ลำดับที่	เป้าหมาย	ผลการดำเนินการ	ผลต่าง	คิดเป็น % ของเป้าหมาย
๑. จำนวนหลักสูตร	๒๗	๒๒	-๕	๘๑%
๒. จำนวนครั้งการอบรม/สัมมนา	๕๘	๖๕	+๗	๑๑๒%
๓. จำนวนคนที่ฝึกอบรม/สัมมนา	๑,๔๕๐	๑,๖๖๗	+๒๑๗	๑๑๒%
๔. จำนวนคนซึ่งจะได้รับผลประโยชน์				
ประสานงาน	๕,๐๐๐	๕,๕๔๘	+๕๔๘	๑๑๐%

ปัจจัยประการสุดท้าย ที่จะมึผลกระทบต่ออนาคตของสถาบันฯ คือเกี่ยวกับการบริหารภายในของสำนักงาน ก.พ. แต่สภาพการปฏิบัติงานของสถาบันฯ จะมีลักษณะที่พิเศษแตกต่างไปจากกองอื่นโดยสิ้นเชิง ข้อแตกต่างประการแรกคือ ลักษณะของการให้บริการ สถาบันฯ ให้บริการเน้นในเรื่องวิชาการและความก้าวหน้าใหม่ ๆ ด้านเทคโนโลยี ทั้งในวิชาการเทคนิค การฝึกอบรมโดยตรง และสาขาวิชาอื่นตามความต้องการของส่วนราชการและในเรื่องซึ่งสถาบันฯ เห็นว่ามีความจำเป็น

ดังนั้นจะเห็นว่า การปฏิบัติงานของสถาบันฯ นั้น อีกส่วนหนึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับวิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัยแตกต่างกันก็เพียงกลุ่มเป้าหมายเท่านั้น กล่าวคือ กลุ่มเป้าหมายหรือผลผลิตของสถาบันฯ เป็นข้าราชการ และพนักงานรัฐวิสาหกิจ มีโชตินิสิตนักศึกษา ซึ่งจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม เพื่อให้ผู้เข้าอบรมเกิดความรู้ความชำนาญทักษะเฉพาะด้าน สำหรับการปฏิบัติงานเรื่องหนึ่งเรื่องใดโดยตรง ประการที่สอง ลักษณะองค์การบริหารภายในของสถาบันฯ การจัดรูปองค์การบริหารของสถาบันฯ ได้จัดแบ่งให้สอดคล้องกับลักษณะงาน อาทิ งานด้านบริหาร และอำนวยความสะดวก งานด้านกำหนดนโยบายและแผนงานด้านวิชาการ และงานด้านให้บริการคือทำหน้าที่รับผิดชอบในการจัดโครงการฝึกอบรม เป็นต้น ประการที่สาม การบริหารงานภายในสถาบันฯ โดยธรรมชาติแล้วจะต้องเป็นในลักษณะที่ค่อนข้างอิสระ มีการกระจายอำนาจมากพอสมควร เพื่อความคล่องตัวในการบริหาร และการดำเนินการ ฉะนั้น ระบบการบริหารภายในสำนักงาน ก.พ. และสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน จะต้องเป็นไปในลักษณะที่สอดคล้องและเอื้ออำนวยซึ่งกันและกัน

สำหรับด้านอุปสรรคปัญหาที่สถาบันฯ ประสบอยู่ในขณะนี้ พอจะแยกออกเป็นประเภทใหญ่ได้ดังนี้ ประการแรก การประสานงานด้านการฝึกอบรม บทบาทหลักประการหนึ่ง ของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน คือ เป็นศูนย์กลางประสานงานด้านฝึกอบรมของประเทศ ขจัดความซ้ำซ้อนสูญเสียเปล่าด้านทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด และมีทิศทางไปในแนวเดียวกันเพื่อการพัฒนา และสร้างสรรค์ประเทศร่วมกัน ประการที่สอง อัตรากำลัง เมื่อเปรียบเทียบปริมาณงานที่สถาบันฯ ต้องรับผิดชอบกับอัตรากำลังที่สถาบันฯ มีอยู่ในปัจจุบัน ยังนับว่าขาดความสมดุลย์กล่าวคือ อัตรากำลังยังไม่เพียงพอกับปริมาณงานนั่นเอง เช่น ในปี ๒๕๒๗ สถาบันฯ กำหนดเป้าหมายไว้ จะดำเนินการฝึกอบรม ๓๕ หลักสูตร อบรม ๘๘ ครั้ง จำนวนคนที่จะเข้ารับบริการ ๔,๑๔๓ คนและจำนวนคนที่จะได้รับบริการด้านคำปรึกษาแนะนำ ตลอดจนการ

ช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ กำหนดไว้ ๖,๐๐๐ คน เป็นต้น ซึ่งพิจารณาแล้ว เป็นภาระที่ต้องรับผิดชอบค่อนข้างหนักมาก และอาจจะเป็นสาเหตุหนึ่งที่จะทำให้ การดำเนินงานของสถาบันฯ รุดหน้าไปได้ไม่รวดเร็วเท่าที่ควร และประการที่สามคือเรื่อง งบประมาณ การดำเนินงานใด ๆ ก็ตาม งบประมาณค่าใช้จ่ายเป็นเรื่องที่มีส่วนสัมพันธ์มากต่อผลการปฏิบัติงาน บางครั้งมีโครงการดี มีคนพร้อมทั้งปริมาณและคุณภาพ แต่ขาดงบประมาณ โครงการนั้นแม้จะดำเนินการไปได้ แต่ก็เป็นการยากที่จะบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ เช่น ในปี ๒๕๒๖ สถาบันฯ ได้งบประมาณเพียง ๓๗๙.๗๕๐ บาทเท่านั้น ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว เมื่อปรากฏสภาพเช่นนี้ อนาคตของสถาบันฯ ก็น่าเป็นห่วงมากไม่มีการปรับปรุงเพื่อความสมดุลย์ ระหว่างปริมาณงาน อัตรากำลังและงบประมาณ

ฉะนั้น อนาคตของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนจะเป็นเช่นไร... ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยประกอบผสมผสานกันหลายประการ กล่าวคือ ความแน่นอนชัดเจนแห่งนโยบายด้านการฝึกอบรมของรัฐและของสถาบันฯ การบริหารภายในของสำนักงาน ก.พ. ปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ความร่วมมือระหว่างสถาบันฯ กับองค์กรอื่นที่รับผิดชอบในด้านฝึกอบรมทุกฝ่ายทุกระดับ และประการสุดท้าย การได้รับความสนับสนุนด้านอัตรากำลังและงบประมาณ ที่สมดุลย์กับการกิจทั้งหมดของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน ทั้งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและที่จะดำเนินต่อไปในอนาคต

เป้าหมายและแผนงานระยะยาว (๕ ปีขึ้นไป)

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนสำนักงาน ก.พ. ในฐานะที่เป็นสถาบันแห่งชาติ รับผิดชอบในเรื่อง การพัฒนาและฝึกอบรมข้าราชการพลเรือนทั้งหมด ได้กำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวไว้ ดังต่อไปนี้

๑. สถาบันฯ เป็นศูนย์กลางการบริหารงานการพัฒนาและฝึกอบรม ในระบบการบริหารราชการไทย โดยเป็นแกนนำและประสาน

งาน ระหว่างส่วนราชการต่าง ๆ

๒. สถาบันฯ สามารถให้การสนับสนุนส่วนราชการต่าง ๆ เพื่อให้การพัฒนาและฝึกอบรมข้าราชการ ของส่วนราชการต่าง ๆ มีประสิทธิภาพและช่วยเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการทั้งหลาย

๓. สถาบันฯ สามารถดำเนินการพัฒนาและฝึกอบรมข้าราชการพลเรือน ในด้านหรือสาขาวิชาที่ไม่อยู่ในความรับผิดชอบของส่วนราชการใดโดยเฉพาะ หรือเป็นความจำเป็นร่วมกันของส่วนราชการหลายส่วน

๔. สถาบันฯ สามารถส่งเสริมและติดตามให้มีการพัฒนา และฝึกอบรมเฉพาะสายงานให้แก่ข้าราชการ ของส่วนราชการตามความจำเป็น

๕. สถาบันฯ สามารถให้การสนับสนุนด้านการพัฒนาเอกสารชุดฝึกอบรม เทคนิควิธีการ และสื่อทัศนูปกรณ์ต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับการพัฒนาและฝึกอบรมในราชการ

๖. สถาบันฯ เป็นศูนย์ข้อมูลข่าวสาร และเอกสารการฝึกอบรม รวมทั้งดำเนินการให้มีการประชุมร่วมกัน เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ และการปรึกษาหารือต่าง ๆ ระหว่างเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมของส่วนราชการต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาความรู้ทางวิชาการ ฝึกอบรม และการประสานงาน

๗. สถาบันฯ เป็นองค์กรกลางที่สามารถให้ความช่วยเหลือ และให้คำปรึกษาแก่ส่วนราชการต่าง ๆ ในด้านการพัฒนาและฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมและวิทยากร

๘. สถาบันฯ สามารถดำเนินการรวมทั้งให้คำปรึกษาหารือ และความช่วยเหลือแก่ส่วนราชการต่าง ๆ ในการศึกษาวิเคราะห์ปัญหาการปฏิบัติราชการ และความจำเป็นในการฝึกอบรม

๙. สถาบันฯ เป็นองค์กรกลางในการดำเนินการ และประสานงานการพัฒนาและฝึกอบรมด้านการบริหารแก่ข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งทางการบริหารทุกระดับชั้น ของส่วนราชการต่าง ๆ

๑๐. สถาบันฯ สามารถดำเนินการพัฒนาและฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบทางการบริหารงานบุคคลของส่วนราชการต่าง ๆ เพื่อให้การบริหารงานบุคคลของราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นมาตรฐานเดียวกัน

๑๑. สถาบันฯ สามารถสนับสนุน ส่งเสริม ประสานงาน และดำเนินการทำวิจัยประยุกต์ ศึกษาปัญหาในการปฏิบัติราชการที่จะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาและฝึกอบรมข้าราชการ

๑๒. สถาบันฯ สามารถดำเนินการให้การพัฒนาและฝึกอบรมเป็นส่วนสำคัญ สนับสนุนการบริหารงานบุคคลในเรื่องการบรรจุ แต่งตั้ง โยกย้าย สับเปลี่ยน หมุนเวียนและเลื่อนตำแหน่ง

เป้าหมายและแผนงาน ๓ ปี (๒๕๒๗-๒๕๒๙)

ตามแผนกลยุทธ์ ๓ ปี (๒๕๒๗-๒๕๒๙) สถาบันฯ ได้กำหนดเป้าหมายและแผนงานรองรับไว้ดังนี้

๑. สถาบันฯ จะเร่งดำเนินการเพื่อให้รัฐบาลมีนโยบายที่ชัดเจนในเรื่องการพัฒนาและฝึกอบรมข้าราชการพลเรือน และจะดำเนินการทุกวิธีการเพื่อให้การพัฒนาและฝึกอบรมเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป และมีความสำคัญต่อการเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการปฏิบัติราชการของข้าราชการทั้งหลาย

๒. สถาบันฯ จะเร่งดำเนินการพัฒนาระบบ รูปแบบ และวิธีการฝึกอบรมที่ได้มาตรฐาน เป็นที่ยอมรับ และใช้ดำเนินการในการพัฒนาและฝึกอบรมข้าราชการของส่วนราชการต่าง ๆ

๓. สถาบันฯ จะเร่งดำเนินการพัฒนาตนเองให้เป็นศูนย์กลางทางการฝึกอบรมของราชการไทยในด้านต่าง ๆ ดังนี้

๓.๑ การพัฒนาการบริหารสำหรับข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งระดับผู้อำนวยการกอง และข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งระดับหัวหน้าฝ่าย

๓.๒ การพัฒนาด้านการบริหารงานบุคคลโดยเน้นในความรู้พื้นฐานการบริหารงานบุคคล และการดำเนินการทางวินัย ให้แก่ข้าราชการที่ทำหน้าที่ทางด้านนี้ของส่วนราชการต่าง ๆ

๓.๓ การพัฒนาด้านวิชาการฝึกอบรม ซึ่งสถาบันฯ สามารถดำเนินการได้เป็นผลดีตลอดมา โดยเน้นในด้านการพัฒนา และฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ ฝึกอบรม และวิทยากรของส่วนราชการต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมนั้นสามารถนำความรู้และทักษะ ไปช่วยดำเนินการฝึกอบรมของส่วนราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๓.๔ การพัฒนาด้านเทคโนโลยีการฝึกอบรม เพื่อสามารถสนับสนุนโครงการฝึกอบรมต่าง ๆ ของสถาบันฯ และสามารถช่วยเหลือเผยแพร่ และแนะนำการดำเนินการทางด้านนี้ ให้แก่ส่วนราชการต่าง ๆ ได้

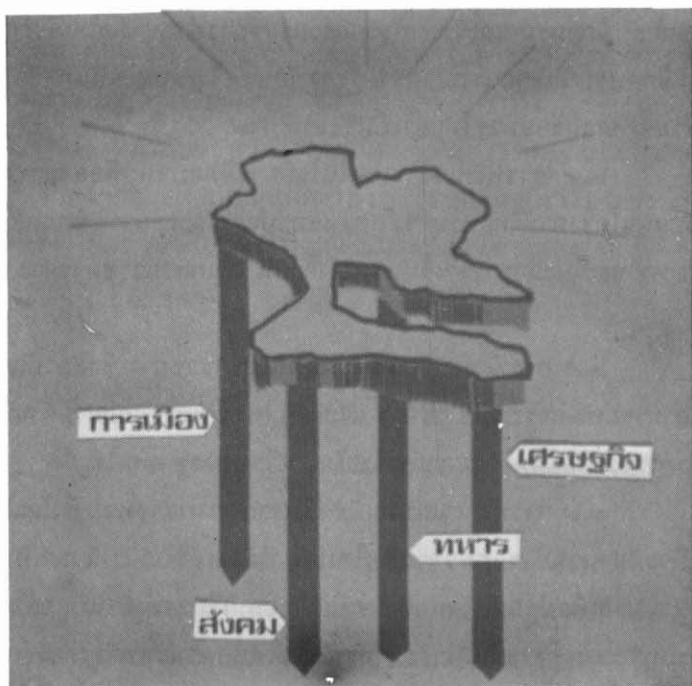
๓.๕ การพัฒนาทัศนคติ และค่านิยมข้าราชการ ซึ่งสถาบันฯ จะสามารถพัฒนารูปแบบ วิธีการ และหลักสูตรของการฝึกอบรมด้านนี้ และสามารถดำเนินการเผยแพร่ไปยังส่วนราชการต่าง ๆ ได้

๓.๖ การพัฒนาและฝึกอบรมข้าราชการบรรจุใหม่ ซึ่งในแต่ละปีจะมีจำนวนข้าราชการบรรจุใหม่ ที่ต้องได้รับการพัฒนาเป็นจำนวนมากเพื่อปลูกฝังทัศนคติ ค่านิยม และวิธีการทำงานที่ถูกต้องและเหมาะสม ซึ่งจะเป็นกำลังสำคัญต่อไปให้กับส่วนราชการต่าง ๆ

๔. สถาบันฯ จะเร่งดำเนินการพัฒนารูปแบบ และวิธีการฝึกอบรมทางไกล โดยเฉพาะหลักสูตร การฝึกอบรม ปฐมนิเทศสำหรับข้าราชการบรรจุใหม่ หลักสูตรความรู้พื้นฐานการบริหารงานบุคคล และหลักสูตรพัฒนาการบริหาร สำหรับข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งระดับหัวหน้าฝ่าย เพื่อสามารถตอบสนองความต้องการของข้าราชการ และของส่วนราชการได้อย่างทั่วถึง ทั้งในส่วนกลางและภูมิภาค

๕. สถาบันฯ จะดำเนินการจัดตั้งศูนย์ข่าวสาร ข้อมูล และเอกสารการฝึกอบรม เพื่อให้เป็นแหล่งกลางในการศึกษาค้นคว้า ดำเนินการ และประสานงานการฝึกอบรม ให้กับส่วนราชการต่าง ๆ ได้

๖. สถาบันฯ จะสามารถดำเนินการเป็นองค์กรกลาง ในการประสานงานการฝึกอบรมของส่วนราชการต่าง ๆ ได้ เพื่อให้การพัฒนา และฝึกอบรมของส่วนราชการต่าง ๆ เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ประหยัด ไม่ซ้ำซ้อนและเกิดประโยชน์สูงสุด



ธรรมสำหรับข้าราชการ

ข้าราชการไม่ควรเสพของมีนเมา อันจะทำให้หมดสติ หมดความรู้สึกชั่วดี

ข้าราชการไม่ควรเที่ยวเตร่ในเวลา และสถานที่อันไม่ควร อันจะทำให้เสื่อมเสียชื่อเสียง และศักดิ์ศรีของข้าราชการ

ข้าราชการไม่พึงมัวเมาในกามคุณ ความมัวเมาในกามเป็นเรื่องไม่อ้อมไม่พ้อ เป็นต้นเหตุให้เกิดการแสวงหา เพื่อให้ได้มาอย่างไม่ชอบธรรม

ข้าราชการควรงดเว้นการใช้จ่ายทรัพย์สินในเรื่องที่ไม่จำเป็น

คำสอนจากวิรุทธชาดกอันว่าด้วยเรื่องราชวลีศีลธรรม หรือธรรมของข้าราชการ มีว่า เป็นข้าราชการต้องปฏิบัติดังนี้คือ

๑. อย่ากล้าจนเกินพอดี อย่าขลาดจนเสียราชการ

๒. อย่าประมาท คอยรักษาหน้าที่ให้เรียบร้อยให้เป็นทีไว้วางใจของพระราชา

๓. ไม่พึงลำเอียงด้วยอคติสี่ประการ พึ่งทำงานให้สุจริต

๔. พึ่งปฏิบัติงานให้เสมอต้นเสมอปลาย

๕. พึ่งฉลาดในการทำงาน เมื่องานตกมาถึงตนตนต้องทำให้ดีที่สุด

๖. พึ่งเป็นคนถ่อมตัวทุกเมื่อ อย่าจองหองพองชนให้คนตี

๗. อย่าพึ่งตกแต่งร่างกายและทำอะไรให้เหมือนผู้ใหญ่ทำ

๘. อย่าพูดจาด้วยความคะนองแบบคนฟุ้งซ่าน

๙. อย่าทำเหลวไหลกับพวกข้าราชการสตรีในทางรักใคร่

๑๐. อย่าเห็นแก่การหลับนอนมากนักตื่นตัวอยู่เสมอ

๑๑. อย่าเอาของหลวงไปใช้เป็นเรื่องส่วนตัว

๑๒. อย่าดื่มสุราเมรัยจนเมามาย จนเป็นเหตุให้เกิดความเสียหาย

๑๓. อย่าตีเสมอในท่านผู้ใหญ่ ควรรู้ที่ต่ำ-ที่สูงควรไม่ควร
๑๔. อย่าถือตัวเป็นคนรู้ไปหมดทุกอย่าง หมั่นศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมไว้เสมอ จงสมัครเป็นศิษย์ของทุกคนที่จะเป็นครูของตนได้
๑๕. พึงเป็นคนพอใจในทรัพย์ที่ได้พระราชทานอย่าหยิบเอาเองตามใจชอบ
๑๖. พึงเป็นคนกล้าพอที่จะต่อสู้กับขวากหนามของงานทุกอย่าง
๑๗. พึงเป็นผู้ไม่มัวเมาในสตรี เพศ เพราะมัวเมาในสตรีเป็นเหตุให้สิ้นเดชได้ เสียคนเพราะผู้หญิงมามากแล้วระวัง
๑๘. พึงรู้จักเวลาที่จะพูดและไม่ควรพูด (กาลเทศะ)
๑๙. พึงเป็นคนอดทนไม่ฉุนเฉียวโกรธง่าย ทำใจเป็นด้วยปัญญา
๒๐. พึงบำรุงมารดาบิดาให้ผาสุก ควรเคารพผู้ใหญ่ในสกุล
๒๑. ควรมีหิริโอตตปปะ รักษาใจให้ตั้งงามไว้เสมอ
๒๒. หมั่นศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม ฝึกตนให้เป็นคนสามารถ
๒๓. อ่อนน้อมถ่อมตัวต่อบุคคลที่ควรอ่อนน้อมเสมอ
๒๔. พึงเข้าหาสมณะผู้ประพฤติชอบ เพื่อศึกษาแนวทางชีวิต
๒๕. พึงประพฤติพรหมจรรย์ในบางโอกาส
๒๖. พึงให้ทานในบุคคลและเวลาที่ควรให้
-

การพัฒนาทัศนคติของข้าราชการ

อมร รักษาสัตย์ ราชบัณฑิต
 ศาสตราจารย์ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ
 สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

บทความนี้มีสมมติฐานว่า การพัฒนาทัศนคติของข้าราชการเป็นรากฐานของการพัฒนาระบบราชการทั้งปวง ทั้งนี้เป็นการสอดคล้องกับพระพุทธภาษิตที่ว่า “มโนปุพฺพงคมา ธัมมา” ซึ่งหมายถึงว่า มโน วิญญาณ จิตหรือความคิด เป็นที่ตั้งของสิ่งทั้งหลาย หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า สิ่งทั้งหลายสภาพทั้งหลายของที่มีอยู่ เป็นอยู่นั้น เป็นผลมาจากการที่เราคิดไว้ทั้งสิ้น เพราะมนุษย์และสัตว์ทั้งหลาย ต้องมีจิตคิดคำนึงวามโนภาพ ใฝ่ฝันถึงเรื่องต่าง ๆ แล้วจึงลงมือทำสิ่งและสภาพทั้งหลายให้เกิดมีขึ้น แม้สิ่งที่มีได้ถึงขั้นลงมือทำ เพียงแต่คิดใคร่ครวญ ตรึกตรองจนตรึงตรา อยู่ในดวงจิตก็ขึ้นชื่อว่า เป็นการกระทำเหมือนกัน การที่คนเราทำบุญ ทำบาปเป็นบุญกุศลบ้าง อุกุศลบ้าง ให้เป็นกรรมติดตัวเราทั้งหลายอยู่นี้ ก็เป็นผลจากการที่เราคิดติดตรึงใจ และกระทำขึ้นทั้งสิ้น

ข้าราชการที่มีแนวความคิด มีทัศนคติ มีความนึกตรองใฝ่ฝันอยู่ในเรื่องต่าง ๆ ไปในแนวใด ก็ย่อมทำให้เกิดการกระทำภายในจิตใจ คำพูด และการกระทำภายนอกคือ พฤติกรรมออกมาสู่ประชาชนหรืออาจเรียกว่า ผลผลิตของระบบราชการในแนวนั้น ๆ อย่างแน่นอน

ดังนั้น ที่เราอยากให้ราชการงานดีก็ต้องพัฒนาที่ราชการให้มีทัศนคติ จิตใจที่เป็นไปในแนวทางที่ดี เป็นสัมมาสติ สัมมาทิฐิ และสัมมาปฏิบัติ



ปัญหาทั้งหลายในบ้านเมืองของเรา อาจแบ่งได้เป็น ๒ ส่วน คือ เรื่องของประชาชนที่แต่ละคนเขาประพฤติปฏิบัติทำกันเอง เช่น ประกอบอาชีพสุจริตบ้าง ทุจริตบ้าง และในส่วนที่เป็นเรื่องของข้าราชการ แต่สองส่วนนี้มีผลต่อเนื่องกันแต่ประชาชนดูจะมีผลกระทบกระเทือนข้าราชการ น้อยกว่าที่ข้าราชการมีผลถึงประชาชน ดังนั้น คนทั้งหลายจึงมักจะโทษว่า ฝนตก ฝนแล้ง น้ำท่วม ผลิตผลน้อย ราคาไม่ตี ผลิตผลมากขายไม่ออก โจรผู้ร้ายชุกชุม นายทุนเบียดเบียนประชาชน ฯลฯ ล้วนแต่เป็นความผิดของข้าราชการ ซึ่งก็มีหน้าหนักอยู่บ้าง เพราะข้าราชการกินเงินเดือนของประชาชน มีหน้าที่จะต้องดูแลแก้ไขความเดือดร้อนของประชาชน และจะต้องนำประชาชนไปสู่ความเจริญ ความพัฒนาในพื้นที่ต่าง ๆ



ก็คงจะเป็นความจริงอยู่เหมือนกัน ที่ข้าราชการบางส่วนเป็นพวกทองไม่รู้ร้อน ทำงานเฉพาะในหน้าที่อย่างแคบ ๆ ของตนไปวันหนึ่ง ๆ ไม่ติดตามศึกษาความเดือดร้อนและความคาดหวังของประชาชน ไม่สนองตามความต้องการเหล่านั้น บางพวกก็สนใจจะบริหารงานไปตามระเบียบแบบแผน ซึ่งตัวเองสร้างขึ้นมาเป็นเกราะป้องกันตนเองให้ตนเองได้รับความสะดวก ปลอดภัยโดยไม่คำนึงถึงความลำบาก ความไม่สะดวกของประชาชน บางพวกก็ทำงานตามคำสั่งและระเบียบ ทั้งนี้เพื่อหวังผลประโยชน์ในทางทุจริต ฉ้อราษฎร์บังหลวง รีดไถ ข่มขู่ประชาชน ถือเสียว่า คำสั่งทุกอย่างเป็นโอกาสให้หาเงินได้ บางคนก็หลงใหลในยศศักดิ์ ตำแหน่งว่าตนอยู่เหนือประชาชน

พฤติกรรมของข้าราชการนี้ อาจจำแนกเป็น ๒ ส่วน คือ ส่วนที่กระทำต่อประชาชน และส่วนที่กระทำต่อระบบราชการ และพวกข้าราชการด้วยกันเอง ซึ่งในบทความนี้ คงจะเน้นในส่วนหลังนี้มากกว่า ส่วนแรก

พฤติกรรมของข้าราชการที่มีผลต่อระบบราชการที่สำคัญก็คือ ความพยายามที่จะช่วยขยายอัตราตำแหน่ง หน่วยงานขอเพิ่มอำนาจหน้าที่ของตำแหน่งและของหน่วยงานให้มีงานกว้างขวาง แผลขยายไปซ้ำซ้อนกับงานของหน่วยอื่น ทำให้เกิดปัญหาต่อระบบราชการเป็นอันมากประการ

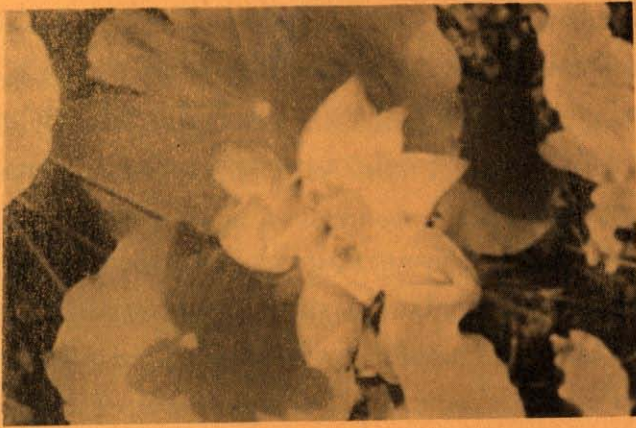


คือ ขยายงานจนไปซ้ำซ้อนกับหน่วยอื่น ๆ เกิดการแย่งงานกันทำ ขยาย
อัตรากำลังคนล้นงาน จนรัฐบาลไม่มีเงินจะจ่ายเงินเดือนและสวัสดิการ
ให้พอสมควรแก่ฐานะ ทำให้คนที่ทนไม่ไหวทุจริต ขยายอำนาจหน้าที่
เขียนกฎหมายและระเบียบต่าง ๆ จนไปก้าวก่ายอำนาจหน้าที่ของผู้อื่น
และเถียงแย้งกันว่างานนี้เป็นของตน ขยายโครงการ โครงการงาน จนเพื่อเป็น
การดำเนินาพริกละลายแม่น้ำ จนรัฐบาลไม่มีเงินจะใช้จ่ายในโครงการที่
สำคัญ และจำเป็นได้เพียงพอ ในเมื่อแต่ละหน่วยก็อ้างว่างานของตนสำคัญ
ก็ต้องนำทรัพยากรซึ่งมีอยู่จำกัดมาเฉลี่ยแบ่งกันคนละเล็กละน้อย งาน
ทั้งปวงก็只得ผลเพียงครึ่ง ๆ กลาง ๆ ไม่สามารถจะเป็นประโยชน์แก่
ประชาชนได้

พฤติกรรมทั้งหลายทั้งปวงที่บังเกิดขึ้นนี้ถ้าจะพูดไปแล้วก็คงจะหนี
มูลเหตุ ๓ ประการ คือ ความโลภ โกรธ หลง และความปรารถนาในสิ่ง
ที่น่ายินดี ๓ ประการ คือ ลาภ ยศ สรรเสริญ สุข อันเป็นธรรมชาติของ
คนในโลกได้ยาก



เมื่อวิเคราะห์ลงไปอีกระดับหนึ่งก็จะเห็นได้ว่า การที่ข้าราชการและคนทั่วไปยังหนีอกุศลมูล ๓ และโลกธรรม ๔ ไปไม่พ้นก็เพราะความโง่หลงมกมายไร้ปัญญา ยังมีความยึดมั่นถือมั่น ในกิเลสตัณหา อุปาทาน โดยเฉพาะการยึดมั่นในตัวกู ของกู ไม่ยอมมเข้าไปในสภาพความเป็นจริงของโลก คือ อนิจจัง ทุกขัง อนัตตา เอาเสียเลย



แนวทางในการแก้พฤติกรรมที่ไม่ดี ไม่เหมาะสมของข้าราชการก็คือ การแก้ไขทัศนคติที่มีอยู่เดิมในลักษณะหลงมกมาย ในลางามิสยศฐาบรรดาศักดิ์ ให้มาเป็นทัศนคติหรือแนวความคิดตามระบบคุณธรรมและระบบประชาธิปไตย ที่ควรจะพัฒนาให้เกิดขึ้นในจิตใจของข้าราชการขึ้นเฉพาะในเรื่องสำคัญ ได้แก่ทัศนคติในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

๑. ความยึดมั่นในระบบคุณธรรมซึ่งมี ๔ ประการคือ หลักความรู้ความสามารถของตนเองให้ต้อยเสมอ และให้เหนือกว่าคนอื่น ถ้าต้องการจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ฐานะไปอย่างมั่นคงมีขั้นตอน

ผู้ที่ไม่ยึดหลักคุณธรรม ย่อมจะวิ่งเข้าหานักการเมือง ใช้อำนาจนักการเมืองมาเลื่อนตัวเอง เบียดเบียนกดขี่ เอาไรต์เอาเปรียบผู้อื่น เสียดายเก้าอี้ บัดแข็งบัดขาดู้อื่นที่เขามีความรู้ความสามารถสูงกว่าตนหรือไปแย่งโอกาสก้าวหน้าของเขาอย่างไม่เป็นธรรม

๒. ความยึดมั่นในการรับราชการเพื่อประเทศชาติและประชาชน ไม่ใช่ยึดมั่น ถือมั่นว่าตนเป็นข้าราชการของกองหนึ่ง กรมหนึ่ง หรือ กระทรวงหนึ่ง แล้วพยายามแสวงหาผลประโยชน์และอำนาจหน้าที่ให้แก่หน่วยงานของตนโดยไม่คำนึงถึงหน่วยอื่น ๆ ไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมของประชาชน

ข้าราชการจำนวนมากยึดถือหน่วยงานตนเป็นสรณะ ใครจะมาเปลี่ยนแปลงแก้ไขไม่ได้ อ้างว่าเป็นของตัวคนอื่นไม่เกี่ยว จะย้ายใครมาดำรงตำแหน่งในส่วนราชการของตนก็ได้ อ้างว่าไม่ใช่ลูกหม้อ เป็นคนนอก เสมือนว่าเป็นศัตรู อยู่กรมกองใดจะย้ายไปอยู่ที่อื่น หรือในส่วนภูมิภาคก็ได้ โดยถือศักดิ์ศรีความสะดวกส่วนตนมากกว่าประโยชน์ของราชการ

๓. การยอมรับสภาพการจ้างการทำงานของระบบราชการ โดยหลักการแล้ว ประเทศไทยจัดการบริหารราชการออกเป็นส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น สองส่วนแรกนั้นเป็นระบบต่อเนื่องกัน ฉะนั้น ข้าราชการในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคต้องโยกย้ายถ่ายเทกันตลอดเวลา แต่ก็ยังมีข้าราชการจำนวนมากไม่ยอมถูกย้ายไปสับเปลี่ยนกัน หรือแก่งแย่งกันย้ายไปอยู่ที่ดี ๆ ที่ไม่ดีไม่มีใครอยากอยู่ บางพวกก็ถือว่าราชการมีไว้เพื่อบริการสามิ-ภรรยาของตน ก็คอยขอย้ายติดตามไปอยู่ในที่ดี ๆ ดังนั้น เมืองที่สะดวกสบายจะมีข้าราชการไปชุมนุมกันอยู่มากมายจนล้นงาน ส่วนบ้านเมืองที่ด้อยความเจริญก็ไม่ค่อยมีคนไปช่วยกันพัฒนา

สำหรับข้าราชการส่วนท้องถิ่นนั้นในหลักการก็คือ เข้ามาเพื่อรับใช้ท้องถิ่นนั้น ๆ อันเป็นจุดที่จะขยายไปสู่การปกครองตนเองที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ก็กลับมีความอยากจะย้ายหมุนเวียนไปอยู่ที่อื่น ไม่มีความจงรักภักดีต่อท้องถิ่นจริง

สภาพการทำงานของทางราชการมีอีกหลายข้อ ซึ่งบุคคลที่แรกสมัครเข้ารับราชการก็ตระหนักดีอยู่และยอมสมัครแข่งขันกันเข้ามารับราชการ แต่พอเข้ามาได้แล้วก็พยายามเกี่ยงงอนหรือคิดว่าสภาพ

การทำงานไม่ถูกใจของตนโดยไม่ยอมลาออกไปแต่อย่างใด เช่น ชั่วโมงทำงาน สถานที่ทำงาน สภาพของงาน การมีระเบียบวินัยที่ต่างกันตามสภาพของงาน ของตำแหน่ง ส่วนอัตราเงินเดือนและผลประโยชน์ต่าง ๆ ซึ่งข้าราชการทุกคนก็รู้อยู่แล้วว่าจะเป็นอย่างไรรู้ก็ยังไม่พอใจ พยายามแสวงหาประโยชน์อื่น ๆ อันเป็นการทุจริตและบ่อนทำลายประเทศชาติอีกด้วย

๔. การยอมรับการปกครองระบอบประชาธิปไตย ในความหมายอย่างหนึ่งประชาธิปไตยคือการปกครองที่ประชาชนข้างมากเป็นใหญ่ และเป็นการปกครองโดยกฎหมาย ระเบียบ แบบแผน ไม่ใช่การปกครองของคนส่วนน้อยที่ใช้อำนาจเป็นธรรม ดังนั้น ข้าราชการต้องยอมรับความสำคัญของรัฐสภาในฐานะผู้แทนของปวงชนเจ้าของประเทศ ยอมรับการปกครองบังคับบัญชาของฝ่ายบริหาร ฝ่ายการเมือง คือ คณะรัฐมนตรี รัฐมนตรี ตลอดจนเจ้าหน้าที่ช่วยของฝ่ายบริหาร ยอมรับกฎหมายระเบียบแบบแผน คำสั่งของทางราชการโดยเคร่งครัดโดยบริสุทธิ์ใจ โดยศรัทธา สัมครใจ

ในลักษณะเช่นนี้ ข้าราชการก็ไม่จำเป็นจะต้องคัดค้านการตัดสินใจของฝ่ายการเมืองทั้งโดยทางตรง (ซึ่งไม่ค่อยกล้าทำกัน) และทางอ้อมซึ่งทำกันตลอดเวลา โดยการเบี่ยงบ่าย ไม่รับคำสั่ง ไม่พยายามทำ ขอเลื่อนเวลาทำเกี่ยงว่า ไม่มีทรัพยากรที่จะทำ ฯลฯ จนกระทั่งงานของชาติไม่สำเร็จ ไม่ตามความต้องการของฝ่ายการเมือง จริงอยู่ข้าราชการประจำมีหน้าที่ต้องชี้แจงข้อเท็จจริง ความคิดเห็น ความคิดริเริ่มต่อฝ่ายการเมือง แต่ก็ต้องยอมรับปฏิบัติตามลำดับโดยชอบด้วยกฎหมาย ไม่บิดพลิ้ว

ความจริงเราอาจจะระบุหัวข้อ ทัศนคติต่าง ๆ ที่ข้าราชการควรจะยึดถือไว้ได้อีกมากมาย แต่ ๔ ประการนี้เป็นทัศนคติที่สำคัญยิ่งที่ควรจะปรับจิตใจของข้าราชการให้เข้าใจ ยอมรับโดยศรัทธา โดยสุจริตใจ และนำไปเป็นแนวทางปฏิบัติราชการให้ได้เสียก่อน

สำหรับวิธีการที่จะปลูกฝังทัศนคติเหล่านี้แก่บรรดาข้าราชการนั้น น่าจะทำได้ ๔ วิธีดังนี้

๑. พัฒนาตนเอง ข้าราชการที่ดีก็เหมือนคนดีโดยทั่ว ๆ ไป ซึ่งดีได้ด้วยตนเอง ศึกษาเอง คิดเอง ปฏิบัติเอง

๒. พัฒนาเป็นกลุ่ม โดยให้เพื่อนร่วมกลุ่มช่วยกันสร้างทัศนคติที่ถูกต้องแล้ว กำหนดเป็นปทัชฐานของกลุ่ม แล้วสมาชิกทุกคนต้องปฏิบัติตาม มิฉะนั้นกลุ่มจะแขงขัน คือ ลงโทษ

๓. พัฒนาโดยกระบวนการฝึกอบรม โดยการจัดการฝึกอบรม การสั่งสอนอบรม การฝึกปฏิบัติ จนถึงขั้นปฏิบัติจริง และมีการติดตามผล

๔. การควบคุมกำกับดูแลของผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาที่ดี ย่อมเอาใจใส่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รู้จักสิ่งที่ต้องทำ และพยายามชักจูงแนะนำ จนถึงขั้นบังคับให้ทำในสิ่งที่ถูกต้องเหล่านั้น ผู้บังคับบัญชาที่ดีจะต้องปฏิบัติตนให้ดี เป็นตัวอย่างด้วย มิฉะนั้นคนอื่นจะเอาอย่างเข้าลักษณะ “เจ้าวัดไม่ดี พระชีก็สกปรก”

หวังว่าบทความสั้น ๆ นี้ จะเป็นการเบิกทางไปสู่การพัฒนาทัศนคติของข้าราชการให้กว้างขวางยิ่งขึ้น แทนที่จะพัฒนาความรู้ ความชำนาญในทางเทคนิค วิชาการ หรือการพัฒนาทัศนคติประเภทที่พูดเข้าหูซ้ายออกหูขวา โดยไม่ก่อประโยชน์ให้แก่ผู้ใดอย่างแท้จริง แต่จะเสียเวลาและทรัพยากรของทุกฝ่าย เพราะตราบโศกที่ผู้เข้ารับการอบรม หรือผู้ที่พัฒนาตนเอง ยังไม่รู้ ยังไม่เชื่อ ยังไม่มีศรัทธา ก็ยังมีทัศนคติ หรือแนวคิดไม่ได้ เมื่อไม่มีทัศนคติ ก็จะมีการกระทำหรือผลงานไม่ได้ตราบนั้น

หลักการและเงื่อนไขในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

๑. ผู้เรียนต้องมีความรู้สึกจำเป็นที่จะต้องเรียน
 ๒. สภาพแวดล้อมในการเรียนรู้จะต้องมีความสะดวกสบาย มีความไวเนื้อเชื่อใจกัน มีความเคารพนับถือกัน มีการช่วยเหลือกัน มีอิสระในการแสดงออก และมีการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล
 ๓. ผู้เรียนเข้าใจวัตถุประสงค์ดี และยอมรับเอาวัตถุประสงค์ของการเรียนนั้นเป็นวัตถุประสงค์ของเขาเอง
 ๔. ผู้เรียนมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการวางแผน และการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ และเกิดความรู้สึกผูกพันที่จะกระทำตามนั้น
 ๕. ผู้เรียนมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในกระบวนการเรียนรู้
 ๖. มีการใช้ประโยชน์ของประสบการณ์ของผู้เรียน
 ๗. ผู้เรียนรู้ถึงความก้าวหน้าของเขาไปสู่เป้าหมายที่วางไว้
 ๘. จุดศูนย์กลางของการเรียนรู้ของผู้ใหญ่อยู่ที่ปัญหาและปัญหานั้นจะต้องเป็นเรื่องจริง
 ๙. ผู้ใหญ่จะเรียนรู้ได้ดีเมื่อมีการลงมือปฏิบัติจริง
 ๑๐. ควรเน้นที่การประเมินผลตัวเอง
 ๑๑. การเรียนรู้เป็นเรื่องเฉพาะตัวและผู้เรียนแต่ละคนก็มีความแตกต่างกัน
-

การพัฒนาราชการเพื่อมุ่งอนาคต

ในการบริหารงานของรัฐ การดำเนินงานจะบรรลุถึงเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญคือ ข้าราชการ ทั้งนี้เพราะข้าราชการจะเป็นผู้ที่รับนโยบายของรัฐมาปฏิบัติ ให้สำเร็จ ลุล่วงไป โดยข้าราชการต้องทำหน้าที่เป็นตัวแทนของรัฐในการให้บริการประชาชน แต่หน้าที่ในการบริการนั้นอาจตีความหมายได้แตกต่างกันไปตามยุคสมัย สมัยหนึ่งการบริหารอาจหมายถึงการปกครอง ควบคุมประชาชน มาในสมัยปัจจุบันอาจหมายถึงการดูแลทุกข์สุข หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นผู้ตอบสนองความต้องการของประชาชนก็ได้เช่นกัน

ความต้องการของประชาชนในการรับบริการจากรัฐนั้นจะเปลี่ยนแปลงไปตามองค์ประกอบที่สำคัญคือ สภาพสังคมของชุมชนหรือประเทศนั้นที่เปลี่ยนแปลงไป ปัจจุบันสังคมได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วทั้งด้านเทคโนโลยีและการศึกษาของประชาชน สังคมที่ครั้งหนึ่งเคยเป็นสังคมเกษตรกรรม มีการผลิตแบบเก่า ใช้วิธีการที่ล้าสมัย คนในสังคมยังมีความสนใจอยู่แต่เพียงการมีชีวิตอยู่รอด มักจะไม่มีโอกาส ไม่มีเวลาในการเรียกร้องแสดงความต้องการของตนให้ผู้บริหารทราบ เมื่อมีการปฏิรูปเกษตรกรรมในสังคมขึ้น มีการปรับปรุงการชลประทาน ปรับปรุงวิธีการผลิต ทำให้ได้ผลผลิตสูงขึ้น สามารถแก้ปัญหาในการขาดแคลนอาหาร การคำนึงถึงความอยู่รอดจึงมีน้อยลง การต้องการในการได้รับบริการของประชาชนจากรัฐจะมีมากขึ้นโดยเฉพาะในแง่ของปริมาณ เช่น ต้องการบริการในด้านความจำเป็นพื้นฐานมากขึ้น และเมื่อสังคมเปลี่ยนแปลงเป็นสังคมอุตสาหกรรมมีการพัฒนาเครื่องจักรมากขึ้น ลดแรงคนและสัตว์ไม่ต้องรอคอยธรรมชาติเช่นสมัยก่อน มีการใช้เทคโนโลยีในการผลิต เช่น ใช้ไฟฟ้า การผลิตสามารถทำได้ในลักษณะ Mass

Production คือผลิตได้จำนวนมาก มีมาตรฐานดีและราคาถูก ยิ่งในประเทศที่เจริญแล้วความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีรุดไปอีกขั้นหนึ่ง อาจกล่าวได้ว่าถึงยุคของการปฏิบัติทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เช่น คนสามารถพูดกันโดยโทรศัพท์ โดยเห็นหน้ากันในจอ เพียงกดปุ่มเครื่องอิเล็กทรอนิกส์ก็สามารถทำอะไรได้หลายอย่าง ความเป็นอยู่ของคนได้รับผลกระทบด้วย ผลที่เห็นได้ชัดเจนคือ คนเข้ามาอยู่ในเมืองมากขึ้น

การเปลี่ยนแปลงของสังคมที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ การศึกษาของประชาชน ประชาชนได้รับการศึกษามากขึ้น ประกอบกับมีการใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ ในการศึกษา ทำให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง โดยไม่ต้องไปนั่งในห้องเรียน การศึกษาเป็นลักษณะการให้ความรู้แก่มวลชน ทำให้มีคนไปทำงานในภาคเอกชนมากขึ้น บริษัทเป็นบริษัทมหาชน มีความเชี่ยวชาญเฉพาะในการทำงาน ชีวิตครอบครัวเปลี่ยนแปลงไปจากที่เคยเป็นครอบครัวขนาดใหญ่กลายเป็นครอบครัวขนาดเล็ก คนเข้ามาอาศัยอยู่ในเมืองมากขึ้น ความต้องการในเรื่องบริการจากรัฐจึงมากขึ้นในแง่ของคุณภาพและปริมาณ การเรียกร้องเพื่อมีส่วนร่วมในการบริการของรัฐมีสูง มีความพยายามที่จะกำหนดมาตรฐานของบริการด้วย



ประเทศไทยก็ได้รับอิทธิพลจากเปลี่ยนแปลงดังกล่าวข้างต้นเช่นกัน อาจกล่าวได้ว่า สังคมไทยมีลักษณะที่ผสมผสานระหว่างลักษณะต่าง ๆ ถ้าเป็นชนบทห่างไกล ลักษณะสังคมก่อนปฏิวัติอุตสาหกรรมยังต้องพึ่งพาอาศัยธรรมชาติ ถ้าเป็นชนบทใกล้เมืองเข้ามา ความเจริญมีมากขึ้น ประชากรยังมีอาชีพเกษตรกรรม โดยได้รับการบริการจากรัฐในด้านต่าง ๆ มากขึ้น มีการชลประทาน มีถนน ฯลฯ สำหรับในเขตเมือง หรือชานเมืองหลวง จะมีความเป็นสังคมอุตสาหกรรมมากขึ้น มีโรงงาน ประชาชนอพยพจากชนบทเข้ามาสู่เมืองมากขึ้น สำหรับในสังคมเมืองหลวงนั้นเนื่องจากเป็นศูนย์กลางของประเทศ ความก้าวหน้าจากประเทศอื่น ๆ จะมาสู่ที่นี่ จึงได้รับการถ่ายทอดเทคโนโลยีต่าง ๆ ดังนั้นความต้องการในบริการของรัฐโดยประชาชนในกลุ่มต่าง ๆ จะแตกต่างกัน ข้าราชการผู้ให้บริการ จึงจำต้องรู้ว่าใครคือผู้รับบริการ เพื่อจะให้ให้บริการได้ตรง ข้าราชการคนหนึ่งหรือกลุ่มหนึ่งอาจต้องให้บริการต่อประชาชนที่มีความต้องการแตกต่างกันมากด้วย ซึ่งเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ข้าราชการประสบปัญหาในการให้บริการประชาชน

ปัญหาอีกประการหนึ่งของข้าราชการในการให้บริการก็คือ เอกชนต้องการบริการที่เรียบง่ายรวดเร็ว แต่ข้าราชการยังไม่สามารถจะเปลี่ยนแปลงและปรับตัวเอง ยังเคยชินต่อการปฏิบัติที่ตนเองเคยกระทำในสังคมเกษตรกรรม เช่น รอให้ถึงวันรุ่งขึ้นจึงจะดำเนินการให้ ซึ่งเป็นเหตุให้แผนงานที่เอกชนวางไว้ประสบความล่าช้าเสียหายทำให้กระทบถึงส่วนรวม ดังนั้น ข้าราชการจะต้องมีการปรับปรุงตนเอง ทศนคติดั้งเดิมที่ว่าราษฎรไม่รู้เรื่อง ใจ ต้องส่งคนไปควบคุมไม่เป็นจริงอีกต่อไป บทบาทของข้าราชการจะต้องเปลี่ยนไปเป็นผู้กระตุ้นให้เกิดปฏิกิริยาที่ต้องการที่จะให้ประชาชนร่วมแก้ปัญหา และพัฒนาประชาชนให้ช่วยตนเองได้อย่างดี

ปัญหาเกี่ยวกับตัวข้าราชการเป็นปัญหาที่สำคัญของรัฐที่จะแก้ไขอย่างเร่งด่วน ทั้งนี้เพราะเป็นปัญหาที่มีมาเป็นเวลานาน กระทบต่อการบริหารงานของรัฐโดยตรง แต่การดำเนินการเพื่อแก้ปัญหาอย่างไม่จริง

จึง การพัฒนาข้าราชการเพื่อแก้ปัญหาส่วนใหญ่จะเป็นการดำเนินการ
 เพื่อการแก้ปัญหาในระยะสั้นหรือเฉพาะหน้า กล่าวคือ เราทำการศึกษ
 ปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานแล้วก็จัดฝึกอบรมกันเพื่อแก้ปัญหา
 นั้น ๆ โดยไม่คำนึงถึงสาเหตุของปัญหาหรือไม่ได้มีการศึกษาถึงสาเหตุของ
 ปัญหาย่างถาวรระเบียบวิธี ซึ่งนับว่าเป็นการแก้ปัญหาที่ปลายเหตุมากกว่า
 ขึ้น นอกจากจะละเอียดถึงสาเหตุของปัญหาแล้ว เรายังมิได้ให้ความสนใจ
 ปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคตมากนัก ทั้งนี้อาจเป็นไปได้ว่าการคาดคะเน
 ถึงปัญหาในอนาคตมากนัก ทั้งนี้อาจเป็นไปได้ว่า การคาดคะเนถึงปัญหา
 ในอนาคตเป็นสิ่งที่กระทำได้ยาก ไม่แน่นอน ไม่รู้ว่าจะใช้ทรัพยากรส่วนใด
 ในการเตรียมแก้ปัญหาที่จะเกิดในอนาคต และประกอบกับปัญหาที่มีอยู่
 ในปัจจุบันก็ยังไม่อาจแก้ได้หมดหรือได้ทัน แต่ไม่ว่าจะเป็นกรณีใดก็ตามก็
 เท่ากับเราได้ละเลยหน้าที่สำคัญ เพราะการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่มีอยู่
 โดยไม่เตรียมแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นข้างหน้าด้วยนั้น ปัญหาที่จะคง
 อยู่ตลอดเวลา ดังนั้นก็จำเป็นที่จะเตรียมแผนเพื่อแก้ปัญหาในระยะยาวด้วย

เมื่อวิเคราะห์คุณภาพของคนในระบบราชการโดยเฉพาะในส่วนที่
 เกี่ยวกับราชการพลเรือนนั้น คงจะไม่มีใครสามารถโต้แย้งหรือปฏิเสธ
 ได้ว่า กำลังคนในราชการพลเรือนนั้นเป็นกำลังคนชั้นนำเป็นกำลังคนที่เก่ง
 เป็นส่วนใหญ่ คนเก่งในที่นี้หมายถึงคนที่มีความรู้ความสามารถ จะมี
 ส่วนน้อยที่ออกไปสู่ระบบเอกชน เมื่อเทียบกับจำนวนทั้งหมด และแม้ว่า
 ราชการได้คนเก่งไว้ทำงาน แต่ก็ยังประสบปัญหาเกี่ยวกับตัวข้าราชการ
 ดังกล่าวข้างต้น ปัญหาในการปฏิบัติราชการอย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น
 อาจจะมาจกสาเหตุหลายประการ สาเหตุประการหนึ่งคือ การที่
 ข้าราชการไม่สามารถใช้ประโยชน์จากกำลังคนที่มีคุณภาพดีเหล่านั้นให้
 ได้ประโยชน์สูงสุดและขาดการปรับปรุง (พัฒนา) คุณภาพการทำงาน
 ของข้าราชการ การพัฒนาคุณภาพ การทำงานของข้าราชการนั้นนับว่า
 เป็นการแก้ปัญหาในระยะยาว โดยการส่งเสริมลักษณะบางลักษณะในตัว
 ข้าราชการ ซึ่งลักษณะที่จำเป็นต่อการแก้ปัญหาและเอื้ออำนวยต่อการ
 พัฒนาประเทศในอนาคตนั้นก็คือ ลักษณะมุ่งอนาคต ดังนั้น จึงเป็นสิ่งที



จำเป็นในการส่งเสริมให้มีในตัวข้าราชการ นอกจากนี้ จากการศึกษาพบว่า พฤติกรรมทางจริยธรรมต่าง ๆ เช่น ความซื่อสัตย์ ความเอื้อเฟื้อ ความมีระเบียบวินัย การเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน ฯลฯ ยังไม่เพียงพอต่อการเพิ่มคุณภาพในการทำงาน เพราะบุคคลจะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้นกับองค์ประกอบที่สำคัญอีกประการ คือการสามารถควบคุมตนให้มุ่งอนาคต การที่บุคคลมีลักษณะมุ่งอนาคตสูงจะทำให้สามารถอดได้รอได้ เพื่อประโยชน์ของส่วนรวมที่จะได้รับใน

อนาคต ทำให้เป็นคนที่มีมองการณ์ไกล ทำตามกฎระเบียบอย่างเหมาะสม กาลเทศะ เตรียมปรับตัว พัฒนาตนเอง และหน่วยงานเพื่ออนาคต

แม้ว่าลักษณะมุ่งอนาคตจะเป็นลักษณะที่สะสมมาตั้งแต่เยาว์วัย แต่ก็ได้มีการพัฒนาขึ้นในประชาชนไทยบ้างแล้ว โดยผ่านกระบวนการทางการศึกษา ซึ่งกระทำโดยฝึกร่างกายและจิตใจและสร้างสภาพแวดล้อมให้คงที่โดยใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ ควบคุมสภาพแวดล้อม เช่น สร้างเขื่อนกั้นน้ำ มีระบบการคมนาคมที่สะดวก เท่ากับสามารถจะควบคุมและทำนายเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้และส่งผลตามคาดหมาย ดังนั้น การที่ราชการที่พัฒนาดนของราชการให้มีลักษณะมุ่งอนาคตนั้นก็เป็นที่กระทำได้และพึงกระทำ เพราะแต่ละคนยังจะปฏิบัติงานอยู่อีกเป็นเวลานาน การพัฒนาข้าราชการในเรื่องมุ่งอนาคตดังกล่าวอาจทำได้โดย

๑. การฝึกอบรม เพื่อให้ความรู้ในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งอาจก่อให้เกิดการเปรียบเทียบและปรับปรุงความคิด กระตุ้นให้ลักษณะมุ่งอนาคตที่มีอยู่ในตัวข้าราชการให้มีสูงขึ้น หรือเด่นชัดขึ้น นอกจากนี้ถ้ามุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในเรื่องลักษณะมุ่งอนาคตอย่างจริงจังในผู้ที่ยังไม่มีการจัดอบรมอย่างต่อเนื่องตั้งแต่เริ่มเข้ารับราชการจนกระทั่งออกจากราชการไป

๒. การสร้างสภาพแวดล้อมนับว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญมากที่จะก่อให้เกิดลักษณะที่ยังประสงค้อยู่ในตัวบุคคล และจะเป็นสิ่งที่รักษาลักษณะนั้น ๆ ให้มีอยู่ในสังคมตลอดไป ลักษณะมุ่งอนาคตในตัวข้าราชการจะเกิดขึ้นได้ถ้าสภาพแวดล้อมในที่ทำงานเป็นสถานที่เอื้ออำนวย เช่น มีลักษณะที่เป็นประชาธิปไตย ยุติธรรม เสมอภาค สามารถทำนายผลการกระทำที่เกิดขึ้นจากการทำงานได้อย่างแน่นอน และสามารถควบคุมผลการกระทำของตนเองได้ และนอกจากนี้ยังต้องเป็นสังคมที่บุคคลในหน่วยงานมีมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานที่ดีต่อกัน และสิ่งที่จะขาดเสียมิได้อีกประการหนึ่งในสภาพการทำงานคือ ตัวแบบที่จะเป็นตัวอย่างการกระทำที่ถูกต้อง ได้รับความก้าวหน้าในการทำงานจาก



ผลการกระทำของตน ตัวแบบนี้ถ้ายังเป็นผู้บริหารระดับสูงในหน่วยงาน
จะมีอิทธิพลมากในการชักจูงให้ข้าราชการในหน่วยงานทำตามโดยไม่
รู้สึกตัวว่ากำลังถูกชักจูง

ลักษณะการมุ่งอนาคต เป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ประการ
สุดท้ายประการหนึ่งของข้าราชการ เพราะเป็นสิ่งที่เอื้ออำนวยต่อการ
ปฏิบัติราชการ และการพัฒนาประเทศ แต่ลักษณะดังกล่าวเป็นสิ่งที่
สะสมมาแต่วัยเด็ก และสิ่งแวดล้อมมีส่วนสำคัญต่อการพัฒนา แต่กระนั้นก็
ตาม การพัฒนาข้าราชการที่ปฏิบัติงานอยู่ก็เป็นสิ่งที่จำต้องกระทำเช่น
กัน สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. กำลังดำเนินการที่
จะพัฒนาทัศนคติ ค่านิยม คุณธรรม และจริยธรรม ซึ่งการมุ่งอนาคต
เป็นคุณลักษณะหนึ่งที่อยู่ในข่ายที่จะได้รับการส่งเสริมให้เกิดขึ้นอย่าง
เด่นชัดในตัวข้าราชการต่อไป



อุปกรณ์ช่วยเขียนแผ่นใส

ปัจจุบันเครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ (Overhead Proj) เป็นที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายในวงการฝึกอบรมและการศึกษาเป็นอย่างมาก ซึ่งก่อให้เกิดปัญหาในการใช้และการเขียนตามมาต่อผู้ใช้ซึ่งยังไม่สันทัดไม่น้อย แม้แต่ในเรื่องเล็กน้อยที่เราอาจมองข้ามไปได้ ซึ่งได้แก่เรื่อง "การใช้อุปกรณ์ช่วยเขียนแผ่นใส" ซึ่งมีอยู่ด้วยกัน ๓ ชนิด โดยทั่ว ๆ ไปคือ

- ปากกาประเภทเขียนแล้วลบน้ำไม่ได้ (Permanent)
- ปากกาประเภทเขียนแล้วลบน้ำได้ (Non permanent)
- ดินสอชนิดเขียนฟิล์ม

สิ่งที่เราควรคำนึงถึงคือ การใช้ให้เหมาะสมกับประโยชน์ใช้สอย ตลอดจนวิธีการใช้และเลือกใช้อย่างไรด้วย

ข้อสังเกตในการเลือกใช้

- ปากกาประเภทเขียนแล้วลบน้ำไม่ได้ (Permanent) ลักษณะโดยทั่วไปของตัวปากกาจะเป็นสีดำ ควรใช้เขียนในลักษณะงานที่ต้องการความคงทนถาวร เช่น ในงานที่ใช้บ่อยครั้ง หรือเก็บไว้นาน

- ปากกาประเภทเขียนแล้วลบน้ำได้ (Non Permanent) ลักษณะโดยทั่วไปของตัวปากกาจะเป็นสีเทา ควรใช้เขียนในลักษณะงานที่ไม่ถาวร เช่น การเขียนระหว่างบรรยาย

- ดินสอชนิดเขียนฟิล์ม ไม่เป็นที่นิยมกันนัก แต่ก็ให้ความสะดวกพอสมควร คือสามารถลบเขียนใหม่ได้

การใช้

- ปากกาสำหรับเขียนทั้งสองประเภทไม่ควรใช้แรงกดในระหว่าง

เขียน เพราะจะทำให้ปลายปากกา (ซึ่งปลายทำด้วยสั๊กกะหลาด) ใหญ่ขึ้นเรื่อย ๆ จนทำให้เกินความต้องการได้ในภายหลัง

- สำหรับปากกา Permanent หรือลบน้ำไม่ได้นั้น เมื่อเขียนผิดหรือต้องการลบคำผิดก็สามารถใช้ทินเนอร์หรือหมึกแดงที่ใช้ลบได้ บ้ายที่ค่าที่ไม่ต้องการแล้วใช้กระดาษนุ่ม ๆ เช็ดออกได้

- เมื่อเขียนเสร็จแล้วให้รีบปิดฝาให้สนิททุกครั้ง มิฉะนั้นหมึกจะแห้งเร็ว อายุการใช้งานก็จะสั้นขึ้นอีกด้วย

การพัฒนาข้าราชการเพื่อการรับใช้ ประชาชน

กระจำจ พันธุมหาวิณ

การแพร่ขยายของความคิด “ข้าราชการคือผู้รับใช้ประชาชน” ได้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและกว้างขวาง ภายหลังจากเหตุการณ์ ๑๔ ตุลาคม และความคิด “รับใช้ประชาชน” นี้ได้รับการกล่าวขวัญและถูกใช้จนกระทั่ง กลายเป็นความคิดที่สับสนมีความหมายหลากหลายในใจของกลุ่มชนเช่นเดียวกับความคิด “ประชาธิปไตย” ที่กำลังถูกใช้กันอย่างพร่ำเพรื่อด้วยความหมายที่สับสนในปัจจุบันนี้ ความคิดเรื่อง “การรับใช้ประชาชน” นี้ หากผู้บริหารประเทศและข้าราชการนำไปใช้ โดยไม่กำหนดขอบเขตของความหมายให้ชัดเจนด้วยเหตุผลและข้อเท็จจริงแล้วน่าจะเกิดโทษแก่ส่วนรวมแก่สถาบันข้าราชการและแก่ประชาชนเองในระยะยาว ดังนั้นก่อนที่จะกล่าวถึงการพัฒนาข้าราชการเพื่อการรับใช้ประชาชน จึงจำเป็นจะต้อง



พิจารณาถึง (ก) พลังที่ผลักดันความคิด “การรับใช้ประชาชน” ในปัจจุบัน (ข) ภารกิจหน้าที่อันแท้จริง และเป็นธรรมชาติของสถาบันข้าราชการ และข้าราชการในการบริหารรัฐ และ (ค) สภาพจิตวิทยาสังคมและจิตวิทยาการเมืองของประชาชนโดยส่วนรวม ทั้งนี้เพื่อที่จะช่วยให้พิจารณาได้ค่อนข้างชัดเจนว่า “ข้าราชการจำเป็นจะต้อง“รับใช้” ประชาชน มากน้อยเพียงใด ด้วยวิธีการและทำอย่างไร การ “รับใช้” ของข้าราชการจึงจะเป็นคุณประโยชน์แก่ประชาชน ประเทศชาติอย่างแท้จริง?”

วิเคราะห์พลังที่ผลักดันความคิด “การรับใช้ประชาชน”

พลังทางสังคมและการเมือง อันสำคัญที่ผลักดันความคิด “การรับใช้ประชาชน” ให้แพร่ขยายอย่างกว้างขวาง หลังเหตุการณ์ ๑๔ ตุลาคม ๒๕๑๖ นั้นมีหลากหลาย แต่อาจจัดเป็นหมวดหมู่ใหญ่ ๆ ได้ดังนี้



๑. พลังปฏิกริยาไม่พอใจของประชาชน ที่มีต่อความชั่วร้าย สะสมในสถาบันข้าราชการจากการกระทำของข้าราชการจำนวนมาก ในระยะ ๓๐ ปีที่ผ่านมา ซึ่งพลังความไม่พอใจนี้ ถูกปลุกเร้าโดยกลุ่ม “ปัญญาชนก้าวหน้า” และ “นักปฏิวัติมวลชน” และที่ตกเป็น “แนวร่วม” โดยรู้ตัวและไม่รู้ตัว

๒. พลังของนักการเมืองผู้บริหารประเทศ ยุคหลัง ๑๔ ตุลาคม ๒๕๑๖ กระแสศุกคามของ “การปฏิวัติมวลชน” ที่แพร่กระจายในเขตเมือง โดยนักเรียน นิสิต นักศึกษา และกรรมกรในช่วง ๒๕๑๖ ถึง ๒๕๒๐ ผสมกับ ความรุนแรงของการก่อการร้ายด้วยอาวุธในชนบทได้บีบบังคับ ให้ผู้บริหารประเทศชุดต่าง ๆ พยายามปรับปรุงแก้ไขปัญหาของประชาชน ที่สะสมมาช้านาน ให้คลี่คลายไปโดยรวดเร็วโดยมีเป้าหมาย “การช่วงชิง ประชาชน” เป็นสำคัญ และการปรับเปลี่ยนท่าทีการสร้าง “ภาพพจน์ที่ดี” ของข้าราชการ ก็เป็นส่วนหนึ่งที่ส่งเสริมกระแสความคิด “ข้าราชการ ต้องรับใช้ประชาชน” ให้กว้างขวางยิ่งขึ้น

๓. พลังของข้าราชการส่วนที่มีอุดมการณ์ การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองภายหลังเหตุการณ์ ๑๔ ตุลาคม ๒๕๑๖ ทำให้ข้าราชการที่ดีมีอุดมการณ์สูง ซึ่งถูกปิดกั้นโดยระบบพรรคพวกในยุคก่อน ๆ ได้มีโอกาสในการปรับแก้ความไม่ดีในระบบงานและตัวข้าราชการได้บ้าง แม้จะไม่มากนัก

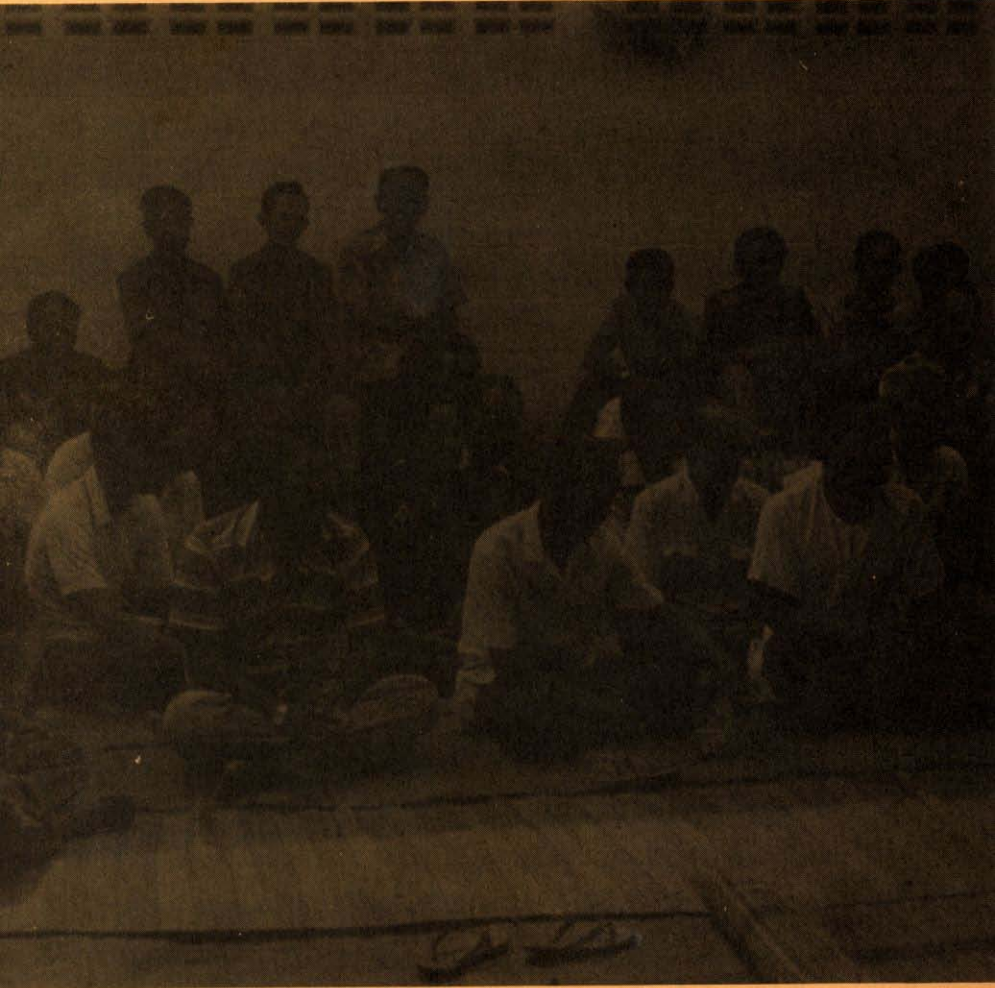
ซึ่งถ้าจะวิเคราะห์พลังทั้ง ๓ ประเภทข้างต้นนี้แล้วก็จะเห็นได้ว่า ความคิดเกี่ยวกับ “การรับใช้ประชาชน” นั้นเกิดจากการเรียกร้องของประชาชน ด้วยอารมณ์ทางการเมืองที่รุนแรง เกิดจากความพยายามของผู้บริหารประเทศ และข้าราชการที่จะเปลี่ยนเพื่อ “ความอยู่รอด” เป็นส่วนที่มากกว่า เกิดจากความคิดอันเป็นอุดมการณ์บริสุทธิ์ประกอบด้วยเหตุผล จากฝ่ายต่าง ๆ ซึ่งอาจกล่าว ได้ว่าในระดับข้าราชการรายบุคคลโดยทั่วไป แล้ว “การรับใช้ประชาชน” เป็นพฤติกรรมที่เกิดจากจิตสำนึกอันแท้จริง เมื่อเป็นเช่นนี้ ย่อมทำให้เกิดความสงสัยได้ว่า “การรับใช้ประชาชน” ที่ผู้บริหารพยายามจะให้ข้าราชการปฏิบัติ และที่ข้าราชการรายบุคคล พยายามปฏิบัติ ตามความเข้าใจของตนเองนั้นจะมีความพอดีพอควรอย่างไร

วิเคราะห์ภารกิจหน้าที่ของสถาบันข้าราชการและ ข้าราชการ

ปรากฏการณ์ที่รัฐบาลได้เข้าดำเนินการหรือมีบทบาทในด้านต่าง ๆ ของการดำรงชีวิตของประชาชนและการประกอบกิจการเศรษฐกิจสังคม

ต่าง ๆ อย่างมากมาย จนนำไปสู่การขยายตัวของ สถาบัน ข้าราชการ ออกเป็นหน่วยงานต่าง ๆ และจำนวนข้าราชการประเภทต่าง ๆ อย่างรวดเร็ว ได้ทำให้ความคิดและความเข้าใจในการกิจหน้าที่แก่นแท้ของ ข้าราชการพร่ามัวไปจากจิตสำนึกของผู้บริหาร และข้าราชการทั่วไป ความเลือนลางสับสนนี้ยิ่งเพิ่มขึ้นเมื่อหน่วยราชการต่าง ๆ พยายาม สร้างและขยาย “อาณาจักร” ของตนด้วยการทำงานในรูปของ “โครงการ” ต่าง ๆ ที่มีลักษณะซ้ำซ้อนกันทั้งในเนื้อหา และกลุ่มประชาชน เป้าหมาย เพื่อเป็นเหตุผลข้ออ้างของงบประมาณและกำลังคนเพิ่มขึ้น เช่น หน่วยงานที่มีหน้าที่รับก็ต้องพัฒนา (เพราะหน่วยงานพัฒนาบางหน่วยงานทำ งานล้มเหลว) หน่วยงานที่มีหน้าที่พัฒนาที่ต้องสร้างกำลังรบ (เพราะหน่วย รบให้การคุ้มครองไม่ได้ทั่วถึง) หรือครั้งหนึ่งเคยนับกันได้ว่าในงานพัฒนา ชาวเขามีหน่วยงานต่าง ๆ ส่งเจ้าหน้าที่ไปปฏิบัติการในพื้นที่จังหวัดแห่ง หนึ่งถึง ๓๔ หน่วยงาน (โดยที่ผลปรากฏว่า ปัญหาอันเนื่องด้วยชาวเขาใน จังหวัดนั้น ก็ยังคงเหมือนเดิม) เหล่านี้เป็นต้น เมื่อนักการเมืองผู้ถืออำนาจ บริหารประเทศพยายามเอาใจประชาชน (อย่างผิด ๆ หรือถูก ๆ ไม่สำคัญ) ด้วยการให้นโยบาย “ข้าราชการต้องรับใช้ประชาชน” ตามกระแสกดดัน ของสื่อมวลชน และนักการเมืองคู่แข่ง ข้าราชการผู้ใหญ่ผู้น้อยทั้งหลายก็ ขานรับกันซึ้งซึ้ง จนลืมนึกว่า นอกจากการ “รับใช้” แล้ว ข้าราชการมีภารกิจ หน้าที่หลักประการใดอีกบ้าง? และการปฏิบัติอื่นใด (เช่น การให้การนำ การกำกับดูแล แม้กระทั่งการควบคุม มิให้ประชาชนทำความชั่วทั่วประเทศ เป็นต้น) อีกบ้างที่เป็นคุณประโยชน์แก่ประชาชน และประเทศชาติ

ถ้าจะพิจารณากันเชิงปฏิบัติการในระดับรัฐ ก็อาจกล่าวได้ว่าภารกิจ อันเป็นแก่นแท้ของข้าราชการและสถาบันข้าราชการคือ “การปฏิบัติ การที่ก่อให้เกิดความสงบสุขและเสถียรภาพในสังคม การปฏิบัติที่นำไปสู่ความพอเพียง ความมั่งคั่งทางเศรษฐกิจของประชาชนและการปฏิบัติ การที่ทำให้เกิดความมั่นคงของรัฐ” ดังนั้น การปฏิบัติงานรายบุคคลของ ข้าราชการ และการดำเนินการของหน่วยงานราชการแต่ละหน่วยงานแม้จะมี ลักษณะพิเศษตามขอบเขตของงานหรือเทคโนโลยีที่ต้องใช้ แต่ก็ต้องส่งผล



ไปสู่เป้าหมายสูงสุดของภารกิจดังกล่าวข้างต้น เพราะความพอใจของประชาชนที่จะยินยอมมอบความชอบธรรมในการปกครองให้แก่กษัตริย์และข้าราชการนั้นตั้งอยู่บนพื้นฐานของความพอใจ ในผลงานของข้าราชการและนักการเมืองที่ก่อให้เกิดความสุขความมั่งคั่งแก่ตัวประชาชนและความมั่นคงของรัฐเป็นสำคัญมากกว่าการที่ข้าราชการจะทำตัวสุภาพอ่อนน้อม รับผิดชอบต่อผลงานที่ประชาชนต้องการ

วิเคราะห์สภาพจิตวิทยาสังคมและจิตวิทยาการเมือง
 ของประชาชนโดยส่วนรวม ขอบเขตของความคาดหวังหรือความ
 พอใจของประชาชนต่อการประพฤติปฏิบัติของข้าราชการนั้นถูกกำหนด
 ส่วนหนึ่งโดยสภาพทางจิตวิทยาสังคม และจิตวิทยาการเมืองของประชาชน
 ในแต่ละยุคแต่ละสมัย ซึ่งสภาพทั้งสองนี้ เกิดขึ้นทั้งโดยธรรมชาติ และโดย
 การปลูกเร้าขึ้นมาจากกลุ่มชนต่าง ๆ ในยามประเทศชาติสงบสุข ประชาชน
 มีการศึกษาดี อยู่ในคุณธรรม ศีลธรรม การ “รับใช้” อาจเป็นสิ่งที่
 ข้าราชการพึงกระทำ และอาจเป็นที่พอใจของประชาชน แต่ในยามที่ประเทศ
 ชาติระส่ำระสายมีความลำบากทุกข์เข็ญอยู่ทั่วไป ประชาชนอาจต้องการ



“การนำ” ที่ดีจากข้าราชการมากกว่า “การรับใช้(ที่ไร้ประสิทธิภาพ)”
 ก็ได้ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องวิเคราะห์สภาพของจิตวิทยาสังคม และจิตวิทยา
 การเมืองของประชาชนประกอบการพิจารณาบทบาท “การรับใช้”
 ของข้าราชการด้วย

อาจกล่าวอย่างย่อที่สุดได้ว่า ในเชิงจิตวิทยาสังคม ประชาชนชาวไทย
 ยุคปัจจุบันกำลังตกอยู่ในภาวะของ “ความสับสนและการแสวงหาสภาพปกติ
 (norm) ของสังคมปัจจุบัน” ทั้งนี้เพราะการเสื่อมสลายของสถาบันสังคมดั้ง
 เดิม(ครอบครัว เครือญาติ ชุมชนชนบท ศาสนา ประเพณี ฯลฯ) และการ
 เปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงของวิถีทางดำรงชีพ (จากสภาพชนบทและ

เกษตรกรรมเข้าสู่สภาพเมืองและอุตสาหกรรม) ประกอบกับการไหลบ่าของรูปแบบพฤติกรรม ค่านิยม วัฒนธรรมต่างประเทศที่ลั่งไหลมาพร้อมกับระบบการค้าที่เข้าท่วมทับสังคมไทยในทุกแง่มุมและซอกมุม นับตั้งแต่อาหารการกิน การแต่งกาย ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในครอบครัว ไปจนถึงทัศนคติต่อบุคคลในสังคมและต่อแบบแผนประเพณีและสถาบันทางสังคมประชาชนกำลังเอาเยี่ยงอย่าง จากกันและกัน และจากผู้นำทางสังคม ซึ่งรวมทั้งผู้นำทางเศรษฐกิจ ผู้มีอำนาจทางการเมือง และข้าราชการทุกระดับชั้น ที่ประชาชนมองเห็นได้

ในเชิงจิตวิทยาการเมืองนั้นเล่าโดยระบบการแพร่กระจาย ข่าวจากสื่อมวลชน รูปแบบประชาชนไทยได้รับรู้และได้เห็นรูปแบบการปกครอง ตั้งแต่ เสด็จการเป็นคณะ ประชาธิปไตยครึ่งใบ ประชาธิปไตยสมบูรณ์ แบบ (ชนิดและทะเล่ไรก็ตาม) ทั้งในระดับชาติและระดับท้องถิ่น รวมทั้งได้เห็นพฤติกรรมของนักการเมืองอาชีพ และผู้นำทางการเมืองทั้งที่เป็นข้าราชการ (ทหาร ตำรวจ พลเรือน) นักธุรกิจ ปัญญาชน และนักการเมืองอาชีพ มาจนเกือบจะครบทุกรูปแบบแล้วแต่คำถามที่ดูเหมือนจะอยู่ในความคิดของประชาชนส่วนมากก็คือ “รูปแบบการปกครองเหล่านี้ และพฤติกรรมของบุคคลประเภทต่าง ๆ เหล่านี้ ได้สนองประโยชน์ของประชาชนส่วนใหญ่เพียงใดได้สร้างความสำเร็จ (ที่แท้จริง) และความเข้มแข็งมั่นคง (ที่แท้จริง) แก่ประเทศชาติอย่างไรบ้าง?” และคำตอบที่ดูเหมือนจะพร้อมในใจของประชาชนส่วนมากก็คือ “การเมืองการปกครอง เป็นการเล่นละครของคนที่มีอำนาจ(“เล่นการเมือง”) ที่ผู้แสดงมีความสามารถพิเศษ ในการพูดการแสดงที่ลอกกลิ้งเชื่อถือได้ยาก(“พูดแบบการเมือง”) โดยก่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้แสดง(นักการเมืองและข้าราชการ) รายบุคคลและกลุ่มคณะอย่างมหาศาลเห็นได้ชัด แต่ส่งผลประโยชน์ให้แก่ประชาชนโดยตรงได้น้อยมาก (ค่าลงคะแนน เงิน พัฒนาท้องถิ่น การเลี้ยงดู การให้บริการเล็ก ๆ น้อย ฯลฯ) ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่าได้เกิดภาวะ “political corruption” อย่างกว้างขวางในใจของประชาชน ทำให้ประชาชนกลายเป็นผู้ที่มีทัศนะ “ประชดการเมือง” และ “หน้าไหว้หลังหลอกทางการเมือง”

ตามแบบอย่างของนักการเมือง และข้าราชการมากขึ้นโดยลำดับ

จากการพิจารณาปัจจัยทั้ง ๓ กลุ่ม ดังกล่าวข้างต้น อาจกล่าวได้ว่าการประพฤติของข้าราชการในปัจจุบันนี้ตกอยู่ในกรอบ ๓ กรอบที่ไม่ลงรอยและขัดแย้งกันอยู่ คือ

๑. การประพฤติปฏิบัติในกรอบที่กำหนดโดยภารกิจหน้าที่อันแท้จริงของข้าราชการแต่ละบุคคล และแต่ละหน่วยงานซึ่งอาจเรียกได้ว่า "บทบาทอันพึงกระทำ"

๒. การประพฤติปฏิบัติในกรอบที่ประชาชนคาดหวังทางจิตวิทยาว่าข้าราชการแต่ละบุคคลและแต่ละหน่วยงานจะพึงปฏิบัติ "ตามใจประชาชน" ซึ่งอาจเรียกได้ว่า "บทบาทที่ประชาชนคาดหวัง"

๓. การประพฤติปฏิบัติในกรอบที่ข้าราชการแต่ละคนแต่ละหน่วยงานมองเห็นหรือคิดเอาเองว่าเป็นการประพฤติที่ตนสามารถกระทำได้ ซึ่งอาจเรียกได้ว่า "บทบาทที่ข้าราชการคิดว่าเหมาะสม" ความขัดแย้งระหว่างกรอบการประพฤติปฏิบัติทั้ง ๓ กรอบนี้ สรุปได้โดยแผนภาพที่ ๑

แผนภาพที่ ๑ วิเคราะห์ความขัดแย้งในกรอบปฏิบัติของข้าราชการและความคาดหวังของประชาชน

บทบาทที่	บทบาทที่	บทบาทที่
ข้าราชการ	พึงกระทำ	ประชาชน
คิดว่าเหมาะสม		คาดหวัง
ความขัดแย้ง		ความขัดแย้ง

ดังนั้นจึงจะเห็นได้ว่า การสร้างความพอใจให้แก่ประชาชนโดยข้าราชการและสถาบันข้าราชการนั้น มิได้อยู่ที่ "การรับใช้" หรือ "มิได้รับใช้" ประชาชนเป็นรายบุคคล โดยข้าราชการเป็นรายบุคคล หากแต่เป็นการที่จะต้อง ประพฤติปฏิบัติตามกรอบของภารกิจหน้าที่ของข้าราชการแต่ละคน แต่ละหน่วยให้บรรลุเป้าหมายอันแท้จริงของตน โดยสร้างความ

ขัดแย้งในจิตใจของประชาชน และข้าราชการเองให้น้อยที่สุด

ในปัจจุบันนี้ ข้าราชการรายบุคคลจำนวนไม่น้อย และหน่วยราชการเกือบทุกหน่วยมิได้ทำการวิเคราะห์การประพฤติกฎปฏิบัติของตนด้วยการวัดผลสัมฤทธิ์ของงานในหน้าที่ที่พึงมีต่อประชาชน และเกือบทั้งหมดมิได้สร้างจิตสำนึกที่จะรับรู้อย่างต่อเนื่องและเป็นเหตุเป็นผลต่อภาวะการเปลี่ยนแปลงทางจิตวิทยาสังคม และจิตวิทยาการเมืองของประชาชน ที่มีต่อข้าราชการและสถาบันข้าราชการก็ยังคงจะมีอยู่ต่อไปและการที่จะลดความขัดแย้ง ดังกล่าวนั้น จะต้องกระทำด้วยมาตรการที่ก่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนทัศนคติทั้งของข้าราชการและของประชาชนไปโดยพร้อมกันดังที่สรุปโดยย่อที่สุดในแผนภาพที่ ๒

แผนภาพที่ ๒

แผนภาพวิเคราะห์ความบกพร่องของข้าราชการ (ทั้งที่เป็นจริงและไม่เป็นจริง)

	มาตรการแก้ไข	ผู้รับผิดชอบ
ความบกพร่องที่เกิดจากความคาดหวังของประชาชน	๑. ทำความเข้าใจกับประชาชน	องค์กรของรัฐบาลกลาง
ที่ถูกยั่วยู่	๒. จัดแหล่งของการยั่วยู่	
ซึ่งนำโดยผู้อื่น	ซึ่งนำด้วยวิธีการอันเหมาะสม	
ความบกพร่องที่เกิดจากประชาชนคาดหวัง ซึ่งเกินความเป็นจริง	๑. การ ปรชส.ให้ประชาชน เข้าใจ/ยอมรับกรอบของความเป็นจริง	องค์กร ปรชส.ของรัฐ สื่อมวลชน ข้าราชการทุกคน
	๒. การ ปรชส.สร้างภาพพจน์ที่ดีของข้าราชการ	

ความบกพร่องที่เกิดจากการปฏิบัติเกินขอบเขตแห่งความเหมาะสม	๑. การรักษาวินัยอย่างเคร่งครัดของทุกระดับชั้น ๒. การขจัดระบบอุปถัมภ์ในวงราชการ	ผู้บังคับบัญชา องค์การกลาง ข้าราชการ ผู้แทนประชาชนทุกระดับ ตัวแทน
ความบกพร่องที่เกิดจากการละเว้นการปฏิบัติ	๓. การส่งเสริมความรู้และความตื่นตัวในหมู่ประชาชน(ในสิทธิหน้าที่)	สื่อมวลชน
กรอบการประพฤติปฏิบัติที่เหมาะสมกับงานและตำแหน่ง	๑. การฝึกอบรม/สอนงานให้ข้าราชการรู้และมีจิตสำนึก ๒. ผู้บังคับบัญชา (ทุกระดับ) สร้างแบบอย่าง ๓. การให้คุณ/โทษที่เฉียบขาด เป็นธรรมดา ๔. การสร้างค่านิยมปรกติในหมู่ประชาชน	หน่วยการฝึกอบรม ผู้บังคับบัญชา องค์การ ปชส. ปจว.ของรัฐ สื่อมวลชนทุกรูปแบบ ปจว.ของรัฐ

แผนภาพที่ ๒ ได้แสดงว่า “การพัฒนาข้าราชการ” นั้น จะต้องประกอบด้วย การกระทำหลาย ๆ รูปแบบดังต่อไปนี้



๑. การฝึกอบรมและการทดสอบ ให้ข้าราชการมีความรู้ความชำนาญทางเทคนิคในงานที่ตนรับผิดชอบอย่างแท้จริง และให้มีความสามารถดำเนินการต่าง ๆ ได้เหมาะสมกับสถานการณ์ และสภาพของประชาชนที่ตนต้องทำงานด้วย

๒. การสร้างจิตสำนึกและทัศนคติที่ถูกต้อง เกี่ยวกับงานในหน้าที่รับผิดชอบโดยการสอนงาน และการปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี โดยหัวหน้างานระดับใกล้ชิดและการสร้างแบบอย่างที่ดี โดยหัวหน้างานระดับสูงขึ้น ในทุกระดับ

๓. การสร้าง "ผู้นำที่ดีและแท้จริง" ในทุกระดับชั้นของหัวหน้างาน (เพื่อการเสริมสร้างและรักษาวินัย การให้คุณให้โทษอย่างเป็นธรรม การขจัดระบบอุปถัมภ์ ฯลฯ) ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างขวัญกำลังใจให้ข้าราชการปฏิบัติดีปฏิบัติชอบมากยิ่งขึ้น และ

๔. การสร้าง "สภาพแวดล้อม" ที่เหมาะสม เกื้อกูลต่อการปฏิบัติดีปฏิบัติชอบของข้าราชการ อันได้แก่ ทัศนคติและความเข้าใจของประชาชนที่มีต่อบทบาทอันสมควรของข้าราชการอย่างถูกต้อง



ด้วยข้อวิเคราะห์ที่กล่าวมาทั้งหมดแต่ต้น จึงเห็นได้ว่า สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนของสำนักงานคณะกรรมการ ข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) น่าจะมีความรับผิดชอบที่กว้างขวางกว่า การฝึกอบรมพัฒนาข้าราชการ

ราชการ (โดยตรงหรือโดยการประสานงานกับหน่วยราชการต่าง ๆ ก็ตาม สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนของสำนักงาน ก.พ. ควรจะเป็นหน่วยที่บุกเบิกริเริ่ม (ร่วมกับหน่วยงานอื่นที่เหมาะสม) วางระบบงานที่มีประสิทธิภาพ และต่อเนื่องในการติดตามและประเมินการเปลี่ยนแปลงทางความคิดของข้าราชการของประชาชน และการเปลี่ยนแปลงในด้านความจำเป็นของประชาชน และของรัฐที่จะเรียกร้องการประพฤติปฏิบัติของข้าราชการที่แปลกใหม่ไปจากเดิม ทั้งนี้เพื่อที่จะสามารถให้คำเตือนล่วงหน้าแก่ผู้มีอำนาจการปกครองประเทศและสถาบันข้าราชการถึงการปรับเปลี่ยนที่จำเป็นในเป้าหมายวิธีการ และพฤติกรรมของข้าราชการในแต่ละยุคสมัยได้อย่างค่อนข้างแม่นยำ ซึ่งจะเป็นแนวทางการป้องกันเหตุการณ์ทำนอง ๑๔ ตุลาคม ๒๕๑๖ และเป็นการเสริมสร้างประสิทธิภาพของสถาบันข้าราชการและข้าราชการในการให้บริการแก่รัฐและประชาชนได้อย่างดียิ่งอีกแนวทางหนึ่ง

แนวทางการประเมินผล

ประเมินในขณะที่ฝึกอบรม

ประเมินขณะปฏิบัติงาน

ปฏิกิริยา

ทัศนคติของผู้เข้าต่อโครงการ

- วิทยาการ
- เนื้อหาวิชา
- วิธีการถ่ายทอด
- โสต-ทัศนูปกรณ์
- การดำเนินการ

พฤติกรรม

การปฏิบัติหน้าที่ของแต่ละบุคคล

- ตรวจสอบพฤติกรรม การทำงาน อันเป็นผลสืบเนื่องจากการฝึกอบรม

การเรียนรู้

วิชาการที่ได้รับจากการฝึกอบรม
ในชั้นเรียน

- การวัดผลตามวัตถุประสงค์
- สิ่งที่คาดว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมควรได้รับ
- การถ่ายโยงความรู้กับการปฏิบัติงาน

ผลลัพธ์

ผลกระทบจากการฝึกอบรมที่มี
ต่อหน่วยงานและสภาพแวดล้อม
ของงาน

- ตรวจสอบ ต้นทุนต่ำ, ขวัญกำลังใจดีขึ้น, ขาดงานน้อยลง, เปลี่ยนงาน, ผลผลิตประชาชนร้องเรียน เป็นต้น

การพัฒนาข้าราชการเพื่อเป็นนักพัฒนา

พิพัฒน์ โกศลวัฒน์

สมโภชน์ นพคุณ

๑. ความสำคัญ

ในช่วงเวลา ๒๐ กว่าปีที่ผ่านมา ตั้งแต่ พ.ศ.๒๕๐๔ ที่ประเทศไทย เริ่มการพัฒนาประเทศ โดยมีแผนมาจนถึงปัจจุบันซึ่งอยู่ในระยะเวลาของ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๕ (๒๕๒๕-๒๕๒๙) "ประเทศไทยได้ขยายและกระจายฐานกำลังผลิตแทบทุกสาขาออกไป อย่างกว้างขวางอัตราการส่งออกและการมีงานทำได้สูงขึ้นในอัตราที่น่าพอใจ รายได้ประชาชาติได้ขยายขึ้นกว่า ๑๒ เท่าตัว คือจากฐานเศรษฐกิจ ที่มีมูลค่าการผลิตเพียง ๖๐,๐๐๐ ล้านบาทในปี ๒๕๐๔ เป็น ๘๑๗,๐๐๐ ล้านบาทในปี ๒๕๒๔ และรายได้เฉลี่ยต่อบุคคลได้เพิ่มขึ้น ๘ เท่าตัว คือจาก ๒,๒๐๐ บาทต่อคนในปี ๒๕๐๔ เป็น ๑๗,๒๐๐ บาทต่อคนในปี ๒๕๒๔ สิ่งเหล่านี้ได้ผลักดันให้ระดับฐานะเศรษฐกิจของไทยได้พ้นจาก กลุ่มประเทศที่มีรายได้ต่ำ"

ในขณะที่เดียวกัน การพัฒนาที่ได้เจริญไปอย่างรวดเร็วนั้นได้สร้าง และสะสมปัญหาต่าง ๆ ทางด้านเศรษฐกิจและสังคมควบคู่ไปด้วย หลาย ปัญหาได้รับการแก้ไขไปด้วยดี แต่ก็ยังมีอีกหลายปัญหาที่ยังถูกละเลย และยังไม่สามารถแก้ไขให้ลุล่วงไปด้วยดี ซึ่งมีผลบั่นทอนเสถียรภาพทาง เศรษฐกิจและการเงินของประเทศ ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดจากการพัฒนานั้น ก่อให้เกิดการทำลายล้างทรัพยากรธรรมชาติ การใช้ทรัพยากรอย่างสิ้น เปลือง การขาดการอนุรักษ์ทรัพยากรที่ดิน พลังงาน แหล่งน้ำและป่าไม้ รวมตลอดถึงการก่อให้เกิดความเสื่อมโทรมด้านวัฒนธรรม ค่านิยม



คุณธรรมและความไม่ปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชนโดยทั่วไป
 จนมีคนพูดกันอย่างกว้างขวางว่า ยิ่งพัฒนามากเท่าใดยิ่งก่อให้เกิดช่องว่าง
 ความเจริญทางเศรษฐกิจ และสังคมมากยิ่งขึ้นในหมู่ประชากรที่ได้รับผล
 จากการพัฒนานั้น โดยเฉพาะประชากรส่วนใหญ่ในชนบท ที่ยังมีความ
 ยากจนข้นแค้นอย่างมาก และยังมีความเป็นอยู่ที่ล้าหลัง ซึ่งควรจะได้รับการ
 พิจารณาแก้ไขช่วยเหลือโดยด่วนจากรัฐบาล



รัฐบาลปัจจุบันได้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ดังกล่าวนี และได้
 พยายามอย่างยิ่งที่จะปรับกลไกของรัฐ เพื่อให้การบริหารงานพัฒนา ดำเนิน

ไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม ข้อจำกัดต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานของกลไกการบริหารงานพัฒนานั้น เป็นสิ่งที่ไม่สามารถแก้ไขได้ง่ายเหมือนอย่างที่คิด ทั้งนี้เพราะว่าข้อจำกัดต่าง ๆ นั้นดูเหมือนว่าจะเป็นของคู่กับระบบบริหารราชการไทยมาโดยตลอด เช่น ขอบเขตอำนาจหน้าที่หรือเอกภาพในการสั่งการที่คลุมเครือ มีการเหลื่อมล้ำและซ้ำซ้อนกันอย่างมาก ทั้งในการบริหารราชการส่วนกลางและส่วนภูมิภาค นโยบายการบริหารงานเพื่อการพัฒนาและอื่น ๆ ของรัฐบาลก็ไม่ชัดเจนแน่นอน ทำให้ยากแก่การนำนโยบายสาธารณะต่าง ๆ นั้นไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุตามเจตนารมณ์ของนโยบายนั้น ๆ ได้ สิ่งที่สำคัญยิ่งที่ควรนำมากล่าวไว้ในที่นี้ด้วยก็คือ รัฐบาลยังไม่สามารถดำเนินการที่จะดึง หรือให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ของชาติ และร่วมพัฒนาประเทศอย่างจริงจัง

ปัญหาและข้อจำกัดเหล่านี้ทำลายความสามารถของผู้บริหารประเทศอย่างยิ่ง ดังนั้นการวางแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับปัจจุบัน (ฉบับที่ ๕) จึงได้มุ่งแก้ปัญหาและข้อจำกัด ดังกล่าวและเพื่อรับสภาพการเปลี่ยนแปลงของประเทศจากสภกรรมการไปสู่กึ่งอุตสาหกรรมโดยเน้นในกลยุทธ์สำคัญ ๕ ประการ คือ

๑. เป็นการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจมากกว่ามุ่งขยายอัตราความเจริญทางเศรษฐกิจ

๒. เน้นความสมดุลย์ในการกระจายรายได้ และความเจริญสู่ภูมิภาค โดยเฉพาะเน้นการแก้ปัญหาความยากจนของคนชนบทในเขตยากจนล้าหลัง

๓. เน้นการประสานงานพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และความมั่นคงให้สอดคล้องสนับสนุนกัน

๔. เน้นการแปลงแผนไปสู่ภาคปฏิบัติโดยปฏิรูประบบการวางแผนงานงบประมาณ และกำลังคนให้สอดคล้องกัน

๕. เน้นบทบาทและระดมความร่วมมือจากภาคเอกชน

กลไกการบริหารงานพัฒนาของรัฐจะดำเนินการไปได้ดีมีประสิทธิผลนั้น จำเป็นต้องระดมกำลังคน งบประมาณความคิดจากทุกฝ่าย ทั้ง

ภาครัฐบาลและภาคเอกชน ในภาครัฐบาลต้องมีการปฏิรูประบบบริหารงานให้สามารถประสานแผนงาน แผนเงิน และแผนกำลังคนของส่วนราชการต่าง ๆ ให้ได้ นอกจากนี้รัฐบาลจำเป็นต้องมีนโยบายและมาตรการที่แน่นอนที่จะร่วมมือกับภาคเอกชน และสามารถระดมกำลังและความช่วยเหลือจากภาคเอกชนมาช่วยการพัฒนาได้



กลไกของรัฐในการพัฒนาประเทศ (ฝ่ายพลเรือน)

		ส.คณะกรรมการ พัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมฯ	
	นโยบาย		แผนงาน
รัฐบาล	การบริหาร ราชการ	ส.งบประมาณ	แผนเงิน แผนคน
		สำนักงาน ก.พ.	
	การพัฒนา ส่วนราชการ		
ประเทศ		ประเทศ	ประชาชน

ปัจจัยที่สำคัญคู่ไปกับการปฏิรูประบบและระเบียบการบริหารราชการแผ่นดิน คือ การพัฒนาความรู้ ความสามารถและทัศนคติของข้าราชการพลเรือน ซึ่งเป็นผู้นำนโยบายและแผนงานต่าง ๆ ไปสู่การปฏิบัติและให้ผลการพัฒนาถึงมือประชาชน ปัจจุบันรัฐบาลมีมาตรการที่ชัดเจน กำหนดอัตราการเพิ่มจำนวนข้าราชการพลเรือนเพียงร้อยละ 2 ในแต่ละปี^๒ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่รัฐบาล ควรจะมีนโยบายและมาตรการที่ชัดเจน เพื่อเร่งรัดพัฒนาขีดความรู้ความสามารถของข้าราชการพลเรือน เพื่อให้ทันกับความต้องการและความพยายามของรัฐในการเร่งรัดการพัฒนาตามกลยุทธ์สำคัญ ๕ ประการดังกล่าวของแผนพัฒนาฯ ฉบับปัจจุบัน

การพัฒนาคุณภาพข้าราชการในช่วงของแผนพัฒนาเศรษฐกิจฯ ฉบับที่ ๕ ได้ดำเนินการอย่างเป็นระบบมากขึ้นและมีเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อให้ข้าราชการมีความรู้ความสามารถและทักษะในหลักวิชาการต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบ และให้มีทัศนคติและคุณธรรมในการให้บริการ และแก้ปัญหาความเดือดร้อนของประชาชน

ในสภาวะที่มีการแข่งขันทางเศรษฐกิจทั้งในและนอกประเทศและการเปลี่ยนแปลงทางสังคม และเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน การพัฒนาข้าราชการโดยเน้นด้านความรู้ คุณธรรมและจริยธรรม อาจไม่เพียงพอที่จะพัฒนาข้าราชการให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม ข้าราชการจะต้องเป็นนักพัฒนา เป็นนักคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อที่จะช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ทั้งระยะสั้น และระยะยาว และจะต้องพัฒนาปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ รอบตัว ให้เสริมกับความพยายามที่จะแก้ปัญหาและให้บริการที่ดีแก่ประชาชนด้วย การพัฒนาข้าราชการเพื่อให้เป็นนักคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวิญญูญาณเป็นนักพัฒนานั้น ถูกกล่าวยาวมาตลอดเวลา ๒๐ กว่าปีที่ผ่านมากลับ ๆ ที่ข้าราชการทั้งหลายเป็นผู้ที่สามารถนำการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ให้เกิดขึ้นได้ การเป็นนักพัฒนานั้น ข้าราชการต้องปฏิบัติหน้าที่ราชการโดยเป็นตัวนำการเปลี่ยนแปลง (change Agent) และพัฒนาให้ดีขึ้น (Catalyst) ในระบบและกลไกการบริหารงานพัฒนาด้วย



๒. ความหมายและข้อจำกัดของ “การพัฒนา”

ก่อนที่จะกล่าวถึงแนวทางพัฒนาข้าราชการให้เป็นนักพัฒนา จำเป็นที่ต้องทบทวนความหมายของ “การพัฒนา” เพื่อความเข้าใจเบื้องต้นเสียก่อน

ดร.ประยูร เถลิงศรี^๓ ได้กล่าวว่า “การพัฒนา” หมายถึง การก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น และนำไปสู่ความเจริญ การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นในที่นี้ หมายถึง การปรับปรุงแก้ไข ยกเลิกเพิ่มเติมเกี่ยวกับ หลักการ กฎระเบียบ ข้อบังคับ ระบบและวิธีปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อให้เกิดผลงานที่ดีขึ้นทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ จากความหมายดังกล่าวนี้ นักพัฒนาจึงหมายถึง ผู้ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น (Change Agent หรือ Catalyst) ในทางปฏิบัติ ผู้ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นและนำไปสู่ความเจริญ ย่อมเริ่มต้นจากความคิดที่แปลกใหม่ และเป็นนามธรรมก่อนแล้ว จึงมีการนำความคิดใหม่นั้นไปสู่การปฏิบัติ การพัฒนาข้าราชการให้เป็นนักคิดสร้างสรรค์ และเป็นนักพัฒนาโดยนำความคิดใหม่ ๆ นั้น ไปปฏิบัติให้เกิดผลดี นำไปสู่ความเจริญนั้นมิใช่เป็นเรื่องง่ายเลย

โดยธรรมชาติ มนุษย์ทุกคนจะเป็นนักคิดสร้างสรรค์มาโดยกำเนิดกล่าวคือ คิดที่จะเรียนรู้ สร้างสิ่งที่แปลกใหม่ในสภาพแวดล้อมรอบตัว



มีนักวิชาการที่สำคัญได้เคยกล่าวไว้ว่า สัตว์โลกทั้งหลาย (Beast) สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมเพื่อความอยู่รอด แต่มนุษย์เราเท่านั้นที่สร้างหรือปรับสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัว เพื่อความสุขสะดวกสบายของมนุษย์เรา” มนุษย์จะพยายามเอาชนะธรรมชาติเพื่อการมีชีวิตอยู่รอดที่สะดวกสบาย แต่เมื่อมนุษย์ได้เข้าไปอยู่ในสภาพสังคม สิ่งแวดล้อมที่สร้างขึ้น มา มนุษย์ก็เริ่มถูกสภาพแวดล้อมเหล่านั้นผลักดัน บีบรัดมากขึ้น จนทำให้มนุษย์บางกลุ่มอาจยอมเป็นทาสของสิ่งแวดล้อมโดยยอมให้ความคิดของตนเองอยู่ในวงกรอบที่สิ่งแวดล้อมกำหนดให้ แต่มนุษย์อีกบางกลุ่ม บางจำพวก กลับมีความคิดความอ่านกว้างขวาง ลึกซึ้งและยิ่งใหญ่ขึ้น ความคิดความพยายามต่าง ๆ ของมนุษย์กลุ่มนี้ ไม่เคยหยุดยั้งแต่จะพยายามอย่างยิ่งที่จะเป็นนาย หรือเจ้าแห่งสภาวะแวดล้อมต่าง ๆ ซึ่งผลของความพยายามต่าง ๆ ของมนุษย์นักคิดนักพัฒนาพวกนี้ทำให้ชีวิตความเป็นอยู่ของมนุษย์เราก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว และนับวันการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ยิ่งเร็วขึ้น ๆ ทุก ๆ วัน

หากกลับมาพิจารณากลุ่มข้าราชการก็จะพบว่า ข้าราชการได้ถูกสภาพแวดล้อมของระบบราชการบีบบังคับ ซึ่งประกอบด้วย กฎ ระเบียบ วินัย ข้อบังคับต่าง ๆ มากมาย ระบบงานและสายการบังคับบัญชาที่ซับซ้อน คำนิยม ทัศนคติและประเพณีที่ปฏิบัติที่มักจะขัดขวางการปฏิบัติงานที่

มีประสิทธิภาพ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ในระบบราชการมักจะกีดกันการปรับ
การเปลี่ยนแปลง และจะกีดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของข้าราชการอยู่มาก
แต่อย่างไรก็ตาม จากข้อเท็จจริงที่ปรากฏพบอยู่เสมอ ข้าราชการที่เป็นนัก
คิดนักพัฒนา ก็มักจะแสดงความคิดที่แปลกแหวกออกนอกวงขีดลัษณ์ของ
ระบบบริหารราชการอยู่เสมอ ๆ เพื่อผลสำเร็จของงาน ส่วนรวมเป็นสำคัญ
จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือมีหน้าที่รับผิดชอบควรจะหันมา
ให้ความสำคัญในการสร้าง พัฒนาหล่อหลอมวิญญานความรู้สึกรักคิด
ข้าราชการ โดยเฉพาะข้าราชการยุคใหม่ให้เป็นนักพัฒนา มีวิญญานนัก
พัฒนาเพื่อสร้างสังคมราชการในอนาคตที่ดีกว่าในปัจจุบัน และเพื่อความ
สำเร็จในการพัฒนาประเทศโดยส่วนรวม



๓. แนวทางการพัฒนา

การพัฒนาข้าราชการเพื่อให้เป็นนักพัฒนา อาจแยกพิจารณาได้ใน ๓ ประเด็นสำคัญ คือ

๑. คุณลักษณะของนักพัฒนา
๒. วิธีการพัฒนา
๓. กลยุทธ์ของนักพัฒนา

(๑) คุณลักษณะของนักพัฒนา

ก่อนที่จะเริ่มการพัฒนา จำเป็นที่จะต้องกำหนดคุณลักษณะนักพัฒนาที่ต้องการให้มีในตัวข้าราชการเสียก่อน คุณลักษณะของนักพัฒนาที่ต้องการ หรือคาดหวังให้มีขึ้นในตัวข้าราชการภายหลังการพัฒนา มีอยู่ ๔ ประการ คือ

มีความรอบรู้

มีสายตากว้างไกล

การพัฒนาข้าราชการ นักพัฒนา

มีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง

มีพลังการผสมผสาน

๑.๑ มีความรอบรู้ หมายถึงความรู้ (knowledge) ในวิชาชีพสาขา งานที่รับผิดชอบโดยตรง มีทักษะ (skill) ในงานที่ตนรับผิดชอบ รวมตลอด ถึงการมีความรู้ทั่วไปรอบ ๆ ด้านที่เกี่ยวข้องเพื่อช่วยเสริมสร้างให้ปฏิบัติงานในอาชีพในสายงานได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น ความรู้ วิชาชีพ หมายถึง วิทยาการเฉพาะด้านที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ ซึ่งนักพัฒนาจำเป็นจะต้องรู้ซึ่งถึงแก่น โดยมีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาในทางปฏิบัติ และสามารถนำหลักวิชาการที่เล่าเรียนฝึกอบรมมาประยุกต์ใช้ได้ ผลตรงตามวัตถุประสงค์^๔ ความรู้ทั่วไปหมายถึง ความรู้ในเรื่องสถานการณ์ การเคลื่อนไหว บรรยากาศ นโยบาย แผน โครงการที่สำคัญในระดับต่าง ๆ ตลอดจนความรู้ในด้านทัศนคติ ความรู้สึกและสภาพปัญหาของข้าราชการในแต่ละหน่วยงาน ความรู้ทั่วไปนี้ เป็นเรื่องกว้างขวางที่ช่วยให้ข้าราชการนักพัฒนาเป็นคนที่ทันสมัย ทันโลก ทันเหตุการณ์ (ไม่

เซย) ข้าราชการระดับสูงยิ่งมีความจำเป็นอย่างมากที่จะต้องรอบรู้รอบด้านให้มาก ความรู้ทั่วไปนี้ จะเป็นส่วนเสริมให้ข้าราชการสามารถใช้ความรู้ในวิชาชีพได้สมบูรณ์ขึ้น มีความละเอียดรอบคอบ ทั้งในด้านทฤษฎีและความเป็นไปได้ และที่สำคัญช่วยเสริมสร้างความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในวิชาชีพและการปฏิบัติงานของตนเองได้

๑.๒ มีสายตากว้างไกล การมีสายตากว้างไกล หมายถึง การมองสิ่งต่าง ๆ โดยสามารถวิเคราะห์ต่อเหตุผลและธรรมชาติของเหตุการณ์ สถานการณ์ปัญหา หรือสิ่งที่เกิดขึ้นทั้งในอดีต ปัจจุบันและอนาคต บางครั้งการจะมีสายตากว้างไกลได้ นักพัฒนาจำเป็นต้อง มองปัญหาแวดล้อมต่าง ๆ และวิเคราะห์เหตุผลที่เกี่ยวข้องออกไปนอกกรอบของกฎระเบียบหน้าที่ วิถีปฏิบัติ และเวลาที่กำหนดไว้ ซึ่งจะทำให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ได้ ข้อจำกัดของคุณลักษณะนี้ก็คือข้าราชการส่วนใหญ่จะเคยชินกับการมองปัญหาหรือข้อเท็จจริงต่าง ๆ เฉพาะเรื่องเฉพาะราวที่ตนเองคุ้นเคยที่อยู่ในวิสัยของการใช้อำนาจหน้าที่โดยง่าย ปลอดภัย ไม่ต้องเสี่ยง และแน่นอน ซึ่งความเคยชินแบบนี้ หากสะสมไว้กับข้าราชการแต่ละคนนาน ๆ ก็จะเป็นการยากที่จะพัฒนาฝึกฝนตนให้เป็นข้าราชการผู้มีสายตากว้างและไกลได้

ข้าราชการนักบริหารระดับสูงหรือผู้ที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการกำหนดและพัฒนานโยบาย และบริหารโครงการพัฒนาต่าง ๆ ซึ่งจะต้องสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของสภาวะแวดล้อมรอบด้านอยู่ตลอดเวลา จะมีโอกาสเสริมสร้างคุณลักษณะนี้ได้ง่าย และรวดเร็วกว่ากลุ่มข้าราชการที่มีหน้าที่ปฏิบัติตามกฎระเบียบวิธีที่กำหนดไว้ชัดเจนแน่นอน แต่อย่างไรก็ตาม การพัฒนาข้าราชการทุกคนทุกกลุ่มเพื่อให้เป็นนักคิดสร้างสรรค์ที่มีสายตากว้างไกลนั้น สามารถทำได้ถ้าเป็นการกระทำที่จริงจังและต่อเนื่อง

๑.๓ มีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง การมีความรอบรู้ และมีสายตากว้างไกล จะช่วยในการก่อรูปความคิดริเริ่มนั้นยังไม่เพียงพอ จำเป็นที่นักพัฒนาจะต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ มี

ทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงเพราะจะเป็นสิ่งสนับสนุน ผลักดันให้ความคิดริเริ่มที่ก่อรูปขึ้นนั้นมีความเป็นไปได้และสามารถนำไปปฏิบัติได้ ทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความมีใจกว้าง การยอมรับในการเปลี่ยนแปลง สร้างสิ่งแปลกใหม่ ไม่หวังเกรงที่จะเสียผลประโยชน์ของหมู่คณะ หรือของตนเอง เพื่อแลกกับสิ่งที่ดีกว่าที่จะได้รับและประการสำคัญจะต้องพร้อมที่จะให้การสนับสนุนแก่ผู้ปฏิบัติด้วยความกระตือรือร้น จริงใจ และแสดงออกถึงความรับผิดชอบที่จริงจัง มีใช้เพียงแต่พูดแล้วมิได้ลงมือกระทำสิ่งใด ๆ ทั้งสิ้น

ข้าราชการที่เป็นนักพัฒนา โดยเฉพาะข้าราชการระดับผู้บังคับบัญชา อาจจะต้องถือหลักการว่า “ทุกสิ่งทุกอย่างในโลกนี้ สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้นได้เสมอ”^๖ แม้สิ่งนั้นจะเป็นสิ่งที่ยากที่สุดที่จะทำหรือเป็นสิ่งที่ดีที่สุดแล้วก็ตาม บุคคลที่มีความรอบรู้ และมีสายตากว้างไกล แต่ไม่รับฟัง รับรู้ รับผิดชอบข้อเสนอแปลกใหม่ที่ตนไม่เคยรู้มาก่อนและทนไม่ได้ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเสนอแนะเรื่องแปลกพิศดาร ซึ่งตนคิดว่าเป็นไปไม่ได้ในทางปฏิบัติ ยังไม่ใช่นักพัฒนาในความหมายของบทความนี้ นักพัฒนาที่แท้จริงต้องเสริมสร้างทัศนคติของตนเอง เปิดใจให้กว้าง มองโลกแง่ดี พร้อมทั้งจะเผชิญกับปัญหาและแสวงหาแนวทางต่าง ๆ เพื่อการเปลี่ยนแปลง และกล้าที่จะตัดสินใจลงมือแก้ไขปัญหาเมื่อถึงเวลาที่เหมาะสมโดยไม่ต้องรอเหตุการณ์จนสายเกินแก้

๑.๔ มีหลักการผสมผสาน ข้าราชการที่มีคุณลักษณะทั้ง ๓ ประการดังกล่าวข้างต้น เป็นผู้ที่จะพร้อมจะนำความคิดสร้างสรรค์ที่เกิดขึ้นไปสู่การปฏิบัติ แต่ในการแปลงความคิดริเริ่มให้ออกเป็นรูปธรรมที่มีระบบ กระบวนการ วิธีการและเวลาเป็นส่วนประกอบนั้น จะต้องอาศัยความสามารถในการใช้พลังผสมผสานส่วนประกอบอื่น ๆ นั้นเข้ามาช่วยสนับสนุนให้เกิดความสำเร็จในทางปฏิบัติ พลังการผสมผสานนี้ หมายถึง ความสามารถดึงหรือเชื่อมโยงความคิด ข้อเสนอ แผน โครงการ กิจกรรม หรือทรัพยากรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งทางตรงและทางอ้อมเข้ามารวมกันอย่างเป็นระบบ โดยสามารถชี้ได้ชัดเจนว่า แต่ละความคิด แต่ละข้อเสนอ นั้น

จะเชื่อมสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องรับและสนับสนุนกันและกันอย่างไร ตรงจุดใด เวลาใด ทั้งนี้โดยมีเป้าหมายสุดท้ายสิ่งเดียวกัน

อีกนัยหนึ่ง การมีพลังการผสมผสาน หมายถึง ความสามารถในการมองเรื่องราวการปฏิบัติต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ เป็นกระบวนการที่สามารถตั้งทรัพยากรและปัจจัยที่จำเป็นต่าง ๆ มาสนับสนุนให้ความคิดริเริ่มบรรลุผลสำเร็จตามความต้องการ

(๒) วิธีการพัฒนา

ในการพัฒนาข้าราชการ เพื่อให้เกิดคุณลักษณะใหญ่ ๆ ทั้ง ๔ ประการข้างต้น อาจมีวิธีดำเนินการได้หลายวิธี คือ

วิธีการพัฒนา

การฝึกอบรม

การพัฒนาข้าราชการ การสอนแนะ คุณลักษณะ ๔ ประการ
การเรียนรู้ด้วยตนเอง



๒.๑ การฝึกอบรม วิธีการนี้ เป็นวิธีการที่สามารถดำเนินการได้ง่าย สามารถครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายผู้รับการฝึกอบรมได้จำนวนมากและใช้เวลาไม่มาก แต่ผลการฝึกอบรมยังขึ้นอยู่กับเงื่อนไขอื่นหลายประการ เช่น สภาพแวดล้อมในหน่วยงาน ลักษณะของผู้บังคับบัญชา

การฝึกอบรมเพื่อให้ข้าราชการ มีวิญญูณเป็นนักพัฒนา นักคิด นักสร้างสรรค์ควรเน้นกลุ่มข้าราชการบรรจุใหม่เป็นหลัก โดยเริ่มจากการอบรมปฐมนิเทศและการฝึกอบรมอื่น ๆ ที่ต่อเนื่องไปตลอดชีวิตการรับราชการของข้าราชการกลุ่มนี้ หากทุกส่วนราชการ และหน่วยฝึกอบรมต่าง ๆ เริ่มต้นฝึกอบรมข้าราชการบรรจุใหม่อย่างจริงจัง พร้อมเพรียงและเป็นระบบตั้งแต่บัดนี้ ก็เชื่อแน่ว่าในอนาคตไม่ไกลราชการไทย จะมีนักพัฒนาแพร่กระจายไปในทุกส่วนของประเทศ ซึ่งจะส่งผลดีต่อการพัฒนาประเทศต่อไป

การฝึกอบรมอีกส่วนหนึ่ง จะเป็นการแก้ปัญหาหรือการสร้างนักพัฒนาระยะสั้น คือ การฝึกอบรมเฉพาะจุด กลุ่มเป้าหมายข้าราชการต่อมาก็คือ กลุ่มข้าราชการที่มีบทบาทเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ เช่น ข้าราชการที่ทำหน้าที่วางแผน ข้าราชการระดับนักบริหาร หรือผู้บังคับบัญชาที่มีหน้าที่ต้องคิดต้องตัดสินใจก่อน วิธีการฝึกอบรมนอกจากจำเป็นจะต้องใช้การฝึกปฏิบัติด้วยกรณีศึกษาที่สะท้อนภาพความเป็นจริง และสามารถนำแนวทางหรือบทเรียนไปปรับใช้ได้แล้ว ควรเน้นให้ข้าราชการเหล่านี้ ได้รู้จักใช้จินตนาการริเริ่มสร้างสรรค์และวิเคราะห์ในวงกรอบของกฎระเบียบหรือความเคยชินที่มีอยู่

๒.๒ การสอนแนะ วิธีการนี้เป็นวิธีที่ต้องใช้เวลา ใช้ความตั้งใจจริงรวมทั้งความพยายามอดทนของผู้สอนแนะมากกว่าวิธีแรก ถึงแม้ครอบคลุมเป้าหมายจำนวนน้อย แต่ผลการพัฒนาจะค่อนข้างมองเห็นได้ชัดเจน ไม่ต้องขึ้นอยู่กับเงื่อนไขอื่นมากนัก และผลต่อตัวข้าราชการจะลึกซึ้งแน่นอน และรวดเร็วกว่าวิธีอื่น

การสอนแนะเพื่อให้ข้าราชการเป็นนักพัฒนา เป็นการพัฒนาเฉพาะตัว เฉพาะกลุ่มระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา บังคับสำคัญอยู่ที่ตัวผู้สอนแนะว่า พร้อมและเต็มใจเพียงใดที่จะพัฒนาข้าราชการในบังคับบัญชา นอกจากนี้แล้วผู้สอนแนะจะต้องมีคุณลักษณะของนักพัฒนาทั้ง ๕ ประการดังที่ได้กล่าวแล้วด้วย และยัังน่าจะมีคุณลักษณะเพิ่มเติมดังต่อไปนี้

๑. มีจิตใจกว้างขวาง ไม่คับแคบพร้อมที่จะรับฟังข้อดีข้อวิจารณ์
๒. มีความอดทน เยือกเย็น และรอคอยผลที่จะเกิดขึ้น แม้บางครั้งอาจต้องรอดูผลในระยะเวลาหนึ่ง หรืออาจเสี่ยงต่อความล้มเหลวหรือเสียหาย
๓. มีความจริงใจที่จะให้โอกาสในการคิดริเริ่ม สร้างสรรค์และสนับสนุนให้เกิดการปฏิบัติตามความคิดสร้างสรรค์นั้น

๔. ให้การยกย่อง ให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทน โดยเฉพาะสิ่งที่มีคุณค่าทางจิตใจ เมื่อผลสำเร็จปรากฏขึ้น หรือให้กำลังใจเมื่อเกิดความล้มเหลว

ข้าราชการผู้ได้บังคับบัญชาจำเป็นจะต้องมีความพร้อมในตัวเองที่จะรับการสอนแนะต่าง ๆ จากผู้บังคับบัญชาด้วย การปรบมือข้างเดียวย่อมไม่ดัง ฉันทิภคฉันทินั้น การสอนแนะที่ประสบผลสำเร็จทั้งสองฝ่ายคือผู้บังคับบัญชา (ผู้สอนแนะ) และผู้ได้บังคับบัญชา (ผู้ถูกสอนแนะ) ต้องรับช่วงกันและสนองตอบต่อกันและกัน ผู้ได้บังคับบัญชาต้องมีความตั้งใจและกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองและพร้อมจะอุทิศตนและเวลาให้เพื่อการปฏิบัติราชการที่ดีขึ้น ผู้บังคับบัญชาควรจะเป็นที่ปรึกษาที่ดีสำหรับผู้ได้บังคับบัญชาตลอดไปด้วย



๒.๓ การเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นวิธีการพัฒนาอีกวิธีหนึ่ง ที่ข้าราชการทุกคนสามารถสร้างตัวให้เป็นนักพัฒนาได้แหล่งที่จะช่วยให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อาจมาจากตำราเอกสาร ผลการวิจัยประวัติการทำงาน

และผลงานของนักบริหารและนักพัฒนาที่ประสบความสำเร็จตลอดจนข้อคิดเห็นของนักวิชาการต่าง ๆ แม้แต่ตัวข้าราชการเองก็ตาม อาจพัฒนาตนเองได้โดยการทดลองคิด ทดลองปฏิบัติ ผึกและกระตุ้นตัวเองให้ตื่นตัว และทันกับสถานการณ์ต่าง ๆ อยู่เสมอ การฝึกอบรม การสอนแนะ และการเห็นตัวอย่างที่ดีจากผู้บังคับบัญชาาระดับต่าง ๆ และเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งอุปนิสัยส่วนตัวของข้าราชการด้วย จะมีส่วนอย่างมากในการสร้างความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองตลอดไป

วิธีการพัฒนาข้าราชการเพื่อเป็นนักพัฒนาเหล่านี้ เป็นเพียงวิธีการใหญ่ ๆ ซึ่งเชื่อว่าจะเกิดผลโดยตรง ในทางปฏิบัติอาจยังมีวิธีการอื่น ๆ อีก ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและโอกาส ของแต่ละหน่วยงาน

(๓) **กลยุทธ์ของนักพัฒนา** เนื่องจากการพัฒนา คือ การก่อให้เกิดการเปลี่ยนที่ดีขึ้น ผู้ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง นำไปสู่สิ่งที่ดีที่เจริญขึ้น มักจะประสบปัญหาการต่อต้าน ขัดขืน ได้แย้ง คัดค้านต่าง ๆ นานา น้อยครั้งนักที่การเปลี่ยนแปลงใดจะได้รับการต้อนรับสนับสนุนอย่างชื่นชอบจากผู้คนในหน่วยงานหรือที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นนักพัฒนานอกจากจะมีคุณลักษณะที่สำคัญทั้งหมดที่กล่าวแล้ว ยังจำเป็นที่นักพัฒนาจะต้องมีกลยุทธ์และวิธีในการนำความคิดสร้างสรรค์ไปปฏิบัติให้บังเกิดผลโดยมีการต่อต้านน้อยที่สุด กลยุทธ์ต่าง ๆ นั้น คือ

๓.๑ การสร้างความรับรู้หรือเห็นชอบจากฝ่ายบริหาร ฝ่ายบริหารในที่นี้หมายถึงผู้มีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจ ส่วนจะเป็นผู้ใดก็ขึ้นอยู่กับระดับตำแหน่ง ของนักพัฒนา การให้ฝ่ายบริหารรับรู้หรือเห็นชอบ ถือเป็นกลยุทธ์สำคัญ เนื่องจากฝ่ายบริหารมีหน้าที่ในการตัดสินใจว่า ข้อเสนอหรือความคิดของนักพัฒนา สมควรจะนำไปปฏิบัติหรือไม่ หากฝ่ายบริหารไม่ได้รับรู้หรือให้ความเห็นชอบมาตั้งแต่ต้น ก็ยากที่งานจะประสบความสำเร็จโดยเฉพาะงานที่เป็นการเปลี่ยนแปลงกฎ ระเบียบ นโยบาย ระบบและวิธีการปฏิบัติงานของคนหมู่มากในหน่วยงาน

การจะสร้างความรับรู้ หรือความเห็นชอบนั้น มีเทคนิควิธีการที่ละ

เอียดลึกซึ่งมากและขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะตัวของนักพัฒนาแต่ละคน และความสัมพันธ์ระหว่างนักพัฒนากับผู้บังคับบัญชาด้วย นักพัฒนาจะต้องหาวิธีการที่เหมาะสมเพื่อให้ฝ่ายบริหารทราบถึงหลักการ แนวคิดผลดี ผลกระทบของข้อเสนอใหม่ ๆ รวมทั้งแผนและโครงการที่จะรองรับข้อเสนอนั้น ดังนั้นนักพัฒนาจะต้องเข้าใจสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคต รู้ถึงความต้องการและความคาดหวังของฝ่ายบริหาร ได้ถูกต้องหรือสอดคล้องกับข้อเสนอหรือไม่ ตรงไหน อย่างไรและรอจังหวะเวลาที่เหมาะสม เพื่อการนำเสนอความคิดของตนให้รับทราบ

นอกจากฝ่ายบริหารที่รับผิดชอบโดยตรง นักพัฒนาต้องสร้างการรับรู้ และความสนับสนุนจากข้าราชการตำแหน่งสำคัญอื่น ๆ ในหน่วยงานด้วย ทั้งนี้เพื่อจะเป็นกำลังสนับสนุนผลักดันให้ข้อเสนอดังกล่าวให้บรรลุผลสำเร็จ



๓.๒ การให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม ทุกฝ่ายในที่นี้ หมายถึงบุคคลทั้งหมดในหน่วยงาน ตั้งแต่ผู้ปฏิบัติ ผู้รับบริการ ผู้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องไม่ว่าทางใดก็ทางหนึ่ง กับข้อเสนอใหม่ ๆ นั้น การมีส่วนร่วมหมายถึงการดึงทุกคนทุกฝ่ายให้เข้ามาสัมพันธ์ใกล้ชิด รับรู้และรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกับข้อเสนอ แผนหรือโครงการนั้น วิธีการที่อาจดำเนินการได้มีหลายรูปแบบ เช่น การประชุมชี้แจง การเปิดรับฟังความคิดเห็น การตั้งคณะ

กรรมการ คณะทำงาน การตั้งที่ปรึกษา การตั้งผู้เชี่ยวชาญ การสำรวจความคิดเห็น การสัมภาษณ์ การปรึกษาหารือเฉพาะตัวหรือเฉพาะกลุ่ม การประชาสัมพันธ์ด้วยเอกสาร หรือการใช้สื่อต่าง ๆ ที่มี ทั้งนี้ โดยมีเป้าหมายว่าจะต้องให้ทุกฝ่ายเกิดความเข้าใจที่ถูกต้องเกิดความมั่นใจ ยอมรับในการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และความรู้สึกร่วมต่อสิ่งที่จะดำเนินการต่อไป

๓.๓ การจูงใจให้คล้อยตามมากกว่าการสั่งการ กลยุทธ์นี้จะสัมพันธ์สืบเนื่องมาจากกลยุทธ์ข้างต้น การให้ทุกคนทุกฝ่ายมีส่วนร่วม จะช่วยลบความรู้สึกของคนว่าตนจะต้องถูกบังคับให้ทำหรือจดทำสิ่งนั้นสิ่งนี้ด้วยความไม่สมัครใจจุดเน้นของกลยุทธ์นี้ จะอยู่ที่เทคนิควิธีการในการสื่อความหมายเพื่อโน้มน้าวใจผู้เกี่ยวข้องให้เห็นดีเห็นชอบและปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ

ในทางปฏิบัติกลยุทธ์นี้มักจะถูกมองข้ามความสำคัญไปเสมอ เมื่อได้รับการเห็นชอบ สนับสนุนจากฝ่ายบริหารแล้วนักพัฒนาทุกคนน่าจะให้ความสนใจในการจูงใจโน้มน้าวใจคนด้วยวิธีการที่นุ่มนวลรวมทั้งเตรียมการแก้ปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องต่าง ๆ เสียประโยชน์จากข้อผิดพลาดน้อยที่สุดด้วย

๓.๔ การให้ความสำเร็จหรือผลตอบแทนแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง กลยุทธ์ข้อสุดท้ายนี้เป็นจิตวิทยาที่สำคัญซึ่งจะส่งผลถึงความร่วมมือร่วมใจในอนาคตความสำเร็จหรือผลตอบแทนนี้ อาจเป็นได้ในลักษณะต่าง ๆ แล้วแต่งานที่ได้ลงมือปฏิบัติไปจนประสบความสำเร็จ การให้ความสำเร็จแก่ผู้อื่นอาจแสดงออกได้หลายทาง เช่น การยกย่องสรรเสริญ การให้การยอมรับในความรู้อิความสามารถ และการให้การสนับสนุนของทุกฝ่ายที่ได้ช่วยให้เกิดผลสำเร็จ นักพัฒนาควรจะต้องเป็นผู้เสียสละจะต้องยืนอยู่ข้างหลังความสำเร็จ และควรจะเป็นคนสุดท้ายที่จะได้รับสิ่งตอบแทนใด ๆ ที่เกิดจากผลสำเร็จนั้น

สรุป

การพัฒนาประเทศจะประสบผลสำเร็จด้วยอาศัยข้าราชการที่มีความรู้ความสามารถ มีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงและมีวิญญูณ เป็นนักพัฒนาด้วย การปฏิบัติงานราชการต้องได้รับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง เพื่อให้มีประสิทธิภาพดีอยู่เสมอ และสามารถสนองตอบความต้องการในการพัฒนาต่าง ๆ ได้ บทความนี้ได้ชี้ให้เห็นว่าจำเป็นอย่างไรที่ข้าราชการต้องเป็นนักพัฒนา และถ้าจะพัฒนาข้าราชการให้เป็นนักพัฒนานั้น ควรจะดำเนินการอย่างไรได้บ้าง

การจัดฝึกอบรมเรื่องต่าง ๆ จะต้องมีแนวการจัดดังนี้

๑. การฝึกอบรมตามความต้องการของงาน (JOB REQUIRED)
 ๒. การฝึกอบรมที่มีความสัมพันธ์กับงาน (JOB RELATED)
 ๓. การฝึกอบรมเพื่อการรับตำแหน่งหรือเปลี่ยนตำแหน่งสูงขึ้น (UPWARD MOBILITY)
 ๔. การฝึกอบรมที่มีความสัมพันธ์ทางวิชาชีพ (CAREER RELATED)
- สอดคล้องกับข้อ ๒ และ ๓
-

การพัฒนาจิตใจของข้าราชการ : หลักและแนวปฏิบัติทางวิชาการ

ความนำ : พฤติกรรมที่พึงปรารถนาใน ข้าราชการไทย

ในการพัฒนาจิตใจของข้าราชการนั้น จุดเริ่มต้นคือ การกำหนดเป้าหมายหรือพฤติกรรมที่พึงปรารถนา ในบุคคลประเภทนี้ จะเห็นได้ว่าพฤติกรรมที่พึงปรารถนาของข้าราชการนั้น มีมากมาย จำเป็นจะต้อง



จัดเข้าเป็นหมู่เป็นประเภทเพื่อให้ทราบถึง ความแตกต่างและความคล้ายคลึงกัน ของพฤติกรรมเหล่านั้น ทั้งนี้ เพื่อสะดวกต่อการนำวิธีการทางวิชาการ มาใช้ต่อไป พฤติกรรมที่พึงปรารถนาของข้าราชการนี้มีขอบเขตกว้างขวางมาก แต่อาจแบ่งพฤติกรรมของข้าราชการออกเป็น ๓ ประเภท คือ

- (๑) พฤติกรรมของพลเมืองดี
- (๒) พฤติกรรมที่เอื้อต่อการพัฒนาประเทศ และ
- (๓) พฤติกรรมเฉพาะหน้าที่ ในราชการ

นั่นก็คือ ข้าราชการควรเป็นพลเมืองดี และมีความรู้ความสามารถ ในการปฏิบัติงาน ในหน้าที่ราชการของตนนั่นเอง

พฤติกรรมของพลเมืองดีหมายถึงพฤติกรรมซื่อสัตย์ พฤติกรรม การรับผิดชอบต่องานตนเอง ผู้อื่น สังคม พฤติกรรม เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เป็นต้น

พฤติกรรมที่เอื้อต่อการพัฒนาประเทศ หมายถึง พฤติกรรม การ ปรับตนให้สามารถทำงานที่แปลกใหม่ได้เป็นอย่างดี พฤติกรรมอาสาพัฒนา และพฤติกรรม การรับนวัตกรรมที่เหมาะสม เป็นต้น

ส่วนพฤติกรรมในหน้าที่ราชการ คือ การใช้ความรู้ความชำนาญ ในการทำตามหน้าที่อย่างเต็มความสามารถเพื่อประโยชน์ของประเทศ ชาติโดยส่วนรวมมากกว่าที่จะเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนหรือพวกพ้อง มีความ มุมนานะบากบั่นฝ่าฟันอุปสรรค ซึ่งมักจะเกิดจากการที่ทางราชการมีกฎ ระเบียบมาก หัวหน้าและเพื่อนร่วมงานมีความย่อหย่อน ในหน้าที่ และงบประมาณจำกัด จนสามารถทำงานให้บรรลุผลสำเร็จอย่างดียิ่ง ส่วนผู้ที่ เป็นหัวหน้าในหน่วยราชการก็มีหน้าที่ส่งเสริมให้ลูกน้องทำงานราชการ อย่างเต็มความสามารถ และสร้างบรรยากาศในการทำราชการ ที่กระตุ้น ให้ลูกน้องกระทำความดี ละเว้นความชั่ว โดยการให้รางวัล และลงโทษลูก น้องอย่างยุติธรรม

เมื่อได้กำหนดพฤติกรรม ที่น่าปรารถนาในข้าราชการไทยแล้ว จะได้ดำเนินการหาทางพัฒนา ให้เกิดพฤติกรรมเหล่านี้ต่อไป

การพัฒนาบุคคลโดยใช้วิชาการ

ตั้งแต่อดีตมาจนถึงปัจจุบันนี้ การพัฒนาบุคคลยังกระทำกัน โดยไม่ ใช้วิชาการเข้าช่วย หรือใช้วิชาการแต่น้อย เช่น การพัฒนาบุคคลใน การอบรมเลี้ยงดูเด็กในการให้การศึกษาในโรงเรียน และในการฝึกอบรม ทางศาสนา เป็นต้น การส่งเสริมลักษณะทางจิตใจเพื่อให้เกิดพฤติกรรม



ที่น่าปรารถนาในบุคคลนั้น ส่วนมากผู้พัฒนาจะใช้ประสบการณ์ที่ตนเคยถูกพัฒนามาก่อน หรือใช้วิธีลองผิดลองถูกไปตามยถากรรม ในการพัฒนาจิตใจของคนเป็นกลุ่ม เช่น เด็กนักเรียนในโรงเรียนหรือการพัฒนาจิตใจของผู้ใหญ่บางประเภทก็ยังคงอาศัยใช้วิธีการทางศาสนามาช่วยด้วย ซึ่งในบางครั้ง ก็ให้ผลที่ไม่ตรงกับจุดมุ่งหมายมากเท่าที่ควร หรือให้ผลแต่กับผู้ที่มีจิตใจ ที่พัฒนามากอยู่แล้วเท่านั้น

ในปัจจุบันนี้ ได้เกิดการประมวลความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาบุคคลขึ้น โดยนักวิชาการ ได้ศึกษาทั้งจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริง ๆ ที่บ้าน ที่โรงเรียน และที่วัด นอกจากนี้ นักวิชาการยังได้จำลองเหตุการณ์ขึ้น สร้างสาเหตุเพื่อศึกษาผลที่เกิดขึ้น ในบางครั้งก็ศึกษาจากพฤติกรรมของสัตว์ด้วย เมื่อรวบรวมความรู้เหล่านี้เข้าด้วยกันแล้ว จะได้ข้อความจริงที่เชื่อถือได้ เอามาสร้างเป็นหลัก และทฤษฎีขึ้น นอกจากนี้ นักวิชาการ ยังทำการวิจัยเฉพาะเรื่อง เฉพาะกลุ่มคน เพื่อตอบคำถามที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติ ซึ่งยังขาดอยู่ก่อนที่จะดำเนินการพัฒนานั้น ๆ ฉะนั้นวิชาการคือ การนำเอาความรู้ที่ค้นพบแล้วด้วยวิธีการค้นคว้าทางวิทยาศาสตร์มากำหนดเป็นจุดมุ่งหมาย และวิธีการปฏิบัติ ถ้ายังขาดข้อความรู้โดยอยู่ก็จะดำเนินการค้นคว้าศึกษาให้ครบถ้วนเสียก่อนด้วย วิชาที่ศึกษาการพัฒนาจิตใจและพฤติกรรมของมนุษย์คือ วิชาทางพฤติกรรมศาสตร์ โดยเฉพาะวิชาจิตวิทยา

คำถามที่ต้องตอบก่อนดำเนินการพัฒนาบุคคล

ในการพัฒนาบุคคลเป็นจำนวนครั้งละมาก ๆ เช่น ครูพัฒนาเด็กนักเรียน สื่อมวลชนพัฒนาเยาวชน พระสงฆ์พัฒนาชาวบ้าน หรือนักพัฒนาทำการพัฒนาคนกลุ่มหนึ่งตามโครงการ เป็นต้น ผู้ดำเนินการพัฒนาจะต้องตอบคำถามต่อไปนี้ให้ได้ก่อนจะเริ่มดำเนินการพัฒนานั้น ๆ การตอบคำถามเหล่านี้ได้อย่างมีหลักฐานน่าเชื่อถือเท่านั้น จึงจะเป็นเครื่องประกันว่าการพัฒนานั้น ๆ จะดำเนินไปถูกต้อง และมีทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ของการพัฒนานั้น ๆ ได้ คำถามในการพัฒนามีที่สำคัญ ๔ คำถาม คือ

(๑) **ใคร** คือ ผู้ที่ควรจะถูกพัฒนา ซึ่งเป็นผู้ที่มีปัญหามากที่สุด หรือเป็นกลุ่มที่มีความจำเป็นเร่งด่วนที่จะต้องถูกพัฒนา ก่อนกลุ่มอื่น คนกลุ่มนี้คือใคร และมีหลักฐานอย่างไรว่าเขาคือ คนประเภทที่ควรจะถูก



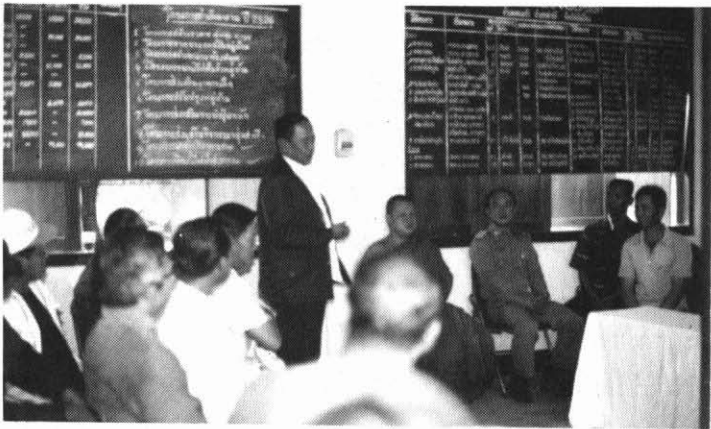
พัฒนามากกว่าคนประเภทอื่น ๆ ถ้าเป็นข้าราชการ ก็จะต้องกำหนดไปว่า ข้าราชการประเภทใดที่สมควรจะได้รับการพัฒนา ก่อนข้าราชการประเภทอื่น การกำหนดกลุ่มหรือตัวบุคคล ที่จะเข้ารับการพัฒนานั้น ถ้ากำหนดตามสะดวก เช่น เป็นผู้ที่ไม่มีเวลารับการพัฒนา มากกว่าคนอื่น ๆ ก็ไม่ใช่ การกำหนดที่ถูกต้องว่าเขาเป็นผู้ที่มีปัญหาเร่งด่วนกว่าผู้อื่นจริง ๆ จึงควรใช้วิธีการช่วยกำหนดคือทำการศึกษาเปรียบเทียบคนเหล่านี้ แล้วเลือกเอา มา แต่ผู้ที่มีลักษณะสมควรที่จะเข้ารับการพัฒนาเท่านั้น การพัฒนาจึงจะ

ไม่สูญเปล่า หรือกำหนดลักษณะที่จะพัฒนาให้ตรงกับลักษณะที่ยังขาดอยู่ในผู้ที่พร้อมจะรับการพัฒนา เป็นต้น ซึ่งการกำหนดนี้ ถ้าจะทำให้ได้ผลน่าเชื่อถือที่สุดก็ต้องอาศัยวิธีการวิจัยเปรียบเทียบตามหลักวิชาการ คำถามต่อไปคือ

(๒) จะต้องพัฒนาอะไรในบุคคลเหล่านี้จึงจะเกิดพฤติกรรมตามความต้องการ คำถามนี้คงจะแปลกอยู่บ้าง สำหรับนักพัฒนาโดยทั่วไป ได้กล่าวแล้วว่าจุดมุ่งหมายของการพัฒนาข้าราชการคือ ต้องการให้ข้าราชการมีพฤติกรรมของพลเมืองดี เอื้อต่อการพัฒนาประเทศ และมีพฤติกรรมของข้าราชการที่ดี แต่การจะให้ได้มาซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้จะฝึกที่พฤติกรรมโดยตรงเช่นนั้นหรือ การฝึกพฤติกรรมอย่างเดียวจะทำให้คนกลายเป็นหุ่นยนต์ ประพฤติปฏิบัติไปตามที่เคยฝึกมาอย่างไม่เหมาะสมกับกาลเทศะ และอาจทำให้เกิดผลเสียหลายได้มาก ฉะนั้นจึงต้องฝึกที่จิตใจ ให้รู้เหตุรู้ผลว่าเวลาไหนควรปฏิบัติอย่างไร จึงจะเกิดประโยชน์ต่อผู้อื่น และต่อส่วนรวม เมื่อข้อสรุปพุ่งมาที่ลักษณะทางจิตใจ ก็จะต้องกำหนดว่า จะต้องพัฒนาทางจิตใจอะไรบ้างจึงจะเกิดพฤติกรรมที่น่าปรารถนาเหล่านี้ คำถามนี้เริ่มเป็นปัญหาสำหรับนักพัฒนา แต่ก็มีผู้ที่สามารถกำหนดลักษณะทางจิตใจ ที่ควรพัฒนาว่าควรจะเป็นลักษณะใดบ้างจากสามัญสำนึก และจากประสบการณ์ของตน แต่ทางวิชาการจะอาศัยการค้นคว้าวิจัย ที่ทำการวิเคราะห์พฤติกรรมชนิดหนึ่ง ๆ ในงานประเภทหนึ่ง ว่าพฤติกรรมนี้มีสาเหตุมาจากอะไรบ้าง โดยการวิจัยเปรียบเทียบผู้ที่กระทำพฤติกรรมนี้ กับผู้ที่ไม่กระทำ ซึ่งอยู่ในสภาพแวดล้อมและการถูกผลักดันจากสังคมภายนอกเท่าเทียมกัน คนที่อยู่ในสภาพแวดล้อมเดียวกันแต่กระทำต่างกันก็อาจจะศึกษาได้ว่าเขามีจิตใจที่แตกต่างกันอย่างไร เช่น คนที่มีพฤติกรรมซื่อสัตย์กับคนที่ไม่มีซื่อสัตย์ในสถานการณ์เดียวกัน คนที่มุ่มานะบากบันกับคนที่ยอมพ่ายแพ้แก่อุปสรรคอย่างง่ายดาย เป็นต้น เมื่อได้ลักษณะทางจิตใจที่คาดว่าจะจะเป็นสาเหตุของพฤติกรรมแล้ว นักวิชาการก็ยังไม่แน่ใจว่าเป็นสาเหตุที่แท้จริง ต้องทำการวิจัยเชิงทดลองพัฒนาลักษณะทางจิตใจนี้ในคนบางคน แล้วเปรียบเทียบพฤติกรรมของคนที่ถูกพัฒนา กับคนที่ไม่ได้รับการพัฒนาว่าแตกต่างกันหรือไม่ ทั้ง ๆ คนสองประเภทนี้ มีลักษณะนี้

และลักษณะอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องซึ่งเท่าเทียมกันมาแต่ก่อน ถ้าวิจัยพบว่า คนที่ถูกพัฒนากับคนที่ไม่ถูกพัฒนา มีพฤติกรรมที่พึงปรารถนาแตกต่างกัน ก็จะสามารถกล่าวได้ว่าจิตลักษณะที่พัฒนานั้น เป็นสาเหตุของพฤติกรรม นั้นจริง การวิจัยเพื่อวิเคราะห์สาเหตุของพฤติกรรมนี้ ในประเทศไทยเราก็ค ึ่งได้กระทำไว้บ้างแล้ว ดังจะได้นำมาใช้ประโยชน์ต่อไป เมื่อได้กำหนด จิตลักษณะที่ควรพัฒนา เพื่อจะนำไปสู่พฤติกรรมที่น่าปรารถนาแล้ว คำถามต่อไปก็คือ

(๓) จะมีวิธีการพัฒนาจิตลักษณะทางจิตใจแต่ละลักษณะนี้ อย่างไร โดยเฉพาะในคนกลุ่มนี้ ให้ได้ผลมากที่สุดภายในขอบเขตของเวลา และงบประมาณที่มีอยู่ การตอบคำถามนี้เป็นสิ่งที่ยากที่สุด ทั้งนี้ เพราะ



นักพัฒนาไม่มีหลักฐานที่ยืนยันได้ว่า วิธีการที่ตนเคยถูกพัฒนามา หรือวิธีการที่ตนคิดขึ้นนั้นจะให้ผลได้จริงตามต้องการ หรือเป็นวิธีที่เหมาะสมกับผู้รับ และกาลเทศะมากที่สุดที่มีอยู่ ส่วนทางด้านวิชาการนั้นได้มีการค้นคว้าทดลองวิธีการพัฒนาจิตลักษณะหนึ่ง ๆ หลายวิธี ซึ่งทำให้ทราบผลที่เกิดขึ้นว่า วิธีใดพัฒนาได้จริง และวิธีใดให้ผลดีกว่าวิธีอื่น ๆ แต่ในขณะนี้ วิชาการก็ยังมีขอบเขตความรู้ที่จำกัดคือทราบวิธีการพัฒนาจิตลักษณะบางประการเท่านั้น และมีจิตลักษณะ อีกหลายชนิดที่ยังอยู่ระหว่างการศึกษาค้นคว้า และยังไม่พบวิธีการพัฒนาที่ให้ผลที่มั่นใจได้

(๔) จะสามารถประเมินผลของการพัฒนานั้นได้อย่างไร คำถามนี้จะเป็นปัญหามาก สำหรับนักพัฒนาที่ไม่ใช้วิชาการเพราะขาดความรู้ความเข้าใจในลักษณะของผลที่เกิด และไม่มีวิธีการประเมินผลที่แจ่มชัด การพัฒนาจิตใจของบุคคลนั้น อาจให้ผลในระยะยาวมากกว่าในระยะสั้น ถ้าพัฒนาลักษณะทางจิตใจที่ไม่ครบองค์ประกอบ อาจไม่แสดงผลที่พฤติกรรม หรืออาจได้ผลที่ตรงกันข้ามกับที่คาดไว้ก็ได้ ฉะนั้น การประเมินผลจึงต้องอาศัยความรู้ความเข้าใจจิตลักษณะและพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องอย่างลึกซึ้ง ซึ่งส่วนมาก มักจะมาจากการมีหลักทางวิชาการในเรื่องนั้น ๆ นอกจากนั้น ในการวัดเพื่อประเมินผลนั้น ทางด้านวิชาการ มีเครื่องมือวัดพร้อมอยู่แล้ว ตั้งแต่ที่เริ่มทำการค้นคว้าวิจัยในเรื่องนี้ เพื่อตอบคำถามต่าง ๆ ในตอนต้นที่กล่าวมาแล้ว ซึ่งสามารถจะนำมาใช้หรือนำมาดัดแปลง เพื่อใช้ในการประเมินผลการพัฒนาได้โดยสะดวกและน่ามั่นใจ

นักพัฒนาที่มีประสบการณ์มากอาจจะสามารถคิดสถานการณ์และเกมส์สอนใจต่าง ๆ ได้มาก นอกจากนั้นยังอาจมีความสามารถในการจัดสร้างวัสดุอุปกรณ์ประกอบการฝึกอบรมที่น่าสนใจ และเร้าให้เกิดการเรียนรู้ได้มาก ถ้านักพัฒนาเหล่านี้จะเปิดโอกาสให้นักวิชาการเข้าช่วยกำหนดลักษณะที่ควรพัฒนา กำหนดหลักของวิธีการ และขั้นตอนการพัฒนา จิตลักษณะแต่ละชนิด เพื่อให้ให้นักพัฒนานำไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกิจกรรมการฝึกอบรมจิตใจ ก็จะทำให้เกิดผลที่น่ามั่นใจยิ่งขึ้น

การนำวิชาการมาใช้ในการพัฒนาบุคคล ในแนวทางที่จะพัฒนาข้าราชการไทยนี้ เพิ่งจะเริ่มขึ้นเพราะวิชาการเพิ่งจะเจริญก้าวหน้ามากพอที่จะเริ่มนำมาใช้ได้แล้วในปัจจุบัน แต่ในอดีตนั้น มักจะมีการพัฒนาคนโดยไม่อาศัยวิชาการ จึงทำให้เกิดความสูญเปล่าขึ้นได้มากมาย เช่น การพัฒนาหัวหน้า หรือผู้นำกลุ่มงานในสหรัฐอเมริกา ถ้าใช้ทฤษฎี และหลักที่ได้จากการวิจัยทางวิชาการที่เข้าช่วยเหลือแต่ผู้ที่จะได้ประโยชน์จากการพัฒนานั้นเท่านั้นเข้าโครงการ จะทำให้สามารถประหยัดเวลา และงบประมาณไปได้มากกว่าครึ่ง ซึ่งหมายถึง เงินหลายร้อยล้านเหรียญสหรัฐฯ (Fiedler, 1972, 1973)

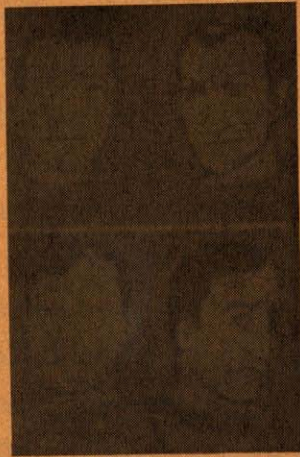
วิชาการชี้แนวทางกรพัฒนาจิตใจของข้าราชการ ไทยอย่างไรบ้าง

จากความรู้ความสามารถทางวิชาการสากลทำให้นักพฤติกรรมศาสตร์ไทย โดยเฉพาะนักจิตวิทยาไทยสามารถสร้างเครื่องมือวัดลักษณะทางจิตใจของคนไทย และทำการค้นคว้าวิจัยเพื่อกำหนดลักษณะทางจิตใจ ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของพฤติกรรมทางสังคมของคนไทย ตลอดจนทำการค้นคว้าทดลองวิธีการพัฒนาลักษณะทางจิตใจต่าง ๆ ในคนไทยซึ่งเป็นความรู้พื้นฐานที่จะตอบคำถามเกี่ยวกับ การพัฒนาข้าราชการไทยได้ การสะสมข้อความรู้ด้วยการทำการวิจัยค้นคว้าเช่นนี้ ยังได้รับการสนับสนุนน้อยในประเทศไทย จึงสมควรที่จะได้รับการสนับสนุนให้มากยิ่งขึ้น ถ้าต้องการจะให้โครงการพัฒนาบุคคลและสังคมโดยใช้วิชาการมีมากขึ้น และประสบความสำเร็จมากกว่าในปัจจุบัน

วิชาการทางพฤติกรรมศาสตร์โดยมีจิตวิทยาเป็นหลักได้ถูกนำมาใช้ในโครงการพัฒนาจิตใจของข้าราชการไทยในสามแนวความคิด การวิเคราะห์สาเหตุของพฤติกรรมบางประการ การวิจัยเพื่อสร้างหลักสูตรฝึกอบรมข้าราชการไทย และการประมวลวิธีการพัฒนาจิตใจ

การวิเคราะห์สาเหตุของพฤติกรรม

ในการศึกษาค้นคว้า เพื่อที่จะตอบคำถามว่า บุคคลที่กระทำพฤติกรรมที่น่าปรารถนา กับบุคคลที่ไม่กระทำนั้นมีลักษณะทางจิตใจที่แตกต่างกันอย่างไร ทั้งนี้ เพื่อค้นหาลักษณะทางจิตใจ ที่อาจเป็นสาเหตุของพฤติกรรมนั้น ในประเทศไทยได้มีการวิจัยเชิงเปรียบเทียบเช่นนี้อยู่จำนวนหนึ่ง ซึ่งผู้เขียนได้ประมวลและหาข้อสรุปผลการวิจัยเหล่านี้ไว้แล้ว (ดวงเดือน พันธุมนาวิน ๒๕๒๓) ซึ่งอาจสรุปได้ว่า ผู้ที่มีพฤติกรรมของ



พลเมืองดี เช่น มีพฤติกรรมซื่อสัตย์ มีพฤติกรรมที่เป็นที่ยอมรับของสังคม เป็นผู้ปฏิบัติตนอยู่ในกรอบของกฎหมายบ้านเมือง และเป็นผู้ที่ไม่ประพฤติผิดกฎระเบียบของสังคม เป็นต้น เป็นผู้ที่มีความสามารถในการใช้เหตุผลเชิงจริยธรรมสูงกว่า (ยึดกฎเกณฑ์ของกลุ่มและเห็นแก่ส่วนรวมมากกว่าเห็นแก่ตัว) มุ่งอนาคตมากกว่า (คาดการณ์ไกลและอดได้รอได้ มีจิตแกร่ง) มีสุขภาพจิตดีกว่า (วิตกกังวลน้อย) มีสติปัญญาสูงกว่า และมีทัศนคติที่ดีต่อคุณธรรม มากกว่าผู้ที่มีพฤติกรรมที่ไม่น่าปรารถนา ผลวิจัยในประเทศไทยนี้ ส่วนใหญ่เป็นการศึกษาวัยรุ่นซึ่งอาจจะใช้ได้กับผู้ใหญ่ไทยด้วย นอกจากนั้น ผลเหล่านี้ยังสอดคล้องกับผลที่พบในต่างประเทศด้วย

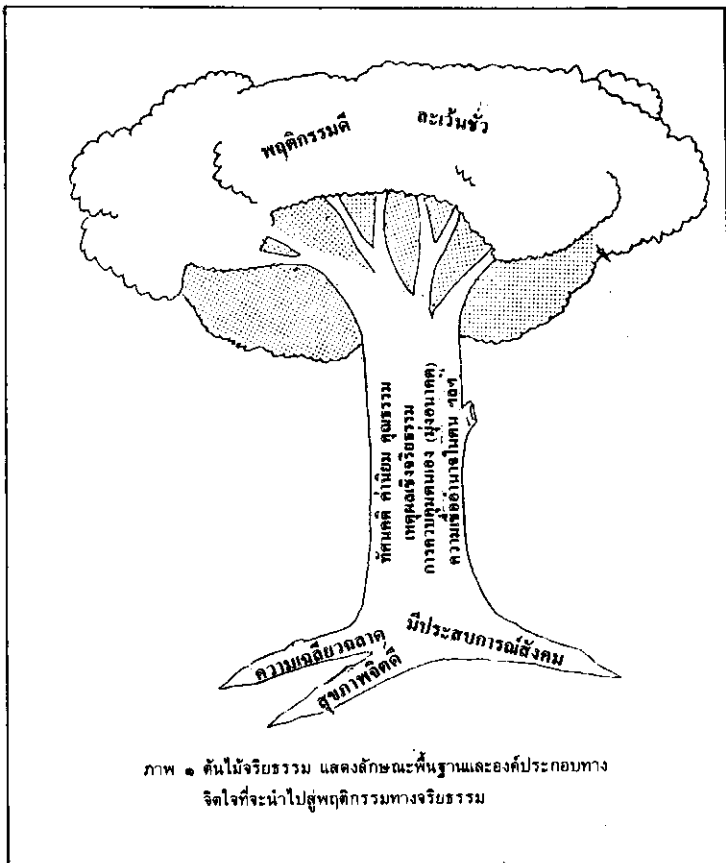
ส่วนการเปรียบเทียบผู้ที่มีพฤติกรรมที่เอื้อต่อการพัฒนาประเทศ ซึ่งในที่นี้หมายถึง พฤติกรรมการอาสาพัฒนาชุมชน พฤติกรรมการรับนวัตกรรมทางการเกษตร และพฤติกรรมการเป็นผู้นำทางการเกษตร เป็นต้น ผลปรากฏว่า นิสิตนักศึกษา และชาวชนบทไทย ที่มีพฤติกรรมที่เอื้อต่อการพัฒนาประเทศนี้เป็นผู้ที่มีเหตุผลเชิงจริยธรรมสูงกว่า (เห็นแก่ส่วนรวมมากกว่าเห็นแก่ตัว) มุ่งอนาคตมากกว่า (คาดการณ์ไกล อดได้รอได้ มีจิตแกร่ง) มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงกว่า (มุมนะบากบัน ฝ่าฟันอุปสรรค) และเชื่ออำนาจในตนมากกว่า (เชื่อว่าการกระทำของตนจะส่งผลให้ตนได้ตามต้องการ ผลที่เกิดกับตน มิได้มาจากความบังเอิญ หรือโชค

เคราะห์เท่านั้น นอกจากนั้น ยังเป็นผู้ที่มีทัศนคติที่ดีต่อพฤติกรรม หรือ คุณธรรมที่เกี่ยวข้องด้วย

ส่วนพฤติกรรมในหน้าที่การงานนั้น ยังมีการวิจัยไม่มากนัก เท่าที่พบ คือ การประมวลผลวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิภาพของครูไทย (Suvannathat, 1983) ซึ่งสรุปได้ว่าครูที่ดีที่สามารถสอนเด็กให้มีความรู้ความสามารถสูง จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ในอาชีพ สามารถทางการสอน มีมนุษยสัมพันธ์ และมีพฤติกรรมทางจริยธรรมที่เหมาะสม นอกจากนั้น การวิจัยบางเรื่อง ยังแสดงว่าครูไทยยังมีประสิทธิภาพจำกัด สืบเนื่องจากลักษณะที่เป็นระบบราชการในโรงเรียน ทำให้บรรยากาศในโรงเรียนไม่เอื้อต่อการที่ครูจะใช้ความพยายามอย่างได้ผลดีเท่าที่ควร ต่อมาได้มีผู้วิจัยลักษณะของครูที่นักเรียนมีธรรมจริยาสูง (บุญกอบ วิสมิตะนันท์ ๒๕๒๗) จำนวน ๕๐๐ กว่าคน ปรากฏว่า ครูประถมศึกษาที่มีเด็กที่ติกว่านี้ เป็นผู้ที่มีความรู้เกี่ยวกับวิธีอบรมสั่งสอนเด็กมากกว่า เป็นผู้ที่มีทัศนคติที่ดีต่อเด็ก และเด็กมีทัศนคติที่ดีต่อครู (ต่างรักใคร่พอใจ และสนิทสนมยอมรับซึ่งกันและกัน) มากกว่า นอกจากนั้น ครูเหล่านี้ยังเป็นผู้ที่มีจริยาสูงกว่า ครูที่มีเด็กที่ด้อยทางจิตใจมากกว่าด้วย แต่ผลที่พบนี้ก็ยังไม่สามารถจะยืนยันถึงสาเหตุ และผลในเรื่องนี้ได้

แม้จะได้แบ่งพฤติกรรมของข้าราชการเป็น ๓ ประเภท เพื่อสะดวกในการค้นหาผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องมาเป็นพื้นฐานการตอบคำถามเกี่ยวกับการพัฒนานั้น แต่พฤติกรรมทั้งสามประเภทที่กล่าวนี้คือ พฤติกรรมความเป็นพลเมืองดี พฤติกรรมที่เอื้อต่อการพัฒนาประเทศ และพฤติกรรมในหน้าที่ราชการนั้น ต่างก็มีจุดร่วมกันที่พฤติกรรมทางจริยธรรม ซึ่งหมายถึงพฤติกรรมการทำความดี ละเว้นชั่วในกาลเทศะต่าง ๆ ทั้งในหน้าที่และนอกหน้าที่ พฤติกรรมทางจริยธรรมนี้จะเกิดในผู้ที่มีพื้นฐานทางจิตใจที่ครบถ้วนหลายประการ ดังเช่น ดอก ใบ และผลของต้นไม้ จะมีมากเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับลำต้นและรากว่า มีความสมบูรณ์แข็งแรงเพียงใดเป็นสำคัญ ทางวิชาการพบว่าพฤติกรรมทางจริยธรรมขึ้นอยู่กับลักษณะทางจิตใจอย่างน้อย ๗ ประการคือ ลักษณะพื้นฐานทางจิตใจ ๓ ประการ และองค์

ประกอบของพฤติกรรมทางจริยธรรมอีก ๔ ประการ ดังในภาพ ๑ และ
 อาจอ่านรายละเอียดได้จากตำรา (ดวงเดือน พันธมนาวิน ๒๕๒๔) และ
 จุลสารคู่มือครูในการปลูกฝังจริยธรรมแก่นักเรียน (ดวงเดือน พันธมนาวิน
 ๒๕๒๖)



ลักษณะทางจิตใจที่เป็นแกนกลาง

จากการวิเคราะห์พฤติกรรมสามประเภทคือ พฤติกรรมของ

พลเมืองดี พฤติกรรมที่เอื้อในการพัฒนาประเทศ และพฤติกรรมในหน้าที่ราชการ และจากการวิเคราะห์พฤติกรรมทางจริยธรรมโดยทั่วไปพบว่า มีลักษณะทางจิตใจที่เป็นแกนกลางของพฤติกรรมประเภทต่าง ๆ และมีความสำคัญเด่นชัดมีอย่างน้อย ๘ ลักษณะ คือ

๑. เหตุผลเชิงจริยธรรม (เห็นแก่ตัว เห็นแก่พวกพ้อง หรือเห็นแก่ส่วนรวม ประเทศชาติ และมนุษยชาติ)

๒. ความเชื่ออำนาจในตน (เชื่อว่าผลที่เกิดกับตนส่วนใหญ่เป็นเพราะการกระทำของตนเอง มากกว่าจะเกิดจากความบังเอิญ โชคเคราะห์ หรือสิ่งศักดิ์สิทธิ์ลบล้าง)

๓. ความมุ่งมั่นอนาคต มากกว่ามุ่งปัจจุบัน (รู้จักคาดการณ์ไกล สามารถอดใจรอได้ มีจิตแกร่ง)

๔. ทักษะหน้าที่ต่อพฤติกรรมที่สังคมปรารถนา และต่อคุณธรรม ค่านิยมต่าง ๆ ต่อการทำงานในหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพสูง (การมองเห็นคุณประโยชน์ของพฤติกรรม หรือคุณธรรมนั้นเกิดความพอใจ และมีความพร้อม ที่จะกระทำพฤติกรรม หรือยึดคุณธรรมนั้นเป็นหลัก)

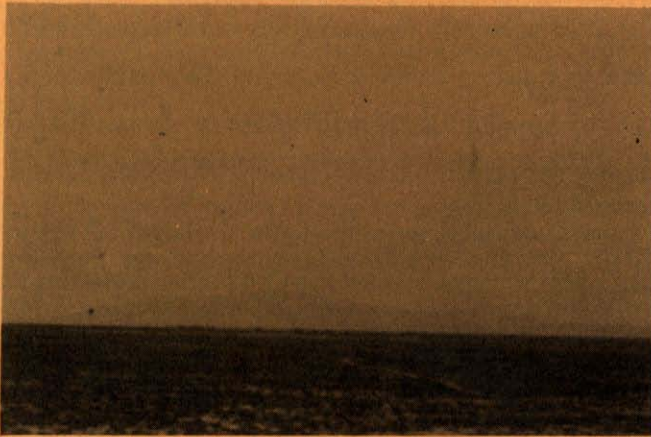
๕. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง ยอมรับที่จะแก้ปัญหาที่มานะบากบั่น ผ่าฟันอุปสรรค ทำงานหรือแก้ปัญหาจนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของตน

๖. สติปัญญาดี (มีความเฉลียวฉลาด รับรู้สิ่งที่เกิดขึ้นได้ถูกต้องแม่นยำ รู้จักคิดแบบนามธรรม นอกเหนือจากการคิดแบบรูปธรรม สามารถคิดแบบอเนกนัย และอเนกนัยด้วย)

๗. ประสบการณ์ทางสังคมสูง (ได้รู้ได้เห็นเกี่ยวกับสภาพการดำเนินชีวิต อุปสรรค และปัญหาความอยาก ความต้องการของคนประเภทต่าง ๆ ในสังคม ตลอดจนจนสภาพแวดล้อมทั้งทางกายภาพ และทางสังคมของคนเหล่านี้ เพื่อให้ทราบว่าการกระทำของตน จะส่งผลกระทบต่อทั้งทางดีและทางที่ไม่ดี แก่ผู้อื่นได้อย่างไรบ้าง)

๘. สุขภาพจิตดี (มีความวิตกกังวลแต่น้อย หรือมีอยู่ในปริมาณที่เหมาะสมกับเหตุการณ์)

สุขภาพจิตนี้เป็นสิ่งสำคัญเป็นตัวที่จะทำให้จิตลักษณะอื่น ๆ เกี่ยวข้องกับการเกิดพฤติกรรมของบุคคลได้มาก ถ้าสุขภาพจิตของบุคคลดี แต่ถ้าสุขภาพจิตเสื่อมแม้คนที่มีเหตุผลเชิงจริยธรรมสูงและมุ่งอนาคตสูง ก็อาจจะกระทำพฤติกรรมที่ไม่น่าปรารถนาได้มากสุขภาพจิตของบุคคลนี้ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับสภาพชีวิตการทำงาน การได้รับความยุติธรรมในการถูกลงโทษและให้รางวัลของหัวหน้างานและกฎระเบียบของที่ทำงานมาก



ฉะนั้น จึงควรตระหนักว่า การพัฒนาจิตใจของบุคคลแม้จะกระทำในหลายด้าน แต่ก็ยังอาจจะไม่เพียงพอที่จะทำให้เกิดพฤติกรรมที่น่าปรารถนาในข้าราชการได้ ถ้าข้าราชการยังมีสุขภาพจิตเสื่อมจากสภาพการทำงานอยู่มาก จึงต้องมีการพัฒนาพฤติกรรม การใช้อำนาจของหัวหน้า ปรับปรุงกฎระเบียบให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติ สดกฎเกณฑ์ที่ออกมาเพื่อป้องกันการทุจริตจนเกินขอบเขต เพราะบุคลากรจะมีจิตใจสูงขึ้นแล้ว นอกจากนั้นยังควรสร้างค่านิยมของการทำงาน เพื่อมุ่งให้เกิดผลงานที่มีคุณภาพสูง โดยให้การสนับสนุนส่งเสริมบุคคล และกลุ่มคนที่มีลักษณะมุ่งงาน และมีผลงานดีอย่างเต็มที่ด้วย

การกำหนดจิตลักษณะที่ควรพัฒนาในข้าราชการ ไทย

ลักษณะทางจิตใจ ๘ ประการ ที่เป็นแกนกลางของพฤติกรรมที่ได้เสนอไปแล้วนั้น นอกจากนั้น ลักษณะเหล่านี้ยังอาจสำคัญต่อคนในชาติอื่น ๆ ด้วย ดังที่ได้กล่าวแล้วว่า ผลวิจัยในประเทศไทย มีความสอดคล้องกับผลวิจัยในต่างประเทศด้วย ส่วนจำนวนจิตลักษณะ ซึ่งขณะนี้มียู่เพียง ๘ ประการ ก็อาจจะเพิ่มขึ้นอีกได้ถ้ามีผลการวิจัยเพิ่มเติมไปจากนี้

ในการพัฒนาบุคคลกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งนั้น นักพัฒนาที่ไม่ใช่วิชาการ มักจะไม่มีกรอบ หรือขอบเขตในการตัดสินใจและมักจะเลือกจิตลักษณะที่จะพัฒนาอย่างขาดเหตุผลสนับสนุนมากเท่าที่ควร แต่ในการพัฒนาข้าราชการไทยนี้ผู้เขียนขอเสนอกรอบอันประกอบด้วยจิตลักษณะที่เป็นแกนกลาง ๘ ลักษณะ เพื่อเป็นจุดเริ่มต้น กล่าวคือ ถ้าจะพัฒนาจิตลักษณะของข้าราชการไทยแล้ว ควรพัฒนาลักษณะที่อยู่ภายใน ๘ ประการ ไม่นอกเหนือไปจากนี้ ส่วนการจะพัฒนาข้าราชการประเภทหนึ่ง ๆ ก็ไม่จำเป็นจะต้องพัฒนาจิตใจทั้ง ๘ ประการไปพร้อมกันหมด เพราะอาจจะไม่มีความจำเป็นที่จะต้องทำเช่นนั้น จิตลักษณะทั้ง ๘ ประการนี้ ตามหลักวิชาการแล้ว จะพัฒนาเองในบุคคลที่มีสภาพร่างกายและจิตใจที่ปกติ เกิด เติบโต และทำงานในสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาทางจิตพอสมควร ฉะนั้น ในกรณีที่มีผิดปกติเท่านั้น ที่จิตลักษณะเหล่านี้จะยังไม่พัฒนาไปถึงจุดสมบูรณ์เท่าที่ควร

ดังนั้น ในการกำหนดลักษณะทางจิตใจที่ควรพัฒนาในข้าราชการกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง หรือประเภทหนึ่ง จึงควรจะศึกษาว่าข้าราชการประเภทนั้นมีลักษณะใดที่ยังอาจพัฒนาให้สมบูรณ์อยู่แล้ว จะเห็นได้ว่าการคาดว่า

จะกำหนดหลักสูตรและกิจกรรมการฝึกอบรม ขึ้นมาชุดหนึ่งที่จะใช้ได้กับข้าราชการทุกประเภทนั้นจึงไม่ถูกหลักวิชาการ นอกจากจะพบว่า มีลักษณะทางจิตใจ ๒-๓ ลักษณะที่ยังไม่สมบูรณ์ในข้าราชการไทยทุกประเภท ซึ่งในกรณีนี้ก็คงหมายถึงคนไทยทั้งประเทศนั่นเอง ผลเช่นนี้คงจะพบได้ไม่ยาก ฉะนั้น จึงควรวางหลักสูตรกลางในการพัฒนาจิตใจข้าราชการ ๘ ด้าน แต่ในข้าราชการประเภทหนึ่ง ๆ นั้น ควรหยิบยกเพียงบางด้านใน ๘ ด้านนี้มาพัฒนา และอาจเป็นด้านที่ซ้ำกับที่ใช้พัฒนาข้าราชการกลุ่มอื่น หรือเป็นด้านที่ต่างกันออกไปก็ย่อมได้ ทั้งนี้ ควรขึ้นอยู่กับผลการวิจัยเปรียบเทียบข้าราชการประเภทต่าง ๆ โดยสุ่มตัวอย่างจากข้าราชการส่วนใหญ่เสียก่อน

การตอบคำถามในการพัฒนาบุคคลว่าควรที่จะพัฒนาข้าราชการใหม่หรือข้าราชการที่เป็นหัวหน้าระดับกลางโดยพัฒนาจิตลักษณะใดบ้างนั้น จะต้องทำการวิจัยประกอบการฝึกอบรมนั้น ๆ ด้วย ทั้งนี้เพราะการกำหนดจิตลักษณะที่จะต้องพัฒนานั้น ผู้ดำเนินการไม่อาจจะใช้หลักอื่นในการกำหนดได้อย่างมั่นใจ เพราะต้องการทราบว่าคนเหล่านี้เขาขาดลักษณะอะไรบ้าง เป็นสำคัญ ส่วนการกำหนดจากหน้าที่การงาน หรือจากสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน หรือจากพฤติกรรมทางด้านลบบางประการก็เป็นเพียงการกำหนดลักษณะที่ควรจะมี (ซึ่งในที่นี้ได้ใช้หลักการวิเคราะห์พฤติกรรมกำหนดไว้แล้ว ๘ ด้าน) แต่ข้าราชการเหล่านี้ ส่วนใหญ่อาจมีบางลักษณะที่จำเป็นอยู่บ้างแล้วก็ได้ แต่ไม่ครบถ้วน ถ้าไปพัฒนาซ้ำก็เกิดการสูญเปล่าได้มาก จึงควรเลือกพัฒนาแต่ลักษณะที่ขาดไปซึ่งจำเป็นจริง ๆ เท่านั้น

วิธีการพัฒนาลักษณะทางจิตใจ

ลักษณะทางจิตใจที่เป็นแกนกลางทั้ง ๘ ประการที่กล่าวไปแล้วนี้ ได้มีการศึกษาค้นคว้าหาแนวทางการพัฒนาแต่ละลักษณะทั้งในประเทศ ไทยและต่างประเทศมาบ้างแล้ว ที่ยังไม่สมบูรณ์คือจะต้องปรับเนื้อหาและ กิจกรรมให้เหมาะสมกับผู้ที่เข้ารับการพัฒนาแต่ละกลุ่มเสียก่อน ซึ่งจะ ต้องกระทำในการประชุมปฏิบัติการต่อไป ส่วนเครื่องมือวัดเพื่อการวิจัย และประเมินผลการพัฒนาก็มีต้นแบบจากการวิจัยทางวิชาการที่กล่าวไป แล้วซึ่งจะต้องนำแบบวัดเหล่านี้มาปรับปรุงให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้ที่จะถูกวัด เฉพาะกลุ่มต่อไปด้วย

ในส่วนนี้จะได้นำเอาวิธีการพัฒนาจิตลักษณะต่าง ๆ มากกล่าวไว้พอ สังเขปและให้เอกสารอ้างอิงแก่ผู้ที่ต้องการจะศึกษาค้นคว้าต่อไป

วิธีการพัฒนาเหตุผลเชิงจริยธรรม

วิธีการพัฒนาบุคคลให้ลดความเห็นแก่ตัว และเห็นแก่พวกพ้องโดย เพิ่มความสำคัญของส่วนรวม สังคม ประเทศชาติ และมนุษยชาติ มีหลาย วิธีคือ



- (ก) ใช้บทเรียนด้วยตนเอง (โกศล มีคุณ ๒๕๒๔)
- (ข) ใช้การอภิปรายเป็นกลุ่ม (สกล เทียงแท้ ๒๕๒๔)
- (ค) ใช้การแสดงบทบาท เพื่อรับทราบเหตุผลที่สูงกว่าที่ตนใช้อยู่เดิม หนึ่งชั้น (ดูประมวลวิธีการจากต่างประเทศในดวงเดือน พันธุมนาวิ ๒๕๒๔ หน้า ๖๓-๖๗)
- (ง) พัฒนาไปพร้อมกับให้ความรู้ (Jodoin & Sampson, 1982)
- (จ) พัฒนาระรยากาศทางสังคมให้มีความยุติธรรมและเสมอภาค เช่นในคุก ในโรงเรียน (Kohlberg, 1976) ก็จะสามารถส่งผลกระทบไปยังจิตใจได้โดยตรง
- (ฉ) การพบปะพูดคุยอธิบาย เหตุผลและกระตุ้นการอภิปราย ทั้งแก่เด็กในครอบครัว หรือแก่ข้าราชการในหน่วยงาน ก็จะช่วยให้เกิดการยอมรับเหตุผลที่สอดคล้องกัน และแสดงถึงการทำงานเพื่อหน่วยงาน และเพื่อประเทศชาติ มากกว่าจะทำเพื่อตนเอง หรือพวกพ้องส่วนน้อย ฯลฯ

วิธีพัฒนาความเชื่ออำนาจในตน

วิธีพัฒนาให้บุคคลเชื่อในผลแห่งการกระทำของตนว่าทำดีได้ดีทำชั่วได้ชั่ว โดยลดความเชื่อว่ามีผลต่าง ๆ ที่เกิดกับตนทั้งผลดี และผลร้ายเกิดจากความบังเอิญ หรือโชคเคราะห์แต่เพียงอย่างเดียว วิธีฝึกอาจทำได้หลายวิธี เช่น (ก) ฝึกการรับรู้ผลแห่งความพยายาม (รัตนา ประเสริฐสม ๒๕๒๖) ในการรักษาสุขภาพอนามัย (ข) สร้างสภาพแวดล้อมที่ยุติธรรมและเสมอภาค โดยให้รางวัลและลงโทษบุคคลตามปริมาณ และคุณภาพของการกระทำของเขา จนทำให้บุคคลสามารถทำนายและควบคุมปริมาณของรางวัลและโทษที่ตนจะได้รับได้ ระเบียบราชการที่ชัดเจนคือ การกำหนดสัดส่วนของจำนวนผู้ที่จะได้รับเงินเดือนขึ้นสองขั้นในแต่ละหน่วยงาน ควรเพิ่มรางวัลประเภทอื่นแก่พฤติกรรม ซึ่งก็มีอยู่บ้าง เช่น ค่าล่วงเวลา ค่าตรวจข้อสอบ หรือ ค่าพิจารณาผลงานทางวิชาการ เป็นต้น เงินโบนัส

ปลายปีตามประสิทธิภาพงาน ก็ช่วยเพิ่มความเชื่ออำนาจในตน และในกลุ่มของตนได้มาก

วิธีพัฒนาลักษณะมุ่งอนาคต

วิธีพัฒนาให้บุคคลรู้จักที่จะคาดถึงสิ่งที่จะเกิดกับตนในอนาคต อันเนื่องจากการกระทำ หรือการงดเว้นกระทำของตนในปัจจุบัน รู้จักเปรียบเทียบ ผลที่จะเกิดในปัจจุบันกับผลที่จะเกิดในอนาคต และมองเห็นความสำคัญของผลในอนาคตมากกว่าผลในปัจจุบัน ก็ต้องฝึกหัดให้มีจิตแกร่ง บังคับตัวบังคับใจตนให้อดได้รอได้ วิธีฝึกอาจทำได้ดังนี้ (ก) ฝึกอดได้รอได้ในการใช้จ่ายเงิน การรับประทานอาหารและการบำบัดความต้องการต่าง ๆ (รัตนา ประเสริฐธสม ๒๕๒๖) (ข) ให้ได้ทราบเรื่องราวที่เกิดขึ้นจริง ๆ ของผู้ที่รู้จักอดได้รอได้ และได้รับประโยชน์ที่ยิ่งใหญ่กว่าในอนาคต

วิธีพัฒนาทัศนคติและค่านิยม

วิธีสร้างความชอบ ความพอใจและความพร้อมในการที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการเพื่อประชาชน และเพื่อประเทศชาติโดยส่วนรวม ทัศนคติในระดับนี้อาจเกิดขึ้นเองในบุคคลที่เชื่อในผลแห่งการกระทำของตน มีเหตุผลเชิงจริยธรรมสูงและมุ่งอนาคตสูง ฉะนั้นการเสริมสร้างทัศนคติต่อการปฏิบัติราชการอย่างเต็มความสามารถ จึงเป็นการพัฒนาจิต ลักษณะเหล่านี้ในสภาพแวดล้อมที่เป็นงานราชการนั่นเอง กล่าวคือ จะต้องสร้างความเชื่อว่างานราชการ จะส่งผลอะไรบ้างทั้งต่อตนเอง พวกพ้อง และส่วนรวม และผลเหล่านี้มีคุณค่า มีประโยชน์(หรือโทษ) และมีความสำคัญเพียงใด การสร้างเสริมทัศนคติอาจทำได้หลายวิธี เช่น (ก) ใช้ผู้ชักจูงที่น่าเชื่อถือมาทำการชักจูง (ข) ชี้ให้เห็นโทษหรืออันตรายจากการไม่กระทำ (ค) ให้รางวัลและลงโทษเพื่อให้ได้รับประสบการณ์ตรง (ง) มีตัวแบบที่ได้รับรางวัลหรือลงโทษเพื่อให้เกิดการเลียนแบบ นอกจากนั้นทัศนคติยังเกิดจากการยอมรับคุณธรรมและค่านิยมของสังคมมาเป็นของตน จึงมีวิธีพัฒนาค่านิยมในบุคคลคือ (จ) วิธีกระจ่างค่านิยม ซึ่งมีผู้นำมา ทดลองใช้ใน

ประเทศไทยอยู่บ้าง วิธีนี้คือการกระตุ้นให้ผู้ถูกพัฒนาลดความสับสนทางความคิดเกี่ยวกับสิ่งที่มีความสำคัญในชีวิตของตนว่ามีที่ด้าน อะไรบ้าง และสิ่งใดมีความสำคัญในลำดับใด ซึ่งจะนำไปสู่การตัดสินใจ และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในที่สุด วิธีนี้เน้นที่เนื้อหาของค่านิยมต่าง ๆ และไม่มีทิศทางในการพัฒนาความคิด เหตุผลหรือค่านิยมไปในทิศทางใดโดยเฉพาะแต่ผู้พิจารณามีอิสระที่จะเลือกทิศทางของตนเอง ซึ่งต่างกับวิธีการพัฒนาเหตุผลเชิงจริยธรรมของโคลเบอร์ก ซึ่งกำหนดโครงสร้างทางความคิดและเหตุผลบังคับการพัฒนาให้ไปในทิศทางเดียว เน้นแต่หลักหรือประเภทของเนื้อหา มากกว่าจะเน้นที่เนื้อหาโดยละเอียด ฉะนั้นการพัฒนาเหตุผลเชิงจริยธรรม จึงชี้แนวทางการตัดสินใจกระทำ ที่อาจจะพิจารณาประเมินได้ว่าเป็นการกระทำที่ถูกต้องหรือเหมาะสมมากเพียงใดได้ ในขณะที่วิธีกระจ่างค่านิยมมิได้กำหนดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้เป็นไปในทิศทางที่เหมาะสมยิ่งขึ้น (Stewart, J.S., 1975, 56(10), 684-688) วิธีการทั้งสองที่กล่าวนี้ได้ถูกนำมาใช้พัฒนาเยาวชนในโรงเรียนมากและมีผู้ประเมินประสิทธิภาพของหลักสูตรการฝึกอบรมเอาไว้ในการวิจัยถึง 56 เรื่อง ผลปรากฏว่า การสอนค่านิยมด้วยวิธีกระจ่างค่านิยมให้ผลดีเพียง 21 เปอร์เซ็นต์เท่านั้น ในขณะที่การสอนแบบพัฒนาเหตุผลเชิงจริยธรรม ให้ผลในผู้ฝึกถึง 81 เปอร์เซ็นต์ (Leming, 1981)

วิธีพัฒนาแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

หมายถึงการส่งเสริมให้บุคคลยอมรับปัญหาที่เกิดขึ้น มีความตั้งใจจริงที่จะแก้ปัญหา วางเป้าประสงค์ และวิธีการแก้ปัญหาที่เหมาะสมกับระดับความรู้ความสามารถของตนและมีความมุ่งมั่นมากนั้น พันธุ์อุปสรรคเพื่อไปสู่เป้าประสงค์นั้น (ก) ได้มีการกระตุ้นแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในเด็กไทยด้วยวิธีเล่นิทานที่ตัวเองมีพฤติกรรมใฝ่สัมฤทธิ์สูง เพื่อให้เด็กเลียนแบบพบว่าได้ผลดีต่อพฤติกรรมการเล่นเกมส์แก้ปัญหาที่ยาก (สุขสมร ประพัฒน์ทอง ๒๕๒๑) และพฤติกรรมการแปร่งฟันของเด็ก (สุขสมร ประพัฒน์ทอง และคณะ ๒๕๒๖) (ข) ส่วนการกระตุ้นแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ใน

นักธุรกิจต่างประเทศ ก็พบว่าได้ผลดีต่อกิจการงานของบริษัทมากทั้งในสหรัฐอเมริกา เม็กซิโก เกาหลีและอินเดีย (McClelland, & Winter, 1971)

วิธีพัฒนาประสบการณ์ทางสังคม

ได้มีการทดลองพัฒนาความสามารถสวมบทบาททางสังคม ตามทฤษฎีของแซลแมน และตามอน โดยการฝึกให้รู้จักคิดและเข้าใจความรู้สึกนึกคิดของตนเอง โดยลดการคิดที่ยึดตนเองเป็นศูนย์กลางในชั้นแรกพยายามเข้าใจว่าคนอื่นอาจคิดแตกต่างไปจากตนได้อย่างไร ชั้นต่อมาคิดว่าคนอื่นจะคิดเกี่ยวกับตัวเราอย่างไร ชั้นต่อไปคิดว่าคนอื่นจะคิดว่าเราคิดถึงเขาอย่างไร และฝึกซึ่งชั้นทุกที่ (โกศล มีคุณ ๒๕๒๔) ผลปรากฏว่าวิธีนี้สามารถฝึกนักเรียนชั้นประถมปีที่ ๕ ทางด้านนี้ให้พัฒนาชั้นได้ และในหมู่ผู้ที่มีความพร้อมทางด้านสติปัญญา และสุขภาพจิตเมื่อฝึกการสวมบทบาททางสังคมเพียงอย่างเดียว เหตุผลเชิงจริยธรรมของเด็กเหล่านี้ก็พัฒนาขึ้นเองโดยอัตโนมัติด้วย นอกจากนี้ การพัฒนาประสบการณ์ทางสังคมยังอาจกระทำได้โดยการทัศนศึกษา และรับรู้รับทราบสภาพการดำรงชีวิตและสภาพการทำงานของคนอาชีพต่าง ๆ

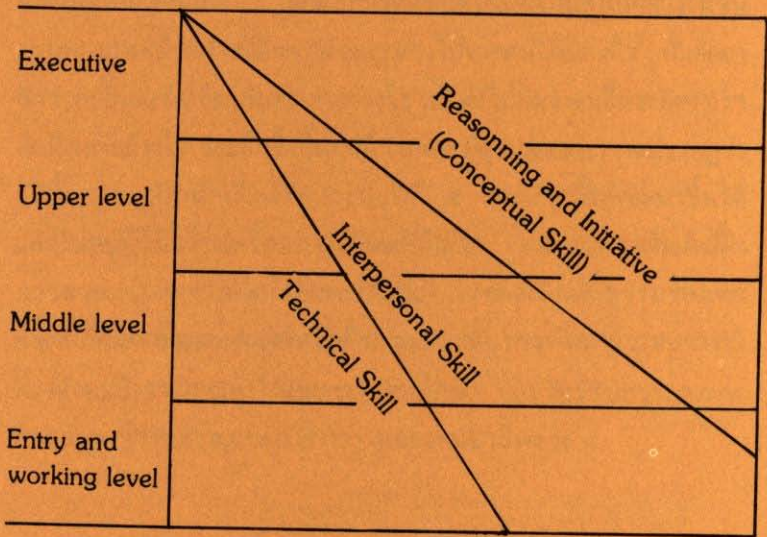
วิธีพัฒนาสติปัญญา

สติปัญญาหมายถึง ความสามารถที่จะรับรู้และเข้าใจสิ่งแวดล้อมรอบตัวได้อย่างลึกซึ้งและเป็นนามธรรมมากขึ้นทุกที ได้มีผู้ทำการพัฒนาความสามารถในการรู้การคิดตามทฤษฎีของเพียเจท์ ให้แก่เด็กอายุ ๗-๘ ขวบ ให้มีความสามารถในระดับการคิดแบบรูปธรรมที่สมบูรณ์ (จรรยา สุวรรณทัต และคณะ ๒๕๑๙) สติปัญญาเป็นลักษณะของบุคคลที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาลักษณะทางจิตใจอื่น ๆ ที่กล่าวมาแล้วเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะลักษณะเหตุผลเชิงจริยธรรมและการหยั่งลึกทางสังคม

สรุป

ในบทความนี้ ได้ให้ความรู้ทางวิชาการในการกำหนดจิตลักษณะที่สำคัญต่อพฤติกรรมของข้าราชการไทยไว้ ๘ ลักษณะ พร้อมทั้งประมวลวิธีการพัฒนาลักษณะส่วนใหญ่ไว้ด้วย นอกจากนั้นยังได้เสนอแนะวิธีการกำหนดจิตลักษณะที่ควรจะพัฒนาในข้าราชการแต่ละประเภทโดยใช้วิธีการวิจัยเปรียบเทียบ ส่วนรายละเอียดในหลักสูตรการฝึกอบรมจิตใจของข้าราชการ และการกำหนดกิจกรรมประกอบการฝึกอบรม ตลอดจนงานการสร้างเครื่องมือวัดเพื่อการวิจัยและการประเมินผลโครงการ จะต้องกระทำกันในโอกาสต่อไป

Model for Management Training Course



บทบาทผู้บังคับบัญชาในการพัฒนา ผู้ใต้บังคับบัญชา

คนจัดว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุดในองค์การ การพัฒนาคนจึงเป็นสิ่งสำคัญที่สุดซึ่งแนวคิด เทคนิค และวิธีการในการพัฒนา ก็กระทำได้หลายรูปแบบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บังคับบัญชาจัดเป็นตัวจักรที่สำคัญยิ่งในการที่จะทำให้การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาประสบผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพสูงสุด

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนสำนักงาน ก.พ. ได้พิจารณาเห็นว่าผู้บริหารชั้นนำของประเทศหลายท่านที่ประสบความสำเร็จเป็นอย่างสูงในด้านนี้ ทั้งที่อยู่ในวงงานราชการ รัฐวิสาหกิจ และธุรกิจเอกชน ซึ่งสมควรที่จะได้รวบรวมแนวความคิดและวิธีการที่ท่านเหล่านั้นใช้มาเป็นแนวทาง เผยแพร่ให้เป็นประโยชน์แก่วงการฝึกอบรม และพัฒนาคนของประเทศ จึงได้พิจารณาคัดเลือกผู้ที่เหมาะสม มีชื่อเสียงและผลงานดีเด่นในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ประกอบทั้งเป็นผู้ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความรัก ความเคารพและศรัทธาเชื่อถือ เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปในวงการทั้งส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และธุรกิจเอกชน จำนวน ๑๐ ท่าน โดยทุกท่านได้กรุณาให้สัมภาษณ์ ซึ่งอาจนำมาสรุปเป็นข้อมูลเกี่ยวกับแนวความคิด และวิธีการที่แต่ละท่านใช้ในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาดังต่อไปนี้

ดร.อุกฤษ มงคลนาวิน
ประธานรัฐสภา



“ผู้บังคับบัญชาที่จะสร้างหน่วยงานให้เจริญ ไม่ใช่ผู้มีตำแหน่งในการเป็นผู้บังคับบัญชาอย่างเดียว แต่ต้องมีลักษณะเป็นผู้นำและนักพัฒนา การเป็นผู้บังคับบัญชาที่รับผิดชอบไม่เฉพาะในการปฏิบัติงานของตน แต่รวมงานทั้งหมด และรับผิดชอบแทนผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งหมด จะต้องเป็นผู้นำทางด้านอื่น ๆ ด้วยจนเป็นที่ยอมรับในสังคม.....”

หัวใจสำคัญในการบริหารประกอบด้วย ๒ ส่วน คือ ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องสร้างให้เกิดศรัทธาต่อผู้บังคับบัญชาส่วนเทคนิคและวิธีการที่ได้ผลในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่

(๑) Put the right man to the right job

(๒) การทำงานระบบเป็นหมู่คณะ (Teamwork) จะทำในรูปคณะทำงาน สร้างผล แล้วจะเข้าที่ประชุมใหญ่ ทุกคนจะรับรู้เรื่องต่าง ๆ ของหน่วยงาน รู้สึกว่ามีส่วนร่วม มีความภาคภูมิใจ มั่นใจเพื่อกระตุ้นให้มีผลทางปฏิบัติ

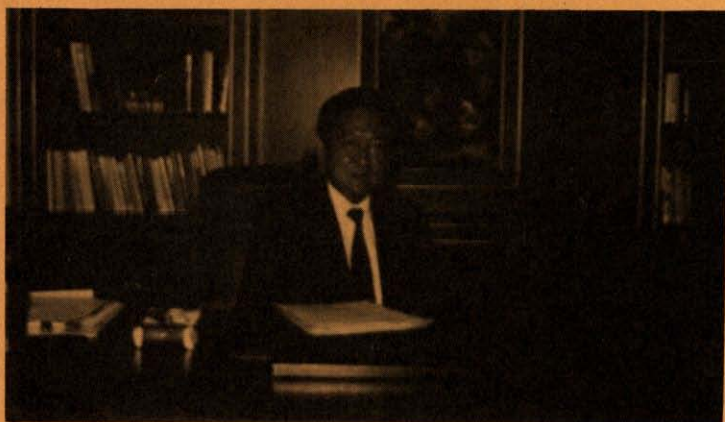
(๓) ยึดความรู้ความสามารถเป็นเกณฑ์ เคล็ดลับที่สำคัญในการทำ งานใช้การทำงานเป็นทีม และมีผู้นำที่มีมือถึงใจถึง และมีบารมี มือถึง

คือเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ เป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา มีประสบการณ์ ใจถึง คือกล้าที่จะตัดสินใจ กล้าวินิจฉัย และรับผิดชอบต่อ งานที่ได้ตัดสินใจแล้ว มีบารมี คือ เป็นคนที่ทำดี มีความยุติธรรมเป็นที่ยอมรับของสำนักงานและสังคม

การพัฒนาข้าราชการบ้านเราอยากให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เต็มที่ ซึ่งต้องขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชา และการนำความเป็นธรรมมาใช้จริงในราชการ

ดร.อำนาจ วีรวรรณ

ประธานกรรมการบริหารธนาคารกรุงเทพ



“ผู้บังคับบัญชา เป็นผู้ที่ได้บังคับบัญชามองเห็นตลอดเวลาเพราะฉะนั้นหนีไม่พ้นที่จะเป็นบุคคลตัวอย่าง... ต้องมีการวางกรอบที่เหมาะสม มีการใช้ทั้งพระเดชและพระคุณ การที่ผู้บังคับบัญชาจะทำให้ลูกน้องรักก็ไม่ใช่ง่าย การเป็นพ่อพระก็อาจไม่เป็นผลดีต่อหมู่คณะหรือไม่เป็นไปตามสภาพที่เหมาะสม.”

การพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา มีการอบรมสั่งสอนเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน (On-the-Job-Training) ซึ่งต้องมี conscious effort ของผู้บังคับบัญชา และการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ (Training) โดยฝึกอบรมเองหรือส่งไปฝึกหรือเรียนข้างนอก

บทบาทของผู้บังคับบัญชา จะต้องเป็นบุคคลตัวอย่าง มีการปกครองที่ดี มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีระเบียบวินัย พัฒนาลูกน้องขึ้นมา ฝึกวิธีการทำงาน ฝึกระดับจิตใจ ความจงรักภักดีต่อหมู่คณะ

การพัฒนาคนเป็นเรื่องที่ถูกต้องคนที่มีอยู่แล้วต้องพัฒนาให้ก้าวหน้า โลกการรับคนที่มีความสามารถ มีการศึกษาก็มีโอกาสที่จะได้คนดี มีสภาพแวดล้อม บรรยากาศและสามารถสนับสนุนคนมีความคิดสร้างสรรค์ คนเก่ง

เคล็ดลับในการพัฒนาคน จะขึ้นกับสิ่งแวดล้อมเป็นสำคัญโดยเฉพาะทางด้านมนุษย์ ได้แก่ เพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ต้องพยายามสร้างสิ่งแวดล้อมที่เรียกว่า corporate culture ต้องเลือกคนอบรมคน สร้างระบบความคิด กระตุ้นให้คนแสดงความคิดเห็น สร้างให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสสัมผัสพบปะกันเสมอ ผู้บังคับบัญชาต้องเป็นนักฟังใครที่สามารถให้ความคิดที่ดีก็ต้องสนับสนุนขึ้นไป สามารถใช้กระตุ้นคนทุกระดับ คนไม่ถูกบีบบังคับ และเป็นวัฒนธรรมที่เรียกว่า search of excellent

ดร.เอกวิทย์ ณ ถลาง
อธิบดีกรมสามัญศึกษา



“ผมเชื่อในเรื่อง พลังเงียบซึ่งไม่พูดไม่จาอยู่ในคนหมู่มาก ดูเหมือนไม่มีปากมีเสียง แต่เขามีความเป็นธรรมในหัวใจ ถ้าผู้ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นพลังเงียบ เรามีคุณลักษณะที่รู้ความในใจเขาได้ว่าพอใจ-ไม่พอใจ จุดยืนอยู่ตรงไหนและมีแนวโน้มที่จะพัฒนาได้อย่างไร จะเป็นฐานสำคัญที่จะทำงานได้สำเร็จ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในทางบวกที่จะพัฒนาผู้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ โดยพยายามประเมินความรู้สึกนึกคิดของเขาโดยประสบการณ์การทำงานยังไม่รู้สึกสิ้นหวังในราชการ เพราะคนส่วนใหญ่ยังเป็นพลังเงียบอยู่เป็นปละคนแต่ยังใช้การได้ คนที่ไม่ดีเป็นส่วนน้อยอยู่ในวิสัยที่จะแก้ไขได้ ที่แก้ไขไม่ได้เลยก็มีเหมือนกัน และการเอาคนออกจากราชการไม่ใช่ของง่าย ๆ เพราะฉะนั้น ในการพัฒนาคนต้องดูรอบและดูลึกในองค์ประกอบเหล่านี้”

ผู้บังคับบัญชา ต้องเป็นตัวอย่างที่ดีต่อลูกน้องไม่ว่าในแง่ใด ๆ ผู้บริหารต้องขยัน มีพรหมวิหาร ปลอดอคติ ดำรงความสุจริตและความยุติธรรม ไม่วางเฉย สอดส่องดูแล แก้ไขปรับปรุงระบบไปเรื่อย ๆ

การพัฒนาคนทำได้หลายลักษณะคือการเป็นตัวอย่าง การเป็นคนฝึกใฝ่หาความรู้อยู่เสมอ และการพยายามทำให้เกิดความรู้สึกร่วมและความคิดร่วมในหมู่ผู้ทำงานร่วมกัน การกระตุ้นความคิดที่จะพัฒนาวิธีการทำงานอยู่เรื่อย ๆ

นายบัญชา ล้ำซ่า

ประธานกรรมการธนาคารกสิกรไทย



“การพัฒนาต้องตั้งต้นที่ผู้บังคับบัญชาสูงสุดว่ามีความจริงใจ และ
ใจจริงในการพัฒนาลูกน้องหรือเปล่า เราต้องเป็นด้วย ต้องเริ่มจากระดับ
สูงลงมาถึงระดับล่าง ต้องมีบทบาท ต้องทำตัวอย่าง...”

วัตถุประสงค์ของการพัฒนานั้นก็มุ่งเพื่อให้ทำงานตามวัตถุประสงค์ได้
การพัฒนานคนให้ทำต่อเนื่องไปเรื่อย คนที่พัฒนาได้มากก็เป็นทรัพยากรที่ดี
ใช้งานต่าง ๆ ได้หลายอย่าง และมีขีดความสามารถสูงขึ้น เราจะต้องยอม
รับว่าคนไม่เท่ากัน พัฒนาเพื่อเอาคนที่เด่น ระดับนั้นก็ยกขึ้นไป นอกจากนี้
ผู้บังคับบัญชาก็ต้องทำตัวอย่าง ถ้าทำไม่ได้ลูกน้องก็จะไม่ศรัทธา และอยู่
ที่ภาวะแวดล้อมด้วย

สำหรับแนวทาง และวิธีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชานั้น อาจสรุป
เป็นแบบต่าง ๆ คือ

๑. สร้าง **Corporate Culture** คือ ความซื่อสัตย์ ความสุจริต ความ
มานะ ความขยัน ความอดทน ความรอบรู้ และความสามัคคี ใช้วิธีการพัฒนา
ด้านจิตใจก่อน

๒. ทำงานเป็นทีม ถือหลักว่า “The Achievement of an organization

is the combination of efforts of each individual”

๓. ใช้วิธีการ Promotion ที่เป็น side rising เช่น ผู้อำนวยการฝ่าย
ไม่จำเป็นต้องมีคนเดียว อาจเป็น ๒ คนก็ได้ ถ้างานขยายมาก

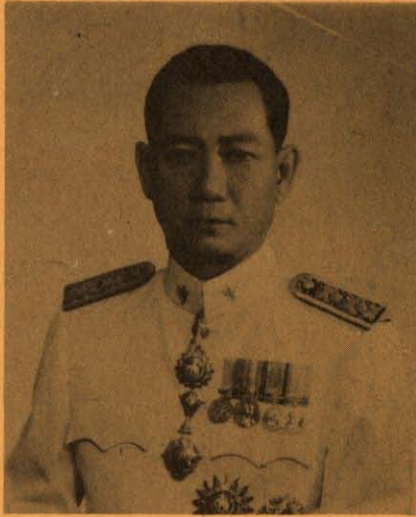
๔. สร้างคน ให้รู้สึกว่ามีค่าสำคัญ โดยใช้หลักจิตวิทยาที่เหมาะสม
สมต้องยกย่องค่าของคนแต่ต้องมีขอบเขต

๕. ผู้บังคับบัญชา ต้องยอมสละเวลา ต้องมีการติดตามดูด้วย คน
เข้าอบรมก็เกิดความภาคภูมิใจ

๖. หลีกเลี้ยง Lip-servicing การให้ความสำคัญด้วยปาก ชมโดย
ไม่จริงใจ เป็นอันตรายมากกว่าคำว่า ด้วยปาก จะทำลายศรัทธา จะทำ
กับหลอกเขา

๗. ให้ผลตอบแทน ในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งไม่จำเป็นต้องเป็นเงินเสมอ
ไปให้เป็น Status บางอย่าง เป็นการรับรองในการพัฒนา

นายแพทย์ไพโรจน์ ینگสานนท์
อธิบดีกรมอนามัย



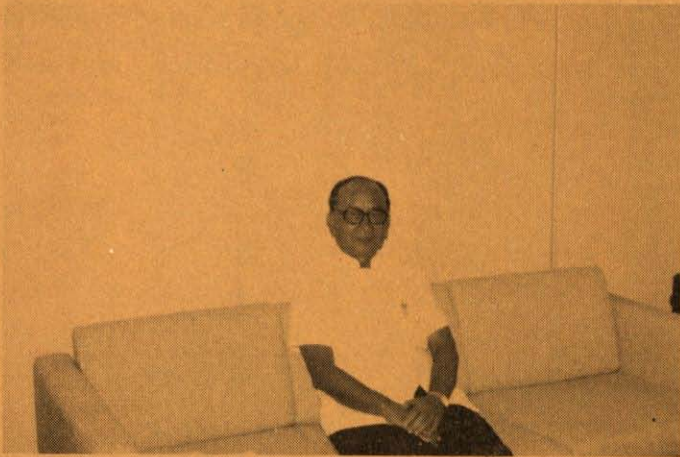
“การพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา นั้น ผู้บังคับบัญชาจะต้องเป็นตัวอย่างให้ลูกน้องปฏิบัติตาม ได้แก่ การตรงต่อเวลา ทำตัวเป็นกันเองกับประชาชนทุกระดับ และกับผู้ได้บังคับบัญชา ความใจเย็นและฟังหูไว้หู มีทักษะในการพูดและฟังที่ดี รวมทั้งพยายามเสริมสร้าง และพัฒนาความรู้ทั้งด้านบริหารและวิชาการ...”

ผู้บังคับบัญชาควรมีบทบาทสำคัญ ๔ ด้าน คือ ด้านการบริหาร ด้านการวางแผน ด้านวิชาการ และด้านพัฒนากำลังคน เพื่อเป็นการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาให้มีความสามารถ ในการบริการที่ดี สามารถปลุกฝังให้ประชาชนสามารถดูแลตนเองได้ ตลอดจนการดำเนินงานพัฒนาชนบท ฉะนั้น จะต้องพัฒนาให้ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความรู้ดี มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน และการให้บริการประชาชน ตลอดจนมีทักษะที่จะถ่ายทอดให้ประชาชน รวมทั้งต้องประสานงานกับหน่วยงานอื่นเป็นอย่างดีด้วย

วิธีการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาใช้การปฐมนิเทศเจ้าหน้าที่ใหม่ การศึกษาและฝึกอบรมต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ (Continuing Education) เฉพาะด้าน และด้านอื่น ๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานสนใจ

เทคนิคการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาคือ การร่วมกันคิด ร่วมกันทำงาน ช่วยแก้ปัญหาให้ความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบและการลงโทษ การลงไปถึงพื้นที่และสนับสนุนให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน การทำตนเป็นตัวอย่าง และการประสานงานที่ดีกับส่วนราชการอื่น ๆ ตลอดจนหน่วยงานเอกชน

นายพารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา
 ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่
 บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด



“ผู้บังคับบัญชา ต้องทำงานใกล้ชิดและคลุกคลีกับลูกน้องเป็นประจำ
 ไม่ใช่ นั่งอยู่ในห้อง จะได้ว่าลูกน้องขาดอะไรมีจุดไหนที่อ่อน จะต้อง
 เสริมตรงไหน มีจุดเด่นอะไร ก็พัฒนาให้เด่นต่อไป เป็น MBWA คือ
 Management by Walking Around.....”

พนักงานเป็นสมบัติอันมีค่าที่สุด งานสำเร็จได้ด้วยคนทั้งนั้น ต้องดูแลให้เขามีความก้าวหน้าในงาน ต้องให้การอบรมเขา และตัวเขาเองต้องยอมรับการอบรมนั้นด้วย เป็น two-ways ไม่ใช่เป็นการให้อย่างเดียว ในการอบรมคนมีจุดมุ่งหมาย ๒ อย่าง

๑. เพื่อให้มีความสามารถทำงานให้ดีขึ้นในงานที่ได้รับมอบหมายอยู่ในปัจจุบัน

๒. เพื่อสร้างให้มีความพร้อมที่จะไปรับงานที่สูงกว่า ให้มี potential

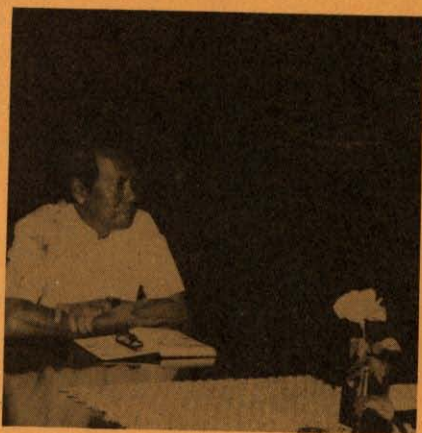
วิธีการพัฒนาคนทำหลายรูปแบบ มี

- Coaching ผู้บังคับบัญชาที่ดีต้องเป็นครูที่ดีด้วย จะต้อง “พรั่สอน”
- Job rotation เพื่อให้ความรู้กว้างขึ้น
- Promotion
- Put the right man to the right job
- จัดหรือส่งคนเข้า Training programs
- การพัฒนาด้านจิตใจแทรกเรื่องธรรมะไปในการอบรม นิมนต์

พระมาเทศน์

การพัฒนาอบรมนั้นต้องทำตลอดทุกระดับตั้งแต่ top ลงมาผู้บริหารก็เข้าไปฟังด้วย หรือบางครั้งระดับ top ก็ลงมาสอนเอง ซึ่งความสำเร็จในการอบรมพัฒนานั้นขึ้นกับ ๔ ฝ่ายด้วยกัน คือ องค์การต้องสนับสนุน ฝ่ายจัดการต้องจัดให้ดีให้ได้คนดีคนเก่งมาสอน คนเข้าต้องมีความสนใจ และผู้บังคับบัญชาในหน่วยงาน ต้องสนใจ เอาใจใส่ติดตามและช่วยเหลือ

นายสุวนัย ทองนพ
อธิบดีกรมการพัฒนาชุมชน



“เราต้องตั้งสมมติฐานว่า ทุกคนตั้งใจที่จะทำงานให้ดีที่สุด เพราะฉะนั้น เขาก็ต้องการความช่วยเหลือที่จะทำให้เขาทำงานได้ดีที่สุด...เมื่องานสำเร็จ ต้องให้การยอมรับยกย่อง ต้องให้รับรู้ในผลงานของเขาด้วย ผู้ใดบังคับบัญชา ก็จะเกิดความรู้สึกมั่นใจ มีความมั่นใจและจะเกิดความพึงพอใจในงานที่เขาจะไม่แข็ง จะสนใจในหน้าที่ จุดยืนและโอกาสของเขามากขึ้น เป็นการสร้างความรู้สึกของข้าราชการที่จะสร้างตัวเอง...”

ผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานจะต้องพัฒนาผู้ร่วมงานด้วยการช่วยเหลือให้

๑. เข้าใจในนโยบายของหน่วยงานนั้นที่มีต่อรัฐบาล ต่อประชาชน และต่อระหว่างหน่วยงานด้วยกัน
๒. รู้ถึงวิธีการต่าง ๆ คือระเบียบปฏิบัติของหน่วยงานนั้น ๆ
๓. เข้าใจระบบโครงสร้างของหน่วยงานให้ชัดเจนว่ามีระบบ มีการแบ่งงาน แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบกันอย่างไร และมีโอกาสที่จะก้าวหน้าขึ้นไปได้อย่างไร

ผู้บังคับบัญชาที่ดีจะไม่ใช้หลักการบังคับ เพราะไม่เหมาะกับผู้ที่ตั้งใจทำงาน ผู้บังคับบัญชาต้องช่วยให้เขารู้หน้าที่ โอกาสและจุดยืนของตนเอง ช่วยให้เขาได้ทำงาน ช่วยให้งานนั้นประสบผลสำเร็จ และให้การยอมรับยกย่องรับรู้ในผลงานของเขา

ยุทธวิธีที่ใช้ในการพัฒนาคนคือ ผู้บังคับบัญชาที่ดีจะต้องเอาเรื่องงานก่อนเรื่องส่วนตัวมาเป็นที่สอง เพื่อประกอบเพื่อสนับสนุนการทำงาน และใช้มาตรฐานเดียวกันหมดไม่ว่าระดับใด เพราะมาเกี่ยวข้องกันในงาน

การใช้อำนาจปกครองบังคับบัญชาในเรื่องการป้อนบำเหน็จความชอบต้องมาจากผลการปฏิบัติงาน ไม่ใช่ลากต้องมองในแง่ระบบของหน่วยงาน ไม่ใช่รายคน

การทำให้มีความจงรักภักดีกับหน่วยงาน เห็นดีเห็นชอบเห็นคุณค่า เห็นความสำคัญและเป็นหน่วยงานที่เขารักและให้ความร่วมมือช่วยเหลือหน่วยงานอื่น

คุณหญิงพรทิพย์ ณรงค์เดช
กรรมการรองผู้จัดการใหญ่
บริษัท สยามยามาฮา จำกัด

และ

กรรมการรองผู้จัดการใหญ่
(ด้านการเงิน)

บริษัท สยามกลการ จำกัด



“หลักยึดที่ใช้ประจำตัวมาตลอดคือ คนเราต้องมี น้ำใจ น้ำคำ และน้ำเงิน ถ้าคนเรามีน้ำใจซึ่งกันและกัน ก็ช่วยให้อะไรสดใสใสมากขึ้น เมื่อเรามีน้ำใจกันแล้วก็ต้องมีน้ำคำ ซึ่งไม่ใช่บวกอย่างเดียว ผิดก็ต้องว่า ถูกก็ต้องชม จะบอกเจ้าตัวซัด ๆ ว่าผิดอะไร ไม่ใช่การประจาน ควรจะเรียกมาคุยกันสองต่อสอง ถ้าดีก็จะสรรเสริญต่อหน้าธารกำนัล ให้แข่งกันทำความดีและไม่อิจฉากัน น้ำเงิน คนเราถ้าเขาทำให้เรามาก เราก็ต้องให้เขามาก จะคิดถึงใจเขาใจเรา คนจะต้องการเงินเดือนที่ดี สวัสดิการที่ดีและสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี อย่าให้ตอนที่เขาร้องไห้ ให้ตอนที่เราร้องไห้ที่จะให้ และเขาภูมิใจที่จะรับจะดีกว่าเราเห็นว่าคนของเราเป็นทรัพย์สิน ที่สำคัญที่สุด.....”

วิธีการและเทคนิคที่ใช้ในการพัฒนา คือ

๑. การส่งไปดูงานหรืออบรม ซึ่งเมื่อกลับมาต้องรายงานและช่วยพัฒนาคนอื่นที่ไม่ได้ไปด้วย

๒. การจัดอบรม

๓. การกระจายอำนาจ พร้อมกับการจัดวางระบบ ระเบียบ และการจัดวางตัวบุคคล

๔. การจัดสภาพแวดล้อมที่ดี

๕. การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น เป็นระบบ bottom up และ จาก top down

๖. การประชุม/การทำงาน ให้ทุกคนต้องแสดงออก และมีข้อคิดเห็นเสนอแนะ

๗. การจัด family seminar สำหรับระดับ top และ middle management โดยไปสัมมนาด้วยกันทั้งครอบครัว มี session สำหรับผู้บริหารและสำหรับสามีหรือภรรยาเป็น psychiatrist session โดยจิตแพทย์ด้าน family เพื่อลด tension ผู้บริหารและช่วย support ผู้ที่ทำงาน และพัฒนาผู้บริหารให้ realize ด้วยตนเอง และพัฒนาตนเอง

นางสมศรี กัณฐมาลา

รองเลขาธิการเร่งรัดพัฒนาชนบท



“ผู้บังคับบัญชาที่ปกครองลูกน้องนั้นควรยึด ๒ หลัก คือ ความยุติธรรมและความเสมอภาค กับพรหมวิหาร ๔ ได้แก่ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา

อุเบกขานั้น จำเป็นต้องใช้มากในการปกครองลูกน้องจำนวนมาก ๆ และทำงานโครงการใหญ่ที่ใช้เงินมาก การลงโทษผู้กระทำผิดจะต้องกระทำโดยเด็ดขาด ผู้บังคับบัญชาจำต้องยึดหลัก “อุเบกขา” คือการวางใจเฉย และนึกเสียว่า “กรรมใดใครก่อ ผู้นั้นก็รับผลแห่งกรรมนั้น”

วิธีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาใช้หลายวิธี คือ

- การฝึกอบรม ซึ่งจัดอย่างสม่ำเสมอ เพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจ และทักษะในการปฏิบัติราชการ
- การพัฒนาจิตใจ
- การสนับสนุนให้ข้าราชการ ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ารับราชการ ที่มีวุฒิประกาศนียบัตรวิชาชีพ

- (ปวช.) ได้ศึกษาต่อในชั้น ปวส. ช่วยเหลือด้านค่าหน่วยกิต การเรียน
- การมอบหมายงานให้ได้ทำมาก ๆ ให้มีความภาคภูมิใจ ให้ศึกษาค้นคว้า ผู้บังคับบัญชาเพียงแต่เป็นผู้ให้คำปรึกษาและผู้แนะแนวทางเท่านั้น
 - การบำรุงขวัญ จัดให้มีการประชุมทั้งในสำนักงาน ร.พ.ช. ในกรุงเทพฯ และในส่วนภูมิภาคปีละ ๓ ครั้ง เป็นอย่างน้อย ออกไปพบปะเยี่ยมเยียน
 - การจัดสวัสดิการ เช่น สหกรณ์ออมทรัพย์ ฅมาปนกิจ รถรับ-ส่ง เป็นต้น
-

นายมีชัย วีระไวทยะ
ผู้ว่าการประปาส่วนภูมิภาค



“ผู้บริหารต้องหาแนวทางใหม่ๆ มาใช้บ้าง และให้เกิดความรู้
สึกว่าคนอื่นก็มีส่วนรวม ผมเรียกตัวเองว่าเป็นพนักงานการประปาส่วนภูมิภาค
ในนามบัตรผมไม่ได้ตำแหน่ง ถือว่ากินเงินเดือนจากที่เดียวกับเพื่อนร่วม
งานทั้งหมด ทำอย่างไรให้คนอื่นมีส่วนร่วม เมื่อเขามีจิตใจอยากมาร่วมแล้วก็จะ
เกิดการพัฒนาซึ่งกันและกัน และว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะพัฒนาผู้บริหาร
อย่างไรได้ด้วย ส่วนผมพัฒนาเขาหรือไม่ต้องถามเขาเอง การเปิดโอกาส
ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมวิจารณ์ จะสบายใจขึ้น จะบอกให้เราได้รับ
ส่วนที่เป็นประโยชน์มากขึ้น สิ่งที่จะสัมภาษณ์นั้นผู้ใต้บังคับบัญชาผมจะ
ตอบได้ดีกว่า...”

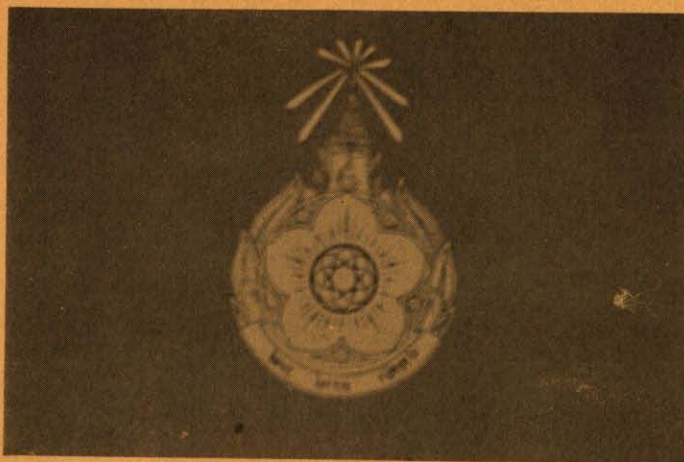
ผมใช้เทคนิค Catch somebody doing something right เรียกว่าเดิน
จับถูก คือเดินไปเพื่อหากคนทำดีแล้วก็ชมเขา ถ้าเห็นทำผิดมองที่เดียวกับพอ
แล้ว จะมองระบบ หลักการไม่ใช่คน”

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.ขอขอบคุณท่านนักบริหาร
ชั้นนำทุกท่านที่ได้กรุณาให้แนวความคิดและประสบการณ์ ที่มีคุณค่าอย่าง
ยิ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไว้ ณ โอกาสนี้ด้วย

แนวทางหลักในการพัฒนาและ
ฝึกอบรมข้าราชการ ของสถาบัน
พัฒนาข้าราชการพลเรือน

- มุ่งแก้ปัญหา
 - มองอนาคต
 - เน้นการบริการ
 - สร้างวิญญานพัฒนา
-

หลักการและแนวทางในการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาของ
สำนักงาน ก.พ.



สำนักงาน ก.พ. ถือว่าคนมีค่าที่สุดผู้บังคับบัญชาจะต้องมีศรัทธา
ในคน ต้องเชื่อมั่นว่าคนทุกคนพัฒนาได้ การพัฒนาจะต้องทำอย่างต่อเนื่อง
ทุกระดับทุกระดับ ซึ่งการพัฒนานั้นอาจมีได้หลายรูปแบบทั้งทางตรงและ
ทางอ้อม และจะต้องใช้อย่างถูกกาลเทศะ ตรงตามความต้องการของคน



เน้นพื้นฐานที่จะพัฒนาบุคคลให้เจริญงอกงามทั้งรายบุคคล และกลุ่มและ
เน้นถึงการจัดสภาพแวดล้อม และสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการพัฒนา
คนด้วย

การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาของสำนักงาน ก.พ. ได้ดำเนินการใน
ด้านต่าง ๆ ที่สำคัญ ดังนี้

๑. การสร้างทัศนคติที่ดีในการพัฒนาและการปฏิบัติงาน

คือพยายามเสริมสร้างทุกวิถีทางให้บุคคลมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน
ให้คนทำงานด้วยความตั้งใจและเต็มใจ โดยให้ถือว่าการทำงานนั้นเป็น
การสร้างบุญ สร้างกุศล และทำเพื่อประโยชน์ของส่วนรวมเป็นสำคัญ
การสร้างทัศนคติเช่นนี้ใช้วิธีให้ข้าราชการระดับสูงกระทำตนเป็นตัวอย่าง
การรณรงค์ทั้งทางตรงและทางอ้อม ทั้งการพูดและการเขียนอยู่เป็นประจำ
การเชิญผู้ทรงคุณวุฒิมาบรรยายและการฝึกปฏิบัติจิต

๒. การพึ่งตนเองและการพัฒนาตนเอง

ได้ใช้วิธีการที่จะกระตุ้นให้บุคคลช่วยตัวเองพึ่งตนเองให้ได้ โดยให้
สำรวจตนเองและให้คำนึงถึงความต้องการพื้นฐานของคน ให้คนต้องการที่

จะพัฒนาตนเองด้วยวิธีการที่เป็นธรรมชาติไม่ใช่วิธีการบังคับ โดยในกรณีที่ข้าราชการมีปัญหาในการดำรงชีพ ก็จะสนับสนุนด้านความจำเป็นพื้นฐาน เช่น ด้านเศรษฐกิจการเงินที่อยู่อาศัย และด้านสวัสดิการต่าง ๆ ผู้บังคับบัญชาจะช่วยสนับสนุนโดยการให้โอกาส จัดสภาพแวดล้อม สร้างสถานการณ์ วางเงื่อนไข และเอื้ออำนวยความสะดวก ชี้แนะแนวทางต่าง ๆ ให้ผู้บังคับบัญชาจะถือว่าการพัฒนาผู้บังคับบัญชานั้นเป็นการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ผู้บังคับบัญชาก็ได้รับผลดีด้วยถ้าผู้บังคับบัญชาทำงานได้ดีขึ้น

๓. การเน้นคุณภาพงาน

ได้พยายามตัดงานที่ต้องทำด้วยมือหรืองาน routine ด้วยการนำเครื่องมือเครื่องจักรที่ทันสมัยเข้ามาใช้ ก็จะทำให้มีเวลาได้พัฒนาตนเองและงานให้ดีขึ้นได้

๔. การพัฒนาเป็นรายบุคคลและเป็นกลุ่ม

การพัฒนาจะยึดหลักการว่าแต่ละกลุ่มจะมีความแตกต่างกัน มีความต้องการต่างกัน วิธีการและรูปแบบต่าง ๆ ที่ใช้ก็ต้องให้เหมาะสมกับแต่ละกลุ่ม เช่น กลุ่มผู้มีรายได้น้อยก็จะพัฒนาโดยใช้ทางด้านเศรษฐกิจนำ ส่วนกลุ่มผู้บริหารก็จะเน้นด้านการส่งเสริมทางวิชาการ และการศึกษาคูงาน ฝึกอบรม การสลับเปลี่ยนหน้าที่ การมอบงานบริหาร การประชุมปรึกษาาระดับสูง และการสัมมนา การเป็นตัวแทนในการประชุมต่าง ๆ และมีกิจกรรมให้พัฒนาตนเองได้ตามความสนใจเฉพาะตัว

๕. การพัฒนาทุกด้าน

มีการพัฒนาทั้งด้านวิชาการ ร่างกายและจิตใจ และอื่น ๆ ตามความสามารถ ความสนใจเฉพาะตัว รวมทั้งส่วนที่จะเสริมให้บุคคลได้พัฒนาไปเต็มที่สูงสุดตามที่เขาและหน่วยงานต้องการ เช่น จัดให้มีกิจกรรมกีฬา และการบริหารร่างกายตามความสมัครใจ มีชมรมส่งเสริมสมรรถภาพจิต ชมรมวิชาการ ชมรมนักพูดนักเขียน นักวิจัย เป็นต้น

๖. การสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่ส่งเสริมการพัฒนา

ผู้บังคับบัญชาจะเอื้ออำนวย และสนับสนุนในด้านต่าง ๆ ให้คนได้มีโอกาที่จะเลือกพัฒนาตนเองตามความต้องการของตน สร้างเสริมบรรยากาศในการพัฒนา ให้ทัศนคติที่ว่าคนที่อยู่ ก.พ.ต้องเก่งทุกระดับ จัดสภาพแวดล้อมที่ทำให้คนมีความสุข ความสบายใจที่จะทำงานเช่น ในเรื่องของความสะดวกของอาคาร สถานที่ โต๊ะทำงาน การ Lay out สำนักงาน การปลูกต้นไม้ต่าง ๆ

๗. การสร้าง Corporate Culture

Corporate Culture ของสำนักงาน ก.พ. ที่ต้องการให้เกิดขึ้นเรียกว่า ๔ ส คือ สัจจะ สะอาด สามารถ และสามัคคี

๘. การเตรียมการและคนสำหรับอนาคต

มีการวางแผนการปฏิบัติงานและการจัดวางกำลังคนล่วงหน้า จะมองงานในอนาคตแล้วจัดเตรียมการและเตรียมคนให้พร้อมและพัฒนาไว้ล่วงหน้า

เทคนิคในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชานั้น สำนักงาน ก.พ.กำลังดำเนินการดังนี้ คือ

๑. กำหนดคุณสมบัติที่ต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาในแต่ละตำแหน่ง และมีการประเมินว่า ยังขาดคุณสมบัติอะไรอยู่ แล้วส่งเสริมให้มีการพัฒนา โดยเฉพาะการพัฒนาตนเอง โดยเฉพาะการเสริมการพัฒนาในคุณสมบัติหรือจุดที่ยังขาดหรือบกพร่องอยู่

๒. การพัฒนากระทำเป็นรายบุคคล (Individual development) โดยการให้คำแนะนำ (Counseling) เฉพาะบุคคล ทั้งด้านงานและส่วนตัว และดำเนินการแบ่งเป็นกลุ่ม ตามความแตกต่างและความต้องการ

๓. พยายามส่งเสริมให้มีการพัฒนาให้ครบทุกด้าน ทั้งด้านร่างกาย จิตใจ วิชาชีพ และสิ่งแวดล้อมที่สร้างเสริมการพัฒนา

๔. การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และสร้างศักดิ์ศรีให้คนให้รู้สึกว่ามีค่าสำคัญในด้านที่มีความสามารถและงานที่ทำมีคุณค่า

๕. ใช้การรณรงค์ หรือการกระตุ้นให้เกิดความสนใจที่จะพัฒนา โดยเฉพาะการพัฒนาตนเอง และมีกลไกที่จะเอื้อให้มีการพัฒนาได้โดยสะดวก และสมประโยชน์เฉพาะบุคคล เช่น มีชมรมและกิจกรรมต่าง ๆ เป็นจำนวนมาก

๖. การใช้กลไกการประเมินผลงาน เป็นการประเมินผลที่เฉพาะเจาะจง และเพื่อเสริมสร้างความสนใจในการพัฒนาตนเอง

*ผลงานและกิจกรรมต่าง ๆ ที่สำนักงาน ก.พ. จัดทำเพื่อ
พัฒนาข้าราชการของสำนักงาน ก.พ.

๑. กิจกรรมด้านพัฒนาบุคคล

๑.๑ ด้านความรู้ความสามารถ

- ชมรมส่งเสริมวิชาการ
- ชมรมภาษาอังกฤษ
- ชมรมส่งเสริมนักเขียน
- คณะกรรมการต่าง ๆ เช่น คณะกรรมการวิจัย เป็นต้น

๑.๒ ด้านจิตใจ

- ชมรมส่งเสริมสมรรถภาพจิต
- โครงการจริยธรรมกอง
- การสร้างโอกาสให้ได้ฟัง ได้อ่าน ได้ดูกิจกรรมและนิทรรศการต่าง ๆ

๑.๓ ด้านร่างกาย

- ชมรมกีฬาหลายประเภท การบริหารร่างกายแบบ Aerobic Dance
- การแข่งขันกีฬากับหน่วยงานอื่น

๑.๔ ด้านมนุษยสัมพันธ์

- จุลสาร "เพื่อน"
- รายการสายสัมพันธ์วันศุกร์
- การสัมมนาข้าราชการระดับต่าง ๆ และกองต่าง ๆ

๒. กิจกรรมด้านระบบการบริหารงาน

๒.๑ การสำรวจข้อมูลเกี่ยวกับข้าราชการ

๒.๒ การประชุมรูปแบบต่าง ๆ

- การประชุมฝ่ายบริหาร

- การประชุมเจ้าหน้าที่
- การสัมมนานอกสถานที่

๒.๓ กลุ่มพัฒนาคุณภาพงาน (Q.C. Circle)

๒.๔ การให้ข้าราชการมีส่วนร่วมบริหารงาน

๓. กิจกรรมด้านการสร้างขวัญและกำลังใจแก่ข้าราชการ

๓.๑ การประเมินผลการปฏิบัติงานระบบเปิด

๓.๒ โครงการให้เงินสดเป็นบำเหน็จความดีความชอบลูกจ้าง และข้าราชการชั้นผู้น้อย

๓.๓ การคัดเลือกข้าราชการเพื่อส่งไปประจำสำนักงานผู้ดูแลนักเรียนในต่างประเทศ

๓.๔ การศึกษา ดูงาน ฝึกอบรม ไปร่วมสัมมนา และประชุมทั้งในและนอกประเทศ

๔. กิจกรรมด้านเศรษฐกิจ

๔.๑ นิคมสำนักงาน ก.พ.

๔.๒ มูลนิธิช่วยเหลือข้าราชการ

๔.๓ กองทุนเคหะสงเคราะห์

๔.๔ สหกรณ์ออมทรัพย์

๔.๕ สวัสดิการกอง

๔.๖ ชมรมส่งเสริมการดำรงชีวิต

๕. กิจกรรมด้านสภาพแวดล้อม

๕.๑ การปรับปรุงอาคารสถานที่และรักษาความสะอาด

๕.๒ การส่งเสริมเอกลักษณ์สำนักงาน ก.พ.

๕.๓ การรักษาความปลอดภัย

* หมายเหตุ รายละเอียดอ่านได้จากหนังสือ "การส่งเสริมกำลังใจของข้าราชการ : กิจกรรมตัวอย่างในสำนักงาน ก.พ." ติดต่อได้ที่กองวิชาการสำนักงาน ก.พ.

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. มีกำเนิดจากแผนกหลักสูตรและอบรม กองวิชาการ ต่อมาภารกิจทางด้านการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะเมื่อมติของคณะรัฐมนตรี ในคราวประชุมวันที่ ๑๑ มิถุนายน ๒๕๑๗ และ พ.ร.บ.ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ กำหนดให้สำนักงาน ก.พ. ทำหน้าที่เป็นศูนย์วางแผน ประสานงาน ฝึกอบรมและดำเนินการพัฒนาข้าราชการพลเรือนจึงได้ปรับปรุงการมอบหมายงานภายในกองวิชาการเสียใหม่ โดยได้แยกงานฝึกอบรมจากงานหลักสูตร เมื่อวันที่ ๒๗ เมษายน ๒๕๑๔

การฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการได้ทวีความสำคัญขึ้นเรื่อย ๆ และขอบเขตความรับผิดชอบในงานด้านนี้ของสำนักงาน ก.พ. ตามที่ได้รับมอบหมายจากรัฐบาลก็กว้างขวางและมีปริมาณเพิ่มมากขึ้น ที่สำคัญคือ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๔ และมติ ค.ร.ม. วันที่ ๑๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๒๒ ซึ่งมอบหมายให้สำนักงาน ก.พ. ประสานงาน และดำเนินการฝึกอบรมพัฒนาข้าราชการ ด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านการบริหาร ด้านธุรการ ด้านฝึกอบรมข้าราชการบรรจุใหม่ และด้านวินัย

ดังนั้น เพื่อให้การปฏิบัติงานคล่องตัวและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จึงได้มีการปรับปรุงการแบ่งส่วนราชการเสียใหม่ โดยได้จัดตั้งสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนมีฐานะเป็นกองในสำนักงาน ก.พ. ตามพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ประกาศในราชกิจจานุเบกษาเมื่อวันที่ ๓ ธันวาคม ๒๕๒๓



