

รายงานฉบับสุดท้าย

ภาพสะท้อนถึงสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เพื่อพัฒนาศักยภาพของข้าราชการ

เสนอต่อ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

โดย

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

กุมภาพันธ์ 2006

ภาพสะท้อนถึงสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เพื่อพัฒนาศักยภาพของข้าราชการ

บทนำ

สัมมนาเชิงปฏิบัติการ 4 หัวข้อเพื่อพัฒนาศักยภาพของข้าราชการ ซึ่งสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ได้รับมอบหมายจากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ให้ดำเนินการ ได้ก่อให้เกิดบทเรียนที่ได้รับมากมาย แต่ละสัมมนาปฏิบัติการได้บรรลุเป้าหมายเพราะข้าราชการไทยได้รับองค์ความรู้ใหม่ๆ (ตามเจตนารมณ์) แม้ว่าผู้เข้าสัมมนาจะชื่นชมสัมมนาเชิงปฏิบัติการที่เข้าร่วม แต่คณะผู้จัดการสัมมนาก็มองเห็นประเด็นต่างๆ ที่ควรหยิบยกมาอภิปรายเพื่อนำไปพิจารณาในการจัดทำหลักสูตรเพื่อพัฒนาความสามารถ/ศักยภาพของข้าราชการไทย ยิ่งไปกว่านั้น ประเด็นเหล่านี้จะนำไปสู่ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาหลักสูตรอันเป็นใจความหลักของรายงานฉบับนี้

รายงานนี้ประกอบด้วยรายการหลัก 2 ส่วน : ข้อสังเกต (ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการสัมมนาที่ผ่านมา) และข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาหลักสูตร ผู้ซึ่งประสงค์จะศึกษาเนื้อหาของแต่ละสัมมนาโดยละเอียด สามารถดูรายละเอียดได้ในรายการสรุปสัมมนาเชิงปฏิบัติการทั้ง 4 หัวข้อ

อุปสรรค

จากการสังเกตการณ์ มีอุปสรรคทางวัฒนธรรมหลายอย่างเกิดขึ้นซึ่งทำให้ประสิทธิภาพของการสัมมนาไม่บรรลุเป้าหมายที่ดีเลิศ อุปสรรคเหล่านี้มิได้เป็นผลมาจากการกระทำหรือการขาดความร่วมมือของผู้เข้าสัมมนาผู้หนึ่งผู้ใดโดยเฉพาะ แต่เป็นผลพลอยได้ของการขาดความเชี่ยวชาญและวิธีคิดของคนไทยโดยรวมมากกว่า แต่ทั้งนี้ด้วยความมีประสบการณ์ของวิทยากรสัมมนาเชิงปฏิบัติจึงดำเนินการไปด้วยดี ทั้งที่มีอุปสรรคกีดกันดังกล่าว ดังอุปสรรคต่อไปนี้

อุปสรรคทางภาษา

แจกเช่นสัมมนาเชิงปฏิบัติการที่ดำเนินการเป็นภาษาอังกฤษทั้งหลาย ผู้เข้าสัมมนาส่วนใหญ่ (แม้รู้ภาษาอังกฤษ) ก็ไม่สะดวกใจที่จะแสดงความคิดเห็นเป็นภาษาอังกฤษ ในการสัมมนาทั้ง 4 หัวข้อ นับว่าโชคดีที่ได้วิทยากรที่มีความเข้าใจปัญหาทางภาษาอย่างมาก และมีไหวพริบสามารถผ่อนหนักผ่อนเบาที่ช่วยให้ผู้เข้าสัมมนาไม่เกิดความอายและกระอักกระอ่วนใจ ตัวอย่างเช่น ดร.เบห์น พยายามถอดความจากคำตอบของผู้เข้าร่วมสัมมนา ดร.สแปร์โรว์ไม่เคยแสดงท่าทีเบื่อหน่ายการใช้ภาษาอังกฤษของผู้เข้าสัมมนา ดร.แครกก์ไม่เคยแก้ไขภาษาอังกฤษ

ผิดไวยากรณ์ของผู้เข้าสัมมนาแต่อย่างใด เมื่อวิทยากรไม่เข้าใจคำถามคำตอบ วิทยากรก็เพียงขอให้ผู้แสดงความคิดเห็นพูดเสียงดังขึ้น เนื่องจากเกรงว่าผู้เข้าสัมมนารู้สึกหวั่นเกรงครั้นคร้าม จึงอาจเป็นประโยชน์หากให้กำลังใจกระตุ้นให้ผู้เข้าสัมมนาพูดแสดงความคิดเห็นมากขึ้น บางทีผู้จัดสัมมนาอาจจำเป็นต้องจัดการปฐมนิเทศสั้นๆ ก่อนการสัมมนา ควรทำให้ผู้เข้าสัมมนารู้สึกว่าเป็นเรื่องปกติธรรมดาที่จะพูดภาษาอังกฤษผิดไวยากรณ์และภาษาอังกฤษมีใช้จุดเน้นของการสัมมนา แต่ต้องการได้รับความเห็นของผู้เข้าสัมมนา โดยสรุป จำเป็นต้องบอกจุดประสงค์ของการสัมมนาให้ชัดเจนและต้องขจัดความหวั่นเกรงของผู้เข้าร่วมสัมมนาก่อนการสัมมนา

อุปสรรคทางวัฒนธรรม

เนื่องจากวัฒนธรรมอยู่ในพฤติกรรมเกือบทั้งหมด (ทั้งกลุ่มและรายบุคคล) บางประเด็นที่ต้องเสนอไว้ในที่นี้ คือ

1. อุปนิสัยไม่ยอมมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

โดยทั่วไป คนไทยไม่ใช่คนที่มีส่วนร่วมมากนัก จำเป็นที่ต้องให้วิทยากรรับรู้รับทราบข้อเท็จจริงนี้ เนื่องจาก วิทยากรจะได้เตรียมเทคนิคชักชวนให้ผู้เข้าสัมมนาได้เข้ามามีส่วนร่วมในการพูดแสดงความคิดเห็นความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องนี้จะช่วยไม่ให้วิทยากรรู้สึกหมดกำลังใจ ตัวอย่างเช่น ในสัมมนาเชิงปฏิบัติการแรก พบว่า มีระดับการมีส่วนร่วมค่อนข้างสูง แต่วิทยากรก็ยังคาดหวังว่าจะมีมากกว่านี้

2. ลักษณะของคนไทยที่ถ่อมตัวและเชื่อฟังผู้มีสถานะ/ชั้นสูงกว่า

สังคมไทยเป็นสังคมที่มีลำดับชั้น สัมพันธภาพแบบผู้อุปถัมภ์กับผู้พึ่งพาเป็นค่านิยมที่แฝงในสังคมที่ยังอยู่อย่างลุ่มลึก เด็กๆ ถูกสอนมาให้ปรากฏตัวอยู่แต่ไม่ต้องพูด คนที่มีสถานภาพที่ต่ำกว่า มักจะยอมให้คนที่มีสภาพสูงกว่า ในภาคราชการ การยอมรับลำดับชั้นของข้าราชการยิ่งมากกว่าในภาคส่วนอื่นๆ ในสัมมนาเชิงปฏิบัติการใดที่มุ่งสู่การให้ได้ความคิดเห็นหรือการมีส่วนร่วมที่เท่าเทียมกัน ความรู้สึกติดยึดกับลำดับชั้นของผู้เข้าสัมมนาจะกีดขวางการมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น ผู้ที่มีสถานภาพสูงกว่ามักจะครอบงำการอภิปรายขณะที่ผู้ที่มีสถานภาพต่ำกว่ามักจะไม่ค่อยกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นโดยเกรงว่าจะถูกมองว่าก้าวร้าวหรือไม่นับถือผู้ใหญ่ ดังนั้น จึงมักเงียบเฉยและไม่แสดงความคิดเห็น (ซึ่งเป็นความคิดเห็นที่ดีในบางครั้ง) ฉะนั้น ในการอภิปรายกลุ่ม เรามักจะเห็นบางคนครอบงำการอภิปรายและมักย่ำว่าความคิดเห็นของตนนั้นถูกต้อง

นอกจากนั้น ข้าราชการระดับสูง (บางคน) ยิ่งตอกย้ำความคิดเห็นของตนว่าถูกต้อง ดังนั้น ความคิดเห็นของตนควรเป็นหัวข้อหลักในการอภิปราย ซึ่งก็เป็นสิ่งที่กีดขวางการสัมมนาเช่นกัน ดังที่ทราบกันว่า ข้าราชการระดับสูงในประเทศไทยมักคุ้นเคยกับการมีผู้ติดตาม (บางทีก็เป็นเลขานุการ) อย่างน้อยหนึ่งคน ผู้ติดตามมักทำหน้าที่เสมือนผู้ช่วย อย่างไรก็ตาม ใน

การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ ผู้เข้าสัมมนาดึงมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมกัน เมื่อมีผู้ติดตามเข้ามา
ยุ่งหรือแทรกแซง (เช่น ถ่ายรูป ฯลฯ) ซึ่งเป็นการกระทำที่ไม่เหมาะสม ควรให้ข้าราชการ
ระดับสูงทราบว่าที่ได้รับความเห็นชอบเพราะต้องการความคิดเห็นที่มีคุณค่าของตน มิใช่เพราะต้องการ
การปรากฏตัวเข้าร่วมประชุมของตนแต่อย่างใด ดังนั้น การมีภาพถ่ายเพื่อแสดงว่าได้เข้าร่วม
สัมมนาจึงไม่จำเป็น ทั้งการที่มีคนเข้ามาถ่ายภาพขณะสัมมนาอาจเป็นการรบกวนหรือก่อกวน
การสัมมนา ผู้จัดสัมมนาอาจต้องประกาศให้ทราบว่าทีมบริหารจัดการสัมมนาจะถ่ายภาพให้เอง
และผู้เข้าสัมมนามีต้องกังวลเกี่ยวกับการถ่ายภาพ ในการสัมมนาเชิงปฏิบัติการทำนองนี้ ผู้เข้า
สัมมนาทุกคนจะได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน ทุกเสียงและทุกความคิดเห็น (ทั้งที่มีเหตุมี
ผลหรือไม่ก็ก็ตาม) แสดงถึงการมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมกัน

3. ความสำคัญถึงพันธะสัญญาข้อผูกมัด

ในทุกสัมมนาเชิงปฏิบัติการ ดังที่ได้สังเกต บุคคลที่คาดว่าจะเข้าร่วมสัมมนา
เป็นข้าราชการระดับสูงซึ่งมีความรับผิดชอบมากมาย บางคนไม่สามารถเข้าร่วมสัมมนาได้ก็ส่ง
บุคคลอื่นแทน ผู้เข้าสัมมนาแทนมิได้อยู่ในกลุ่มเป้าหมาย คนเหล่านี้จะกังวลกับการจดบันทึก
เพื่อจะนำไปรายงานผู้บังคับบัญชาที่ไม่ได้มา ในกรณีที่ผู้จดบันทึกเหล่านี้ไม่ได้เข้าใจถึงเนื้อหา
การสัมมนาอย่างชัดเจน อาจทำให้เกิดการเข้าใจเนื้อหาผิดๆ ขึ้นได้ และที่เกี่ยวเนื่องกับปัญหานี้
คือ ข้าราชการที่เข้าร่วมสัมมนามักถูกเรียกตัวเรื่อยๆ ให้ไปปฏิบัติหน้าที่อื่น ผลที่เกิดขึ้นคือ การ
ขาดความไหลลื่นของความรู้และการมีส่วนร่วม หากยังดำเนินต่อไปเช่นนี้ ผู้จัดสัมมนาอาจต้อง
ให้รายงานสรุปฉบับภาษาไทยของแต่ละสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อว่าผู้ที่มีชื่อว่าจะมาแต่ไม่ได้มา
สามารถได้รับข้อมูลข่าวสาร โดยไม่ต้องส่งผู้แทนมาแต่อย่างใด

อีกประการหนึ่ง ที่ควรจะต้องกล่าวถึง คือ สัมมนาเชิงปฏิบัติการที่ดำเนินโดย
วิทยากรจาก Kennedy School of Government ได้มีการบอกกล่าวเรื่องห้ามการใช้
โทรศัพท์เคลื่อนที่ (ไม่ว่าจะเกี่ยวข้องกับงานหรือเรื่องส่วนตัว) ในระหว่างสัมมนา ก็ยังมีเสียง
โทรศัพท์ดังอยู่เรื่อยๆ ซึ่งเป็นการรบกวน/ก่อกวนทั้งวิทยากรและผู้เข้าสัมมนา ผู้จัดสัมมนาต้อง
บอกผู้เข้าสัมมนาให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบนี้

จากการสังเกตการณ์ ระดับการมีส่วนร่วมมีลักษณะประปราย เป็นครั้งเป็น
คราว ผู้เข้าสัมมนาบางคนไม่ได้มีท่าทีที่จะผูกพันตนเองกับการสัมมนาทั้งรายการ เป็นที่
น่าสังเกตว่า แต่ละสัมมนาเชิงปฏิบัติการมีผู้เข้าสัมมนาจำนวนมากในวันแรก แต่จำนวน
ผู้เข้าสัมมนาตกลงในวันที่สอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงใกล้สิ้นสุดการสัมมนา ผู้จัดอาจต้องหา
วิธีการที่มีประสิทธิผลในการบังคับให้มีการเข้าร่วมสัมมนาตลอดรายการ

4. ความรู้พื้นฐานของผู้เข้าสัมมนา

ขณะที่บางสัมมนาเชิงปฏิบัติการเป็นเรื่องทั่วไป และบางสัมมนาก็มีเนื้อหา
เฉพาะเจาะจง (การจัดการความเสี่ยง) ซึ่งผู้เข้าสัมมนาดึงต้องมีพื้นฐานทางด้านนี้ ในสัมมนา

เรื่องการจัดการความเสี่ยงมีความเข้าใจสับสนในเรื่องความแตกต่างระหว่างการควบคุมความเสี่ยง และการปรับปรุงกระบวนการทำงาน หากปราศจากความเข้าใจที่ชัดเจนในขณะสัมมนา และผ่านไปโดยมิได้พบในขณะนั้นแล้ว การสัมมนาก็มีอาจบบรรลุผลเต็มที่ตามเจตนารมณ์

5. เนื้อหา

สัมมนาเชิงปฏิบัติการทั้งสี่เรื่องครอบคลุมสาขาที่เกี่ยวข้องกับรัฐประศาสนศาสตร์ – การบริหารงานภาครัฐ ผู้เข้าสัมมนาแต่ละเรื่องมาจากหน่วยงานหลากหลายซึ่งมีความรับผิดชอบที่แตกต่างกัน ในอนาคต หากมีเวลามากกว่านี้ การคัดเลือกผู้เข้าสัมมนาควรกระทำอย่างรอบคอบ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันและการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันอย่างได้ประโยชน์สูงสุด ประเด็นใจความหลักของสัมมนาปฏิบัติการที่มีเนื้อหาเฉพาะสาขา ควรใช้เพื่อสร้างกลุ่มผู้ปฏิบัติการที่มีใจเชื่อมโยงกัน ทำเรื่องเดียวกัน เพื่อจะนำไปสู่การเป็นเครือข่าย อันจะเพิ่มพูนความรู้และทักษะต่อไป

ในส่วนที่เกี่ยวกับเนื้อหาของแต่ละสัมมนาเชิงปฏิบัติการได้มีการใช้กรณีศึกษาวิทยากรระบุถึงวัตถุประสงค์ในการใช้กรณีศึกษาเพื่อให้ผู้เข้าสัมมนาได้คิดเชิงวิเคราะห์ ตัวอย่างเช่น ปัญหาควรได้รับการแก้ไขอย่างไรหรือการดำเนินการที่ได้กระทำไปถูกต้องหรือไม่ แม้ว่ากรณีศึกษาเหล่านี้เกิดขึ้นจริงและเป็นประโยชน์ แต่บางสิ่งบางอย่างก็ไม่เกี่ยวเนื่องกับบริบทของไทย ตัวอย่างเช่น ในสัมมนาเชิงปฏิบัติการหัวข้อสุดท้าย วิทยากรต้องทำความเข้าใจเรื่องนักโน้มน้าวอาชีพ (Lobbyist) เนื่องจากแนวคิดนี้ใหม่สำหรับข้าราชการไทยบางคน โดยสรุป ประเด็นที่กล่าวมาแล้วข้างต้นเป็นรายละเอียดจากการสังเกตของคณะจัดการสัมมนา ข้อเสนอเหล่านี้จะนำไปสู่ข้อเสนอแนะถึงการจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการในลักษณะนี้ในอนาคต และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับหลักสูตรเพื่อพัฒนาศักยภาพของข้าราชการ ดังจะได้นำเสนอในส่วนต่อไป

ข้อเสนอแนะเพื่อการสัมมนาเชิงปฏิบัติการและหลักสูตรในอนาคต

ข้อเสนอแนะด้านการบริหารจัดการสัมมนาเชิงปฏิบัติการในอนาคต

ลักษณะทางวัฒนธรรมที่กีดกันประสิทธิภาพสัมมนาเชิงปฏิบัติการดังที่กล่าวมาแล้วมิใช่ไม่มีทางแก้ จากการสังเกตการณ์พฤติกรรมของผู้เข้าสัมมนา เมื่อการสัมมนาดำเนินไปได้ระยะหนึ่งแล้ว พฤติกรรมได้ค่อยๆ เปลี่ยนไป มีการจับกลุ่มเล็กๆ ของบุคคลซึ่งมีความสนใจในเรื่องเดียวกัน และผู้เข้าสัมมนาเริ่มแสดงความคิดเห็น บรรยากาศจึงผ่อนคลายลงและการสัมมนาก็เป็นที่ชื่นชอบในท้ายที่สุด ต่อไปนี้เป็นยุทธวิธีที่อาจเป็นประโยชน์

1. กิจกรรมที่ละลายพฤติกรรมก่อนการสัมมนา ซึ่งวิทยากรอาจเป็นผู้ดำเนินการ ดร.เบห์น ดำเนินการได้อย่างดีโดยขอให้ผู้เข้าสัมมนาแต่ละคนเล่าถึงลักษณะพิเศษของตน และวิทยากรเรียกชื่อเล่นหรือชื่อต้นของแต่ละคนซึ่งทำให้บรรยากาศเป็นกันเองยิ่งขึ้น วิทยากรทุกคนอาจต้องได้รับการเตือนในเรื่องนี้
2. จัดให้มีกิจกรรมภาคค่ำ หากสัมมนาเชิงปฏิบัติการไม่ได้จัดในกรุงเทพมหานคร : การจัดทัวร์ชมเมืองด้วยกันอาจช่วยลดการยอมรับนับถือตามลำดับชั้นที่ฝังลึกลงได้ อย่างไรก็ตาม การสัมมนาต้องไม่เข้มข้นและต้องเพิ่มวันสัมมนา สัมมนาทั้ง 4 หัวข้อมีเนื้อหาค่อนข้างแน่นและผู้เข้าสัมมนารู้สึกเหนื่อยหมดแรงเมื่อสุดสิ้นการสัมมนาในแต่ละวัน
3. แจกจ่ายเอกสารประกอบการสัมมนาล่วงหน้า : ในสัมมนาเชิงปฏิบัติการทั้ง 4 หัวข้อ แม้ว่าได้แจกจ่ายเอกสารไปก่อนล่วงหน้า ผู้จัดต้องรู้ว่ากำหนดเวลาเท่าใดจึงจะได้ประโยชน์มากที่สุด บางคนต้องการเวลาอ่านเอกสารที่แจกล่วงหน้ามาก ในกรณีของผู้ที่ต้องการความช่วยเหลืออย่างมากในการใช้ภาษาอังกฤษ อาจต้องมีผู้ช่วยติว (tutor) เพื่อให้เข้าใจ ทั้งจะช่วยลดความกังวลร้อนใจของผู้เข้าสัมมนาได้
4. ขอความร่วมมือจากหน่วยงานเจ้าสังกัดของผู้เข้าสัมมนา : ส่วนราชการเจ้าสังกัดของผู้เข้าสัมมนาอาจถูกขอความร่วมมือ หน่วยงานต้องตระหนักว่าสัมมนาเชิงปฏิบัติการเป็นเรื่องเอาจริงเอาจังและจะช่วยระบบราชการทั้งหมดในระยะยาว ฉะนั้น หน่วยงานไม่ควรเรียกผู้แทนของตน (ผู้เข้าสัมมนา) ให้ปฏิบัติงานในช่วงสัมมนา ผู้เข้าสัมมนาก็ต้องเป็นอิสระจากภาระหน้าที่อื่นๆ และมุ่งอยู่ที่การสัมมนาที่สำคัญคือหน่วยงานต้องให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในช่วงสัมมนา
5. ประเมินผู้เข้าสัมมนา : ดังที่ทราบแล้วว่าระดับการมีส่วนร่วมค่อนข้างประปราย เป็นครั้งเป็นคราว บางคนก็หายไปในตอนท้ายของการสัมมนา จำเป็นต้องมีวิธีการที่จะให้ผู้เข้าสัมมนาอยู่ในที่สัมมนาการประเมินการมีส่วนร่วมอาจต้องเป็นทางการ เช่น มีการทดสอบความเข้าใจถึงเรื่องที่ได้มีการพูดถึงและเรื่องที่ได้เรียนรู้ วิธีที่นุ่มนวลกว่าคือ ผู้จัดอาจจัดให้มีพิธีมอบประกาศนียบัตรแก่ผู้เข้าสัมมนาเต็มเวลา และส่วนราชการเจ้าสังกัดของผู้เข้าสัมมนาควรขอดูประกาศนียบัตรนั้น
6. สำรวจความต้องการ : ดังที่เสนอแนะว่าหัวข้อในบางสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เป็นเรื่องใหม่สำหรับผู้เข้าสัมมนาบางคน และหากมีความเข้าใจแนวคิดของหัวข้อคลาดเคลื่อนซึ่งอาจไม่พบในช่วงสัมมนาก็ได้ ผู้จัดอาจทำการสำรวจความต้องการเพื่อกำหนดว่าผู้เข้าสัมมนาคอนใดเหมาะสมกับสัมมนาเชิงปฏิบัติการใดบ้าง บางกลุ่มเช่นผู้ที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานกำกับดูแลอาจเลือกเข้าสัมมนาเชิงปฏิบัติการ หัวข้อการจัดการความเสี่ยง โดยสรุปผู้จัดควรแบ่งกลุ่มผู้เข้าสัมมนาเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุด

7. จัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการอย่างต่อเนื่อง : หากต้องการการปรับปรุงงานภาครัฐอย่างจริงจัง จำเป็นต้องมีการสัมมนาเชิงปฏิบัติการอย่างต่อเนื่องเป็นชุด เพื่อว่าความรู้ที่ได้รับจะไม่เลือนหายไป เป็นธรรมชาติของงานภาครัฐที่มีการเปลี่ยนแปลงบ่อย (เนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายหรือการเปลี่ยนความต้องการบริการ) ปัญหาและความท้าทายใหม่ๆ จะเกิดขึ้นและข้าราชการจะเป็นต้องคอยปรับยุทธวิธีการทำงานของตน จึงต้องใส่ใจเสมอว่าการบริหารงานภาครัฐไม่เคยหยุดนิ่ง การบริหารงานภาครัฐเป็นเรื่องที่ไม่หยุดนิ่งโดยธรรมชาติ และผู้ที่เกี่ยวข้องกับบริหารภาครัฐจำเป็นต้องเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา

ข้อเสนอแนะเพื่อหลักสูตรในอนาคต

บทเรียนที่ได้รับจากเนื้อหาการสัมมนาเชิงปฏิบัติการทั้ง 4 หัวข้อ มีคุณค่าอย่างยิ่งและนำไปสู่ข้อเสนอแนะหลายประการในการพัฒนาหลักสูตร ผู้เข้าสัมมนาในแต่ละสัมมนาได้แสดงความคิดเห็นจำนวนมาก ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้เข้าสัมมนาได้ชี้ให้เห็นถึงความอ่อนแอของระบบที่มีอยู่ในปัจจุบัน ขณะที่บางคนรู้สึกว่าจะไม่หวังที่จะให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นมาได้ บางคนก็แสดงความคิดเห็นในเชิงบวกและสร้างสรรค์ ขั้นตอนสำคัญในการพัฒนาหลักสูตรควรดำเนินดังต่อไปนี้

1. จัดทำหัวข้อที่เป็นใจความหลัก : ประเด็นนี้มีความสำคัญที่สุด ผู้ที่มีหน้าที่ในการพัฒนาปรับปรุงผลงานภาครัฐจำเป็นต้องวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันเพื่อให้รู้ว่าจุดอ่อนอยู่ที่ใดและทำโครงสร้างใจความหลักของชุดสัมมนาปฏิบัติการตามผลการวิเคราะห์นั้น เมื่อทำส่วนนี้เสร็จแล้ว ก็สามารถวางแผนจัดทำหลักสูตรสัมมนาเชิงปฏิบัติการส่วนอื่นๆ ต่อไป
2. เน้นวิวัฒนาการและการเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มขึ้นเพื่อให้เกิดการค่อยๆ ยอมรับ : ความพยายามโดยเฉพาะเจาะจงเป็นเรื่องจำเป็นเพื่อเปลี่ยนแปลงวิถีคิดของข้าราชการไทยส่วนมากกว่าระบบสามารถจะวิวัฒนาการและเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดสิ่งที่ดีขึ้นได้ และต้องให้ข้าราชการไทยเชื่อว่ายังมีผู้กำหนดนโยบายที่จริงจังในการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การมีทัศนคติในเชิงลบอย่างสุดโต่งไม่เป็นที่ดีต่อระบบโดยรวม จำเป็นต้องเน้นย้ำอย่างสม่ำเสมอถึงเรื่องนี้ในตอนเริ่มการสัมมนาเชิงปฏิบัติการแต่ละหัวข้อและยกตัวอย่างการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเพื่อให้ข้าราชการทั้งหลายค่อยๆ ยอมรับ
3. ดังที่เห็นกรณีศึกษาที่ใช้ในสัมมนาเชิงปฏิบัติการเป็นสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในประเทศอื่น เพื่อให้ประเด็นปัญหาอยู่ใกล้ตัวข้าราชการ จึงควรพัฒนากรณีศึกษาของไทยขึ้นมา ซึ่งจะทำให้ผู้เข้าร่วมสัมมนามีความรู้สึกร่วมและได้ผลการเรียนรู้ที่ดี

ขึ้นและเร็วขึ้น กรณีศึกษาของไทยจะทำให้เกิดประสบการณ์จริง ทั้งนี้ อาจขอให้ข้าราชการบางคนมีประสบการณ์ในชีวิตจริงช่วยพัฒนากรณีศึกษาใหม่ๆ เพื่อใช้ในสัมมนาเชิงปฏิบัติการหรือการสัมมนาในอนาคต

4. บางหัวข้อในสัมมนาเชิงปฏิบัติการในอนาคตควรมีเนื้อหาบางส่วนในประเด็นการเปลี่ยนแปลงวิธีคิดและจำเป็นต้องรวมถึงทั้งการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม ต้องให้ข้าราชการรับรู้รับทราบว่าการบริหารจัดการที่ดีเป็นเรื่องจำเป็นยิ่ง และการเคลื่อนไปสู่การให้บริการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพนั้นเป็นกระบวนการที่ค่อยเป็นค่อยไป ความสำเร็จที่จำกัดอย่างค่อยเป็นค่อยไปเป็นการเริ่มต้นที่ดี แต่การเปลี่ยนแปลงจะไม่เกิดขึ้นได้หากข้าราชการทั้งหลายไม่ยินยอมพร้อมใจที่จะเป็นหรือร่วมเป็นผู้หนึ่งในบรรดาผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ข้อสังเกตที่สำคัญที่สุดเกี่ยวกับใจความหลักของหลักสูตรเพื่อการพัฒนาภาครัฐ

สัมมนาเชิงปฏิบัติการแม้ว่าจะดำเนินการโดยผู้เชี่ยวชาญที่มีชื่อเสียงระดับโลกก็ตาม จะไม่ให้ผลประโยชน์หากความรู้ที่ได้รับจากวิทยากรเหล่านี้ไม่ได้นำไปประยุกต์ใช้ แต่การประยุกต์ใช้ความรู้ต้องให้ผู้ปฏิบัติการ (ในกรณีนี้หน่วยงานภาครัฐ) ระบุบทบาทและภาระหน้าที่ในบริบทของการบริหารจัดการภาครัฐ โดยรวมของหน่วยงานของตน หน่วยงานเหล่านี้ต่างต้องตระหนักถึงเป้าหมายร่วมซึ่งคือการดำเนินการเพื่อความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นของประชาชน ฉะนั้น แต่ละหน่วยงานจำเป็นต้องสามารถที่จะชี้ว่าภาระหน้าที่ของตนในระบบใหม่คืออะไร หากพูดในเชิงเปรียบเทียบแล้ว หน่วยงานของตนทำหน้าที่ในส่วนใด และหน่วยงานอื่นใดที่ตนต้องทำงานร่วมด้วย (ไม่ว่าอย่างใกล้ชิดหรือห่างๆ) ทำหน้าที่ในส่วนใดบ้าง เพื่อจะให้ทุกองคาพยพทำงานไปได้ดี นอกจากนี้ หน่วยงานต้องมองเลยบริบทไทยไปสู่ชุมชนโลก พันธะสัญญาที่รัฐบาลได้ไปผูกพันไว้ในเวทีระหว่างประเทศมีผลต่อหน่วยงานหรือเปลี่ยนเป้าหมายของหน่วยงาน เมื่อเป็นเช่นนั้น หลักสูตรต้องรวมประเด็นเหล่านี้ด้วย ในขณะเดียวกัน เป็นเรื่องสำคัญที่ทุกฝ่ายต้องระลึกว่าไม่ควรมองข้ามกระบวนการ แม้ว่ามีกรณีที่เกิดขึ้นบ่อยๆ ที่ผลดีที่เกิดขึ้นทำให้วิธีการซึ่งบางครั้งไม่ถูกต้องได้รับการมองข้าม แต่การจะบรรลุเป้าหมายนั้นจะคำนึงถึงเป้าหมายอย่างเดียวไม่ได้ กระบวนการต้องไม่เป็นกระบวนการอันขาดจริยธรรม คุณธรรม และประโยชน์ของส่วนรวม เนื้อหาและประเด็นในหลักสูตรควรมุ่งไปสู่แนวทางการวางเป้าหมาย วาระ และสำคัญยิ่งที่ต้องเผชิญกับความจำเป็นในการแข่งขันกัน และผลประโยชน์ที่ขัดแย้งกัน จริยธรรมคุณธรรมต้องมีอยู่ในทุกประเด็นและในวิธีที่จะลดเป้าหมายและต้องมีการใช้จริยธรรมคุณธรรม เพื่อลดความยุ่งยากใจ/ความลำบากใจของผู้ปฏิบัติงาน ในหลักสูตรเพื่อการพัฒนาผลงานของภาครัฐ จะต้องมีความมั่นใจว่าการประสานงานกันระหว่างการบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานกับความผาสุกของประชาชนเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด

บทสรุป

รายงานฉบับนี้เริ่มต้นด้วยการให้ข้อสังเกตซึ่งได้รับจากสัมมนาเชิงปฏิบัติการทั้ง 4 หัวข้อ เพื่อปรับปรุงภาครัฐของประเทศไทย ซึ่งข้อบกพร่องและเสนอแนะขั้นตอนการบริหารบางประการที่เห็นว่าสำคัญยิ่งเพื่อปรับปรุงคุณภาพของสัมมนาเชิงปฏิบัติการในอนาคต ที่สำคัญยิ่งไปกว่านั้น ในแง่ของการพัฒนาหลักสูตรรายงานนี้ได้ให้ข้อเสนอแนะถึงประเด็นที่ควรบรรจุไว้ในหลักสูตร ที่สำคัญที่สุดคือ ในตอนท้ายสุดได้ให้ข้อคิด/ข้อเตือนใจที่สำคัญว่าหากต้องมีการปรับปรุงระบบทั้งปวงแล้ว ส่วนต่างๆ จะต้องทำงานร่วมมือกันและร่วมกันเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม อย่างไรก็ตาม เป้าหมายจะปราศจากคุณค่าหากมองข้ามจริยธรรมไปในกระบวนการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย