

ข่าวพัฒนาบริหารศาสตร์

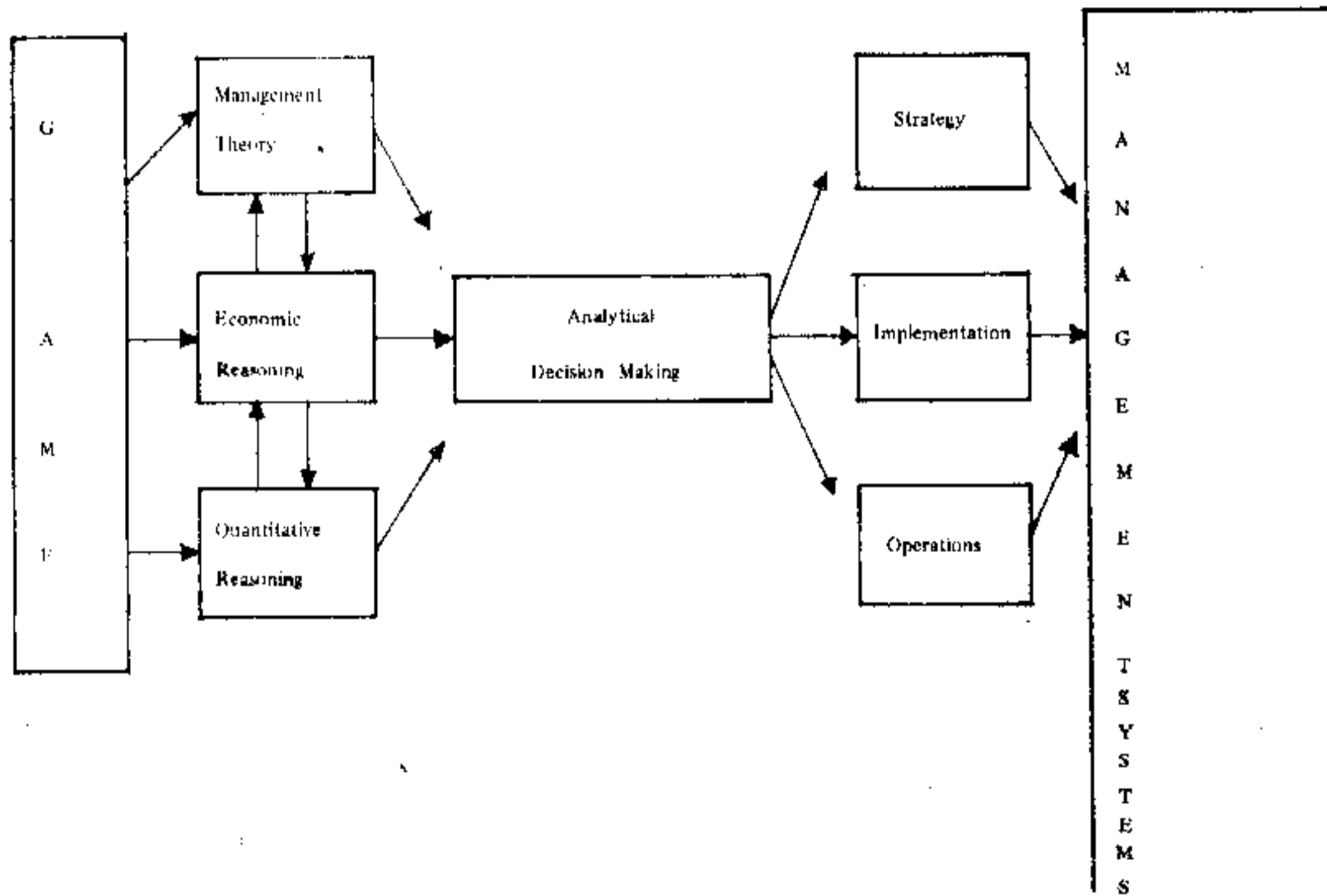
การสัมมนาหลักสูตร Defense Management Systems ณ เมือง Monterey, มลรัฐ California, สหรัฐอเมริกา.

ระหว่างวันที่ 12 พฤษภาคม - 12 มิถุนายน 2515 ศูนย์ระบบการบริหารแห่งทหารเรือบัณฑิตวิทยาลัย การทัพเรือ เมือง Monterey มลรัฐ California สหรัฐอเมริกา ได้จัดการสัมมนาหลักสูตร "การบริหารทรัพยากรเพื่อการป้องกันประเทศ" ขึ้นเป็นรุ่นที่ 17 สำหรับนายทหารตั้งแต่นายพันโทขึ้นไป หรือเป็นข้าราชการพลเรือนในสังกัดกระทรวงกลาโหม สหรัฐอเมริกา (ตั้งแต่เกรด 13 ไปจนถึงเกรด 18) และนายทหารจากประเทศพันธมิตรอื่นๆ โดยมุ่งที่จะให้ผู้เข้าสัมมนาได้มีโอกาสทราบและเข้าใจแนวความคิดและเทคนิคการบริหารแบบใหม่ ซึ่งรวมเอาแนวความคิดทางด้านเศรษฐศาสตร์ หลักและระบบการบริหาร และเทคนิคในการคำนวณและสถิติมาเป็นประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรเพื่อการป้องกันประเทศให้เกิดประสิทธิภาพและประหยัดมากที่สุด ในการนี้ สถาบันนักคิดพัฒนาบริหารศาสตร์ได้รับอนุเคราะห์จากศูนย์ฯ เป็นกรณีพิเศษให้จัดส่งอาจารย์ของสถาบัน รวม 4 คน คือ ดร. ศรีปริญญา รามโกมุท คณะบดี คณะบริหารธุรกิจ ดร. วีรวัฒน์ กาญจนกุล คณะบริหารธุรกิจ ดร. จิรายุ อิศรางกูร ณ อยุธยา คณะพัฒนาการเศรษฐกิจ และอาจารย์จรงค์ศักดิ์ หาญณรงค์ สำนักฝึกอบรม ไปร่วมการสัมมนาและร่วมปรึกษากับคณาจารย์ของศูนย์ฯ เพื่อพิจารณาจัดวางโครงการและนำหลักสูตรนี้มาใช้ในการสัมมนานายทหารชั้นผู้ใหญ่ของกองทัพไทยด้วย สาระสำคัญและสิ่งที่น่าสนใจในการสัมมนาครั้งนี้สรุปโดยสังเขปได้ดังต่อไปนี้

หลักสูตรการสัมมนา

สิ่งที่น่าประทับใจของหลักสูตรนี้ อยู่ที่ความพยายามที่จะดึงเอาแนวความคิดและวิธีวิเคราะห์ตามแนวทางของสาขาวิชาการต่าง ๆ มาใช้ในการวางแผน การจัดโครงการและงบประมาณเพื่อการป้องกันประเทศถึงแม้ว่าจะมีระยะเวลาสั้น (4 สัปดาห์) แต่ผู้เข้าร่วมการสัมมนาจะได้รับการกระตุ้นให้มีความคุ้นเคยกับเทคนิคการคำนวณเพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจ เป็นที่น่าสังเกตว่า แนวความคิดทางคำนวณที่นำมาเสนอจะไม่สูงกว่าระดับเบื้องต้นเท่าใดนัก

เนื่องจากผู้เข้าร่วมในการสัมมนามีพื้นฐานความรู้และประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ผู้เข้าสัมมนาจะได้รับฟังคำบรรยายเป็นเวลาประมาณ 65 ช.ม. ซึ่งประกอบไปด้วยหัวข้อทางทฤษฎีการบริหารระบบการบริหารการป้องกันประเทศ อิทธิพลและสภาพการณ์ระหว่างประเทศที่มีต่อการวางแผนการป้องกันประเทศ ทฤษฎีและแนวความคิดทางมหเศรษฐศาสตร์และจุลเศรษฐศาสตร์ การใช้เหตุผลและการวิเคราะห์ทางคำนวณ (quantitative reasoning and analysis) การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายและสัมฤทธิ์ผล (cost-effectiveness analysis) ทฤษฎีและโครงการการตัดสินใจภายใต้สภาวะการณ์ที่แน่นอน สภาวะการณ์ที่ไม่แน่นอน และสภาวะการณ์ที่มีการเสี่ยง การวิเคราะห์การปฏิบัติการ (operations analysis) การวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) การวิเคราะห์ระบบ (systems analysis) การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลง (sensitivity analysis) และแนวความคิดเรื่องระบบการวางแผน—การวางโครงการ—และการงบประมาณ ฯลฯ แต่ละ area ตามที่กล่าวนี้จะเสนอในลักษณะที่ผสมผสานและสลับกันตลอดเวลาตามที่ได้กำหนดไว้ในหลักสูตรเพราะต้องการให้ผู้เข้าสัมมนาได้สามารถมองเห็นภาพพจน์อย่างชัดเจนว่า area ต่างๆ จะเข้ามาสัมพันธ์กันอย่างไร การผสมผสานแนวความคิดทั้ง 3 areas (เศรษฐศาสตร์ คณิตศาสตร์ และหลักบริหาร) อาจเขียนเป็นรูปภาพของความสัมพันธ์ได้ดังนี้ :-



ลำดับขั้นตอนของการสัมมนา

การสัมมนาจะเริ่มต้นด้วยการเล่นเกมการยุทธ์ (War game) ซึ่งวิวัฒนาการมาจาก Tempo Military planning game ของบริษัท Tempo General Electric Company เพื่อให้ผู้เข้าสัมมนาได้ทดลองวางแผนและตัดสินใจในปัญหาการใช้ทรัพยากรซึ่งมีอยู่อย่างจำกัดในการจัดระบบอาวุธเพื่อป้องกันประเทศ หลังจากนั้นก็จะสรุปการเล่นเกมการยุทธ์เพื่อให้ผู้เข้าสัมมนาได้เห็นจุดอ่อนของการตัดสินใจที่ได้กระทำลงไป จุดเด่นของเกมการยุทธ์นี้ก็คือการทำให้เห็นถึงการวิเคราะห์ปัญหาและการตัดสินใจโดยอาศัยหลักวิชาการทางเศรษฐศาสตร์ คณิตศาสตร์สถิติ การบริหารและการวิเคราะห์ระบบว่าจะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนและการตัดสินใจอย่างไร จึงอาจกล่าวได้ว่าเกมการยุทธ์นี้ถือเป็นจุดเริ่มต้นหรือเป็นการละลาย (unfreeze) แนวความคิดและพฤติกรรมเดิมของผู้เข้าสัมมนาในวิธีการแก้ปัญหาและตัดสินใจ โดยอาศัยความรู้ทางสาขาหนึ่งสาขาใดแต่เพียงอย่างเดียว หรือโดยอาศัยประสบการณ์และวิจารณ์ญาณเป็นเครื่องมือสำคัญในการตัดสินใจในอดีต แนวความคิดจากข้อสรุปที่ได้จากเกมการยุทธ์จะได้รับการกล่าวถึงอยู่เสมอ เมื่อถึงขั้นบรรยายและอภิปรายแนวความคิดและทฤษฎีการบริหารแบบใหม่ เพื่อชี้ให้ผู้เข้าสัมมนาได้เห็นจริงเห็นจังว่าหากนำแนวความคิดทั้งทางเศรษฐศาสตร์ คณิตศาสตร์และหลักการบริหารมาใช้ช่วยในการวางแผนและตัดสินใจแล้วจะช่วยให้ตัดสินใจได้ดีขึ้นอย่างไร

วิธีการในการสัมมนา

วิธีการสัมมนาส่วนใหญ่เป็นการบรรยายและอภิปราย การทดลองทำแบบฝึกหัด ปัญหา และการอภิปรายจากกรณีตัวอย่าง ตลอดจนการศึกษาจากเอกสารและตำราด้วยตนเอง เวลาส่วนใหญ่จะได้แก่การบรรยาย (65 ช.ม.) และการอภิปรายกลุ่มอีกประมาณ 50 ช.ม. ทางศูนย์ฯ ได้จัดแบ่งผู้เข้าสัมมนาออกเป็นกลุ่มย่อย กลุ่มละ 6 คน การแบ่งกลุ่มนี้ได้พยายามที่จะจัดให้ผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ทางสาขาต่างๆกันให้คละกันให้มากที่สุดเพื่อให้การอภิปรายเป็นไปอย่างกว้างขวาง และครอบคลุมทุกแง่ทุกมุม ในวันแรกซึ่งเป็นการเล่นเกมการยุทธ์ จะจับคู่กลุ่มกันแข่งขันเล่นเกมการยุทธ์ หลังจากนั้นก็จะจับคู่กันคู่ละ 2 กลุ่มโดยกำหนดให้มีการหมุนเวียนเปลี่ยนและสลับคู่กันไปเรื่อยๆ เมื่อสิ้นสัปดาห์ๆ หนึ่ง เพื่ออภิปรายหัวข้อเรื่องที่บรรยายในชั้นเรียนใหญ่ หรือเพื่ออภิปรายปัญหาและกรณีตัวอย่างที่ได้รับมอบหมายให้พิจารณา วิธีการนี้ สามารถทำให้ผู้เข้าสัมมนาสามารถอภิปรายข้อสงสัยหรือทำความเข้าใจในความกระจ่างในเรื่องที่ได้จากการบรรยายมาแล้วและนอกจากนี้การสลับคู่อภิปรายระหว่างกลุ่มต่างๆ เป็นคู่ๆ ยังเอื้ออำนวยให้ผู้

เข้าสัมมนาได้มีโอกาสได้รู้จักกันที่เกือบทั้งหมด โดยปกติแล้วหัวข้อวิชาหนึ่งจะแยกออกเป็นบรรยายหนึ่งชั่วโมงและอภิปรายหนึ่งชั่วโมงสลับกันไป ทางศูนย์ฯ ได้จัดเตรียมเครื่องมือเครื่องไม้เครื่องมือทางโสตทัศนอุปกรณ์เพื่อใช้ประกอบการบรรยายไว้อย่างสมบูรณ์ จึงนับว่าช่วยให้การบรรยายได้ผลดียิ่งขึ้น

ข้อสังเกตเกี่ยวกับการใช้ Team Teaching ในการสัมมนา

ทางศูนย์ฯ ได้พิจารณาเห็นว่าวิทยาการทางการบริหารแผนใหม่มีลักษณะเป็นศาสตร์หลายๆ อย่างประกอบกัน (interdisciplinary) จึงจำเป็นต้องอาศัยคณาจารย์ผู้มีความรู้ ความสามารถทางวิชาการในสาขาต่างๆ ดังนั้น คณาจารย์ทั้งหมดจะต้องได้รับปริญญาทางสาขาหนึ่งสาขาใด (ส่วนใหญ่เป็นปริญญาเอก) เช่น เศรษฐศาสตร์ เศรษฐกิจระหว่างประเทศ ศึกษาศาสตร์ จิตวิทยา วิศวกรรมศาสตร์ รัฐประศาสนศาสตร์ บริหารธุรกิจ และ Operations Research เงื่อนไขที่สำคัญอีกประการหนึ่งในการได้รับการพิจารณาคัดเลือกเข้าเป็นอาจารย์ประจำศูนย์ฯ นอกจากจะพิจารณาความเหมาะสมในด้านความรู้ทางวิชาการแล้ว ยังจะต้องเป็นผู้ที่มีความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะพัฒนาเทคนิคและวิธีการบริหารอีกด้วย อย่างไรก็ตาม แม้ว่าการบรรดา คณาจารย์จะเป็นผู้ที่มีความรู้ทางสาขานั้น ๆ มาอย่างดีแล้วก็ตามแต่ก็ยังคงผ่านชั้น "ทดลอง" ใน 6 เดือนแรก คณาจารย์ทุกคนจะต้องผ่านหลักสูตรนี้ในฐานะเป็นผู้เข้าสัมมนา ก่อนจึงจะสามารถ qualified ตัวเองที่จะเป็นผู้บรรยายและทำการอภิปรายได้ คณาจารย์แต่ละคนจะต้องเข้าฟังการบรรยายในทุก ๆ ชั่วโมง และฝึกหัดการนำอภิปราย หากคนใดมีพื้นฐานทางสาขาหนึ่งสาขาใดก็จะต้องพัฒนาตนเองในก้านนั้นให้เข้มข้นเพื่อให้สามารถติดตามและเข้าใจหลักสูตรได้โดยตลอด

ที่น่าประทับใจและอาจถือได้ว่าเป็นจุดที่น่าสนใจของวิธีการสอนในหลักสูตรนี้ คือ การสอนกันเป็นทีม ผู้บรรยายและผู้นำอภิปรายแต่ละคนจะต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในการบรรยาย เมื่อคนหนึ่งคนใดขึ้นบรรยาย คนอื่นๆ โดยเฉพาะผู้ที่จะต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำการอภิปรายกลุ่มประจำสัปดาห์นั้นจะต้องเข้ามานั่งฟังอยู่ด้วย (ปัจจุบันศูนย์ฯ มีคณาจารย์รวม 17 คน) เพื่อจะได้สามารถปะติดปะต่อและเชื่อมโยงหัวข้อแต่ละหัวข้อให้เข้าด้วยกันได้ ผู้นำอภิปรายจะต้องปรึกษาหารือกันก่อนในชั้นตอนและหัวข้อที่จะอภิปราย ร่วมกันเพื่อให้ทุกกลุ่มอภิปรายได้เนื้อหาสาระไปในทางเดียวกัน ทุกๆ คนจะต้องช่วยกันติดตามความก้าวหน้าใหม่ๆ ในทางวิชาการสาขาต่างๆ และนำมาแลกเปลี่ยนกัน นอกจากนี้ หลังจากการบรรยายแต่ละครั้ง คณาจารย์ที่เข้าไปนั่งฟัง ยังช่วยให้คำติชมในเนื้อหาสาระ และวิธีการลำดับขั้นตอนในการเสนอ

เรื่องของผู้บรรยายด้วย เพื่อจะได้ทำการปรับปรุงแก้ไขในโอกาสต่อไป วิธีการดังกล่าวถือเป็น การกระตุ้น และให้กำลังใจแก่ผู้บรรยายมากกว่าจะเป็นการคอยจับผิดการทำงานหรือทดสอบ ความรู้ความสามารถทางวิชาการหรือภูมิปัญญาของบรรดาคุณาจารย์ คณาจารย์แต่ละคนจะรับ ผิดชอบในสาขาหนึ่งสาขาใดตาม field ที่ตนเองถนัดโดยไม่เปลี่ยน field แต่อาจจะเปลี่ยนหัว วิชาใน field เดียวกันจนกว่าจะมีความชำนาญเป็นอย่างดีแล้ว ก็อาจจะเปลี่ยนไปเป็น field อื่นเพื่อขยายความรู้ และประสบการณ์ให้กว้างขวางยิ่งขึ้น เป็นที่น่าสังเกตว่าทางศูนย์ฯ ได้ให้ ความพิถีพิถันในการเลือกผู้นำการอภิปรายมากกว่าตัวผู้บรรยาย เพราะผู้บรรยายสามารถบรรยาย อยู่ในกรอบที่ตนเองเตรียมมา แต่ผู้นำอภิปรายจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ที่กว้างขวาง และผ่านงานด้านนี้มานานพอที่จะสามารถติดตามและให้ข้อคิดเห็นในการอภิปรายได้ทุกแง่มุม

นอกจากจะเปิดหลักสูตรสำหรับข้าราชการกระทรวงกลาโหมของสหรัฐอเมริกาแล้ว ทางศูนย์ฯ ยังได้เปิด *International course* สำหรับนายทหารชั้นนายพลจากประเทศต่าง ๆ โดยเฉพาะ ซึ่ง หลักสูตรนี้จะใช้เวลาเพียง 2 สัปดาห์ ส่วนโครงสร้างยังเหมือนกับหลักสูตร 4 สัปดาห์ หรือ ทางศูนย์ฯ อาจส่งคณาจารย์บางคนไปบรรยายให้แก่ นายทหารชั้นผู้ใหญ่ในต่างประเทศอีกด้วย คณาจารย์เหล่านี้จะต้องศึกษาสมรรถภาพทางเศรษฐกิจและใช้ตัวอย่างของประเทศนั้น ๆ เป็นพื้นฐานมิใช่จะพูดแต่ทฤษฎีหรืออาศัยระบบเศรษฐกิจและข้อมูลสถิติของสหรัฐอเมริกาเป็นหลัก จึง เท่ากับทำให้ผู้เข้าสัมมนาได้เห็นภาพพจน์ได้ก็อย่างเห็นจริงเห็นจังได้มากกว่าจะให้ *concept* กว้าง ๆ หรือพยายามจะ “ถอดแบบ” สหรัฐอเมริกาแต่อย่างเดียว

วิธีการดังกล่าวนี้นับว่าเป็นของดีโดยเฉพาะการใช้ *team teaching approach* ก็ดี หรือ การพยายามประยุกต์ทางทฤษฎีแนวความคิด และปฏิบัติเข้าด้วยกันอย่างจริงจังก็ดี จึงน่าที่จะ นำมาทดลองกันดูบ้างในบ้านเรา ซึ่งก็คิดว่าคงจะเป็นประโยชน์แก่ผู้เข้าสัมมนาและประสิทธิผล ของการสัมมนาไม่น้อย.

ขจรศักดิ์ หาญณรงค์

สำนักฝึกอบรม

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์