

# นโยบายของรัฐบาลในการพัฒนาข้าราชการ

โดย พลเอก ถนอม กิติกิยาว

บรรยายในที่ประชุมสัมมนาพัฒนานักบริหารรุ่นที่ 5  
ณ นิคมสร้างตนเองพระพุทธรบาท จังหวัดสระบุรี  
เมื่อวันที่ 15 ธันวาคม 2504

ข้าพเจ้ารู้สึกมีความยินดีเป็นอย่างยิ่งที่ได้มาเรื่อง "นโยบายของรัฐบาลในการพัฒนาข้าราชการ" มาเสนอต่อที่ประชุมอันมีเกียรติ ขอบเขตของเรื่องที่ข้าพเจ้าจะนำเสนอในวันนี้ พอจะสรุปสาระสำคัญได้ดังต่อไปนี้ คือ ข้าพเจ้าจะได้กล่าวถึงแนวปรัชญาในการฝึกอบรมข้าราชการโดยสังเขป วิวัฒนาการของการฝึกอบรมข้าราชการในประเทศไทย และโครงการฝึกอบรมข้าราชการของรัฐบาล พร้อมทั้งปัญหาที่ประสบอยู่และข้อเสนอบางประการ เพื่อเป็นแนวความคิดสำหรับปรับปรุงโครงการฝึกอบรมข้าราชการของเราให้ดีขึ้นในอนาคต

เกือบจะกล่าวได้ว่าเรื่องที่ข้าพเจ้านำมาเสนอในโอกาสนี้ เป็นสิ่งที่ข้าพเจ้าได้จากประสบการณ์ในการปฏิบัติราชการมาเป็นเวลานานพอสมควร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระยะหลัง ๆ นี้ข้าพเจ้าได้มีโอกาสมาเกี่ยวข้องกับโครงการฝึกอบรมข้าราชการของกระทรวงทบวงกรมต่าง ๆ อยู่เป็นอันมาก ได้รับรู้และติดตามเรื่องราวตลอดมา ทำให้เกิดความคิดเพิ่มพูนความสนใจและความสำคัญของโครงการฝึกอบรมข้าราชการยิ่งขึ้นทุกที (ข้าพเจ้ามีความเชื่อมั่นว่าการฝึกอบรมข้าราชการที่จัดทำโดยอาศัยหลักการที่ถูกต้องจะเป็นทางหนึ่งที่จะปรับปรุงคุณภาพการปฏิบัติราชการของข้าราชการให้ดีขึ้นได้อย่างไม่ต้องสงสัย)

การที่รัฐบาลกำหนดนโยบายพัฒนาต่าง ๆ ขึ้นนั้น เป็นแต่เพียงก้าวแรกของการดำเนินการที่จะให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในการนำนโยบายไปปฏิบัติให้เป็นผลที่ต้องการนั้น ต้องอาศัย กำลังคน กำลังเงิน และกำลังวัสดุที่มีอยู่ การที่จะจัดกำลังทั้ง

ตามอย่าง<sup>๕</sup>ให้<sup>๕</sup>ได้<sup>๕</sup>ส่วน<sup>๕</sup>ดี<sup>๕</sup>ทุก<sup>๕</sup>ที<sup>๕</sup> อันจะนำซึ่งผลสำเร็จมากที่สุดและเสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุดนั้น เป็นเรื่องที่ค่อนข้างซับซ้อนยุ่งยากอย่างยิ่ง ถ้าจะกล่าวอย่างสรุปแล้ว (ในบรรดาปัจจัยทั้ง 3 ประเภท คือ กำลังคน กำลังเงิน และกำลังวัสดุแล้ว นับได้ว่ากำลังคนสำคัญที่สุด) เพราะเหตุว่า ถ้ามีจำนวนคนพอสมควร มีความรู้ความสามารถเหมาะสมแก่หน้าที่การงานแล้ว โอกาสที่จะทำงานให้ได้รับผลดีและประหยัคนย่อมง่ายขึ้นเองเป็นอันมาก ท่านนายกรัฐมนตรีปัจจุบันได้เคยกล่าวไว้ในโอกาสต่าง ๆ กันหลายครั้งว่า คนหนึ่งสำคัญยิ่งกว่าเงินและสิ่งของมากมายนัก ถ้าคนสามารถแล้วทุกสิ่งทุกอย่างจะสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีและรวดเร็ว) แต่อย่างไรก็ตาม มีความจริงอยู่อย่างหนึ่งเกี่ยวกับตัวคนนั้นว่า การจะหาคนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมแก่หน้าที่ทุก ๆ ตำแหน่งทุกระดับนั้นเกือบเป็นสิ่งที่สุดวิสัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในวงงานของรัฐบาลซึ่งมีขอบเขตการงานที่จะต้องปฏิบัติกว้างขวาง ต้องใช้คนเป็นจำนวนหมื่นจำนวนแสน รัฐบาลของประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกได้เคยและกำลังเผชิญกับปัญหาอยู่ตลอดมา มากบ้างน้อยบ้างตามสถานการณ์แวดล้อม

เป็นความจริงที่ว่า การบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้าทำงานนั้น ได้มีการกำหนดคุณสมบัติและกฎเกณฑ์ไว้เป็นอย่างดี แต่ประสบการณ์ของประเทศต่าง ๆ แสดงให้ปรากฏว่ากฎเกณฑ์ต่าง ๆ นั้นหาได้เป็นหลักประกันที่ถูกต้องที่จะได้คนที่เหมาะสมแก่ทุกหน้าที่เสมอไปไม่ นอกจากนี้ เนื่องจากความเจริญก้าวหน้าในทางวิชาการทุกสาขาของโลกปัจจุบันได้รวดเร็วไปอย่างรวดเร็ว ได้มีการค้นพบหลักการใหม่ ๆ ดั้งเดิมของเก่าอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นจึงอาจทำให้คนที่เหมาะสมอยู่ในสมัยหนึ่ง กลายเป็นหย่อนความเหมาะสมในอีกสมัยหนึ่งได้ง่าย ในวงราชการของเราก็ไม่อาจหลีกเลี่ยงปัญหาไปได้

(ผู้หลายท่านได้พยายามศึกษาค้นหาหาวิธีการเพื่อจะแก้ไขหรือบรรเทาปัญหาให้น้อยลง และพบว่าการฝึกอบรมข้าราชการ หรือการพัฒนาสมรรถภาพข้าราชการนั้นเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยได้เป็นอันมาก) อย่างไรก็ตาม ข้าพเจ้าต้องขอออกตัวเสียก่อนว่า การฝึกอบรมข้าราชการระดับต่าง ๆ นั้นมิใช่ยาชานามหัศจรรย์ที่จะแก้ได้ทุกโรค เป็นเพียงยาชานานหนึ่งเท่านั้น ต้องอาศัยการแก้คานอื่น ๆ อีกด้วย การที่รัฐบาลปัจจุบันได้กำหนดและส่งเสริมนโยบายการฝึกอบรมข้าราชการนั้น ก็ได้อาศัยหลักฐานข้อเท็จจริงจากประสบการณ์

ที่มีอยู่ ประกอบกับผลของการศึกษาค้นคว้าของผู้และผู้ที่มีความสนใจในการปรับปรุงการบริหารงานของรัฐบาลไทยเป็นหลัก

ข้าพเจ้าใคร่ขอถือโอกาสนำผลของการศึกษาค้นคว้าของคณะสำรวจเศรษฐกิจของธนาคารโลก ซึ่งได้ใช้เวลาดำเนินการในประเทศไทยของกระทรวงทบวงกรมต่างๆ อยู่เป็นเวลานานพอสมควรเป็นตัวอย่าง คณะสำรวจฯ ได้ชี้ให้เห็นปัญหาพร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะไว้ในวงงานหลายสาขา ในด้านที่เกี่ยวกับการบริหารงานนั้น คณะสำรวจฯ ได้ชี้ให้เห็นปัญหาสำคัญๆ ไว้หลายประการด้วยกัน ซึ่งข้าพเจ้าขอยกมาเสนอและวิเคราะห์ในโอกาสนี้ด้วย

**การขาดแคลนผู้ทรงคุณวุฒิ**

ประเทศไทยกำลังประสบปัญหาเช่นเดียวกับประเทศที่กำลังพัฒนาอื่น ๆ ในปัจจุบันนี้ ภารกิจของรัฐบาลได้ขยายตัวกว้างขวางออกไปทุกที ต้องจัดบริการให้แก่ประชาชนเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ดังจะเห็นได้จากกิจกรรมที่กระทรวงทบวงกรมต่างๆ ดำเนินการอยู่ในขณะนี้ การที่เป็นดังนี้เพราะเหตุว่าได้มีการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคมอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะในระยะหลังสงครามโลกครั้งที่สองเป็นต้นมา (2) การปรับปรุงกลไกทางการเมือง (3) การเพิ่มขนาดอย่างรวดเร็วของพลเมือง (4) การพัฒนาอุตสาหกรรม (5) การขยายตัวอย่างรวดเร็วของเขตชุมชนชนบท (6) การติดต่อกับต่างประเทศและอื่น ๆ การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้มาซึ่งความเจริญก้าวหน้าของบ้านเมือง และในเวลาเดียวกันก็นำมาซึ่งปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคมที่ไม่มีใครคาดฝันมาก่อน อันเป็นความจำเป็นที่รัฐบาลจะต้องจัดบริการต่างๆ เพิ่มขึ้น เพื่อแก้ไขและปรับปรุงส่งเสริมสวัสดิภาพของประชาชนให้อยู่ในภาวะอยู่ดีกินดีโดยทั่วไป ในการดำเนินกิจการต่างๆ เพื่อความผาสุกของประชาชน จำเป็นที่จะต้องใช้ผู้มีความรู้ความสามารถในวิชาสาขาต่างๆ เป็นจำนวนมาก สมัยที่ใดใครๆ ก็ทำราชการได้นั้นได้ผ่านพ้นไปแล้ว งานรัฐบาลมีลักษณะเฉพาะ (Specialization) มากยิ่งขึ้นทุกที จำเป็นที่ต้องใช้ผู้ฝึกฝนอบรม และมีประสบการณ์ในด้านใดด้านหนึ่ง โดยเฉพาะจึงจะสามารถปฏิบัติงานอย่างได้รับผลดีได้

นับตั้งแต่รัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวเป็นต้นมาจนถึงสมัยปัจจุบัน รัฐบาลทุกรัฐบาลได้มีนโยบายและได้ดำเนินการเพื่อหาคนมีความรู้ความสามารถในสาขาต่างๆ

มาใช้ในราชการ โดยการส่งเสริมปรับปรุงการศึกษาภายในประเทศให้ดีขึ้น และส่งนักเรียนไปศึกษาในต่างประเทศในสาขาวิชาที่ทางราชการต้องการอยู่ตลอดเวลา ในระยะหลัง ๆ นี้ ประเทศไทยได้รับความร่วมมือช่วยเหลือจากองค์การระหว่างประเทศหลายแห่ง เช่น องค์การสหประชาชาติ โครงการให้ความช่วยเหลือทางวิชาการของสหรัฐอเมริกา และแผนการโคลัมโบ เป็นต้น ซึ่งได้ให้ทุนส่งนักเรียนและข้าราชการไปศึกษาและทำงานในต่างประเทศมีหนึ่ง ๆ เป็นจำนวนมาก

อย่างไรก็ตาม จากรายงานของคณะสำรวจเศรษฐกิจแห่งธนาคารโลก ได้ชี้ให้เห็นว่า เรายังขาดผู้มีความรู้ความสามารถในงานสาขาต่าง ๆ อยู่เป็นอันมาก จำเป็นที่ต้องหาทางปรับปรุงสมรรถภาพของผู้ที่เป็นข้าราชการอยู่แล้วให้ดีขึ้น

### การแต่งตั้งข้าราชการ

คณะสำรวจเศรษฐกิจแห่งธนาคารโลกได้ชี้ให้เห็นว่า ในวงราชการของเรายังมีการแต่งตั้งบุคคลไม่ตรงกับความรู้ความสามารถอยู่เป็นจำนวนมาก ทั้งนี้ อาจจะต้องเนื่องมาจากการที่ตำแหน่งราชการต่าง ๆ ได้มีมาเป็นเวลานาน มีการเพิ่มตำแหน่งขยายงานกันอยู่เรื่อย ๆ ขณะนั้นตำแหน่งราชการเฉพาะฝ่ายพลเรือนถึงสองแสนเศษ และยังไม่เคยมีการปฏิรูปตำแหน่งงานเหล่านั้นมาก่อนเลย นอกจากนั้นในระบบราชการของเรายังไม่ได้ศึกษาและกำหนดหน้าที่งานพร้อมทั้งคุณสมบัติของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งนั้น ๆ แต่ตำแหน่งไว้อย่างรัดกุมเพียงพอ (Job Description) ดังเช่นประเทศที่มีระบบการบริหารงานบุคคลก้าวหน้าปฏิบัติกันอยู่ สาเหตุต่าง ๆ เหล่านี้ก่อให้เกิดความยากลำบากในการแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถจนทุกที ปัญหาที่มีความสำคัญเป็นท่วงศ์อยู่ในเมื่อประเทศชาติอยู่ในยุคพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมอย่างขนาดใหญ่ดังเช่นปัจจุบันนี้ เพราะรัฐบาลต้องรวบรวมคนที่มีความรู้ความสามารถในสาขาวิชาต่าง ๆ มาใช้ในการพัฒนาประเทศ คนที่มีคุณวุฒิก็มีจำนวนไม่เพียงพออยู่แล้ว ถ้าหากมีการใช้คนไม่เหมาะสมแก่งานก็เป็นสิ่งที่น่าวิตกอย่างยิ่ง รัฐบาลปัจจุบันได้ตระหนักถึงปัญหานี้แล้วเป็นอย่างดี

### การปรับปรุงงาน

รายงานของคณะสำรวจเศรษฐกิจแห่งธนาคารโลกได้กล่าวไว้ตอนหนึ่งว่า การปรับปรุงงานของกระทรวงทบวงกรมต่าง ๆ ในประเทศไทยควรได้รับการปรับปรุงตามสมควร

เพราะผลจากการวิจัยได้ชี้ให้เห็นว่า ส่วนราชการหลายแห่งทำงานซ้ำกันซ้อนกัน และขาดการประสานงานที่ดี ทำให้เกิดการสิ้นเปลืองและแข่งขันกันโดยไม่จำเป็น ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพและประหยัดอย่างยิ่ง การจัดรูปงานที่เหมาะสมไม่ก่อภัยซ้ำซ้อนกันเป็นแนวปรัชญาสำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารงาน ถึงแม้ว่าจะมีเจ้าหน้าที่มีความรู้ความสามารถดีมีกำลังเงินเพียงพอ แต่การจัดรูปงานไม่เหมาะสมแล้วก็เป็นการยากที่จะได้รับผลสัมบูรณ์เต็มที่ใด คณะสำรวจฯ ได้เสนอแนะให้มีการปฏิรูปงานของกระทรวงทบวงกรมต่างๆ เสียใหม่อย่างทั่วถึง ซึ่งเป็นข้อเสนอแนะที่นำมารับไว้พิจารณาอย่างยิ่ง

### การประสานงาน

นอกจากปัญหาการขาดแคลนผู้ทรงคุณวุฒิ ปัญหาการแต่งตั้งบุคคลให้เหมาะสมแก่ตำแหน่งหน้าที่และปัญหาการจัดรูปงานของส่วนราชการแล้ว คณะสำรวจฯ ยังได้ชี้ให้เห็นปัญหาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานอีกหลายประการ ที่สำคัญได้แก่การประสานงานระหว่างส่วนราชการต่างๆ ซึ่งอยู่ในสภาพที่ไม่น่าพอใจนัก ทั้งๆ ที่รัฐบาลปัจจุบันโดยเฉพาะคณะรัฐมนตรีซึ่งเป็นองค์การประสานงานระดับสูงได้เอาใจใส่ในเรื่องนี้เป็นพิเศษ แต่การประสานงานในระดับถัดลงมาควรได้รับการแก้ไขปรับปรุงอีกมาก ในระยะหลังๆ นี้ทางราชการได้ใช้กรรมวิธีต่างๆ เช่น การประกาศนโยบายส่งเสริมการประสานงาน ตั้งคณะกรรมการผสมระดับกระทรวงและระดับกรม รวมทั้งการแก้ไขระเบียบแบบแผนบางอย่างที่เป็นอุปสรรคต่อการประสานงาน แต่ผลก็ปรากฏว่าการประสานงานในทางปฏิบัติยังมีขีดความสามารถ การร่วมมือประสานงานที่แท้จริงนั้น จะต้องเริ่มจากจิตใจที่จะให้ความร่วมมือ (Spirit) ของผู้เกี่ยวข้องทุกคนจึงจะได้รับผลดีสัมบูรณ์ความมุ่งหมาย กรรมวิธีอื่น ๆ ดังกล่าวมาแล้วเป็นแต่เพียงส่วนประกอบและเครื่องส่งเสริมให้เกิดการประสานงานที่ดีเท่านั้น

### ขวัญของข้าราชการ

ขวัญของข้าราชการในการปฏิบัติงานก็เป็นอีกเรื่องหนึ่งที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารงานเป็นอันมาก คณะสำรวจฯ ได้พบว่า ขวัญของข้าราชการไทยโดยทั่วไปอยู่ในระดับที่ไม่น่าพอใจนัก โดยเฉพาะในหมู่ข้าราชการชั้นผู้น้อย ทำให้ขาดความกระตือรือร้นที่จะทำงานให้ก้าวหน้า ขาดความริเริ่ม ไม่กล้ารับผิดชอบ มีความโน้มเอียงที่จะผ่านเรื่องกันไป

ให้ผู้บังคับบัญชาอื่นเห็นอกว่าเป็นผู้ฉวยฉวยสั่งการ ทำให้เรื่องต่าง ๆ ไปคงอยู่ทุกระดับชั้น  
ความจำเป็น ซึ่งมีผลทำให้การปฏิบัติงานล่าช้าเป็นอันมาก ลักษณะการปฏิบัติงานดังกล่าว  
มาแต่เป็นภาวะการณ์ที่ควรแก่การปรับปรุงโดยรีบด่วน

คณะสำรวจฯ ได้ให้ความเห็นไว้ว่า การที่ขงัญของข้าราชการเป็นจำนวนมากเสื่อม  
ลงเช่น เนื่องมาจากสาเหตุหลายประการ อาทิเช่น รายได้จากการรับราชการกับค่าใช้จ่าย  
ในการครองชีพปัจจุบันแตกต่างกันอยู่มาก การที่ยังมีคนจำนวนมากต้องการรับราชการอยู่  
ก็เพราะเหตุว่า การรับราชการเป็นอาชีพที่มั่นคงและมีผลตอบแทนที่ดี อย่างไรก็ตาม  
ก็มีคนอีกเป็นจำนวนมากไม่ยอมทุ่มความรู้ความสามารถได้หันหลังให้แก่ราชการ และเข้า  
ทำงานในวงการธุรกิจและอุตสาหกรรม เพราะมีรายได้ดีกว่าการรับราชการเป็นอันมาก

คณะสำรวจฯ ได้เสนอแนะให้หาทางปรับปรุงรายได้ของข้าราชการให้ดีขึ้น ซึ่งเป็นข้อเสนอ  
แนะที่ตรงกับนโยบายของรัฐบาลปัจจุบันอยู่แล้ว สาเหตุอื่น ๆ ที่มีส่วนทำให้ขวัญของข้าราชการ  
เสื่อมลงก็อาจจะได้แก่การปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับต่าง ๆ  
หรือจะกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ มนุษย์สัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชานั่นเอง  
ความสัมพันธ์ไม่ว่าระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสิ่งที่บั่นทอนกำลังใจใน  
การปฏิบัติงานที่สำคัญอย่างหนึ่ง นอกจากนั้นยังมีสาเหตุอื่นอีกเป็นอันมากที่ทำให้ขวัญ  
และกำลังใจในการปฏิบัติงานเสื่อมลง เช่น การทำงานที่ไม่ตรงกับความรู้ความสามารถที่  
ถนัด ไม่มีโอกาสที่จะก้าวหน้าขึ้น เป็นต้น

การที่ข้าพเจ้านำรายงานของคณะสำรวจฯ ของธนาคารโลกมาเสนอนี้ มิได้หมาย  
ความว่า ผลของการศึกษาค้นคว้าของเขาคงต้องตรงกับความจริงไปทุกสิ่งทุกอย่างหามิได้  
ข้าพเจ้าเพียงแต่ยกขึ้นมาอ้างเพื่อประกอบเป็นเหตุผลอย่างหนึ่งว่า เพราะเหตุใดรัฐบาลปัจจุบัน  
จึงต้องมีต้นตอตั้งแต่นโยบายการฝึกอบรมข้าราชการเท่านั้น ถ้าพิจารณาจากรายงานของ  
คณะสำรวจฯ อย่างละเอียดลออพอสมควรแล้ว ก็จะได้พบว่าส่วนใหญ่เกี่ยวกับเรื่องปัญหา  
และข้อเสนอแนะในการบริหารงานบุคคลในโรงงานของรัฐบาลไทย ทั้งนี้ ในทางวิชาการ  
ถือว่า การฝึกอบรมนั้นก็เป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของเรื่องการบริหารงานบุคคลนั่นเอง

ในปัจจุบันนี้ ท่านทั้งหลายคงได้ยินได้ฟังและบางท่านคงได้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการฝึก  
 อบรมข้าราชการมาบ้างแล้วในฐานะเป็นผู้รับการอบรม และผู้ดำเนินการอบรม อย่างไรก็ตาม  
 คนเป็นจำนวนมากยังมีความเข้าใจในแนวปรัชญาของการฝึกอบรมแตกต่างกันอยู่ ฉะนั้นเพื่อ  
 ความเข้าใจเฉพาะในโอกาสนี้ ข้าพเจ้าใคร่ขอนำแนวปรัชญาของผู้ที่ท่านหนึ่งมาเสนอไว้ดังนี้  
 คือ "การฝึกอบรมคือกรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญและประสบการณ์ เพื่อให้  
 ทุกคนในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้  
 การฝึกอบรมยังมีความมุ่งหมายที่จะพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี ให้มีกำลังใจ  
 รักงาน และให้มีความคิดที่จะหาทางปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น การฝึกอบรมนี้รวมทั้งการ  
 ฝึกอบรมก่อนรับเข้าปฏิบัติงาน และเริ่มทำงานจนกระทั่งพ้นจากหน้าที่การงานไป การฝึกอบรมเป็น  
 กิจกรรมที่อยู่ในความรับผิดชอบโดยตรงของหัวหน้าหน่วยงานทุกแห่ง และจะต้องทำติดต่อกันไปเป็น  
 ระยะ ๆ การฝึกอบรมเพียงครั้งสองครั้งอาจจะไม่สามารถได้รับผลสำเร็จตามความมุ่งหมายของการ  
 ฝึกอบรมอย่างสมบูรณ์ได้"

เรื่องของการฝึกอบรมได้กลายเป็นศาสตร์สาขาใหม่ขึ้น ได้มีการศึกษาค้นคว้าเป็น  
 หดกเกณฑ์รวบรวมไว้เป็นตำรับตำรามากมาย หากสนใจที่จะศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมต่อไปอีก  
 หวังว่าสมุคคณะรัฐประศาสนศาสตร์มีตำรับตำราเกี่ยวกับเรื่องนี้อยู่มากพอที่จะอำนวยความสะดวก  
 สะดวกได้ ถ้าหากจะพิจารณาแนวปรัชญาของศาสตร์สาขาใหม่ดังกล่าวแล้วจะเห็นได้ว่า  
 การที่จะจัดการฝึกอบรมให้บรรลุผลตามความมุ่งหมายอย่างสมบูรณ์นั้น จำเป็นจะต้องใช้  
 วิชาการฝึกอบรมที่เหมาะสมและต้องมีความวิริยะอุตสาหะพอสมควร ข้าพเจ้าจะได้นำวิชาการ  
 บางอย่างซึ่งเคยใช้ได้ผลมาแล้วในที่หลายแห่งมาเสนอในตอนท้ายของคำบรรยายนี้

### วิวัฒนาการของการฝึกอบรมข้าราชการในประเทศไทย

ถ้าจะศึกษาย้อนหลังเรื่องการฝึกอบรมตามประวัติศาสตร์ของไทยแล้ว จะได้พบว่า  
 ความจริงการฝึกอบรมข้าราชการนั้นมีใช้ของใหม่แต่อย่างใดเลย ในรัชกาลของพระบาท  
 สมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 5 ซึ่งท่านทั้งหลายคงจะเห็นพ้องกับข้าพเจ้าว่า  
 พระองค์ท่านทรงเป็นนักปฏิรูปที่ยิ่งใหญ่พระองค์หนึ่งในประวัติศาสตร์ของชาติไทย พระองค์

ท่านได้ทรงริเริ่มเปลี่ยนแปลงกิจการที่เป็นประโยชน์ต่อประเทศชาติหลายอย่างหลายประการ  
 ดังเป็นที่ทราบกันอยู่แล้วโดยทั่วไป ในเรื่องการฝึกอบรมข้าราชการนั้น หลังจากที่พระองค์ท่าน  
 ได้ยกเลิกการจัดรูปราชการแบบเก่า คือ ระบบจตุสดมภ์ ซึ่งมีมาแต่สมัยสมเด็จพระบรม-  
 ไตรโลกนาถแห่งกรุงศรีอยุธยา และทรงนำวิธีการจัดรูปราชการแบบตะวันตกเข้ามาใช้เป็น  
 ครั้งแรก โดยจัดแบบกระทรวงทบวงกรมดังที่เป็นอยู่ในปัจจุบันนี้แล้ว เมื่อมีการจัดรูป  
 ราชการใหม่ คนที่จะทำราชการตามรูปงานใหม่ ก็ต้องได้รับการพัฒนาจึงจะสามารถ  
 เข้ากันได้ พระองค์ท่านจึงได้ทรงตั้งโรงเรียนข้าราชการพลเรือน และโรงเรียนนายร้อย  
 พระจุลจอมเกล้าขึ้น เพื่อฝึกอบรมคนเข้ารับราชการทั้งฝ่ายทหารและพลเรือน ซึ่งนับได้ว่า  
 เป็นการฝึกอบรมก่อนรับเข้าทำราชการนั่นเอง โรงเรียนข้าราชการฝ่ายพลเรือนได้วิวัฒนาการ  
 มาเป็นจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในปัจจุบันนี้ นอกจากนี้พระองค์ท่านยังได้จัดทุนเล่าเรียนหลวง  
 ส่งคนไปศึกษาในต่างประเทศเพื่อกลับมารับราชการอีกด้วย ซึ่งนับว่าเป็นการฝึกอบรมก่อน  
 เข้าทำงานได้อีกอย่างหนึ่ง และได้ดำเนินการสืบต่อมาจนกระทั่งทุกวันนี้ ดังนั้นจึงพอจะกล่าว  
 ได้ว่าพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 5 ทรงเป็นผู้นำในการฝึกอบรมข้าราชการของ  
 ประเทศไทย ในรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 6 และ 7 ก็ได้ทรงดำเนินตาม  
 รอยพระยุคลบาทของพระราชบิดา กล่าวคือ ได้ทรงส่งเสริมสนับสนุนการฝึกอบรมข้าราชการ  
 อยู่ตลอดมา เมื่อ พ.ศ. 2471 ในรัชกาลที่ 7 ได้มีการตราพระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือน  
 ขึ้นเป็นครั้งแรก เพื่อวางรากฐานระบบข้าราชการพลเรือนตามหลักคุณวุฒิ (Merit System)  
 พระราชบัญญัติฉบับนี้โดยบัญญัติไว้ว่า ผู้ได้รับแต่งตั้งเข้ารับราชการแล้วต้องฝึกหัดงานเป็น  
 เวลา 6 เดือน ซึ่งเป็นการฝึกอบรมอย่างหนึ่งนั่นเอง

สมัยหลังการเปลี่ยนแปลงการปกครองมี 2475 ได้มีการปรับปรุงระบบข้าราชการ  
 พลเรือน โดยได้ตราพระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2476 ขึ้น และได้มีการแก้ไข  
 เปลี่ยนแปลงพระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือนในปี พ.ศ. 2482 อีกครั้งหนึ่ง ในพระราช-  
 บัญญัติฉบับนี้ ได้มีบทกำหนดให้มีการฝึกอบรมก่อนบรรจุและแต่งตั้งเข้ารับราชการ พระราช-  
 บัญญัติข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2497 ซึ่งเป็นกฎหมายที่ใช้อยู่ในปัจจุบันนี้ ได้มีบทกำหนด  
 ไว้ว่า ถ้าหน่วยราชการใดเห็นสมควรจะจัดให้มีการฝึกอบรมผู้ที่จะสอบเดือนชนสำหรับชนไทย  
 และชนเอกราชทำได้ ดังนั้นจะเห็นได้ว่ารัฐบาลทุกรัฐบาลนับแต่เปลี่ยนแปลงระบอบการ

ปกครองเป็นต้นมา ได้มีนโยบายส่งเสริมการฝึกอบรมข้าราชการทั้งฝ่ายทหารและพลเรือน และได้ดำเนินการตามนโยบายอยู่ตลอดเวลา ดังจะเห็นได้ว่าการอบรมผู้ต่อนยศ เลื่อนตำแหน่ง ฐานะในวงราชการอยู่เป็นปกติ นายทหารชั้นประทวนจะเลื่อนชั้นเป็นชั้นสัญญาบัตรก็ด้วยการอบรม ผู้ที่ได้เลื่อนจากผู้บังคับหมวดเป็นผู้บังคับกองร้อยก็ต้องได้รับการฝึกอบรม นอกจากนี้ในวงราชการนั้นยังมีการฝึกอบรมอีกหลายอย่างหลายประเภท นับได้ว่ากิจกรรมการฝึกอบรมในวงราชการได้ดำเนินการมาเป็นเวลานานมาแล้ว และก้าวหน้ามากยิ่งขึ้นทุกที

ในวงราชการฝ่ายพลเรือนก็ได้ดำเนินการฝึกอบรมข้าราชการอยู่เป็นประจำ ปรากฏว่ากระทรวงทบวงกรมต่าง ๆ ได้จัดการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานอยู่เป็นประจำ การฝึกอบรมข้าราชการพลเรือนเท่าที่ได้กระทำมาแล้วในอดีต พอจะแบ่งตามลักษณะของการฝึกอบรมได้ดังนี้ คือ (1) การฝึกอบรมตามกฎหมายบังคับ เป็นการอบรมเพื่อเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือเพื่อบรรจุแต่งตั้ง (2) การฝึกอบรมเฉพาะอย่าง เช่น เพื่อรับโอนงาน สอดส่อง เพื่อทำทะเบียนราษฎร เพื่อควบคุมการค้าเพื่อจัดระบบอาชีพ เป็นต้น (3) การฝึกอบรมในรูปของการประชุมต่าง ๆ เช่น ประชุมนายอำเภอ ประชุมเจ้าหน้าที่เก็บภาษีอากร ประชุมนายกเทศมนตรี ประชุมผู้ว่าราชการจังหวัด เป็นต้น (4) การฝึกอบรมในรูปของการตั้งสอน ซึ่งผู้บังคับบัญชากระทำกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นกลุ่มหรือเป็นราย ๆ ไป และ (5) การประชุมอบรมประจำเดือนที่ทางราชการสั่งให้ทำอยู่

เมื่อได้ศึกษาค้นคว้าโดยละเอียดพอสมควร โดยอาศัยผลของการฝึกอบรมที่ปฏิบัติ มาแล้วในอดีตจะได้พบว่า ยังมีหลายสิ่งหลายอย่างที่สมควรได้รับการแก้ไขปรับปรุง เพื่อให้กิจกรรมการฝึกอบรมของหน่วยราชการต่าง ๆ ได้รับผลสัมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนของวัตถุประสงค์และวิธีการของการฝึกอบรม ตัวอย่างเช่น การฝึกอบรมเพื่อเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งเหล่านี้ เป็นการฝึกอบรมตามกฎหมายหรือตามคำสั่ง มากกว่าอย่างอื่น การอบรมประจำเดือน เป็นการเรียกข้าราชการทุกชั้นทุกระดับให้มาฟังปาฐกถารวม ๆ กันสุดแต่อัชฌาศัยของผู้ปาฐกถา แล้วพูดไปข้างเดียวจนหมดเวลา บางครั้งทำให้ผู้พูดและผู้ฟังเกิดความเบื่อหน่ายเป็นอันมาก การตั้งสอนของผู้บังคับบัญชาเฉพาะแก่เจ้าหน้าที่เป็นรายตัวเช่นสอนคนโกตชิตหรือผู้ที่ชอบพอรักใคร่ ย่อมไม่เกิดผลแก่ส่วนรวมอย่าง

แท้จริง การประชุมเป็นครั้งคราวเช่นการประชุมผู้ว่าราชการจังหวัด หรือการประชุมเจ้าหน้าที่ส่วนรวมอื่นๆ ของรัฐบาล มักจะเป็นการเรียกมาฟังคำสั่งหรือรับนโยบายมากกว่า ผู้เข้าประชุมไม่ค่อยมีโอกาสดูแลแสดงความคิดเห็น การคิดต่อทำความเข้าใจกันระหว่างผู้พูดกับผู้ฟังยังห่างไกลกันอยู่เป็นอันมาก

ฉะนั้น พอจะสรุปได้ว่า การฝึกอบรมที่ทำกันมาแต่ในอดีตนั้น ยังมีส่วนที่ควรได้รับการปรับปรุงหลายอย่างหลายประการ ถ้าจะเปรียบเทียบการฝึกอบรมที่กระทำกันมาแต่ภาคก่อนกับที่พอจะกล่าวว่าเป็นการก้าวหน้าไม่ตรงตามแบบ ว่าจะได้เหมือนกันแต่ทำให้ดีที่สุดไม่ได้ ถ้าเข้าแข่งขันกันอาจจะแพ้คนอื่นเขาอยู่เรื่อยๆ

### โครงการรัฐประศาสนศาสตร์ปัจจุบัน

ดังได้กล่าวมาในตอนต้นของคำบรรยายนี้แล้วว่า จากผลการศึกษาของท่านผู้รู้หลายท่านรวมทั้งคณะวิจัยจากองค์การระหว่างประเทศหลายคณะ ซึ่งมาศึกษาค้นคว้าการบริหารงานของกระทรวงทบวงกรมต่างๆ ของรัฐบาลไทย ประกอบกับประสบการณ์ที่ผ่านมามีให้เห็นว่า ควรจะได้มีการปรับปรุงกลไกบริหารของเราให้มีสมรรถภาพดียิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสมัยที่กำลังเร่งรัดพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมดังเช่นที่เป็นอยู่ในขณะนี้ ผู้ที่จะนำนโยบายของรัฐบาลไปปฏิบัติให้ได้ผลเต็มที่ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ จำเป็นที่จะต้องได้รับการส่งเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้ก้าวหน้าเหมาะสมกับกาลสมัย การดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งก็ตามไม่ว่าจะเป็นของรัฐบาลหรือของเอกชน ถึงแม้จะมีเงินและสิ่งของมากมายเพียงใด หากไม่ปรับปรุงคุณภาพของผู้ดำเนินงาน ก็เป็นการยากที่จะได้รับผลสัมบูรณ์ได้ ถ้าเป็นบริษัทหรือห้างร้านก็อาจขาดทุนขาดรอนและถึงกับล้มละลายได้ ในเมื่อผู้รับผิดชอบในการบริหารงานและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องของขาดความรู้ความสามารถ

เป็นที่ทราบกันดีอยู่แล้วว่า ผู้ดำรงตำแหน่งสำคัญทางฝ่ายบริหารงานของเรานั้น ซึ่งได้แก่ปลัดกระทรวง อธิบดี รองอธิบดีและหัวหน้าส่วนราชการอื่นๆ มีภูมิหลังในทางการศึกษาแตกต่างกัน บางท่านก็โดยอาชีพเป็นทหาร เป็นแพทย์ เป็นวิศวกร เป็นนักวิทยาศาสตร์ หรือนักกฎหมาย เป็นต้น แต่จึงกลายมาเป็นนักบริหารตามระบบราชการของเรา นักบริหารส่วนมากก็เรียนการบริหารจากประสบการณ์หรือศึกษาค้นคว้าหาความรู้

ด้วยตนเองเป็นส่วนใหญ่ และที่ปรากฏว่าเราได้มีนักบริหารผู้สามารถจัดเป็นจำนวนมาก  
อย่างไรก็ตามการศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองและเรียนจากประสบการณ์นั้น ย่อมต้องอาศัย  
ความวิริยะอุตสาหะอย่างสูง ซึ่งบางท่านก็ไม่อาจจะทำให้สำเร็จได้ ในปัจจุบันการบริหาร  
งานเป็นศาสตร์สาขาใหม่ที่กำลังพัฒนา ได้มีการศึกษาค้นคว้าทดลองและกำหนดหลักการไว้  
อย่างกว้างขวางทำนองเดียวกับสาขาวิชาอื่นๆ ซึ่งจะอำนวยความสะดวกอย่างสำคัญแก่วงการบริหาร  
บริหารของประเทศต่างๆ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

วิชารัฐประศาสนศาสตร์ (Public Administration) ตามนัยที่เราเข้าใจกันอยู่ใน  
ทุกวันนี้ ความจริงได้ถือกำเนิดขึ้นในประเทศไทยเป็นเวลาหลายปีมาแล้ว ตามที่ปรากฏใน  
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยก็ได้เคยจัดให้มีการสอนวิชากฎหมายปกครอง วิชา  
รัฐประศาสนศาสตร์ระเบียบปฏิบัติราชการแผ่นดินมาตั้งแต่ปี 2491

ต่อมาในปี 2497 คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ได้จัดให้มีการสอนวิชา  
รัฐประศาสนศาสตร์ในหลักสูตรปริญญาโทขึ้น อย่างไรก็ดี วิชาเพิ่งได้รับความนิยมและ  
ปรับปรุงครั้งใหญ่ในปี 2497 โดยที่องค์การยูเอชเอได้ส่งผู้เชี่ยวชาญจาก Public Administra-  
tion Service มาศึกษาการบริหารราชการในประเทศไทย ได้สำรวจภาวะต่างๆ ตลอดจน  
ปัญหาในการบริหารราชการแล้ว ก็ได้จัดทำข้อเสนอต่อรัฐบาลหลายอย่างหลายประการ  
ในการปรับปรุงแก้ไขการบริหารให้ดีขึ้น จากนั้นได้มีการเจรจาตกลงให้ความช่วยเหลือทาง  
วิชาการระหว่างรัฐบาลไทยและรัฐบาลสหรัฐอเมริกา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์และมหา  
วิทยาลัยอินเดียนาก็ได้เซ็นสัญญาร่วมกันฉบับแรกเมื่อวันที่ 3 พฤษภาคม 2498 มีอายุสัญญา  
3 ปี ตั้งนั้น จึงได้มีการตราพระราชกฤษฎีกาให้จัดตั้งคณะรัฐประศาสนศาสตร์ขึ้นใน  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เมื่อวันที่ 15 มิถุนายน 2498 เมื่อสัญญาระหว่างมหาวิทยาลัย  
ธรรมศาสตร์กับมหาวิทยาลัยอินเดียนางวดที่หนึ่งหมดอายุแล้ว ก็ได้มีการทำสัญญาใหม่อีก  
3 งวด ซึ่งงวดสุดท้ายจะหมดอายุลงในวันที่ 31 ตุลาคม พ.ศ. 2506

การจัดตั้งคณะรัฐประศาสนศาสตร์ขึ้นในมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์นี้ มีความมุ่ง  
หมายที่จะส่งเสริมการบริหารราชการแผ่นดินให้ก้าวหน้าขึ้น โดยให้ความรู้ทางรัฐประศาสน-  
ศาสตร์แก่นักศึกษาและข้าราชการ เพื่อให้มีความสามารถรอบรู้ทางวิชาการ ซึ่งจะใช้ใน

การปฏิบัติงาน และเพื่อปรับปรุงส่งเสริมมาตรฐานการศึกษา และการสอนวิชารัฐประศาสนศาสตร์ให้มีมาตรฐานทัดเทียมนานาประเทศ และเพื่อให้บรรลุความมุ่งหมายดังกล่าวนี้ คณะรัฐประศาสนศาสตร์จึงได้กำหนดโครงการดำเนินการรวม 4 สาขา คือ

### 1. ฝ่ายการสอน

สำหรับฝ่ายการสอนนี้ได้เริ่มเมื่อ ปี 2499 โดยเปิดการสอนชั้นปริญญาโทขึ้น มีวัตถุประสงค์เพื่อสอนวิชาการบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อให้บัณฑิตศึกษาได้ทราบถึงหลักและวิธีการบริหารราชการแผ่นดินในสาขาต่างๆ อาทิ หลักรัฐประศาสนศาสตร์ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานสวัสดิการและสังคม การจัดการงานและวิธีปฏิบัติงาน การวางแผนงาน การบริหารงานพัฒนาเศรษฐกิจ การวิจัยในทางบริหารและอื่นๆ อีกหลายวิชา ในกรณีนี้ได้รับสมัครสอบคัดเลือกเข้าจากผู้ที่สำเร็จปริญญาตรีมาแล้ว นอกจากนี้ยังได้รับผู้ทบทองทบวงกรมต่างๆ ได้ส่งมาศึกษาตามมติคณะรัฐมนตรีอีกด้วย สำหรับปริญญาตรีและเอกนั้นทางคณะรัฐประศาสนศาสตร์มีโครงการที่จะทำการเปิดสอนในโอกาสต่อไป ขณะนี้หมักศึกษาทั้งสิ้น 454 คนสำเร็จการศึกษาไปแล้ว 46 คน กิจกรรมการสอนนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะเตรียมนักบริหารสำหรับกระทรวงทบวงกรมต่างๆ ในอนาคต เป็นที่นายหน้าอย่างยิงทนศึกษาเป็นจำนวนมากดำรงตำแหน่งทางฝ่ายบริหารอยู่บ้างแล้วในระดับสูง

### 2. ฝ่ายการวิจัย

ฝ่ายการวิจัยตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาค้นคว้าทางวิชาการเกี่ยวกับการบริหารงาน อันจะเป็นอุปกรณ์ส่งเสริมการศึกษาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รวมตลอดถึงการให้ความช่วยเหลือแก่กระทรวงทบวงกรมต่างๆ ในกรณีวิจัยเพื่อปรับปรุงการบริหารงานของหน่วยราชการต่างๆ ให้ดียิ่งขึ้น

อันความเปลี่ยนแปลงของราชการการบริหารในด้านการวิจัยนั้น ขณะนี้มตลักษณะก้าวหน้าไปมาก เฉพาะอย่างยิ่งในส่วนที่เกี่ยวกับนโยบายที่จะใช้การวิจัยให้เป็นประโยชน์แก่การบริหารราชการแผ่นดินให้กว้างขวางยิ่งขึ้น รัฐบาลจึงได้จัดตั้งสภาวิจัยแห่งชาติขึ้น มีสาขาต่างๆ 10 สาขา ในจำนวนนี้มีสาขาวิชาศาสตร์ และรัฐประศาสนศาสตร์รวมอยู่ด้วย สำหรับงานด้านวิจัยของคณะรัฐประศาสนศาสตร์แบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท คือ

1. การวิจัยเพื่อประโยชน์แก่การสอน โดยให้อาจารย์ผู้รับผิดชอบทำการสอนอยู่ในลักษณะวิชาต่าง ๆ จัดให้มีการวิจัยในลักษณะวิชานั้น ๆ
2. การวิจัยเพื่อปรับปรุงผลงานที่คณะรัฐประศาสนศาสตร์ได้ปฏิบัติจัดทำอยู่แล้ว
3. การวิจัยและประสานงานกับอนุกรรมการวิจัยทางรัฐศาสตร์ และรัฐประศาสนศาสตร์ของสภาวิจัยแห่งชาติ
4. การวิจัยในลักษณะเป็นโครงการระยะยาวโดยมุ่งวิจัยปัญหาและเรื่องราวต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารราชการแผ่นดิน ทั้งที่เป็นการบริหารราชการส่วนกลางและการบริหารราชการส่วนท้องถิ่น เพื่อประโยชน์ในการบริหารงานของรัฐ

อาจารย์ในคณะรัฐประศาสนศาสตร์มีทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศได้ทำการวิจัยกันทั่ว เพื่อประโยชน์แก่การสอนตามสาขาวิชาที่แต่ละคนถนัด และได้รวบรวมผลของการวิจัยไว้ในรูปของตำรา ตั้งแต่เริ่มตั้งคณะจนกระทั่งปัจจุบันนี้ รวมเป็นหนังสือประมาณ 4,500 หน้า และวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาซึ่งเป็นผลของการวิจัยประมาณ 7,000 หน้า

ส่วนโครงการวิจัยที่เป็นประโยชน์แก่กระทรวงทบวงกรมต่าง ๆ ได้จัดทำเอกสารแสดงการจัดตั้งราชการของกระทรวงทบวงกรมต่าง ๆ ไปแล้ว 8 กระทรวง และกำลังดำเนินการสำหรับหน่วยราชการอื่น ๆ ที่เหลือต่อไปอีก นอกจากนี้ฝ่ายวิจัยของคณะฯ ได้ให้ความร่วมมือแก่หน่วยราชการต่าง ๆ ที่ดำเนินการวิจัยงานในสาขาของตนตามที่ขอร้องมาอยู่เป็นปกติ เช่น การวิจัยปัญหาอหิวาต เป็นต้น พร้อมทั้งออกวารสารรัฐประศาสนศาสตร์ เป็นประจำ เพื่อเผยแพร่ความรู้ทางวิชาการอีกด้วย

เนื่องจากรัฐบาลได้ตั้งสภาวิจัยแห่งชาติขึ้นตั้งได้ก่อกำเนิดแล้ว สภาวิจัยฯ ได้ตระหนักว่าส่วนราชการที่รับผิดชอบในการวิจัย ยังขาดแคลนเจ้าหน้าที่ซึ่งมีความรู้ความเข้าใจในงานด้านนี้เป็นอย่างมาก จึงได้กำหนดโครงการอบรมนักวิจัยขึ้น โดยขอให้หน่วยราชการต่าง ๆ ส่งเจ้าหน้าที่ผู้ซึ่งทำหน้าที่วิจัยมารับการฝึกอบรมเป็นรุ่น ๆ และได้ขอร้องให้คณะรัฐประศาสนศาสตร์เป็นผู้ฝึกอบรมให้ ได้จัดไปแล้ว 1 รุ่น มีผู้เข้ารับการอบรมจำนวน 30 คนปรากฏว่าได้รับผลสำเร็จเป็นอย่างดีและจะได้ดำเนินการต่อไปจนกว่าเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยจะได้รับการฝึกอบรมอย่างทั่วถึง

### 3. ฝ่ายห้องสมุด

ในการศึกษาชั้นปริญญาโท การฝึกอบรมข้าราชการและการวิจัยนั้น ห้องสมุด นับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเหตุว่าการศึกษาระบบใหม่ อาจารย์จำเป็นต้องอาศัย ห้องสมุดสำหรับค้นคว้าเป็นสาระสำคัญ นอกจากนี้ยังเป็นประโยชน์แก่ข้าราชการผู้ที่สนใจ ในการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงตัวเองให้ดียิ่งขึ้น ดังนั้น คณะรัฐประศาสนศาสตร์ จึงได้จัดให้มีห้องสมุดเฉพาะวิชา (Special Library) ที่ทันสมัยโดยมีความมุ่งหมาย 4 ประการ คือ

1. จัดเป็นห้องสมุดของตัวรับตำราเกี่ยวกับการบริหารงานทุกสาขาอย่างสมบูรณ์
2. จัดให้ห้องสมุดเป็นศูนย์รวม เพื่ออำนวยความสะดวกในด้านค้นคว้าทางการบริหาร ให้แก่กระทรวงทบวงกรมต่าง ๆ ในรูปของสหบัตร (Union Catalogue) ก็ร่วมมือกับ กระทรวงทบวงกรมต่าง ๆ จัดเก็บเอกสารที่มีความสำคัญต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ตามแบบ ปัจจุบัน เพื่อความสะดวกในการค้นคว้าอ้างอิง

3. ร่วมมือกับกระทรวงทบวงกรมต่าง ๆ จัดให้มี Bibliographical Information ตามลักษณะและสาขาวิชาการบริหารงาน

4. เปิดการยืมระหว่างห้องสมุด (Inter-Library Loan) อัน ทงน เพื่อให้บริการ ห้องสมุดคณะรัฐประศาสนศาสตร์และห้องสมุดของกระทรวงทบวงกรมต่าง ๆ ได้เป็นประโยชน์แพร่หลายและกว้างขวางยิ่งขึ้น

ขณะนี้ ห้องสมุดคณะรัฐประศาสนศาสตร์ นับว่าเป็นห้องสมุดที่ใหญ่และทันสมัย มีหนังสืออยู่ประมาณ 15,000 เล่ม จุลสารอีกประมาณ 5,000 เล่ม มีนักศึกษา อาจารย์ ข้าราชการ และประชาชนมาใช้ห้องสมุดของคณะวันหนึ่ง ๆ เป็นจำนวนมาก

### 4. ฝ่ายการฝึกอบรมข้าราชการ

ตามที่กล่าวมาแล้วว่า กิจกรรมการส่งเสริมที่จะเตรียมักบริหารในอนาคต ส่วน กิจกรรมวิจัยและห้องสมุดนั้นเป็นอุปกรณ์ส่งเสริมโครงการรัฐประศาสนศาสตร์ให้สามารถ ดำเนินไปด้วยดี อย่างไรก็ตาม นโยบายปรับปรุงกลไกการบริหารงานของรัฐบาลไม่อาจ จะสำเร็จผลสมบูรณ์ให้ทันกับความต้องการของสถานการณ์ของประเทศได้ หากแนว

ปรัชญาและวิธีการบริหารงานแบบใหม่ยังเข้าไปไม่ถึงข้าราชการส่วนใหญ่ของรัฐบาล  
เฉพาะแต่ฝ่ายพลเรือนฝ่ายเดียวก็มากจนถึงต้องแค้นคนเศษ วัตถุประสงค์ของหนังสือที่จะพัฒนา  
บุคคลที่อยู่ในองราชการอยู่แต่ก็คือ “การฝึกอบรมข้าราชการ” เพราะเป็นวัตถุประสงค์  
ปรับปรุงสมรรถภาพของบุคคลเป็นข้าราชการอยู่แต่โดยตรง

ดังนั้น รัฐบาลปัจจุบันจึงได้สนับสนุนนโยบายพัฒนาสมรรถภาพข้าราชการ เพราะ  
มีความเชื่อมั่นว่า ถ้าการดำเนินการตามนโยบายให้เป็นไปอย่างเหมาะสม ใช้วิธีการที่ถูกต้อง  
ทันสมัย ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการจะต้องดีขึ้น ซึ่งจะช่วยให้ประชาชนได้รับประโยชน์  
จากบริการต่าง ๆ ของรัฐบาลดีขึ้นและประหยัด ประเทศชาติก็จะก้าวหน้าไปในทางที่ดีขึ้น  
เพื่อดำเนินการให้เป็นไปตามนโยบายพัฒนาสมรรถภาพข้าราชการ ในปี พ.ศ. 2499 รัฐบาล  
ได้จัดตั้งคณะกรรมการที่ปรึกษาการฝึกอบรมข้าราชการขึ้น ประกอบด้วย ๗ คน ๆ ท่าน  
นายกรัฐมนตรีเป็นประธาน พระเจ้าวรวงศ์เธอกรมหมื่นราชปิหงษ์ประพันธ์ เป็นรอง  
ประธาน ปลัดกระทรวงทุกกระทรวงเป็นกรรมการ และกรรมการอื่น ๆ อีก คือ เดชาธิการ  
ท.พ. ศาสตราจารย์ท้าว แรงช้า ศาสตราจารย์มาลัย หุวะนันทน์ และนายบุญชนะ อิศลากร  
เป็นกรรมการและเลขานุการ นายอรรถ ธีระเนตร เป็นกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ โดย  
ให้ทำหน้าที่เสนอความเห็นต่อรัฐบาลในการกำหนดโครงการและการดำเนินการตามโครงการ  
ฝึกอบรมข้าราชการโดยส่วนรวม นอกจากนี้ยังมีคณะกรรมการที่ปรึกษาการฝึกอบรม  
ข้าราชการประจำกระทรวงและคณะกรรมการที่ปรึกษาการฝึกอบรมประจำกรม ในอันที่จะ  
ติดต่อประสานงานกับคณะรัฐประศาสนศาสตร์เกี่ยวกับกาฝึกอบรมข้าราชการในส่วนรวม  
หนึ่ง เพื่อดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ตามโครงการฝึกอบรมข้าราชการ  
การ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ได้รับมอบหมายหน้าที่ให้เป็นศูนย์กลางส่งเสริมการฝึกอบรม  
ข้าราชการ โดยมีหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. ให้ความร่วมมือช่วยเหลือทางวิชาการแก่กระทรวงทบวงกรมต่าง ๆ ในการฝึกอบรมข้าราชการ
2. ดำเนินการฝึกอบรมข้าราชการในบางกรณี เฉพาะที่กระทรวงทบวงกรมไม่สะดวกหรือไม่ถนัดที่จะทำเอง เช่น การพัฒนานักบริหาร การฝึกอบรมผู้ดำเนินการฝึกอบรมและครูผู้สอนในการฝึกอบรม หรือทำการฝึกอบรมให้ดูเป็นตัวอย่าง เป็นต้น

3. ทำการวิจัยเกี่ยวกับการฝึกอบรม และทำการเผยแพร่ผลของการวิจัยนั้น
4. แจกข่าวคราวและความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับการฝึกอบรมให้แก่เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมของส่วนราชการต่าง ๆ

5. เป็นศูนย์กลางเครื่องมือได้ศกศึกษา เช่น ภาพยนตร์ วัสดุ แผนภูมิ ฯลฯ เพื่อใช้ในการฝึกอบรมข้าราชการทั่วราชอาณาจักร

ในการปฏิบัติการให้เป็นไปตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับการฝึกอบรมข้าราชการ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ได้ดำเนินการเป็นขั้น ๆ ไปแล้วดังนี้ คือ

1. การฝึกอบรมข้าราชการที่เน้นผู้ดำเนินการฝึกอบรมตามกระทรวงทบวงกรมต่าง ๆ

เนื่องด้วยนโยบายการฝึกอบรมข้าราชการแต่เดิมมา มีจุดมุ่งหมายที่จะให้การฝึกอบรมเป็นไปในทำนองการกระจายงานฝึกอบรมไปตามส่วนราชการต่าง ๆ (Decentralized Training) หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ต้องการจะให้กระทรวงทบวงกรมต่าง ๆ ทำการฝึกอบรมของตนเอง โดยที่ฝ่ายการฝึกอบรมข้าราชการคณะรัฐประศาสนศาสตร์ ทำหน้าที่เพียงแต่เป็นศูนย์กลางให้ความร่วมมือประสานงานและให้การปรึกษาหารือและช่วยเหลือในด้านวิชาการ จึงได้จัดให้มีการฝึกอบรมประเภทชน เพื่อที่จะให้กระทรวงทบวงกรมต่าง ๆ ได้มีเจ้าหน้าที่โดยเฉพาะ ดำเนินงานจัดการฝึกอบรมข้าราชการในกระทรวงทบวงกรมของตนเอง เท่าที่ได้ดำเนินงานมา ฝ่ายการฝึกอบรมข้าราชการได้ทำการฝึกอบรมผู้ที่จะทำหน้าที่ไปแล้ว 4 รุ่น จำนวน 84 คน โดยขอความร่วมมือจากกระทรวงทบวงกรมต่าง ๆ คัดเลือกผู้เหมาะสมเข้ารับการอบรม สำระสำคัญของหลักสูตรมุ่งที่จะให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เรียนรู้ถึงวิธีการกำหนดความต้องการ (Determining Needs) การวางแผนกำหนดการ (Program Planning) และการจัดหลักสูตรการฝึกอบรมประเภทต่าง ๆ

2. การฝึกอบรมข้าราชการที่จะเป็นครูผู้ฝึกอบรม

เนื่องด้วยเหตุผลที่ได้อธิบายในข้างต้น โดยที่จะให้ส่วนราชการต่าง ๆ ทำการฝึกอบรมของตนเอง จึงจำเป็นต้องจัดให้มีการฝึกอบรมประเภทชนเช่นกัน โดยขอให้กระทรวงทบวงกรมต่าง ๆ คัดเลือกผู้เหมาะสมเข้ารับการอบรม เพื่อจะได้เป็นครูผู้ฝึกอบรมแก่ข้าราชการในกระทรวงทบวงกรมของตนอีกต่อหนึ่ง สำระสำคัญของหลักสูตรมุ่งที่จะให้ผู้เข้ารับการ

อบรมได้เรียนรู้ถึงวิธีการและเทคนิคต่าง ๆ ที่จะนำไปใช้ฝึกอบรมให้ได้ผล เช่น การนำอภิปรายหมู่ (Group Discussion) และการใช้อุปกรณ์โสตทัศนศึกษาประกอบและอื่น ๆ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ได้อบรมครูผู้ฝึกให้แก่กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงคมนาคม และส่วนพัฒนาการท่องเที่ยว กรมมหาดไทยไปแล้ว 3 รุ่น จำนวน 44 คน ปรากฏว่าหน่วยราชการทั้ง 3 แห่งดังกล่าวแล้ว สามารถดำเนินการฝึกอบรมข้าราชการได้ด้วยตนเอง และได้ทำการฝึกอบรมข้าราชการในสังกัดไปแล้วหลายรุ่นอย่างได้ผลดี นับว่านโยบายที่จะให้หน่วยราชการต่างดำเนินการด้วยตนเองได้สำเร็จผลไปบ้างแล้ว อย่างไรก็ตาม เพื่อที่จะให้นโยบายนี้ได้ผลสมบูรณ์ จำเป็นที่จะต้องส่งเสริมให้ทุกกระทรวงทบวงกรมมีครูผู้ฝึกของตนเองต่อไป

3. การฝึกอบรมข้าราชการชั้นหัวหน้า ซึ่งได้แก่หัวหน้าแผนกและหัวหน้ากอง ดำเนินการโดยหลักสูตรมุ่งที่จะให้ผู้เข้ารับการอบรม ได้เรียนรู้ถึงวิธีการที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา ได้แก่ การวางแผนงาน (2) การตั้งงานและการประสานงาน (3) สัมพันธ์ภาพในงาน และการแก้ไขปัญหาการฝึกอบรม การปรับปรุงงาน และการเป็นผู้นำและอื่น ๆ การฝึกอบรมประเภทนี้ส่วนราชการต่าง ๆ เป็นผู้จัดขึ้นเอง โดยที่ฝ่ายการฝึกอบรม ข้าราชการให้ความช่วยเหลือพร้อมมือ และให้คำแนะนำปรึกษาในด้านวิชาการ ข้าราชการชั้นหัวหน้าของกระทรวงทบวงกรมต่าง ๆ เช่น กรมประชาสงเคราะห์ กรมราชทัณฑ์ สำนักงานพัฒนาการเศรษฐกิจแห่งชาติ สำนักงานกฤษฎีกา สำนักงาน ก.พ. กรมการขนส่ง กระทรวงศึกษาธิการ ฯลฯ ที่เข้ารับการอบรมแล้วในปัจจุบันนี้ 72 รุ่น จำนวน 322 คน การปรับปรุงและขยายงานเช่นต่อไปก็คือ ให้ความช่วยเหลือทางด้านวิชาการและพยายามสนับสนุนให้ทุกกระทรวงทบวงกรมได้มีการฝึกอบรมข้าราชการชั้นผู้บังคับบัญชาขึ้น ซึ่งยังมีอยู่เป็นจำนวนมากมายทั่วทั้งประเทศ

4. การฝึกอบรมปฐมนิเทศ ส่วนใหญ่เป็นการฝึกอบรมข้าราชการชั้นผู้น้อย และผู้ที่เข้ารับราชการใหม่ ๆ ให้รู้งานในหน้าที่และงานทั่วไป เป็นการแนะนำแนวทาง เช่น อบรมให้เรียนรู้และเข้าใจถึงกฎหมาย กฎข้อบังคับ วัตถุประสงค์ นโยบาย ระเบียบปฏิบัติและวิธีการต่าง ๆ หน้าที่และความรับผิดชอบในงาน อบรมให้คุ้นเคยสถานที่ตั้งแวดล้อมและสภาพ

การทำงานความสัมพันธ์ระหว่างข้าราชการด้วยกัน เป็นต้น การฝึกอบรมประเภท ฝึกอบรม  
 ทบวงกรมเป็นผู้จัดตนเอง โดยที่ฝ่ายการฝึกอบรมข้าราชการเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือร่วมมือ  
 และให้คำแนะนำปรึกษาในด้านวิชาการ ข้าราชการของกระทรวงทบวงกรมต่าง ๆ เช่น กรม  
 ปศุสัตว์ กรมประมง กระทรวงเศรษฐการ ฯลฯ ที่เข้ารับการอบรมในปัจจุบันนี้ 6 วัน  
 จำนวน 294 คน ซึ่งนับว่ายังไม่มากนัก ถ้าเทียบกับจำนวนข้าราชการในชั้นทั่วประเทศ การ  
 ปรับปรุงและขยายงานในชั้นต่อไป ก็คือ ให้ความช่วยเหลือทางด้านวิชาการและพยายาม  
 สนับสนุนให้ทุกกระทรวงทบวงกรมได้จัดให้มีการฝึกอบรมปฐมนิเทศกชั้น เพื่อเป็นประโยชน์  
 ในการปฏิบัติงานของข้าราชการ

5. การฝึกอบรมสาขาวิชาเทคนิค ซึ่งมีอยู่หลายด้านด้วยกัน เช่น การประชุมการบริหาร  
 หน่วยงานบุคคล การบริหารพัฒนาเศรษฐกิจ การฝึกอบรมในด้านงานสารบรรณ การจัด  
 องค์การและปฏิบัติงาน (Organization & Methods) งานพิมพ์ดีด งานเลขานุการ เป็นอาทิ  
 เท่าที่คิดได้ ได้จัดและให้ความร่วมมือแก่หน่วยราชการต่าง ๆ ในการฝึกอบรมทำนอง  
 ไปแล้ว 30 วัน จำนวน 1,692 คน และจะจัดให้มีในวันต่อไปอีก โดยเหตุที่ว่าการฝึก  
 อบรมประเภทนี้ แบ่งออกเป็นหลายแขนงด้วยกัน ทั้งแนวด้านคุณลักษณะของงาน คำนึงใน  
 บางแขนงส่วนราชการต่าง ๆ จะเป็นผู้จัดโดยขอความช่วยเหลือและร่วมมือของฝ่ายการฝึก  
 อบรมข้าราชการคณะรัฐประศาสนศาสตร์ การปรับปรุงขยายงานชั้นต่อไปก็คือ พยายาม  
 สนับสนุนให้ทุกกระทรวงทบวงกรมจัดการฝึกอบรมประเภทนี้ขึ้นในหลายแขนงด้วยกัน  
 ให้แพร่หลายเพื่อเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการ

6. การฝึกอบรมข้าราชการส่วนภูมิภาค เท่าที่ดำเนินการมา ฝ่ายการฝึกอบรมข้าราชการ  
 ได้ร่วมมือกับกระทรวงมหาดไทยทำการฝึกอบรมข้าราชการในส่วนภูมิภาค ซึ่งได้แก่การ  
 จัดการประชุมผู้ว่าราชการจังหวัด นายอำเภอ กำนันและหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด  
 4 จังหวัด 7 วัน จำนวน 2,245 คน

7. การพัฒนาผู้บริหาร การฝึกอบรมประเภทต่าง ๆ ที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น เป็นการ  
 ฝึกอบรมข้าราชการที่อยู่ในระดับกลางและระดับต่ำ ผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมไปแล้ว จะนำ  
 ความรู้และประสบการณ์ไปใช้ในการปรับปรุงงานในหน้าที่และความรับผิดชอบของตน

บางครั้งก็เป็นกรยากที่จะทำได้ เพราะผู้บังคับบัญชาชั้นยอดไม่สนับสนุน ซึ่งอาจจะเนื่องมาจากยังไม่ทราบซึ่งในวิธีการที่จะนำมาใช้เพียงพอได้ เมื่อเป็นดังนี้ กททให้ผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมไปแล้วเกิดความพอใจ ซึ่งเป็นที่น่าเสียดายอย่างยิ่ง อีกประการหนึ่งข้าราชการชั้นผู้ใหญ่ของปลัดกระทรวง อธิบดี รองอธิบดีหรือเทียบเท่า ย่อมมีความสำคัญอย่างยิ่งในการที่จะบริหารนโยบายพัฒนาประเทศสาขาต่าง ๆ ของรัฐบาลให้สำเร็จผลหรือล้มเหลวได้ เมื่อเป็นดังนี้ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ซึ่งปฏิบัติหน้าที่การฝึกอบรมตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการที่ปรึกษาการฝึกอบรมข้าราชการ จึงได้จัดให้มีการประชุมสัมมนาพัฒนาผู้บริหาร โดยความร่วมมือของกระทรวงทบวงกรมต่าง ๆ กัดเลือกข้าราชการชั้นพิเศษซึ่งดำรงตำแหน่งในทางบริหารส่งมาร่วมสัมมนาแล้ว 4 รุ่น จำนวน 88 ท่าน การประเมินผลของแต่ละครั้งปรากฏว่าได้รับผลดีเป็นที่น่าพอใจยิ่ง จึงได้จัดการประชุมสัมมนาวันที่ 5 นั้นและจะได้ดำเนินการจัดการประชุมต่อไปอีก จนกระทั่งผู้บริหารที่เหลือได้เข้าร่วมสัมมนาโดยทั่วถึงกัน นอกจากนี้ กองทัพเรือและคณะรัฐประศาสนศาสตร์ ได้ร่วมกันจัดการประชุมสัมมนานายทหารเรือชั้นผู้ใหญ่ในเรื่องการบริหารงานอีก 2 รุ่น มีผู้เข้าร่วมสัมมนา 54 ท่าน ซึ่งพอจะอนุมานได้ว่า เป็นการพัฒนานักบริหารนั่นเอง

พิจารณาจากกิจกรรมที่คณะรัฐประศาสนศาสตร์ได้ดำเนินการไปแล้ว ปรากฏว่าเป็นการดำเนินการตามแผนนโยบายที่กำหนดไว้ กล่าวคือ พยายามส่งเสริมให้กระทรวงทบวงกรมต่าง ๆ เป็นผู้จัดฝึกอบรมข้าราชการในสังกัดได้ด้วยตนเอง/ โดยคณะรัฐประศาสนศาสตร์จัดฝึกอบรมผู้ดำเนินการฝึกอบรมให้ในขั้นเริ่มแรกขึ้น ต่อมาจัดฝึกอบรมครูผู้ฝึกให้ส่งเสริมให้หน่วยราชการต่าง ๆ ใช้อุปกรณ์โสตทัศนศึกษาของคณะ ฯ เพื่อช่วยให้การฝึกอบรมได้ผลสมบูรณ์ยิ่งขึ้น/จัดฝึกอบรมประเภทต่าง ๆ เป็นตัวอย่างแก่หน่วยราชการเพื่อจะได้นำไปทดลองทำด้วยตนเอง/จัดการฝึกอบรมบางประเภทที่จะอำนวยความสะดวกแก่ทุกกระทรวงทบวงกรม / ซึ่งหน่วยราชการใดราชการหนึ่งไม่สามารถจะจัดได้ เช่น การฝึกอบรมวิธีจัดการและวิธีปฏิบัติงาน เป็นต้น / ช่วยให้ข้าราชการชั้นผู้ใหญ่สนับสนุนกิจกรรมการฝึกอบรมข้าราชการ โดยการจัดการประชุมสัมมนาพัฒนานักบริหารชั้น นอกจากนั้น คณะรัฐประศาสนศาสตร์ ยังทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางให้คำปรึกษา

หรือทางวิชาการเกี่ยวกับการฝึกอบรมข้าราชการอยู่ตลอดเวลา และพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกแก่หน่วยราชการในทุกวิถีทางเท่าที่สามารถจะทำได้ ทั้งนี้ เพื่อให้นโยบายการพัฒนาข้าราชการของรัฐบาลได้ผลอย่างสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

1. ปัญหาการดำเนินงานตามโครงการฝึกอบรมข้าราชการและข้อเสนอแนะ

นับตั้งแต่เริ่มดำเนินการตามโครงการฝึกอบรมแบบใหม่จนถึงปัจจุบันนี้ คณะรัฐ-  
ประศาสนศาสตร์ได้ศึกษาค้นคว้าและประเมินผลของการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อจะได้ใช้เป็นแนวทางสำหรับปรับปรุงโครงการให้เหมาะสมแก่สถานการณ์อยู่เสมอ จากประสบการณ์ที่แล้มา ได้ผลว่าการดำเนินการตามโครงการฝึกอบรมข้าราชการยังมีปัญหาข้อขัดข้องอีกหลายประการที่จะต้องหาทางแก้ไขปรับปรุงซึ่งพอจะยกขึ้นมากล่าวในประการสำคัญดังต่อไปนี้ คือ

(1) ยังมีข้าราชการอีกเป็นจำนวนมากที่ยังให้ความสนใจได้ไม่เต็มที่ในการฝึกอบรมข้าราชการน้อยเกินไป ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากความรู้สึกรอคอยตามการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นธรรมชาติของมนุษย์ แต่มีข้อสังเกตอย่างหนึ่งว่า ความเจริญก้าวหน้าของการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี ความเจริญจะเกิดขึ้นไม่ได้ถ้าไม่มีการเปลี่ยนแปลง กรุงเทพฯพระมหานครที่เจริญก้าวหน้าอย่างที่เป็นอยู่ทุกวันนี้ ก็เนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลง บางท่านอาจมีความเบื่อหน่ายต่อวิธีการฝึกอบรมดังที่เคยทำกันมาในอดีต ซึ่งได้แก่การเรียกคนมาชุมนุมกันแล้วพูดไปข้างเดียว มีบ่อยครั้งที่ผู้มาชุมนุมฟังไม่มีความสนใจแต่ประการใด ผลก็คือบางคนไม่ได้เรียนรู้อะไรเลย หรืออาจจะเป็นเพราะการฝึกอบรมแบบใหม่ยังไม่แพร่หลายพอที่จะช่วยให้บรรดาข้าราชการมีความเข้าใจและเกิดความสนใจได้ อย่างไรก็ตาม ขณะนี้การฝึกอบรมตามวิธีการแบบใหม่ที่คณะรัฐประศาสนศาสตร์ และหน่วยราชการต่างๆ ได้ดำเนินการไปแล้ว คงจะเป็นทางหนึ่งที่จะช่วยแก้ปัญหาได้บ้างไม่มากนัก

ในโอกาสที่ข้าพเจ้าใคร่ขอแนะนำวิธีการฝึกอบรมแบบใหม่มาเสนอโดยสังเขป การฝึกอบรมนันทลักษณะแตกต่างกับการศึกษาในมหาวิทยาลัยอยู่บ้างในสาระสำคัญที่ว่า การศึกษานั้นเป็นการเรียนอย่างกว้างขวางเพื่ออนาคตอันไกล แต่การฝึกอบรมนันทลักษณะเฉพาะในตัวเอง เป็นการเรียนจนพอใช้วิชาในวันพรุ่งนี้ ดังนั้น การจัดหลักสูตรจึงต้องให้สอดคล้อง

กับความต้องการที่แท้จริงของผู้รับการอบรม ส่วนวิธีการก็ต้องช่วยให้ผู้รับการอบรมเกิดความ  
สนใจ มีส่วนร่วมทดลองปฏิบัติ มีโอกาสเรียนจากสถานการณ์ที่เป็นจริง นอกจากนี้  
จะต้องมีการประเมินผลการฝึกอบรมอยู่เป็นระยะ เพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไขอยู่เสมอ

การฝึกอบรมแบบใหม่จะแยกสาระสำคัญได้ดังนี้ คือ

#### ก. จะต้องมีกรอบโครงการ

จะอบรมใครบ้าง ซึ่งต้องแบ่งเป็นชั้นๆ เช่น หัวหน้าหน่วยหรือเรียกงานกบริหาร  
หรือชนชั้นบังคับบัญชาของลงมา หรือชนชั้นปฏิบัติการ หรือการอบรมผู้เข้ารับ  
ตำแหน่งใหม่ ไม่ใช่อบรมปนกันหมด

ข. จะอบรมเรื่องอะไร หมายความว่า เพราะอะไรถึงจะจัดให้มีการอบรม ผู้รับ  
การอบรมขาดอะไร การที่จะรู้ว่าขาดอะไรนั้น ย่อมมีทางตรวจสอบได้หลายทาง  
กล่าวคือ

1. ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) การสอบถามเช่นนี้ วิธีเขียนคำถามเป็น  
วิชาการแขนงหนึ่ง การถามอาจถามทุกคนหรือถามแบบเลือกพอเป็นตัวอย่าง  
หัวใจของเรื่องสอบถามอยู่ที่ว่า ผู้ตอบไม่ต้องรับผิดชอบตามกฎหมาย แต่ต้อง  
รับผิดชอบในศีลธรรม คือต้องการความจริงแท้ๆ จึงไม่ต้องให้มีการเซ็นชื่อ  
การตอบต้องตอบทันทีที่ตนใดคล้ายทำข้อสอบได้ เพราะเชื่อกันว่า ถ้าให้ไปใคร-  
ครองนานๆ ยืงนานยิ่งมีการปรุงแต่งมาก จนได้ความจริงน้อยลงทุกที
2. การสัมภาษณ์ วิธีนี้มักใช้แบบถามโดยไม่เลือกตัวบุคคล พอเป็นตัวอย่าง  
ความมุ่งหมายอย่างเดียวกับ ข้อ 1.
3. การสังเกต (Observation) คือ ใช้ความชำนาญและสังเกตของพิจารณาเอา  
เองว่ากลุ่มข้าราชการกลุ่มหนึ่งๆ ขาดอะไร ประสงค์อะไร อยากรู้ได้อะไร ไม่  
อยากรู้ได้อะไร
4. การศึกษาจากกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และนโยบาย ว่ายังมีข้อขัดข้อง  
ในทางปฏิบัติอย่างไร จะแก้ไขอย่างไร

ก. ข้อจำกัดหลักสูตร คือ เมื่อรู้ความต้องการแต่จำกัดการอบรม โดยทำตามความต้องการนั้นๆ หลักสูตรนี้อาจมีหลายอย่าง เช่น แบบ 3 วัน 5 วัน 7 วัน 15 วัน แบบเดือนหนึ่ง หรือสามเดือน เป็นต้น

ง. วิชาที่จะอบรมมีอยู่มาก ควรเลือกให้เหมาะสมกับเหตุการณ์ เวลา และความต้องการ เช่น

1. การวางแผนงาน
2. การจัดวางรูปงาน
3. มนุษยสัมพันธ์
4. การปกครองบังคับบัญชา
5. การเพิ่มประสิทธิภาพของข้าราชการ
6. การพัฒนาการผู้ใต้บังคับบัญชา
7. เทคนิคของการเป็นผู้นำ
8. เทคนิคของการประชุมปรึกษา
9. การเปลี่ยนท่าทีหรือทัศนคติของข้าราชการ
10. การแนะนำงาน
11. การปรับปรุงงาน
12. การประสานงาน
13. การบริหารพัฒนาเศรษฐกิจ
14. การบริหารงานพัฒนาการท้องถิ่นและการฝึกอบรมสาขาวิชาเฉพาะอื่น ๆ เป็นต้น

จ. เวลาและสถานที่ การจัดสถานที่ประชุมก็เป็นเทคนิคอย่างหนึ่ง คือ ให้มองดูแถววัตถุผลิตผลิตหรือแจ่มใสคนเต็ม เพื่อหลีกเลี่ยงการทรมาน เวลาที่เหมาะสมกันวันหนึ่งๆ ควรอบรมเวลาไหนบ้างจึงจะสะดวกแก่ทุกฝ่าย

ฉ. ผู้อภิปรายและนำอภิปราย เรื่องนี้เป็นเรื่องยากที่สุด คือ ไม่ใช่ใครๆ ก็บรรยายและนำอภิปรายได้

การบรรยายและนำอภิปราย เป็นศิลปะอย่างหนึ่ง คนมีความรู้ อาจถ่ายทอดความรู้  
ไม่เป็น คนรู้น้อยอาจพูดได้ดี การสร้างผู้บรรยายและนำอภิปรายนั้น สร้างได้  
ยากมาก เพราะเป็นศิลปะไม่ใช่ศาสตร์ การฝึกอบรมจะได้ผลน้อยหากอบรมด้วย  
ผู้ฝึกอบรมที่ไม่มีความชำนาญพอ อาจจะเซตการฝึกอบรมเสียหมด ทั้ง ๆ ที่  
การฝึกอบรมเป็นสิ่งที่ดีอย่างหนึ่งของการบริหารราชการให้ได้ผล

๑. อุปกรณ์การฝึกอบรม ในการอบรมแต่ละครั้งจะต้องมีการเตรียมการ เตรียม  
เครื่องมือให้พร้อม เช่น ห้องจัดทำคู่มือจนแจกผู้เข้าประชุม แจงวัตถุประสงค์  
และวิธีการทำแผนผังการจัดองค์การ การทำแผ่นปลิวทุก ๆ วัน และในตอน  
สุดท้ายของการอบรมจะต้องทำการประเมินผล เพื่อพิจารณาแก้ไขสิ่งบกพร่อง  
ต่อไป

ได้กล่าวมาแล้วว่า การบรรยายนับเป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม แต่ผลของการ  
ศึกษาค้นคว้าแสดงให้ปรากฏว่า การบรรยายแต่เพียงอย่างเดียวได้ผลน้อยที่สุด จำเป็นต้อง  
อาศัยวิธีอื่นเข้าช่วย เช่น

1. การฉายภาพยนตร์ หรือ สไลด์
2. การนำดูงาน
3. การนำทัศนสำรวจ
4. การประชุมอภิปรายปัญหา
5. การแต่งละครย่อย
6. การฝึกทดลองทำงานจริง ๆ
7. การตั้งตุ๊กตาให้ขบปัญหา
8. การวิจัยงาน
9. การค้นคว้าแล้วทำรายงาน
10. การแบ่งเป็นกลุ่มย่อยเพื่อวินิจฉัยปัญหาให้ถกถวน
11. การใช้เขียนโปสเตอร์หรือการค้นคว้าความหมายกันใจ

วิธีการฝึกอบรมแบบใหม่ตามที่ได้อธิบายมาแล้วในตอนต้น เป็นวิธีการที่ผู้รู้ได้ศึกษา  
ค้นคว้าทดลองและนำออกใช้ปฏิบัติได้ผลดีแล้วมาแต่เป็นอย่างไรก็ดี อย่างไรก็ตาม การค้นคว้า  
เพิ่มเติมเพื่อปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้นก็อาจดำเนินการต่อไปอย่างไม่หยุดยั้ง

2. ปัญหาเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่ดำเนินการฝึกอบรม

การฝึกอบรมประเภทต่าง ๆ ที่คณะรัฐประศาสนศาสตร์ได้จัดทำไปแล้ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งการฝึกอบรมประเภทที่เป็นหลักของโครงการอย่างแท้จริง ซึ่งได้แก่การฝึกอบรมผู้ดำเนินการฝึกอบรมประจำกระทรวงหรือประจำกรม ซึ่งมีวัตถุประสงค์จะให้เจ้าหน้าที่ที่ได้รับการฝึกอบรมแล้วกลับไปเป็นหัวเรี่ยวหัวแรงในการจัดและดำเนินการฝึกอบรมข้าราชการในหน่วยราชการของตนนั้น ปรากฏว่าผู้กลับไปทำหน้าที่ดังกล่าวอย่างเต็มที่เพียงส่วนน้อย ส่วนที่เหลือได้ถูกส่งเปลี่ยนโยกย้ายไปทำหน้าที่อื่นเสียเป็นส่วนใหญ่ ทำให้กระทรวงทบวงกรมหลายแห่งขาดผู้ที่รับผิดชอบในเรื่องการฝึกอบรมข้าราชการ ทั้งนี้ก็เนื่องจากด้วยการคัดเลือกบุคคลเข้ามารับการฝึกอบรมไม่เหมาะสมในบางราย กล่าวคือ มิได้เป็นผลจากความสนใจอย่างแท้จริง ประกอบกับเจ้าหน้าที่เหล่านั้นหาที่ราชการอื่น ๆ อยู่แล้ว ซึ่งถือเป็นงานหลัก ส่วนงานฝึกอบรมข้าราชการเป็นส่วนประกอบซึ่งมีความสำคัญน้อยกว่า ทำให้ขาดกำลังใจที่จะริเริ่มและจัดดำเนินการฝึกอบรมอย่างจริงจัง อีกประการหนึ่ง อาจเนื่องมาจากความจำเป็นของหน่วยราชการนั้นเอง ที่จะต้องให้บุคคลนั้น ๆ ไปทำหน้าที่อย่างอื่นเพื่อความเหมาะสมตงน เป็นต้น

คณะรัฐประศาสนศาสตร์ได้ตระหนักถึงปัญหาเรื่องนี้เป็นอย่างดี และได้ดำริที่จะจัดให้มีการฝึกอบรมผู้ดำเนินการฝึกอบรมประจำกรมและประจำกระทรวงชั้นใหม่ในขนาดค่อนข้างน้อย เพื่อที่จะช่วยให้กรมต่าง ๆ มีเจ้าหน้าที่ผู้ดำเนินการฝึกอบรมครบทุกกรม ฉะนั้น เพื่อที่จะให้การปรับปรุงดำเนินได้ผลดียิ่งขึ้น จำต้องอาศัยความร่วมมือของกระทรวงทบวงกรมต่าง ๆ คิดเลือกบุคคลที่เหมาะสมและมีความสนใจอย่างแท้จริงมารับการฝึกอบรม และเมื่อกลับไปแล้วก็ควรแต่งตั้งมอบหมายให้ทำหน้าที่นั้น โดยเฉพาะ และถ้าฐานะทางงบประมาณอำนวย อาจจัดตั้งเป็นส่วนราชการรับผิดชอบในเรื่องการฝึกอบรมโดยตรง ดังที่กรมบางกรมได้จัดทำอยู่แล้ว เช่น กรมประชาสงเคราะห์และกรมมหาดไทย เป็นต้น ซึ่งทงนยอมขึ้นอยู่กับปริมาณและคุณภาพของงาน อย่างไรก็ตาม หน่วยราชการที่มีเจ้าหน้าที่จำนวนมากการมีหน่วยงานรับผิดชอบในงานฝึกอบรมข้าราชการก็มีความจำเป็นมากจนเป็นเงาตามตัว ปรากฏว่าขณะนี้ มีกระทรวงทบวงกรมที่ยังไม่มีหน่วยงานรับผิดชอบโดยตรงในการฝึกอบรม

เป็นจำนวนมาก อนึ่ง ข้าพเจ้าขอตั้งข้อสังเกตว่า ในวงการธุรกิจและอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ทั้งในต่างประเทศและในประเทศไทย เช่น บริษัทแอสตันคาร์ตแควคัมมอยด์ และบริษัทเซลดเป็นต้น ได้เห็นความสำคัญของการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่เป็นเวลานานมาแล้ว บริษัทขนาดใหญ่เหล่านี้ได้จัดตั้งฝ่ายฝึกอบรมและมีหน้าที่รับผิดชอบงานด้านนี้โดยเฉพาะ ทั้งในสำนักงานกลางในต่างประเทศและสำนักงานสาขาเกือบทั่วโลกรวมทั้งในประเทศไทยด้วย และได้ใช้จ่ายเงินเป็นจำนวนมาก เพื่อกิจกรรมพัฒนาสมรรถภาพของเจ้าหน้าที่ในบริษัท

### 3. ปัญหาเกี่ยวกับครูผู้ฝึกอบรม

ได้กล่าวมาแล้วในตอนต้นของการบรรยายแล้วว่า นโยบายการฝึกอบรมข้าราชการตามแบบใหม่ มุ่งที่จะเริ่มให้กระทรวงทบวงกรมต่าง ๆ เป็นผู้ริเริ่มจัดและดำเนินการฝึกอบรมข้าราชการในสังกัดของตนเอง ด้วยความร่วมมือช่วยเหลือทางวิชาการและอุปกรณ์การฝึกอบรมของคณะรัฐประศาสนศาสตร์ อันจะก่อให้เกิดผลดีหลายประการด้วยกัน อาทิ

(1) เช่น หน่วยราชการต่าง ๆ ย่อมรู้ความต้องการในด้านกาฝึกอบรมของตนดีกว่าผู้อื่น การแสดงออกซึ่งความเอาใจใส่และการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาในหน่วยราชการนั้นต่อผู้บังคับบัญชา ในการเพิ่มพูนสมรรถภาพการปฏิบัติราชการ อันเป็นการตั้งเริ่มกำลังใจและบำรุงขวัญอย่างดียิ่ง (2) จะเป็นการช่วยให้การฝึกอบรมข้าราชการได้ขยายตัวกว้างขวางและทั่วถึงได้เร็วขึ้น ซึ่งจะมีผลสะท้อนแก่ทางราชการ โดยส่วนรวมของประเทศชาติ / สำหรับคณะรัฐประศาสนศาสตร์นั้น ขณะนี้กำลังเจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอที่จะจัดการฝึกอบรมข้าราชการให้แก่หน่วยราชการต่าง ๆ อย่างทั่วถึงได้ บทบาทที่เหมาะสมที่สุดของคณะรัฐประศาสนศาสตร์ จึงควรเป็นศูนย์กลางส่งเสริมวิชาการ การติดต่อประสานงาน ทั้งภายในและภายนอกประเทศ ศึกษาค้นคว้าหาทางปรับปรุงโครงการฝึกอบรมข้าราชการของรัฐบาลโดยส่วนรวมให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น และดำเนินการฝึกอบรมบางประเภทซึ่งหน่วยราชการใดราชการหนึ่งไม่สามารถจะทำได้ด้วยตนเอง ดังเช่น การพัฒนานักบริหาร เพราะต้องอาศัยความร่วมมือจากหน่วยราชการเกือบทุกแห่งตงน เป็นต้น

เพื่อดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จตามนโยบายนี้ด้วยดี กระทรวงทบวงกรมต่าง ๆ จำเป็นต้องมึผู้ดำเนินการฝึกอบรมประจำ มีหน่วยงานรับผิดชอบในการฝึกอบรม โดยเฉพาะ

จะต้องมีทมนผู้ดำเนินการฝึกอบรมของตนเอง โดยคณะรัฐประศาสนศาสตร์พร้อมที่จะจัดการฝึกอบรมให้ การพิจารณาเลือกผู้ที่จะเป็นผู้ดำเนินการฝึกอบรมนั้น จะต้องพิจารณาด้วยความรอบคอบ เพราะเหตุว่าการฝึกอบรมระดับสูงเพียงอย่างเดียวหาเป็นการเพียงพอไม่ ต้องเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพเหมาะสมที่จะเป็นผู้ดำเนินการฝึกอบรม มีฐานะในทางราชการใน ระดับพอสมควร และที่สำคัญที่สุดก็คือ ต้องเป็นผู้มีความสนใจมีเวลาและรักที่จะปฏิบัติงานที่ อย่างแท้จริง

การฝึกอบรมตามแบบใหม่นี้ ส่วนที่สำคัญก็คือวิธีการที่จะใช้ในการฝึกอบรม ถึง แม้หัวข้อไม่สูงจะน่าสนใจ ถ้าใช้วิธีการที่ดี ผู้รับการฝึกอบรมจะได้ประโยชน์มาก แต่ถ้าวิธีการไม่ดีถึงแม้หัวข้อจะดีสักเพียงใด ผู้รับการฝึกอบรมก็จะไม่ได้รับประโยชน์แต่ ประการใดเลย ซึ่งเป็นการเสียเวลาและค่าใช้จ่ายโดยเปล่าประโยชน์

เท่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน มีหน่วยราชการเพียง 3 แห่งเท่านั้น ที่ได้ขอรับรองให้คณะ รัฐประศาสนศาสตร์เป็นผู้จัดการฝึกอบรมครูผู้ฝึกอบรม ซึ่งได้แก่กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงคมนาคม และส่วนพัฒนาการท้องถิ่น กรมมหาดไทย ดังนั้น จะเห็นได้ว่า กระทรวง ทบวงกรมต่าง ๆ ควรที่จะได้จัดเตรียมทีมครูผู้ฝึกอบรมไว้ให้พร้อม เพื่อสนองนโยบายของ รัฐบาลในการพัฒนาข้าราชการให้ได้ดำเนินไปอย่างได้ผลรวดเร็วยิ่งขึ้น ข้าพเจ้าใคร่ นำ แนวปรัชญาของการฝึกอบรมมากล่าวไว้ในที่นี้อีกครั้งหนึ่งว่า การฝึกอบรมนั้นเป็นกิจกรรม ที่จะต้องทำติดต่อกันตลอดไปไม่มที่สิ้นสุด การฝึกอบรมเพียงครั้งสองครั้งแล้วก็เลิกไป หากได้ เกิดผลยั่งยืนแต่ประการใดไม่ เพราะเหตุว่า ในหน่วยงานทุกแห่งย่อมมีคนเข้าคนออกสับเปลี่ยน โยกย้ายหน้าตัก มีตอชนชั้นเดอนฐานะกันอยู่เสมอ และที่สำคัญที่สุดก็คือ ความรู้ทางวิชาการ เกี่ยวกับการบริหารงานและสาขาวิชาเทคนิคอื่นได้รุดหน้าไปอย่างรวดเร็วในโตปัจจุบัน การ หยุดนิ่งอยู่กับที่ก็จะกลายเป็นผู้ล้าหลังไปได้ภายในเวลาอันสั้น ซึ่งจะเป็นผลเสียหายแก่ตัวเอง และแก่ราชการอันเป็นส่วนรวม ดังนั้น การมีทีมครูผู้ฝึกอบรมประจำ จึงเป็นสิ่งจำเป็นในการ บริหารงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพและประหยัด

## สรุป

เท่าที่ข้าพเจ้าได้กล่าวมาแล้วในวโรกาส พอดีสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้ ข้าพเจ้าได้พูดถึง  
 เหตุที่รัฐบาลปัจจุบันตั้งเสริมนโยบายพัฒนาข้าราชการ แนวปรัชญาของการฝึกอบรม  
 ข้าราชการแบบใหม่ คือจากนั้น ข้าพเจ้าก็ได้กล่าวถึงวิวัฒนาการของการฝึกอบรมข้าราชการ  
 สมัยก่อนเปลี่ยนแปลงการปกครองในปี พ.ศ. 2475 ได้อ้างถึงพระราชกรณียกิจของพระบาท  
 สมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 5 และรัชกาลต่อ ๆ มาเกี่ยวกับการฝึกอบรม  
 ข้าราชการตลอดจนนโยบายและการดำเนินการในการฝึกอบรมข้าราชการหลังจากเปลี่ยนแปลง  
 การปกครองปี พ.ศ. 2475 แล้ว รวมทั้งโครงการฝึกอบรมข้าราชการในสมัยปัจจุบันด้วย  
 พร้อมทั้งได้ให้ข้อคิดในการปรับปรุงโครงการให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้นอีกด้วย มีคนเวลาที่ได้  
 ดั่งเคยมาพอส่มควร ข้าพเจ้าขอจบคำบรรยาย ณ โอกาสนี้.

○ “The doctor cannot help the patient who insists on making his own diagnosis; the philosopher cannot communicate his wisdom to the kibitzer who keeps telling him what to think.”

“นายแพทย์ไม่สามารถรักษาคนไข้ที่แข็งขันจะวิเคราะห์โรคด้วยตัวเองฉันใด นักปรัชญาย่อมไม่อาจจะถ่ายทอดความรู้ความเฉลียวฉลาดให้แก่พวกเสมอนอกที่คอยสอนนักปรัชญาให้คิดอย่างนั้นอย่างนี้ได้ฉันนั้น (ดังนั้นหลักการแห่งความเป็นอิสระในการให้ความรู้จึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง)” ○

A. Whitney Griswold  
 President of Yale University  
 in *The University*

## SUMMARY

### Personnel Development Policy

by

His Excellency General Thanom Kittikachorn

Lecture given at the opening ceremony of the Fifth Executive Development Seminar  
at Praputhabat Settlement, December 15, 1961

It is generally realized that the achievement of various development programmes of the government relies heavily on the competence of government employees at all levels. A number of reports relating to the administration of public affairs of ministries and departments have indicated many conditions that need improvement.

Many of the conditions have to do with government personnel management. Some of the problems deserved mentioning are: inadequate trained personnel; misplacement of personnel in connection with their training and experience; and poor morale. These are the factors contributing to the supportive policy of the personnel development programme of the present government. It is felt that a wisely intensive in-service training activity could be a solution for the improvement of the mentioned situations.

As a matter of fact, training programmes for government employees is nothing new. It has been in existence for decades since the time of King Rama V. It would be appropriate to say that he is the pioneer in the field of training in the history of Thai public services. During his reign the military academy and the school of civil services were established. The latter has become Chulalongkorn University. In addition, generous scholarships have been provided for promising students to study abroad. The governments after the 1932 revolution have paid attention to this particular concern. This could be proved by many training activities going on in both civilian and military establishments of the government. At present, more emphasis on training is given by a number of public agencies.

However there are some criticisms in certain aspects of training activities of the past. The major weaknesses involve the purpose and method of training that seem to be traditional. Lecture type training has been over used. Scientific purpose and method of training is very rare. Therefore many training activities produce less results than that would be.

In the light of the existing condition, the Public Administration Programme of Thailand has come into existence. It is designed to improve the quality of administration of the ministries and departments. The programme covers a wide range of operations, academic activity, research, library, and in-service training. The Institute of Public

---

Administration, Thammasat University, founded in 1957, is made responsible for carrying out the programme. In the past six years, it has enrolled 446 students with 44 graduating at the Master Degree Level. The Research Division has produced 4,500 pages of scientific text-books plus 7,000 pages of student thesis. The Institute's Library is one of the best special libraries of Public Administration in the Far-East. It has more than 15,000 copies of textbooks plus some 5,000 periodicals and manuals.

The In-Service Training Division of the Institute is responsible for the introduction of a new approach of training under the direction of the Advisory Committee on In-Service Training chairmanned by the Prime Minister. The other committee members are Under Secretaries of State and high ranking officials.

With the co-operation of various ministries and departments the division has organized and engaged in a variety of training activities that may be classified as follows:

a) organized and sponsored 4 training director seminars in which 84 participants attended

b) organized and sponsored 3 instructor training seminars in which 44 participants attended.

c) assisted ministries and departments organize 72 supervisory trainings in which 322 participants attended.

d) assisted ministries and departments organize 6 orientation trainings in which 294 participants attended.

e) assisted ministries and departments organize 30 technical trainings in which 1,692 participants attended.

f) assisted the Ministry of Interior organize 7 provincial trainings in which 2,245 participants attended.

g) organized 6 executive development seminars in which 114 executives attended plus 2 executive development conferences for high ranking officers of the Navy in which 54 participants attended.

It is the Institute's policy to help ministries and departments stand on their own feet in staff training. In order to reach the target, each ministry and department must have at least 3 essential components; namely a full time training officer responsible for organization of training activities; a training office at ministry and department level; and a team of trained instructors ready for action.

The Institute so far has tried to encourage the departments and ministries to follow in such direction. It has helped them by equipping them with such necessary tools, so that

---

they can be on their own as soon as possible. The proper role of the Institute would co-ordinating and advisory functions standing by ready for needed assistances.

According to the Institute experiences in reference to training it is learned that there are some problems standing in the way to effectiveness of the programme. The following seem to be obvious :

1) lack of full time training directors in the ministries and departments. Although 84 training directors have been trained but very few are active in the field, the rest is almost entirely out of the scene. In this circumstance a series of training director programmes for training officers of the departments and ministries seems to be necessary.

2) lack of teams of trained instructors in the ministries and departments. Up to this date, the Institute has trained 3 groups of instructors upon requests. The new training approach requires qualified session leaders. Therefore, a large number of trained instructors is needed to carry out effective training activities of the ministries and departments. The Institute has made itself available to service all government organizations in this concern.

3) lack of responsible offices on training in the ministries and departments. Effective training activities need a place in government agencies, because training is a continuous process, it can't be occasional. Permanent training offices seem to be inevitable. At present, there are few training offices in existence. Much more effort must be geared toward this end.

What have been said earlier covers the following essences :

- 1) The reasons why the present government supports the Personnel development policy.
- 2) Evolution of personnel development of the Thai public services.
- 3) Current personnel development programme of the Thai government.
- 4) Some problems and suggestions for improvement of the programme.

*Summarized by Keit Ketkeow*

---