

# การศึกษาดูงาน

## ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

นายพุทธทรัพย์ มณีศรี

ในระหว่างที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. ได้มีโอกาสไปประชุมที่สมาคมการฝึกอบรมและพัฒนาของสหรัฐอเมริกา (American Society for Training and Development – ASTD) ได้จัดขึ้น ที่ Atlanta, Georgia ประเทศอเมริกา

โดยที่ในขณะนั้น เพิ่งดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน (สพข.) ได้ไม่นาน (ดำรงตำแหน่งเมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2535) ดังนั้น จึงต้องศึกษาเรื่องการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเต็มที่ และเห็นว่าหากมีโอกาสได้ศึกษาศึกษาการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ประเทศต่าง ๆ ได้ดำเนินการไปแล้ว ก็จะได้ นำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมาปรับใช้ในการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของไทยด้วย จึงได้ขออนุมัติไปศึกษาดูงานทางด้านนี้ที่ประเทศญี่ปุ่น สหรัฐอเมริกา อังกฤษและฝรั่งเศส ไปพร้อมกันด้วย ทั้งนี้ ได้ไปประชุม ASTD และศึกษาดูงาน ในระหว่างวันที่ 29 เมษายน - 25 พฤษภาคม 2536

เพื่อประโยชน์ของข้าราชการ สพข. และเพื่อประโยชน์ต่อส่วนรวม จึงได้จัดทำรายงานการศึกษาดูงานการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขึ้น

อนึ่ง เนื่องจากเวลาได้ผ่านพ้นมานานแล้ว ดังนั้น รายงานการศึกษาฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นี้ บางเรื่องอาจไม่ทันสมัย อย่างไรก็ตาม สำหรับท่านที่ไม่เคยได้ทราบมาก่อน ก็อาจจะเป็นประโยชน์ไม่มากนักน้อย

# สารบัญ

	หน้า
<b>ประเทศญี่ปุ่น</b>	1
National Personnel Authority (NPA)	1
ก.พ. ของประเทศญี่ปุ่น	1
สำนักงาน ก.พ. ของประเทศญี่ปุ่น	1
Office of Training and Development, Bureau of Administrative Services, NPA	2
National Institute of Public Administrations (NIPA)	4
ข้อสังเกต	5
<b>ประเทศสหรัฐอเมริกา</b>	7
<b>U.S. Office of Personnel Management (OPM) Head Office</b>	8
<b>The Federal Executive Institute (FEI)</b>	13
<b>Management Development Center (MDC)</b>	16
<b>National Independent Study Center (NISC)</b>	18
<b>The Office of Washington Training and Development Service</b>	21
<b>ประเทศอังกฤษ</b>	
RIPA	23
ระบบการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการของอังกฤษ	24
Market Testing	26
<b>ประเทศฝรั่งเศส</b>	28
The Ecole National d'Administration (E.N.A.)	28
Institut International d'Administration Publique (IIAP)	31

-----

## ประเทศญี่ปุ่น

1. สถานที่ศึกษาดูงาน "ได้"ไปศึกษาดูงานที่สำนักงาน ก.พ. ของประเทศญี่ปุ่น (National Personnel Authority (NPA)) โดยได้ดูงานที่

1) Office of Training and Development, Bureau of Administrative Services, NPA. และ

2) National Institute of Public Administrations NPA.

2. ก.พ. ของประเทศญี่ปุ่น ประกอบด้วย ประธาน 1 คน และ ก.พ. 2 คน มีที่ปรึกษาด้านกฎหมาย (Legal Advisor) 1 คน และที่ปรึกษา (Advisor) ไม่เกิน 12 คน

3. สำนักงาน ก.พ. ของประเทศญี่ปุ่น มี 5 สำนัก (Bureau) 1 สถาบัน (Institute) และ 8 สำนักสาขา (Regional Bureau) และ 1 สำนักงานท้องถิ่น (Local Office) ดังนี้

1) Bureau of Administrative Services

2) Bureau of Recruitment

3) Bureau of Compensation

4) Bureau of Equity

5) Bureau of Employee Relations

6) National Institute of Public Administrations

7) Regional Bureaus

8) Local Office

4. หน่วยงานที่ทำหน้าที่ด้านฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ NPA มี 2 หน่วยงาน ก็คือ

1) Office of Training and Development ซึ่งเป็นหน่วยงานใน Bureau of Administrative Services และ

2) National Institute of Public Administration (NIPA)

5. โดยที่การสอบแข่งขันเข้ารับราชการในประเทศญี่ปุ่น มีผลต่อการฝึกอบรมและการพัฒนาข้าราชการของประเทศญี่ปุ่น จึงจำเป็นต้องทราบวิธีการสอบแข่งขันเข้ารับราชการของประเทศญี่ปุ่นก่อน ซึ่งในที่นี้จะกล่าวถึงการสอบแข่งขันโดยทั่วไป เท่านั้น ซึ่งมี 3 ระดับ คือ

1) Level I Entrance Examination การสอบแข่งขันระดับนี้รับจากผู้ที่จบการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรีขึ้นไป เป็นการสอบแข่งขันที่ยากที่สุด ผู้สมัครส่วนใหญ่จะเป็นผู้ที่เรียนเก่ง ระดับเกียรตินิยม ในปี พ.ศ.2534 มีผู้สมัครสอบแข่งขัน 30,102 คน สอบได้ 2,200 คน ผู้สอบได้คิดเป็นร้อยละ 7.3 เท่านั้น

2) Level II Entrance Examination การสอบแข่งขันระดับนี้ รับจากผู้ที่จบการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรีขึ้นไปเช่นเดียวกัน แต่ระดับความยากง่ายลดลงมาจาก Level I Entrance Examination ในปี พ.ศ.2534 มีผู้สมัครสอบแข่งขันในระดับนี้ 40,447 คน สอบได้ 8,140 คน ผู้สอบได้คิดเป็นร้อยละ 20.1

3) Level III Entrance Examination การสอบระดับนี้รับจากผู้ที่จบการศึกษาในชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย ในปี พ.ศ.2534 มีผู้สมัครสอบแข่งขันในระดับนี้ 93,231 คน สอบได้ 22,395 คน สอบได้คิดเป็นร้อยละ 24.0

6. Office of Training and Development, Bureau of Administrative Services, NPA มีหน้าที่เกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการของประเทศญี่ปุ่น ดังนี้

6.1 กำหนดนโยบายการฝึกอบรมและการพัฒนาข้าราชการของประเทศญี่ปุ่น การฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการของประเทศญี่ปุ่น นั้น แบ่งได้เป็น 2 ประเภทคือ

1) การฝึกอบรมที่กระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ เป็นผู้จัดเป็นการฝึกอบรมวิชาชีพเฉพาะของแต่ละกระทรวง ทบวง กรม นั้น

2) การฝึกอบรมที่ ก.พ. จัดให้ทุกกระทรวง ทบวง กรม หลักสูตรที่ ก.พ.จัด ส่วนใหญ่จะให้ภาพรวมแก่ข้าราชการ เช่น ปรัชญาการเป็นข้าราชการที่ดี การเป็นผู้บังคับบัญชาที่ดี การติดต่อประสานงาน และการบริหารงานที่เน้นมากที่สุดก็คือ ความสามัคคีร่วมกันระหว่างข้าราชการต่างกระทรวง ทบวง กรม ให้ข้าราชการแต่ละคนมีความรู้สึกว่าแต่ละคนเป็นสมาชิกขององค์การเดียวกัน คือ ทุกคนเป็นสมาชิกของรัฐบาลญี่ปุ่น ดังนั้น การฝึกอบรมของ ก.พ. จึงเป็นการฝึกอบรมแบบประจำ

การฝึกอบรมข้าราชการที่ผ่านการสอบแข่งขันใน Level I นั้น ก.พ. ญี่ปุ่น เน้นเป็นพิเศษโดยจัดทำอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ตั้งแต่การอบรมปฐมนิเทศ หลังจากนั้นอีก 6 เดือน ก็เข้ารับการฝึกอบรมอีก การอบรมในระดับหัวหน้าแผนก ระดับรองผู้อำนวยการกอง และระดับผู้อำนวยการกอง โดย NIPA เป็นผู้จัดการฝึกอบรม

ความแตกต่างระหว่างหลักสูตรต่าง ๆ ดังกล่าวแล้วก็คือ เมื่อระดับตำแหน่งของผู้เข้ารับการศึกษาเพิ่มขึ้น จะจัดให้มีการอภิปราย (Discuss) เพิ่มมากขึ้น และจะดึงเอาธุรกิจเอกชนและชาวต่างประเทศมาเป็นวิทยากร หรือร่วมในการฝึกอบรมมากขึ้น

6.2 เป็นศูนย์ประสานการพัฒนาข้าราชการ กระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ จะรายงานการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการในสังกัด นอกจากนั้น Office of Training and Development ยังเป็นผู้ให้คำปรึกษาแนะนำแก่กระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ อีกด้วย

6.3 จัดส่งข้าราชการไปศึกษาและฝึกอบรม ณ ต่างประเทศ โดยจัดส่งข้าราชการไปศึกษาชั้นปริญญาโทต่างประเทศ ปีละ 50 คน (ตั้งแต่ปี 2509-2534 ส่งข้าราชการไปศึกษาปริญญาโท รวมทั้งสิ้น 846 คน) และจัดส่งข้าราชการไปฝึกอบรมในระยะสั้น (ตั้งแต่ปี 2517-2534 ส่งข้าราชการไปฝึกอบรมระยะสั้น รวมทั้งสิ้น 576 คน)

6.4 จัดการฝึกอบรมบางหลักสูตร โดยทั่วไป NIPA จะเป็นผู้จัดฝึกอบรมหรือพัฒนาข้าราชการผู้สอบแข่งขันได้ใน Level I ยกเว้นบางหลักสูตรที่อาจจัดการฝึกอบรมให้แก่ข้าราชการผู้สอบแข่งขันได้ใน Level II, Level III หลักสูตรที่ Office of Training and Development จัด เป็นหลักสูตรทั่ว ๆ ไป เช่น หลักสูตรความรู้พื้นฐานด้านการฝึกอบรม (Training for Trainer) และมารยาทในการติดต่อประสานงานกับ บุคคลอื่น เป็นต้น

6.5 พัฒนาหลักสูตร Office of Training and Development ได้พัฒนาหลักสูตร รวม 5 หลักสูตร คือ

- 1) NPA Supervisory Training (JST) หลักสูตรนี้เป็นหลักสูตรสำหรับผู้ที่เป็นหัวหน้าหน่วยงานในครั้งแรก การฝึกอบรมจะเน้นถึงการเป็นผู้นำที่ดี การติดต่อประสานงานและการบริหารงาน
- 2) มารยาทในการติดต่อประสานงานกับบุคคลอื่น
- 3) On-the-Job-Training (OJT) หลักสูตรนี้ กระทรวง ทบวง กรม เป็นผู้ดำเนินการ
- 4) Jst (Advance Course) ส่วนใหญ่จะทำเป็น Case Study
- 5) Ethical Sensitivity Training (KET) หลักสูตรนี้เป็นหลักสูตรที่พัฒนาเพื่อใช้ร่วมกันระหว่างข้าราชการส่วนกลางและข้าราชการส่วนท้องถิ่น เป็นหลักสูตรฝึกอบรมด้านจริยธรรมและจรรยาบรรณสำหรับข้าราชการใหม่ และระดับ

หัวหน้าแผนก และมีเสียงเรียกร้องให้ฝึกอบรมให้ข้าราชการในระดับสูงด้วย ดังนั้น  
ในระยะ 2 ปีที่ผ่านมา ก็ได้จัดฝึกอบรมเรื่องนี้ให้ข้าราชการในระดับสูงด้วย

#### 7. National Institute of Public Administrations (NIPA)

7.1 NIPA ตั้งอยู่ที่ Iruma City นอกกรุงโตเกียว ใช้เวลาเดินทางจาก  
กรุงโตเกียว โดยรถไฟและรถยนต์ ประมาณ 1 ชั่วโมง

7.2 NIPA มีอาคารที่ใช้เป็นสำนักงานและห้องฝึกอบรม 1 หลัง และ  
อาคารซึ่งใช้เป็นห้องพัก ห้องรับประทานอาหาร ห้องน้ำ รวมทั้งยิมเนเซียม 1 หลัง  
และมีสนามเทนนิสด้วย ขณะนี้กำลังจะก่อสร้างอาคารเพิ่มอีก 1 หลัง

7.3 มีหน้าที่จัดการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการที่เป็นผู้ที่ผ่านการสอบ  
แข่งขัน **Level I** จะมีเพียงหลักสูตรเดียวที่จัดให้แก่ข้าราชการที่ผ่านการสอบแข่งขัน  
Level II และ Level III โดยฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการเหล่านี้อย่างเป็นระบบ และ  
การฝึกอบรมทุกอย่างเป็นการฝึกอบรมแบบประจำ

##### 7.3.1 ข้าราชการระดับปฏิบัติ (Officer Level)

1) การฝึกอบรมปฐมนิเทศ (Joint Introductory Training for New  
Appointees) เป็นหลักสูตรที่จัดอบรมแก่ข้าราชการบรรจุใหม่ ซึ่งผ่านการสอบแข่งขัน  
Level I โดยจัดฝึกอบรมในเดือนเมษายน เป็นหลักสูตร 4 วัน มีผู้เข้ารับการอบรมครั้งละ  
1,000 คน แต่แบ่งออกเป็นกลุ่ม ๆ ละ 20 คน แต่ละกลุ่มมาจากต่างกรมต่างสายงาน

2) หลักสูตรฝึกอบรมด้านการบริหารสำหรับข้าราชการระดับต้น  
(Administrative Training Course for Junior Officials) หลักสูตรนี้จัดขึ้นหลังจากที่  
ข้าราชการผ่านการอบรมหลักสูตรการฝึกอบรมปฐมนิเทศมาแล้ว 6 เดือน และข้าราชการ  
เหล่านี้ได้ผ่านการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการมาแล้วและปฏิบัติงานได้ผลดีเยี่ยมเป็น  
หลักสูตร 4 วัน ในปี 2536 จัดฝึกอบรม 3 ครั้ง ๆ ละ 100 คน

7.3.2 ข้าราชการระดับหัวหน้าหน่วยงานในสำนักงานใหญ่ (Unit  
Chief in Headquarter Level)

1) หลักสูตรการฝึกอบรมด้านการบริหารสำหรับหัวหน้างาน  
(Administrative Training Course for Unit Chiefs) เป็นหลักสูตรที่จัดอบรมให้แก่  
ข้าราชการที่ผ่านการสอบแข่งขัน Level I และเป็นหัวหน้างาน ซึ่งปฏิบัติงานที่สำนักงาน  
ใหญ่ เป็นหลักสูตร 3 สัปดาห์ ในปี 2536 จัดฝึกอบรม 2 ครั้ง ๆ ละ 50-60 คน

2) หลักสูตรฝึกอบรมด้านการบริหารสำหรับหัวหน้าหน่วยงาน (หลักสูตรพื้นฐาน) (Administrative Training Course for Unit Chiefs (Fundamental Course)) เป็นหลักสูตรการฝึกอบรมเดียวที่จัดให้แก่ข้าราชการที่ผ่านการสอบแข่งขัน Level II และ Level III ซึ่งผ่านการฝึกอบรมในหลักสูตรอื่นมาก่อนและผลงานระหว่าง การฝึกอบรมอยู่ในระดับดีเยี่ยม เป็นหลักสูตร 4 สัปดาห์ และจัดปีละครั้ง มีผู้เข้ารับการ ฝึกอบรม 60-80 คน

7.3.3 ข้าราชการระดับผู้ช่วยผู้อำนวยการกองในสำนักงานใหญ่ (Assistant Director in Headquarter Level)

1) หลักสูตรการฝึกอบรมด้านการบริหารสำหรับผู้ช่วยผู้อำนวยการกอง (Administrative Training Course for Assistant Director) เป็นหลักสูตร ฝึกอบรมสำหรับผู้ช่วยผู้อำนวยการกอง และผู้บริหารจากภาคเอกชน หรือของรัฐบาล ต่างชาติในระดับเดียวกัน เป็นหลักสูตร 2 สัปดาห์ จัดปีละ 7 ครั้ง ๆ ละ 50 คน

2) หลักสูตรการฝึกอบรมด้านการบริหารสำหรับนักวิจัยอาวุโส (Administrative Training Course for Senior Researchers) เป็นหลักสูตรฝึกอบรม สำหรับหัวหน้านักวิจัยในห้องปฏิบัติการ (Chief Researchers of Laboratories) ที่เป็นของ รัฐบาลและเอกชน เป็นหลักสูตร 2 สัปดาห์ จัดปีละครั้ง มีผู้เข้ารับการฝึกอบรม 50 คน

7.4 ข้าราชการระดับผู้อำนวยการกองในสำนักงานใหญ่ (Director in Headquarter Level) มีหลักสูตรเดียวคือ หลักสูตรสัมมนาด้านการจัดการสำหรับผู้ ราชการกอง (Management Conference Course for Division Directors) เป็น หลักสูตรสัมมนาสำหรับผู้ราชการกองและผู้บริหารจากภาคเอกชนหรือของรัฐบาล ต่างชาติในระดับเดียวกันหลักสูตรนี้จัดปีละ 5 ครั้งในแต่ละครั้งจะมีการปฐมนิเทศ 1 วัน ในโตเกียว (National Public Service Center) หลังจากนั้น อีกประมาณ 2 สัปดาห์ จะไป สัมมนาที่โรงแรมที่พักตากอากาศ (Resort Hotel) เป็นเวลา 1 สัปดาห์

## 8. ข้อสังเกต

1) ระยะเวลาการศึกษาดูงานสั้นมาก เพราะมีเวลาจำกัด ทำให้ไม่อาจ ซักถามรายละเอียดได้ลึกซึ้งเพียงพอ โดยเฉพาะในส่วนของ Office of Training and Development มีหลายส่วนที่น่าสนใจ

2) ในภาพรวม ก.พ. ของญี่ปุ่น พยายามลดจำนวนวันสัมมนาลง แต่เพิ่มประสิทธิภาพการฝึกอบรมให้มากขึ้น เพราะเห็นว่าข้าราชการโดยเฉพาะอย่างยิ่ง นักบริหารไม่ค่อยมีเวลาฝึกอบรมมากนัก

3) จุดเน้นของการฝึกอบรมที่ญี่ปุ่นที่น่าสนใจคือ เน้นความสามัคคีกลมเกลียวของข้าราชการ ทุกหลักสูตรจะมีเป้าหมายที่เหมือนกันก็คือเน้นให้ข้าราชการทุกคนมีความรู้สึกว่าเป็นสมาชิกขององค์กรเดียวกัน คือ เป็นสมาชิกของรัฐบาลญี่ปุ่น จึงจัดการฝึกอบรมแบบประจำ

4) หลักสูตรตั้งแต่ระดับผู้ช่วยผู้อำนวยการกองขึ้นไป ก.พ. ญี่ปุ่นได้เชิญผู้บริหารของเอกชนและของรัฐบาลต่างประเทศในระดับเดียวกันมาร่วมในการฝึกอบรมสัมมนาด้วย เพื่อที่จะให้ได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการติดต่อประสานงานกันต่อไป

หมายเหตุ

#### 1. วัน เวลา ที่ศึกษาดูงาน

1.1 Office of Training and Development, Bureau of Administrative Services NPA วันที่ 29 เมษายน 2536 เวลา 9.30-11.00 น.

1.2 National Institute of Public Administration NPA  
วันที่ 29 เมษายน 2536 เวลา 14.00-16.30 น.

#### 2. ผู้ให้ข้อมูล

##### 2.1 Office of Training and Development

1) Mr. Kazuyuki Yubumoto, Deputy Director for  
Overseas Studies

2) Mr. Morisaki Mitsuo

##### 2.2 NIPA

1) Mr. Yosio Noda, Director General

2) Prof. Inoue Atsushi

3) Asst. Prof. Tadakasu Watanabe

---



# ประเทศสหรัฐอเมริกา

---

สถานที่ศึกษาดูงาน ได้ไปศึกษาดูงานรวม 5 แห่ง คือ

1. U.S. Office of Personnel Management (OPM) Head Office
2. The Federal Executive Institute (FEI)
3. Western Management Development Center (WMDC)
4. National Independent Study Center (NISC)
5. The Office of Washington Training and Development Service

## 1. U.S. Office of Personnel Management (OPM)

### Head Office

---

1.1 ก.พ.ของสหรัฐอเมริกา (U.S. Office of Personnel Management) แบ่งงานออกเป็นสำนักงาน (Office) กลุ่มงาน (Group) และสำนักงานสาขา (Regional Office) กลุ่มงานที่รับผิดชอบทางด้านฝึกอบรมและพัฒนา ก็คือ Human Resource Development Group (HRD Group) และสำนักงานสาขา

1.2 ข้าราชการของรัฐบาลกลางสหรัฐอเมริกา มีจำนวนทั้งสิ้น 2,169,300 คน\* อาจจำแนกออกได้เป็น 4 ระดับ คือ

**1.2.1** ระดับหัวหน้าสำนักงานหรือตำแหน่งอื่นที่ประธานาธิบดีแต่งตั้ง จำนวน 600 คน

**1.2.2** ระดับผู้บริหารระดับสูง มี 3 ประเภท คือ

- 1) Senior Executive Service มีจำนวน 7,800 คน
- 2) Senior Foreign Service มีจำนวน 1,100 คน
- 3) GS 16-18 (ประเภทนี้เป็นข้าราชการเดิมที่เป็นนักวิทยาศาสตร์และวิศวกร ที่ไม่ได้เป็น SES ข้าราชการประเภทนี้จะลดลง เพราะลาออกหรือเกษียณอายุ) จำนวน 600 คน

1.2.3 ระดับผู้บริหาร

- 1) Merit Pay Managers GM 13-15 มีจำนวน 148,800 คน
- 2) Non-Managers GS 13-15 จำนวน 107,300 คน

1.2.4 ระดับปฏิบัติการ

- 1) General Schedule GS 1-12 จำนวน 1,326,200 คน
- 2) Blue Collor จำนวน 369,000 คน

---

\* ตัวเลขจำนวนข้าราชการ เมื่อเดือนกันยายน 2533

3) อื่น ๆ จำนวน 207,900 คน

เป็นที่น่าสังเกตว่า ครึ่งหนึ่งของจำนวนข้าราชการนี้ ทำงานใน  
กระทรวงกลาโหม

ทั้งนี้ ไม่รวม USPA, TVA, FBI, DIA, CIA และ NSA จำนวน  
850,000 คน

### 1.3 HRD Group แบ่งงานออกเป็น 5 สำนักงาน คือ

1.3.1 Office of Executive and Management Development แบ่งงานออก  
เป็น 4 กอง คือ

1.3.1.1 Long Term Development Programs Division (LTDPD)  
พันธกิจ (Mission) ของโครงการพัฒนาระยะยาว (Long Term Development Program)  
ของ OPM ก็คือ การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ และ  
เพิ่มพูนความสามารถด้านการจัดการของหน่วยงาน โดยให้เจ้าหน้าที่ได้มีโอกาสเข้ารับ  
การอบรมด้านการจัดการและการบริหารระดับสูง พร้อมทั้งให้นักรับบริหารระดับกลางและ  
ระดับสูง ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ได้มีโอกาสพัฒนาอาชีพอย่างต่อเนื่อง

โครงการพัฒนาระยะยาว มีระยะการพัฒนาตั้งแต่ 9 เดือน ถึง 2 ปี  
ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับโครงการของแต่ละโครงการ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1) Presidential Management Intern (PMI) Program โครงการ  
PMI เป็นโครงการที่สำคัญที่สุดของ LTDPD เป็นจุดเริ่มต้นของการแบ่งกลุ่มผู้สำเร็จการ  
ศึกษาระดับปริญญาที่มีความรู้ความสามารถสูงและประสงค์จะเข้ารับราชการในรัฐบาล  
กลางของสหรัฐอเมริกา โครงการ PMI เป็นโครงการที่เลือกสรรคนโดยวิธีพิเศษสำหรับ  
ผู้สำเร็จการศึกษาในสาขาวิชาต่าง ๆ ที่มีความสามารถสูงทั้งชายและหญิง ซึ่งมีความ  
ตั้งใจว่าในอนาคตจะเป็นผู้นำในด้านการวิเคราะห์และการบริหาร โครงการและ  
ด้านนโยบายของรัฐ

โครงการนี้เป็นโครงการ 2 ปี ซึ่งมีวิธีการในรายละเอียด ดังนี้

1.1) OPM จะแจ้งให้สถานศึกษาต่าง ๆ ส่งใบสมัครของนักเรียนที่  
ได้รับคะแนนสูงและประสงค์จะเข้ารับราชการ

1.2) โดยปกติแต่ละปีนักเรียนสมัครประมาณ 1,200 คน OPM จะ  
คัดเลือกโดยพิจารณาจากใบสมัครจาก 1,200 คน เหลือประมาณ 600-700 คน

1.3) OPM จะเชิญนักเรียนทั้ง 600-700 คน มาสัมมนา 1 วัน โดยให้มีการทำแบบฝึกหัดกลุ่ม (Group Exercise) และแบบฝึกหัดส่วนบุคคล (Individual Exercise) OPM จะคัดเลือกผู้ได้คะแนนสูงสุดไว้ 250 คน

1.4) OPM จะส่งรายชื่อนักเรียนที่ได้รับคัดเลือก 250 คน นี้ ไปให้ส่วนราชการต่าง ๆ เลือก เมื่อส่วนราชการต่าง ๆ เลือกแล้ว นักเรียนผู้นั้นจะเป็นข้าราชการของส่วนราชการนั้นทันที และส่วนราชการนั้น จะต้องจ่ายเงินให้ OPM เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมตามโครงการ PMI

1.5) ระยะเวลา 2 ปี ที่ข้าราชการอยู่ในโครงการ PMI จะได้รับการพัฒนาทุกรูปแบบ ที่สำคัญก็คือ การส่งให้เข้าไปทำงาน (On the Job Training) กับส่วนราชการต่าง ๆ และระยะเวลา 2 ปีนี้ ถือเป็นระยะเวลาทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ

1.6) เมื่อข้าราชการผ่านโครงการ PMI แล้ว จะได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับ GS 9

1.7) จากสถิติที่ผ่านมา ผู้ผ่านโครงการ PMI จะทำงานกับรัฐบาลกลาง ประมาณ 65% ที่เหลือจะไปทำงานกับรัฐบาลของรัฐหรือรัฐบาลท้องถิ่น

2) Women's Executive Leadership (WEL) Program โครงการ WEL จะเตรียมเจ้าหน้าที่ของรัฐ ทั้งชายและหญิง ที่อยู่ในระดับ GS 11/12 เพื่อให้เป็นผู้บังคับบัญชาระดับต้นและนักบริหารระดับกลางในอนาคต โครงการ WEL นี้ จัดสำหรับผู้ที่มิประสบความสำเร็จในการเป็นหัวหน้างานน้อยหรือไม่มีเลย โครงการนี้มีระยะเวลา 12 เดือน ประกอบด้วยกิจกรรมเพื่อให้เกิดการพัฒนาและการฝึกอบรม

3) Executive Potential Program (EPP) โครงการ EPP จะจัดอบรมนักบริหารระดับกลาง โดยจัดการฝึกอบรมด้านการจัดการและจัดให้มีประสบการณ์ เพื่อการพัฒนาให้แก่เจ้าหน้าที่ระดับ GS/GM 13/14 โครงการ EPP เป็นโครงการ 12 เดือน สำหรับผู้ที่เปลี่ยนสายงานมาสู่สายบริหาร ผู้เข้าร่วมโครงการได้แก่ เจ้าหน้าที่ในสายวิชาชีพและสายวิชาการและมีประสบการณ์การเป็นผู้บังคับบัญชาน้อยหรือไม่มีเลย

4) Legis Fellow Program (LEP) โครงการ LEP จะจัดอบรมให้เจ้าหน้าที่ซึ่งลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันหรือที่จะมอบหมายให้ในอนาคต จำเป็นต้องมีความรู้เกี่ยวกับการทำงานของรัฐสภา ผู้เข้าโครงการจะได้มีโอกาสเข้าไปปฏิบัติงานใน

Capital Hill ผู้เข้าร่วมโครงการต้องอยู่ในระดับ GS/Gm 14 ขึ้นไป และจะเข้าร่วมโครงการ 6 เดือน หรือ 12 เดือน ก็ได้

5) SES Candidate Development Program โครงการ SES จะจัดอบรมและจัดประสบการณ์ เพื่อให้เกิดการพัฒนา เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโครงการมีคุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพใน SES ผู้เข้าร่วมโครงการคือ ผู้ที่กำลังจะได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับ SES และผู้สมัครเข้ารับราชการในระดับ SES ผู้ที่กำลังอยู่ในระดับ SES อาจเข้าร่วมโครงการเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับการฝึกอบรมโครงการนี้ได้พิสูจน์แล้วว่าเป็นโครงการที่ได้ผลคุ้มค่าแก่การลงทุนเพราะสามารถช่วยให้ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้อยู่ในระดับ SES มีคุณสมบัติครบตามที่กำหนดไว้ใน Qualification Review Board

ตั้งแต่โครงการที่ 2) ถึงโครงการที่ 5) ส่วนราชการเจ้าสังกัดเป็นผู้ส่งและเสียค่าใช้จ่าย แต่ข้าราชการก็อาจสมัครเข้าเรียนโดยเสียค่าใช้จ่ายเองได้

1.3.1.2 The Federal Executive Institute (FEI) (ดูรายละเอียดใน 2)

1.3.1.3 Management Development Center (ดูรายละเอียดใน 3)

1.3.1.4 European Training Center เป็นศูนย์ฝึกอบรม OPM ที่อยู่นอกประเทศสหรัฐอเมริกา ศูนย์ฝึกอบรมแห่งนี้ตั้งอยู่ที่เมือง Frankfurt ประเทศเยอรมัน ฝึกอบรมข้าราชการของรัฐบาลกลางที่ทำงานอยู่ในยุโรป

1.3.2 Office for Employee Development Policy and Program

สำนักงานนี้แบ่งงานออกเป็น 4 กอง คือ

1) Curriculum/Policy รับผิดชอบเกี่ยวกับนโยบายการฝึกอบรมทั่ว ๆ ไป (General Training Policy) รวมทั้งหาความจำเป็นของการฝึกอบรม (TN)

2) Government Affair Institution (GAI) รับผิดชอบในการอบรมข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่ง GS/GM 13-15 ให้รู้จักกับฝ่ายนิติบัญญัติ

3) NISC (ดูรายละเอียดใน 4)

4) Training Management Assistant (TMA) รับผิดชอบในการติดต่อกับบริษัทเอกชนที่สนใจ จะจัดโปรแกรมการฝึกอบรมให้ OPM เป็นผู้เซ็นสัญญากับบริษัทเอกชน ขณะนี้ OPM ได้เซ็นสัญญากับบริษัทเอกชน 22 บริษัท มูลค่าในการฝึกอบรมประมาณ 40 ล้านดอลลาร์สหรัฐ โดย TMA ได้ค่านายหน้า 15%

1.3.3 Office for Executive Management Policy สำนักงานนี้แบ่งออกเป็น 4 กอง คือ

1) Training Policy and Curriculum รับผิดชอบในการจัดทำนโยบายการฝึกอบรมและหลักสูตรการฝึกอบรม สำหรับนักบริหาร (ส่วนผู้ที่จัดการฝึกอบรมคือ FEI)

2) SES Operation รับผิดชอบในการตรวจสอบคุณสมบัติของข้าราชการว่าจะดำรงตำแหน่งในระดับ SES ได้หรือไม่

3) SES Service

4) SES Evaluation and Analysis

1.3.4 Office of Research and Information รับผิดชอบงานด้านวิจัยและข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับ HRD แยกออกเป็น 2 กอง คือ

1) System Innovation

2) Information Resources เป็นผู้รวบรวมสถิติเกี่ยวกับการฝึกอบรมของส่วนราชการต่าง ๆ

1.3.5 Office for Program Management รับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารของ HRD Group

**หมายเหตุ**

1. วัน เวลาที่ศึกษาคูงาน

วันที่ 17 พฤษภาคม 2536 เวลา 9.00-12.00 น.

2. ผู้ให้ข้อมูล

1) Mr. James DeFrance, Acting Director, Office of International

Affairs

2) Mr. Andrew W. Baesel, Director of Special Projects, HRD Group

-----

## 2. The Federal Executive Institute (FEI)

---

2.1 FEI ตั้งขึ้นเมื่อเดือนตุลาคม พ.ศ.2511 ในสมัยประธานาธิบดี Lyndon B.Johnson และ Mr. John Macy เป็นประธาน ก.พ. โดยใช้ Thomas Jefferson Inn ซึ่งเป็นโรงแรมที่มีชื่อเสียงมากของเมือง Charlottesville รัฐ Virginia เป็นที่ตั้ง FEI

2.2 ปัจจุบัน FEI มีตึก 2 หลัง คือ

1) Main Building รวมทั้ง John Macy Wing ซึ่งสร้างเมื่อปี 2532 เป็นที่ตั้งสำนักงานและมีห้องนอน 52 ห้อง ห้องฝึกอบรม และห้องรับประทานอาหาร

2) Pendleton Hall and Alumni Fitness Center มีห้องนอน 20 ห้อง Fitness Center และห้องเก็บของ

นอกจากนี้ยังมีสระว่ายน้ำระหว่าง 2 ตึกนี้ด้วย

อนึ่ง FEI จะก่อสร้างอาคารอีก 1 หลัง โดยมีห้องนอน 18 ห้อง Aerobics Center ห้องสมุด ห้องฝึกอบรมและห้องเก็บของ

2.3 FEI มีข้าราชการ 27 คน แบ่งงานออกเป็น 2 กลุ่ม คือ Management Group และ Program Group การบริหารงานของ FEI ในเรื่องการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ได้ทำสัญญากับบริษัทให้ดำเนินการ ซึ่งในขณะนี้ มี 2 บริษัท มาดำเนินการดังนี้

1) บริษัทแรกให้ดำเนินการในด้าน Mechanical Maintenance, Food and Beverage Service, Ground Keeping, Trash and Snow Removal และ Pest Control ค่าจ้างปีละประมาณ 1 ล้านดอลลาร์สหรัฐ

2) Housekeeping ค่าจ้างปีละประมาณ 280,000 ดอลลาร์สหรัฐ

2.4 การฝึกอบรมของ FEI เป็นการฝึกอบรมแบบอยู่ประจำ โดยมุ่งที่บทบาททั่วไปของนักบริหารระดับสูงในภาคราชการ FEI มีความเชื่อว่า เจ้าหน้าที่อาวุโสทุกคนที่มาฝึกอบรม มีทักษะทางด้านวิชาชีพเฉพาะ และกระบวนการบริหารในส่วนราชการของตนคืออยู่แล้ว ดังนั้น โครงการของ FEI จึงมุ่งเน้นที่จะเพิ่มพูนประสบการณ์ที่จำเป็นสำหรับเจ้าหน้าที่อาวุโสที่มาจากสายวิชาชีพเฉพาะมาสู่สายงานนักบริหาร ซึ่งส่วนใหญ่ไม่เคยได้รับการอบรมเพื่อเป็นผู้นำและนักบริหารของส่วนราชการ

2.5 ส่วนราชการต่าง ๆ จะเป็นผู้คัดเลือกข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่ง SES หรือตำแหน่ง GS/GM 15 เข้ารับการอบรมหลักสูตรของ FEI ซึ่งมีหลักสูตร 4 สัปดาห์ หลักสูตร 1 สัปดาห์ หรือหลักสูตรสั้น ๆ อื่น ๆ โดยส่วนราชการนั้น ๆ จะเป็นผู้จ่าย ค่าฝึกอบรมให้แก่ FEI

## 2.6 หลักสูตร 4 สัปดาห์ (Leadership for a Democratic Society)

2.6.1 ปีหนึ่ง FEI จะจัดหลักสูตรนี้ 9 โครงการ แต่ละโครงการจะมี เข้ารับการอบรมประมาณ 70 คน (จัดได้ไม่เกิน 72 คน เพราะขณะนี้ไม่มีห้องนอนเพียง 72 ห้อง) ประกอบด้วย

- 1) 1/3 มาจากนักวิทยาศาสตร์และวิศวกร
- 2) 12% มาจากนักกฎหมาย
- 3) 1-2 คน มาจากรัฐบาลของรัฐหรือรัฐบาลท้องถิ่น
- 4) 1 คน มาจากต่างชาติ
- 5) ที่เหลือเป็น General Manager

อายุเฉลี่ยของผู้เข้ารับการอบรมประมาณ 48-50 ปี

2.6.2 โปรแกรมของหลักสูตรนี้ เริ่มตั้งแต่วันที่ 8.15 น. ทุกวัน รวมทั้ง วันเสาร์และอาทิตย์ของสัปดาห์แรก และเลิกประมาณ 20.15 น. หรือ 20.45 น.

- 1) สัปดาห์ที่ 1 เป็นการสร้างบรรยากาศ โดยให้ผู้เข้ารับการอบรมได้รู้จักกันว่าใครมาจากไหน รวมทั้งเข้าโครงการเพื่อสุขภาพและพละนามัย
- 2) สัปดาห์ที่ 2-3 เข้ารับการอบรมตามหลักสูตรทั้งวิชาเลือกและวิชาบังคับ สำหรับวิชาเลือก ผู้เข้ารับการอบรมเลือกวิชาที่สนใจมากที่สุด 1 วิชา จาก 4-5 วิชาที่ให้เลือก ส่วนวิชาบังคับนั้น FEI ได้เน้นใน 3 ด้าน คือ

- 1) Management Systems Practices
- 2) Theoretical and Policy Courses
- 3) Executive Development Courses

นอกจากเข้ารับการอบรมตามวิชาเลือกและวิชาบังคับแล้ว ผู้เข้ารับการอบรมยังได้รับฟังประสบการณ์ของผู้เข้ารับการอบรมและความรับผิดชอบของหน่วยงานของผู้เข้ารับการอบรมแต่ละคน ฟังปาฐกถาพิเศษ รวมทั้งได้เรียนรู้เกี่ยวกับชีวิตความเป็นอยู่ สุขภาพและพละนามัยด้วย



3) สัปดาห์ที่ 4 นอกจากเข้ารับการอบรมเช่นเดียวกับสัปดาห์ที่ 2-3 แล้ว สำหรับผู้ที่ยังไม่ได้ดำรงตำแหน่งนักบริหารระดับสูง (SES) ยังต้องเตรียมการในการสมัครงานในตำแหน่งนักบริหารสูงด้วย

#### หมายเหตุ

1. วัน เวลาที่ศึกษาดูงาน  
วันที่ 18 พฤษภาคม 2536 เวลา 9.50-14.00 น.
2. ผู้ให้ข้อมูล
  - 1) Dr. Pam Gwin, Acting Deputy Director
  - 2) Mr. John Limdermuth, Assistant Director for Management
  - 3) Mrs. Linda Winner, Senior Faculty
  - 4) Dr. Allen Hard, Senior Faculty

-----

### 3. Management Development Center (MDC)

---

MDC เป็นศูนย์ฝึกอบรมและพัฒนาสำหรับนักบริหารระดับกลาง MDC จะจัดหลักสูตรด้านการจัดการ โดยเน้นที่ความรู้ ความสามารถและทักษะที่จำเป็นสำหรับนักบริหารระดับกลาง เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มความสามารถและพร้อมที่จะได้รับการแต่งตั้งให้เป็นนักบริหารระดับสูง นอกจากนี้ MDC ยังจัดหลักสูตรการสัมมนาเพื่อพัฒนาสายอาชีพเกี่ยวกับการบริหารงานของรัฐและนโยบายของชาติ

MDC มี 3 แห่ง คือ

- 1) Eastern MDC อยู่ที่ Lancaster, PA
- 2) Center MDC อยู่ที่ Oak Ridge, TN
- 3) Western MDC อยู่ที่ Denver, CO.

ได้มีโอกาสไปศึกษาดูงานที่ Western MDC ที่ Denver, Colorado  
การจัดการสัมมนาที่ Western MDC พอสรุปได้ดังนี้

3.1 เป็นการสัมมนาที่จัดขึ้นสำหรับข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งนักบริหารระดับกลาง (GS 13-15) ทั้งของรัฐบาลกลาง รัฐบาลของรัฐและของรัฐบาลท้องถิ่น รวมทั้งต่างชาติด้วย

3.2 เป็นการสัมมนาแบบประจำ ขณะนี้ใช้สถานที่ของ Executive Tower Inn. แต่อยู่ในระหว่างการประมูลสถานที่ใหม่ที่ดีกว่าเดิม

3.3 เป็นหลักสูตร 2 สัปดาห์ เก็บค่าใช้จ่าย 2,000 ดอลลาร์สหรัฐต่อหลักสูตร

3.4 แต่ละหลักสูตรจะมีผู้เข้าร่วมการสัมมนาประมาณ 25-80 คน โดยเฉลี่ยแล้ว หลักสูตรละประมาณ 40 คน

3.5 วิทยากรจะมาจากทั้งของรัฐบาลกลาง รัฐบาลของรัฐ และรัฐบาลท้องถิ่น รวมทั้งอาจารย์มหาวิทยาลัยและเอกชน

3.6 โปรแกรมการสัมมนาของ MDC ทั้ง 3 แห่ง จะจัดทำขึ้นล่วงหน้า เป็นโปรแกรมแต่ละปี และส่งไปให้ส่วนราชการทุกแห่ง หากส่วนราชการใดสนใจก็จะจองโปรแกรมนั้น โดยเสียค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมให้แก่ MDC

3.7 การสัมมนาที่ WMDC จะทำพร้อมกัน 6 หลักสูตร โดยเริ่มพร้อมกันในวันจันทร์ ตอนเย็นวันจันทร์จะมีงานเลี้ยงรับรองร่วมกัน โดยผู้อำนวยการ WMDC กล่าวต้อนรับ

3.8 โปรแกรมการสัมมนา ช่วงเช้าตั้งแต่ 8.30-12.00 น. ช่วงบ่ายตั้งแต่ 13.30-16.30 น. และช่วงกลางคืนตั้งแต่ 18.30-20.30 น.

3.9 การสัมมนา จะมี Group Project ประมาณ 6-7 คน ไม่มีการทดสอบ ต้องมีเวลาเข้าร่วมการสัมมนา 100% หากป่วยก็จะอนุญาตให้ขาดการสัมมนาได้ไม่เกิน 1 วัน หากขาดเรียนเพราะป่วยมากกว่านั้น หรือขาดเรียนในกรณีอื่น จะไม่ได้รับประกาศนียบัตร อย่างไรก็ตาม อาจกลับมาเรียนซ่อมในวิชาที่ขาด แล้วรับประกาศนียบัตรได้

3.10 ผู้ผ่านการสัมมนา นอกจากจะได้ประกาศนียบัตรแล้ว ยังอาจใช้เป็นเครดิตในการศึกษาในระดับปริญญาโทหรือปริญญาเอกได้ 3 เครดิต (3 hour credits)

3.11 นอกจากผู้เข้าสัมมนาจะได้พักห้องพักรับประทานแล้ว ยังมีสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เช่น สระว่ายน้ำ ห้องเซาน่า สนามเบดมินตัน บาสเก็ตบอล ห้องออกกำลังกาย ฯลฯ

## หมายเหตุ

1. วัน เวลาที่ศึกษาคูงาน  
วันที่ 7 พฤษภาคม 2536 เวลา 14.00-16.30 น.
2. ผู้ให้ข้อมูล Mr. David Allen, Acting Director, WMDC.

-----

## 4. National Independent Study Center (NISC)

---

4.1 NISC ตั้งขึ้นเมื่อ พ.ศ.2519 อยู่ที่ Denver, Colorado เป็นหน่วยงาน OPM ที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการสอนทางไกลสำหรับข้าราชการของรัฐบาลกลาง รัฐบาลของรัฐ และของรัฐบาลท้องถิ่น ทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งนักเรียนต่างชาติด้วย

4.2 หน้าที่ของ NISC คือ

- 1) สร้างและพัฒนาหลักสูตรทางไกล ซึ่งเหมาะสมกับความต้องการของส่วนราชการต่าง ๆ
- 2) ปรับปรุงและเพิ่มเติมแก้ไขหลักสูตรที่มีอยู่เดิมให้ทันสมัย
- 3) ตอบคำถามของนักเรียนทั้ง โทรศัพท์หรือจดหมาย
- 4) ดำเนินการจัดการฝึกอบรมทางไกล

4.3 การดำเนินการฝึกอบรมทางไกลของ NISC พอสรุปได้ดังนี้

- 1) แจกหลักสูตรทางไกลให้ส่วนราชการต่าง ๆ ทราบ
- 2) ส่วนราชการไหนสนใจหลักสูตรใด ก็จะส่งข้าราชการเข้ารับการอบรมโดยส่วนราชการจะเป็นผู้จ่ายเงินค่าเล่าเรียนให้ (ประมาณ 80%) แต่บางส่วนราชการ นักเรียนจะต้องจ่ายเอง (ประมาณ 20%) อนึ่ง หากส่วนราชการใดจ่ายเงินล่วงหน้าก็อาจได้ลดค่าเล่าเรียน
- 3) NISC จะส่งหนังสือทั้งหมดไปให้นักเรียนทางไปรษณีย์ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ (ประมาณ 10% เป็นนักเรียนจากต่างประเทศ)
- 4) แต่ละวิชาจะมีการสอบ บางวิชาสอบถึง 13 ครั้ง เช่น วิชาภาษาอังกฤษ แต่เฉลี่ยแล้วสอบวิชาละ 3 ครั้ง
- 5) ข้อสอบส่วนใหญ่จะเป็นแบบตัวเลือก (Multiple Choice) โดย NISC จะส่งข้อสอบพร้อมกระดาษคำตอบและดินสอรวมทั้งซองกลับไปให้นักเรียน
- 6) ถ้าสอบผ่าน NISC จะให้ประกาศนียบัตรแก่นักเรียน พร้อมกับแจ้งให้ส่วนราชการเจ้าสังกัดทราบด้วย

7) ถ้าสอบไม่ผ่าน ก็ให้มีการสอบซ่อมได้

8) หากมีปัญหาใด นักเรียนอาจใช้โทรศัพท์ของส่วนราชการ โทรศัพท์ทางไกล มาปรึกษากับผู้อำนวยการโครงการของหลักสูตรนั้น ๆ ที่ NISC ได้

#### 4.4 กระบวนการทำงาน (Procedure) ของ NISC มีดังนี้

- 1) นักเรียนส่งแบบฟอร์มใบสมัครมาที่ NISC
- 2) NISC นำข้อมูลลง Computer แล้วส่งรายละเอียดเกี่ยวกับการเงินไปที่ Dallas เพื่อให้เรียกเก็บเงินไปยังส่วนราชการต่าง ๆ หรือที่นักเรียนต่อไป
- 3) ส่ง Address Label ไปให้ Warehouse เพื่อจะได้ส่งหนังสือไปให้นักเรียน
- 4) ส่งข้อสอบไปให้นักเรียน รับกระดาษคำตอบ ให้คะแนน
- 5) หากไม่ผ่าน ก็ส่งข้อสอบไปให้นักเรียนสอบใหม่
- 6) ถ้าสอบผ่าน ก็จะส่งใบแสดงความยินดี (Congratulation Card) ไปให้นักเรียน พร้อมทั้งส่งไปรษณียบัตรแจ้งส่วนราชการว่าผ่านแล้ว
- 7) ใช้ Computer ออกประกาศนียบัตร แล้วส่งไปให้นักเรียน

#### 4.5 ข้อมูลที่น่าสนใจ

- 1) ฝึกอบรมทางไกลประมาณ 12% ของผู้เข้ารับการอบรมตามหลักสูตรทั้งหมดของ OPM (ประมาณ 16,000-20,000 คน ต่อปี)
- 2) ในปี 2535 มีนักเรียน 18,271 คน เก็บค่าเล่าเรียนได้ 1,803,702 ดอลลาร์สหรัฐฯ
- 3) ปัจจุบันมีหลักสูตรทางไกลทั้งหมด 30 หลักสูตร เกี่ยวกับ Personnel Management, Supervisory, Administrative, Communication และ Computer Skills
- 4) หลักสูตรที่กำลังพัฒนาขึ้นใหม่ จะเน้นทางด้าน Management/Supervisory Series, New Employee Orientation to Successful Federal Employment และ Computer-Based Training
- 5) ค่าเล่าเรียนเฉลี่ยต่อหลักสูตรไม่เกิน 100 ดอลลาร์สหรัฐฯ

**หมายเหตุ**

1. วัน เวลาที่ศึกษาดูงาน  
วันที่ 7 พฤษภาคม 2536 เวลา 9.00-12.00 น.
2. ผู้ให้ข้อมูล
  - 1) Mrs. Patricia C. Schwingle, Director NISC
  - 2) Mr. Michael T. Allen, Special Project.

-----

**5. Office of Washington Training and Development Service,  
Washington Area Service Center  
(ศูนย์ฝึกอบรมและพัฒนากรุงวอชิงตัน)**

---

5.1 นอกจาก Human Resources Development Group ซึ่งรับผิดชอบในเรื่องการฝึกอบรมและพัฒนาแล้ว OPM ยังมีศูนย์ฝึกอบรมในสำนักงานสาขา (Regional Offices) และในกรุงวอชิงตัน คือ

- 1.1 Atlanta Regional Training Center
- 1.2 Chicago Regional Training Center
- 1.3 Dallas Regional Training Center
- 1.4 Philadelphia Regional Training Center
- 1.5 San Francisco Regional Training Center
- 1.6 Office of Washington Training and Development Services,  
Washington Area Service Center

Washington Area Service Center

5.2 ศูนย์ฝึกอบรมและพัฒนากรุงวอชิงตัน พัฒนาหลักสูตรจากนโยบายหรือสิ่งใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นหรือจากการประเมินผลการฝึกอบรม

5.3 หลักสูตรที่ศูนย์ฝึกอบรมและพัฒนากรุงวอชิงตัน จัดขึ้นมี 2 สาขา คือ

1) การฝึกอบรมด้านการบริหารงานบุคคลและการจัดการ (Personnel and Management Training) จัดขึ้นปีละประมาณ 90 หลักสูตร มีหลักสูตรต่ำสุด 1 วัน สูงสุด 10 วัน

2) การฝึกอบรมด้านท้าวหน้าในสาขาอาชีพบริหาร (Administrative Careers Training) จัดขึ้นปีละประมาณ 100 หลักสูตร มีหลักสูตรต่ำสุด 1 วัน สูงสุด 5 วัน

5.4 หลักสูตรทั้งหมดเป็นหลักสูตรไป-กลับ โดยศูนย์ฯ ได้เข้าศึกษาของเอกชนเป็นที่ทำงานและเป็นห้องฝึกอบรม

5.5 ในปีหนึ่งมีผู้เข้ารับการอบรมประมาณ 18,000 คน มีรายได้จากการฝึกอบรมประมาณ 9-10 ล้านดอลลาร์สหรัฐ

5.6 การฝึกอบรมและพัฒนาของศูนย์ฯ นั้น เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจะไม่เป็นวิทยากรเลย ส่วนใหญ่จะทำสัญญาจ้างกับบุคคลภายนอก

#### หมายเหตุ

1. วัน เวลาที่ศึกษาดูงาน

วันที่ 17 พฤษภาคม 2536 เวลา 13.00-15.00 น.

2. ผู้ให้ข้อมูล

1) Mrs. Curtetine Boardley, Deputy Manager, Personnel and  
Management Training Division

2) Mr. Grandolph Corranaina, Deputy Manager, Administrative  
Careers Training Division

-----



## ประเทศอังกฤษ

แม้ว่ากำหนดการศึกษาดูงานในประเทศอังกฤษ จะได้ไปศึกษาดูงานที่ RIPA เพียงแห่งเดียว แต่ก็ได้พยายามสอบถามในเรื่องอื่นที่เกี่ยวข้อง คือ ระบบการฝึกอบรมของอังกฤษ และเรื่อง Market Testing ด้วย ซึ่งจะได้กล่าวเป็นเรื่อง ๆ ไป

### 1. RIPA

1.1 กำเนิดขึ้นในปี พ.ศ.2465 ในรูปของมูลนิธิ เป็นสถาบันเกี่ยวกับรัฐประศาสนศาสตร์ ได้ออกวารสารรัฐประศาสนศาสตร์ (Public Administration Journal) รายได้จาก RIPA ส่วนใหญ่จะมาจากค่าธรรมเนียมการเป็นสมาชิกวารสารดังกล่าว ซึ่งส่วนใหญ่สมาชิกจะเป็นส่วนราชการทั้งรัฐบาลกลางและรัฐบาลท้องถิ่น ต่อมารัฐบาลท้องถิ่นได้รับงบประมาณน้อย จึงดเป็นสมาชิก ทำให้ RIPA ต้องจัดฝึกอบรมขึ้น ปัจจุบันได้ตั้งบริษัทข้ามชาติขึ้น ชื่อ Capita-International, RIPA ก็เป็นหนึ่งใน 14 บริษัท ในเครือของ “Capita”

1.2 RIPA ในปัจจุบันมีพนักงานเต็มเวลา 22 คน ทำงานในฐานะ Co-ordinator เป็นส่วนใหญ่

1.3 หลักในการพัฒนาหลักสูตร RIPA ก็คือ ต้องรู้ว่าใครคือลูกค้า นั่นคือทราบความต้องการของลูกค้า นอกจากนั้นยังส่งที่ปรึกษาไปต่างประเทศ เพื่อพบกับเจ้าหน้าที่ของรัฐบาล และผู้ให้การสนับสนุน (Sponsor) ว่าเขาต้องการอย่างไรหรือจะให้ความช่วยเหลือในด้านใด ก็จัดฝึกอบรมตามนั้น

1.4 ปรัชญาในการจัดการฝึกอบรมและพัฒนาของ RIPA ก็คือ เน้นเรื่องการปฏิบัติได้ (To Be Practical) ผู้ที่มาฝึกอบรมทุกคนต้องทราบล่วงหน้าว่า ทำไมจึงต้องมาเข้า course ที่ RIPA กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ จะต้องมีความมุ่งหมายในการมาเข้ารับการฝึกอบรม ก่อนกลับ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนต้องทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ว่าจะทำอะไรเมื่อกลับไปทำงานแล้ว

1.5 เพื่อให้บรรลุถึงปรัชญาดังกล่าวข้างต้น วิทยากรที่ RIPA เชิญมาจะเป็นผู้รู้และผู้ปฏิบัติงานทางด้านนั้นโดยตรง สำหรับข้าราชการที่มาเป็นวิทยากรที่ RIPA นั้น จะไม่ได้รับเงิน เพราะ RIPA จะจ่ายเงินให้แก่ส่วนราชการเจ้าสังกัดของข้าราชการผู้นั้น เว้นแต่ในช่วงพักผ่อน ข้าราชการที่เป็นวิทยากรก็รับเงินได้

1.6 หลังจากเสร็จสิ้นการฝึกอบรม ประมาณ 4-5 เดือน RIPA จะสอบถามผู้ผ่านการฝึกอบรมทุกคนเกี่ยวกับ Action Plan ว่าสำเร็จมากน้อยแค่ไหน เพียงใด ประมาณ 30% ของผู้เข้ารับการอบรมจะตอบรับ

1.7 สถานที่ฝึกอบรมของ RIPA ไม่ใหญ่โตนัก มีห้องฝึกอบรมน้อย สิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ ก็มีเพียงห้องกาแฟ ห้องสมุด เท่านั้น

## 2. ระบบการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการของอังกฤษ

2.1 การฝึกอบรมและการพัฒนาข้าราชการของประเทศอังกฤษนั้น แบ่งความรับผิดชอบกันดังนี้

- 1) ส่วนราชการต่าง ๆ จะรับผิดชอบประมาณ 75%
- 2) มหาวิทยาลัยและสถานศึกษาต่าง ๆ รับผิดชอบประมาณ 15 -20%
- 3) Civil Service College รับผิดชอบประมาณ 5%

Civil Service College นอกจากจะฝึกอบรมพัฒนาข้าราชการแล้ว ยังอบรมและพัฒนาพนักงานรัฐวิสาหกิจและจากเอกชนด้วย

2.2 ระดับตำแหน่งของข้าราชการในอังกฤษ แบ่งออกได้ดังนี้

- 1) ระดับผู้บริหาร แบ่งได้เป็น 7 Grades
  - 1.1) Grade 1 - Permanent Secretary
  - 1.2) Grade 2 - Department Secretary
  - 1.3) Grade 3 - Under Secretary - Division Head
  - 1.4) Grade 4 - Assistant Secretary - Branch Head
  - 1.5) Grade 5
  - 1.6) Grade 6
  - 1.7) Grade 7 - Principle - Section Head
- 2) ระดับปฏิบัติ แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ
  - 2.1) SEO (Senior Executive Office)**
  - 2.2) HEO (Higher Executive Office)
  - 2.3) EO (Executive Office) - Administrative Trainee

3) ระดับเสมียนพนักงาน มี 2 ระดับ คือ

3.1) Clerical

3.2) Ancilliary

### 2.3 การเข้ารับราชการ

1) ผู้จบการศึกษาในระดับ “O” Level จะเข้ารับราชการ  
ในระดับ Clerical

2) ผู้จบการศึกษาในระดับ “A” Level และระดับปริญญาตรี  
จะเข้ารับราชการในระดับ EO

2.4 สำหรับผู้สำเร็จการศึกษาตั้งแต่ชั้นปริญญาตรีขึ้นไป ที่มีผลการเรียนดี  
และเข้ามาอยู่ในกลุ่ม Fast Stream จะเข้ารับราชการในระดับ EO เช่นเดียวกัน แต่การ  
เลื่อนตำแหน่งจะข้ามตำแหน่งบางตำแหน่ง คือ จาก EO --> HE0 --> Grade 7-->  
Grade 5 --> Grade 3 --> Grade 2 --> Grade 1

2.5 Civil Service College มี 2 แห่ง คือ แบบประจำอยู่ที่ Sunningdale  
Park, Ascot, Berkshire และที่ London ซึ่งเป็นสถานที่ฝึกอบรมแบบไปกลับ

**2.6** Civil Service College จัดหลักสูตรการฝึกอบรมและพัฒนา  
ข้าราชการตั้งแต่ระดับ EO ขึ้นไป ระยะเวลาตั้งแต่ 1 วัน ถึง 6 สัปดาห์ โดยจัดหลักสูตร  
ในสาขาวิชาดังนี้

- 1) Organization and Business Management
- 2) Senior Training
- 3) Management and Personal Development
- 4) Policy, Government and Europe
- 5) System and Project Management
- 6) Professional Training and Development
- 7) Development For Specialist

2.7 หลักสูตรที่น่าสนใจสำหรับนักบริหารผู้ดำรงตำแหน่ง Grade 5-7 คือ  
Senior Management Development Programme สำหรับนักบริหารผู้ดำรงตำแหน่ง Grade  
4 (Assistant Secretary หรือ Branch Head) **จะต้องผ่านหลักสูตร Top Management  
Programme (TMP)** ซึ่งเป็นหลักสูตรแบบประจำที่ Sunningdale Park ก่อน จึงจะได้รับ

แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง Grade 3 (Division Head) หลักสูตร TMP นี้ เป็นหลักสูตร 6 สัปดาห์

### 3. Market Testing

3.1 หน่วยงานที่รับผิดชอบคือ “Effective Unit”, Office of Public Service and Science, Ministry of Public Service ซึ่งอยู่ใน Cabinet Office

3.2 Market Testing มีวัตถุประสงค์ที่จะลดค่าใช้จ่ายในภาครัฐบาล ตัวอย่างเช่น ในกระทรวงกลาโหมอังกฤษ มี Turn Over ปีละ 26 พันล้านปอนด์ ตั้งเป้าไว้ว่าจะลดลง 1.2 พันล้านปอนด์ ใน 4 ปี

3.3 Market Testing เปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามาประมูลการทำงานในหน่วยงานของรัฐบาล โดยมีวิธีการดำเนินการดังนี้

- 1) เลือกงานที่จะทำ Market Testing โดยการศึกษาว่างานใดบ้างในส่วนราชการใดส่วนราชการหนึ่ง จะให้เอกชนเข้ามาทำได้หรือไม่
- 2) เมื่อเลือกงานใดแล้ว จะต้องเขียนมาตรฐานงานที่จะทำ
- 3) ให้หัวหน้างาน (Line Manager) ของส่วนราชการนั้นคำนวณค่าใช้จ่ายที่จะทำงานนั้น ซึ่งรวมเงินเดือนและสวัสดิการของข้าราชการที่ปฏิบัติงานนั้น รวมทั้งค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ด้วย
- 4) แจ้งให้บริษัทเอกชนทราบ และให้คำนวณค่าใช้จ่ายในการทำงานนั้น
- 5) เปิดประมูล โดยหัวหน้างาน (Line Manager) และบริษัทเอกชน ยื่นซองประมูล
- 6) มีคณะกรรมการประมูล (Tender Evaluation Panel) โดยมีหัวหน้าของ Line Manager เป็นประธานคณะกรรมการประมูล ผู้ใดเสนอราคาประมูลต่ำสุดและได้ประโยชน์สูงสุดก็จะได้ทำงานที่ประมูลนั้น

**หมายเหตุ**

1. วัน เวลา ที่ศึกษาดูงาน  
วันที่ 21 พฤษภาคม 2536 เวลา 9.00 - 12.00 น.
  2. ผู้ให้ข้อมูล
    - 1) ข้อมูล RIPA
      - Mr. Donald McGregor, The Managing Director of RIPA.
      - Mrs. Sheena Matthews, Director of Training, RIPA.
    - 2) ข้อมูลเกี่ยวกับระบบการฝึกอบรมของอังกฤษ
      - Mrs. Sheena Matthews, Director of Training, RIPA.
    - 3) ข้อมูลเกี่ยวกับ Market Testing
      - Mr. Tony Lovender, Market Testing Service Unit,  
Ministry of Defense
-

# ประเทศฝรั่งเศส

ที่ประเทศฝรั่งเศส ได้ไปศึกษาดูงาน 2 แห่ง คือ ที่ The Ecole National d'Administration (E.N.A.) และที่ Institut International d'Administration Publique (IIAP) รายละเอียดในแต่ละแห่งมีดังนี้

## 1. The Ecole National d'Administration (E.N.A.)

1.1 ก่อนสงครามโลกครั้งที่ 2 แต่ละส่วนราชการจะเป็นผู้สรรหาบุคคลเข้ารับราชการ เมื่อบรรจุเข้ารับราชการแล้ว ก็ทำงานในส่วนราชการนั้น ไม่มีโอกาสได้โอนไปรับราชการในส่วนราชการอื่น

1.2 E.N.A. ได้ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ.2488 โดยมีหน้าที่ดังนี้

1.2.1 สรรหาบุคคลเพื่อเป็นผู้บริหาร

1.2.2 ฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการเหล่านั้นให้มีความรู้ ความสามารถ ทางด้านบริหาร

1.2.3 จัดเรียงลำดับข้าราชการที่ผ่านการฝึกอบรมและพัฒนาตามคะแนนที่ได้รับ เพื่อให้ผู้ที่ได้คะแนนดี มีโอกาสเลือกสถานที่ทำงานก่อน

1.3 ในการสรรหาบุคคลเพื่อเป็นผู้บริหารนั้น มีกระบวนการดังนี้

1.3.1 แต่ละปี จะเปิดรับสมัครสอบแข่งขันขึ้น 3 ประเภท คือ

1) นักเรียนที่จบการศึกษาในระดับปริญญาโทขึ้นไป อายุไม่เกิน 28 ปี

2) ข้าราชการที่รับราชการมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี ไม่จำกัดอายุ

3) ผู้มีประสบการณ์ในวิชาชีพนอกเหนือจากภาคราชการ อายุไม่เกิน 40 ปี

1.3.2 การสอบแข่งขัน จะสอบในราวเดือนกันยายนถึงกลางเดือนธันวาคม ข้อสอบจะเน้นด้านกฎหมาย ทั้งกฎหมายมหาชนและกฎหมายนานาชาติ (Public Law and International Law) และด้านเศรษฐศาสตร์

**1.33** การสอบแข่งขันนี้จะมีผู้สมัครรวมทั้งสิ้นประมาณ 1,200 คน แต่ E.N.A. จะรับเพียง 100 คน โดยรับจาก

- 1) นักเรียน จำนวน 45 คน
- 2) ข้าราชการ จำนวน 45 คน
- 3) ผู้มีประสบการณ์ ซึ่งเป็นบุคคลภายนอก จำนวน 10 คน

1.3.4 เมื่อผ่านการสอบแข่งขันแล้ว สำหรับผู้ที่ไม่ได้เป็นข้าราชการมาก่อน ก็จะได้เป็นข้าราชการทันทีและรับเงินเดือนเหมือนข้าราชการทั่วไป

1.4 การฝึกอบรมและพัฒนา ในส่วนนี้จะมีการให้คะแนนด้วย โดยมีคะแนนเต็ม 100 คะแนน

1.4.1 ในสมัยก่อนการฝึกอบรมและพัฒนาจะใช้เวลาประมาณ 29-32 เดือน แต่ปัจจุบันจะใช้เวลาประมาณ 26 เดือน

1.4.2 การฝึกงาน (Internship) ระยะเวลา 12 เดือน (20 คะแนน) ได้มีการฝึกงาน 2 ประเภท คือ

1.4.2.1 ฝึกงานในหน่วยงานของรัฐ

1) ฝึกงานที่ศาลากลางจังหวัด เพื่อให้รู้ระบบงานของรัฐบาลท้องถิ่น

2) ฝึกงานในสถานทูตฝรั่งเศสในต่างประเทศ

การจัดให้ฝึกงานนี้ขึ้นอยู่กับความรู้พื้นฐานของนักเรียน กล่าวคือ ถ้าเป็นนักเรียนหรือบุคคลภายนอกที่ยังไม่ทราบระบบราชการ ก็จัดให้ฝึกงานที่ศาลากลางจังหวัด สำหรับข้าราชการ ซึ่งมีความรู้เกี่ยวกับระบบราชการอยู่แล้ว ก็ส่งไปฝึกงานที่สถานทูตฝรั่งเศสในประเทศต่าง ๆ

1.4.2.2 ฝึกงานในบริษัทเอกชนทั้งในและต่างประเทศ ทั้งนี้ หากนักเรียนผู้ใดที่ฝึกงานที่ศาลากลางจังหวัด ก็จะส่งไปฝึกงานที่บริษัทเอกชนในต่างประเทศ แต่หากฝึกงานที่สถานทูตฝรั่งเศสในต่างประเทศ ก็จะส่งไปฝึกงานที่บริษัทเอกชนในประเทศ

ระยะเวลาในการฝึกงานตามข้อ 1.4.2.1 และ 1.4.2.2 จะเป็น 6 หรือ 6 เดือน และ 7 หรือ 5 เดือน ขึ้นอยู่กับประสบการณ์เดิมของนักเรียน

รัฐบาลท้องถิ่น เอกอัครราชทูต และบริษัทเอกชนจะเป็นผู้ให้คะแนนตามแบบฟอร์มที่ E.N.A. กำหนด

1.4.3 ฝึกอบรมที่ E.N.A. ระยะเวลา 14 เดือน

1.4.3.1 นักเรียนทุกคนจะได้รับการฝึกอบรมเหมือนกัน

1.4.3.2 การฝึกอบรมส่วนใหญ่เน้นหนักไปในด้านการเตรียมการที่จะไปทำงานในกระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ

1.4.3.3 E.N.A. ไม่มีวิทยากรโดยตรง วิทยากรมาจากส่วนราชการต่าง ๆ โดย E.N.A. เป็นผู้จ่ายเงินค่าวิทยากร

1.4.3.4 หลักสูตรการฝึกอบรมประกอบด้วยสาขาวิชาต่าง ๆ ดังนี้

- 1) สังคมสงเคราะห์
- 2) เรื่องส่วนบุคคล
- 3) เทคนิคการวิเคราะห์
- 4) การเขียนหนังสือราชการ
- 5) การประสานงานกับฝ่ายนิติบัญญัติ
- 6) ปัญหาด้านการเงิน
- 7) E.E.C.
- 8) การบริหารงาน
- 9) การวิเคราะห์ด้านเศรษฐศาสตร์
- 10) ภาษา มีการสอน 13 ภาษา โดยให้เลือก

2 ภาษา (ยกเว้นภาษาฝรั่งเศส)

11) กีฬา

1.4.3.5 เมื่อผ่านการฝึกอบรมแต่ละวิชา จะต้องผ่านการทดสอบ ซึ่งอาจจะเป็นข้อเขียน หรือสอบปากเปล่าก็ได้

1.4.3.6 การสอบจะกระทำโดยคณะกรรมการที่ E.N.A. ตั้งขึ้น แต่จะทำงานเป็นอิสระ ไม่ขึ้นกับ E.N.A. หรือวิทยากรผู้สอน

**1.44** นอกจากนักเรียนหรือข้าราชการที่ผ่านการสอบแข่งขันจะเข้ารับการอบรม 26 เดือน ตามข้อ 1.4.2 และ 1.4.3 แล้ว E.N.A. ยังรับนักเรียนต่างชาติเข้ารับการอบรม 16 เดือน โดยอบรมร่วมกับนักเรียนของฝรั่งเศส คุณสมบัติของผู้เข้ารับการอบรมและวิธีคัดเลือกมีดังนี้

1.4.4.1 คุณสมบัติของผู้รับการอบรมจากต่างชาติ



1) จะต้องจบการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโทมีอายุไม่เกิน 30 ปี

2) เป็นข้าราชการที่มีประสบการณ์มาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี

#### 1.4.4.2 วิธีการคัดเลือก

1) สอบผ่านข้อสอบซึ่งเป็นภาษาฝรั่งเศส

2) ผ่านการสอบสัมภาษณ์ที่ประเทศนั้น ๆ

#### 1.4.4.3 จำนวนที่รับ ประมาณ 30-35 คน

### 1.5 การเรียงลำดับ

1.5.1 หลังจากเสร็จสิ้นการฝึกอบรมและพัฒนา E.N.A. จะเรียงลำดับคะแนนของผู้ผ่านการฝึกอบรม

1.5.2 ผู้ที่ได้คะแนนดี มีสิทธิเลือกส่วนราชการก่อน

1.5.3 กระทรวงที่ผู้ผ่านการฝึกอบรมเลือกก่อน คือ กระทรวงการคลัง และกระทรวงที่ได้รับการเลือกหลังสุด คือ กระทรวงมหาดไทยหรือกระทรวงศึกษาธิการ

1.6 การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ผู้ผ่านการฝึกอบรมจะได้รับประกาศนียบัตร และได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งเลขานุการเอก (First Secretary)

## 2. Institut International d'Administration Publique (IIAP)

2.1 จัดตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ.2509 เพื่อพัฒนาข้าราชการต่างประเทศทางด้านการบริหารและการจัดการ

2.2 ข้าราชการต่างประเทศนั้นเป็นข้าราชการที่ได้รับการคัดเลือกจากรัฐบาลของประเทศนั้น โดยผ่านกระทรวงการต่างประเทศฝรั่งเศส

### 2.3 การฝึกอบรมของ IIPA

#### 2.3.1 หลักสูตรระยะยาว 10 เดือน (The Long Course)

1) เริ่มตั้งแต่กันยายนของปีหนึ่งจนถึงมิถุนายนของปีถัดไป มีนักเรียนต่างชาติเกือบทุกประเทศ โดยเฉพาะประเทศที่กำลังพัฒนา ปี 2536 นี้ มี 35 ประเทศ รวม 90 คน สำหรับประเทศที่ไม่ได้ใช้ภาษาฝรั่งเศส ต้องมาศึกษาภาษาฝรั่งเศสก่อน

2) ผู้ที่มีคุณสมบัติเข้าฝึกอบรมในหลักสูตรนี้ต้องมีอายุไม่เกิน 35 ปี จบการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป และต้องเป็นข้าราชการไม่น้อยกว่า 3 ปี

3) สาขาวิชาที่เน้นในการฝึกอบรมมีดังนี้

- ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ
- บริหารรัฐกิจ
- เศรษฐศาสตร์การคลัง
- บริหารงานส่วนท้องถิ่น

โดย IIPA จะจัดให้ตามประสบการณ์ของนักเรียน

4) การเรียนจะมีการทำรายงานส่วนบุคคลและการทำงานกลุ่ม

5) มีการฝึกงาน 2 เดือน ในหน่วยงานของประเทศฝรั่งเศส และหากนักเรียนเป็นนักการทูต จะส่งไปฝึกงานที่สถานทูตฝรั่งเศสประเทศต่าง ๆ (ฝึกงานระหว่างเมษายน-พฤษภาคม)

6) นอกจากนั้น ยังพานักเรียนไปดูงานของ E.C. ที่กรุงบรัสเซล ประเทศเบลเยียม ในช่วงเวลาสั้น ๆ ด้วย

7) การฝึกอบรมหลักสูตรระยะยาวนี้มีคะแนนเต็ม 20 คะแนน ผู้ที่ได้คะแนนมากกว่า 12 คะแนน จะได้รับ Diploma ได้คะแนนระหว่าง 10-12 คะแนน ได้ Certificate ส่วนผู้ที่ได้ต่ำกว่า 10 คะแนน จะไม่ได้รับประกาศนียบัตร

### 2.3.2 หลักสูตรระยะสั้น

1) เป็นหลักสูตรที่จัดขึ้นประมาณ 4-5 สัปดาห์ รับผู้อบรมครั้งละ 35-45 คน

2) ผู้เข้ารับการอบรมส่วนใหญ่เป็นข้าราชการที่มีอายุมาก มีประสบการณ์สูง ส่วนมากผ่านการอบรมหลักสูตรระยะยาวมาแล้ว

3) หลักสูตรนี้เน้นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์

4) หลักสูตรนี้จัดขึ้นสำหรับนักเรียนต่างชาติ อย่างไรก็ตาม อาจมีนักเรียนจากฝรั่งเศสเข้ามาสมทบด้วย

- สาขาวิชาที่จัด
- 5) นำไปศึกษาดูงานต่างประเทศ ประมาณ 2-7 วัน แล้วแต่  
เหมาะสม
- 6) หลักสูตรที่จัดอาจเปลี่ยนแปลงในเนื้อหาวิชาตามความ  
เหมาะสม
- 7) IPA จัดหลักสูตรระยะสั้นปีละประมาณ 1,000-1,200  
คน

**2.3.3** จัดหลักสูตรตามคำขอ IPA จะจัดหลักสูตรให้แก่  
ข้าราชการของประเทศต่าง ๆ ได้ตามคำขอ บางครั้งบางกลุ่มก็อาจมีล่ามมาด้วย

#### หมายเหตุ

##### 1. วัน เวลาที่ศึกษาดูงาน

1.1 The Ecole National d'Administration (E.N.A.)

วันที่ 24 พฤษภาคม 2536 เวลา 11.00-12.00 น.

1.2 Institut International d'Administration Publique (IIAP)

วันที่ 24 พฤษภาคม 2536 เวลา 15.00-17.00 น.

##### 2. ผู้ให้ข้อมูล

2.1 The Ecole National d'Administration (E.N.A.)

- Mr. Jean Marie Duffau ผู้อำนวยการด้านการสอนของ

สถาบัน E.N.A.

2.2 Institut International d'Administration Publique (IIAP)

1) Mr. Michel France ผู้อำนวยการสถาบัน

2) Mr. Gilles Pouget ผู้อำนวยการฝ่ายวิเทศสัมพันธ์

3) Mr. Claude Aberti ผู้อำนวยการโครงการ

4) Mr. Claude Jean หัวหน้าฝ่ายเอเชีย

-----