

การศึกษาดูงานด้านการพัฒนาข้าราชการ ในประเทศฟิลิปปินส์

พุทธทรัพย์ มณีศรี

ก.พ. อาเซียน (ASEAN Conference on Civil Service Matter – ACCSM) ได้จัดให้มีการประชุมขึ้นเป็นครั้งแรกที่กรุงมะนิลา ประเทศฟิลิปปินส์ ในเดือนกรกฎาคม 2524 หลังจากนั้น จะมีการจัดการประชุมครั้งต่อ ๆ ไปในทุก ๆ 2 ปี โดยแต่ละประเทศจะสลับเปลี่ยนกันเป็นเจ้าภาพ

ในการประชุม ก.พ. อาเซียน ครั้งที่ 8 ประเทศฟิลิปปินส์ เป็นเจ้าภาพ และจัดการประชุมที่กรุงมะนิลา และเมืองซูบิก ในเดือนมกราคม 2543 ในการประชุม ก.พ. อาเซียนนั้น มีข้อตกลงว่าผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน จะเป็นผู้หนึ่งที่จะเข้าร่วมประชุมด้วย ซึ่งในขณะนั้น ผู้เขียนดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. ซึ่งได้พิจารณาแล้วเห็นว่า เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อทางราชการ จึงได้ขออนุมัติไปศึกษาดูงานด้านการพัฒนาข้าราชการในประเทศฟิลิปปินส์ ก่อนมีการประชุม ก.พ. อาเซียน ซึ่งได้ไปศึกษาดูงานในระหว่างวันที่ 17 – 21 มกราคม 2538

เพื่อประโยชน์ต่อข้าราชการใน สพข. และเพื่อประโยชน์ต่อส่วนรวม จึงได้จัดทำรายงานการศึกษาดูงานด้านการพัฒนาข้าราชการในประเทศฟิลิปปินส์ ขึ้น

อนึ่ง สำหรับเอกสารแนบท้ายนั้น เนื่องจากไม่อยู่ในรูปแบบที่สะดวกที่จะนำขึ้น Homepage จึงไม่ได้นำมาลงไว้ หากท่านสนใจก็อาจติดต่อกับผู้เขียนได้

สารบัญ

	หน้า
บทนำ	1
การพัฒนาข้าราชการ โดย ก.พ. ของฟิลิปปินส์ (Civil Service Commission)	2
การพัฒนาข้าราชการ โดยสถาบันพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น (Local Government Academy)	16
การพัฒนาข้าราชการ โดย สถาบันพัฒนาของประเทศฟิลิปปินส์ (Development Academy of the Phillippines)	20
การพัฒนาข้าราชการ โดยสถาบันการศึกษาต่าง ๆ (Colleges and Universities)	23

บทนำ

การพัฒนาข้าราชการในประเทศฟิลิปปินส์นั้น มีหลายหน่วยงานเป็นผู้ดำเนินการ ที่สำคัญพอจะแยกออกได้ 4 หน่วยงาน คือ

1. ก.พ. (Civil Service Commission)
2. สถาบันพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น (Local Government Academy)
3. สถาบันพัฒนาของประเทศฟิลิปปินส์ (Development Academy of the Philippines) และ
4. สถาบันการศึกษาต่าง ๆ (Colleges and Universities)

ดังนั้น ในรายงานการศึกษาดูงานในครั้งนี้ จะได้แยกกล่าวเป็นเรื่อง ๆ ไป

การพัฒนาข้าราชการ

โดย

ก.พ. ของฟิลิปปีนส์
(Civil Service Commission)

ก.พ. ของฟิลิปปินส์
(Civil Service Commission)

1. องค์ประกอบของ ก.พ. ประเทศฟิลิปปินส์มี ก.พ. (Commissioner) 3 คน อยู่ในตำแหน่ง 7 ปี และเป็นได้เพียงวาระเดียวเท่านั้น ก.พ. คนหนึ่งจะได้รับแต่งตั้งให้เป็นประธาน (Chairman) ก.พ. ทั้งสามคนนี้ ประธานาธิบดีจะเป็นผู้แต่งตั้ง ทั้งนี้ โดยความเห็นชอบของรัฐสภา ก.พ. ของฟิลิปปินส์ มีลักษณะที่แตกต่างจาก ก.พ. และ สำนักงาน ก.พ. ของไทยอีกอย่างหนึ่งก็คือ ก.พ. ทั้งสามคนนี้ จะทำงานที่สำนักงาน ก.พ. เต็มวัน

2. ตำแหน่งที่รองลงมาจาก Chairman และ Commissioner ก็คือ Executive Director ซึ่งจะทำหน้าที่ในลักษณะของผู้ประสานงานระหว่างสำนักต่าง ๆ และเป็นแม่บ้านของสำนักงานมากกว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชาของผู้อำนวยการสำนัก เพราะผู้อำนวยการสำนักจะรายงานโดยตรงต่อประธาน ก.พ.

3. สำนักงาน ก.พ.ของฟิลิปปินส์ มีข้าราชการ 1,350 คน (จำนวนเมื่อปี พ.ศ. 2536) แบ่งส่วนราชการออกเป็นสำนัก สำนักงาน ก.พ. ภาค สำนักงาน ก.พ. จังหวัด และสำนักงาน ก.พ. ภาคสนาม ดังนี้

3.1 สำนัก รวม 10 สำนัก คือ

- 1) Office of the Executive Director (OED)
- 2) Central Administrative Office (CAD)
- 3) Office for Career Systems and Standards (OCSS)
- 4) Office for Central Personnel Records (OCPR)
- 5) Office for Human Resource Development (OHRD)
- 6) Office for Legal Affairs (OLA)
- 7) Office for Personnel Inspection and Audit (OPIA)
- 8) Office for Personnel Relations (OPR)
- 9) Office for Planning and Management (OPM)
- 10) Office for Recruitment, Examination and Placement

(OLA)

3.2 สำนักงาน ก.พ. ภาค (CSC Regional Offices) มี 14 แห่ง คือ

- 1) สำนักงาน ก.พ. ภาค 12 แห่ง ใช้ชื่อเป็นตัวเลข คือ Regional Office No.1 ถึง Regional Office No. 12
- 2) สำนักงาน ก.พ. ภาคในเมืองหลวง คือ CSC-National Capital Region (NCR)
- 3) สำนักงาน ก.พ.ภาคที่เมืองบาเกียว (Baguio City) คือ CSC-Cordillera Administrative Region (CAR)

3.3 สำนักงาน ก.พ. จังหวัด (Provincial Offices) จำนวน 76 แห่ง*

3.4 สำนักงาน ก.พ. สาขา (Field Offices) มีจำนวน 22 แห่ง

4. ประเพณีข้าราชการและระบบจําแนกตำแหน่งของประเทศฟิลิปปินส์ เพื่อที่จะได้เป็นที่เข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาข้าราชการของประเทศฟิลิปปินส์มากขึ้น ควรจะทำความเข้าใจเกี่ยวกับประเพณีและระบบจําแนกตำแหน่งของฟิลิปปินส์ก่อน

4.1 ข้าราชการของประเทศฟิลิปปินส์ มีจำนวนทั้งสิ้น 1,566,306 คน (ตัวเลขเมื่อปี พ.ศ. 2535) แบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ

- (1) Career Service มีจำนวนมากที่สุด คือ 1,290,104 คน
- (2) Non Career Service ซึ่งรวมทั้งผู้พิพากษาด้วย มีจำนวน 276,202 คน

อย่างไรก็ตาม จำนวนข้าราชการที่กล่าวถึงข้างบนนี้ อาจแยกได้ตามลักษณะงานได้ ดังนี้

- (1) ข้าราชการทั่วไป (National Government) มีจำนวน 1,087,874 คน
- (2) ข้าราชการที่ทำงานในรัฐวิสาหกิจ (GOCC-Government Own Control Co-operation) มีจำนวน 164,440 คน

*ใช้ตัวเลขล่าสุด (พ.ศ. 2537) ของกระทรวงมหาดไทยและการปกครองส่วนท้องถิ่น (Department of Interior and Local Government) ตัวเลขเดิมของสำนักงาน ก.พ. ฟิลิปปินส์ คือ 74 จังหวัด

(3) ข้าราชการส่วนท้องถิ่น (LGU-Local Government Unit) มีจำนวน 271,100 คน

(4) ข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย (SUC-State University Unit) มีจำนวน 42,892 คน (ดูรายละเอียดในเอกสารแนบท้าย 2)

4.2 การจำแนกตำแหน่ง ก.พ. ได้จำแนกตำแหน่งของข้าราชการไว้ 3 กลุ่มระดับตำแหน่ง คือ

(1) ระดับ 1 คือกลุ่มตำแหน่งที่บรรจุบุคคลที่สำเร็จการศึกษาในระดับที่ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี

(2) ระดับ 2 คือกลุ่มตำแหน่งที่บรรจุบุคคลที่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรีขึ้นไป

(3) ระดับ 3 คือกลุ่มตำแหน่ง CES ที่ใช้ในการแต่งตั้งบุคคลที่ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตร Career Executive Service Training เป็นตำแหน่งตั้งแต่ระดับผู้ช่วยผู้อำนวยการกอง จนถึงปลัดกระทรวง (ดูรายละเอียดในเอกสารแนบท้าย 2 และ 3)

5. การรับเงินเดือน ข้าราชการของประเทศฟิลิปปินส์ มีระดับเงินเดือน 31 ขั้น (Salary Grade)

5.1 ขั้นที่ 1 เป็นขั้นต่ำสุด เดือนละ 2,800 เปโซ (1 เปโซ ประมาณ 1 บาท) และขั้นสูงสุดคือขั้นเงินเดือนของประธานาธิบดี คือขั้นที่ 33 เดือนละ 25,000 เปโซ สำหรับประธาน ก.พ. ของฟิลิปปินส์ รับเงินเดือนในขั้นที่ 31 เดือนละ 2,800 เปโซ

5.2 ผู้ที่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี จะรับเงินเดือนในขั้นที่ 11 เดือนละ 4,009 เปโซ ปริญญาโทและปริญญาเอก รับเงินเดือนในขั้นที่ 12 เดือนละ 4,240 เปโซ (ดูรายละเอียดบัญชีอัตราเงินเดือนของข้าราชการในเอกสารแนบท้าย 4)

5.3 ข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่ง CES (ดูรายละเอียดในข้อ 8) จะได้รับเงินประจำตำแหน่งและค่าเดินทางด้วย

6. เวลาในการทำงาน ทำงานวันละ 8 ชั่วโมง (มากกว่าของไทย 1 ชั่วโมง) คือเริ่มทำงานตั้งแต่เวลา 8.00 น. ถึง 17.00 น. (หยุดพักกลางวัน 1 ชั่วโมง ตั้งแต่เวลา 12.00 น. ถึง 13.00 น.)

สิ่งที่น่าสนใจก็คือ ประธานาธิบดี Fidel V. Ramos ได้มีนโยบายที่จะให้ข้าราชการบริการประชาชนให้มากขึ้น โดยให้ข้าราชการเริ่มปฏิบัติงาน ตั้งแต่เวลา 7.00 น. ถึง 19.00 น. ทั้งนี้ โดยสับเปลี่ยนกันทำงาน

7. สำนักที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาข้าราชการ ก็คือ Office for Human Resource Development (OHRD)

7.1 หน้าที่ของ OHRD OHRD เป็นผู้นำและมีหน้าที่ในการให้ความช่วยเหลือในเรื่องที่เกี่ยวกับการพัฒนาและรักษาข้าราชการที่มีความรู้ความชำนาญ และมีประสิทธิภาพไว้ นอกจากนี้ยังจะมีหน้าที่ในการ

- พัฒนานโยบาย มาตรฐานและแนวทางการฝึกอบรมและโครงการเกี่ยวกับทุนในภาครัฐ
 - พัฒนาเอกสารและอุปกรณ์การฝึกอบรม
 - จัดทำโครงการและดำเนินการฝึกอบรมในงานที่มีอยู่ในทุกหน่วยงาน
 - ประเมินผลการฝึกอบรมที่หน่วยงานและสถาบันอื่นจัด
 - บริหารและประสานทุนทั้งในและต่างประเทศและเงินช่วยเหลือ
- ฝึกอบรม
- ทำให้โครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สำหรับข้าราชการทุกระดับให้มีความสมบูรณ์

7.2 การแบ่งงานของ OHRD OHRD แบ่งงานออกเป็น 4 กอง คือ

1) กองวิจัยการฝึกอบรมและการพัฒนา มีหน้าที่พัฒนาอุปกรณ์การฝึกอบรมและเอกสารสำหรับใช้ในโครงการฝึกอบรมข้าราชการ และมีหน้าที่ดำเนินการวิจัยในเรื่องที่เกี่ยวกับการฝึกอบรม นอกจากนี้ ยังมีหน้าที่ในการ

- พัฒนาอุปกรณ์ฝึกอบรมสำหรับพนักงานทุกระดับ เพื่อจะได้ใช้ในการฝึกอบรมในราชการ
- ดำเนินการวิจัยเรื่องเกี่ยวกับการฝึกอบรม
- พัฒนาโสตทัศนูปกรณ์และวัสดุที่ใช้ในโครงการฝึกอบรมของรัฐ โดยความร่วมมือกับรัฐและสถาบันเอกชน

- ให้ความช่วยเหลือทางวิชาการและการให้คำปรึกษาแก่หน่วยงานของรัฐเกี่ยวกับการวิจัย พัฒนา และการใช้วัสดุอุปกรณ์ประกอบการฝึกอบรม

- รวบรวมและจำแนกเอกสารและวัสดุ อุปกรณ์สำหรับการฝึกอบรมเป็นหมวดหมู่ เพื่อใช้ในการฝึกอบรมและเพื่อไว้อ้างอิง

2) กองการบริหารและวางรูปแบบโครงการฝึกอบรม มีหน้าที่ในการ

- วางรูปแบบโครงการฝึกอบรมและเครื่องมือการประเมินผลการฝึกอบรมสำหรับโครงการฝึกอบรมที่เป็น service-wide ทั้งนี้ โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของผลการประเมินหาความจำเป็นของการฝึกอบรม

- ศึกษาทบทวนโครงการฝึกอบรมที่ดำเนินการอยู่

- บริหารโครงการฝึกอบรม service-wide

- เผยแพร่ข้อมูลโครงการฝึกอบรมที่ ก.พ.ดำเนินการ

- ให้ความช่วยเหลือการวางรูปแบบโครงการฝึกอบรมสำหรับบุคลากรของรัฐ

- คัดเลือกที่ปรึกษาการฝึกอบรมและผู้บรรยายสำหรับโครงการฝึกอบรมของ ก.พ. และรวบรวมไว้

- จัดทำรายงานการฝึกอบรม

- พัฒนา HRD Staff เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและทักษะ

3) กองมาตรฐานและประเมินผลการฝึกอบรม มีหน้าที่พัฒนา ทบทวนนโยบายและมาตรฐานการฝึกอบรม เพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและประเมินผลการฝึกอบรมของภาครัฐ พัฒนารูปแบบระบบการประเมินผลการฝึกอบรมสำหรับการอบรมแต่ละระดับและแต่ละประเภท ประเมินหาความจำเป็นในการฝึกอบรมสำหรับ ก.พ. และหน่วยงานอื่นที่ต้องการความช่วยเหลือ ทั้งนี้ เพื่อให้แน่ใจว่าได้ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า นอกจากนั้น ยังมีหน้าที่ในการ

- พัฒนา นโยบาย มาตรฐานการฝึกอบรมและพัฒนา และการประเมินผลการฝึกอบรม

- วิเคราะห์นโยบายและมาตรฐานที่มีอยู่ในปัจจุบัน เพื่อประเมินประสิทธิภาพและทบทวนแก้ไขเมื่อจำเป็น

- ติดตามประเมินผลการฝึกอบรมที่จัดทำในภาครัฐ

- พิจารณออนุญาตให้หน่วยงานจัดการฝึกอบรม

- พิจารณออนุญาตให้หน่วยงานได้รับการยกเว้นกรณีส่งบุคลากรไปอบรมในโปรแกรมที่มีค่าอบรมเกินกว่าอัตราที่ ก.พ. ตั้งไว้

- วางรูปแบบระบบการประเมินผลการฝึกอบรม

- พัฒนาแผนและเครื่องมือการประเมินผลการฝึกอบรม

- ประเมินผลการฝึกอบรมของ ก.พ. และของหน่วยงานอื่นหากได้รับการร้องขอ

- ให้คำปรึกษาและให้ความช่วยเหลือส่วนราชการต่าง ๆ เกี่ยวกับมาตรฐานการประเมินผลการฝึกอบรม

4) กองบริหารการฝึกอบรม/ทุน มีหน้าที่ในการ

4.1) ประสานทุน

- ติดตามผลข้อเสนอ
- ประสานกับสถาบันฝึกอบรมเอกชนเกี่ยวกับทุน

4.2) บริการวิชาการและให้คำปรึกษาสำหรับ

- การวางรูปแบบหลักสูตร
- ให้ความช่วยเหลือด้านผู้บรรยาย
- ชาวต่างประเทศที่มาศึกษาดูงาน

4.3) ขอรับการยกเว้นจาก MC 29, S 1963

4.4) เป็นสำนักงานเลขานุการ PDC

4.5) จัดหลักสูตรพัฒนาผู้บังคับบัญชาระดับต้น

4.6) ให้ข้อเสนอแนะนโยบายเกี่ยวกับ

- หน่วยงานให้ทุน
- ทุนในประเทศ
- ทุนต่างประเทศ

4.7) บริการข้อมูล

- ข้อมูลเกี่ยวกับทุน
- ติดตามประเมินผลผู้รับทุน เช่น หน่วยงานของ

ผู้รับทุน

8. Career Executive Service Office (CESO)

8.1 ข้าราชการผู้จะได้รับแต่งตั้งดำรงตำแหน่งตั้งแต่ระดับหัวหน้ากองขึ้นไป (รายละเอียดในเอกสารแนบท้าย 6) ซึ่งตามปกติข้าราชการเหล่านี้ จะได้รับเงินเดือนในขั้น 25 ถึงขั้น 31 (ดูรายละเอียดในเอกสารแนบท้าย 7) จะต้องผ่านการฝึกอบรมในหลักสูตรที่ CESO จัด

8.2 ผู้ที่ดำรงตำแหน่ง CES จะได้รับเงินประจำตำแหน่ง ดังนี้

- CESO I ได้รับเดือนละ 3,500 เปโซ
- CESO II ได้รับเดือนละ 2,400 เปโซ
- CESO III ได้รับเดือนละ 2,000 เปโซ
- CESO IV ได้รับเดือนละ 1,700 เปโซ
- CESO V ได้รับเดือนละ 1,400 เปโซ
- CESO VI ได้รับเดือนละ 1,300 เปโซ

8.3 แนวความคิดของ CES CES ดำเนินงานตามแนวคิดในระบบขั้นยศ ข้าราชการจะได้รับการแต่งตั้งตามขั้นยศและมอบหมายงานในตำแหน่งของ CES

ดังนั้น ข้าราชการเหล่านี้ จึงอาจได้รับการมอบหมายงานใหม่ หรือย้ายจากตำแหน่งหนึ่ง ไปอีกตำแหน่งหนึ่งได้

CES เหมือนกับงานด้านการทหารและการต่างประเทศที่ข้าราชการจะได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งตามขั้นยศ ซึ่งในขั้นยศจะระบุถึง

- สถานะและค่าตอบแทนของข้าราชการ
- ระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ

8.4 วัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมของ CES

- 1) เพื่อยกระดับความสามารถของผู้เข้าอบรม
- 2) เพื่อพัฒนาความรู้สึกรักผูกพันเสียสละต่อราชการ และ
- 3) เพื่อให้ผู้เข้าอบรมเข้าใจว่า CES เป็น

ก. โครงการของรัฐ CES ถูกกำหนดให้ช่วยเปลี่ยนจากระบบราชการดั้งเดิมให้เป็นเครื่องมือพัฒนาที่มีเป้าหมาย ไม่หยุดนิ่ง และมีประสิทธิภาพ

ข. การบริการ CES ประกอบด้วยกลุ่มนักบริหารที่ได้รับการคัดเลือกและพัฒนาอย่างดี ผู้ซึ่งจะเป็นข้าราชการที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและบริการด้วยใจ

ค. วัฒนธรรม สมาชิกใน CES ต้องมีคุณสมบัติส่วนตัวหลายประการ โดยเฉพาะคุณสมบัติของการเป็นผู้นำ ผู้เชี่ยวชาญและเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ง. วิถีชีวิต CES มีแนวคิด ว่า นักบริหารระดับสูงทุกคนต้องมีคุณธรรม มีคุณค่า และมีจรรยาบรรณ

8.5 คุณสมบัติของ CES ผู้จะเข้ารับการฝึกอบรม CES ได้ มี 2 วิธี คือ

ก. ผ่านการทดสอบ

ข. มีผลงานดีเด่นเป็นที่ประจักษ์

ในการทดสอบนั้น มีดังนี้

- ชุดการทดสอบความถนัดทางการจัดการ (Management Aptitude Test Battery)

- Assessment Center (สำหรับบุคคลที่ไม่ผ่านการทดสอบ)

- ทดลองปฏิบัติราชการ

- สัมภาษณ์โดยคณะกรรมการ

สำหรับผู้มีผลงานดีเด่นนั้น มีดังนี้

- ได้รับการเสนอชื่อโดย Department Secretary

- ทดลองปฏิบัติราชการ

- สัมภาษณ์โดยคณะกรรมการ

8.6 นโยบายเกี่ยวกับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง CES

- กลุ่ม Career Executive Service Officers คือกลุ่มที่สอบเข้า CES ได้ และได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง CES โดยประธานาธิบดี จะมีหลักประกันระยะเวลารับราชการ

- กลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มที่กล่าวมาแล้ว ไม่ว่าจะเข้ารับราชการโดยวิธีใดจะมีฐานะเป็นผู้ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งชั่วคราว

- ผู้ที่ดำรงตำแหน่ง CES ปี พ.ศ. 2537 จะยังคงดำรงตำแหน่งนั้นต่อไป แม้ว่าจะไม่ได้เข้ามาตามระบบ CES และไม่มีชั้นยศ อย่างไรก็ตาม หากได้เลื่อนขึ้นดำรงตำแหน่งสูงขึ้น หลักประกันในการรับราชการก็จะหมดไป และจะกลายเป็นการดำรงตำแหน่งนั้นเป็นการชั่วคราว

8.7 หลักการฝึกอบรมของ CES ก็คือ "P-E-A-K-S" การอบรม CES ทุกโครงการ จะเน้นในการ

- ให้ผู้เข้าอบรมมองเห็นภาพรวม (Perception - P) หรือมีความรู้สึกไวต่อสภาพแวดล้อม

- ให้ผู้เข้าอบรมเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experience - E) ของผู้เข้าอบรม

- เสริมสร้างทัศนคติที่ดี (Attitude - A) หรือระบบคุณค่าที่ดี

- เพิ่มพูนความรู้ (Knowledge - K) ของผู้เข้าอบรม

- เพิ่มพูนทักษะ (Skill - S) ของผู้เข้าอบรม

8.8 โครงการฝึกอบรมของ CESO มี 4 โครงการ คือ

1) โครงการพัฒนาผู้นำ (Executive Leadership Program - ELP) ซึ่งมี 3 หลักสูตร คือ

ก. หลักสูตรด้านคุณค่า ภาวะผู้นำ และการมีวิสัยทัศน์

ข. หลักสูตรความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ค. หลักสูตรระบบสนับสนุนการบริหาร

2) โครงการเพิ่มพูนความสามารถในการจัดการ (Managerial Competency Enhancement Programs) เช่น การบริหารโครงการ การบริหารผลผลิต การประชาสัมพันธ์สำหรับนักบริหาร เป็นต้น

3) โครงการพัฒนานักบริหาร มี 4 หลักสูตร คือ

ก. CES

ข. Community Immersion

ค. การหมุนเวียน

ง. โครงการพัฒนานักบริหารระดับสูง (Senior Executive Development Program)

4) โครงการอบรมก่อนเกษียณอายุ มี 3 หลักสูตร คือ

- ก. ให้คำปรึกษาแนะนำ
- ข. อบรมการประกอบกิจการ
- ค. การฝึกทักษะใหม่

8.9 หลักสูตร ELP

ก. หลักสูตรนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพของผู้ดำรงตำแหน่งในสายอาชีพบริหารให้เป็นทั้งนักบริหารและผู้นำ ดังนั้น จึงมุ่งที่หลักการการเป็นผู้นำ ดังต่อไปนี้

- 1) ผู้นำที่ดีที่สุดคือ ผู้ที่เข้าใจตนเอง เข้าใจคุณค่าของงาน และเข้าใจรูปแบบการเป็นผู้นำของตนเอง
- 2) ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์
- 3) ผู้นำที่ดีต้องชื่นชมความสำคัญของทักษะการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลและนำมาใช้เพื่อปรับปรุงการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และ
- 4) ผู้นำที่ดีต้องไม่ถือว่าระบบและกระบวนการบริหารเป็นอุปสรรคต่อการบริหารที่มีประสิทธิภาพ แต่ต้องนำเอาระบบและกระบวนการนั้นมาสนับสนุนการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ข. เป้าหมายของ ELP อยู่ที่ผู้เข้าอบรม และ

- 1) บทบาทของผู้เข้าอบรมในฐานะเป็นบุคคล ผู้นำ และพลเมือง
- 2) คุณค่าและระบบคุณค่าของผู้เข้าอบรม
- 3) วิสัยทัศน์ของผู้เข้าอบรม (โดยเฉพาะสำหรับหน่วยงานของผู้เข้าอบรม)

8.10 เทคนิคและวิธีการอบรมของ ELP

- เรียนรู้ในบรรยากาศแห่งการสนับสนุนและร่วมมือซึ่งกันและกัน
- ใช้ผู้เข้าอบรมเป็นทรัพยากรบุคคล

- ใช้บุคลากรและทรัพยากรบุคคลเป็นผู้เรียน
- เรียนรู้จากประสบการณ์
- เรียนรู้จากการแลกเปลี่ยนประสบการณ์
- เรียนรู้จากการให้ข้อมูลสะท้อน
- เรียนรู้จากเครือข่าย
- เรียนรู้จากบันทึกเรียน
- เรียนรู้จากการวิเคราะห์และบูรณาการ
- เรียนรู้จากกิจวัตร

9. สำนักงาน ก.พ. ภาค (Regional Office)

9.1 ได้มีโอกาสไปศึกษาดูงานสำนักงาน ก.พ. ภาค 2 แห่ง เพราะอยู่ใกล้กัน คือที่ CSC-CAR และที่ Regional Office No. 1 ซึ่งอยู่ที่ซาน เฟร์นันโด (San Fernando, La Union)

9.2 สำนักงาน ก.พ. ภาค ในแต่ละแห่งปฏิบัติหน้าที่อย่างเดียวกัน จะแตกต่างกันอยู่บ้าง โดยเฉพาะในเรื่องการฝึกอบรม เพราะสำนักงาน ก.พ. ภาค แต่ละแห่งจะสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมเอง ประมาณร้อยละ 10 ของหลักสูตรการฝึกอบรมทั้งหมด อย่างไรก็ตาม หลักสูตรที่สร้างขึ้นนี้ จะต้องได้รับอนุมัติจาก CSC

9.3 การพัฒนาข้าราชการนั้น สำนักงาน ก.พ. ภาค จะพัฒนาข้าราชการทั้งการฝึกอบรมในห้อง ซึ่งส่วนมากจัดที่โรงแรม และการฝึกอบรมทางไกล

9.4 การฝึกอบรมในห้อง

1) ในรอบปีหนึ่ง ๆ สำนักงาน ก.พ. ภาค แต่ละแห่งจะจัดการฝึกอบรมตามหลักสูตรที่กำหนดไว้ 15 หลักสูตร มีทั้งหลักสูตรที่ใช้เวลาน้อยที่สุดคือวันเดียว ถึงที่ใช้เวลามากที่สุดคือประมาณ 2 สัปดาห์ (ค่าใช้จ่ายประมาณวันละ 250 เปโซ) (ดูตัวอย่างชื่อหลักสูตรของ CSC-CAR ในเอกสารแนบท้าย 8)

2) ตัวอย่างหลักสูตรที่ยาวและแพงที่สุดของ CSC-CAR คือหลักสูตร JET-STREAM ซึ่งเป็นหลักสูตรที่จัดและพักในโรงแรม ใช้เวลา 16 วัน ต้องเสียค่าใช้จ่าย 6,800 เปโซ

3) ในรอบปีที่ผ่านมา CSC-CAR ได้จัดการฝึกอบรม รวม 53 หลักสูตร และจัดการฝึกอบรมได้ 2,012 คน

9.5 การฝึกอบรมทางไกล สำหรับข้าราชการซึ่งไม่มีโอกาสที่จะได้รับการฝึกอบรมในห้อง ก็จะได้รับฝึกอบรมทางไกลตามหลักสูตรที่สำนักงาน ก.พ. ของฟิลิปปินส์ เป็นผู้กำหนด ซึ่งในปัจจุบันมีอยู่ทั้งสิ้น 5 หลักสูตร คือ

- 1) Personal Actions
- 2) Employee Welfare and Benefits
- 3) Personnel Relation
- 4) Employee Conduct and Discipline
- 5) Career and Employee Development

ในการฝึกอบรมทางไกลนั้น จะทำการทดสอบความรู้ก่อนการฝึกอบรมก่อน

10. เรื่องน่ารู้เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของฟิลิปปินส์

10.1 ข้าราชการบรรจุใหม่ทุกคนต้องได้รับการฝึกอบรม เป็นเวลา 2 สัปดาห์

10.2 ข้าราชการทุกคนจะต้องเข้ารับการฝึกอบรมอย่างน้อย 1 หลักสูตรต่อปี (อย่างน้อย 8 ชั่วโมง หรือ 1 วันทำการ)

10.3 ทุกตำแหน่งที่จะเลื่อนจะต้องฝึกอบรมก่อน โดยทุกตำแหน่งจะกำหนดเงื่อนไขทั้งการศึกษาและการฝึกอบรมไว้ใน Qualification Standards (ดูตัวอย่างเงื่อนไขของตำแหน่งผู้อำนวยการกองและตำแหน่งเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมในเอกสารแนบท้าย 6)

10.4 การฝึกอบรมส่วนใหญ่จะดำเนินการโดยส่วนราชการต่าง ๆ

10.5 หากส่วนราชการใดจัดการฝึกอบรมหลักสูตรที่เป็นเงื่อนไขตามข้อ 10.3 ให้ส่วนราชการอื่นด้วย ก.พ.ฟิลิปปินส์จะต้องพิจารณาและให้คำยินยอมก่อน

10.6 หากเอกชนจะจัดการฝึกอบรมหลักสูตรที่เป็นเงื่อนไขตามข้อ 10.3 ให้ส่วนราชการต่าง ๆ ก.พ. ฟิลิปปินส์จะต้องรับรองหลักสูตรก่อน

10.7 หน้าที่หลักของ OHRD ก็คือ จัดทำชุดฝึกอบรม คู่มือการฝึกอบรม ตลอดจนสื่อการฝึกอบรมต่าง ๆ

10.8 ผู้ที่จะได้แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกอง จะต้องมีความรู้การศึกษาอย่างน้อยปริญญาโท

10.9 ก.พ. ให้ทุนแก่ข้าราชการไปศึกษาในตอนเย็น และให้ทุนแก่ข้าราชการไปศึกษาในชั้นปริญญาโท 2 ปี สำหรับผู้ที่ทำงานดี

10.10 สถิติเกี่ยวกับการฝึกอบรม/พัฒนาทั้งหมด (ปี พ.ศ. 2536)

1) จำนวนผู้ได้รับการฝึกอบรม/พัฒนาทั้งหมด 273,640 คน
สำนักงาน ก.พ.ฟิลิปปินส์ ดำเนินการ 73,231 คน และหน่วยงานอื่นดำเนินการ 200,409 คน

2) หลักสูตรที่สำนักงาน ก.พ. ฟิลิปปินส์ ดำเนินการ มีดังนี้

- Orentation/Reorientation จำนวน 34,417 คน
- Professional/Technical/Scientific จำนวน 24,341 คน
- Supervition Development จำนวน 2,361 คน
- Clerical จำนวน 1,709 คน
- Value Development จำนวน 6,548 คน
- Induction จำนวน 474 คน
- Executive Development จำนวน 381 คน

3) หลักสูตรที่ส่วนราชการอื่นดำเนินการ มีดังนี้

- Orentation/Reorientation จำนวน 67,862 คน
- Professional/Technical/Scientific จำนวน 104,210 คน
- Supervition Development จำนวน 4,328 คน
- Clerical จำนวน 6,221 คน
- Value Development จำนวน 9,797 คน
- Induction จำนวน 402 คน
- Executive Development จำนวน 2,149 คน
- Employee Development จำนวน 5,440 คน

การพัฒนาข้าราชการ

โดย

สถาบันพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น
(Local Government Academy)

สถาบันพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น (Local Government Academy)

1. ราชการบริหารส่วนท้องถิ่นของประเทศฟิลิปปินส์นั้น ประกอบด้วยส่วนราชการตั้งแต่ระดับจังหวัดลงไป ซึ่งมีทั้งสิ้น 76 จังหวัด (Province) 62 อำเภอ (City) 1,543 เทศบาล (Municipality) และ 41,914 ตำบล (Barangay)

2. เมื่อปี พ.ศ. 2534 รัฐบาลฟิลิปปินส์ได้กระจายอำนาจ ซึ่งรวมทั้งงาน หน้าที่ ความรับผิดชอบรวมทั้งข้าราชการให้รัฐบาลส่วนท้องถิ่นเป็นผู้ดำเนินการ

3. สถาบันพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น (Local Government Academy - LGA)

3.1 กำเนิด LGA เป็นส่วนราชการในสังกัดกระทรวงมหาดไทยและการปกครองส่วนท้องถิ่น (Department of Interior and Local Government - DILG) ตั้งขึ้นเพื่อพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น โดยมาตรา 14 ของ Executive Order 262 ได้บัญญัติว่า "ให้จัดตั้ง Local Government Academy (LGA) เพื่อรับผิดชอบการพัฒนาและฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ขององค์กรซึ่งรับผิดชอบงานปกครองท้องถิ่นและบุคลากรของส่วนราชการ หน่วยงานนี้อยู่ภายใต้การควบคุมของคณะกรรมการทรีสตี ซึ่งประกอบด้วยเลขานุการขององค์กรปกครองท้องถิ่นเป็นประธาน และกรรมการอีก 4 คน แต่งตั้งโดยประธานาธิบดี ตามที่เลขานุการเสนอ เลขานุการเป็นผู้อนุมัติการจัดโครงสร้างและอัตรากำลังของ LGA

3.2 วิสัยทัศน์ (Vision) LGA มีความมุ่งมั่นที่จะเป็นแหล่งฝึกอบรมแห่งชาติ สำหรับบุคลากรในองค์กรปกครองท้องถิ่น และเป็นศูนย์กลางของความ เป็นเลิศในการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานในส่วนราชการต่าง ๆ รวมทั้งฝ่ายบริหาร ในองค์กรปกครองท้องถิ่นและเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติอื่น ๆ ให้เป็นผู้มีความสามารถและ เสียสละ ทั้งนี้ เพื่อนำไปสู่เป้าหมายในการกระจายอำนาจและการปกครองตนเองของ ท้องถิ่น

3.3 ภารกิจ (Mission) เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่กำหนด LGA จะ พัฒนาและดำเนินการโครงการฝึกอบรมและโครงการอื่นที่เกี่ยวข้อง โดยใช้เครือข่าย ของสถาบันฝึกอบรมในท้องถิ่น ผลักดันให้มีการเชื่อมโยงกับสถาบันแหล่งทุน และ ส่งเสริมให้ราชการส่วนท้องถิ่นของ DILG เป็นมืออาชีพ

3.4 เป้าหมาย (Goals)

- ส่งเสริมและเพิ่มพูนความสามารถในด้านบริหาร ด้านวิชาการ และด้านการเงินของหน่วยงานปกครองท้องถิ่น โดยการฝึกอบรม การให้ความช่วยเหลือทางวิชาการและโปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อื่น ๆ
- จัดตั้งและคงไว้ซึ่งกลไกต่าง ๆ รวมทั้งการจัดทางแหล่งทุนที่จะช่วยให้หน่วยงานปกครองท้องถิ่นสามารถได้รับการฝึกอบรมและความช่วยเหลือทางวิชาการ อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงานที่สามารถสนองตอบความต้องการของผู้เลือกตั้ง
- เพิ่มพูนความสามารถทางวิชาการและความเป็นมืออาชีพให้แก่ส่วนราชการปกครองท้องถิ่นของ DILG ทั้งนี้ เพื่อสนับสนุนการกระจายอำนาจและการปกครองตนเอง

3.5 การฝึกอบรมของ LGA LGA จัดการฝึกอบรมใน 3 ระดับ

- 1) ระดับจังหวัด จัดฝึกอบรมผู้ว่าราชการจังหวัด (Governor) รองผู้ว่าราชการจังหวัด (Vice-Governor) และสมาชิกสภาจังหวัด (Board-member)
- 2) ระดับอำเภอ/เทศบาล (City/Municipal) จัดฝึกอบรมนายกเทศมนตรี (Mayor) รองนายกเทศมนตรี (Vice-Mayor) ที่ปรึกษา (Councillors)
- 3) ระดับตำบล (Barangay) จัดฝึกอบรมผู้บริหารตำบล (Barangay captain)

3.6 หน่วยงานที่ประสานการฝึกอบรมกับ LGA มี 3 หน่วยงาน คือ

- 1) Local Government Unit (LGU)
- 2) Multi-Disciplinary Mobile Teams (Regional and Provincial)
- 3) Institute For Local Government Administration (ILGA) (One per province)

3.7 ตัวอย่างหลักสูตรของ LGA

- 1) Orientation Conference on the Implementation and Management of the Municipality Development Project
- 2) Project Development/Preparation
- 3) Municipal Finance and Revenue Administration

- 4) Detailed Engineering
- 5) Construct Management and Project Procurement Procedure
- 6) Construction Supervision Supervision
- 7) Municipal Enterprise Management
 - Public Market Administration
 - Slaughterhouse Management
 - Bus Terminal Management
- 8) Infrastructure Maintenance and Management
- 9) Equipment Maintenance and Management
- 10) Project Evaluation

การพัฒนาข้าราชการ

โดย

สถาบันพัฒนาของประเทศฟิลิปปินส์
(Development Academy of the Philippines)

สถาบันพัฒนาของประเทศฟิลิปปินส์
(Development Academy of the Philippines)

1. สถาบันพัฒนาของประเทศฟิลิปปินส์ (Development Academy of the Philippines หรือเรียกชื่อย่อว่า DAP) เป็นรัฐวิสาหกิจ ก่อตั้งเมื่อเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2516 โดยในครั้งแรกรัฐบาลฟิลิปปินส์ได้ให้เงินงบประมาณก้อนหนึ่ง เพื่อใช้เป็นค่าใช้จ่ายในการก่อสร้างอาคาร

2. DAP ตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในประเทศฟิลิปปินส์

3. ค่าใช้จ่ายทั้งหมดของ DAP ตั้งแต่ก่อตั้งจนถึงปัจจุบันได้มาจากการจัดฝึกอบรม ซึ่งเรียกเก็บเงินจากส่วนราชการหรือหน่วยงานต่าง ๆ หรือกล่าวได้อีกนัยหนึ่งก็คือ DAP เป็น Self-financial Organization

4. แม้ว่าจะไม่ได้รับงบประมาณจากรัฐบาลฟิลิปปินส์ แต่โดยที่เป็นองค์กรของรัฐ จึงมีนโยบายที่จะส่งเสริมนโยบายของรัฐบาล รวมทั้งต้องดำเนินการตามทิศทางที่ทางรัฐบาลกำหนดด้วย

5. เจ้าหน้าที่ของ DAP เป็นข้าราชการประเภทหนึ่ง คือเป็นประเภท GOCC (Government Own Control Co-operation) แต่ไม่ได้รับเงินเดือนจากรัฐบาลฟิลิปปินส์

6. DAP มีศูนย์ฝึกอบรมทั้งหมด 3 แห่ง คือ 1) Pasig, Metro Manila, 2) Tagaytay City และ 3) Mindanao

7. DAP จัดหลักสูตรทั้งหลักสูตรการฝึกอบรมและหลักสูตรการศึกษาในระดับปริญญาโท โดยจัดหลักสูตรการฝึกอบรม ประมาณร้อยละ 70 และมีผู้เข้ารับการฝึกอบรมปีละประมาณ 3,000 คน

8. ในปีหนึ่ง ๆ DAP จัดหลักสูตรการฝึกอบรมประมาณ 60-70 หลักสูตร โดยในปี พ.ศ. 2537 DAP ได้จัดหลักสูตรการฝึกอบรม ดังนี้

8.1 Organization Effectiveness Programme ซึ่งแยกเป็น

- 1) Management Development จำนวน 10 หลักสูตร
- 2) Training Management จำนวน 5 หลักสูตร
- 3) Project Management & Development จำนวน 5 หลักสูตร
- 4) Information Technology จำนวน 5 หลักสูตร

8.2 Local Development Programme จำนวน 5 หลักสูตร

8.3 Productivity Improvement Programme ซึ่งแยกเป็น

- 1) Perspectives on Productivity & Quality จำนวน 4 หลักสูตร
- 2) Productivity Tools and Techniques จำนวน 16 หลักสูตร
- 3) Managing Productivity & Quality Management จำนวน 7

หลักสูตร

8.4 Environmental Management Programme

9. หลักสูตรการศึกษาในระดับปริญญาโท DAP ได้เปิดสอนหลักสูตรปริญญาโทมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2534 โดยเปิดสอนทาง Public Management

10. วิทยากรของ DAP เป็นข้าราชการที่เกษียณอายุ ข้าราชการชั้นผู้ใหญ่ เจ้าหน้าที่ของ DAP จากมหาวิทยาลัย และผู้เชี่ยวชาญในสาขาต่าง ๆ

11. ค่าสมนาคุณวิทยากร จ่ายเท่าที่ทางราชการกำหนด อย่างไรก็ตาม DAP จ่ายค่าเตรียมเอกสารให้แก่วิทยากรด้วย จึงสามารถเชิญวิทยากรดี ๆ ได้

การพัฒนาข้าราชการ

โดย

สถาบันการศึกษาต่าง ๆ
(Colleges and Universities)

สถาบันการศึกษาต่าง ๆ (Colleges and Universities)

1. สถาบันการศึกษาต่าง ๆ (Colleges and Universities) ของประเทศฟิลิปปินส์ มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาข้าราชการของประเทศฟิลิปปินส์ ดังที่ได้กล่าวแล้วว่า ก.พ. ให้ทุนแก่ข้าราชการไปศึกษาในตอนเย็น และให้ทุนแก่ข้าราชการไปศึกษาในชั้นปริญญาโท 2 ปี สำหรับผู้ที่ทำงานดี

2. นอกจากสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ของฟิลิปปินส์ จะรับข้าราชการเข้าศึกษาต่อแล้ว ในส่วนของการฝึกอบรม สถาบันการศึกษาเหล่านี้ ก็ช่วยในการฝึกอบรมข้าราชการของประเทศฟิลิปปินส์ด้วย

3. หน่วยงานที่ได้ไปดูงานก็คือ College of Public Administration (CPA), University of the Philippines (UP)

3.1 CPA แบ่งงานออกเป็น 4 หน่วยงาน คือ

- Centre of Policy and Administration Development
- Academic Program
- Local Government Centre
- Leadership Program

3.2 ทุกหน่วยงาน ยกเว้น Academic Program จะจัดการฝึกอบรมในสาขาวิชาที่หน่วยงานนั้นรับผิดชอบ โดยเฉพาะ Local Government Centre นั้น ได้ประสานกันอย่างใกล้ชิดกับ Local Government Academy ทั้งนี้ เพราะผู้อำนวยการของ Local Government Academy ในปัจจุบัน ก็คืออาจารย์คนหนึ่งของ Local Government Centre

3.3 ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมของ CPA สำหรับหลักสูตร 1 สัปดาห์ ประมาณ 3,000 - 5,000 เปโซ
