

สัมมนาประเด็นปัญหาเฉพาะทางบริหารภาครัฐและเอกชน

Seminar on Selected Topics in Public and Private Sector Management

การสัมมนา: แนวคิดและความหมาย

Seminar: Concepts and Definitions

1. บทนำ

การสัมมนา (Seminar) เป็นรูปแบบการเรียนการสอนทางวิชาการที่เน้นการมีส่วนร่วมของผู้เรียน การอภิปรายเชิงลึก และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้เข้าร่วมกิจกรรม การเรียนรู้ในลักษณะนี้ช่วยพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ การสื่อสาร และการทำงานร่วมกัน ซึ่งเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารทั้งภาครัฐและภาคเอกชนในยุคปัจจุบัน เอกสารนี้จัดทำขึ้นสำหรับรายวิชาสัมมนาประเด็นปัญหาเฉพาะทางบริหารภาครัฐและเอกชน (Seminar on Selected Topics in Public and Private Sector Management) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้นักศึกษาเข้าใจแนวคิด ทฤษฎี และรูปแบบการสัมมนาเชิงวิชาการและวิชาชีพ สามารถวิเคราะห์ปัญหาทางการบริหารภาครัฐและเอกชนอย่างเป็นระบบ ประยุกต์ใช้ตัวแบบการจัดการสมัยใหม่กับกรณีศึกษาจริง และพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ การนำเสนอ และการทำงานร่วมกัน

เนื้อหาครอบคลุมตั้งแต่แนวคิดพื้นฐานของการสัมมนา การสัมมนาแบบโสกราติส กระบวนการจัดสัมมนา การสัมมนาในบริบทภาครัฐและเอกชน วิธีการศึกษาเฉพาะกรณี กรณีศึกษาจากต่างประเทศ กระบวนการแก้ปัญหาผ่านการสัมมนา ตลอดจนแนวโน้มการสัมมนาในอนาคต โดยบูรณาการตัวแบบทางทฤษฎีและประสบการณ์จากนานาชาติเข้าด้วยกัน

2. ความหมายและรากศัพท์ของการสัมมนา

2.1 ความหมายของการสัมมนา

การสัมมนา (Seminar) หมายถึง รูปแบบการเรียนการสอนทางวิชาการที่จัดขึ้นโดยสถาบันการศึกษาหรือองค์กรวิชาชีพ มีหน้าที่รวบรวมกลุ่มคนขนาดเล็กเพื่อการประชุมหรือในหัวข้อเฉพาะทาง โดยผู้เข้าร่วมทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการอภิปราย ซึ่งอาจดำเนินผ่านการสนทนาแบบโสกราติส (Socratic Dialogue) กับผู้นำการสัมมนา หรือการนำเสนอผลการวิจัยอย่างเป็นทางการ (Adler, 1982)

การสัมมนาเป็นพื้นที่สำหรับการอภิปรายเนื้อหาที่ได้รับมอบหมาย การตั้งคำถาม และการดำเนินการโต้เถียง โดยส่งเสริมการคิดวิเคราะห์และการมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันของผู้เข้าร่วมทุกคน ซึ่งแตกต่างจากการบรรยาย (Lecture) ตรงที่เน้นการสื่อสารสองทาง (Two-way Communication) และการเรียนรู้เชิงโต้ตอบ (Interactive Learning) มากกว่าการรับข้อมูลทางเดียว (Cliftons, 2024)

2.2 รากศัพท์

คำว่า Seminar มาจากภาษาเยอรมัน และมีรากศัพท์จากภาษาละติน seminarium ซึ่งหมายถึง แปลงเพาะกล้า หรือ seedbed สะท้อนถึงแนวคิดของการบ่มเพาะความรู้และความคิด อันเป็นปรัชญาพื้นฐานของการจัดสัมมนาที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนเติบโตทางปัญญาผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

2.3 ทฤษฎีพื้นฐานของการสัมมนา

การสัมมนามีรากฐานทางทฤษฎีที่สำคัญหลายประการ

ประการแรก ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning Theory) ของ Vygotsky (1978) ซึ่งเน้นว่าการเรียนรู้เกิดขึ้นผ่านปฏิสัมพันธ์ทางสังคมและการสนทนาระหว่างบุคคล แนวคิด Zone of Proximal Development (ZPD) ของ Vygotsky เชื่อว่าผู้เรียนสามารถพัฒนาได้มากขึ้นเมื่อได้รับการสนับสนุนจากผู้ที่มีความรู้มากกว่า ซึ่งสอดคล้องกับกระบวนการสัมมนาที่มีผู้อำนวยความสะดวกกระตุ้นและนำทาง

ประการที่สอง ทฤษฎีพัฒนาการทางปัญญา (Cognitive Development Theory) ของ Piaget เน้นว่าการเรียนรู้เกิดจากกระบวนการดูดซับ (Assimilation) และการปรับโครงสร้าง (Accommodation) ความรู้ใหม่เข้ากับโครงสร้างความรู้เดิม ซึ่งกระบวนการอภิปรายในการสัมมนาช่วยกระตุ้นการปรับโครงสร้างทางปัญญาของผู้เรียน

ประการที่สาม ปรัชญาการศึกษาของ John Dewey ที่เน้นการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติ (Learning by Doing) และประสบการณ์จริง Dewey (1938) เชื่อว่าการศึกษาที่แท้จริงต้องเชื่อมโยงกับชีวิตจริงของผู้เรียน และการสัมมนาเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้เรียนนำประสบการณ์จริงมาแลกเปลี่ยนและวิเคราะห์ร่วมกัน

ประการที่สี่ แนวคิดการศึกษาเพื่อการปลดปล่อย (Liberating Education) ของ Paulo Freire (1970) ที่วิพากษ์การศึกษาแบบฝากธนาคาร (Banking Model of Education) ซึ่งผู้สอนเป็นฝ่ายถ่ายทอดความรู้ทางเดียว Freire เสนอการศึกษาแบบตั้งปัญหา (Problem-posing Education) ที่เน้นการสนทนาและการตั้งคำถามอย่างมีวิจารณญาณ ซึ่งเป็นหลักการสำคัญของการสัมมนาแบบโสกราตีส

3 ลักษณะสำคัญของการสัมมนา

การสัมมนามีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากรูปแบบการเรียนการสอนประเภทอื่น โดยสามารถจำแนกได้เป็น 2 มิติหลัก ได้แก่ ลักษณะเชิงโครงสร้างและลักษณะเชิงกระบวนการ (Cliftons, 2024)

3.1 ลักษณะเชิงโครงสร้าง

ลักษณะเชิงโครงสร้างของการสัมมนา ประกอบด้วย ผู้เข้าร่วมจำนวนจำกัด (Small Group Size) ประมาณ 10-20 คน การมุ่งเน้นหัวข้อเฉพาะทาง (Specific Topic Focus) การมีส่วนร่วมอย่างแข็งขัน (Active Participation) ของผู้เข้าร่วมทุกคน การมีผู้นำหรือผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator-Led) ที่คอยกระตุ้นการอภิปราย และการดำเนินการตามวาระที่กำหนด (Structured Agenda) เพื่อให้การสัมมนาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 ลักษณะเชิงกระบวนการ

ลักษณะเชิงกระบวนการของการสัมมนา ประกอบด้วย การเน้นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (Idea Exchange) การอภิปรายเชิงลึก (In-depth Discussion) การตั้งคำถามและตอบคำถาม (Q&A Sessions) การเรียนรู้ร่วมกัน (Collaborative Learning) และการสรุปบทเรียน (Lesson Synthesis) ซึ่งกระบวนการทั้งหมดนี้มุ่งเน้นให้ผู้เข้าร่วมเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้

3.3 การเปรียบเทียบการสัมมนากับรูปแบบการสอนอื่น

เพื่อให้เข้าใจลักษณะเฉพาะของการสัมมนาอย่างชัดเจนยิ่งขึ้น ตารางที่ 1 แสดงการเปรียบเทียบระหว่างการสัมมนากับการบรรยายและการประชุมเชิงปฏิบัติการ

ตารางที่ 1 การเปรียบเทียบการสัมมนากับรูปแบบการสอนอื่น

มิติ	การบรรยาย (Lecture)	การสัมมนา (Seminar)	เวิร์กช็อป (Workshop)
ขนาดกลุ่ม	30-300+ คน	10-20 คน	15-30 คน
ทิศทางสื่อสาร	ทางเดียว	สองทาง	หลายทาง
บทบาทผู้สอน	ผู้บรรยาย	ผู้อำนวยความสะดวก	ผู้ฝึกสอน
บทบาทผู้เรียน	ผู้รับสาร	ผู้ร่วมอภิปราย	ผู้ปฏิบัติ
จุดเน้น	ถ่ายทอดเนื้อหา	วิเคราะห์และอภิปราย	ลงมือปฏิบัติ
การประเมิน	สอบข้อเขียน	การมีส่วนร่วม/นำเสนอ	ผลงาน/ชิ้นงาน

4. ประเภทและรูปแบบการจัดสัมมนา

4.1 ประเภทของการสัมมนา

การสัมมนาสามารถจำแนกออกเป็น 4 ประเภทหลัก ได้แก่

(1) การสัมมนาทางวิชาการ (Academic Seminars) จัดขึ้นในสถาบันการศึกษาเพื่ออภิปรายหัวข้อวิชาการ นำเสนอผลการวิจัย หรือสำรวจทฤษฎีที่ซับซ้อน

(2) การสัมมนาพัฒนาวิชาชีพ (Professional Development Seminars) มุ่งเน้นการเสริมทักษะการติดตามแนวโน้มอุตสาหกรรม หรือการฝึกอบรมวิชาชีพ

(3) การสัมมนาชุมชน (Community Seminars) เปิดให้สาธารณชนเข้าร่วม ครอบคลุมหัวข้อกว้าง เช่น การเงินส่วนบุคคล สุขภาพ ประเด็นชุมชน และ

(4) การสัมมนาออนไลน์ (Webinars) เป็นรูปแบบการสัมมนาเสมือนจริงที่ผู้บรรยายแบ่งปันความรู้ผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ (Livestorm, 2025)

4.2 รูปแบบและกระบวนการของการสังเคราะห์

รูปแบบการจัดสัมมนาสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามวัตถุประสงค์และกลุ่มเป้าหมาย (Fourwaves, 2024) ดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 รูปแบบการจัดสัมมนาที่นิยมในทางวิชาการและวิชาชีพ

รูปแบบ	ภาษาอังกฤษ	ลักษณะสำคัญ	จำนวนผู้เข้าร่วม
การประชุมสัมมนา	Symposium	วิทยากรหลายคนนำเสนอในหัวข้อเดียวกัน	50-200 คน
เวิร์กช็อป	Workshop	เน้นกิจกรรมกลุ่มและการปฏิบัติจริง	15-30 คน
การประชุมวิชาการ	Conference	การรวมตัวขนาดใหญ่ มีหลายห้องประชุมย่อย	100-1,000+ คน
การอภิปรายกลุ่ม	Panel Discussion	ผู้เชี่ยวชาญหลายคนแลกเปลี่ยนมุมมอง	30-100 คน
สัมมนาแบบโต๊ะกลม	Round Table	การอภิปรายแบบเท่าเทียมกันทุกฝ่าย	8-15 คน

5. การสัมมนาแบบโสกราติส

การสัมมนาแบบโสกราติส (Socratic Seminar) เป็นการอภิปรายอย่างเป็นทางการที่อาศัยข้อความหรือเอกสารเป็นฐาน โดยผู้นำการสัมมนาตั้งคำถามปลายเปิด (Open-ended Questions) ผู้เข้าร่วมฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างตั้งใจ คิดวิเคราะห์ด้วยตนเอง และแสดงความคิดเห็นและการตอบสนองต่อความคิดของผู้อื่น (Israel, 2002)

5.1 หลักการสำคัญ

หลักการสำคัญของการสัมมนาแบบโสกราติส ประกอบด้วย การเน้นการตั้งคำถามมากกว่าการให้คำตอบ การส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน (Collaborative Learning) การสะท้อนทฤษฎีการเรียนรู้ของ Vygotsky และ Piaget และการพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ (Critical Thinking) การสัมมนาแบบนี้สอดคล้องกับแนวคิด

ของ John Dewey, Lev Vygotsky, Jean Piaget และ Paulo Freire ที่เน้นธรรมชาติทางสังคมของการเรียนรู้ (Social Nature of Learning) (ReadWriteThink, 2025)

5.2 โครงสร้างการจัดสัมมนาแบบโสกราตีส

โครงสร้างการจัดสัมมนาแบบโสกราตีสมี 3 รูปแบบหลัก ได้แก่

(1) วงในวงนอก (Inner/Outer Circle) หรือ Fishbowl Discussion ซึ่งวงในอภิปราย วงนอกสังเกต และจดบันทึก แล้วสลับบทบาท

(2) ไตรภาคี (Triad Method) แบ่งกลุ่มย่อย 3 คน มีนักบิน 1 คน และนักบินผู้ช่วย 2 คน สลับบทบาทได้ และ

(3) สัมมนาพร้อมกัน (Simultaneous Seminars) แบ่งผู้เข้าร่วมเป็นหลายกลุ่มย่อยดำเนินการสัมมนาพร้อมกัน เหมาะกับผู้มีประสบการณ์ (Billings & Roberts, 2003)

5.3 ประเภทคำถามในการสัมมนาแบบโสกราตีส

การตั้งคำถามเป็นหัวใจสำคัญของการสัมมนาแบบโสกราตีส โดยแบ่งเป็น 3 ประเภทหลัก ได้แก่ คำถามเปิด (Opening Questions) ทำหน้าที่กระตุ้นการอภิปรายและเปิดประเด็นให้ผู้เข้าร่วมเริ่มแสดงความคิดเห็น ตัวอย่างเช่น การถามว่าประเด็นหลักของเอกสารนี้คืออะไร คำถามนำทาง (Guiding Questions) ทำหน้าที่ขยายความลึกของการอภิปรายและนำผู้เข้าร่วมไปสู่การวิเคราะห์เชิงลึก ตัวอย่างเช่น การถามว่าข้อมูลนี้สนับสนุนหรือขัดแย้งกับทฤษฎีอย่างไร และคำถามปิด (Closing Questions) ทำหน้าที่สรุปบทเรียนและเชื่อมโยงความรู้ที่ได้จากการอภิปราย ตัวอย่างเช่น การถามว่าสามารถนำความรู้นี้ไปประยุกต์ใช้ในงานอย่างไร (ReadWriteThink, 2025)

ความแตกต่างที่สำคัญที่สุดระหว่างการสัมมนาแบบโสกราตีสกับกิจกรรมในห้องเรียนทั่วไปคือ บทบาทของผู้สอน ในการสัมมนานี้ นักเรียนเป็นผู้นำการอภิปรายและการตั้งคำถาม บทบาทของผู้สอนคือทำให้การอภิปรายดำเนินไปข้างหน้าโดยไม่คำนึงถึงทิศทางเฉพาะที่การอภิปรายจะมุ่งไป (Billings & Roberts, 2003)

6. ประโยชน์ของการสัมมนา

การสัมมนามีประโยชน์หลายประการ ได้แก่

(1) การเรียนรู้เชิงลึก (Deep Learning) ผู้เข้าร่วมได้รับความรู้โดยตรงจากผู้เชี่ยวชาญและผู้นำทางความคิด ซึ่งมักไม่พบในสื่อทั่วไป

(2) การสร้างเครือข่าย (Networking) เป็นโอกาสในการพบปะและแลกเปลี่ยนกับผู้มีความสนใจร่วมกัน

(3) การพัฒนาทักษะการคิด (Critical Thinking) ส่งเสริมการวิเคราะห์ การสังเคราะห์ และการประยุกต์แนวคิด และ

(4) การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (Practical Learning) สามารถนำความรู้ไปใช้ในการทำงานได้ทันที

Schröter และ Röber (2022) ชี้ว่าการสัมมนาทำหน้าที่เป็นสะพานเชื่อมระหว่างการศึกษาทางวิชาการแบบดั้งเดิม (การบรรยายและการสอนแบบสัมมนา) และแนวทางการฝึกอบรมวิชาชีพที่เน้นการฝึกปฏิบัติงานและการตอบคำถาม "ทำอย่างไร" (How-to-do Questions) ซึ่งแสดงให้เห็นถึงคุณค่าเชิงวิชาการและวิชาชีพของการสัมมนา

7. ขั้นตอนการจัดสัมมนา

การจัดสัมมนาอย่างมีประสิทธิภาพประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก (Cantú-González, 2025) ดังนี้

7.1 การวางแผน (Planning)

ขั้นตอนนี้ประกอบด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนและวัดผลได้ การระบุกลุ่มเป้าหมายผู้เข้าร่วมและวิเคราะห์ความต้องการ การกำหนดหัวข้อและขอบเขตเนื้อหาที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และการจัดทำงบประมาณและกำหนดการที่เป็นไปได้

7.2 การเตรียมการ (Preparation)

ขั้นตอนนี้ประกอบด้วย การคัดเลือกวิทยากรและผู้ดำเนินรายการที่มีความเชี่ยวชาญ การจัดเตรียมสถานที่และอุปกรณ์ให้เหมาะสม การจัดทำเอกสารและสื่อประกอบที่มีคุณภาพ และการประชาสัมพันธ์และรับลงทะเบียนอย่างทั่วถึง

7.3 การดำเนินการ (Execution)

ขั้นตอนนี้ประกอบด้วย การลงทะเบียนและต้อนรับผู้เข้าร่วม การดำเนินกิจกรรมตามกำหนดการ การอำนวยความสะดวกการอภิปรายให้เป็นอย่างราบรื่น และการบันทึกภาพและเสียงการสัมมนาเพื่อใช้อ้างอิง

7.4 การประเมินผล (Evaluation)

ขั้นตอนนี้ประกอบด้วย การประเมินความพึงพอใจผู้เข้าร่วม การวัดผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์ การสรุปบทเรียนและข้อเสนอแนะ และการติดตามการนำไปใช้ประโยชน์ ความสำเร็จของการสัมมนาวัดได้จากหลายตัวชี้วัด ได้แก่ ความคิดเห็นของผู้เข้าร่วม จำนวนผู้เข้าร่วม การมีส่วนร่วมระหว่างการประชุม (คำถามที่ถาม ปฏิสัมพันธ์ในกิจกรรม) แบบสำรวจหลังงาน รวมถึงการติดตามการนำทักษะที่เรียนรู้ไปใช้ในทำงาน (Cliftons, 2024)

8. การสัมมนาในภาครัฐและภาคเอกชน

8.1 การสัมมนาในภาครัฐ

การสัมมนาในบริบทภาครัฐมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาศักยภาพบุคลากร (Capacity Building) การถ่ายทอดนโยบาย (Policy Dissemination) และการแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices Sharing) ระหว่างหน่วยงานภาครัฐ โดยมีวัตถุประสงค์หลัก ได้แก่ การพัฒนาสมรรถนะข้าราชการ การถ่ายทอดนโยบาย และยุทธศาสตร์ การสร้างความเข้าใจร่วมกัน การแก้ไขปัญหาเชิงนโยบาย และการเสริมสร้างธรรมาภิบาล

Pollitt (2013) พบว่าตัวแบบหรือเครื่องมือการจัดการสามารถให้ผลลัพธ์ที่แตกต่างกันอย่างมากระหว่างบริบท (Context) การปฏิรูปการจัดการที่มีแนวคิดเดียวกันอาจมีรูปแบบการพัฒนาที่แตกต่างตามสภาพแวดล้อมระดับชาติ ภาคส่วน หรือท้องถิ่น ดังนั้น การจัดสัมมนาในภาครัฐจึงต้องคำนึงถึงบริบทเฉพาะของแต่ละหน่วยงานและพื้นที่

ในประเทศไทย หน่วยงานหลักที่จัดการสัมมนาภาครัฐ ได้แก่ สำนักงาน ก.พ. (OCSC) สำนักงาน ก.พ.ร. (OPDC) สถาบันพระปกเกล้า สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (NIDA) กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น และสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน (Office of the Civil Service Commission, 2024)

8.2 รูปแบบการสัมมนาที่นิยมในภาครัฐ

ตารางที่ 3 รูปแบบการสัมมนาที่นิยมในภาครัฐ

รูปแบบ	ลักษณะสำคัญ	วัตถุประสงค์หลัก	ผู้เข้าร่วม
สัมมนาเชิงนโยบาย	นำเสนอและอภิปรายนโยบายใหม่	สร้างความเข้าใจและการยอมรับ	ผู้บริหาร ผู้กำหนดนโยบาย
สัมมนาเชิงปฏิบัติการ	ลงมือปฏิบัติจริง กลุ่มย่อย	พัฒนาทักษะเฉพาะทาง	เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน
สัมมนาทำทอดความรู้	แลกเปลี่ยนประสบการณ์ บทเรียน	เผยแพร่แนวปฏิบัติที่ดี	ข้ามหน่วยงาน
การอบรมผู้บริหาร	หลักสูตรเข้มข้น กรณีศึกษา	พัฒนาภาวะผู้นำ	ผู้บริหารระดับสูง
สัมมนาออนไลน์	ผ่านระบบดิจิทัล เข้าถึงได้กว้าง	ประหยัดค่าใช้จ่าย เข้าถึงง่าย	ทุกระดับ ทุกพื้นที่

8.3 รูปแบบการสัมมนาที่นิยมในภาคเอกชน

ตารางที่ 4 รูปแบบการสัมมนาที่นิยมในภาคเอกชน

รูปแบบ	ลักษณะสำคัญ	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง	ตัวอย่างการใช้งาน
Kick-off Meeting	ชี้แจงเป้าหมาย สร้างทีม	ความเข้าใจร่วม ความมุ่งมั่น	เปิดตัวสินค้า โปรเจกใหม่
Sales Training	เทคนิคการขาย การเจรจา	เพิ่มยอดขาย ปิดการขาย	ทีมขาย ตัวแทนจำหน่าย
Leadership Retreat	แยกตัวจากงาน ไตร่ตรอง	วิสัยทัศน์ ทิศทางองค์กร	ผู้บริหารระดับสูง
Innovation Workshop	Design Thinking, Prototype	แนวคิดใหม่ MVP	ทีม R&D, Product
Industry Conference	แนวโน้ม เครือข่าย	ความรู้ Partnership	ผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญ

8.4 การสัมมนาในภาคเอกชน

ภาคเอกชนใช้การสัมมนาเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาองค์กร (Organizational Development) การฝึกอบรมบุคลากร (Employee Training) และการแลกเปลี่ยนความรู้ทางธุรกิจ (Business Knowledge Sharing) รูปแบบที่นิยมในภาคเอกชน ได้แก่ สัมมนาเชิงกลยุทธ์ (Strategic Seminars) เพื่อวางแผนยุทธศาสตร์องค์กร สัมมนาพัฒนาทักษะ (Skill Development) เพื่อยกระดับความสามารถของบุคลากร และสัมมนาสร้างทีม (Team Building) เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์และวัฒนธรรมองค์กร

องค์การชั้นนำระดับโลกได้ละทิ้งรูปแบบการฝึกอบรมแบบพักค้างแบบดั้งเดิมที่มีค่าใช้จ่ายสูง และหันมาใช้การผสมผสาน (Blended Learning) ระหว่างการเรียนรู้ออนไลน์ (E-learning) และการสัมมนาแบบพบหน้า เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุน (UK Parliament, 2015) ตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) ที่สำคัญ ได้แก่ ROI ผลตอบแทนจากการลงทุน NPS คะแนนความพึงพอใจ Knowledge Retention การจดจำความรู้ Behavior Change การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และ Business Impact ผลกระทบต่อธุรกิจ (ATD, 2024)

8.5 การเปรียบเทียบการสัมมนาภาครัฐและเอกชน

ตารางที่ 5 การเปรียบเทียบการสัมมนาในบริบทภาครัฐและภาคเอกชน

มิติ	ภาครัฐ	ภาคเอกชน
วัตถุประสงค์หลัก	การบริการสาธารณะ ธรรมเนียมปฏิบัติ	ผลกำไร ความได้เปรียบทางการแข่งขัน
รูปแบบที่เหมาะสม	สัมมนาเชิงนโยบาย การระดมความคิด	สัมมนาเชิงกลยุทธ์ การฝึกอบรมทักษะ
การวัดผล	ประสิทธิผลของนโยบาย ความพึงพอใจประชาชน	ROI ตัวชี้วัดทางธุรกิจ
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ประชาชน หน่วยงานรัฐ ภาคประชาสังคม	ผู้ถือหุ้น ลูกค้า พนักงาน
ความท้าทาย	ระบบราชการ ความต่อเนื่องของนโยบาย	ความเร็ว การแข่งขัน ต้นทุน

Chapman และคณะ (2016) ชี้ว่าการศึกษาด้านการบริหารรัฐกิจมีความแตกต่างในเชิงภาคส่วน ระดับของรัฐบาล และหน่วยวิเคราะห์ที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการสาธารณะ ดังนั้น การศึกษาความเป็นผู้นำภาครัฐต้องสามารถข้ามผ่านขอบเขตของภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคไม่แสวงหากำไรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

9. วิธีการศึกษาเฉพาะกรณีในการสัมมนา

วิธีการศึกษาเฉพาะกรณี (Case Study Method) เป็นเครื่องมือการสอนที่มีประสิทธิภาพในการถ่ายทอดความรู้ทางวิชาการและวิชาชีพแก่นักศึกษาด้านการบริหารรัฐกิจ นโยบาย และการจัดการ โดยช่วยให้ผู้เรียนเข้าใจความซับซ้อนของปัญหาทางการบริหารจากมุมมองเชิงปฏิบัติ (Schröter & Röber, 2022)

กระบวนการศึกษาเฉพาะกรณีประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่

- (1) ศึกษากรณีศึกษา (Case Reading) ผู้เรียนอ่านและทำความเข้าใจเนื้อหาของกรณีศึกษาอย่างละเอียด
- (2) วิเคราะห์ปัญหา (Problem Analysis) ระบุประเด็นปัญหาหลัก สาเหตุ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- (3) อภิปรายกลุ่ม (Group Discussion) แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและมุมมองที่แตกต่างกัน
- (4) เสนอแนวทาง (Solution Proposal) เสนอทางเลือกในการแก้ปัญหาพร้อมวิเคราะห์ข้อดีข้อเสีย และ
- (5) สรุปบทเรียน (Lesson Learned) สังเคราะห์ความรู้และบทเรียนเพื่อนำไปประยุกต์ใช้

วัตถุประสงค์ของวิธีการศึกษาเฉพาะกรณี ได้แก่ การช่วยอธิบาย ทดสอบ หรือพัฒนาทฤษฎี (Theory Development) การส่งเสริมการคิดเชิงวิเคราะห์และการไตร่ตรอง (Analytical and Reflective Thinking) การเป็นพื้นฐานสำหรับการจำลองสถานการณ์และประสบการณ์จริงในห้องเรียน และการเชื่อมช่องว่างระหว่างการศึกษาทางวิชาการและการฝึกอบรมวิชาชีพ อย่างไรก็ตาม วิธีการนี้มีต้นทุนและต้องใช้ศักยภาพพิเศษงบประมาณเวลาที่สูงขึ้น รวมถึงคุณสมบัติและบทบาทใหม่ของผู้สอน ตลอดจนความสอดคล้องระหว่างการคัดเลือกนักศึกษาและวัตถุประสงค์การสอน (Schröter & Röber, 2022)

10. กรณีศึกษาจากต่างประเทศ

10.1 ประเทศสิงคโปร์: โครงการ PS21

โครงการ PS21 (Public Service for the 21st Century) หรือราชการเพื่อศตวรรษที่ 21 เป็นความพยายามปฏิรูปราชการที่ครอบคลุมและทะเยอทะยานที่สุดนับตั้งแต่สิงคโปร์ได้รับการปกครองตนเองในปี 1959 โดยมีเป้าหมายสร้างสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นและต้อนรับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องเพื่อประสิทธิภาพและความคุ้มค่ามากขึ้น (Centre for Public Impact, 2024)

เป้าหมายหลักของ PS21 ได้แก่ การเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานของราชการ การให้บริการที่ดีขึ้นแก่ประชาชน การสร้างบุคลากรที่มีความสามารถและนวัตกรรม การใช้เครื่องมือการจัดการสมัยใหม่ และการดูแลขวัญกำลังใจและสวัสดิการข้าราชการ ผลลัพธ์ที่สำคัญ ได้แก่ โครงการ WITS สร้างประหยัดได้ 78 ล้านดอลลาร์ (ปี 2002) โครงการ SSS รับข้อเสนอแนะ 520,000 รายการต่อปี และงบฝึกอบรม 24.6 ล้านดอลลาร์สิงคโปร์ (ปี 2011)

วิทยาลัยข้าราชการสิงคโปร์ (Civil Service College: CSC)

CSC ใช้กรณีศึกษาเป็นเครื่องมือการสอนตั้งแต่ปี 1993 โดยมีวัตถุประสงค์สองประการ คือ พัฒนาเนื้อหาสำหรับการฝึกอบรม และจับเก็บความรู้สถาบัน (Institutional Knowledge) กรณีศึกษาของ CSC ไม่ได้เป็นไปตามประเพณีดั้งเดิมของกรณีศึกษาแบบ Harvard อีกต่อไป แต่เป็นการผสมผสานระหว่างกรณีศึกษาเพื่อการสอน (Teaching Case Study) และกรณีศึกษาเพื่อจับเก็บความรู้ (Knowledge-capture Case Study) โดยเน้นการเล่าเรื่อง (Storytelling) และประสบการณ์ตรงของผู้นำภาครัฐ กรณีศึกษาเหล่านี้ติดตามการพัฒนาขององค์การภาครัฐตลอดช่วงเวลา และเล่าเรื่องราวของธรรมาภิบาลสิงคโปร์ผ่านนโยบาย บุคคล โครงสร้าง และวัฒนธรรม (Civil Service College Singapore, 2021)

LifeSG: Moments of Life Service Design

ในปี 2018 สิงคโปร์ได้ก้าวสำคัญในการให้บริการแบบบูรณาการ (Integrated Services) และข้อมูลบนแพลตฟอร์มเดียว เพื่อลดความยุ่งยากของระบบราชการที่มาพร้อมกับเหตุการณ์สำคัญในชีวิต เช่น การเกิดหรือการเสียชีวิต โครงการนี้รวมบริการจาก 18 ระบบ ผ่าน 40 APIs จากหลายหน่วยงานทั้งรัฐและเอกชน ลดเวลาจาก 60+ นาทีเหลือเพียง 15 นาที เข้าถึงบริการภาครัฐกว่า 400 บริการในแพลตฟอร์มเดียว และได้รับการยกระดับเป็นโครงการระดับชาติเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic National Project) (GovCX Journal, 2025)

10.2 สหราชอาณาจักร: Government Campus

สหราชอาณาจักรพัฒนาระบบการเรียนรู้และพัฒนาข้าราชการผ่าน Civil Service Learning และ Government Campus ในช่วง COVID-19 กระทรวงแรงงาน (DWP) ฝึกอบรมพนักงานใหม่ 13,500 คนแบบเสมือนจริงทั้งหมด ลดระยะเวลาฝึกอบรมจาก 52 วันเหลือ 25 วัน ลดค่าใช้จ่ายจาก 375 ปอนด์/คน/วันเหลือประมาณ 128 ปอนด์/คน/วัน เพิ่มการเข้าถึงจาก 30,000 คน/ปีเป็นวงกว้างขึ้น และข้าราชการกว่า 280,000 คนทำการประเมินตนเอง (Dow, 2021)

บทเรียนสำคัญคือ แนวทางผสมผสาน (Blended Approach) ที่ตระหนักถึงคุณค่าของการฝึกอบรมและการเรียนรู้รูปแบบต่างๆ สามารถนำมาซึ่งประโยชน์มากมาย แต่รัฐบาลควรระมัดระวังในการส่งมอบการฝึกอบรมผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์มากเกินไป เนื่องจากความสำคัญของการอยู่ใกล้ชิดกัน (Proximity) และประโยชน์ทางอ้อมจากการเรียนรู้ในพื้นที่ทางกายภาพเดียวกัน (Dow, 2021)

10.3 สหรัฐอเมริกา: Harvard Kennedy School Case Program

โปรแกรมกรณีศึกษาของ Harvard Kennedy School เป็นแหล่งทรัพยากรสำคัญสำหรับการฝึกอบรมผู้นำภาครัฐทั่วโลก โดยใช้วิธีการศึกษาเฉพาะกรณี (Case Method) ที่เน้นการอภิปรายตัวอย่างจากโลกจริง (Real-world Examples) กรณีศึกษาในหมวดรัฐบาลมุ่งเน้นการทำงานและปฏิสัมพันธ์ของหน่วยงานและองค์การภาครัฐในระดับท้องถิ่น ระดับชาติ และระดับนานาชาติ วิธีการศึกษาเฉพาะกรณีเป็นทางออกที่เหมาะสมสำหรับการฝึกอบรมผู้นำภาครัฐ (UC Berkeley Library, 2024)

แหล่งทรัพยากรกรณีศึกษาด้านนโยบายสาธารณะที่สำคัญอื่นๆ ได้แก่ Columbia SIPA Case Collection ซึ่งเป็นกรณีศึกษาวิดีโอจากทั่วโลกให้ใช้ฟรีสำหรับการศึกษา Syracuse Maxwell School ที่เป็นฐานข้อมูลกรณีศึกษาความขัดแย้งและความร่วมมือ UNDP Case Study Publications ที่เป็นกรณีศึกษาการพัฒนาจากองค์การสหประชาชาติ และ National Academy of Public Administration ที่มีกรณีศึกษา Agile Government

10.4 ประเทศไทย: การพัฒนาภาครัฐ

ประเทศไทยดำเนินนโยบาย Thailand 4.0 เพื่อยกระดับเศรษฐกิจสู่ยุคดิจิทัล โดยมีการพัฒนาภาครัฐผ่าน e-Government 4.0 และ Government 4.0 ซึ่งเน้นการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานของภาครัฐให้มีประสิทธิภาพและตอบสนองความต้องการของประชาชนมากขึ้น (Sagarik et al., 2018) โดยมีหน่วยงานหลักในการพัฒนา ได้แก่ สำนักงาน ก.พ. ในด้านพัฒนาสมรรถนะข้าราชการ หลักสูตรนักบริหารระดับสูง (นบส.) ทุนรัฐบาลศึกษา ต่อต่างประเทศ และการพัฒนาทักษะดิจิทัลบุคลากรภาครัฐ PMQA 4.0 ในด้านพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่องค์กรสมรรถนะสูง (HPO) NIDA ในด้านผลิตผู้บริหารภาครัฐและเอกชนระดับสูง และ Government Innovation Lab ที่ริเริ่มโดย ก.พ.ร. ร่วมกับ UNDP ใช้แนวคิด Citizen-Centric Approach กับ 7 โครงการนำร่องบริการภาครัฐ

11. กระบวนการแก้ปัญหาผ่านการสัมมนา

การสัมมนาเชิงปัญหา (Problem-Based Seminar) เป็นกระบวนการที่ช่วยให้ผู้เข้าร่วมสามารถวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาทางการบริหารอย่างเป็นระบบ โดยใช้ความรู้และประสบการณ์ร่วมกัน กระบวนการแก้ปัญหาประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่

- (1) ระบุปัญหา (Problem Identification)
- (2) วิเคราะห์สาเหตุ (Root Cause Analysis)
- (3) เสนอทางเลือก (Alternative Solutions)
- (4) ประเมินทางเลือก (Evaluation) และ
- (5) ตัดสินใจ (Decision Making)

11.1 เทคนิคการวิเคราะห์ปัญหา

เทคนิคการวิเคราะห์ปัญหาที่นิยมใช้ในการสัมมนา ได้แก่ การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) ซึ่งพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กรหรือนโยบาย แผนภูมิก้างปลา (Fishbone Diagram) หรือ Ishikawa Diagram ที่ช่วยค้นหาสาเหตุรากของปัญหาในหลายมิติ เช่น บุคลากร กระบวนการ เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Analysis) ที่ช่วยระบุและจัดลำดับความสำคัญของผู้ที่เกี่ยวข้องกับปัญหา และการวิเคราะห์ต้นทุน-ผลประโยชน์ (Cost-Benefit Analysis) ที่ช่วยเปรียบเทียบทางเลือกอย่างเป็นระบบ

11.2 เทคนิคการระดมความคิด

เทคนิคการระดมความคิดที่ใช้ในการสัมมนา ได้แก่ Brain Storming ซึ่งเป็นการระดมความคิดอย่างอิสระโดยไม่ตัดสินความคิดของผู้อื่น Mind Mapping เป็นการจัดระเบียบความคิดในรูปแบบแผนผังที่เชื่อมโยงกัน Six Thinking Hats ของ Edward de Bono เป็นเทคนิคที่ให้ผู้เข้าร่วมมองปัญหาจาก 6 มุมมองที่แตกต่างกัน ได้แก่ ข้อเท็จจริง (สีขาว) อารมณ์ (สีแดง) ข้อเสีย (สีดำ) ข้อดี (สีเหลือง) ความคิดสร้างสรรค์ (สีเขียว) และการจัดการกระบวนการ (สีฟ้า) และ Delphi Technique เป็นการรวบรวมความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญหลายรอบเพื่อหาฉันทามติ

12. การประยุกต์ใช้ตัวแบบการจัดการสมัยใหม่

การนำตัวแบบการจัดการสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้กับการสัมมนาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาและการเรียนรู้ร่วมกัน โดยมีตัวแบบที่น่าสนใจ 3 แนวทาง ได้แก่

(1) การบริหารคุณค่าสาธารณะ (Public Value Management) เน้นการสร้างคุณค่าสาธารณะผ่านการมีส่วนร่วมและการตอบสนองความต้องการของประชาชน

(2) การบริหารเครือข่าย (Network Governance) การบริหารผ่านเครือข่ายความร่วมมือระหว่างภาครัฐ เอกชน และประชาสังคม และ

(3) การบริหารแบบคล่องตัว (Agile Government) ปรับตัวรวดเร็ว ยืดหยุ่น ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างทันทั่วทั้งที่

Bryson และคณะ (2014) เสนอแนวคิดการธรรมาภิบาลเชิงคุณค่าสาธารณะ (Public Value Governance) ที่ก้าวข้ามการบริหารรัฐกิจแบบดั้งเดิม (Traditional Public Administration) และการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) โดยเน้นการสร้างคุณค่าสาธารณะผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมและการตอบสนอง ซึ่งเป็นแนวคิดที่สอดคล้องกับการสัมมนาเชิงปัญหาที่มุ่งแก้ไขประเด็นทางการบริหารอย่างเป็นระบบ ตัวแบบนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการสัมมนาที่มุ่งหาแนวทางแก้ปัญหาสาธารณะ เพราะเน้นว่าคุณค่าสาธารณะไม่ได้ถูกกำหนดโดยภาครัฐเพียงฝ่ายเดียว แต่เกิดจากกระบวนการเจรจาต่อรองและร่วมสร้างระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายฝ่าย

13. ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการสัมมนา

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการสัมมนา (Cliftons, 2024; EasyWebinar, 2025) ประกอบด้วย

- (1) การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน (Clear Objectives) โดยระบุเป้าหมายการเรียนรู้และผลลัพธ์ที่คาดหวังอย่างเป็นรูปธรรม
- (2) การเลือกรูปแบบที่เหมาะสม (Appropriate Format) พิจารณาจำนวนผู้เข้าร่วม เนื้อหา และทรัพยากรที่มี
- (3) วิทยากรผู้เชี่ยวชาญ (Expert Facilitators) ที่มีความรู้และทักษะในการนำการอภิปราย
- (4) การมีส่วนร่วมอย่างแข็งขัน (Active Participation) โดยสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น
- (5) เนื้อหาที่เกี่ยวข้อง (Relevant Content) เชื่อมโยงกับความต้องการและประสบการณ์ของผู้เข้าร่วม และ
- (6) การติดตามและประเมินผล (Follow-up & Evaluation) ติดตามการนำไปใช้และวัดผลการเรียนรู้

13.1 แนวปฏิบัติที่ดีและสิ่งที่ควรหลีกเลี่ยง

สิ่งที่ควรทำในการจัดสัมมนา ได้แก่ กำหนดวัตถุประสงค์และกลุ่มเป้าหมายชัดเจน เลือกวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญ เตรียมเอกสารและสื่อประกอบล่วงหน้า สร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วม และติดตามผลและให้ข้อมูลป้อนกลับ ในขณะที่สิ่งที่ควรหลีกเลี่ยง ได้แก่ การบรรยายทางเดียวมากเกินไป เนื้อหาไม่ตรงกับความต้องการผู้เข้าร่วม การจัดการเวลาไม่ดี ขาดการเตรียมความพร้อมของผู้เข้าร่วม และไม่มีการติดตามผลหลังสัมมนา (EasyWebinar, 2025)

13.2 การประเมินผลการสัมมนา: ตัวแบบ Kirkpatrick

การประเมินผลการสัมมนาอย่างเป็นระบบสามารถใช้ตัวแบบการประเมินของ Kirkpatrick (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016) ซึ่งแบ่งการประเมินออกเป็น 4 ระดับ ดังนี้

ระดับที่ 1 ปฏิกริยา (Reaction) เป็นการวัดความพึงพอใจของผู้เข้าร่วม ว่าเนื้อหาตรงกับความต้องการหรือไม่ วิทยากรมีความสามารถเพียงใด และสถานที่มีความเหมาะสมหรือไม่ โดยนิยมใช้แบบสอบถามความพึงพอใจหลังการสัมมนา

ระดับที่ 2 การเรียนรู้ (Learning) เป็นการวัดว่าผู้เข้าร่วมได้เรียนรู้ความรู้ ทักษะ หรือทัศนคติใหม่ มากน้อยเพียงใด อาจใช้แบบทดสอบก่อนและหลังการสัมมนา (Pre-test/Post-test) หรือการสังเกตพฤติกรรมระหว่างการอภิปราย

ระดับที่ 3 พฤติกรรม (Behavior) เป็นการวัดว่าผู้เข้าร่วมนำความรู้ไปใช้ในการทำงานจริงหรือไม่ ซึ่งต้องติดตามผลหลังการสัมมนาระยะหนึ่ง เช่น 1-3 เดือน และระดับที่ 4 ผลลัพธ์ (Results) เป็นการวัดผลกระทบต่อองค์กรโดยรวม เช่น ประสิทธิภาพการทำงานที่ดีขึ้น คุณภาพการบริการที่เพิ่มขึ้น หรือปัญหาที่ลดลง ซึ่งเป็นระดับที่วัดได้ยากที่สุดแต่มีความสำคัญมากที่สุด

13.3 ความท้าทายและแนวทางแก้ไข

ตารางที่ 6 ความท้าทายและแนวทางแก้ไขในการจัดสัมมนา

ความท้าทาย	ภาษาอังกฤษ	แนวทางแก้ไข
การมีส่วนร่วมต่ำ	Low Participation	ใช้เทคนิคโต้ตอบ กิจกรรมกลุ่มย่อย การตั้งคำถามปลายเปิด
ความไม่เกี่ยวข้องของเนื้อหา	Content Relevance	สำรวจความต้องการก่อน ปรับเนื้อหาตามบริบทผู้เข้าร่วม
ข้อจำกัดด้านเวลา	Time Constraints	จัดลำดับความสำคัญ ใช้รูปแบบ Micro-learning
ความแตกต่างของผู้เข้าร่วม	Diverse Participants	ใช้หลายรูปแบบการนำเสนอ จัดกลุ่มตามระดับ
การนำไปใช้จริง	Application to Practice	ใช้กรณีศึกษาจริง การฝึกปฏิบัติ การติดตามผล

14. การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลในการจัดสัมมนา

การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digital Transformation) ส่งผลกระทบอย่างมากต่อรูปแบบการจัดสัมมนาในยุคปัจจุบัน โดยเฉพาะหลังสถานการณ์ COVID-19 ที่เร่งการปรับตัวสู่รูปแบบเสมือนจริง เทคโนโลยีสนับสนุนการสัมมนา ได้แก่ แพลตฟอร์มประชุมออนไลน์ (Video Conferencing) เช่น Zoom และ Microsoft Teams ระบบจัดการเรียนรู้ (LMS) เครื่องมือโต้ตอบแบบเรียลไทม์ (Interactive Tools) เช่น Mentimeter และ Kahoot แพลตฟอร์มการทำงานร่วมกัน (Collaboration Platforms) เช่น Miro และ Mural และเครื่องมือปัญญาประดิษฐ์ (AI-powered Tools)

รูปแบบการสัมมนาแบบผสมผสานที่ได้รับความนิยมมากขึ้น ได้แก่ Hybrid Seminar ที่ผสมผสานการพบหน้ากับออนไลน์ Blended Learning ที่ผสมผสานหลายรูปแบบการเรียนรู้ Flipped Classroom ที่ให้ผู้เรียนศึกษาเนื้อหาล่วงหน้าและอภิปรายในชั้นเรียน และ Asynchronous + Synchronous Learning ที่ผสมผสานการรับชมย้อนหลังกับการเรียนรู้แบบสด (Dow, 2021)

บทเรียนสำคัญจากการฝึกรวมยุค COVID-19 คือ การฝึกรวมระยะไกลขณะทำงานจากบ้านเป็นประโยชน์อย่างมากในการรักษาความเชื่อมโยงของบุคลากร การเรียนรู้ทางไกลทำให้ทุกคนสามารถเข้าถึงการพัฒนาตนเองได้ แต่ต้องไม่ลืมความสำคัญของการอยู่ใกล้ชิดกัน (Proximity) และประโยชน์ทางอ้อมจากการเรียนรู้ในพื้นที่ทางกายภาพเดียวกัน ดังนั้น แนวทางผสมผสานจึงเป็นทางออกที่ดีที่สุดสำหรับการสัมมนาในอนาคต (Dow, 2021)

15. แนวโน้มการสัมมนาในอนาคต

การสัมมนาในอนาคตจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตามพัฒนาการทางเทคโนโลยีและความต้องการของผู้เรียนรู้ยุคใหม่ แนวโน้มสำคัญ ได้แก่ (1) ปัญญาประดิษฐ์ (AI-Powered Seminars) การใช้ AI ช่วยวิเคราะห์ความต้องการ ปรับเนื้อหาแบบส่วนตัว และประเมินผลการเรียนรู้แบบอัตโนมัติ (2) ความเป็นจริงเสมือน (VR/AR Seminars) การจำลองสถานการณ์และประสบการณ์เสมือนจริงสำหรับการฝึกปฏิบัติ เช่น การจำลองการเจรจาขาย หรือการบริหารวิกฤต และ (3) การเรียนรู้เฉพาะบุคคล (Personalized Learning) ปรับเนื้อหาและรูปแบบตามความต้องการและรูปแบบการเรียนรู้ของแต่ละคน (GetContrast, 2025)

สิ่งสำคัญคือ ในอดีต การสัมมนาจำกัดเฉพาะสถาบันวิชาการ แต่ปัจจุบันได้ก้าวข้ามขอบเขตเหล่านั้น กลายเป็นรากฐานของการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) ขับเคลื่อนความก้าวหน้าในอาชีพและการเติบโตส่วนบุคคล การสัมมนาไม่ได้เป็นเพียงงาน แต่เป็นประสบการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เสริมพลังให้ผู้เข้าร่วมและผู้จัดงาน (GetContrast, 2025; Cliftons, 2024)

16. บทบาทของการสัมมนาในการศึกษารัฐประศาสนศาสตร์

การสัมมนามีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนานักศึกษาด้านรัฐประศาสนศาสตร์ให้มีความพร้อมสำหรับการปฏิบัติงานจริง การสัมมนาช่วยให้นักศึกษาสามารถเชื่อมโยงทฤษฎีกับการปฏิบัติ วิเคราะห์ปัญหาเชิงนโยบายอย่างมีวิจารณญาณ และพัฒนาทักษะการนำเสนอและการโน้มน้าวใจ ซึ่งเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารภาครัฐ

Denhardt และคณะ (2019) ชี้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรภาครัฐและภาคไม่แสวงหากำไรต้องอาศัยทักษะการทำงานร่วมกัน การสื่อสาร และการตัดสินใจเชิงจริยธรรม ซึ่งทักษะเหล่านี้สามารถพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพผ่านกระบวนการสัมมนาที่ออกแบบมาอย่างดี นอกจากนี้ การสัมมนายังเป็นเวทีสำหรับการนำเสนอผลงานวิจัย การรับฟังข้อคิดเห็น และการปรับปรุงงานวิจัยก่อนเผยแพร่

Creswell และ Creswell (2018) เน้นว่าการเรียนรู้ระเบียบวิธีวิจัยจะมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นเมื่อนักศึกษาได้อภิปรายและวิพากษ์งานวิจัยร่วมกัน การสัมมนาวิจัย (Research Seminar) จึงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้นักศึกษาพัฒนาทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking) การประเมินหลักฐาน (Evidence Evaluation) และการสร้างข้อโต้แย้งทางวิชาการ (Academic Argumentation) ซึ่งเป็นรากฐานของการวิจัยที่มีคุณภาพ

17. สรุป

การสัมมนาเป็นรูปแบบการเรียนรู้เชิงโต้ตอบที่ส่งเสริมการคิดวิเคราะห์และการมีส่วนร่วม มีรากฐานทางทฤษฎีจากแนวคิดของ Vygotsky, Piaget, Dewey และ Freire มีหลายประเภท ได้แก่ วิชาการ วิชาชีพ ชุมชน และออนไลน์ แต่ละรูปแบบเหมาะกับวัตถุประสงค์ต่างกัน วิธีการโสกราตีสเน้นการตั้งคำถามปลายเปิดและการเรียนรู้ร่วมกันตามทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม การประยุกต์ใช้ต้องปรับรูปแบบตามบริบท วัตถุประสงค์ และวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน

กรณีศึกษาจากต่างประเทศ ทั้งสิงคโปร์ สหราชอาณาจักร และสหรัฐอเมริกา แสดงให้เห็นแนวปฏิบัติที่ดีในการพัฒนาบุคลากรภาครัฐผ่านการสัมมนาและการฝึกอบรม ในขณะที่ประเทศไทยกำลังพัฒนาผ่านนโยบาย Thailand 4.0, PMQA 4.0 และ Government Innovation Lab กระบวนการแก้ปัญหาผ่านการสัมมนาใช้เทคนิคการวิเคราะห์ที่หลากหลาย ตั้งแต่ SWOT ไปจนถึง Delphi Technique และการประยุกต์ใช้ตัวแบบการจัดการสมัยใหม่ โดยเฉพาะ Public Value Governance ช่วยยกระดับคุณค่าของการสัมมนา

การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล AI และการเรียนรู้แบบผสมผสานจะเป็นกระแสหลักในอนาคต การสัมมนาที่มีประสิทธิภาพต้องผสมผสานทฤษฎีกับการปฏิบัติ สร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วม และติดตามผลการนำความรู้ไปใช้ในบริบทจริง เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่ยั่งยืนและสร้างคุณค่าสาธารณะอย่างแท้จริง

บรรณานุกรม

- Adler, M. J. (1982). *The Paideia proposal: An educational manifesto*. Macmillan.
- Association for Talent Development. (2024). *State of the industry report: Workplace learning trends*. ATD Press.
- Billings, L., & Roberts, T. (2003). The Paideia seminar: Active thinking through dialogue. National Paideia Center.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2014). Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the new public management. *Public Administration Review*, 74(4), 445–456.
- Cantú-González, V. (2025). Planning, execution, and evaluation of effective educational strategies. In *Latin American perspectives on innovation in higher education*. Palgrave Macmillan.
- Centre for Public Impact. (2024). *The PS21 Office in Singapore*. <https://centreforpublicimpact.org/public-impact-fundamentals/the-ps21-office-in-singapore/>
- Chapman, C., Getha-Taylor, H., Holmes, M. H., Jacobson, W. S., Morse, R. S., & Sowa, J. E. (2016). How public service leadership is studied: An examination of a quarter century of scholarship. *Public Administration*, 94(1), 111–128.
- Cliftons. (2024). *What is a seminar? Definition, types, & benefits*. <https://cliftons.com/what-is-a-seminar/>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Sage.
- Denhardt, R. B., Denhardt, J. V., & Aristigueta, M. (2016). *Managing human behavior in public and nonprofit organizations* (4th ed.). Sage.
- Dewey, J. (1938). *Experience and education*. Kappa Delta Pi.
- Dow, P. (2021). *Reimagining training in a covid world*. Civil Service Blog UK. <https://civilservice.blog.gov.uk/>
- Fourwaves. (2024). *The 6 types of academic events*. <https://fourwaves.com/blog/academic-conferences-types/>
- Freire, P. (1970). *Pedagogy of the oppressed*. Continuum.
- GetContrast. (2025). *What is a seminar? Everything you need to know*. <https://www.getcontrast.io/learn/what-is-a-seminar>

- GovCX Journal. (2025). Case study: Singapore “Moments of Life” service design.
<https://journal.govcx.org/case-study-singapore-moments-of-life-service-design/>
- Israel, E. (2002). Examining multiple perspectives in literature. In J. Holden & J. S. Schmit (Eds.), *Inquiry and the literary text*. NCTE.
- Kirkpatrick, J. D., & Kirkpatrick, W. K. (2016). *Kirkpatrick’s four levels of training evaluation*. ATD Press.
- Livestorm. (2025). *What is a seminar & how to run a successful seminar event*.
<https://livestorm.co/blog/what-is-a-seminar>
- Office of the Civil Service Commission. (2024). *Civil service development strategy*. OCSC.
- Pollitt, C. (2013). *Context in public policy and management*. Edward Elgar Publishing.
- ReadWriteThink. (2025). *Socratic seminars*. <https://www.readwritethink.org/professional-development/strategy-guides/socratic-seminars>
- Sagarik, D., Chansukree, P., Cho, W., & Berman, E. (2018). E-government 4.0 in Thailand: The role of central agencies. *Information Polity*, 23(3), 343–353.
- Schröter, E., & Röber, M. (2022). Understanding the case method: Teaching public administration case by case. *Teaching Public Administration*, 40(2), 258-275.
- UC Berkeley Library. (2024). *Public policy cases – Case studies*.
<https://guides.lib.berkeley.edu/c.php?g=122981&p=10428984>
- UK Parliament. (2015). Evidence on civil service skills – CSS0026.
<https://committees.parliament.uk/writtenevidence/53853/html/>
- Vygotsky, L. S. (1978). *Mind in society: The development of higher psychological processes*. Harvard University Press.