



ফরেন সার্ভিস একাডেমিতে
মৌলিক কুটনৈতিক প্রশিক্ষণ গ্রহণরত প্রশিক্ষনার্থীদের
মূল্যায়ন প্রক্রিয়ায় পরিবর্তন

Reform Initiative Ownership (RIO)
A Co-creation of 118th Senior Staff Course



Bangladesh Public Administration Training Centre
Managing Knowledge for Improved Performance

সবিনয় নিবেদন

ছাত্র-জনতার গণ অভ্যুত্থানের মাধ্যমে অর্জিত নতুন বাংলাদেশে সংস্কার কার্যক্রমের অংশ হিসেবে ফরেন সার্ভিস একাডেমিতে লেগেছে পরিবর্তনের ছোঁয়া। সকলের জন্য উন্নত সেবা নিশ্চিত কল্পে ফরেন সার্ভিস একাডেমি প্রয়োজনীয় সংস্কার কাজে মনোনিবেশ করেছে।

সকল পর্যায়ের অংশীজনদের সাথে মিথষ্ক্রিয়া ও মতবিনিময় করে প্রাপ্ত বহুমাত্রিক সংস্কার প্রস্তাবের উপর ভিত্তি করে ১১৮তম সিনিয়র স্টাফ কোর্সের অন্যতম Artifact হিসেবে নিজ দপ্তরের সংস্কার উদ্যোগকে এক জায়গায় কোডিফিকেশন করা হয়েছে (মডিউল ৬)। এছাড়াও পাইলটিং হিসেবে আগামী তিন মাসে বাস্তবায়নযোগ্য একটি উদ্যোগের কর্ম-পরিকল্পনা ডিজাইন করা হয়েছে (মডিউল ৭)।

এ কর্মপ্রয়াস ১১৮তম সিনিয়র স্টাফ কোর্সের Knowledge - Skills - Attitude (KSA) থিমের অধীনে গৃহীত নানামুখী উদ্ভাবনী প্রশিক্ষণ কার্যক্রমের মাধ্যমে অর্জিত একটি ফসল (output)। সময়াবদ্ধ সংস্কারের এই পরিকল্পনা বাস্তবায়নে সংশ্লিষ্ট সকলের সহযোগিতা কামনা করছি।

বিনীত

ইকবাল আহমেদ

মহাপরিচালক, ফরেন সার্ভিস একাডেমি, ঢাকা
প্রশিক্ষণার্থী, ১১৮ তম সিনিয়র স্টাফ কোর্স, বিপিএটিসি

পার্ট ১ :

সংস্কারের কৌশলগত লক্ষ্যসমূহ

প্রেক্ষাপট

বর্তমান অভ্যন্তরীণ চিত্র

বর্তমান বাহ্যিক চিত্র

পার্ট ২ :

সংস্কার উদ্যোগসমূহ

প্র্যাক্টিস রিফর্ম

প্রসেস রিফর্ম

স্ট্রাকচারাল রিফর্ম

পলিসি রিফর্ম

পার্ট ৩ :

একটি সংস্কার উদ্যোগ বাস্তবায়নের কর্মপরিকল্পনা

কোথায়, কখন, কীভাবে বাস্তবায়িত হবে

উদ্যোগটি টেকসইকরণের কৌশল

Background:

Considering the specialized nature of job (i.e. diplomacy) through which foreign policy objectives of Bangladesh would be pursued, the BCS (FA) cadre was created, and the need for training the young diplomats was immediately felt. With this view in mind, Foreign Service Training Institute (FATI) was established in 1981 in Dhaka. It was later merged with the BCS Administration Academy in 1987. In 1996, the Foreign Service Academy came into being and it started its operation in its present premises in the historic building of State Guest House- Sugandha in 22 Baily Road. So far, the Academy has trained more than 550 young diplomats through its flagship course “Specialized Diplomatic Training Course” (SDTC) and since 2023 a dual degree (Masters+ SDTC) is offered to the fresh intakes of BCS (FA) cadre as well as some diplomats from African countries. The 3rd batch is now undergoing the 31st SDTC and 3rd PMIRD course that will end in early-December 2025. It has 25 domestic participants and 5 participants from Nigeria, The Gambia and Kenya.

Other trainings offered by the FSA are:

- Mid-career training for Directors of MoFA
- Customized training for officers of other cadres posted abroad in Economic/Commercial/ Labour Welfare/ Passport/ Press wings of Missions
- Customized training for other officials from different Ministries (e.g. Ministry of Law) or other government entities (e.g. Joint Rivers Commission)
- Special training program for diplomats of SAARC/D8 member countries

SWOT Analysis:

Strengths:

- Good physical infrastructure with modern facilities
- 2) Fully residential training
- 3) Quality of inputs (probationers) is good
- 4) Has good liaison with International Relations department, DU and other public/private institutions
- 5) Has international participants (hence the trainees are treated as 'pupils' not 'students')

Opportunities:

- As probationers are tech savvy, they may process things more efficiently
- 2) As probationers are mostly fresh graduates, they are in a more receptive mood on issues such as integrity/-ethics/morality
- 3) Availability of quality resource persons (genuinely willing to contribute)
- 4) Has the potential to be a model academy (in the region) for training of diplomats
- 5) May offer training to other groups such as journalists, development personnel

Weaknesses:

- Lack of adequate dedicated permanent staff
- 2) Lack of institutional memory in administrative matters
- 3) Training module is compromised (as it is now a Master's course of IR dept-PMIRD)
- 4) Lack of global outlook on different issues (lack of emphasis on art/culture etc)
- 5) Cannot be tough to non-performers (who consistently perform below par)

Threats:

- MOFA at times sends probationers for training in the middle of training
- 2) The exam system of IR dept is of very descriptive in nature (that puts international participants into huge difficulty)
- 3) Probationers are mostly Gen-Z and there are challenges on disciplinary areas
- 4) Unscrupulous use of social media (which is very alluring, but it may destroy officer's career)
- 5) The good state of physical facilities of FSA attracts unwarranted attention (and hence the sanctity of the premises is compromised)

① Practice/Process Reform

1.1 Change in the assessment system of the training of the probationary officers

Background:

Existing assessment system puts almost entire weight on written exams.

Objective:

Training methodology should be changed (following the training needs assessment) to test different skills such as negotiation, public speaking, media handling (rather than assessing bookish knowledge and theories of IR).

Results:

Officers will have the right kind of attitude, and would be equipped to handle challenges of modern diplomacy.

Piloting Activities:

The current batch undergoing the 31st SDTC and 3rd PMIRD course will be exposed to the same module but with redesigned methodology to assess their overall skillset .

With the help of whom:

Ministry of Foreign Affairs.

Key Performance Indicators:

Officers will have the proper attitude, and will be confident to (a) engage in negotiations with proper preparations, (b) speak with conviction before a large audience on any contemporary/relevant issue, (c) handle media at home and abroad.

Who will do it: Foreign Service Academy

Timeline: September – November 2025 (last part of the ongoing SDTC training)

1.2 Training of the 'service counter' personnel ('boundary spanning' personnel)

Background:

There is hardly any set training for the service staff who are the primary (and in most cases, final) contact point for most of the service seekers in Missions abroad.

Objective:

Training methodology should be designed to make the service staff really service oriented, able to empathize with the issues of the service seekers.

Results:

Service delivery will be proper and image of Mission will be enhanced.

Piloting Activities:

R&T Section of the Ministry of Foreign Affairs and FSA would design a training booklet and start short courses for AO/PO level service staff who will soon be sent for consular service in Missions abroad.

With the help of whom:

Ministry of Foreign Affairs.

Key Performance Indicators:

(a) Service Staff will have the right kind of attitude to approach a service seeker (b) Service Staff will be able to empathize with the service seeker, (c) There will be fewer complaints against Missions on 'mis-behavior'.

Who will do it: Foreign Service Academy

Timeline: September/October 2025
(5-day training sessions)

② Structural Reform

2.1 Recruitment of permanent staff for the Academy to help keep institutional memory

Background:

There is hardly any institutional memory as there are very few permanent staff (like AO/PO) and the institution has a perennial problem of poor record keeping. The 'daily basis' staff has neither the capacity nor any incentive to do that.

Objective:

A few staff should be recruited who will remain as permanent staff of the Academy (not to be posted abroad) with the provision of having a few promotions within the Academy during their service life.

Results:

Institutional memory will gradually grow that will help improve management of the successive iterations of the flagship specialized training, and other trainings.

Piloting Activities:

Take initiative immediately to recruit a few office staff as per the already approved Organogram of the Academy.

With the help of whom:

Public Service Commission, Foreign Service Academy.

Key Performance Indicators:

(a) FSA will have fresh office staff to carry out the day-to-day activities who will gradually contribute to having institutional memory, (b) Officers posted in the Academy will have enough time to give attention to the training of the officers so that they pass out with the right kind of attitude and skillset.

Who will do it: R&T Section of the Ministry of Foreign Affairs

Timeline: September 2025 to February 2026 (6 months)

2.2 Modernization of the Academy library (including making room for e-library)

Background:

The Academy library is of archaic nature with inadequate number of books (that too jotted together, without categorization); and hence officers of new generation are not inclined to using it.

Objective:

To remain updated with the rapidly changing world, new generation diplomats must inculcate the habit of reading (be it through hard or soft copies of books).

Results:

Reading makes a diplomat well informed to analyze complex global issues, and prepare for engagement and negotiations with diplomats of other countries.

Piloting Activities:

Take initiative to modernize the library and gradually convert it to an e-library system for use of probationary officers (and other officers of MoFA).

With the help of whom:

Administration Wing of the Ministry of Foreign Affairs.

Key Performance Indicators:

(a) FSA library will have more visitors (both internal and external), (b) Officers posted abroad will also enter the e-library to keep up with the good habit of reading.

Who will do it: Foreign Service Academy

Timeline: September 2025 to February 2026 (6 months)

③ Policy Reform

3.1 Incentivize the training performance of the probationary officers

Background:

There is hardly any incentive for the trainee officers to perform well at the specialized training at FSA.

Objective:

Since 'passing out' is sort of guaranteed, and the result achieved at the Academy are hardly taken into account during placement at the Ministry, there is lack of enthusiasm, which dilutes the training purposes.

Results:

With a pre-declared carrot and stick policy, the Academy may enforce the mechanism of engraving competitive attitude and positive outlook among the trainees.

Piloting Activities:

Ministry may issue a circular (before the beginning of the training) conveying its policy.

With the help of whom:

Foreign Service Academy.

Key Performance Indicators:

(a) Officers will show acumen during negotiations, (b) Officers will not have the fear of making extempore speeches on any issue, (c) Officers will be able to write quality press releases, and will be confident in handling media properly, (d) Officers will be able to contribute in inter-ministerial mechanisms.

Who will do it: Ministry of Foreign Affairs

Timeline: September to November 2025 and beyond

3.2 Incentivize the officers who serve at the Foreign Service Academy

Background:

It is very difficult to find out officers of BCS (FA) cadre who are willing to work in the Academy to train the future diplomats.

Objective:

If the Ministry of Foreign Affairs can adopt a policy of ensuring a good posting for the officers who are (and will be) serving the Academy for a minimum time (e.g. one year), there will be many officers willing to contribute to training the new entrants.

Results:

Academy will have value-added services from good officers who will own the institution as well as the training (and will take pride in training their juniors properly). Enthusiasm will percolate from the officers posted at FSA to the trainees.

Piloting Activities:

Ministry may issue a circular conveying its policy to attract the right kind of officers to work in the Academy.

With the help of whom:

Foreign Service Academy.

Key Performance Indicators:

(a) The officers posted at the Academy will give more personalized attention to each trainee officer and it will help in the proper grooming of new diplomats, (b) The officers posted at FSA will work towards 'kaizen' (continuous improvement) as they will know that their performance will have positive co-relation with their own career growth (e.g. good postings abroad).

Who will do it: Ministry of Foreign Affairs

Timeline: September 2025 to August 2026 (12 months) and beyond

3.3 Shorten the tenure of the specialized training at the Academy (and focus on the development of basic diplomatic skillset, in place of an academic Master's degree)

Background:

Since 2023, the FSA training module has been compromised as it has been converted into a Master's programme (offered by IR department of Dhaka University).

Objective:

The goal of the Academy was to equip the probationary officers with the basic diplomatic skills (in a 6-month long training), which has been compromised as they now remain bogged down with learning the theories of International Relations, rather than learning diplomacy (for about 11 months).

Results:

Training allows an officer to learn hard skills and mix those with the soft skills they already possess (through their earlier education and way of upbringing).

Piloting Activities:

FSA may engage with the department of International Relations to re-design the course in such a way that the basic compulsory diplomatic training will be finished within 6 months, and then a few more optional courses will allow interested officers to get a Master's degree in the next 4-6 months.

With the help of whom:

Foreign Service Academy.

Key Performance Indicators:

A shorter training period will (a) keep the probationary officers more focused, and avoid developing 'training fatigue', (b) attract more international participants, (c) allow the Ministry have trained officers ready for service much early, (d) save a lot of money (which may be used for other value-added services).

Who will do it: Foreign Service Academy, International Relations department of DU

Timeline: As required (but as soon as possible)

পাইলট উদ্যোগ: ফরেন সার্ভিস একাডেমিতে মৌলিক কুটনৈতিক প্রশিক্ষণ গ্রহণরত প্রশিক্ষার্থীদের মূল্যায়ন প্রক্রিয়ায় পরিবর্তন।

গভর্নেন্স সমস্যার বর্ণনা :

প্রশিক্ষণ গ্রহণের পরও দেখা যাচ্ছে, শিক্ষানবীশ কর্মকর্তাদের attitude এ কাঙ্ক্ষিত মাত্রায় পরিবর্তন হয়নি। তার মানে assessment ব্যবস্থায় সমস্যা আছে। প্রায় প্রত্যেকে অত্যন্ত ভালো ফলাফল (লিখিত পরীক্ষায়) করলেও, behaviour এ উল্লেখযোগ্য পরিবর্তন হয়নি। অর্থাৎ knowledge এ কোনো সমস্যা বা ঘাটতি না থাকলেও কর্মকর্তার grooming যথাযথ হয়নি যা পরবর্তীতে সেবাগ্রহীতাকে যথাযথ সেবা প্রদান করা অথবা নতুন কোন পন্থা/ innovation করার সম্ভাবনা স্কীণ করে তোলে। সেবা করার মানসিকতা career এর প্রারম্ভিক পর্যায়েই কর্মকর্তার মানসে গভীরভাবে প্রথিত করা প্রয়োজন। এছাড়া, পেশাগত কারণে নেগোসিয়েশন করার সক্ষমতা বাড়ানোর উপর জোর দেয়া প্রয়োজন।

সংস্কার উদ্যোগের বর্ণনা :

পাঠক্রম এবং প্রশিক্ষণ পদ্ধতি এমন হওয়া উচিত যাতে করে প্রশিক্ষণার্থীর মনোযোগের কেন্দ্রে থাকে সেবাগ্রহীতাকে উত্তম সেবা প্রদান। যেকোন সমস্যা সামনে আসলে প্রথমে বিশ্বাস করতে হবে যে তা সমাধানযোগ্য এবং সে বাবদ প্রয়োজনে উদ্ভাবনী পন্থা অবলম্বন করতে হবে। প্রশিক্ষণার্থীর আচার-আচরণ পর্যবেক্ষণের মাধ্যমে অনেক insights পাওয়া যায় এবং তদানুযায়ী সীমিত আকারে হলেও personalized প্রশিক্ষণ প্রদান করা সম্ভব। সবাই ভিন্ন ভিন্ন সামাজিক পরিবেশ থেকে উঠে আসে বিধায় সকলের grooming সমান নয়। কিন্তু একজন introvert প্রশিক্ষণার্থীকে কিছুটা হলেও extrovert করা যেতে পারে তার মধ্যে confidence বৃদ্ধির মাধ্যমে। বেশি বেশি পরিমাণ public speaking, simulation on negotiation, art appreciation ইত্যাদির মাধ্যমে প্রশিক্ষণার্থীর মূল্যায়ন করা যেতে পারে।

৩. সংস্কার উদ্যোগের প্রস্তাবিত পরিসংখ্যান:

(ক) পাইলট সংস্কার উদ্যোগের শিরোনাম:

FSA তে মৌলিক কুটনৈতিক প্রশিক্ষণ গ্রহণরত প্রশিক্ষণার্থীদের মূল্যায়ন প্রক্রিয়ায় পরিবর্তন।

(খ) কোন প্রতিষ্ঠান উদ্যোগটি বাস্তবায়ন করবে?

ফরেন সার্ভিস একাডেমি, ঢাকা।

(গ) কোথায় পাইলটিং হবে? পাইলটিং বিবেচনার যৌক্তিকতা কী?

৩১তম বিশেষায়িত কুটনৈতিক প্রশিক্ষণ কোর্স। কোর্সটি ইতিমধ্যে চলমান বিধায় পাইলটিং এখনই সম্ভব।

(ঘ) পাইলটিং কখন শুরু এবং কখন সমাপ্ত হবে?

সেপ্টেম্বর/ অক্টোবর/ নভেম্বর ২০২৫।

(ঙ) পাইলটিং এর ফলে কতজন ব্যক্তির কী উপকার হবে এবং কী পরিমাণ অর্থের সাশ্রয় হবে?

মূল্যায়ন ব্যবস্থার পরিবর্তনের মাধ্যমে সত্যিকারের সেবাপ্রদানকারী মানসিকতার মেধাবী কর্মকর্তা (সঠিক attitude সহ) বের করে আনা সম্ভব হবে, যে কিনা academically সবচেয়ে ভালো নাও হতে পারে। কোন সমস্যাকে কিভাবে approach করা হয় তা পর্যবেক্ষণ করতে হবে। এর মাধ্যমে প্রশিক্ষণার্থীর ভবিষ্যতে সেবা প্রদানের মানসিকতা ও প্রচেষ্টা বহুলাংশে বোঝা যাবে। উল্লেখ্য, বর্তমানে (ফেব্রুয়ারি-ডিসেম্বর 2025) ২৫ জন বাংলাদেশী শিক্ষানবীশ কূটনীতিক এবং ০৫ জন বিদেশী কূটনীতিক 3rd PMRID and 31st SDTC কোর্সে প্রশিক্ষিত।

পাইলট বাস্তবায়নের সাথে কারা-কারা সম্পৃক্ত হবেন এবং তাদেরকে কীভাবে কাজে লাগানো যাবে?

একাডেমির Official গণ প্রতিদিন প্রশিক্ষণার্থীদের সাথে interaction এর মাধ্যমে তাদেরকে গভীরভাবে পর্যবেক্ষণের সুযোগ পেতে পারে। এছাড়া বিভিন্ন Academic সেশন নিতে আসা প্রশিক্ষকগণও তাঁদের ছাত্রদের পর্যবেক্ষণ করতে পারেন। পররাষ্ট্র মন্ত্রণালয় থেকে আগত প্রশিক্ষকগণও সেশন নেয়ার ফাঁকে পর্যবেক্ষণ করতে পারেন। Negotiation মডিউল এ performance/ ability পর্যবেক্ষণ করতে হবে (moderator কর্তৃক)। আভ্যন্তরীণ/বিদেশ ভ্রমণকালে প্রশিক্ষণার্থীর আচরণ ভবিষ্যতে অনেককিছুর ইঙ্গিত দেয়। প্রশিক্ষণার্থীরা নিজেদের student হিসেবে না দেখে pupil হিসেবে দেখলে প্রশিক্ষণ ভালো হবে। বেশি বেশি ব্যক্তিগত interview/ counseling session নিয়ে ভুল সংশোধনের সুযোগ দিতে হবে। তাঁর পরেও না শোধরালে মন্ত্রণালয়ের বৃহত্তর স্বার্থে যথাযথ শাস্তিমূলক ব্যবস্থা গ্রহণ করতে পারে।

পাইলট সংস্কার বাস্তবায়নে বিভিন্ন ধরনের রিসোর্স কীভাবে কী প্রয়োজনে কাজে লাগানো হবে?

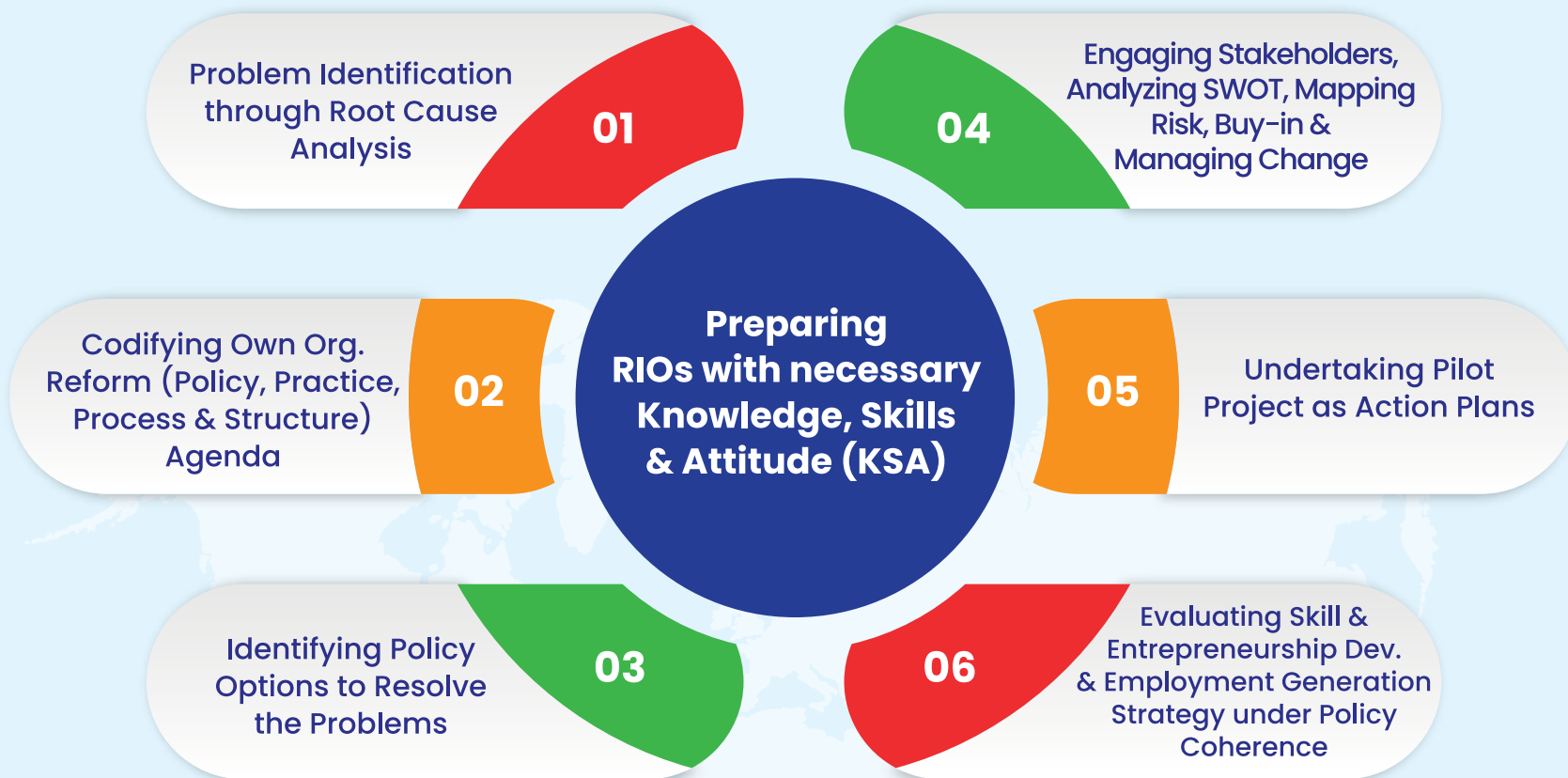
১. শ্রেণীকক্ষে সার্বক্ষণিকভাবে একজন কর্মকর্তাকে উপস্থিত থেকে শিক্ষানবীশ কর্মকর্তাদের পর্যবেক্ষণ করতে হবে।
২. SDTC মডিউলকে চেলে সাজাতে হবে, যেখানে writing capacity assessment এর উপর কম গুরুত্ব দিয়ে public speaking, simulation on negotiation, attitude/ behaviour observation এর উপর অধিক গুরুত্ব দিতে হবে।
৩. Negotiation skill মডিউলের ব্যাপ্তি বাড়াতে হবে।
৪. Private sector থেকে যথাযথ বক্তা নির্বাচন করে তাদের সাথে অধিক interaction এর ব্যবস্থা করতে হবে।
৫. Press Release/ press note বিষয়ে যথাযথ প্রশিক্ষণ দিতে হবে।
৬. মনোবিজ্ঞানী কর্তৃক একাধিক সেশন নিতে হবে।
৭. Global outlook বাড়ানোর জন্য Movie/ Documentary/ TV দেখা বাধ্যতামূলক করতে হবে।
৮. একাডেমির কর্মকর্তাগণ কর্তৃক অধিক হারে প্রশিক্ষণার্থীর পেছনে personalized attention এর ব্যবস্থা করতে হবে।

পাইলট সংস্কার উদ্যোগটি টেকসইকরণ বিষয়ে কী-কী কৌশল গ্রহণ করা হবে?

পাইলট সংস্কার উদ্যোগটি যাতে চলমান থাকে এজন্য পরবর্তী course booklet এ যথাযথ পরিবর্তন আনা হবে এবং তদানুযায়ী প্রশিক্ষক নির্বাচন করা হবে। অধিক হারে প্রশিক্ষণার্থীদের প্রতি যাতে personalized attention দেওয়া যায়, তজ্জন্য মন্ত্রণালয়ের আরও ১/২ জন কর্মকর্তাকে FSA তে পদায়ন করতে হবে। FSA প্রশিক্ষণার্থীদের প্রশিক্ষণের সার্বিক পারফরমেন্সকে যাতে পরবর্তীতে বিদেশে পদায়নের সময় যথাযথ আমলে নেয়া হয় সেজন্য মন্ত্রণালয়ের উপদেষ্টা/ সচিবগণ একটা সিদ্ধান্ত প্রদান করতে পারেন। এতে প্রশিক্ষণকালে কর্মকর্তারা অধিক মনোযোগী হবে এবং তা প্রশিক্ষণ কার্যক্রমকে সমৃদ্ধ করবে।

118th Senior Staff Course

Enabling RIOs to Bring Changes through Leadership



“A civil servant’s signature is not power—it is responsibility”



BPATC



ফরেন সার্ভিস একাডেমি