



คู่มือประกอบการศึกษา

หมวดวิชาที่ ๑

เสนาธิการกิจ

โรงเรียนนายทหารเรือชั้นต้น หลักสูตรพรคนาวิน

กองวิชาเสนาธิการกิจ

ฝ่ายวิชาการ

กรมยุทธศึกษาทหารเรือ

พ.ศ.๒๕๕๓

บันทึกการเปลี่ยนแปลง/แก้ไข

| ลำดับที่ | รายการแก้ไข | วคป.ที่แก้ไข | หน่วย/ผู้แก้ไข | หมายเหตุ |
|----------|-------------|--------------|----------------|----------|
| | | | | |

คำนำ

คู่มือประกอบการศึกษาหมวดวิชาเสนาธิการกิจฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อเป็นแนวทางสำหรับเตรียมการศึกษา ในลักษณะ **Active learning** ของนายทหารนักเรียนหลักสูตรพรคณาวิน โรงเรียนนายทหารเรือชั้นต้น โดยมี เนื้อหาสาระเกี่ยวกับการกำหนดจุดสำคัญ ความมุ่งหมาย คำแนะนำและวิธีการศึกษา รวมทั้งประเด็นคำถามสำคัญ เกี่ยวกับเนื้อหาที่ศึกษา รายการเอกสารที่จำเป็นต้องอ่านและเอกสารอ่านเสริม โดยคู่มือประกอบการศึกษาฯ ฉบับนี้ จัดทำขึ้นโดยยึดถือตามแนวทางของหลักสูตรที่ปรับปรุงใหม่ซึ่งเริ่มใช้ ตั้งแต่ปีการศึกษา ๒๕๕๔ เป็นต้นไป เน้นการ เสริมสร้างองค์ความรู้ ให้ผู้เข้ารับการศึกษาให้มีขีดความสามารถเพียงพอและตรงกับสิ่งที่ต้องไปปฏิบัติงานจริง

กองวิชาเสนาธิการกิจ ฝ่ายวิชาการ กรมยุทธศึกษาทหารเรือ หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คู่มือประกอบ การศึกษา ฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์สำหรับนายทหารนักเรียน ทำให้ทราบแนวทางการศึกษาหัวข้อวิชาต่าง ๆ ล่วงหน้า อันจะทำให้สามารถอ่านเอกสารเตรียมการศึกษาและค้นคว้าข้อมูลเพื่อการสัมมนา ได้อย่างตรงประเด็น อีกทั้งยังช่วย ปูพื้นฐานให้นายทหารนักเรียนก่อนเข้ารับการศึกษาในแต่ละหัวข้อวิชาอีกด้วย และเพื่อให้คู่มือฉบับนี้มีความ สมบูรณ์ยิ่งขึ้น หากท่านตรวจพบข้อบกพร่องหรือมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมประการใดแล้ว ได้โปรดแจ้งกองวิชา เสนาธิการกิจฯ ทราบ เพื่อจะได้ทำการปรับปรุงแก้ไขต่อไป

กองวิชาเสนาธิการกิจ

ฝ่ายวิชาการ กรมยุทธศึกษาทหารเรือ

กันยายน พ.ศ.๒๕๕๓

[

สารบัญ

| | หน้า |
|--|------|
| บันทึกการเปลี่ยนแปลง/แก้ไข | ก |
| คำนำ | ข |
| สารบัญ | ค |
| หมวดวิชาที่ ๑ เสนาธิการกิจ | ๑ |
| รายละเอียดการศึกษาของหมวดวิชา | ๔ |
| ชุดวิชา การเรียบเรียงและการบรรยาย | ๕ |
| หัวข้อวิชา การพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ | ๖ |
| หัวข้อวิชา การคิดอย่างมีเหตุผล | ๑๑ |
| หัวข้อวิชา ระบบงานสารบรรณ | ๑๔ |
| หัวข้อวิชา การอภิปรายและการประชุม | ๑๖ |
| หัวข้อวิชา การเขียนหนังสือราชการ | ๒๒ |
| หัวข้อวิชา การสรุปเรื่อง | ๒๗ |
| หัวข้อวิชา การบรรยายสรุป | ๓๕ |
| หัวข้อวิชา การเขียนบทความทางวิชาการ | ๔๓ |
| หัวข้อวิชา แก้ปัญหารายบุคคล | ๔๖ |
| ชุดวิชา การบริหารงานทางทหาร | ๔๗ |
| หัวข้อวิชา หลักการบริหาร | ๔๘ |
| หัวข้อวิชา ภาวะผู้นำ | ๕๒ |
| หัวข้อวิชา การบริหารโครงการ การบริหารงบประมาณ และการจัดทำตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการพัสดุ | ๕๔ |
| หัวข้อวิชา แก้ปัญหารายบุคคล | ๕๖ |
| ชุดวิชา การจัดและหน้าที่ฝ่ายเสนาธิการ | ๕๗ |
| หัวข้อวิชา การจัดและหน้าที่ฝ่ายอำนวยการของ ทร. | ๕๘ |
| หัวข้อวิชา ระบบงานและการวางแผนงานฝ่ายต่าง ๆ ของ ทร. (กพ. ขว. ยก. กบ.สส. กพร.) | ๖๐ |
| หัวข้อวิชา แก้ปัญหารายบุคคล | ๖๕ |

คู่มือประกอบการศึกษา

หมวดวิชาที่ ๑ เสนาธิการกิจ

๑. ความสำคัญ

งานด้านเสนาธิการกิจเป็นงานที่ต้องให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนผู้บังคับบัญชาในการตัดสินใจ รวมถึงกำกับดูแลงานที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายหรือสั่งการให้เป็นไปโดยเรียบร้อย ในการเป็นนายทหารฝ่ายอำนวยการที่ดีนั้น จำเป็นต้องมีความรอบรู้ในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่ รวมถึงต้องมีทักษะในการคิด พูด เขียน วางแผน อันจะเป็นหนทางสื่อความคิดของตนให้กับผู้บังคับบัญชาและถ่ายทอดความคิดของผู้บังคับบัญชาไปถึงผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว สมบูรณ์ ทันเวลา หมวดวิชาเสนาธิการกิจนี้จึงกำหนดให้ศึกษาเพื่อให้มีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับเรื่องงานของฝ่ายอำนวยการอันจะเป็นประโยชน์ทั้งในด้านการปฏิบัติงาน การศึกษา และการแก้ปัญหาในหมวดวิชาอื่น

๒. ความมุ่งหมาย

การศึกษาในหมวดวิชานี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้นายทหารนักเรียน มีความรู้พื้นฐานในเรื่องงานฝ่ายอำนวยการ การคิดอย่างมีเหตุผล การบริหารงานทางทหาร การเรียบเรียงเอกสารที่จำเป็น ตลอดจนการพูดและการบรรยายสรุปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะ คือ

- ๒.๑ ทราบถึงงานและหน้าที่ของฝ่ายอำนวยการด้านต่าง ๆ
- ๒.๒ เพิ่มทักษะด้านการคิด การเขียนหนังสือราชการทั่วไป และการเขียนข้อพิจารณาฝ่ายอำนวยการของ ทร.
- ๒.๓ เพิ่มทักษะด้านการอภิปราย การประชุม และการสรุปเรื่อง
- ๒.๔ มีความรู้ในเรื่องหลักการบริหาร และสามารถนำไปใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงานตนเอง
- ๒.๕ เพิ่มทักษะด้านการเขียนบทความทางวิชาการ

๓. วิธีการศึกษา

การศึกษาระดับสูงของ ทร.มีลักษณะเป็นการศึกษาในแบบ Active Learning โดยมุ่งให้ผู้เรียนรู้จักการศึกษา ค้นคว้าด้วยตนเอง ผู้เรียนจึงจะมีบทบาทอย่างมากต่อความสำเร็จของการศึกษา การเข้าฟังบรรยายนั้นเป็นเพียงส่วนหนึ่งของการศึกษาและไม่ใช่ว่าส่วนที่สำคัญที่สุด หากแต่ส่วนสำคัญที่สุดคือการที่นักศึกษาต้องค้นคว้าทั้งจากเอกสาร อ่านประกอบ และข้อมูลจากแหล่งอื่น รวมทั้งจากประสบการณ์ตรงของนักศึกษา นำมาประมวลกับหลักวิชาที่รับจากผู้บรรยาย เพื่อพัฒนาแนวความคิดของนักศึกษาเอง แนวความคิดที่พัฒนาขึ้นนี้ นักศึกษาจะได้จากการแลกเปลี่ยนกับผู้บรรยาย อาจารย์ประจำกลุ่มสัมมนา (Directing Staff: DS) และระหว่างนักศึกษาด้วยกันในห้องเรียน และห้องสัมมนา การศึกษาสามารถแยกออกเป็นประเภทต่าง ๆ ดังนี้

๓.๑ การบรรยาย คือ การอบรมทางทฤษฎี หลักการ หรือข้อมูลทางวิชาการ เพื่อให้ความรู้แก่ผู้เข้ารับการอบรมในชั้นเรียน โดยมีอาจารย์หรือวิทยากรเป็นผู้บรรยายและการตอบปัญหาแต่เพียงฝ่ายเดียว ซึ่งเนื้อหาการบรรยายตามขอบเขตที่กำหนดไว้ในประมวลการศึกษาของหลักสูตร อันจะสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ในการแบ่งกลุ่มอภิปราย หรือการฝึกปฏิบัติได้ รวมถึงการนำไปใช้งานจริงในการปฏิบัติราชการ

๓.๒ การอภิปรายเป็นคณะ คือ การที่นักศึกษาหรือนายทหารนักเรียนและอาจารย์ร่วมอภิปรายในประเด็นสำคัญ เพื่อเป็นการต่อยอดความรู้จากบทเรียนให้แตกฉานยิ่งขึ้น อีกทั้งยังเป็นการฝึกให้นักศึกษาพัฒนาแนวคิดที่เป็นตัวของตนเอง ซึ่งสามารถดำเนินการได้ ๒ แบบคือ

๓.๒.๑ การอภิปรายเป็นคณะนี้อาจจะเป็นการประชุมให้ความรู้หรือแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นในคณะผู้อภิปรายตามประเด็นที่กำหนดในคู่มือการศึกษาหรือประเด็นที่อาจารย์หยิบยกขึ้นมาตามแต่กรณี ซึ่งอาจประกอบด้วยคณะผู้อภิปราย ๔-๕ คน โดยมีผู้หนึ่งทำหน้าที่ดำเนินการอภิปราย ผู้เข้าร่วมประชุมที่เหลือเป็นผู้ฟัง โดยผู้อภิปรายแต่ละคนได้รับมอบหมายให้พูดในประเด็นและวาระต่างๆ กัน และในตอนท้ายผู้ดำเนินการอภิปรายอาจเปิดโอกาสให้ผู้ฟังได้พูดและซักถามกับคณะผู้อภิปรายได้ตามความเหมาะสมแก่เวลาก่อนที่จะจบการอภิปราย

๓.๒.๒ นอกจากนี้การอภิปรายเป็นคณะอาจเป็นการนำเสนอผลงาน ภายหลังจากแบ่งกลุ่มอภิปรายหรือแบ่งกลุ่มฝึกปฏิบัติในการศึกษาหัวข้อวิชาหรือชุดวิชานั้นๆ ของหลักสูตรต่างๆ ภายใต้อาจารย์ควบคุมของคณะอาจารย์ อันจะทำให้เกิดการถกแถลง แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกลุ่ม เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ลึกซึ้งมากยิ่งขึ้นด้วยก็ได้

๓.๓ การแบ่งกลุ่มอภิปราย เป็นการฝึกอบรมในห้องสัมมนาของแต่ละหลักสูตร โดยแบ่งนักศึกษาหรือนายทหารนักเรียนเป็นกลุ่มย่อยๆ โดยที่แต่ละกลุ่มจะมีอาจารย์ประจำกลุ่มสัมมนา (DS) ให้ความรู้และกำกับดูแลการอภิปราย เพื่อทำการอภิปรายหัวข้อความรู้ที่ได้ศึกษามาหรือที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารหลักสูตรให้เกิดความแตกฉานมากยิ่งขึ้น รวมทั้งกิจกรรมอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในหัวข้อวิชานั้นๆด้วย อันจะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันทำให้มีความเข้าใจที่ลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น ตลอดจนช่วยให้มีการศึกษาสิ่งลงในรายละเอียดของประเด็นสำคัญที่เกี่ยวกับบทเรียน โดยผู้ร่วมอภิปรายมีเสรีในการออกความคิดเห็นในการถกแถลงปัญหาต่างๆ และสรุปผลการอภิปรายออกมาเป็นข้อสรุปของกลุ่ม

๓.๔ การแบ่งกลุ่มฝึกปฏิบัติ มีลักษณะการดำเนินการคล้ายกับการแบ่งกลุ่มอภิปราย แต่มุ่งเน้นการนำความรู้ที่ได้จากชั้นเรียนมาเสริมสร้างทักษะด้วยการฝึกคิดและปฏิบัติจนทำได้หรือการประยุกต์ใช้ความรู้ ซึ่งอาจมีวัตถุประสงค์ที่ต้องการให้นักศึกษามุ่งแก้ปัญหาหรือแสวงข้อตกลงใจเป็นคณะตามโจทย์หรือคำถามหรือบ่งการที่มอบให้ก็ได้ ในบางวิชาการแบ่งกลุ่มฝึกปฏิบัติอาจจำเป็นต้องดำเนินการจนได้ผลงานหรือข้อสรุป โดยส่วนใหญ่แล้วจะมีการจัดทำเอกสารส่งอาจารย์ที่ปรึกษาประจำกลุ่มสัมมนา และมีการแถลงผลรวมในชั้นเรียน

นอกจากนี้การแบ่งกลุ่มฝึกปฏิบัติยังรวมถึงกิจกรรมอื่นๆ เช่น การแบ่งกลุ่มแก้ปัญหารายบุคคล การฝึกทักษะ การฝึกกีฬา และการฝึกยุทธกีฬา เป็นต้น

๓.๕ การค้นคว้า เป็นการศึกษาดูด้วยอ่านและค้นคว้าวิชาล่วงหน้าด้วยตนเอง ตามเอกสารหรือแนวทางที่อาจารย์มอบให้ เพื่อเตรียมการสำหรับการฟังบรรยาย การอภิปราย และการแบ่งกลุ่มฝึกปฏิบัติต่อไป ซึ่งนักศึกษา

จะต้องรับผิดชอบด้วยตนเองในการบริหารเวลาในส่วนนี้ต้องมีประสิทธิภาพ เพื่อให้สามารถค้นคว้าได้ทันตามการ
จัดตารางการเรียน และการแบ่งกลุ่มอภิปราย/การแบ่งกลุ่มฝึกปฏิบัติ

๔. คำแนะนำ

การอภิปรายเป็นคณะ ถือว่าเป็นหลักของการศึกษาแบบ **Active Learning** การอภิปรายเป็นคณะ จะได้ผลดีมี
ผลมาจากนายทหารนักเรียนแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นและประสบการณ์กันอย่างกว้างขวาง เปิดเผย ไม่มีอคติ และอยู่
บนพื้นฐานความรู้ทางทฤษฎี การอภิปรายเป็นคณะ ที่ประสบความสำเร็จคือการอภิปรายที่ผู้ร่วมการอภิปราย ได้รับความ
รู้เต็มเปี่ยมภายหลังเสร็จสิ้นการอภิปรายและเป็นการอภิปรายซึ่งประกอบด้วยสมาชิกที่มีคำถามมากมายโดยได้
เตรียมการมาอย่างดี และผู้เข้าร่วมส่วนมากกลับออกไปพร้อมกับความรู้ความเข้าใจใหม่ๆ หรือแนวความคิดที่ทำให้เกิด
คำถามเพิ่มขึ้น องค์ประกอบ ๓ สิ่งที่ทำให้การอภิปรายประสบความสำเร็จคือ การเตรียมการของผู้เข้าร่วมการ
อภิปราย การแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นอย่างอิสระและเปิดเผย และการเปิดใจที่จะรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

เอกสารที่กำหนดให้อ่านในแต่ละหัวข้อวิชาเป็นเอกสารจำนวนน้อยที่สุดที่นายทหารนักเรียนจำเป็นต้องอ่านและ
ทำความเข้าใจ เพื่อให้สามารถร่วมการอภิปรายได้ในหัวข้อที่กำหนด อย่างไรก็ตามหากสามารถอ่านเอกสารอ่านเสริม
อื่นๆ ได้ ก็จะทำให้การอภิปรายเป็นคณะได้ผลดียิ่งขึ้น

คำถามต่างๆ ที่กำหนดในแต่ละหัวข้อวิชาไม่ได้มุ่งเน้นต้องการคำตอบที่ถูกต้องแน่นอน หากแต่ต้องการให้
นายทหารนักเรียนได้ทำความเข้าใจอย่างถ่องแท้ด้วยการอภิปราย และการถกแถลงกันอย่างกว้างขวาง

รายละเอียดการศึกษา หมวดวิชาเสรีการกิจ

| ชุดวิชา/หัวข้อวิชา | เวลารวม | | วิธีดำเนินการศึกษา (จำนวน ชม.) | | | | | |
|--|---------|---------|--------------------------------|----------------------|--------------------|----------------|---------|-----|
| | วัน | ชั่วโมง | บรรยาย | แบ่งกลุ่ม อภิปราย | อภิปราย เป็นคณะ | ฝึก ปฏิบัติ | ค้นคว้า | สอบ |
| ชุดวิชา การเรียบเรียงและการบรรยาย | | ๙๐ | ๓๐ | ๒๗ | ๙ | ๑๘ | ๖ | ๓ |
| หัวข้อวิชา การพิจารณาของฝ่ายอำนาจการ | | ๓๓ | ๙ | ๑๒ | ๖ | | ๖ | |
| หัวข้อวิชา การคิดอย่างมีเหตุผล | | ๓ | ๓ | | | | | |
| หัวข้อวิชา ระบบงานสารบรรณ | | ๓ | ๓ | | | | | |
| หัวข้อวิชา การอภิปรายและการประชุม | | ๙ | ๓ | ๓ | ๓ | | | |
| หัวข้อวิชา การเขียนหนังสือราชการ | | ๑๘ | ๓ | | | ๑๕ | | |
| หัวข้อวิชา การสรุปเรื่อง | | ๙ | ๓ | ๖ | | | | |
| หัวข้อวิชา การบรรยายสรุป | | ๙ | ๓ | ๖ | | | | |
| หัวข้อวิชา การเขียนบทความทางวิชาการ | | ๓ | ๓ | | | | | |
| หัวข้อวิชา แก้ปัญหารายบุคคล | | ๓ | | | | | | ๓ |
| ชุดวิชา การบริหารงานทางทหาร | | ๒๔ | ๑๕ | ๖ | | | | ๓ |
| หัวข้อวิชา หลักการบริหาร | | ๖ | ๖ | | | | | |
| หัวข้อวิชา ภาวะผู้นำ | | ๑๒ | ๖ | ๖ | | | | |
| หัวข้อวิชา การบริหารโครงการ การบริหาร งบประมาณ และการจัดหาตามระเบียบ สำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการพัสดุ | | ๓ | ๓ | | | | | |
| หัวข้อวิชา แก้ปัญหารายบุคคล | | ๓ | | | | | | ๓ |
| ชุดวิชา การจัดและหน้าที่ฝ่ายเสนาธิการ | | ๒๔ | ๒๑ | | | | | ๓ |
| หัวข้อวิชา การจัดและหน้าที่ฝ่ายอำนาจการของ ทร. | | ๓ | ๓ | | | | | |
| หัวข้อวิชา ระบบงานและการวางแผนงานฝ่ายต่างๆ ของ ทร. (กพ. ขว. ยก. กบ. สส. กพร.) | | ๑๘ | ๑๘ | | | | | |
| หัวข้อวิชา แก้ปัญหารายบุคคล | | ๓ | | | | | | ๓ |
| รวม | | ๑๓๘ | ๖๖ | ๓๓ | ๙ | ๑๕ | ๖ | ๙ |

ชุดวิชา การเรียบเรียงและการบรรยาย

๑. ความสำคัญ

การเรียบเรียงและการบรรยายเป็นวิชาพื้นฐานสำหรับนายทหารฝ่ายอำนวยการที่จะนำไปใช้ในการปฏิบัติราชการ ซึ่งงานหลักจะมีลักษณะเป็นการเสนอความคิดเห็นที่ได้กลั่นกรองแล้วให้ ผู้บังคับบัญชาตกลงใจ ทั้งในรูปของการพูด การสรุปเรื่อง การอภิปราย การประชุม หรือ การเรียบเรียงเป็นเอกสารของทางราชการ จึงจำเป็นต้องให้มีการศึกษาและฝึกฝนในชุดวิชานี้ก่อนที่จะให้ศึกษาของฝ่ายอำนวยการและวิชาอื่น ๆ ต่อไป

๒. ความมุ่งหมาย

เพื่อให้นายทหารนักเรียนมีความรู้ความเข้าใจและสามารถนำหลักการพื้นฐาน ในเรื่อง การคิด เขียน และพูด มาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานและใช้เป็นความรู้พื้นฐานในการศึกษาวิชาอื่น ๆ ต่อไป

๓. คำแนะนำ

- ๓.๑ ศึกษาด้วยตนเอง โดยการอ่านเอกสารประกอบการศึกษา/ตำราที่โรงเรียนกำหนดให้และค้นคว้าจากห้องสมุด
- ๓.๒ ฟังบรรยายและซักถามในห้องเรียน
- ๓.๓ อภิปรายเป็นคณะและแบ่งกลุ่มอภิปราย
- ๓.๔ แบ่งกลุ่มฝึกปฏิบัติ/ทำงานมอบเป็นคณะและรายบุคคล

หมายเลขประจำหัวข้อวิชา

หัวข้อวิชา

| | |
|-----------|---------------------------|
| ๔๑๐๒๐๐๑๐๑ | การพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ |
| ๔๑๐๒๐๐๑๐๒ | การคิดอย่างมีเหตุผล |
| ๔๑๐๒๐๐๑๐๓ | ระบบงานสารบรรณ |
| ๔๑๐๒๐๐๑๐๔ | การอภิปรายและการประชุม |
| ๔๑๐๒๐๐๑๐๕ | การเขียนหนังสือราชการ |
| ๔๑๐๒๐๐๑๐๖ | การสรุปเรื่อง |
| ๔๑๐๒๐๐๑๐๗ | การบรรยายสรุป |
| ๔๑๐๒๐๐๑๐๘ | การเขียนบทความทางวิชาการ |
| ๔๑๐๒๐๐๑๐๙ | แก้ปัญหารายบุคคล |

หัวข้อวิชา การพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ

๑. ความสำคัญ

การพิจารณาของฝ่ายอำนวยการเป็นรูปแบบหนึ่งของกระบวนการสื่อความคิด โดยใช้หลักการวิเคราะห์ข้อเท็จจริง เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อยุติของปัญหา การเรียบเรียงการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการเป็นความรับผิดชอบของนายทหารฝ่ายอำนวยการ เพื่อช่วยลดภาระให้กับผู้บังคับบัญชาในการพิจารณาสั่งการแก้ไขปัญหา หรือพัฒนาการดำเนินงานของหน่วย การเรียบเรียงการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการเป็นงานที่ต้องใช้ความเป็นเหตุเป็นผล ต้องมีการอ้างอิงหลักฐาน และเหตุผลประกอบข้อเท็จจริง การอภิปรายต้องมีความสัมพันธ์กับข้อเท็จจริง การใช้ถ้อยคำต้องมีความเหมาะสม สั้นกะทัดรัด และชัดเจน จะสังเกตได้ว่าการเรียบเรียงการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการเป็นงานที่จะต้องนำเอาทักษะของการเขียนหนังสือราชการและการคิดอย่างมีเหตุผลมาผสมผสานใช้งานอย่างเหมาะสม

๒. ความมุ่งหมาย

เพื่อให้นายทหารนักเรียนได้ทราบถึง กระบวนการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการและการจัดทำรายงานตามรูปแบบที่กำหนดใน อทร.๘๓๐๒

๓. คำแนะนำ

ผู้บังคับบัญชา (Commander) คือบุคคลที่ได้รับมอบอำนาจหน้าที่ในการปกครอง บังคับบัญชาหน่วยใดหน่วยหนึ่งตามกฎหมาย หรือตามระเบียบที่กำหนดไว้เฉพาะ มีอำนาจหน้าที่ (Authority) และความรับผิดชอบ (Responsibility) ในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ทั้งปวงเพื่อให้บรรลุภารกิจที่ได้รับมอบ

หน่วยในระดับต่ำสุด ผู้บังคับบัญชาหน่วยอาจกระทำการทุกสิ่งด้วยตนเองได้ ทั้งนี้เพราะการตกลงใจและแผนการปฏิบัติทั้งหมดนั้น หน่วยเหนือได้กำหนดไว้ให้แล้วเป็นส่วนใหญ่ การสั่งการของผู้บังคับบัญชาหน่วยในระดับนี้ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาของตน จึงมักจะเป็นการสั่งการด้วยวาจา การกำกับดูแลการปฏิบัติจึงจำกัดอยู่เพียงภายในเรือของตนหรือภายในหน่วยของตน ซึ่งเป็นหน่วยขนาดเล็ก แต่เมื่อพิจารณาตามสายการบังคับบัญชา จะเห็นได้ว่าหน่วยในระดับเหนือๆ ขึ้นไปย่อมมีขนาดใหญ่ขึ้น และขอบเขตความรับผิดชอบก็ขยายตัวตามขนาดของหน่วยไปด้วย เป็นการเกินกำลังที่ผู้บังคับบัญชาของหน่วยขนาดใหญ่จะกระทำการทุกสิ่งทุกอย่างด้วยตนเองดังเช่นผู้บังคับบัญชาของหน่วยขนาดเล็กได้ ผู้บังคับบัญชาจึงจำเป็นต้องมีผู้ช่วยเหลือในการให้ข่าวสาร ข้อมูล ตลอดจนช่วยให้คำแนะนำต่างๆ ในการดำเนินงาน รวมทั้งช่วยในการจัดทำประมาณสถานการณ์ การพัฒนาแผน การเขียนและแจกจ่ายคำสั่ง การกำกับดูแลและประเมินผลการปฏิบัติของหน่วยรองตามแผนที่ได้วางไว้ บรรดาผู้ช่วยเหล่านั้นได้รับการขนานนามเป็นทางการว่า “ฝ่ายเสนาธิการ” หรือ “ฝ่ายอำนวยการ”

นายทหารฝ่ายเสนาธิการมีได้อยู่ในสายการบังคับบัญชา มีใช้ผู้ที่บังคับบัญชาหน่วยกำลัง ไม่ว่าจะนายทหารฝ่ายเสนาธิการจะมีชั้นยศและอาวุโสสูงเพียงใด นายทหารฝ่ายเสนาธิการก็ไม่มีบทบาทในการบังคับบัญชาต่อหน่วยรอง การสั่งการต่าง ๆ ต่อหน่วยรองเป็นการสั่งการในนามของผู้บังคับบัญชาโดยการ “รับคำสั่ง” และคำสั่งนั้นจะต้องอยู่ในขอบเขตและนโยบายที่ผู้บังคับบัญชาได้กำหนดไว้

เมื่อผู้บังคับบัญชาต้องเผชิญกับปัญหาที่มีความสลับซับซ้อน การจะช่วยให้มองเห็นสภาพอันแท้จริงของปัญหาได้นั้น ผู้บังคับบัญชาจะมอบปัญหานั้นให้นายทหารฝ่ายเสนาธิการของตนรับไปศึกษาพิจารณาในรายละเอียดวิธีการเช่นนี้ เรียกว่า “การพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ (Staff Study)”

“การพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ” จึงเป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่กำหนดขึ้นสำหรับการปฏิบัติงานของนายทหารฝ่ายเสนาธิการเพื่อใช้เป็นเครื่องมือหรือกรอบในการพิสูจน์ทราบประเด็นสำคัญของปัญหา รวมทั้งค้นหาสาเหตุและผลที่แท้จริง แล้วนำเอาข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องกับปัญหามาวิเคราะห์เพื่อหาทางแก้ปัญหาที่อาจเป็นไปได้ อย่างครอบคลุม จากนั้นจึงพิจารณาตามหลักการด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความยอมรับได้ เพื่อให้ได้ข้อยุติซึ่งเป็นวิธีการแก้ปัญหาที่ดีที่สุดสำหรับเสนอให้ผู้บังคับบัญชาตัดสินใจโดยจัดทำเป็นเอกสารรายงานตามรูปแบบที่กำหนด

ขั้นตอนการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ

การพิจารณาของฝ่ายอำนวยการเป็นกระบวนการแก้ปัญหาที่มีลำดับขั้นตอนการคิดที่สอดคล้องกับการแก้ปัญหาในชีวิตประจำวันโดยทั่วไปกล่าวคือ เมื่อมีปัญหาหรือข้อขัดข้องใดๆ เกิดขึ้น ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องและประสบการณ์ในด้านต่างๆ จะถูกนำมาวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางในการแก้ปัญหา สำหรับปัญหาที่มีความยุ่งยากซับซ้อนมาก ประสบการณ์อย่างเดียวอาจไม่เพียงพอจึงจำเป็นต้องค้นคว้าข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ เพิ่มเติมด้วย สำหรับการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพนั้นจะขึ้นอยู่กับความสมบูรณ์ของข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูลที่ละเอียดรอบคอบ ตั้งอยู่บนหลักการและเหตุผล ผลจากการวิเคราะห์อภิปรายข้อมูลจะทำให้ทราบสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา รวมทั้งวิธีแก้ปัญหาในเบื้องต้นได้ ซึ่งหากการรวบรวมข้อมูลครบถ้วนเพียงพอก็จะสามารถมองเห็นวิธีแก้ปัญหาได้หลายๆ วิธี ในแต่ละปัญหา และเมื่อนำวิธีแก้ปัญหาเบื้องต้นที่ได้เหล่านั้นมาทดสอบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ใน อทร. ๘๓๐๒ เรื่องการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการโดยละเอียดแล้ว ผลลัพธ์ที่ได้คือวิธีแก้ปัญหาที่ดีที่สุดเพียงวิธีเดียว

การกำหนดปัญหา

การกำหนดปัญหาเป็นขั้นตอนแรกที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อกระบวนการแก้ปัญหา ฝ่ายอำนวยการจะต้องวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่แท้จริงและผลกระทบของปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อจะได้หาทางแก้ปัญหาอย่างถูกต้องโดยทั่วไปแล้วสามารถจำกัดความได้ว่า **ปัญหาคือการดำเนินการใดๆ ก็ตามไม่เป็นไปตามที่กำหนดไว้** ซึ่งสามารถจำแนกได้เป็น ๓ ประเภทได้แก่

- ๑. ปัญหาขัดข้อง** คือ การกระทำใดๆที่ดำเนินการอยู่แล้วมีเหตุทำให้ไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้หรือผลงานที่ได้จากการปฏิบัติเบี่ยงเบนไปจากที่เคยเป็นมา
- ๒. ปัญหาป้องกัน** คือ การกระทำใดๆที่แม้จะยังคงดำเนินการได้อยู่โดยปกติแต่มีสิ่งบอกเหตุที่ชี้ว่าหากไม่ปรับปรุงหรือแก้ไขใดๆ แล้วจะเกิดเหตุขัดข้องขึ้น

๓. **ปัญหาเชิงพัฒนา** คือ การกระทำใดๆ ที่ปฏิบัติอยู่นั้นยังสามารถดำเนินการได้ตามปกติและไม่มีสิ่งบอกร่องเหตุว่าจะเกิดการขัดข้อง แต่ได้สังเกตเห็นว่ามีวิธีการปฏิบัติอื่นที่ดี มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การตั้งข้อแกลงปัญหา

เมื่อนายทหารฝ่ายเสนาธิการรับมอบงานจากผู้บังคับบัญชา ก็ต้องพิจารณาว่าอะไรคือปัญหา และการจะแก้ปัญหานั้นจะต้องทำอย่างไร โดยการจัดทำข้อแกลงปัญหาในรูปของ **ภารกิจ** แล้วเสนอขอรับความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชาเสียก่อน ทั้งนี้เพื่อความมั่นใจว่า ได้ดำเนินการในสิ่งซึ่งเป็นความต้องการของผู้บังคับบัญชาแล้ว

การรวบรวมข้อมูล

หลังจากที่ทำความเข้าใจในปัญหาและร่างข้อแกลงปัญหาเสนอจนได้รับความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชาแล้ว สิ่งที่นายทหารฝ่ายเสนาธิการต้องปฏิบัติต่อไปคือการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัญหารวมทั้งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับวิธีแก้ปัญหานั้น ซึ่งข้อมูลนั้นเป็นเครื่องมือหลักที่จะใช้แก้ปัญหาลักษณะของข้อมูลดังกล่าวจำแนกออกได้เป็น ๒ ประเภทคือ **ข้อเท็จจริง** และ **สมมติฐาน**

ข้อเท็จจริง

เป็นเหตุการณ์หรือสิ่งที่เกิดขึ้นแล้วจริง และต้องมีหลักฐาน เพื่อรองรับความถูกต้อง เช่น เอกสารของทางราชการ หลักการ งานทางวิชาการ รายงานผลการวิจัย การสำรวจ ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบายผู้บังคับบัญชา บทสัมภาษณ์ ข่าวสาร (Information) ข้อมูล (Data) ฯลฯ ที่สำคัญที่สุดจะต้องมีความสัมพันธ์ (Relevant) โดยตรงกับปัญหา คือ ตรงประเด็นในการชี้ปัญหาที่แท้จริงและสามารถนำมาแก้ปัญหานั้นได้ ข้อเท็จจริงนั้นจะต้องมีความถูกต้อง (Correct) ซึ่งความถูกต้องนี้จะต้องอ้างอิงได้จากเอกสารทางราชการและสิ่งตีพิมพ์ที่ยอมรับกันทั่วไป และคุณลักษณะประการสุดท้ายคือ ต้องเชื่อถือได้ (Credible) เช่นเดียวกับความถูกต้องคือ ต้องมีแหล่งที่มาที่ บ่งถึงความเชื่อถือได้ ตารางและภาพจึงต้องระบุแหล่งที่มา การอ้างอิงเอกสารที่สำเนาจากเอกสารจริงจะต้องมีผู้รับรองสำเนาให้ถูกต้อง การลงรายการข้อเท็จจริงมีลักษณะเช่นเดียวกับการเขียนหรือเรียบเรียงเอกสารทั่วไป คือ ต้องสรุป (Conclude) กะทัดรัด (Concise) และชัดเจน (Clear) อ่างแหล่งที่มาเพื่อความถูกต้องและความเชื่อถือ

สมมติฐาน (Assumption)

คือ การตั้งข้อสมมติหรือการคาดการณ์ล่วงหน้าอย่างสมเหตุสมผล โดยใช้สถานการณ์ในปัจจุบันเป็นเครื่องพิจารณาทำนายว่าเหตุการณ์ในอนาคตจะเป็นเช่นไร ซึ่งการทำนายได้นั้นต้องพิจารณาจากเครื่องบ่งชี้ต่างๆ เช่น การดำเนินการที่ผ่านมา นโยบาย หรือจากสถิติที่เกิดขึ้น เป็นต้น กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ การสมมติให้เป็นจริงแต่ยังไม่สามารถพิสูจน์ให้เห็นจริงได้เพราะเวลานั้นยังไม่ถึง เหตุที่ต้องกำหนดข้อสมมติฐานขึ้น ก็เพราะข้อเท็จจริงที่จำเป็นขาดหายไปและมีความจำเป็นที่จะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาสามารถตกลงใจได้

การอภิปราย

เป็นขั้นตอนของการนำข้อมูลที่รวบรวมได้ทั้งหมดมาวิเคราะห์โดยละเอียด โดยใช้ความคิดของผู้พิจารณาเอง โดยอยู่บนพื้นฐานของหลักการ และความสมเหตุ สมผล เพื่อให้ได้มาซึ่งวิธีแก้ปัญหานั้นที่ดีที่สุด ซึ่งการอภิปรายประกอบด้วยขั้นตอนย่อยๆ ที่สำคัญคือ **การวิเคราะห์ข้อมูล** **การกำหนดวิธีแก้ปัญหานั้น** และ **การทดสอบวิธีแก้ปัญหานั้น** โดยต้องกระทำตามลำดับดังนี้

การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ นั้นจะต้องพยายามชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นกับปัญหาโดยละเอียดและครอบคลุมประเด็นสำคัญต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งต้องชี้ให้เห็นถึงวิธีการแก้ปัญหาในเบื้องต้นไว้โดยสังเขป สำหรับการนำข้อมูลมาขยายเพื่อให้ทราบรายละเอียดเพิ่มเติมเพียงอย่างเดียวโดยไม่ชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์กับตัวปัญหาและวิธีการแก้ปัญหานั้น จะไม่ช่วยให้สามารถมองเห็นผลกระทบที่เกิดขึ้นอย่างแท้จริงได้ซึ่งอาจทำให้เกิดความไม่รอบคอบในการพิจารณาได้

การกำหนดวิธีแก้ปัญหา

ให้นำวิธีการแก้ปัญหาที่ได้จากการอภิปรายในขั้นตอนแรกมาพิจารณาอีกครั้งหนึ่งว่ามีวิธีแก้ปัญหาที่สามารถแก้ปัญหาให้หมดไปได้จริงหรือไม่ อย่างไรบ้าง ในบางครั้ง ข้อมูลที่รวบรวมได้นั้นเป็นข้อมูลที่ติดเกี่ยวข้องกับปัญหาโดยตรงแต่เมื่อวิเคราะห์ อภิปรายแล้วเป็นวิธีที่แก้ปัญหาก็ได้แต่มองเห็นตั้งแต่แรกว่าเกินขีดความสามารถที่จะทำได้ก็ให้ตัดออกไป

การทดสอบวิธีการแก้ปัญหา

เป็นขั้นตอนของการตรวจสอบหาวิธีการแก้ปัญหาคือดีที่สุดจากบรรดาวิธีแก้ปัญหาคือที่กำหนดได้ในขั้นตอนก่อนหน้านี้ กระบวนการตรวจสอบทำได้ด้วยการนำวิธีแก้ปัญหแต่ละวิธีมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดดังนี้

๑. ความเหมาะสม (Suitability) โดยพิจารณาว่าวิธีการแก้ปัญหานั้นสามารถบรรลุภารกิจที่ตั้งไว้ในข้อแถลงปัญหาได้หรือไม่ หากวิธีการแก้ปัญหานั้นไม่สามารถทำให้บรรลุภารกิจได้ถือว่าไม่ผ่านเกณฑ์และให้ตัดทิ้งไปจากนั้นจึงนำเฉพาะวิธีแก้ปัญหานั้นที่ผ่านเกณฑ์ไปพิจารณาในเกณฑ์ถัดไป

๒. ความเป็นไปได้ (Feasibility) โดยพิจารณาว่าวิธีการแก้ปัญหานั้นสามารถกระทำได้ด้วยทรัพยากรที่มีอยู่ในมือ (Available Resources) หรือของหน่วยหรือไม่ ทรัพยากรที่กล่าวถึงได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการบริหารจัดการ (Method) รวมทั้ง กฎ ระเบียบ ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง การพิจารณาในเกณฑ์นี้ผู้พิจารณาจะต้องตรวจสอบก่อนว่าในการดำเนินการตามวิธีแก้ปัญหานั้นๆ ต้องใช้ทรัพยากรอะไรบ้างและจำนวนเท่าใด จากนั้นจึงมาตรวจสอบกับทรัพยากรที่มีอยู่ว่ามีครบถ้วนเพียงพอหรือไม่ หากวิธีการใดแม้จะเป็นวิธีการแก้ปัญหาคือดีที่สุดแต่ไม่สามารถกระทำได้ เนื่องจากไม่มีทรัพยากรเพียงพอและไม่สามารถหาเพิ่มได้ให้ถือว่าเป็นวิธีที่ไม่ผ่านเกณฑ์การพิจารณาความเป็นไปได้จะต้องตัดทิ้งคองนำแต่วิธีการที่ผ่านเกณฑ์เท่านั้นไปพิจารณาในเกณฑ์ต่อไป

๓. ความยอมรับได้ (Acceptability) โดยพิจารณาว่าวิธีการแก้ปัญหานั้น **คุ้มค่า** กับการลงทุนและมี **ความเสี่ยง** ที่จะไม่บรรลุภารกิจหรือไม่ ในเกณฑ์นี้จำเป็นต้องพิจารณาด้วยความละเอียดรอบคอบและควรแยกพิจารณาเป็นประเด็นไปกล่าวคือ

ความคุ้มค่า พิจารณาจากสิ่งที่ได้หลังจากดำเนินการแล้วเปรียบเทียบกับสิ่งที่เสียไปก่อนดำเนินการ รวมทั้งข้อดีข้อเสียที่เกิดขึ้นทั้งรูปธรรมและนามธรรม ถ้าพิจารณาแล้วเห็นว่าสิ่งที่ได้มีค่ามากกว่าสิ่งที่เสียก็ให้ถือว่ามีความคุ้มค่า

ความเสี่ยง ให้พิจารณาถึงการบรรลุภารกิจเป็นหลัก หากมีเหตุหรือปัจจัยอื่นใดที่อาจเกิดขึ้นแล้วทำ

ให้ภารกิจต้องล้มเหลวให้ถือว่ามีความเสี่ยงที่จะไม่บรรลุภารกิจและให้ตัดวิธีแก้ปัญหาที่เสี่ยง อย่างไรก็ตามการพิจารณาเรื่องความเสี่ยงผู้พิจารณาต้องประเมินโอกาสและน้ำหนักที่เหตุปัจจัยเสี่ยงนั้นจะเกิดขึ้นด้วยหากโอกาสเกิดมีมากหรือเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นตามปกติวิสัยแต่มีส่วนกระทบทำให้ภารกิจที่ตั้งไว้ล้มเหลวได้ให้ถือว่าเสี่ยงมากจน **ยอมรับไม่ได้** แต่ถ้าโอกาสเกิดขึ้นน้อยหรือเป็นเพียงข้อสันนิษฐานที่ยังไม่มีมูลความจริง เช่น การเกิดอุบัติเหตุ นั้นให้ถือว่าโอกาสเกิดขึ้นน้อยเป็นความเสี่ยงที่ **สามารถยอมรับได้**

เมื่อพิจารณาจนครบเกณฑ์ทั้ง ๓ คือ ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความยอมรับได้แล้ว วิธีการแก้ปัญหาที่ผ่านทั้ง ๓ เกณฑ์คือวิธีแก้ปัญหาที่ดีที่สุด ที่ฝ่ายอำนวยการจะนำไปเสนอต่อผู้บังคับบัญชา แต่หากว่ามีวิธีการแก้ปัญหาผ่านเกณฑ์ทั้ง ๓ มากกว่า ๑ วิธี จะต้องนำวิธีที่ผ่านเกณฑ์ดังกล่าวมาเปรียบเทียบระหว่างกันเพื่อให้เกิดความเด่นชัดว่าวิธีใดดีกว่ากันในแง่ใดจนกระทั่งสามารถตัดสินได้ว่าวิธีใดเป็นวิธีที่ดีที่สุด

๔. วิธีดำเนินการศึกษา

| | | | |
|-----|------------------|----|---------|
| ๔.๑ | บรรยาย | ๙ | ชั่วโมง |
| ๔.๒ | แบ่งกลุ่มอภิปราย | ๑๒ | ชั่วโมง |
| ๔.๓ | อภิปรายเป็นคณะ | ๖ | ชั่วโมง |
| ๔.๔ | ค้นคว้า | ๖ | ชั่วโมง |

๕. ประเด็นคำถามสำคัญเกี่ยวกับเนื้อหาที่ศึกษา

คำถามที่ ๑ ท่านมีความเข้าใจในการเขียนข้อเท็จจริงที่เกี่ยวกับปัญหาและข้ออภิปรายอย่างไร

คำถามที่ ๒ ท่านมีความเข้าใจเกี่ยวกับการตั้งข้อแกลงปัญหาในการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการอย่างไร

คำถามที่ ๓ ท่านมีความเข้าใจเกณฑ์พิจารณา เพื่อแก้ปัญหาเกี่ยวกับความเหมาะสม (Suitability) ความสามารถกระทำได้ (Feasibility) และความยอมรับได้ (Acceptability) อย่างไร

คำถามที่ ๔ ปัญหาอะไรที่จะต้องนำการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการไปใช้แก้ปัญหา

๖. เอกสารประกอบการศึกษา/ตำรา

อทร. ๘๓๐๒ การพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ

๗. เอกสารอ่านประกอบเพิ่มเติม

ไม่มี

หัวข้อวิชา การคิดอย่างมีเหตุผล

๑. ความสำคัญ

ในหัวข้อวิชานี้จะศึกษาเกี่ยวกับความคิดในลักษณะต่างๆ ตามหลักทฤษฎีของนักปราชญ์ นักคิดและนักวิชาการ คีชากรธรรมชาติของการคิด เหตุและผลคืออะไร และเป็นอย่างไร องค์ประกอบสำคัญของกระบวนการคิด ตลอดจนแนวทางหรือหลักการวิเคราะห์หาเหตุและผลของปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นโดยทั่วไป

การคิดเปรียบเสมือนเป็นเครื่องจักร (Tool) อันหนึ่งมีข้อมูลต่าง ๆ เป็นเสมือนวัตถุดิบ (Materials) เครื่องจักร ที่ดี นั้น ไม่ว่าจะวัตถุดิบจะเป็นอย่างไร ก็จะมีผลผลิตผลผลิตออกมาได้ดีและมีประสิทธิภาพเสมอ ผู้ที่มีหลักการคิด อย่างมี เหตุผลนั้น ไม่ว่าจะคิดแก้ปัญหาในเรื่องอะไร ก็จะได้ผลลัพธ์ หรือคำตอบที่ดีและถูกต้องเสมอ

๒. ความมุ่งหมาย

เพื่อให้ทายทหรนนักเรียนได้เรียนรู้และมีความเข้าใจถึงทฤษฎีและหลักการคิดที่เป็นระบบ ซึ่งจะช่วยให้สามารถ พัฒนาและจัดระเบียบการคิดของทายทหรนนักเรียนจากพื้นฐานเดิมที่มีอยู่แล้ว ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อันจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับการศึกษาในหลักสูตร การปฏิบัติงานตามหน่วย หรือในชีวิตประจำวัน

๓. คำแนะนำ

การคิดเป็นเรื่องสำคัญและจำเป็นมากในการดำรงชีวิตอยู่ในสังคม เนื่องจากมนุษย์จำเป็นต้องอยู่ร่วมกัน มนุษย์ จะต่างกับสัตว์ที่มนุษย์มีความคิดเหนือกว่า มนุษย์จะมีการคิดพิจารณาเมื่อประสบเหตุการณ์ต่าง ๆ รู้จักคิดป้องกัน แก้ไขปัญหา สร้างสรรค์ พัฒนา และทำลาย ในปัจจุบัน จะพบว่าความเจริญก้าวหน้าทาง วิทยาศาสตร์ และ เทคโนโลยี ที่เข้ามาก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงอย่างมากมายในสังคม ก่อให้เกิดผลกระทบต่อการดำรงชีวิตในยุค ลังคมข้อมูลข่าวสาร ทำให้มีทางเลือกหลากหลาย อุปสรรค ปัญหาที่ท้าทายการคิด การตัดสินใจอย่างฉับพลัน นั่นคือหาก คนในสังคมมีการคิดที่เป็นระบบ ก็จะสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมยุคโลกาภิวัตน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและ เป็น นสุข ดังนั้น การคิดอย่างมีเหตุผล (Logical Thinking) จึงมีความจำเป็นที่จะถูกนำมาใช้อย่างเป็นระบบ

รูปแบบของการคิด

ในปัจจุบันมีผู้ให้ความสนใจเกี่ยวกับการคิดเพิ่มมากขึ้น นักวิชาการบางท่านได้จำแนกรูปแบบของการคิด ออกในรูปแบบต่าง ๆ ดังนี้

การคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking) หมายถึง การคิดหรือกระบวนการคิดพิจารณาไตร่ตรองอย่าง รอบคอบ และประเมินเกี่ยวกับ ข้อมูล หรือสภาพการณ์ที่ปรากฏ โดยใช้ความรู้ ความคิด และประสบการณ์ของ ตนเอง ในการสำรวจหลักฐานอย่างรอบคอบ เพื่อนำไปสู่ข้อสรุปอย่างสมเหตุสมผล เป็นความตั้งใจที่จะพิจารณา ตัดสินเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยการไม่เห็นคล้อยตามข้อเสนออย่างง่าย ๆ แต่ตั้งคำถามท้าทาย หรือโต้แย้งสมมุติฐาน

และข้อสมมุติที่อยู่เบื้องหลัง และพยายามเปิดแนวทางการคิดออกสู่ทางต่าง ๆ ที่แตกต่างจากข้อเสนอแนะ เพื่อให้สามารถได้คำตอบที่สมเหตุสมผลมากกว่าข้อเสนอเดิม

การคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) หมายถึง การจำแนกแจกแจงองค์ประกอบต่าง ๆ ของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และหาความสัมพันธ์เชิงเหตุผลระหว่างองค์ประกอบเหล่านั้น เพื่อค้นหาสาเหตุที่แท้จริงของสิ่งที่เกิดขึ้น

การคิดเชิงสังเคราะห์ (Synthesis-Type Thinking) หมายถึง ความสามารถในการตั้งองค์ประกอบต่าง ๆ มาผสมผสานเข้าด้วยกัน เพื่อให้ได้สิ่งใหม่ตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

การคิดเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Thinking) หมายถึง การพิจารณาเทียบเคียงความเหมือนและ/หรือความแตกต่าง ระหว่างสิ่งนั้นกับสิ่งอื่น ๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจ สามารถอธิบายเรื่องนั้นได้อย่างชัดเจน เพื่อประโยชน์ในการคิด การแก้ปัญหา หรือการหาทางเลือกเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

การคิดเชิงมโนทัศน์ (Conceptual Thinking) หมายถึง ความสามารถในการประสานข้อมูลทั้งหมดที่มีอยู่เกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่งได้อย่างไม่ขัดแย้ง แล้วนำมาสร้างเป็นความคิดรวบยอด หรือกรอบความคิดเกี่ยวกับเรื่องนั้น

การคิดเชิงประยุกต์ (Applicative Thinking) หมายถึง ความสามารถในการนำเอาสิ่งที่มีอยู่เดิมไปปรับใช้ประโยชน์ในบริบทใหม่ได้อย่างเหมาะสม โดยยังคงหลักการของสิ่งเดิมไว้

การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) หมายถึง ความสามารถในการกำหนดแนวทางที่ดีที่สุดภายใต้เงื่อนไขข้อจำกัดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เข้าหาแกนหลักได้อย่างเหมาะสม เพื่ออธิบาย หรือให้เหตุผลสนับสนุนเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

การคิดเชิงบูรณาการ (Integrative Thinking) หมายถึง ความสามารถในการเชื่อมโยงแนวคิด หรือองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เข้าหาแกนหลักได้อย่างเหมาะสม เพื่ออธิบาย หรือให้เหตุผลสนับสนุนเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

การคิดเชิงอนาคต (Futuristic Thinking) หมายถึง ความสามารถในการคาดการณ์สิ่งที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต อย่างมีหลักเกณฑ์ที่เหมาะสม

การคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creative Thinking) หมายถึง กระบวนการทางปัญญาระดับสูงที่ใช้กระบวนการทางความคิด หลาย ๆ อย่างมารวมกัน เพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่หรือแก้ปัญหาที่มีอยู่ให้ดีขึ้น ความคิดสร้างสรรค์จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้สร้างสรรค์มีอิสรภาพทางความคิด เป็นการขยายขอบเขตความคิดออกไปจากกรอบความคิดเดิมที่มีอยู่ สู่ความคิดใหม่ ๆ ที่ไม่เคยมีมาก่อน เพื่อค้นหาคำตอบที่ดีที่สุดให้กับปัญหาที่เกิดขึ้น

การคิดอย่างมีเหตุผล (Logical Thinking) การคิดแบบนี้เป็นการคิดในแนวลึก (Vertical Thinking) เป็นแบบ selective ที่ต้องมีการตัดสินใจ หรือพิสูจน์สิ่งใดสิ่งหนึ่ง เพื่อค้นหาคำตอบ เป็นการคิดเชิงวิเคราะห์ (analytical) ที่สนใจถึงที่มาของความคิด (idea) ดังนั้นการคิดแบบนี้จึงเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการอธิบายเหตุผลที่ เกิดสิ่งต่าง ๆ ขึ้น

๔. วิธีดำเนินการศึกษา

บรรยาย

๓ ชั่วโมง

๕. ประเด็นคำถามสำคัญเกี่ยวกับเนื้อหาที่ศึกษา

คำถามที่ ๑ ขั้นตอนในการพัฒนาความคิดอย่างมีเหตุผลมีอะไรบ้าง

คำถามที่ ๒ อะไรที่เป็นสาเหตุทำให้เกิดความคิดที่ไม่เป็นระบบ หรือระเบียบขึ้น

คำถามที่ ๓ ความหมายของการให้เหตุผลแบบอุปนัยและนิรนัย (Inductive and Deductive Reasoning) คืออะไร

๖. เอกสารประกอบการศึกษา/ตำรา

๖.๑ การคิดอย่างมีเหตุผล พ.ศ.๒๕๒๗ น.อ.วิเชล ภูเขา

๖.๒ การคิดอย่างมีเหตุผล พ.ศ.๒๕๓๒ น.ท.ไพโรจน์ แก่นสาร

๗. เอกสารอ่านประกอบเพิ่มเติม

๗.๑ ตรรกวิทยาทั่วไป พ.ศ.๒๕๒๐ กীরติ บุญเจือ

๗.๒ การใช้เหตุผล ตรรกวิทยาเชิงปฏิบัติ ภาควิชาปรัชญาคณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

หัวข้อวิชา ระบบงานสารบรรณ

๑. ความสำคัญ

ในหัวข้อวิชานี้จะได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับลักษณะของระบบงานสารบรรณและข้อกำหนดต่างๆ ที่ระบุในระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ พ.ศ.๒๕๒๖ และรูปแบบต่างๆ ของเอกสารที่นิยมใช้ใน ทร. ซึ่งเป็นสายงานหนังสือที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารในระบบราชการ เพื่อให้งานต่างๆดำเนินต่อไปได้ตามความต้องการของผู้บังคับบัญชา

๒. ความมุ่งหมาย

เพื่อให้นายทหารนักเรียนได้ทราบและเข้าใจถึง ขั้นตอนการปฏิบัติเกี่ยวกับระบบงานสารบรรณทั้งภายในและภายนอก ทร. และระเบียบแบบแผนโดยทั่วไป ตามที่กำหนดไว้ในระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยงานสารบรรณ พ.ศ.๒๕๒๖ เพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการศึกษาในวิชาอื่น ๆ โดยเฉพาะวิชาการเขียนหนังสือราชการ

๓. คำแนะนำ

ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ พ.ศ.๒๕๒๖ หมายความว่า “งานที่เกี่ยวกับการบริหารงานเอกสาร” โดยเริ่มตั้งแต่การจัดทำ การรับ การส่ง การเก็บรักษา การยืม จนถึงการทำลาย แต่ยังมีงานอีกอย่างหนึ่งที่ใช้ควบคู่กับงานสารบรรณ คือ งานธุรการ วัตถุประสงค์ของการดำเนินงานทั้งสองนี้ ก็เพื่อให้การปฏิบัติงานมีความเป็นระเบียบ เพื่อเป็นหลักที่จะแสดงให้เห็นความคล่องแคล่วว่องไว ในการทำงาน ด้วยการประหยัดทรัพยากร คือ ประหยัดเวลาและแรงงาน แต่ผลที่ได้มีประสิทธิภาพสูง

งานสารบรรณ เป็นงานที่ทำด้วยตัวหนังสือ หรืองานที่เกี่ยวกับหนังสือ เริ่มตั้งแต่ คิด ร่าง เขียน แต่ง พิมพ์ จด จำ ทำสำเนา รับ ส่ง บันทึก ย่อ เสนอ สั่งการ ตอบ เก็บ ค้นหา คัดแยก และทำลาย ซึ่งจะต้องดำเนินการให้เป็นไปตามระเบียบงานสารบรรณ เพื่อให้การปฏิบัติเป็นไปในแนวทางเดียวกัน

งานธุรการ คืองานที่ควบคู่กับงานสารบรรณ ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ทำงานสารบรรณ นอกจากจะทำงานสารบรรณได้อย่างดีแล้ว ยังจะต้องรู้งานธุรการด้วย งานธุรการเป็นงานการติดต่อ ได้ตอบ ประสานงาน รู้จักกาลเทศะ หนักเบา ต่ำสูง มีความคล่องแคล่วว่องไว เพื่อให้เกิดผลดีแก่งานและเป็นทีพอใจแก่ทุกฝ่ายที่ร่วมงานด้วย

ผู้ที่ทำงานสารบรรณได้ถูกต้องตามระเบียบที่กำหนดแล้วยังไม่พอ งานจะเกิดประโยชน์ต่อเมื่อได้ตั้งใจปฏิบัติ ตามระเบียบและช่วยดัดแปลงแก้ไขให้ดียิ่ง ๆ ขึ้น

๔. วิธีดำเนินการศึกษา

บรรยาย ๓ ชั่วโมง

๕. ประเด็นคำถามสำคัญเกี่ยวกับเนื้อหาที่ศึกษา

คำถามที่ ๑ ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ พ.ศ.๒๕๒๖ มีสาระสำคัญอะไรบ้าง
คำถามที่ ๒ ท่านคิดว่าท่านมีความเข้าใจในสายงานการเสนอหนังสือภายใน ทร. มากน้อยแค่ไหน
คำถามที่ ๓ ท่านคิดว่าจะนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้งานในด้านงานสารบรรณได้อย่างไร และจะมีอุปสรรค
ข้อขัดข้องอะไรบ้าง

๖. เอกสารประกอบการศึกษา/ตำรา

งานสารบรรณ

น.อ.สมชาย นิลพิบูลย์

๗. เอกสารอ่านประกอบเพิ่มเติม

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ พ.ศ.๒๕๒๖

หัวข้อวิชา การอภิปรายและการประชุม

๑. ความสำคัญ

ในการแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อนมาก ๆ บุคคลเพียงคนเดียวไม่สามารถดำเนินการได้อย่างสมบูรณ์ โดยเฉพาะในขั้นตอนของการวิเคราะห์และการกำหนดหนทางปฏิบัติ ดังนั้นจึงต้องมีการประสานความรู้และประสบการณ์ที่แตกต่างกันของบุคคลเพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหา การดำเนินการดังกล่าวนี้คือรูปแบบที่เรียกว่า “การประชุม” ในหัวข้อวิชานี้จะศึกษาเกี่ยวกับ การเตรียมการประชุม หลักการและวิธีการประชุมในรูปแบบต่างๆ เทคนิคการประชุม และการอภิปราย เพื่อเป็นพื้นฐานในการนำไปใช้ สัมมนา วิเคราะห์แก้ปัญหา ในหัวข้อวิชาอื่น และนำไปใช้ในการปฏิบัติราชการจริงซึ่งต้องมีการประชุมสัมมนา เพื่อแก้ปัญหา กำหนดนโยบายของหน่วย

๒. ความมุ่งหมาย

เพื่อให้นายทหารนักเรียนได้ทราบและเข้าใจถึง หลักการและวิธีการประชุมในรูปแบบต่าง ๆ เทคนิคของการอภิปรายในที่ประชุม องค์ประกอบของการประชุม บทบาทและหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้อง การเตรียมการประชุม การดำเนินการประชุม และการจดรายงานการประชุม

๓. คำแนะนำ

การประชุมคือการคิดร่วมกันเป็นกลุ่ม (Group Thinking) มีใช้ต่างคนต่างคิดแล้วนำความคิดมารวมกัน ทั้งนี้เพื่อให้ผู้เข้าร่วมประชุมได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน การจัดประชุมจะมีตั้งแต่ประชุมระดับกลุ่มย่อยไปจนถึงการประชุมใหญ่ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ แต่ก็เป็นที่น่าเสียดายว่าผู้เข้าร่วมประชุมจำนวนไม่น้อยไม่ค่อยให้ความสำคัญและเรียนรู้เรื่องหลักการประชุม รูปแบบ และวิธีการประชุมที่ถูกต้อง บางคนก็มีอุปนิสัยที่ผิดๆ ในการประชุม เช่น เมื่อนำตัวเองเข้าไปอยู่ในห้องประชุมแล้ว ก็ถือว่าได้เข้าร่วมประชุม โดยไม่มีบทบาทอย่างแท้จริง ในบางครั้งการประชุมไม่มีการเลือกประธานหรือผู้นำการประชุม ทำให้เลขาฯ ต้องดำเนินการประชุมไปอย่างไร้ทิศทาง ไม่เป็นไปตามระเบียบวาระ ไม่อยู่ในกรอบ ผลการประชุมที่ได้ไม่มีประสิทธิภาพ ทั้งที่การประชุมนั้นเป็นเครื่องมือในการบริหารงานซึ่งเป็นลักษณะของการมาร่วมกันพิจารณาหาข้อเท็จจริง หาข้อเสนอแนะ หาวิธีแก้ไขปัญหาหรือเพื่อตัดสินใจหรือเพื่อรวบรวมความคิด และประสบการณ์ไปใช้ปรับปรุงงาน ส่วนที่กล่าวมานั้นคือความสำคัญของการประชุม

ความหมายของการประชุม

จากที่กล่าวมาในเบื้องต้น จะทำให้ผู้อ่านได้มีเจตนาที่ดีต่อการประชุม มองเห็นค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น หรือจะเรียกว่าเป็นค่าเสียโอกาสก็ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคปัจจุบันวงการธุรกิจถือว่าเวลาเป็นเงินเป็นทอง จึงจำเป็นอย่างยิ่งในการจัดการประชุมทุกครั้งจะต้องดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการประชุมให้ได้ ก่อนที่จะกล่าวถึง

หลักการประชุม การจัดการประชุมแบบต่างๆ เราควรทำความเข้าใจความหมายของการประชุม ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลากหลาย แต่พอที่จะสรุปโดยสังเขปได้ดังนี้

๑. Group บุคคลตั้งแต่ ๓ คนขึ้นไป มาพบกันตามนัดหมาย
๒. Orally Interaction อภิปราย พูดจาสังสรรค์กัน
๓. Purposefully พบกันอย่างมีความมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์
๔. Systematically มีระเบียบแบบแผน
๕. Member Accept Group Orientation สมาชิกยอมรับความคิดเห็นของกลุ่ม “ข้อยุติ”

ประเภทของการประชุม

การประชุม อาจเรียกชื่อได้ต่างๆ มากมายตามลักษณะหรือวัตถุประสงค์ของการประชุมหรือกลุ่มผู้เข้าร่วมประชุม แต่ถ้าจะจำแนกตามวัตถุประสงค์ก็อาจแบ่งได้ ๕ ประเภทดังนี้

๑. การประชุมเพื่อการข่าวสาร (Informational Meeting) เป็นการประชุมเพื่อทำความเข้าใจในความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ขององค์กร นโยบายเป้าหมาย และกลยุทธ์ต่างๆ รวมถึงวิธีปฏิบัติและระเบียบต่างๆ ดังนั้น จึงต้องมีการจัดกลุ่มผู้เข้าประชุมให้สอดคล้องเหมาะสมกับเรื่องที่จะแจ้งให้ทราบ เช่น อาจจะเรียกเฉพาะระดับผู้จัดการสาขา แต่ถ้าจะเป็นการให้ข้อมูลพนักงานทั้งหมด ก็อาจจะใช้ประกาศแจ้งให้ทราบ

๒. การประชุมเพื่อเร่งเร้าจิตใจและประกาศเกียรติคุณ (Motivational Meeting) เป็นสิ่งสำคัญในยามที่องค์กรต้องการรวบรวมพลัง ความมุ่งมั่นทุ่มเทของพนักงาน เพื่อพิชิตเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง ในตอนท้ายของการประชุมถือว่าสำคัญที่สุดที่ผู้บริหารระดับสูงจะเร่งเร้า จูงใจ ให้ทุกคนอีกเต็มที่จะปฏิบัติงานร่วมกันให้สำเร็จเป้าหมาย

๓. การประชุมเพื่อร่วมกันคิดสร้างสรรค์ (Creative Meeting) เป็นการประชุมที่องค์กรต่างๆ ปฏิบัติกันอยู่อย่างสม่ำเสมอ และประยุกต์ใช้ได้กับทุก ๆ ระดับของการทำงาน การร่วมกันคิดสร้างสรรค์โดยการประชุมนี้อาจมีวัตถุประสงค์ได้หลากหลาย เช่น

- ๓.๑ เพื่อร่วมกันวิเคราะห์และหาแนวทางแก้ไขปัญหา
- ๓.๒ เพื่อระดมความคิด (Brainstorming) ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์
- ๓.๓ เพื่อระดมความคิดในการค้นหาวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

๔. การประชุมเพื่อร่วมกันตัดสินใจ (Decisional Meeting) ส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อองค์กรไม่ว่าจะเป็นการตัดสินใจแก้ปัญหา กำหนดกลยุทธ์ หรือกำหนดเป้าหมาย ซึ่งองค์ประชุมจะต้องประกอบด้วยผู้นำประชุมที่เป็นผู้บริหารระดับสูงหรือผู้อำนวยการ และสมาชิกผู้เข้าร่วมประชุมก็ต้องเป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และมีอำนาจการตัดสินใจสั่งการในระดับหน่วยงานผู้ปฏิบัติงาน (UserDepartment)

๕. การประชุมเพื่อสอนงานและฝึกอบรม (Educational Meeting) ในการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานหรือติดตั้งระบบงานใหม่ เช่น การนำระบบคอมพิวเตอร์เข้าไปใช้นั้น จำเป็นต้องมีการฝึกอบรมให้เข้าใจขั้นตอนและวิธีการใช้เครื่องอุปกรณ์ต่าง ๆ อย่างถ่องแท้ จึงจะช่วยให้การส่งมอบระบบเป็นไปโดยราบรื่น หรืออีกกรณีหนึ่งก็อาจจะจัดขึ้นเพื่อเป็นการพัฒนาทักษะของบุคลากร การประชุมประเภทนี้จะเสียทั้งเวลาและค่าใช้จ่ายในอัตราที่สูง ซึ่งผู้บริหารจะต้องเข้าใจในความจำเป็นอย่างแท้จริง การตามตัวออกมาจากที่ประชุมนี้จึงควรหลีกเลี่ยง

การวางแผนการประชุมและเตรียมการประชุม

การประชุมแม้จะเป็นพื้นฐานสำคัญและจำเป็นสำหรับการบริหารงานในทุกองค์กร แต่ก็ต้องเสียเวลาทำงานของคนหลายๆ คน และมีค่าใช้จ่ายหลายๆ อย่างตามมาด้วย ดังนั้นจึงต้องมีการพิจารณาความเหมาะสม และความจำเป็นของการจัดการประชุม ถ้าจำเป็นต้องจัดการประชุมแล้ว จึงค่อยเตรียมการวางแผนการประชุมให้รอบคอบ เพื่อให้การประชุมมีประสิทธิภาพ คุ่มค่ากับทรัพยากรที่สูญหายไป ในขั้นตอนการวางแผนการประชุมที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

๑. การกำหนดวัตถุประสงค์และรายละเอียดของการประชุม ต้องระบุวัตถุประสงค์ของการประชุมให้แน่ชัด ถึงเป้าหมายสาระประโยชน์ที่จะได้จากการประชุม รวมทั้งเรื่องราวและหัวข้อที่กำหนดให้มีการอภิปราย ระบุให้ชัดเจนว่า จะเน้นเรื่องต่างๆ ไป หรือมุ่งประเด็นใดสำคัญ

๒. การจัดทำงบประมาณ ต้องกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบด้านการเงิน การติดต่อผู้อุปถัมภ์ จะต้องวางแผนอย่างกระชับชัดเจน คณะกรรมการต้องรู้ว่าเงินที่อยู่ในอำนาจที่จะจัดการได้เท่าไร และจะใช้จ่ายไปในทางใดบ้าง

๓. การกำหนดวันเวลา สถานที่ประชุม หลีกเลี่ยงการจัดประชุมที่ตรงกับการประชุมอื่นๆ ตรวจสอบวันหยุด สภาพอากาศ ผู้เชี่ยวชาญเสนอว่าเวลาเริ่มประชุมที่เหมาะสมคือเวลาประมาณ ๑๐๐๐ และควรจะใช้เวลาประมาณ ๙๐-๑๒๐ นาที หากเกินกว่านี้ต้องเปลี่ยนอิริยาบถ เช่น พักทานอาหารว่าง สถานที่ประชุมที่ดี ควรให้สมาชิกเดินทางประชุมได้สะดวกและปลอดภัย เหมาะสมต่อค่าใช้จ่าย และห้องประชุมควรให้มีบรรยากาศเอื้อต่อการใช้ความคิด และการอภิปราย ตลอดจนมีความอบอุ่นสบายใจ

๔. การเตรียมวาระการประชุม ส่วนใหญ่เป็นหน้าที่ของประธานและเลขานุการในการกำหนดวาระการประชุม โดยหลักการแล้วประธานจะต้องศึกษาวัตถุประสงค์ของการประชุมอย่างถ่องแท้ก่อนที่จะกำหนดวาระการประชุม รายละเอียดการกำหนดวาระการประชุมจะได้กล่าวถึงในหัวข้อต่อไป ในบางครั้งประธานอาจให้สมาชิกที่เป็นผู้เข้าประชุมเสนอเรื่องเพื่อจัดเข้าวาระการประชุมก็ได้ แต่ควรกำหนดวันส่งเรื่องก่อนถึงวันประชุมอย่างน้อย ๑๐ วันทำการ

๕. การเตรียมเอกสารการประชุม เอกสารการประชุมเปรียบเสมือนแผนที่การเดินทางคือจะช่วยให้ข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับเรื่องที่ประชุม ทำให้การประชุมมีทิศทางที่ชัดเจนและดำเนินการด้วยความรวดเร็วมีประสิทธิภาพ การเตรียมเอกสารควรเตรียมให้เสร็จก่อนการประชุม ส่วนจะมีเอกสารอะไรบ้างขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และจำนวนผู้เข้าประชุม โดยทั่วไปเอกสารการประชุมประกอบด้วย เอกสารแนะนำการประชุม กำหนดการประชุม หนังสือเชิญประชุม ระเบียบวาระการประชุม รายชื่อผู้เข้าร่วมประชุม รายละเอียดของกระบวนการประชุม บทความหรือเอกสารประกอบการประชุมอื่นๆ รายงานการประชุม เอกสารแจ้งมติที่ประชุม

๖. กำหนดวาระจัดทำหนังสือเชิญประชุม ผู้มีหน้าที่แจ้งกำหนดการประชุมและเรื่องต่างๆที่จะประชุมคือเลขานุการ ผู้เข้าร่วมประชุมควรจะได้รับหนังสือเชิญประชุมเป็นการล่วงหน้าอย่างน้อย ๑ สัปดาห์ รูปแบบอาจจะเป็นหนังสือเชิญประชุมอยู่ในฉบับเดียวกับวาระการประชุม หรือแยกฉบับกันก็ได้ แต่ควรมีรายละเอียดของสาเหตุการจัดการประชุม วัตถุประสงค์ ประธานคือใคร วัน เวลา สถานที่ ลงชื่อ พร้อมตำแหน่งผู้ส่งหนังสือ ปกติจะเป็นเลขานุการ

๗. การจัดทำหัวข้อการประชุมและรายการอภิปราย เป็นการกำหนดหัวข้อที่จะอภิปรายในประเด็นที่

เกี่ยวข้องกับหัวข้อการประชุม การวางแผนจะต้องตัดสินใจว่า จะใช้เวลาให้ครอบคลุมปัญหาทั้งหมดเท่าไรและหลังจากนั้นจึงทำการแยกประเด็นปัญหา ออกเป็นประเด็นต่างๆ ตามหัวข้อในการดำเนินการประชุม

๘. การติดต่อเชิญผู้อภิปราย แจ้งผู้ร่วมประชุมล่วงหน้าไม่น้อยกว่า ๑ สัปดาห์ แจ้งการเตรียมข้อมูลด้วย ควรเตรียมข้อมูลเรื่องอะไร หากมีเอกสารที่จะใช้ประกอบการพิจารณาในที่ประชุมควรส่งถึงเข้าร่วมประชุมทุกคน ล่วงหน้าไม่น้อยกว่า ๔๘ ชม. ถ้าเอกสารยาว ก็ให้สรุปเฉพาะใจความสำคัญ

๙. การเตรียมงานสังสรรค์ กรณีที่ได้วางแผนไว้หลังการประชุม จะต้องมีการติดต่อประสานเตรียม สถานที่และสิ่งต่างๆ ที่จำเป็นไว้ให้เรียบร้อย พร้อมกับแจ้งให้ผู้เข้าร่วมประชุมทราบ

๑๐. การจัดทำประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ข่าวสารการประชุม เพื่อให้ผู้สนใจได้เข้ามาร่วมประชุม เช่น การจัดการประชุมทางวิชาการ เป็นต้น

การดำเนินการประชุม

การดำเนินการประชุมเป็นขั้นตอนสำคัญของการประชุม ถึงแม้ว่าก่อนการประชุมจะได้มีการเตรียมการมาอย่างดีแล้วก็ตาม แต่เมื่อถึงเวลาประชุมแล้วไม่ได้รับความร่วมมือจากผู้เข้าประชุมหรือเกิดปัญหาอุปสรรคขัดข้อง ทำให้การประชุมยุติหรือไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร ดังนั้นการประชุมจึงจำเป็นที่ทุกฝ่ายต้องร่วมมือร่วมใจกัน สร้างบรรยากาศในการประชุมให้อบอุ่น รักษาระเบียบวินัยและมารยาท โดยทั่วไปแล้วควรดำเนินการประชุมตามลำดับ ดังนี้

๑. ควรเริ่มเปิดประชุมทันทีตามเวลาที่กำหนด ในการประชุมกรรมการอย่างเป็นทางการถ้าสมาชิกมาครบครึ่งหนึ่งถือว่าครบองค์ประชุม ประธานสามารถเปิดประชุมได้ ไม่ควรเลื่อนหรือยกเลิกการประชุม เพราะจะทำให้เสียเวลา เสียงบประมาณ ทำให้เรื่องที่เป็นพินิจต้องล่าช้า ในกรณีจำเป็นต้องเลื่อนการประชุมหรือยกเลิก ต้องแจ้งผู้เข้าร่วมประชุมก่อนเดินทางมาถึง สำหรับการกล่าวเปิดประชุมเป็นหน้าที่ของประธาน ซึ่งประธานควรจะต้องกล่าวต้อนรับสมาชิก บอกถึงวัตถุประสงค์ของการประชุม และระยะเวลาในการประชุม

๒. การดำเนินการประชุมตามวาระการประชุม เมื่อประธานกล่าวเปิดประชุมแล้วจะนำสมาชิกเข้าสู่วาระการประชุม ตามที่กำหนดไว้ เมื่อดำเนินการประชุมจนครบวาระหรือตามกำหนดเวลาแล้ว ประธานควรจะกล่าวปิดประชุม และขอบคุณสมาชิกที่ให้ความร่วมมือเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อยุติ

๓. การอภิปรายและการยุติการอภิปราย ในการอภิปรายเรื่องสืบเนื่อง (วาระที่ ๓) ประธานอาจจะเสนอสาระเบื้องต้นหรือให้เจ้าของเรื่องเป็นผู้นำเสนอก็ได้ การอภิปรายให้สมาชิกอภิปรายตามลำดับก่อนหลัง ปกติจะใช้เวลาไม่เกินคนละ ๕ นาที โดยมารยาทแล้วในเรื่องเดียวกันสมาชิกคนหนึ่งไม่ควรอภิปรายซ้ำเกิน ๒ รอบ เพื่อเปิดโอกาสให้สมาชิกท่านอื่นๆ ได้มีส่วนร่วมในการอภิปรายอย่างกว้างขวาง

๔. การสรุปและมติที่ประชุม การสรุปการประชุมสามารถทำได้ ๒ ลักษณะคือสรุปเพื่อนำไปสู่มติที่ประชุมที่ละเอียดและสรุปจากการประชุมทั้งหมดของทุกเรื่อง โดยประธานและสมาชิกช่วยกัน การสรุปอาจจะเกิดจากการให้สมาชิกอภิปรายเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยเป็นส่วนใหญ่ และอาจจะให้สมาชิกวิจารณ์ข้อสรุปนั้น จนสมาชิกส่วนใหญ่พอใจ ประธานจึงขอเป็นมติที่ประชุมโดยไม่จำเป็นต้องโหวต

๕. การปิดประชุมจะดำเนินการเมื่อดำเนินการประชุมครบตามวาระหรือหมดเวลาการประชุม ประธานควรสรุปมติที่ประชุมทั้งหมดอีกครั้ง เพื่อเป็นการยืนยันและเน้นย้ำที่จะนำผลการประชุมไปปฏิบัติต่อไป ประเด็นใดที่ยังมีความขัดแย้ง ควรแยกแยะให้ชัดเจนว่ามีประเด็นใดที่ยังหาข้อสรุปไม่ได้และได้มอบหมายให้ใครไปศึกษารวบรวมข้อมูลเพื่อนำเสนอในการประชุมครั้งต่อไป และสุดท้ายประธานควรสร้างความประทับใจให้สมาชิก โดยการกล่าวถึงประโยชน์และคุณค่าที่สมาชิกได้มาประชุมร่วมกัน พร้อมกล่าวขอบคุณ นัดประชุมครั้งต่อไปและปิดการประชุม

การจัดทำรายงานการประชุม

รายงานการประชุมเป็นเอกสารสำคัญแสดงหลักฐานขององค์กร การจัดทำรายงานการประชุมเป็นหน้าที่โดยตรงของเลขานุการ โดยเลขานุการ จะต้องจดบันทึกตามความเป็นจริงและรับผิดชอบในรายงานการประชุมนั้น รายงานการประชุมที่สมบูรณ์จะต้องได้รับการตรวจรับรองความถูกต้องจากประธานที่ประชุมในเบื้องต้น และจะต้องนำไปรับรองความถูกต้องในการประชุมครั้งต่อไป โดยปกติวิธีการจดรายงานการประชุมทำได้ ๓ วิธีการคือ

๑. จดรายละเอียดทุกคำพูด และมติที่ประชุม วิธีนี้ไม่นิยมใช้ในงานธุรกิจ จดทุกคำพูดของผู้เข้าประชุม ถ้ามีการแสดงกิริยาแทนคำพูด ก็ควรจดแจ้งกิริยาหรือการกระทำไว้นิ่งงั้นด้วย เช่น (ที่ประชุมปรบมือ) หรือ (แสดงแผนผังประกอบคำอธิบาย) เป็นต้น จดมติของที่ประชุมด้วย อาจต้องใช้เครื่องบันทึกเสียงช่วย นิยมใช้ในการประชุมสภา เช่น สภาผู้แทนราษฎร หรือสภาท้องถิ่น เป็นต้น

๒. จดย่อคำพูดที่เป็นประเด็นสำคัญและมติ เป็นการจดย่อเรื่องที่พิจารณาและย่อคำพูดที่เป็นประเด็นสำคัญที่นำไปสู่มติของที่ประชุม พร้อมกับจดมติของที่ประชุมด้วย จดว่าที่ประชุมได้พิจารณาเรื่องใด มีประเด็นที่พิจารณาอย่างไร มีผู้อภิปรายในประเด็นสำคัญอย่างไรบ้าง การจด เอาเฉพาะใจความสำคัญ (ไม่จดทุกคำตามคำพูด) และจดย่อคำพูดของบางคนที่เป็นประเด็นสำคัญ อันนำไปสู่มติของที่ประชุม (ไม่จดย่อคำพูดของทุกคนที่พูด) จดมติของที่ประชุม นิยมใช้ในการประชุมสโมสร สมาคม บริษัท และการประชุมคณะกรรมการต่าง ๆ ที่ต้องการหลักฐานยืนยันว่าใครเป็นผู้พูด และคำพูดนั้นมีความสำคัญต่อการประชุมหรือการตัดสินใจของที่ประชุมด้วยเนื้อหารายงานจำเป็นต้องเขียนให้สั้น แต่แจ่มแจ้งปราศจากข้อเคลือบแคลงสงสัย อันจะทำให้เกิดข้อโต้แย้งในภายหลัง ข้อตกลงที่เป็นจำนวน ตัวเลข วันเวลา สถานที่ จะเว้นไม่บันทึกไม่ได้ เพื่อป้องกันความผิดพลาด

๓. จดเฉพาะเหตุผล และ มติ เป็นการจดสรุปสาระสำคัญของเรื่องที่พิจารณา ความเห็น เหตุผลในการพิจารณาของที่ประชุม และมติของที่ประชุม จดว่าที่ประชุมได้พิจารณาเรื่องใด มีสาระสำคัญอย่างไร ที่ประชุมมีความคิดเห็นหรือเหตุผลของที่ประชุมเป็นส่วนรวม หรือเป็นฝ่าย ๆ โดยไม่ต้องระบุว่าใครพูดอย่างไร นิยมใช้ในการประชุมคณะกรรมการต่าง ๆ ของทางราชการ ซึ่งประชุมกันเป็นประจำ มีเรื่องต้องพิจารณามาก และไม่ต้องการหลักฐานยืนยันว่าใครพูดว่าอย่างไรมุ่งให้ผู้อ่านทราบจุดประสงค์โดยเร็ว และสามารถเข้าใจและจดจำได้ในทันที

สิ่งที่ไม่ควรเขียนในรายงานคือ ความคิดเห็นส่วนตัวของผู้บันทึกรายงานการประชุม

การติดตามผลการประชุม

ในการประชุมแต่ละครั้งถึงแม้จะมีการวางแผนเตรียมการมาเป็นอย่างดี มีการกำหนดรูปแบบการประชุม ตลอดจนดำเนินการประชุมได้อย่างเหมาะสม แต่อาจจะไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการประชุมอย่างแท้จริง เพราะไม่ได้นำเอาผลการประชุมไปปฏิบัติและขาดการบันทึกไว้เป็นหลักฐานจนทำให้เกิดปัญหาภายหลัง ดังนั้นการ

ติดตามผลการประชุมและการจัดบันทึกการประชุมจึงสำคัญ ปกติแล้วการติดตามผลการประชุมเป็นหน้าที่ของประธานหรือผู้นำการประชุม เลขานุการ และผู้เกี่ยวข้องที่ได้รับมอบหมายจากที่ประชุม เพื่อติดตามดูว่ามติที่ประชุมที่ได้ตกลงกันได้มีการนำไปปฏิบัติหรือไม่ มีความก้าวหน้าอย่างไร และมีปัญหาอุปสรรคอย่างไร

๔. วิธีดำเนินการศึกษา

| | | | |
|-----|------------------|---|---------|
| ๔.๑ | บรรยาย | ๓ | ชั่วโมง |
| ๔.๒ | แบ่งกลุ่มอภิปราย | ๓ | ชั่วโมง |
| ๔.๓ | อภิปรายเป็นคณะ | ๓ | ชั่วโมง |

๕. ประเด็นคำถามสำคัญเกี่ยวกับเนื้อหาที่ศึกษา

- คำถามที่ ๑ การประชุมแบ่งออกเป็นกี่ประเภท แต่ละประเภทมีจุดประสงค์แตกต่างกันอย่างไร
- คำถามที่ ๒ การเตรียมการประชุมจะต้องดำเนินการอย่างไรบ้าง
- คำถามที่ ๓ รูปแบบของรายงานการประชุมแบ่งออกเป็นกี่ส่วน อะไรบ้าง
- คำถามที่ ๔ หน้าที่ของประธานในที่ประชุมมีอย่างไร
- คำถามที่ ๕ หน้าที่ของเลขานุการในที่ประชุมมีอย่างไร
- คำถามที่ ๖ มารยาทและการปฏิบัติของผู้เข้าร่วมประชุมเป็นอย่างไร

๖. เอกสารประกอบการศึกษา/ตำรา

| | | |
|-----|------------------------|-------------------------|
| ๖.๑ | วิธีการประชุม | น.อ.ชะโอษฐ์ พัฒนฤกษ์สิน |
| ๖.๒ | การอภิปรายและการประชุม | น.อ.ชุนนุมน อัจจงษ์ |
| ๖.๓ | การจดยางานการประชุม | น.ท.เทียนชัย มังกร |

๗. เอกสารอ่านประกอบเพิ่มเติม

| | | |
|-----|--|----------------------------|
| ๗.๑ | การอภิปรายและการประชุม | น.อ.บุญเลิศ เอี่ยมทัศน |
| ๗.๒ | การอภิปรายและการประชุม | น.ต.หญิง สุนิลา วัลยะเพ็ชร |
| ๗.๓ | การทำบันทึกเสนอ การจดยางานการประชุม การเขียนคำกล่าวในที่ | ประวีณ ณ นคร |
| ๗.๔ | เทคนิคการประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ | วีรวุฒิ มาณะศิริานนท์ |
| ๗.๕ | เทคนิคการประชุม | สมิต สัจฉกร |
| ๗.๖ | จิตวิทยา การประชุม อบรม สัมมนา | รศ.นิรันดร์ จุลทรัพย์ |

หัวข้อวิชา การเขียนหนังสือราชการ

๑. ความสำคัญ

การติดต่อกันระหว่างส่วนราชการต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอก เป็นกิจกรรมที่จะต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร การขอความร่วมมือในการปฏิบัติ ตลอดจนการสั่งการ หรือการมอบหมายให้ดำเนินการ การติดต่อทางเอกสารเป็นสื่อที่มีความสำคัญและเป็นที่ยอมรับใช้กันอย่างแพร่หลาย สำหรับเอกสาร หรือหนังสือที่ใช้ในวงราชการจัดเป็นเครื่องมือการสื่อความหมายที่มีลักษณะเฉพาะ กล่าวคือ มีเนื้อความที่กะทัดรัด ชัดเจน มีการใช้ถ้อยคำที่สุภาพ การเขียนหนังสือราชการจะต้องใช้ความละเอียดรอบคอบ ในการเรียบเรียง ความระมัดระวังในการใช้ภาษา ตลอดจนการยึดถือตามแบบแผนที่กำหนด ในหัวข้อวิชานี้จะ ศึกษาเกี่ยวกับหลักการและวิธีการเขียนหนังสือราชการโดยทั่วไปและในส่วนของ ทร. การเขียนหนังสือราชการของ กรมฝ่ายอำนวยการ ทร. ซึ่งเป็นสิ่งที่จะต้องนำไปใช้ในการปฏิบัติงานในชีวิตราชการต่อไป

๒. ความมุ่งหมาย

เพื่อให้นายทหารนักเรียนได้ทราบถึงชนิด รูปแบบ และหลักการเขียนหนังสือราชการโดยทั่วไป รวมทั้งประเพณี ปฏิบัติเกี่ยวกับงานหนังสือที่นิยมใช้ใน ทร. ตลอดจนการฝึก เพื่อให้เกิดความคุ้นเคยกับการเขียนหนังสือราชการ ที่ถูกต้อง อันจะเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานต่อไป

๓. คำแนะนำ

หลักการของการเขียนหนังสือราชการเพื่อการสื่อความหมาย เพื่อแจ้งให้ทราบ เพื่อความร่วมมือในการ ปฏิบัติราชการ เพื่อขอทราบข่าวสาร รวมทั้งเป็นการสั่งการตามที่ได้รับมอบอำนาจ หนังสือราชการจึงมีความสำคัญ และเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการปฏิบัติราชการ เพราะในการปฏิบัติราชการนั้นจำเป็นต้องมีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือคำสั่งใช้อ้างอิง อีกทั้งหนังสือโต้ตอบ สอบถาม หรือ ตอบข้อหารือ หรือแม้แต่รายงานการประชุมสามารถนำมา ปฏิบัติหรืออ้างอิงในการปฏิบัติได้ ดังนั้นในการจัดทำหรือเขียนหนังสือราชการ ผู้เขียนจะต้องมีความรอบคอบ มีความรู้จริงในเรื่องที่เขียน รูปแบบหนังสือ การใช้ถ้อยคำ สามารถสรุปประเด็นของเรื่องให้ตรงกับวัตถุประสงค์ได้ การจัดทำหนังสือราชการฉบับหนึ่งๆผู้เขียนจึงต้องใช้ความใส่ใจ ระมัดระวังเป็นอย่างมาก เพราะหนังสือที่จัดทำนั้น จะเป็นหลักฐานในราชการและนำไปใช้เป็นหลักฐานอ้างอิงต่อไปสำหรับการเขียนหนังสือราชการในที่นี้จะกล่าวถึง หลักการเขียนหนังสือราชการ ที่เป็นหัวใจหลักของการเขียน คือ หลักการเขียนหนังสือภายนอก หลักการเขียน หนังสือภายใน และหลักการเขียนบันทึกที่นิยมใช้ใน ทร. เท่านั้น ที่กล่าวเป็นหลักใหญ่ เนื่องจากกำลังพลส่วนใหญ่ ของ ทร. ต้องใช้ในการปฏิบัติราชการ ในส่วนการเขียนหนังสือราชการแบบอื่นๆที่ไม่ได้กล่าวไว้ ผู้อ่านสามารถอ่านได้ใน อทร.ที่เกี่ยวข้องได้

โครงสร้างของหนังสือ

โครงสร้างของหนังสือภายนอกมีโครงสร้างประกอบที่สำคัญ ๔ ส่วน คือ **หัวหนังสือ เหตุที่มีหนังสือไป จุดประสงค์ที่มีหนังสือไป และท้ายหนังสือ**

ส่วนหัวหนังสือ รายการต่างๆ ในส่วนหัวหนังสือ มีดังนี้ ที่ ส่วนราชการเจ้าของหนังสือ วัน เดือน ปี เรื่อง คำขึ้นต้น อ้างถึง สิ่งที่ส่งมาด้วย

ข้อความในส่วนเหตุที่มีหนังสือไป คือ ข้อความที่ผู้มีหนังสือแจ้งเหตุที่ต้องมีหนังสือไปยังผู้รับหนังสือ เหตุที่มีหนังสือไป อาจเป็นข้อความตอนเดียว หรือ ๒ ตอน หรือ ๓ ตอน ก็ได้ เริ่มต้นด้วยคำว่า “ด้วย เนื่องจาก ตาม ตามที่ อนุสนธิ”

จุดประสงค์ที่มีหนังสือไป ลักษณะของจุดประสงค์ที่มีหนังสือไป จะบอกความมุ่งหมายที่มีหนังสือว่า ประสงค์จะให้ผู้รับหนังสือ ทำอะไร หรือทำอะไร ดังนั้น จุดประสงค์ที่มีหนังสือไป จึงเป็นผลของเหตุที่มีหนังสือไป อาจจะขึ้นย่อหน้าใหม่หรือเขียนต่อจากเหตุโดยไม่ย่อหน้าก็ได้ หรือบางกรณีหนังสือประทับตราอาจมีแต่ “จุดประสงค์ที่มีหนังสือไป” โดยไม่มีเหตุที่มีหนังสือไปก็มี

ส่วนท้ายหนังสือ ในส่วนท้ายของหนังสือติดต่อราชการที่ผู้ร่างหนังสือจะต้องเขียน จะมีเพียงรายการเดียวเฉพาะหนังสือภายนอกเท่านั้น คือ “คำสั่งท้าย” ส่วนหนังสือภายในและหนังสือประทับตรา ไม่มี “คำสั่งท้าย” ผู้ร่างหนังสือจึงไม่ต้องเขียนรายการในส่วนนี้เลย

หลักการเขียนหนังสือราชการ ๑๒ ข้อ

๑. ถูกต้อง (CORRECT) การเขียนหนังสือราชการที่ดีให้ถูกต้องนั้นจะต้องประกอบด้วยดังนี้

๑.๑ ถูกไวยากรณ์ ข้อความในหนังสือราชการที่มีติดไปมาระหว่างกันนั้นจะต้องเขียนให้เป็นประโยค กล่าวคือต้องมีคำกริยาถูกต้องตามหลักไวยากรณ์ ไม่ใช่เขียนเป็นวลีโดยไม่มีคำกริยา

๑.๒ ถูกความนิยม กรณีความนิยมนี้อาจแบ่งได้เป็น ๒ อย่าง คือ

ความนิยมเฉพาะบุคคล ควรศึกษาให้รู้เสียก่อนว่าผู้ลงนามนิยมใช้ถ้อยคำอย่างไร และจะต้องศึกษาให้ทราบจนถึงว่าผู้ลงนามกับผู้รับหนังสือมีความสัมพันธ์กันประการใดเคยใช้คำอย่างไรต่อกันเพื่อจะใช้ได้อย่างถูกต้อง

ความนิยมทั่วไป การเขียนหนังสือราชการ จะต้องใช้ถ้อยคำให้ถูกความนิยม คือต้องใช้ภาษาราชการไม่ใช่ภาษาพูดหรือภาษานักประพันธ์ เช่น “รู้สึกยินดีที่จะเรียนให้ทราบว่า” ควรใช้ “ขอเรียนว่า”

๒. สมบูรณ์ – สั้นกระชับ (CONCLUSIVE) การร่างหนังสือราชการจะต้องจับประเด็นที่ระบุงลงไปในหนังสือให้ครบถ้วนทั้งในส่วนที่เป็นเหตุที่นำมาอ้างและส่วนที่เป็นผลให้ผู้รับหนังสือทราบหรือปฏิบัติ ทั้งนี้ต้องระบุงลงไปให้ได้สาระสมบูรณ์และสั้นกระชับที่ต้องการ เช่น ในการร่างหนังสือเพื่อวัตถุประสงค์เพื่อขออนุญาต ผู้ร่างต้องดำรงการร่างเหตุและวัตถุประสงค์ให้ตรงตามความต้องการให้ได้

๓. ชัดเจน (CLEAR) หนังสือราชการที่มีไปมาติดต่อกันนั้น ผู้อ่าน อ่านด้วยความสนใจ จับใจความให้ได้ การเขียนจึงควรมีข้อความชัดเจนเข้าใจง่ายว่ากำลังกล่าวอะไรให้ผู้รับหนังสือฟัง เพื่อไม่ให้ผู้อ่านต้องเสียเวลามาก ดังนั้นจึงไม่ควรมีข้อความที่กำกวมหรือคลุมเครือ หรือมีเงื่อนงำที่ต้องตีความแน่จะต้องเพิ่มข้อความให้ยาว

ออกไปอีกบ้าง หากให้ความชัดเจนแล้วก็เป็นสมควร

๔. กระชับรัด (CONCISE) หนังสือราชการนั้น แม้ควรเขียนให้มีข้อความที่ชัดเจนสิ่งหนึ่งก็ควรเขียนให้มีข้อความที่กระชับรัด ไม่ใช่ถ้อยคำที่ฟุ่มเฟือยจนเกินไป ผู้ร่างจึงต้องศึกษาและอ่านหนังสือหลักการเขียนหนังสือเพิ่มเติมด้วยจะทำให้ผู้ร่างหนังสือมีพัฒนาการของการเขียนหนังสือที่ดีขึ้น

๕. ลำดับความดี (CONSEQUENT) การเขียนหนังสือราชการนั้น ก่อนการร่างหนังสือควรจะศึกษาพิจารณาวงคำโครงการเรื่องที่จะบอกไปเสียก่อนว่าจะมีประเด็นอะไรบ้าง จากนั้นให้เรียงลำดับความสำคัญและความเหมาะสมของเรื่องนั้นๆ

๖. เอกภาพ (COHERENT) การเขียนหนังสือราชการจะต้องแบ่งประโยค วรรคและตอน ให้ถูกต้อง และจะต้องให้ความในในแต่ละประโยค แต่ละวรรค แต่ละตอนเป็นเอกภาพ กล่าวคือ ประโยคควรกล่าวถึงสิ่งสำคัญสิ่งเดียว แต่ละวรรคแต่ละตอนควรกล่าวถึงสิ่งสำคัญสิ่งเดียว

๗. กลมกลืนสัมพันธ์กัน (CONCURRENT) ความ วรรคตอน เชื่อมโยง กลมกลืนสัมพันธ์กันดี

๘. คงเส้นคงวา (CONSISTENT) ความที่จะแจ้งไปในหนังสือนั้น ต้องให้มีลักษณะคงเส้นคงวา คือ ถ้าว่าอย่างไรในตอนต้น ก็ต้องว่าอย่างนั้นในตอนปลาย ผู้เขียนต้องดำรงความมุ่งประสงค์ของตนไว้

๙. ตรงประเด็นเน้นจุด (PINPOINT) หนังสือติดต่อราชการระหว่างกันนั้น จะต้องเขียนให้มีข้อความเน้นจุดตามเรื่องที่กำลังติดต่อกัน เพื่อให้ผู้รับอ่านเข้าใจเรื่องได้อย่างถูกต้อง หากเขียนกวาดไปมา ไม่เน้นจุดที่ต้องการจะทำให้ผู้อ่านไม่เข้าใจ อาจเกิดจากการตีความได้หลายนัย

๑๐. บรรลุจุดประสงค์ (PURPOSEFUL) การเขียนหนังสือราชการนั้นจะต้องเขียนให้บรรลุจุดประสงค์ตามที่ต้องการ คือ ให้ผู้อ่านแล้วตระหนักว่าควรปฏิบัติอย่างไร ไม่เขียนไปโดยไม่มีจุดมุ่งหมายหรือไม่หวังผลที่จะได้ หนังสือติดต่อราชการทุกฉบับจะมีจุดประสงค์ ให้ผู้รับหนังสือทำอะไร

๑๑. สุภาพ (POLITE) หนังสือราชการควรเขียนให้มีข้อความสุภาพ ไม่ให้กระทบกระเทือนใจผู้อ่าน และไม่ควรให้ขัดหูผู้รับหนังสือ

๑๒. สีน (SMOOTH) การเขียนหนังสือราชการนั้นแม้จะมีการเขียนในลักษณะกระชับรัดหนักแน่นรัดกุม ไม่ใช่คำฟุ่มเฟือย แต่ควรอ่านแล้วไหลรื่น มีการเชื่อมประโยค เชื่อมวรรคตอนคล้องจองกัน จากเหตุไปหาผลที่ต้องการตามวัตถุประสงค์

การเขียนบันทึก

การเขียนบันทึกเป็นการเขียนหนังสือราชการประเภทหนึ่งซึ่งปัจจุบัน ทร. นิยมใช้ในการติดต่อหรือสั่งการในกองทัพเรือ ดังนั้นความหมายของบันทึกจึงมีผู้ให้นิยามดังนี้

คือ ข้อความซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอต่อผู้บังคับบัญชา หรือผู้บังคับบัญชาสั่งการแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือข้อความที่เจ้าหน้าที่ หรือหน่วยงานระดับต่ำกว่าส่วนราชการระดับกรมติดต่อกันในการปฏิบัติราชการโดยปกติให้ใช้กระดาษบันทึกข้อความ และใช้คำย่อ โดยมีคำขึ้นต้นข้อความที่บันทึกและลงชื่อ และตำแหน่งของผู้บันทึก

บันทึกย่อเรื่อง

คือ การเขียนหรือการพิมพ์ โดยเก็บข้อความย่อจากต้นเรื่อง เฉพาะประเด็นสำคัญ แต่ให้เข้าใจเรื่อง เพียงพอที่จะสั่งงานได้โดยไม่ผิดพลาด แต่ถ้าหนังสือฉบับใดเห็นว่ามีความสำคัญทั้งหมดไม่อาจย่อได้ ก็ให้เสนอได้เลย

บันทึกรายงาน

คือ การรายงานเสนอผู้บังคับบัญชา ในเรื่องที่ปฏิบัติหรือประสบพบเห็น ไปประชุมหรือสำรวจสืบสวน ซึ่งเกี่ยวกับราชการ การเขียนรายงานต้องเขียนให้สั้นเฉพาะข้อความที่จำเป็น ยกเว้นเรื่องที่ผู้บังคับบัญชาต้องการทราบโดยละเอียด

บันทึกความเห็น

คือ ข้อความที่เขียนหรือพิมพ์เสนอผู้บังคับบัญชา แสดงความรู้สึกนึกคิดของตน เกี่ยวกับเรื่องที่บันทึกว่าอะไร เมื่อไหร่ ที่ไหน ใครทำอะไร อย่างไร เรื่องใดเรื่องหนึ่งเพื่อช่วยประกอบการพิจารณาสั่งการ บันทึกนี้จะทำเป็นบันทึกต่อเนื่องเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรือต่อท้ายบันทึกย่อเรื่องหรือบันทึกรายงานก็ได้ โดยสรุปประเด็นที่เป็นเหตุแล้วจึงเขียนความเห็นที่เป็นผล

บันทึกสั่งการ

คือ ข้อความที่ผู้บังคับบัญชาเขียน หรือพิมพ์สั่งการไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

บันทึกติดต่อ

คือ การเขียนหรือพิมพ์ข้อความติดต่อภายในระหว่างหน่วยงานหรือระหว่างเจ้าหน้าที่ในสังกัดเดียวกัน ในกรณีที่มีการอ้างถึงหนังสือที่เคยติดต่อกัน หรือมีสิ่ง ที่ส่งมาด้วยให้ระบุไว้ในข้อความที่บันทึกด้วย

การเขียนหนังสือของกรมฝ่ายอำนวยการ

การเขียนหนังสือของฝ่ายอำนวยการในหน่วยงานของกองทัพเรือ งานที่เสนอผู้บังคับบัญชาที่มากที่สุด คือ **บันทึก** ส่วนใหญ่จะใช้ในเรื่องทั่ว ๆ ไปทุกเรื่อง ใช้เฉพาะหน่วยภายในสังกัด ทร. เท่านั้น การอนุมัติเป็นการอนุมัติท้ายบันทึก สำเนาเฉพาะหน่วยเกี่ยวข้องเท่านั้น

โครงสร้างของบันทึก

๑. *ส่วนนำเรื่อง* เป็นการกล่าวนำเข้าสู่ประเด็นหลัก
๒. *ส่วนอภิปราย* ประกอบด้วย ข้อเท็จจริง ข้อพิจารณา ข้อคิดเห็น
๓. *ส่วนสรุป* ประกอบด้วย ข้อยุติ ข้อเสนอแนะ และ ความประสงค์

๔. วิธีดำเนินการศึกษา

- | | |
|-------------------------|------------|
| ๔.๑ บรรยาย | ๓ ชั่วโมง |
| ๔.๒ แบ่งกลุ่มฝึกปฏิบัติ | ๑๕ ชั่วโมง |

๕. ประเด็นคำถามสำคัญเกี่ยวกับเนื้อหาที่ศึกษา

- คำถามที่ ๑ หนังสือราชการคืออะไร แบ่งออกเป็นกี่ประเภท
- คำถามที่ ๒ ส่วนประกอบที่สำคัญของหนังสือราชการมีอะไรบ้าง
- คำถามที่ ๓ การเขียนหนังสือราชการที่ดีจะต้องมีหลักการอะไรบ้าง
- คำถามที่ ๔ อะไรเป็นสาเหตุของความล้มเหลวในการเขียนหนังสือราชการ
- คำถามที่ ๕ จงอธิบายหลักการและวิธีการในการสรุปเรื่อง

๖. เอกสารประกอบการศึกษา/ตำรา

- ๖.๑ ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ พ.ศ.๒๕๒๖
- ๖.๒ บันทึก สทง.เสธ.ทร. ที่ กท ๐๕๐๕/๑๗๘๗ ลง ๒๕ ก.ย.๓๘
เรื่องรูปแบบและวิธีการเขียนหนังสือราชการ
- ๖.๓ การเขียนหนังสือราชการ ประวิณ ณ นคร
- ๖.๔ สารสังเขปการศึกษาในการเขียนหนังสือราชการ น.อ.ปรีชา โลหิตคุปต์
- ๖.๕ อทร.๘๔๐๑ การเขียนหนังสือราชการ
- ๖.๖ อทร.๕๕๐๑ คำแนะนำในการใช้กระดาษเขียนข่าว

๗. เอกสารอ่านประกอบเพิ่มเติม

- ๗.๑ การเขียนหนังสือราชการ น.อ.ไพศาล นภสินธุ์วงศ์
- ๗.๒ การเขียนหนังสือราชการ พล.ร.ท.ประวิทย์ ศิวรักษ์

หัวข้อวิชา การสรุปเรื่อง

๑. ความสำคัญ

การสรุปเรื่องเป็นงานสำคัญอย่างหนึ่งของฝ่ายอำนวยการหรือฝ่ายเสนานิติการ เนื่องจากผู้บังคับบัญชา มีงานต้องรับผิดชอบในเรื่องต่างๆ มากมาย ย่อมไม่มีเวลาเพียงพอที่จะรอบรู้เรื่องใดๆ อย่างละเอียด นายทหารฝ่ายอำนวยการหรือฝ่ายเสนานิติการ ซึ่งถือว่าเป็นสมองของผู้บังคับบัญชา จึงมีหน้าที่ต้องหารายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับงานนั้นๆ มาสรุปให้ผู้บังคับบัญชาทราบ หรือเพื่อประกอบการพิจารณาตกลงใจของผู้บังคับบัญชา

๒. ความมุ่งหมาย

เพื่อให้นายทหารนักเรียนได้ทราบถึงชนิด รูปแบบ และหลักการการทํางานที่สรุปเรื่อง ซึ่งเป็นงานสำคัญอย่างหนึ่งของฝ่ายอำนวยการ/ฝ่ายเสนานิติการ ที่มีหน้าที่ต้องหารายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนั้น ๆ มาสรุปให้กับผู้บังคับบัญชาเพื่อ ทราบ และประกอบการพิจารณาตกลงใจ อันจะเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานต่อไป

๓. คำแนะนำ

ความหมายของการสรุปเรื่อง

การสรุปเรื่อง ตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า “Brief” ซึ่งหมายถึง การสรุปเป็นลายลักษณ์อักษร (Written Brief) หรือการสรุปด้วยวาจา คือ การบรรยายสรุป (Oral Brief)

การสรุปเรื่องเป็นกรรมวิธีอย่างหนึ่งในการเสนอเรื่องที่ยืดยาวสลับซับซ้อน โดยการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร หรือการบรรยายด้วยวาจา อย่างเป็นลำดับขั้นตอน ชัดเจน เข้าใจง่าย และใช้เวลาน้อยที่สุด (Clear, Brief and Effective)

ตามพจนานุกรมศัพท์ทหาร ฉบับใช้ร่วมสามเหล่าทัพ พ.ศ.๒๕๓๗ ได้ให้ความหมายของคำว่า Briefing ไว้ว่า เป็นการบรรยายสรุปเพียงอย่างเดียว ซึ่งมีนิยามคือ การกระทำที่ให้คำแนะนำ หรือข่าวสารเฉพาะ เป็นการล่องหน้า ตามความหมายนี้ มุ่งไปที่การบรรยายสรุปด้วยวาจา ส่วนการสรุปเรื่องตามความเข้าใจของคนส่วนใหญ่ หมายถึง การเสนอเรื่องเป็นลายลักษณ์อักษร

การสรุปเรื่องไม่ใช้การย่อความ (Precise) เพราะการย่อความเป็นการทำเรื่องที่ยาวให้เป็นเรื่องสั้น โดยคงใจความสำคัญไว้ ดังนั้นในย่อความจึงมีเฉพาะเรื่องเดิมเท่านั้น ส่วนการสรุปเรื่องนอกจากการทำเรื่องที่ยืดยาวสลับซับซ้อน ให้สั้น เข้าใจง่าย และมีความสมบูรณ์แล้ว ยังต้องมีคำอธิบายพิจารณาหรือข้อพิจารณา และข้อเสนอแนะต่อผู้บังคับบัญชาด้วย

ประเภทของการสรุปเรื่อง

การสรุปเรื่องเพื่อแจ้งข่าวสารให้ผู้บังคับบัญชาทราบ

- เพื่อแจ้งข่าวสาร ทบทวนแผน หรือสถานการณ์ต่างๆ

- เพื่อศึกษารายละเอียดต่างๆ ของผู้มาเยี่ยม (Personality Brief) ใช้เมื่อมีนายทหารผู้ใหญ่จากต่างประเทศ หรือเหล่าทัพอื่นมาเยี่ยมผู้บังคับบัญชา มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้บังคับบัญชามีเรื่องที่มีสาระมาสนทนากับผู้มาเยี่ยม มิใช่คุยกันแต่เรื่องลมฟ้า อากาศ หรือถามทุกข์สุขแต่พอเป็นพิธีเท่านั้น

- เพื่อศึกษารายละเอียดของหน่วยที่ผู้บังคับบัญชาจะไปเยี่ยม (Brief for Visits) ใช้เมื่อผู้บังคับบัญชาจะไปเยี่ยมหน่วยของต่างประเทศหรือของเหล่าทัพ ทั้งนี้เพื่อให้ผู้บังคับบัญชารู้เรื่องหน่วยนั้นๆ ไว้บ้าง จะได้ซักถามให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง

การสรุปเรื่องเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาตกลงใจ

การสรุปเรื่องประเภทนี้เป็นงานหลักอย่างหนึ่งของฝ่ายอำนวยการ อาจจะเป็นเรื่องที่มาจากทุกระดับ ทั้งหน่วยรอง หน่วยข้างเคียง หน่วยเหนือ เนื้อหาบางเรื่องอาจจะง่ายและสั้น แต่บางเรื่องก็ยาวและสลับซับซ้อน มีเอกสารประกอบเป็นจำนวนมาก จำเป็นต้องสรุปหัวข้อสำคัญต่างๆ ให้ชัดเจน ไม่ควรเสนอเรื่องขึ้นไปให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณาทั้งหมดโดยไม่ได้สรุปเสียก่อน

การทำบันทึกสรุปเรื่อง

การทำบันทึกสรุปเรื่องเสนอผู้บังคับบัญชา จะต้องเขียนโดยมีความมุ่งหมาย คือ

- เพื่อบอกเล่าให้ผู้บังคับบัญชาทราบใจความของเรื่องโดยสมบูรณ์และชัดเจน (Totally Complete and Clear)
- ผู้บังคับบัญชาต้องรับผิดชอบเรื่องต่าง ๆ มากมาย จึงไม่มีเวลาเพียงพอที่จะรอบรู้เรื่องใด ๆ ละเอียด ดังนั้นบันทึกสรุปเรื่อง ต้องทำให้ผู้บังคับบัญชาเสียเวลาอ่านน้อยที่สุด และเข้าใจเรื่องง่ายที่สุด

หลักการในการทำบันทึกสรุปเรื่องได้ ๔ ประการ คือ

๑. สรุปสาระสำคัญของเรื่องให้สมบูรณ์ชัดเจน
๒. ย่อเรื่องให้สั้น
๓. เสนอเรื่องให้เข้าใจง่าย
๔. เสนอแนะผู้บังคับบัญชาเพื่อสั่งการต่อไป

๑. สรุปสาระสำคัญของเรื่องให้สมบูรณ์ชัดเจน การที่จะสรุปสาระสำคัญของเรื่องให้สมบูรณ์และชัดเจนได้นั้น นายทหารฝ่ายอำนวยการ หรือฝ่ายเสนาริการ จะต้อง

- อ่านเรื่องทั้งหมดให้เข้าใจแจ่มแจ้ง บางเรื่องอาจจะต้องเสียเวลาอ่านหลาย ๆ ครั้ง หากเรื่องนั้นมีความยุ่งยากสลับซับซ้อน

- จับใจความสำคัญของเรื่องให้ได้
- สรุปรวมความทั้งเรื่อง

การอ่านเรื่องทั้งหมดให้เข้าใจแจ่มแจ้ง คำแนะนำต่อไปนี้จะช่วยให้อ่านเรื่องยาวแจ่มแจ้งง่ายขึ้น

- ตั้งใจอ่านโดยมีสมาธิ เอาใจจดใจจ่อต่อเรื่องที่กำลังอ่าน ไม่ใช่อ่านแบบใจลอยไม่อยู่กับเนื้อกับตัว
- อ่านให้จบเรื่องทั้งหมด ไม่ใช่อ่านไปย่อไปเป็นตอนๆ หากทำเช่นนี้ อาจจะจับใจความสำคัญไม่ได้ ดังนั้นเรื่องใดมีความยาว สลับซับซ้อน ต้องยอมเสียเวลาอ่านหลายๆ ครั้ง

- อ่านอย่างละเอียด ไม่ใช่อ่านอย่างคร่าวๆ
- ทำความเข้าใจในข้อความและถ้อยคำที่สำคัญ ทุกตอน ทุกคำ คำใดหรือข้อความใดที่ยังไม่ทราบ ต้องค้นคว้าสอบถามให้ได้ความ คำใดหรือข้อความใดที่ละเอียด มักจะได้รับคำถามจากผู้บังคับบัญชา ยอมเสียเวลา ค้นคว้า สอบถาม ดีกว่าตอบผู้บังคับบัญชาไม่ได้ ซึ่งผลที่ตามมาคือ ผู้บังคับบัญชาขาดความเชื่อถือ
- ทำความเข้าใจในเนื้อความทั้งหมดโดยรวมของเรื่องนั้นๆ ที่เป็นหัวใจสำคัญของการสรุปเรื่องเสนอผู้บังคับบัญชา

การจับใจความสำคัญของเรื่อง คือ การพิจารณาค้นคว้าให้ได้ว่าเนื้อหาสาระสำคัญของเรื่องเป็นอย่างไร ในเอกสารแต่ละฉบับ จะเขียนขึ้นจากใจความอันเป็นเนื้อหาสาระที่จะแจ้งไปยังผู้รับหนังสือนั้น โดยผู้ร่างเอกสารจะนำใจความนั้นมาเขียนเป็นข้อความ ตามแบบหรือประเภทของหนังสือที่ใช้ติดต่อกันในทางราชการ มีการลำดับความ โดยใช้ถ้อยคำสำนวน และตกแต่งด้วยข้อความที่เป็นรายละเอียดประกอบใจความนั้นอีกชั้นหนึ่ง

ผู้ทำบันทึกสรุปเรื่องจะต้องพิจารณาให้ได้ว่า ใจความอันเป็นเนื้อหาสาระที่แจ้งมายังผู้รับหนังสือนั้นคืออะไร อะไรคือใจความสำคัญ และอะไรคือรายละเอียดประกอบใจความ ซึ่งพอจะสรุปได้ดังนี้

ใจความ คือ เนื้อหาสาระของเรื่อง ซึ่งเมื่อเขียนลงแล้ว จะทำให้ได้ความสมบูรณ์ ถ้าไม่เขียนลงไปจะขาดสาระสำคัญไป

ส่วน **รายละเอียดประกอบ** คือ ข้อความตกแต่ง ซึ่งเมื่อตัดออกก็ไม่เสียความ เขียนเพิ่มเข้าไปก็ได้ประโยชน์มากนัก เพียงเพื่อต้องการให้รู้เพิ่มเติมเท่านั้น

การสรุปความทั้งเรื่อง จะต้องเสนอโดยสรุปรวมความทั้งเรื่อง ไม่ใช่ย่อเรื่องให้สั้นเป็นตอนๆ ตามเอกสารที่มีมา ดังนั้นผู้ร่างจะต้อง

- ลำดับความเอาเอง อาจแตกต่างไปจากลำดับความของเรื่องเดิม
- ใช้ถ้อยคำของตนเอง คิดถ้อยคำ แต่งประโยคใหม่เอง ไม่ใช่เป็นการคัดลอกจากข้อความในเรื่อง เดิม หรือตัดตอนจากข้อความในเรื่องเดิม
- สรุปเอาแต่ใจความสำคัญ ไม่เอารายละเอียด

๒. การย่อเรื่องให้สั้นลง การย่อเรื่องให้สั้นลง คือ การเอาแต่ใจความสำคัญที่ควรต้องทราบ โดยเอาแต่เนื้อหาสาระ ไม่เอารายละเอียดปลีกย่อย เนื้อหาสาระอันเป็นใจความสำคัญของเรื่องที่จะทราบนั้น โดยทั่วไปจะเป็นคำตอบของคำถาม เช่น เรื่องอะไร ใคร ทำอะไร ทำอย่างไร ทำทำไม และถ้าเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับบุคคลอื่น หรือเกี่ยวกับเวลา หรือเกี่ยวกับสถานที่ ก็อาจตั้งคำถามเพิ่มเติมอีก เพื่อให้ได้เนื้อหาสาระสมบูรณ์ขึ้น เช่น ทำต่อใคร ทำเมื่อใด ทำที่ไหน

ตัวอย่าง เช่น สมมติว่าอธิบดีกรมธนารักษ์ มีบันทึกถึงปลัดกระทรวงการคลังขอความเห็นชอบในการแต่งตั้งข้าราชการผู้หนึ่งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกอง กองคลังกลาง กรมธนารักษ์ บันทึกของอธิบดีกรมธนารักษ์ฉบับนั้น จะมีข้อความยาวพอสมควรโดยแจ้งรายละเอียดเกี่ยวกับตำแหน่งที่จะแต่งตั้ง รายละเอียดเกี่ยวกับตัวบุคคลที่จะแต่งตั้ง รายละเอียดเกี่ยวกับการพิจารณาคัดเลือก ซึ่งอาจมีข้อมูลเกี่ยวกับข้าราชการผู้นั้นที่อยู่ในเกณฑ์ได้รับการพิจารณาด้วย

เพื่อให้ปลัดกระทรวงการคลังเสียเวลาอ่านเรื่องน้อยที่สุด ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง จะต้องทำบันทึกย่อเรื่องเสนอปลัดกระทรวง โดยย่อเรื่องให้สั้นที่สุด คือย่อเอาแต่ใจความสำคัญที่เป็นเนื้อหาสาระ

ซึ่งเนื้อหาสาระอันเป็นใจความสำคัญของเรื่องนี้ คือ คำตอบของคำถาม ดังต่อไปนี้

- เรื่องอะไร – เรื่องขอความเห็นชอบในการแต่งตั้งข้าราชการ

- ใครขอมา – อธิบดีกรมธนารักษ์

- ขอแต่งตั้งใคร – ขอแต่งตั้งนาย.....

- แต่งตั้งดำรงตำแหน่งอะไร – แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกอง กองคลังกลาง

- ทำไมต้องขอความเห็นชอบ – เพราะเป็นตำแหน่งระดับ ๘ ซึ่งอธิบดีจะแต่งตั้งได้ต่อเมื่อได้รับความเห็นชอบ

จากปลัดกระทรวง

- ทำไมจึงแต่งตั้งผู้นี้ – เพราะมีคุณสมบัติครบถ้วนและมีความเหมาะสมที่จะดำรงตำแหน่งนี้ โดยพิจารณาเปรียบเทียบกับผู้อื่นที่อยู่ในเกณฑ์ได้รับการพิจารณาด้วยแล้ว

ซึ่งเมื่อเอามาเรียงต่อกัน จัดลำดับและปรับถ้อยคำให้กลมกลืนกันแล้ว จะได้ใจความดังนี้

“อธิบดีกรมธนารักษ์ ขอความเห็นชอบในการแต่งตั้งนาย.... ให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกอง กองคลังกลาง (ตำแหน่งระดับ ๘) ซึ่งอธิบดีจะแต่งตั้งได้เมื่อได้รับความเห็นชอบจากปลัดกระทรวง ทั้งนี้โดยชี้แจงว่าผู้นี้มีคุณสมบัติครบถ้วนและความเหมาะสมที่จะดำรงตำแหน่งนี้ ซึ่งได้พิจารณาเปรียบเทียบกับผู้อื่นที่อยู่ในเกณฑ์ได้รับการพิจารณาด้วยแล้ว”

เนื้อหาสาระอันเป็นใจความสำคัญของเรื่องนี้มีเพียงเท่านี้ ข้อความอื่นนอกเหนือจากนี้จะเป็นรายละเอียด ไม่ใช่ใจความสำคัญ ไม่ต้องเขียนลงในบันทึกสรุปเรื่อง ถ้าผู้บังคับบัญชาอยากดูรายละเอียด ก็สามารถอ่านดูจากเรื่องเดิมที่แนบไปกับบันทึกสรุปเรื่อง

๓. การเสนอเรื่องให้เข้าใจง่าย การทำบันทึกสรุปเรื่องเสนอผู้บังคับบัญชานั้น นอกจากการค้นหาสาระสำคัญของเรื่องและย่อเรื่องให้สั้นลงแล้ว กรรมวิธีในการเสนอเรื่องให้อ่านเข้าใจง่าย นับว่ามีความสำคัญเช่นกัน การเสนอเรื่องให้ผู้บังคับบัญชาสามารถอ่านเข้าใจเรื่องง่าย จะต้อง

- ลำดับความให้ดี คือ การลำดับความของเรื่องให้เข้าใจง่าย โดยไม่จำเป็นต้องเรียงลำดับตามลำดับของเรื่องเดิมที่เสนอมาและไม่ควรใช้วิธีตัดตอนข้อความเดิมมาเรียบเรียงใหม่ ตามปกติแล้ว หนังสือที่เสนอมา จะมีชื่อเจ้าของหนังสืออยู่ข้างท้ายสุด เมื่อทำบันทึกสรุปเรื่องจะกลับกัน กล่าวคือ ชื่อเจ้าของหนังสือจะกล่าวไว้ข้างต้น และอาจต้องเรียงลำดับข้อความบางตอนสลับกันตามความจำเป็นเพื่อให้เข้าใจง่าย โดยใช้ถ้อยคำสำนวนของผู้ทำบันทึกสรุปเรื่องเอง

- เน้นส่วนสำคัญของเรื่อง อาจเน้นด้วยการใช้ถ้อยคำ หรือทำเครื่องหมาย เน้นส่วนสำคัญของเรื่อง เช่น ชีตเส้นใต้ข้อความสำคัญ หรือใช้ปากกา Marker เน้นข้อความที่เห็นว่าสำคัญ

- อ้างอิงให้ดูรายละเอียดประกอบ ถ้าอ้างให้ดูเอกสารแนบตอนใด หน้าใด หรือหมายเลขใด ควรใช้กระดาษ

ตัดเป็นชิ้นเล็กๆ ยาวๆ คั่นหน้าเอกสารนั้นไว้และเขียนลำดับเลขที่อ้างอิงให้ดู หรือเขียนข้อความว่าให้ดูอะไร ในชั้นกระดาษคั่นนั้นด้วย

๔. การเสนอแนะผู้บังคับบัญชาเพื่อสั่งการ ฝ่ายอำนวยการหรือฝ่ายเสนาธิการ จะต้องเสนอแนะผู้บังคับบัญชาในการสั่งการต่อข้อสรุปของเรื่องนั้น ๆ เพราะผู้บังคับบัญชาไม่ใช่เพียงแค่ต้องการเข้าใจเรื่องอย่างง่าย ๆ ในเวลาสั้น ๆ เท่านั้น แต่ยังต้องการข้อเสนอแนะต่อปัญหาที่ฝ่ายอำนวยการ หรือฝ่ายเสนาธิการ ได้ใช้สมองพิจารณาอย่างรอบคอบแล้วด้วย

การสรุปเรื่องใดที่ขาดข้อเสนอแนะ หรือเป็นข้อเสนอแนะที่ไม่ดี ถือว่าเป็นการสรุปเรื่องที่ไร้ประโยชน์

หลักการทั่วไปในการเขียนบันทึกสรุปเรื่อง

- ใช้หลักการของการเขียนข้อพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ โดยกำหนดเป็นหัวข้อ ควรเป็น ๓ หัวข้อ แต่ไม่เกิน ๔ หัวข้อ มีหมายเลขหัวข้อกำกับทุกข้อ ประกอบด้วยปัญหา ความเป็นมา การพิจารณา และการดำเนินการ คำขึ้นต้นในแต่ละข้อไม่ต้องขีดเส้นใต้ สำหรับคำลงท้ายไม่ต้องมีหัวข้อ
- คำขึ้นต้น คำลงท้าย และคำที่ใช้ในหัวข้อต่างๆ ต้องเป็นไปในทำนองเดียวกัน กล่าวคือ ถ้าขึ้นต้นใช้ เรียบ/เสนอ คำลงท้ายและคำในหัวข้อต่างๆ ต้องใช้ เรียบ/เสนอ เหมือนกัน
- การใช้ถ้อยคำในหัวข้อย่อยเปิดกว้างให้มีความแตกต่างกันได้ เพื่อให้เกิดความอ่อนตัวในการเขียน แต่ให้คำนึงถึงหลักการเขียนตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยงานสารบรรณ และมีข้อสังเกตว่า ข้อ ๑. จะต้องเป็นปัญหาที่แท้จริง ไม่ใช่ข้อข้อยุติ และตัวปัญหากับหนทางปฏิบัติ (ข้อตกลงใจ) จะต้องไม่เหมือนกัน
- ข้อความเริ่มต้นในแต่ละข้อ สามารถเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับงานแต่ละเรื่องได้

แบบฟอร์มของการสรุปเรื่อง

การสรุปเรื่องไม่มีแบบฟอร์มตายตัว ขึ้นอยู่กับความนิยมของแต่ละหน่วยหรือผู้บังคับบัญชา โดยทั่วไปแล้วการวางโครงเรื่องจะยึดถือระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยงานสารบรรณ พ.ศ.๒๕๒๖ (แก้ไข พ.ศ.๒๕๓๙) การวางโครงเรื่องของการสรุปเรื่องที่นิยมใช้กันในกรมฝ่ายอำนวยการของกองทัพเรือ ดังนี้

ส่วนนำเรื่อง เป็นการนำเรื่องเข้าสู่ประเด็นที่ต้องการคือปัญหา หรือความประสงค์

- ถ้าเป็นหนังสือเสนอหน่วยต้นสังกัด หรือสั่งการหน่วยใต้บังคับบัญชา ให้เขียนสาเหตุที่เสนอหรือสั่งการ
- ถ้าเป็นข้อพิจารณาให้เขียนสรุปต้นเรื่อง หรือเรื่องที่จะพิจารณา
- ถ้าเป็นรายงานให้อ้างคำสั่ง

ส่วนอภิปราย การเสนอข้อเท็จจริง ให้เสนอปัจจัยที่เกี่ยวข้อง และความสัมพันธ์กับเนื้อหาที่ต้องนำมาอ้างอิง เช่น เป็นข้อจำกัดโอกาส หรือเงื่อนไข สำหรับข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องนั้นต้องแสดงหลักฐานอ้างอิง เช่น ระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ กฎหมาย หรือสั่งการ

การเสนอข้อพิจารณา ใช้วิธีการ การเปรียบเทียบ ต้องเป็นไปตามหลักการวิชาการ/ทฤษฎี ส่วนเหตุผล ต้องมีความชัดเจน ส่วนการประมาณการหรือการคาดคะเนต้องกระทำอย่างมีหลักการ

ส่วนสรุป ได้แก่ ข้อยุติ ซึ่งเป็นการสรุปเรื่องที่อภิปราย โดยอาจสรุปให้อยู่ในข้ออภิปราย หรือเป็นเรื่องใหญ่ เรื่องเดียว อาจสรุปไว้ในตอนท้าย เช่น สรุปผลการตัดสินใจ หรือผลการพัฒนา ว่าอย่างไร

ข้อเสนอแนะ เพื่อแสดงความประสงค์ที่จะเสนอหนังสือ หรือแสดงความเห็นว่าควรดำเนินการอย่างไรต่อไป

การสรุปเรื่องที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

- สั้น และตรงประเด็น มีเฉพาะเนื้อหาที่เกี่ยวข้องในประเด็นของเรื่อง หากมีรายละเอียดมากควรจัดเป็นผนวกต่างหาก
- เข้าใจง่าย การใช้ถ้อยคำ วลีต่างๆ ให้สามารถเข้าใจเรื่องจากสภาพความเป็นจริงได้อย่างรวดเร็ว
- แจ่มแจ้ง มีการลำดับเหตุผลเกี่ยวเนื่องกัน ไม่สับสนและไม่คลุมเครือ
- ทันเวลา ต้องให้ผู้บังคับบัญชาทราบก่อนที่จะสายเกินไป

เทคนิคการเขียนหนังสือของกรมฝ่ายอำนวยการ

การเขียนหนังสือของกรมฝ่ายอำนวยการ นิยมใช้หลักการเขียนตามรูปแบบการเขียนข้อพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ โดยมีการกำหนดเป็นหัวข้อและมีหมายเลขหัวข้อกำกับ ประกอบด้วย ปัญหา ความเป็นมา การพิจารณา และการดำเนินการ ซึ่งแต่ละข้อมีหลักการเขียนดังนี้

๑. ปัญหา

- การเขียนปัญหาต้องสรุปประเด็นสำคัญของปัญหาให้สั้น กระชับ ชัดเจน โดยปกติจะไม่มีข้อย่อ ยกเว้นกรณีมีปัญหาหลายประเด็น และต้องเป็นปัญหาที่แท้จริง ไม่ใช่ข้อยุติ
- ต้องแยกแยะให้เห็นวัตถุประสงค์และความต้องการของต้นเรื่อง ที่มาของต้นเรื่องอาจจะมาจากฝ่ายอำนวยการของหน่วยงาน หรือหน่วยเหนือ หรือหน่วยรอง หรือหน่วยนอก การสรุปปัญหาอาจจะใช้รูปแบบของคำถาม เช่น หน่วยทำอะไร ทำที่ไหน ทำเมื่อไร ทำอย่างไร ทำเพื่ออะไร

๒. ข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องกับปัญหา

- เขียนเฉพาะข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องหรือสัมพันธ์กับปัญหา โดยสรุปให้กระชับ ชัดเจน ตรงประเด็น เชื่อถือได้ มีแหล่งที่มาหรือเอกสารอ้างอิง ต้องมีสาระสำคัญและรายละเอียดเพียงพอต่อการพิจารณาแก้ปัญหา
- พิจารณา ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ นโยบายของผู้บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องกับประเด็นปัญหาในข้อปัญหา มาสรุปเป็นข้อเท็จจริง
- ในประเด็นปัญหาที่กำลังพิจารณา จะต้องใช้ทรัพยากร man money material management time ฯลฯ นำทรัพยากรที่เกี่ยวข้องมาเขียนเป็นข้อเท็จจริง
- นำเอาข้อพิจารณาและหรือคำสั่งชี้แจงของต้นเรื่องมาเขียนเป็นข้อเท็จจริงได้
- ผลการพิจารณาหรือผลการประสานงานของหน่วยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องถือเป็นข้อเท็จจริง
- อำนาจในการอนุมัติต่อเรื่องที่กำลังพิจารณา สามารถระบุเป็นข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องได้
- จัดเรียงลำดับข้อเท็จจริงให้สอดคล้องกับการอภิปราย

๓. ข้ออภิปราย

- การอภิปรายหรือการพิจารณาต้องอยู่บนพื้นฐานของข้อเท็จจริง และอภิปรายชี้ให้เห็นความสัมพันธ์กับประเด็นสำคัญของปัญหา รวมทั้งโยงเข้าสู่วิถีแก้ปัญหาหรือหลักเกณฑ์ที่จะใช้ในการพิจารณา
- กรณีต้นเรื่องที่มาจากฝ่ายอำนาจการของหน่วยงาน ในขั้นการอภิปราย ฝ่ายอำนาจการจะต้องพิจารณา ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความยอมรับได้ และพิจารณากำหนดหน่วย/ผู้เกี่ยวข้องดำเนินการต่อไป เรื่องที่เสนอนั้นเป็นประโยชน์ต่อหน่วยอย่างไร
- ถ้าต้นเรื่องจากหน่วยรองหรือหน่วยนอก แนวทางการอภิปรายของฝ่ายอำนาจการจะต้องพิจารณาความต้องการของต้นเรื่องแล้วฝ่ายอำนาจการมีความคิดเห็นอย่างไรจากข้อมูลและเหตุผลที่ต้นเรื่องนำมาเสนอ ฝ่ายอำนาจการต้องตรวจสอบ ความถูกต้อง กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ ข้อบังคับ นโยบาย ความเป็นไปได้ด้านทรัพยากร ประโยชน์ ผลกระทบกับหน่วย/อื่นๆ ความเหมาะสม- ความคุ้มค่า และอยู่ในอำนาจหรือไม่ และสรุปในแต่ละข้อพิจารณาว่าแต่ละข้อ เห็นควรอย่างไร (หากเห็นแย้ง - ประสานเพื่อหาข้อยุติที่ดีที่สุด)
- หรือต้นเรื่องที่มาจากหน่วยเหนือ ฝ่ายอำนาจการต้องพิจารณาลึกลงที่หน่วยเหนืออนุมัติ สิ่งสำคัญเกี่ยวข้องกับอะไร ใครต้องทำอะไร และฝ่ายอำนาจการต้องพิจารณาว่าจะอย่างไร ให้ผู้ที่ได้รับอนุมัติ/หน่วยสามารถปฏิบัติภารกิจได้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่หน่วยเหนือสั่งการ
- ข้อเท็จจริงที่เขียนไว้ต้องนำมาอภิปรายตามลำดับ ไม่อภิปรายโดยไม่มีข้อเท็จจริงสนับสนุน

๔. ข้อเสนอแนะ

เป็นการเสนอการปฏิบัติที่มีผลมาจากข้อยุติที่ได้จากการพิจารณาในข้ออภิปราย เพื่อให้การแก้ปัญหาบังเกิดผล การเขียนข้อเสนอแนะต้องมีความชัดเจนในประเด็นจะให้ใคร ทำอะไร ที่ไหน เมื่อไร อย่างไร การเสนอแนะให้มีการศึกษาปัญหาต่อไปถือว่าเป็นข้อเสนอแนะที่ยอมรับไม่ได้ การเสนอให้ผู้บังคับบัญชาสั่งการ มีข้อควรระลึกดังต่อไปนี้

- ให้ผู้บังคับบัญชาสั่งการได้สั้นและชัดเจน เช่น “อนุมัติ” “ไม่อนุมัติ” “ทราบ”
- ไม่เป็นการสั่งผู้บังคับบัญชา คือ ไม่เสนอหนังสือลักษณะให้ผู้บังคับบัญชาเรื่องไปดำเนินการต่อ เช่น “เพื่อโปรดพิจารณาดำเนินการต่อไป” หรือ “ขอได้โปรดลงนามแล้วให้ สบ.ทร. เสนอ บก.ทท. ต่อไป”
- ไม่ซ่อนข้อเสนอ การเสนอให้ผู้บังคับบัญชาสั่งการจะต้องอยู่ในข้อสุดท้าย ไม่นำไปซ่อนไว้ในข้อพิจารณา แล้วไปสรุปในข้อสุดท้ายให้ผู้บังคับบัญชานุมัติเรื่องต่าง ๆ โดยไม่กล่าวถึงเรื่องที่ซ่อนไว้ แต่กลับถือว่าผู้บังคับบัญชานุมัติเรื่องในข้อพิจารณาข้างต้นนั้นด้วย
- ไม่เสนอข้อพิจารณาลอย ๆ กล่าวคือเมื่อเสนอข้อพิจารณาใด ๆ ไปแล้ว ควรมีข้อยุติหรือมีการเสนอให้ผู้บังคับบัญชาสั่งการอย่างหนึ่งอย่างใด

วิธีการทำงานที่สรุปเรื่องที่ยื่นใช้ในกองทัพเรือ

เป็นการยากที่จะกำหนดลงไปให้ชัดเจนว่า เนื้อหาควรประกอบด้วยอะไรบ้าง อาจจะไม่มีความที่ชัดเจน เพราะเรื่องแต่ละเรื่องมีธรรมชาติแตกต่างกันไป บางเรื่องก็ง่าย บางเรื่องก็ยุ่งยาก สลับซับซ้อน อย่างไรก็ตามมีข้อพิจารณาต่าง ๆ ดังนี้

การนำเรื่องเดิมมาแสดงไว้ด้วย ขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาว่ามีความคุ้นเคยกับเรื่องหรือปัญหานั้นมากน้อยเพียงใด หากเห็นว่าผู้บังคับบัญชาเรื่องราวความเป็นมาดีอยู่แล้ว ก็ไม่จำเป็นต้องนำเรื่องเดิมมาแสดง

การสรุปหัวข้อสำคัญ ถ้าเรื่องเดิมที่เสนอมาเป็นเอกสารสั้น ๆ ก็ไม่จำเป็นต้องสรุปหัวข้อสำคัญ เพราะผู้บังคับบัญชาอาจอ่านจากเรื่องเดิมที่แนบได้เอง โดยไม่ยุ่งยากและเสียเวลา แต่ถ้าเอกสารนั้นยาวและสลับซับซ้อน ก็จำเป็นต้องสรุปให้สั้นและเข้าใจง่าย

การตรวจสอบข้อเท็จจริง นายทหารฝ่ายอำนวยการหรือฝ่ายเสนานิการที่ไม่มีจรรยาบรรณ อาจเสนอข้อเท็จจริงที่ไม่ถูกต้องให้ผู้บังคับบัญชาตกใจตามที่ตนต้องการได้ ดังนั้น ในการสรุปเรื่องเสนอผู้บังคับบัญชา จึงจำเป็นต้องตรวจสอบข้อเท็จจริงของเรื่องที่เสนอมานั้นว่าถูกต้องอย่างไร

การตรวจสอบจุดสำคัญ ว่าเอกสารที่เสนอมานั้นได้ละเลยจุดสำคัญ หรือหมกเม็ด ของเรื่องบ้างหรือไม่

การตรวจสอบข้อพิจารณา ว่าเป็นไปตามนโยบายที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนั้น ๆ หรือไม่ เพราะบางเรื่องทางราชการได้กำหนดนโยบายไว้อย่างแน่นอนแล้ว แต่การพิจารณาเพื่อหาวิธีการแก้ปัญหาที่ถูกต้องไม่เป็นไปตามนโยบาย หรือขัดกับนโยบายที่วางไว้

การตรวจสอบว่าข้อสรุปสอดคล้องกับการพิจารณา ข้อสรุปที่ถูกต้องจะได้มาจากการพิจารณา มักจะพบบ่อยครั้งที่ข้อสรุปเป็นคนละเรื่องกับการพิจารณา

มีข้อเสนอแนะให้ผู้บังคับบัญชาหรือไม่ การสรุปเรื่องจะต้องมีข้อเสนอแนะต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อให้สิ่งการต่อใคร ในเรื่องใดบ้าง อย่างน้อยที่สุดก็ให้ผู้บังคับบัญชาได้รับทราบ หรือให้ผู้เกี่ยวข้อง หรือหน่วยที่เกี่ยวข้องทราบ

การตรวจสอบว่ามีข้อโต้แย้งต่อวิธีการแก้ปัญหาหรือไม่ หากเห็นว่าอาจมีข้อโต้แย้ง ซึ่งท่านไม่สามารถตอบได้ หรือลบล้างได้ ก็สมควรทบทวนข้อเท็จจริงเพิ่มเติมให้เป็นไปตามหลักเหตุผล เพื่อให้ได้วิธีการแก้ปัญหาที่ดีที่สุด

การเสนอหลายเรื่อง หากมีความจำเป็นต้องเสนอเอกสารหลายเรื่อง ให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณา ควรแยกสรุปเป็นเรื่อง ๆ ไป การแนบเอกสารเดิมถ้าจำเป็นต้องแนบไปกับบันทึกสรุปเรื่อง ก็ควรแยกประเภทและทำเครื่องหมายเพื่อให้ค้นหาง่าย

๔. วิธีดำเนินการศึกษา

- | | | | |
|-----|------------------|---|---------|
| ๔.๑ | บรรยาย | ๓ | ชั่วโมง |
| ๔.๒ | แบ่งกลุ่มอภิปราย | ๖ | ชั่วโมง |

๕. ประเด็นคำถามสำคัญเกี่ยวกับเนื้อหาที่ศึกษา

- คำถามที่ ๑ จงอธิบายความสำคัญของการทำบันทึกสรุปเรื่อง
- คำถามที่ ๒ จงอธิบายหลักการและวิธีการในการสรุปเรื่อง
- คำถามที่ ๓ จงอธิบายแนวทางการเขียนส่วนนำเรื่องและส่วนอภิปรายในบันทึกสรุปเรื่อง

๖. เอกสารประกอบการศึกษา/ตำรา

- ๖.๑ การสรุปเรื่องและการบรรยายสรุป พ.ศ.๒๕๓๙ น.อ.สุรินทร์ ทองเจริญ
๖.๒ การบันทึกและสรุปเรื่อง น.อ.ผสมทรัพย์ เกื้อหนุน

๗. เอกสารอ่านประกอบเพิ่มเติม

- การสรุปเรื่อง พล.ร.ต.ไพศาล นภสินธุ์วงศ์

หัวข้อวิชา การบรรยายสรุป

๑. ความสำคัญ

วิธีการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารหรือวิธีสอนด้วยการพูด มีอยู่หลายวิธี อันประกอบด้วย บทเรียน (Lesson) การบรรยาย/ปาฐกถา (Lecture) การแถลงข้อมูล (Oral Briefing) และการบรรยายสรุป (Presentation) ซึ่งการถ่ายทอดเหล่านี้มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องนำไปใช้ในการปฏิบัติงานตลอดระยะเวลาการรับราชการ ดังนั้นความสามารถในการพูดในที่ประชุมได้อย่างมีประสิทธิภาพของนายทหารสัญญาบัตรจึงเป็นสิ่งสำคัญ นายทหารจำเป็นต้องมีทักษะในด้านต่าง ๆ คือ การพูดหรือกล่าวในที่ประชุม/ห้องบรรยาย การบรรยายสรุป การถกแถลง การโต้เถียง การปาฐกถา การกล่าวสุนทรพจน์ และที่สำคัญคือการกล่าวต่อหมู่ทหารผู้บังคับบัญชา ทั้งนี้ผู้นำทหารจำเป็นต้องมีความสามารถในการพูดได้อย่างชัดเจน มีพลังอำนาจในการจูงใจและนำเชื่อถือ

๒. ความมุ่งหมาย

เพื่อให้ทหารนักเรียนมีขีดความสามารถในการนำเสนอแนวความคิดในการปฏิบัติ หรือข้อยุติที่ได้ของปัญหาที่เกิดขึ้น จากการศึกษาค้นคว้าและวิเคราะห์ตามหลักการของเหตุผล ให้ผู้บังคับบัญชา หรือบุคคลอื่นได้รับทราบอย่างเป็นระบบ ถูกต้องตามหลักการ และมีประสิทธิภาพ

๓. คำแนะนำ

โครงสร้าง หรือรูปแบบ ของการบรรยายสรุป

โครงสร้างหรือรูปแบบของการบรรยายสรุป แบ่งออกเป็น ๓ ส่วน ได้แก่ คำนำ (Introduction) เนื้อเรื่อง (The Main Body) และ บทสรุปและข้อเสนอแนะ (The Summary and Recommendation) แต่ละส่วนมีความสำคัญเท่า ๆ กัน

คำนำ (Introduction)

คำนำในการบรรยายสรุป เป็นสิ่งสำคัญเช่นเดียวกับคำนำในการเขียนเอกสารหรือหนังสือราชการ เพื่อเป็นการปรับหรือโน้มน้าวให้ผู้ฟังสนใจการบรรยาย นอกจากนี้ คำนำยังเป็นขั้นตอนสำคัญที่ทำให้ผู้พูดสร้างความคุ้นเคยกับกลุ่มผู้ฟัง ซึ่งผู้ฟังต้องการที่จะทราบสิ่งต่าง ๆ ในคำนำ ดังนี้ :

เนื้อหาที่จะบรรยาย ครอบคลุมอะไรบ้าง

จะใช้เวลาเท่าไร

จะใช้เครื่องช่วยการสอนชนิดใด (โดยเฉพาะ ถ้าหากจะต้องหรีไฟ สำหรับการฉายภาพยนตร์หรือสไลด์)

เนื้อเรื่อง (The Main Body)

เนื้อเรื่องเป็นส่วนที่บรรจุข้อมูล/เนื้อหาที่จำเป็นในการนำเสนอ/บรรยายให้แก่ผู้ฟัง ซึ่งจะต้องนำเสนอในลักษณะที่สั้นกระชับรัดและมีประสิทธิภาพ

บทสรุปและขอเสนอแนะ (The Summary and Recommendation)

การสร้างความประทับใจตอนท้าย มีความสำคัญเท่า ๆ กับการสร้างความประทับใจในครั้งแรก บทสรุปเป็นโอกาสสุดท้ายของผู้พูด ที่จะมีโอกาสพิลต่อผู้ฟัง มากกว่าช่วงเวลาถามคำถาม

รูปแบบของการบรรยายสรุป (Types of Briefing)

๑. การบรรยายสรุปข้อมูล (Information Briefing) วัตถุประสงค์ของการบรรยายสรุปข้อมูลมีวัตถุประสงค์เพื่อแจ้งข้อมูลให้แก่ผู้ฟัง ไม่มีการถกเถียงถึงการตัดสินใจใด ๆ ในการบรรยายแบบนี้ การบรรยายสรุปอาจจะเกิดขึ้นโดยผู้พูดมีข้อมูลข่าวสารที่ต้องถ่ายทอดให้ทราบ หรือผู้พูดอาจจะจัดการบรรยายสรุปขึ้นตามความต้องการของผู้ฟังที่ต้องการทราบข้อมูลนั้น ๆ การบรรยายสรุปควรเริ่มต้นด้วยการกล่าวนำสั้น ๆ เพื่อชักจูงผู้ฟัง จากนั้นต้องแถลงข้อมูลที่ถูกต้อง กะทัดรัด มีความชัดเจน หากมีเรื่องของการประเมินผล ความคิดเห็น และการคาดเดาต่าง ๆ ควรมีการกล่าวขยายความให้เกิดความชัดเจน

๒. การบรรยายสรุปเพื่อการตัดสินใจ (Decision Briefing) การบรรยายสรุปเพื่อการตัดสินใจ เป็นการถ่ายทอดข้อมูล เพื่อให้ได้มาซึ่งการตัดสินใจเลือกหรือแก้ปัญหาต่าง ๆ หลังจากที่ผู้พูดได้กล่าวนำเรียบร้อยแล้ว ผู้พูดจะต้องกล่าวให้ชัดเจนว่า ผู้พูดต้องการหาคำตอบเพื่อใช้ในการตัดสินใจในเรื่องที่บรรยาย โดยผู้พูดเองจะต้องกล่าวแถลงข้อมูลหรือข้อเท็จจริงที่ตรงกับปัญหาทั้งหมด และต้องเตรียมตัวสำหรับการถูกขัดจังหวะการบรรยายไว้ด้วย

ขั้นตอนในการผลิตงานบรรยายสรุป (Stages of Production)

การบรรยายสรุปโดยการพูดปากเปล่า อาจไม่ต้องเตรียมการมากไปกว่าการเรียงลำดับความคิด หรือข้อมูลให้ผู้บรรยายต้องการพูด และจัดทำเอกสารประกอบการบรรยายสรุปแบบย่อเฉพาะหัวข้อสำคัญที่จะพูด (A Written Point Brief) เพื่อใช้เป็นเครื่องช่วยของผู้บรรยายเองในการดำเนินการบรรยาย ในกรณีของการบรรยายสรุปที่มีความยุ่งยาก ซับซ้อน ผู้พูดอาจมีการเขียนบทบรรยาย (Script) และจัดทำข้อมูลลงในเครื่องช่วยการบรรยาย รวมทั้งต้องมีการฝึกซ้อมการบรรยาย ในปริมาณและระดับที่เหมาะสม เราสามารถแบ่งขั้นตอนของการผลิตงานบรรยายสรุปในขอบเขตที่เหมาะสมได้ดังรายละเอียดต่อไป (การผลิตงานบรรยายสรุปที่จะกล่าวต่อไป เป็นการเตรียมการที่ยึดถือตัวอย่างการบรรยายสรุปที่มีความซับซ้อนของข้อมูลที่ต้องการการเตรียมการที่ละเอียดรอบคอบ)

การเตรียมการ (Preparation)

ขั้นตอนแรกในการเตรียมการคือ การกำหนดจุดมุ่งหมายของการบรรยายสรุป ต้องมีการศึกษาข้อมูล คำศัพท์ หรือสิ่งที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ทั้งนี้รวมถึงต้องตรวจสอบข้อจำกัดต่าง ๆ ที่มี และนำมาแสดง/พิจารณาให้เห็นเด่นชัด ต้องมีการศึกษาและตรวจสอบพื้นฐานความรู้ของผู้ฟัง กำหนดสมมติฐานเกี่ยวกับความสามารถ และประโยชน์ที่ผู้ฟังจะได้รับจากการบรรยาย ทั้งนี้การค้นคว้าข้อมูลและการเตรียมการบรรยายสรุป ไม่มีอะไรแตกต่างจากการค้นคว้าหรือการเตรียมการในการจัดทำเอกสาร/หนังสือราชการอื่น ๆ นอกจากนี้ยังมีข้อพิจารณาเพิ่มเติมอีก ๔ ข้อ ได้แก่

๑. **ความรู้ในเรื่องที่จะบรรยาย (Mastery of the Subject)** ต้องคิดว่าไว้เสมอว่าอาจจะมีคำถามหรือข้อสงสัยจากผู้ฟัง ดังนั้น ความรู้ที่แตกฉานในเรื่องที่บรรยายจึงมีความสำคัญมาก หากผู้บรรยายต้องการตอบคำถามด้วยความมั่นใจและถูกต้อง โดยไม่ต้องอ้ออึ้ง หรือใช้เอกสารอื่น ๆ มาประกอบ การมีอคติ การลังเล หรือการเพิกเฉยละเลยในการเตรียมการเรื่องความรู้ จะเป็นตัวลดความน่าเชื่อถือของผู้บรรยายเอง

๒. **เวลาสำหรับซักถาม (Time for Questions)** ในการเตรียมบรรยายสรุปนั้น ผู้บรรยายต้องเปิดโอกาสให้ผู้ฟังได้มีเวลาที่เพียงพอ ในการซักถามคำถามหรือข้อสงสัยที่เกิดขึ้น ซึ่งอาจต้องการเวลาเกือบครึ่งหนึ่งของเวลาที่ผู้บรรยายได้ทั้งหมด ผู้บรรยายควรคาดคะเนคำถามที่คิดว่าจะถูกถาม และเตรียมเครื่องช่วยการบรรยายที่สนับสนุนการตอบคำถามนั้น ๆ

๓. **เวลาสำหรับการซักซ้อม (Time for Rehearsal)** ต้องเตรียมเวลาสำหรับการค้นคว้า การปรับแต่งร่าง คำบรรยายหรือการเปลี่ยนแปลงปรับแต่งเครื่องช่วยในการบรรยาย นอกจากนี้ยังต้องเผื่อเวลาไว้สำหรับการซักซ้อม อย่างน้อยหนึ่งครั้งหรือมากกว่า การเตรียมการในส่วนนี้อาจใช้เวลาประมาณ ๕๐% หรือมากกว่าของเวลาเตรียมการทั้งหมด ที่สำคัญคือ อย่าประมาทถึงความต้องการในจุดนี้เป็นอันขาด ดังคำกล่าวของนายมาร์ค ทเวน ชาวอังกฤษที่ว่า “It usually takes 3 weeks to prepare a good impromptu speech”

๔. **เครื่องช่วยการบรรยายด้านเสียงและภาพ (Audio-Visual Aids)** การบรรยายสรุปที่ใช้เวลานาน ในเรื่องที่มีความซับซ้อน การบรรยายโดยผู้บรรยายคนเดียว ที่ไม่มีผู้ช่วยอาจน่าเบื่อ ผู้บรรยายจำนวนไม่มากนัก ที่โชคดี มีความสามารถในการที่จะพูด และมีศิลปะในการพูดต่อหน้าชุมชนไปพร้อมกัน การบรรยายด้วยการพูดอาจไม่ใช่วิธีการที่ล้นกระชดัดรัด ในการถ่ายทอดข้อมูล ดังนั้น ผู้บรรยายจึงควรพิจารณาแบบต่างๆ ของเครื่องช่วยในการบรรยาย ทั้งด้านเสียงและภาพ เช่น เอกสารประกอบการบรรยาย (Handouts) แผ่นใส (Vufoils) ภาพนิ่ง (Slides) ภาพยนตร์ (Films) การฉายแถบบันทึกภาพ (Video) เครื่องบันทึกเสียง (Sound-recording) แบบจำลอง (Models) อุปกรณ์ เครื่องมือ (Equipment) การสาธิต (Demonstrations) การแสดงละคร (Theatrical Playlets) ข้อมูลที่จัดทำใหม่ หรือผู้บรรยายคนอื่น ๆ อาจเป็นสิ่งที่ควรบรรยายสรุปโดยมีภาพประกอบ ไม่ควรเน้นแต่เอกสารที่มี และอย่าประมาทต่อการเตรียมหรือเผื่อเวลาในการเตรียมเครื่องช่วยการบรรยายไว้ด้วย

ในช่วงของการค้นคว้าและเตรียมการ ข้อมูลและเอกสารเป็นจำนวนมากอาจถูกนำมาใช้ ซึ่งมีลักษณะเดียวกันกับการทำเอกสารราชการ ศิลปะในการบรรยายสรุปที่ดีนั้น จะต้องพิจารณาถึงสิ่งที่ใส่ไว้ในการบรรยาย โดยไม่เป็นการดูหมิ่นผู้ฟังหรือทำให้เบื่อ พิจารณาถึงสิ่งที่จะต้องตัดออกไป โดยไม่ก่อให้เกิดความไม่เข้าใจ หรือทำให้ผู้ฟังเกิดความงง เนื่องจากการบรรยายสรุปเป็นการบรรยายด้วยการพูด จึงเป็นการยากที่จะกำหนดเวลาในการพูดให้ตายตัวได้ ผู้บรรยายจะทราบเวลาที่ใช้ เมื่อมีการซักซ้อมในครั้งแรก เมื่อใดที่มีเวลาในการบรรยายจำกัด การจำกัดปริมาณข้อมูลที่จะบรรยายเป็น สิ่งสำคัญ ดังนั้น หากสามารถจัดลำดับข้อมูลที่จะใช้ในลักษณะเดียวกับการเขียนเอกสารราชการได้ ก็จะช่วยให้งานบรรยายอยู่ในขอบเขตของเวลาที่กำหนด การจัดลำดับข้อมูลสามารถดำเนินการได้ดังนี้

๑. **ข้อมูลที่สำคัญ (Vital)** เป็นข้อมูลที่ไม่สามารถตัดออกไปได้
๒. **ข้อมูลที่น่าสนใจ (Interesting)** เป็นข้อมูลที่ควรตัดออกไปหากเวลาที่ไม่มีพอหรือไม่อำนวยให้
๓. **ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง (Irrelevant)** เป็นข้อมูลที่ควรใส่เพิ่มเข้าไปหากมีเวลาเพียงพอ

การสร้างโครงร่างของการบรรยาย (Constructing of Framework)

โครงร่างของการบรรยายสรุปด้วยการพูด เหมือนกับโครงร่างในการเขียนเอกสารราชการ คำนำและวัตถุประสงค์ จะเขียนหรือแสดงออกมาทั้งหมด เรื่องต่าง ๆ ที่ครอบคลุมการบรรยายและวิธีการบรรยาย จะกำหนดไว้ให้หัวข้อใหญ่แต่ละหัวข้อ คำนำเป็นสิ่งสำคัญตามที่ได้กล่าวไปแล้ว และขอแนะนำว่าส่วนที่เป็นบทสรุปควรวางภายหลังแม้ว่าจะทราบโครงที่จะร่างเรียบร้อยแล้วในขั้นนี้

ลักษณะการบรรยาย การร่างคำบรรยาย และการซักซ้อม (Style Drafting and Rehearsal)

ลักษณะการบรรยาย

เมื่อได้จัดทำโครงร่างเสร็จเรียบร้อยแล้ว ผู้บรรยายจะต้องเรียนรู้และสร้างความเข้าใจคุ้นเคยกับหัวข้อต่าง ๆ ที่จะบรรยาย และกำหนดวิธีการหรือลักษณะในการบรรยาย ๓ แบบ คือ

การพูดจากความจำ (To speaking from memory)

ผู้บรรยายที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่จะบรรยาย สามารถพูดออกมาจากความจำของตนได้ โดยไม่ต้องใช้แท่นบรรยาย บทบรรยายหรือโน้ต จะทำให้การบรรยายมีประสิทธิภาพมาก การถ่ายทอดจะเป็นไปอย่างต่อเนื่อง โดยมีเครื่องช่วยการบรรยายที่แสดงออกมาในช่วงเวลาที่เหมาะสม การบรรยายในลักษณะนี้เป็นระดับสูงสุดของศิลปะการบรรยายสรุป มีคนเพียงไม่กี่คนที่สามารถจำ มีความเชื่อมั่น มีบุคลิกภาพ และมีความรอบรู้ในเรื่องที่จะบรรยายเป็นอย่างดี บุคคลเหล่านี้เป็นบุคคลที่มีพรสวรรค์ อีกทั้งยังได้ใช้เวลาฝึกฝนพรสวรรค์ของตนจนมีความเชี่ยวชาญ

การพูดจากบทบรรยายสรุป (To speak from a script)

ข้อได้เปรียบของการพูดจากบทบรรยาย คือ การที่สามารถทำให้ข้อมูลข่าวสารกระชับขึ้น สามารถเปลี่ยนแปลงและบอกบทให้เครื่องช่วยในการบรรยาย โดยผู้พูดไม่ต้องหยุดบรรยาย เพื่อบอกให้เปลี่ยน และมีการบันทึกบทการบรรยายไว้เป็นหลักฐาน การพูดโดยใช้บทบรรยายสรุป จะทำให้ผู้พูดต้องยืนอยู่หลังแท่นบรรยาย ซึ่งจะกั้น ผู้พูดออกจากผู้ฟัง การบรรยายสรุปแบบนี้อาจจะกลายเป็นการบรรยายที่ราบเรียบ น่าเบื่อ เป็นการอ่านที่ปราศจากอารมณ์ความรู้สึก

การพูดด้วยการใช้โน้ตย่อเป็นครั้งคราว (To speak using notes as a prompt)

ลักษณะการบรรยายแบบนี้เป็นลักษณะที่ประนีประนอมระหว่างสองแบบที่กล่าวไปแล้ว โดยผู้พูดใช้โน้ตย่อช่วยในขณะบรรยาย ปกติจะเขียนหัวข้อที่จะพูดไว้ ข้อดีของการบรรยายแบบนี้ คือ ผู้บรรยายสามารถออกจากด้านหลังของแท่นบรรยาย เข้าใกล้ผู้ฟังได้มากขึ้น และพูดแบบเป็นกันเองได้มากกว่าเดิม โน้ตย่อช่วยสนับสนุนการบรรยายและสร้างความมั่นใจให้กับผู้พูด ข้อเสียของการใช้โน้ตก็คือ ผู้ฟังอาจถูกดึงดูดความสนใจไปที่ตัวโน้ตที่ผู้พูดใช้ หากโน้ตย่อ ที่ทำให้มีความไม่รอบคอบ หรือมีข้อผิดพลาด ผู้พูดจะเกิดการชะงัก หรือผู้พูดใช้โน้ตย่อบ่อยเกินไป ผู้พูดจึงต้องมีการเตรียมการโดยเฉพาะ

การร่างบทบรรยายสรุป และโน้ตย่อ (Drafting Scripts and Notes)

บทบรรยาย (Script) ร่างบทบรรยายสามารถเตรียมได้ในแนวทางเดียวกันกับการจัดทำเอกสารราชการ แตกต่างกันตรงที่การเรียบเรียงในการบรรยายสรุปจะต้องใช้คำพูดที่เหมาะสมกับภาษาพูด และการเตรียมแนะให้

เปลี่ยนเครื่องช่วยการบรรยายจะต้องกำหนดไว้อย่างชัดเจน ตามปกติจะเขียนกำหนดไว้ทางด้านขอบขวาของแผ่น
บทบรรยาย นอกจากที่กล่าวไปแล้ว เรายังสามารถร่างบทบรรยายได้ในลักษณะอื่นอีกดังนี้

๑. ใช้โครงเรื่องเป็นแนวทาง โดยผู้พูดกล่าวบรรยายและบันทึกเสียงไว้ จากนั้นจึงทำการถอดความจาก
เทป พิมพ์ลงกระดาษ จัดทำเป็นตัวร่างครั้งแรก

๒. กำหนดโครงเรื่องไว้ก่อน จากนั้นเขียนเป็นบทบรรยายออกมาตามเค้าโครงนั้น ทำการซักซ้อมด้วยการ
ออกเสียงดัง ๆ และแก้ไขหากมีความไม่ถูกต้อง หรือไม่ตรงประเด็นที่ต้องการบรรยาย

โน้ตย่อ (Notes) การเตรียมโน้ตย่อ ก็สามารถกระทำได้ในแบบเดียวกัน ผู้พูดจะเตรียมโดยทำจากหลังมา
หน้า ด้วยการกระชับบทบรรยายเต็มรูปแบบที่จะพูด หรือเตรียมจากหน้าไปหลัง ด้วยการทำโน้ตย่อจากคำพูดปาก
เปล่าที่เป็นภาษาพูด

การซักซ้อมบรรยายสรุป (Rehearsal the Briefing)

การซักซ้อมจะเริ่มขึ้นได้ก็ต่อเมื่อ ได้มีการเตรียมบทบรรยายหรือโน้ตย่อ และเครื่องช่วยการบรรยายสรุป
ไว้เรียบร้อยแล้ว อย่าลืมที่จะเตือนให้ผู้รับผิดชอบเรื่องเครื่องช่วยการบรรยาย หรือผู้วางแผนการซักซ้อม
ได้มีการจองห้องที่จะใช้ในการฝึก รวมทั้งอุปกรณ์ที่ต้องใช้ไว้ล่วงหน้า ก่อนการซักซ้อมครั้งแรก หากมีการฝึกด้วย
ตนเองอย่างไม่เป็นทางการในห้องของตนก่อน เพื่อช่วยให้เกิดความคุ้นเคยและมีความมั่นใจ ก็สามารถทำการบรรยาย
ได้โดยมีข้อผิดพลาดน้อยลง

การซักซ้อม จะเป็นการฉลาดหากได้มีการเตรียมซักซ้อมไว้อย่างน้อย ๓ ครั้ง และเพื่อเวลาไว้ระหว่างการ
ซ้อมแต่ละครั้ง เพื่อใช้ในการเปลี่ยนแปลงแก้ไข สิ่งนี้นับเป็นสิ่งที่สำคัญมากโดยเฉพาะระหว่างการซักซ้อมครั้งแรกกับ
ครั้งที่สอง ตามปกติการซ้อมในครั้งแรกจะมีการแก้ไขเปลี่ยนแปลงมากที่สุด จะเป็นการง่ายกว่าหากจะยกเลิกการ
ซักซ้อมเพิ่มเติมเอาไว้ในเวลาจวนตัวในช่วงสุดท้าย การซักซ้อมเป็นการฝึกบรรยายสรุปต่อตัวร่างบทบรรยายสรุปและ
เป็นการตรวจสอบการเขียนบทด้วย เมื่อได้ซักซ้อมส่วนเนื้อเรื่องและมีการตรวจแก้กลับร่องทุกสิ่งทุกอย่างแล้ว จึงจะ
ได้ทดสอบส่วนสุดท้ายของการบรรยาย ซึ่งในส่วนสุดท้ายเป็นการสรุปหรือข้อยุติ (Summary or Conclusion) รวมทั้ง
ข้อเสนอแนะต่าง ๆ (Recommendations) ซึ่งเป็นโอกาสสุดท้ายก่อนการซักถามของผู้ฟัง ที่ผู้พูดจะแถลงข้อมูลให้
ผู้ฟังได้ทราบ ดังนั้น จึงจำเป็นที่จะต้องระมัดระวังเป็นอย่างมากที่จะให้ระดับเสียงที่ใช้บรรยายในช่วงนี้เป็นไปอย่าง
เหมาะสม ทบทวนความจำผู้ฟังตามหัวข้อที่พูดไปแล้ว มีการซักซ้อมที่สมเหตุสมผล และเน้นการถ่ายทอดข้อมูลที่ไม่มี
ข้อบกพร่อง

ผู้ฟัง (Audience) เป็นสิ่งสำคัญในการซักซ้อมที่ควรจะมีคนนั่งฟัง แม้จะมีเพียงคนเดียวก็ได้ และถ้า
เป็นไปได้คนนั่งฟังไม่ควรเป็นคนที่มีส่วนร่วมในการเตรียมการบรรยายสรุปในครั้งนี้ หรือมีความรู้พื้นฐานในเรื่อง
ดังกล่าว และเป็นผู้ฟังที่ละเอียดสามารถวิจารณ์ในเชิงสร้างสรรค์ได้เป็นอย่างดี หากการบรรยายสรุปนั้นเป็นหนึ่งใน
จำนวนหลายรายการบรรยาย สมาชิกของกลุ่มที่ได้บรรยายไปแล้ว อาจเป็นผู้ให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไข

เชื่อว่าเทคนิคที่กล่าวไปแล้วจะเป็นสิ่งที่มีคุณค่าต่อการบรรยายสรุปทุกรูปแบบ แม้ว่าจะเป็นการบรรยาย
สรุปในระดับง่าย ๆ และโปรดจำไว้ว่า การบรรยายสรุปจริง ๆ โดยมีผู้ฟังนั่งฟังตามปกติแล้ว จะใช้เวลานานกว่า
การซักซ้อม นอกเสียจากว่าท่านไม่ได้ทำการซักซ้อมเลย

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบรรยายสรุป

ความเชื่อมั่นในตนเอง (Confidence) ความต้องการอันดับแรกที่ผู้พูดจะต้องมีก็คือ ความเชื่อมั่นในตนเอง ผู้พูดจะต้องรู้ว่า เขามีความสามารถที่จะให้ความรู้แก่ผู้ฟังตามที่ผู้ฟังต้องการ และจะต้องรู้ว่าตนเองสามารถทำให้ผู้ฟังเหล่านี้ประทับใจในการบรรยายด้วย อย่างไรก็ตามความเชื่อมั่นจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อผู้บรรยายมีความรู้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในเรื่องที่จะบรรยาย มีความละเอียดรอบคอบในการเตรียมการ และมีการวางแผนการบรรยายที่ชัดเจน

ความรู้ของผู้ฟัง (Knowledge of the Audience) ผู้ฟังจะสามารถรับรู้และตอบสนองการมีความมั่นใจ ในตัวเองของผู้พูดได้อย่างรวดเร็ว และมีความซาบซึ้งในการบรรยายได้นั้น เป็นเพราะผู้พูดได้มีการตรวจสอบหาระดับความรู้เฉลี่ยของผู้ฟังและนำปัญหาของพวกเขามาพิจารณากำหนดให้มีความสัมพันธ์กับเรื่องที่จะบรรยาย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผลประโยชน์ที่ผู้ฟังจะได้รับโดยตรง การพิจารณาของผู้พูดในจุดนี้ แม้ว่าจะใช้เวลาเพียงไม่กี่นาที ในช่วงของการวางแผนบรรยายสรุป แต่ผลที่ได้รับมักจะได้รับความประทับใจจากผู้ฟังเสมอ

การประสานสายตา (Eyeball Contact) เป็นสิ่งที่น่าละอาย หากเราพยายามจะสนทนากับใครสักคน โดยไม่มองหน้าอีกฝ่ายหนึ่ง การบรรยายสรุปที่ประสบความสำเร็จต้องการไม่เพียงแต่การใช้เสียง แต่ต้องใช้ทั้งหน้า โดยเฉพาะตา ที่เป็นไปตามธรรมชาติ ผู้บรรยายที่ขาดการฝึกซ้อมจะเกิดความอายขึ้นเองตามธรรมชาติ จนเป็นเหตุให้ไม่กล้าสบสายตากับผู้ฟัง ซึ่งผู้พูดในลักษณะนี้จะต้องตระหนักไว้เสมอว่า ผลกระทบต่อการศึกษาดำเนินต่าง ๆ บนผนัง หัวรีอต ตะปุ่นพื้น หรือการเอาแต่จ้องเครื่องช่วยการบรรยาย เป็นการตัดการสื่อสารระหว่างผู้พูดกับผู้ฟัง แต่จะเป็นสิ่งที่ดีหากผู้พูดจะใช้เวลาลึก ๒-๓ นาที มองหาสิ่งที่น่าสนใจ และใบหน้าที่เป็นมิตรของผู้ฟัง และใช้ เป็นจุดโฟกัสหลักสำหรับการเริ่มต้นในการมองไปที่หัวห้องบรรยาย การสร้างการสื่อสารทางสายตากับ ใบหน้าของผู้ฟังนี้ มักจะเป็นสิ่งที่สร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้พูดได้ ในขณะที่เดียวกันยังจะช่วยเสริมสร้างใบหน้าที่เป็นมิตรอื่น ๆ รอบบริเวณนั้นเพิ่มขึ้นไปอีก ด้วยการใช้เวลา ๒-๓ วินาที ต่อใบหน้าของแต่ละคน จนในที่สุดจะเกิดความกล้าที่จะกวาดสายตาไปจนทั่วห้อง และผู้ฟังทั้งหมดก็จะเริ่มตอบสนองการสื่อสารทางสายตากับผู้พูดในที่สุด

การใช้เสียง (Use of Voice) เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ที่ผู้ฟังจะต้องมองมายังผู้พูด และจะได้รับอิทธิพลจากบุคลิกภาพของผู้พูด อย่างไรก็ตามความสำเร็จของการบรรยายสรุป หรือการกล่าวปาฐกถากลับขึ้นอยู่กับการใช้เสียงของผู้พูด ผู้พูดจะต้องแน่ใจว่าผู้ฟังได้ยินเสียงและเข้าใจในคำพูดที่ตนกล่าวออกไป ปัจจัยเหล่านี้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการใช้เสียง ดังนี้

๑. ความดังของเสียง (Volume) เป็นสิ่งที่ต้องการเป็นอันดับแรก เสียงของผู้บรรยายจะต้องดังเพียงพอสำหรับผู้ฟังที่อยู่ด้านหลังที่จะได้ยิน แต่จะต้องไม่ดังเสียงจนทำให้ผู้ที่นั่งอยู่ด้านหน้าหงุดหงิด ความดังของเสียงสามารถเพิ่มขึ้นหรือลดลง เพื่อเน้นการบรรยายในช่วงที่ต้องการ

๒. ความเร็วในการพูด (Rate of Speech) จะเป็นสิ่งที่ช่วยได้มาก หากผู้บรรยายจะพูดช้าลงกว่าการพูดสนทนาตามปกติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงต้นของการบรรยาย ผู้ฟังจะได้ใช้เวลาเพียงเล็กน้อยในช่วงนี้ เพื่อปรับตัวให้เข้ากับสำเนียงและวิธีการพูดของผู้บรรยาย ดังนั้นในการบรรยายสรุปจึงจำเป็นต้องค่อย ๆ พูดให้ช้าในตอนต้น และพูดให้เร็วขึ้นในช่วงที่ต้องการเน้น หรือในเรื่องที่เป็นจุดสุดยอดของการบรรยาย (Climaxes)

๓. การใช้เสียงสูงต่ำ (Pitch) เพื่อหลีกเลี่ยงความน่าเบื่อที่อาจเกิดกับผู้ฟัง ผู้พูดจะต้องแน่ใจว่ามีการเปลี่ยนระดับเสียงในระหว่างระดับกลางและต่ำ โดยใช้เสียงสูงในโอกาสพิเศษ เท่าที่จำเป็นหรือที่เห็นว่าเหมาะสมเท่านั้น

๔. ความชัดเจนในการออกเสียง (Enunciation) การออกเสียงในการบรรยายสรุปจะต้องมีความชัดเจน ผู้พูดจะถูกตัดสินจากผู้ฟังว่าขาดความระมัดระวังในทันทีที่พวกเขาเห็นว่าเนื้อหาของบรรยายไม่สำคัญเท่ากับความต้องการให้ผู้พูดออกเสียงให้ชัดเจนขึ้นกว่าเดิม ผู้ฟังหากได้รับการบรรยายที่ไม่ชัดเจนเช่นนั้น จะมีปฏิกิริยาตอบโต้ค่อนข้างรุนแรง ในขณะที่ผู้พูดที่ขาดการฝึกซ้อมอาจทำได้ไม่ดี ส่วนผู้ที่ฝึกซ้อมมาดีจะมีความรู้สึกที่ดีกว่าและใช้ความระมัดระวังในการออกเสียงสระ พยัญชนะอย่างถูกต้องสละสลวย มีการออกเสียงคำควบกล้ำที่ชัดเจน ผู้ฟังจะไม่ตรวจพบข้อบกพร่องในการบรรยาย แต่จะประทับใจกับความสามารถในการบรรยายที่ชัดเจนยิ่งขึ้น

บุคลิกภาพของผู้บรรยาย (Personal Appearance) ลอร์ด สลิม นายพลทหารบก ผู้มีชื่อเสียงของอังกฤษ ได้เคยกล่าวไว้ว่า “It is not enough for one to be efficient, one should also look efficient” ตัวตลกบางคนที่มีพรสวรรค์ สามารถทำตัวไม่เรียบร้อย ในขณะที่เดียวกันกลับสามารถพูดคุยกะเจรจาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในทางกลับกันผู้พูดที่ดีควรจะแสดงบุคลิกที่สง่างามให้กับผู้ฟังได้เห็น หากผู้พูดดูสง่า ทั้งผู้พูดและผู้ฟังจะทราบดี สิ่งเหล่านี้จะทำให้ผู้พูดรู้สึกมั่นใจในตัวเองและผู้ฟังตอบสนองการบรรยายด้วยความตั้งใจมากขึ้น

การวางท่าทาง (Posture) ท่าทางที่ดีที่สุดที่ควรใช้ในการบรรยายคือ ท่ายืนที่ตรง แต่ก็ต้องระวังการยืนที่ทื่อ ไม่เป็นไปตามธรรมชาติ มือควรจะอยู่ในตำแหน่งใดก็ได้ที่รู้สึกสบายเป็นธรรมชาติ แต่ไม่ควรอย่างยิ่งที่จะอยู่ในท่ามือล้วงกระเป๋า ผู้พูดควรยืนอยู่ในตำแหน่งที่ผู้ฟังทุกคนสามารถมองเห็นได้ ผู้พูดไม่ควรติดยึดยืนนิ่งอยู่เพียงจุดเดียว ควรมีการเคลื่อนไหวไปตามจังหวะการพูดที่จะอำนวยความสะดวก แต่ก็ควรหลีกเลี่ยงการเคลื่อนไหวที่ไม่มีจุดมุ่งหมาย

การเคลื่อนไหวของร่างกาย หรือท่วงท่า (Gesture) ผู้ฟังมักจะชอบลักษณะการเคลื่อนไหวของท่วงท่าที่เป็นไปตามธรรมชาติ แต่จะรู้สึกต่อต้านการเคลื่อนไหวที่เหมือนหุ่นยนต์ หรือไม่เป็นไปตามธรรมชาติ อย่างไรก็ตามควรมีการใช้ท่วงท่าเท่าที่จำเป็น และสำหรับบางโอกาสเท่านั้น

ลักษณะท่าทางที่ทำงานติดเป็นนิสัย (Mannerism) ผู้พูดส่วนมากจะมีนิสัยที่ติดในขณะพูด หรือความประพฤติที่ตนเองไม่ได้ระมัดระวัง อย่างไรก็ตาม ลักษณะบางอย่างที่ทำงานติดเป็นนิสัย อาจช่วยส่งเสริมบุคลิกลักษณะของผู้พูด แต่ลักษณะนิสัยบางอย่างก็อาจจะเป็นสิ่งที่น่ารำคาญ และเบี่ยงเบนความสนใจจากการบรรยาย ตัวอย่างที่เห็นบ่อย ได้แก่ การใช้คำพูดหรือวลียอดนิยมซ้ำ ๆ กัน หรือการใส่และถอดแว่นตลอดเวลา ลักษณะนิสัยที่ทำงานติดเป็นนิสัยอาจเบี่ยงเบนความสนใจของผู้ฟัง และลดการสื่อสารระหว่างผู้พูดและผู้ฟัง ผู้บรรยายที่ต้องพูดหรือบรรยายบ่อย ๆ จึงควรศึกษาตนเองจากวิดีโอเทป เพื่อดูว่าผู้ฟังต้องทนดูอะไรจากเราบ้างหรือไม่

อารมณ์ขัน (Humour) เป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องคำนึงการบรรยายบ้าง หากเรื่องที่ต้องการบรรยายต้องการความสนใจเป็นอย่างมากจากผู้ฟัง เรื่องตลกหรือเรื่องเล่าต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและสามารถเล่าได้ดี เป็นสิ่งที่สมควรนำมาคั่นระหว่างการบรรยาย การมีอารมณ์ขันหากทำได้ถูกต้องและอยู่ในขอบเขตที่เหมาะสมก็จะเป็นสิ่งที่มีคุณค่า แต่ต้องระวังอย่าให้มากเกินไป และต้องระมัดระวังที่จะไม่สร้างอารมณ์ขันอันเป็นการรุกรานผู้ฟัง

งานด้านธุรการ (Administration)

ในขณะที่เตรียมการบรรยายสรุป ผู้บรรยายต้องไม่ลืมว่าการเตรียมการด้านธุรการ สำหรับผู้ฟังเป็นสิ่งที่ต้องทำเช่นกัน ได้แก่ การเดินทาง การต้อนรับ อาหาร ที่นั่ง การเป็นเจ้าภาพ และอื่น ๆ ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เป็นส่วนประกอบที่ร่วมกันสร้างความสำเร็จให้แก่การบรรยาย

๔. วิธีดำเนินการศึกษา

| | | | |
|-----|------------------|---|---------|
| ๔.๑ | บรรยาย | ๓ | ชั่วโมง |
| ๔.๒ | แบ่งกลุ่มอภิปราย | ๖ | ชั่วโมง |

๕. ประเด็นคำถามสำคัญเกี่ยวกับเนื้อหาที่ศึกษา

คำถามที่ ๑ ให้อธิบายหลักการในการบรรยายสรุป

คำถามที่ ๒ การบรรยายสรุปมีความสัมพันธ์กับหลักการเขียนหนังสือราชการและการพูดในที่สาธารณะอย่างไร

คำถามที่ ๓ การเตรียมการในการบรรยายสรุปมีขั้นตอนและวิธีการเช่นไร

๖. เอกสารประกอบการศึกษา/ตำรา

| | | |
|-----|-------------------------------|-------------------------|
| ๖.๑ | การบรรยายสรุป | |
| ๖.๒ | ทักษะในการบรรยายสรุป | น.อ.คำรณ พิสนธ์ยุทธการ |
| ๖.๓ | การสรุปเรื่องและการบรรยายสรุป | น.อ.สมนึก รักประทุม |
| ๖.๔ | การบันทึกและการสรุปเรื่อง | น.อ.ผสมทรัพย์ เกื้อหนุน |

๗. เอกสารอ่านประกอบเพิ่มเติม

| | | |
|-----|---------------------------|---------------------|
| ๗.๑ | การบันทึกและการสรุปเรื่อง | น.ท.ชุมพล ศิรินาวิน |
| ๗.๒ | การสรุปเรื่อง | น.ท.ชุมพล ศิรินาวิน |

หัวข้อวิชา การเขียนบทความวิชาการ

๑. ความสำคัญ

บทความวิชาการ คือ เอกสารซึ่งเรียบเรียงจากผลงานทางวิชาการของตนเองหรือของผู้อื่น ในลักษณะที่เป็นการวิเคราะห์ วิจัย หรือเป็นบทความที่เสนอแนวความคิดใหม่ ๆ จากพื้นฐานทางวิชาการนั้น บทความวิชาการ จึงเป็นเครื่องมืออันทรงประสิทธิภาพในการสื่อสารความคิดระหว่างผู้เขียนกับผู้อ่าน ซึ่งในสถาบันวิชาการ จะได้แก่ นักเรียน นักศึกษา และครูอาจารย์ นอกจากนี้ ในระหว่างการเขียนบทความ ผู้เขียนจะได้เรียนรู้ ที่จะเอาชนะอุปสรรคและข้อจำกัดที่เกิดขึ้น ทั้งในด้านของการกำหนดแนวคิด การค้นหาข้อมูล การเรียบเรียง การทบทวนและการนำเสนอ ผู้เขียนจะต้องมีการวางแผนที่ดีเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงภายในกรอบเวลาที่กำหนดความสำเร็จและล้มเหลวที่เกิดขึ้นจะกลายเป็นประสบการณ์อันทรงคุณค่าที่นอกจากผู้เขียนจะนำไปพัฒนางานเขียนของตนเองในครั้งต่อไปแล้ว ยังอาจนำไปสู่พัฒนาการด้านการทำงานหรือแม้แต่ด้านการใช้ชีวิตในที่สุด

๒. ความมุ่งหมาย

เพื่อให้ นทท. มีความรู้ ความเข้าใจ ในหลักการและกระบวนการเขียนบทความทางวิชาการ และตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์ สามารถแสดงความคิดเห็นที่มีคุณค่า ผ่านการนำเสนอด้วยการเขียนในรูปแบบของการเขียนบทความทางวิชาการได้อย่างถูกต้อง จนส่งผลให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงาน

๓. คำแนะนำ

๓.๑ ผู้ที่สามารถเขียนงานเชิงวิชาการได้ดี จะต้องมีความรู้พื้นฐานของการอ่านเชิงวิพากษ์ (Critical Reading) ซึ่งหมายถึง การอ่านที่มีกระบวนการอันจะนำไปสู่วัตถุประสงค์ที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้อ่านจะกำหนดวัตถุประสงค์ของการอ่าน เช่น การอ่านเพื่อเข้าใจแหล่งข้อมูล การอ่านเพื่อประเมินแหล่งข้อมูล การอ่านเพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างแหล่งข้อมูล จากนั้นจึงใช้กระบวนการอ่านที่มีลักษณะเฉพาะในแต่ละวัตถุประสงค์

๓.๒ การเขียนงานเชิงวิชาการใด ๆ จำเป็นต้องใช้พื้นฐานการเขียนใน ๔ ลักษณะ ได้แก่ การเขียนเชิงสรุป การเขียนเชิงวิจารณ์ การเขียนเชิงวิเคราะห์ และการเขียนเชิงสังเคราะห์ ผู้เขียนจึงต้องทำความเข้าใจถึงความสำคัญและลักษณะที่แตกต่าง อันจะเป็นประโยชน์ต่อการเขียนบทความวิชาการที่ถูกต้องต่อไป

๓.๓ การเขียนงานเชิงวิชาการเป็นสิ่งที่มีความซับซ้อนพอควร ดังนั้นจึงต้องให้ความสำคัญต่อกระบวนการเขียนซึ่ง ประกอบด้วย ๔ ขั้นตอนหลัก ได้แก่ การเตรียมการ การวางแผนโครงเรื่อง การเขียนและการตรวจสอบฉบับร่าง และการเขียนฉบับจริง

๓.๓.๑ การเตรียมการ ประกอบด้วย การเลือกและกำหนดหัวข้อ จากนั้นจึงเป็นการระดมความคิดซึ่งผู้เขียนสามารถใช้เทคนิคการเขียนโดยอิสระ หรือการเขียนแบบกึ่งไม่

๓.๓.๒ การวางโครงเรื่อง ประกอบด้วย การกำหนดหัวข้อย่อย การเขียนประโยคขยายหัวข้อ จากนั้นจึงเป็นการวางโครงเรื่อง

๓.๓.๓ การเขียนและการตรวจสอบฉบับร่าง เป็นการเขียนและทบทวนฉบับร่างซ้ำแล้วซ้ำเล่า จนกระทั่งได้ต้นฉบับจริง สิ่งที่สำคัญคือ การเขียนเป็นกระบวนการค้นพบอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นผู้เขียนอาจเพิ่มหรือลบแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับหัวเรื่องได้ตลอดระยะเวลาการเขียน

๓.๔ การเขียนบทความ เป็นงานเขียนเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่งซึ่งมีความยาวหลายตอน และเนื่องจากเป็นเรื่องที่มีความซับซ้อนเกินกว่าที่จะถกแถลงให้เสร็จสิ้นภายในหนึ่งย่อหน้า จึงมีความจำเป็นต้องแบ่งหัวข้อออกเป็น ส่วนย่อย ทั้งนี้ภายในแต่ละส่วนย่อยจะประกอบไปด้วยใจความหลักหนึ่งใจความ กระบวนการหลังจากนั้นคือการ เชื่อมโยงส่วนย่อยทั้งหมดเข้าด้วยกัน จากนั้นจึงเป็นการเพิ่มบทนำและบทสรุป

๓.๔.๑ บทนำ ประกอบไปด้วย ๒ ส่วน ได้แก่ ข้อความทั่วไป ซึ่งเป็นข้อเขียนเกี่ยวกับเรื่องราวที่ ผู้เขียนต้องการนำเสนอ มีวัตถุประสงค์เพื่อดึงความสนใจจากผู้อ่านเป็นหลัก อีกส่วนหนึ่งได้แก่ ข้อความแสดง แนวคิด ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อชี้แจงให้ผู้อ่านทราบแนวทางหรือแผนการเขียนของผู้เขียน

๓.๔.๒ เนื้อเรื่อง ประกอบไปด้วยข้อความจำนวนตั้งแต่หนึ่งย่อหน้าขึ้นไป โดยในแต่ละย่อหน้า จะเป็นรายละเอียดย่อย ๆ ของเรื่องราวที่ผู้เขียนต้องการนำเสนอ ดังนั้นจำนวนย่อหน้าในเนื้อเรื่องจะแปรไปตาม จำนวนของรายละเอียดหรือหัวข้อย่อยที่กำหนดไว้ ในส่วนของเนื้อหา สิ่งที่สำคัญที่สุดได้แก่ ผู้เขียนต้องแสดง แนวคิดที่ชัดเจนของตนเองในแต่ละประเด็นที่นำเสนอ และสนับสนุนแนวคิดเหล่านั้นด้วย ข้อมูล ทฤษฎี หลักการ หรือแนวคิดที่ได้รับการยอมรับ ทั้งนี้เพื่อนำมาทำให้ผู้อ่านเชื่อมั่นตามแนวคิดของผู้เขียน

๓.๔.๓ บทสรุป มีวัตถุประสงค์เพื่อแสดงถึงการสรุปหรือทบทวนใจความสำคัญที่มีการอภิปราย ในเนื้อเรื่อง และสร้างความประทับใจให้กับผู้อ่าน ในบทสรุปผู้เขียนจะต้องไม่เปิดประเด็นใหม่ที่ไม่ได้นำเสนอในเนื้อ เรื่องมาก่อน

๔. วิธีดำเนินการศึกษา

บรรยาย ๓ ชั่วโมง

๕. ประเด็นคำถามสำคัญเกี่ยวกับเนื้อหาที่ศึกษา

๕.๑ การคิดและการอ่านเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking and Reading) คืออะไร มีความสำคัญต่อการ เขียนบทความทางวิชาการอย่างไร

๕.๒ การเขียนเชิงวิชาการ มีกี่รูปแบบ แต่ละรูปแบบมีลักษณะเฉพาะอย่างไร

๕.๓ กระบวนการเขียนบทความวิชาการประกอบไปด้วยกี่ขั้นตอน แต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดอย่างไร

๕.๔ โครงสร้างพื้นฐานของบทความวิชาการประกอบไปด้วยส่วนหลักกี่ส่วน แต่ละส่วนมีวัตถุประสงค์ อย่างไร

๕.๕ ข้อความแสดงแนวคิด (Thesis Statement) มีความสำคัญต่อการเขียนบทความวิชาการอย่างไร

๕.๖ ในโลกวิชาการ การลอกความคิดของผู้อื่น (Plagiarism) มาใส่ในบทความตนเอง ถือว่าเป็นความผิดที่ร้ายแรง ผู้เขียนสามารถป้องกันไม่ให้เกิดการกระทำผิดดังกล่าวได้โดยวิธีการได้บ้าง

๖. เอกสารประกอบการศึกษา/ตำรา

๖.๑ น.ท.เกียรติยศ เทียนสุวรรณ “เทคนิคการเขียนบทความวิชาการ”

๗. เอกสารอ่านประกอบเพิ่มเติม

๗.๑ Rosen, L. J. and Behrens, L., *The Allyn & Bacon Handbook*, Allyn & Bacon, Boston, 1992.

๗.๒ Oshima, A. and Hogue, A., *Writing Academic English*, Longman, New York, 1999.

๗.๓ *Writer's Choice, Grammar and Composition*, New York, 2001.

ชุดวิชา การบริหารงานทางทหาร

๑. ความสำคัญ

กองทัพจะพัฒนาเจริญก้าวหน้าได้ ก็ด้วยการบริหารจัดการที่ดี ผู้บริหารกองทัพจึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการบริหารงาน โดยสามารถประยุกต์ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์มาบริหารงานในหน่วยงานของตน หน่วยงานทางทหารนั้นแตกต่างกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชน โดยเฉพาะผลลัพธ์และจุดมุ่งหมายของทหารมิใช่ทรัพย์สินเงินทอง แต่เป็นความมั่นคงของชาติ ความพร้อมรบ ระเบียบวินัย ขวัญและกำลังใจ ที่ทหารต้องมี เป็นเหตุให้การบริหารงานทางทหารมีส่วนหนึ่งที่แตกต่างจากระบบทั่วไป ความรู้ ประสบการณ์ และทัศนคติที่นายทหารนักเรียนจะได้รับจากชุดวิชา การบริหารงานทางทหารนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อการรับราชการของนายทหารนักเรียนต่อไปในอนาคต

๒. ความมุ่งหมาย

เพื่อให้นายทหารนักเรียนมีพื้นฐานความรู้ด้านการบริหาร เห็นถึงความแตกต่างในการบริหารงานหน่วยงานทั่วไปกับการบริหารหน่วยงานทางทหาร สามารถวิเคราะห์ข้อดี-ข้อด้อยของการบริหารงานทางทหารที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และรู้วิธีการแก้ไขปรับปรุง เพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ทั้งนี้โดยอาศัยความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารงานทั่วไป การบริหารโครงการ การบริหารงบประมาณ และภาวะผู้นำ

๓. คำแนะนำ

- ๓.๑ ศึกษาด้วยตนเอง โดยการอ่านเอกสารประกอบการศึกษา/ตำราที่โรงเรียนกำหนดให้และค้นคว้าจากห้องสมุด
- ๓.๒ ฟังบรรยายและซักถามในห้องเรียน
- ๓.๓ อภิปรายเป็นคณะและแบ่งกลุ่มอภิปราย
- ๓.๔ การแก้ปัญหาเป็นรายบุคคล

หมายเลขประจำหัวข้อวิชา

๔๑๐๒๐๐๒๐๑

๔๑๐๒๐๐๒๐๒

๔๑๐๒๐๐๒๐๓

๔๑๐๒๐๐๒๐๔

หัวข้อวิชา

หลักการบริหาร

ภาวะผู้นำ

การบริหารโครงการ การบริหารงบประมาณ และการจัดทำตามระเบียบสำนักนายภา ว่าด้วยการพัสดุ

แก้ปัญหารายบุคคล

หัวข้อวิชา หลักการบริหาร

๑. ความสำคัญ

ในยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) องค์การทั้งภาครัฐและภาคเอกชนจะต้องมีการปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมแห่งการแข่งขันอย่างรุนแรง อันเป็นผลมาจากการเปิดเสรี การรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจในภูมิภาคต่าง ๆ การพัฒนาทางเทคโนโลยีสารสนเทศ การขนส่ง การเปิดศักราชระเบียบโลกใหม่จึงได้นำพามาซึ่งระบบการแข่งขันที่เข้มข้นไร้พรมแดน ดังนั้นการทำความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดพื้นฐาน เกี่ยวกับกระบวนการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบราชการมีความจำเป็นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้หากต้องการอยู่รอดในการเผชิญกับการท้าทายแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change) การเร่งเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขัน (Competitiveness) จึงจำเป็นที่ผู้บริหารขององค์การทุกระดับที่อยู่ในองค์การที่มุ่งแสวงหากำไร องค์การที่มุ่งบริการสาธารณะ หรือองค์การอิสระต่าง ๆ ล้วนต้องการใช้ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการเป็นแนวทางปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การ การใช้หลักธรรมาภิบาล (Good Governance) มาควบคุมกำกับองค์ความรู้ทางการบริหารองค์การยุคใหม่ที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จสุจริตและความโปร่งใส (Transparency) ระบบราชการ (Bureaucracy) ที่มีลักษณะเป็นอมตะไม่มีวันตาย ซึ่งจะต้องทำหน้าที่พัฒนาสังคมประเทศไทยให้ดำรงคงอยู่ตลอดไป และจะต้องทำหน้าที่บริการสาธารณะแก่ประชาชน กองทัพเรือซึ่งเป็นกลไกที่สำคัญของระบบราชการในการช่วยตอบสนองความต้องการของประชาชน ให้เกิดความมั่นใจในการรักษาอธิปไตยทางทะเล ตลอดจนการคุ้มครองและรักษาผลประโยชน์แห่งชาติทางทะเล ทั้งนี้หากผู้บริหารในแต่ละระดับของกองทัพเรือ ได้รู้จักนำทฤษฎีหลักการบริหารมาวิเคราะห์ปรับใช้ให้เหมาะสมกับองค์การ ก็จะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการเพิ่มสมรรถนะขีดความสามารถขององค์การ และจะเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสำเร็จหรือความเป็นเลิศในยุคปัจจุบัน

๒. ความมุ่งหมาย

เพื่อให้นายทหารนักเรียนได้ทราบถึง ความหมายและความสำคัญของการบริหาร การวิเคราะห์เปรียบเทียบแนวความคิดทางการบริหาร และการสังเคราะห์ทฤษฎีหลักการบริหาร เพื่อเสริมสร้างทักษะทางด้านการบริหารให้บังเกิดขึ้นในตนเอง

๓. คำแนะนำ

องค์การเปรียบเสมือนสิ่งมีชีวิตที่เกี่ยวข้องกับชีวิตมนุษย์ตั้งแต่เริ่มมีลมหายใจจนกระทั่งตราปลิ้นลมหายใจ เพราะสังคมมนุษย์จะเริ่มต้นที่ครอบครัว และจะต้องดำเนินชีวิตอยู่ร่วมกันกับผู้อื่นในสังคม เช่น โรงเรียน มหาวิทยาลัย โรงพยาบาล สถาบันหรือส่วนราชการอื่นๆ ที่จะต้องช่วยเหลือมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ไม่สามารถ

อยู่ได้โดยลำพังโดดเดี่ยว องค์การก็คือสังคมที่มีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) ที่มีการพัฒนา การปรับปรุง เปลี่ยนแปลงและปรับตัวให้อยู่รอดได้เสมอท่ามกลางบรรยากาศสภาวะแวดล้อมที่ห่อหุ้มองค์การไว้ตลอดเวลา องค์การหรือสังคมชุมชนแต่ละยุคสมัยที่ผ่านมาในอดีตจนถึงปัจจุบัน จึงจำเป็นต้องมีผู้นำหรือผู้บริหารที่จะนำพา รวมพลังขับเคลื่อนองค์การหรือสังคมไปสู่จุดมุ่งหมายดังที่ปรารถนา และผู้นำหรือผู้บริหารที่ดีและเก่งต้องมีความรอบรู้ในกิจการด้านต่างๆ ขวนขวายที่จะเรียนรู้วิทยาการที่เป็นศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน โดยเฉพาะในปัจจุบันองค์การจะแบ่งผู้บริหารออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง ซึ่งผู้บริหารระดับต้นจะต้องมีทักษะ (Skill) ความรู้ความเชี่ยวชาญเน้นในงานที่ตนทำหรือเก่งด้านยุทธวิธี (Tactic) ผู้บริหารระดับกลางจะต้องเน้นทักษะการใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ (Humann Relations) ที่จะต้องทำหน้าที่เป็นตัวกลางประสานงานเชื่อมโยงระหว่างผู้บังคับบัญชาระดับสูง ผู้ใต้บังคับบัญชา และหน่วยงานที่อยู่ในระนาบเดียวกันเพื่อให้เกิดการสอดประสานทำงานร่วมกัน หรือเก่งด้านยุทธการ (Operation) สำหรับผู้บริหารระดับสูงขององค์การ จะเน้นทักษะการใช้ความคิดรวบยอด (Conceptual Skill) เพื่อบูรณาการเชื่อมโยงงานทุกภาคส่วนขององค์การ สามารถกำหนดเป็นนโยบายให้สมาชิกหรือพนักงานทุกคนในองค์การทราบและยึดถือเป็นแนวทางการปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ ซึ่งหมายถึงผลลัพธ์แห่งความสำเร็จขององค์การก็มาจากผลงานของทุกคนในองค์การ หรือกล่าวได้ว่าผู้บริหารสูงสุดขององค์การจะต้องเก่งด้านยุทธศาสตร์ (Strategy) นั่นเอง ผู้บริหารทุกระดับขององค์การจึงจะต้องศึกษากระบวนการบริหารจัดการ หลักการบริหารงาน และหน้าที่สำคัญของฝ่ายต่างๆ เริ่มตั้งแต่ลักษณะโครงสร้างขององค์การ หลักเกณฑ์การจัดสายงาน การวางแผน การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ การจูงใจคนทำงาน การควบคุมการปฏิบัติงานของฝ่ายต่างๆ ให้นำบรรลุเป้าหมายและนโยบายที่ตั้งไว้ รวมทั้งการนำหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) มาใช้ในการบริหารงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในส่วนของการบริหารงานทางทหารนิยมนำทฤษฎีกระบวนการบริหารของHenri Fayol ชาวฝรั่งเศส มาใช้ ซึ่งก็คือ POCCC ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การบังคับบัญชาสั่งการ (Commanding) การประสานงาน (Co-ordinating) และการควบคุม (Controlling)

ทุกวันนี้้องค์การต่างๆ ล้วนประสบปัญหาการมีปัจจัยหรือทรัพยากร (Resource) ที่มีอยู่อย่างจำกัด ซึ่งผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องนำมาใช้ในการบริหารงานใน้องค์การบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ยุคเกษตรกรรมยุคแรกๆ ปัจจัยหรือทรัพยากรทางการบริหารพื้นฐานที่้องค์การทั่วไปต้องมีในการบริหารงานได้แก่ 4 M คือ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการจัดการ (Management) ในยุคอุตสาหกรรมต่อมาก็มีปัจจัยหรือทรัพยากรการบริหารเพิ่มเติมได้แก่ เครื่องจักร (Machine) การตลาด (Marketing) สำหรับในยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) ที่โลกไร้พรมแดน ้องค์การต่างก็ต้องการแสวงหาบุคลากรที่เป็นคนเก่ง เป็นคนดี มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานใน้องค์การ ทั้งนี้เนื่องจาก้องค์การจะดำเนินการไปสู่เป้าหมายไม่ได้หากปราศจากบุคลากรที่ต้องทำกิจกรรมต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วง คนใน้องค์การจึงเป็นปัจจัยหรือทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการบริหารงาน คนจึงเป็นเครื่องการันตีความสำเร็จหรือความล้มเหลวของทุก้องค์การ ในปัจจุบันคนมิใช่เพียงปัจจัยในการทำงานเช่นในอดีตที่เปรียบเสมือนหุ่นยนต์ไม่มีชีวิตจิตใจ เน้นแค่เพียงตอบสนองความต้องการของ้องค์การเท่านั้น แต่ “คน” มีชีวิตจิตใจ มีเลือดเนื้อ มีความรู้ความสามารถที่จะพัฒนาเพิ่มพูนทักษะได้ตลอดเวลาตราบสิ้นลมหายใจ คนจึงถือ

ว่าเป็นต้นทุน เปรียบเสมือนสินทรัพย์ (Asset) ขององค์กร หรือเป็นทุนมนุษย์ (Human Capital) ที่ไม่มีวันเสื่อมสลายเหมือนกับทรัพยากรประเภทอื่นๆ โดยกองทัพเรือก็ยังเน้นนโยบายการพัฒนาองค์บุคคลอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ดังคำกล่าวของบรรพบุรุษทหารเรือ “เหล็กในคนย่อมต้องแกร่งกว่าเหล็กในตัวเรือ” ข้าราชการของกองทัพเรือจึงจำเป็นต้องมีการฝึกฝนอบรมทักษะความรู้ความสามารถตามแนวทางการรับราชการ เพื่อนำไปพัฒนาการบริหารให้องค์กรปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้ตามสภาวะแวดล้อม โดยเฉพาะการได้รับผลกระทบจากการแข่งขันที่แผ่ขยายขอบเขตไปในวงกว้าง ทั้งนี้ต้องรู้จักการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เรียกว่า SWOT ซึ่งได้แก่สภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่องค์กรสามารถปรับปรุงแก้ไขได้ และสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่องค์กรไม่สามารถที่จะควบคุมได้ เพียงคาดการณ์แนวโน้มในอนาคต มาทำให้เกิดประโยชน์เพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันและการปรับตัว เพื่อให้เกิดการพัฒนาขับเคลื่อนองค์กรไปสู่วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

๔. วิธีดำเนินการศึกษา

บรรยาย ๖ ชั่วโมง

๕. ประเด็นคำถามสำคัญเกี่ยวกับเนื้อหาที่ศึกษา

- คำถามที่ ๑ การบริหารที่แท้จริง คืออะไร ? (What is management?)
- คำถามที่ ๒ ทฤษฎีหน้าที่กระบวนการบริหารงานของผู้บริหารที่นิยมใช้ทางทหารได้แก่อะไรบ้าง ?
- คำถามที่ ๓ ปัจจัยหรือทรัพยากร (Resource) ทางการบริหารที่สำคัญที่สุดคืออะไร? เพราะอะไร ?
- คำถามที่ ๔ ผู้บริหารองค์กรแต่ละระดับ ควรจะมีทักษะ (Skill) แต่ละด้านอย่างไรบ้าง ?
- คำถามที่ ๕ SWOT คืออะไร ? และมีประโยชน์อย่างไรแก่องค์การ ?
- คำถามที่ ๖ หลักธรรมาภิบาล (Good Governance) มีกี่ประการ ? ได้แก่อะไรบ้าง ?
- คำถามที่ ๗ ปัจจุบัน “คน” เป็นสินทรัพย์ (Asset) ให้แก่องค์การ หมายความว่าอย่างไร ?

๖. เอกสารประกอบการศึกษา/ตำรา

- ๖.๑ การบริหารงานเบื้องต้น น.อ.สัมพันธ์ ภูไพบูลย์
- ๖.๒ การบริหารงานโดยทั่วไป น.อ.สัมพันธ์ ภูไพบูลย์

๗. เอกสารอ่านประกอบเพิ่มเติม

- ๗.๑ วิเชียร วิทยอุดม. **องค์การและการจัดการ (Organization and Management)**. โรงพิมพ์ธนรัช ต่อบุญสิทธิการ, กรุงเทพฯ 2551.
- ๗.๒ วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ. **Strategic Planning “The Art of Mapping Organization towards Excellence” การวางแผนกลยุทธ์ ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ**. สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, กรุงเทพฯ 2548.

๗.๓ ชงชัย สันติวงษ์. **องค์การและการบริหาร (Organization and Management)**. บริษัทโรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, กรุงเทพฯ 2537.

๗.๔ เสน่ห์ จุ้ยโต. **องค์การสมัยใหม่ (The New Organization)**. โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, กรุงเทพฯ 2551.

๗.๕ ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. **การพัฒนาองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Dynamic Organization Development for Change)**. โรงพิมพ์เม็ดทราย พรินติ้ง, กรุงเทพฯ 2551.

หัวข้อวิชา ภาวะผู้นำ

๑. ความสำคัญ

ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทหรือมีอิทธิพลในองค์กรหน่วยงานนั้น ๆ ทั้งในด้านความคิดพฤติกรรมและการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานองค์กรขนาดเล็ก หรือใหญ่ ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ความสามารถในการวางแผน การจัดหน่วย จัดองค์กร การสื่อสาร การแก้ปัญหา การตัดสินใจ และการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติงาน ให้เป็นไปตามเป้าหมายของหน่วยงานองค์กรดังกล่าว ภาวะผู้นำนั้นเป็นศิลปะอย่างหนึ่งในการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการสร้างอิทธิพลที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคคลรอบข้าง โดยเฉพาะผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวอีกนัยหนึ่ง ภาวะผู้นำนั้นเป็นความสามารถของบุคคลที่จะสามารถสร้างอิทธิพลจูงใจหรือสั่งการให้บุคคลหนึ่งบุคคลใด หรือหลายคนกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือหน่วยงานนั้น ผู้ที่จะเป็นผู้นำที่ดีจะต้องเรียนรู้และฝึกฝนลักษณะต่าง ๆ ของผู้นำ เช่น การสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม การปฏิบัติตัว ตลอดจนคุณธรรมและจริยธรรมที่ผู้นำควรมี

๒. ความมุ่งหมาย

เพื่อให้ทราบถึง ความสำคัญของผู้นำในการบริหารงาน ลักษณะของผู้นำแบบต่าง ๆ คุณลักษณะของความเป็นผู้นำ จริยธรรมของผู้นำ ตลอดจนทักษะและความรู้ในด้านต่าง ๆ ที่ผู้นำควรมี ทั้งนี้เพื่อที่จะได้ใช้ความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการนำหน่วย เพื่อให้หน่วยสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๓. สารสังเขปการศึกษา

- ๓.๑ ศึกษาความหมายและแนวความคิดเกี่ยวกับผู้นำ
- ๓.๒ ศึกษาประเภท และ บทบาท ตลอดจน ความสำคัญของผู้นำ
- ๓.๓ ศึกษาทักษะในการเพิ่มประสิทธิภาพของผู้นำ
- ๓.๔ ศึกษาผู้นำกับการเสริมสร้างแรงจูงใจและผู้นำกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
- ๓.๕ ศึกษาแนวทางการพัฒนาลักษณะผู้นำทางทหาร
- ๓.๖ ฝึกปฏิบัติในการเป็นผู้นำ โดยกำหนดบ่งการให้ เพื่อนำความรู้ที่ได้ศึกษามาประยุกต์ใช้ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

๔. วิธีดำเนินการศึกษา

- | | | | |
|-----|----------------|---|---------|
| ๔.๑ | บรรยาย | ๖ | ชั่วโมง |
| ๔.๒ | อภิปรายเป็นคณะ | ๖ | ชั่วโมง |

๕. ประเด็นคำถามสำคัญเกี่ยวกับเนื้อหาที่ศึกษา

คำถามที่ ๑ ลักษณะของผู้หน้าที่ดีจะต้องประกอบด้วยอะไรบ้าง

คำถามที่ ๒ ให้ท่านศึกษาชีวประวัติผู้นำที่มีชื่อเสียงของโลกในด้านต่าง ๆ ประมาณ ๓-๕ คน และให้สรุปว่าผู้นำเหล่านั้นมีคุณสมบัติที่เหมือนกันอย่างไร

คำถามที่ ๓ ท่านคิดว่าความเป็นผู้นำสามารถเรียนรู้หรือฝึกฝนได้หรือไม่ หากได้จะฝึกฝนอย่างไร

คำถามที่ ๔ เนื่องจากทหารเป็นผู้มีอาวุธอยู่ในมือ ดังนั้นนอกจากกฎ ระเบียบ และวินัยที่เคร่งครัดแล้ว ท่านคิดว่าคุณลักษณะใดที่ผู้นำทหารจำเป็นต้องมี เพื่อเป็นผู้บังคับบัญชาทหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๖. เอกสารประกอบการศึกษา/ตำรา

๖.๑ ภาวะผู้นำ

น.อ.วรวิทย์ รังสรรค์สวัสดิ์

๖.๒ การบังคับบัญชาและผู้นำทหาร

พล.ร.ต.วสันต์ สาริภูติ

๗. เอกสารอ่านประกอบเพิ่มเติม

ภาวะผู้นำ

น.อ.อัสนี ชีร์ชมยศ

หัวข้อวิชา การบริหารโครงการ การบริหาร งบประมาณ และการจัดทามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ

๑. ความสำคัญ

โครงการ หมายถึง การดำเนินงานที่มีลักษณะพิเศษต่างไปจากการดำเนินงานปกติ โดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะ มีแผนการดำเนินการเป็นขั้นตอน มีระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดที่แน่นอน มีการกำหนดการใช้ทรัพยากรตามขั้นตอนอย่างเหมาะสม และมีการคาดหมายผลงานที่จะได้รับการดำเนินงานนั้น ส่วนการงบประมาณ คือ แผนเบ็ดเสร็จที่แสดงออกถึงโครงการดำเนินการทั้งหมดในระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งจะรวมถึงกิจกรรม ค่าใช้จ่าย ตลอดจนทรัพยากรที่จำเป็น เพื่อสนับสนุนกิจกรรมเหล่านั้น เนื่องจากโครงการตามวัตถุประสงค์ต่าง ๆ มีจำนวนมาก แต่ทรัพยากรการเงินนั้นมีอยู่อย่างจำกัด งบประมาณจึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการเลือกใช้จ่าย โดยพิจารณาถึงความต้องการและความจำเป็นก่อนหลัง เพื่อให้ได้รับผลประโยชน์ส่วนรวมมากที่สุด

การจัดซื้อ จัดทำ เป็นสิ่งจำเป็นในการบริหารและพัฒนาองค์กร ผู้บริหารองค์กรจำเป็นจะต้องทราบ สำหรับส่วนราชการนั้น การจัดทาจจะต้องปฏิบัติตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ.๒๕๓๕ ระเบียบดังกล่าวประกอบด้วย คำนิยามศัพท์ทางจัดหาต่าง ๆ บทลงโทษสำหรับผู้ที่มีเจตนาทุจริต หรือกระทำให้ทางราชการเสียหาย การวินิจฉัยปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติตามระเบียบ รูปแบบของการให้ได้มาซึ่งพัสดุ ขั้นตอนในการจัดหาพัสดุ แนวทางและวิธีในการจัดซื้อ จัดจ้าง และการควบคุมให้เกิดการแข่งขันอย่างเป็นธรรม และให้ผลประโยชน์ต่อทางราชการสูงสุด การคุ้มครองผู้ผลิตในประเทศ การประกันมาตรฐานสินค้า การเช่า การแลกเปลี่ยน การตรวจและการรับมอบงาน ทั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อควบคุมการจัดหาพัสดุให้เป็นไปโดยเรียบร้อย และสมตามความมุ่งหมายของทางราชการ สำหรับแนวทางการจัดหาของ ทร. นั้น ได้กำหนดให้มีรายละเอียดย่อยลงไปอีก ทั้งนี้เพื่อควบคุมให้เป็นไปตามความต้องการของ ทร. ด้วย

๒. ความมุ่งหมาย

เพื่อให้ทายทหารนักเรียนได้ทราบถึง หลักการบริหารงบประมาณ การบริหารโครงการ ตลอดจนความสัมพันธ์ของแผน โครงการ และงบประมาณ รวมทั้งหลักการและวิธีการจัดทามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการพัสดุ ซึ่งเป็นประโยชน์สำหรับการปฏิบัติงานที่ดีต่อไป

๓. สารสังเขปการศึกษา

- ๓.๑ ศึกษาแผนและโครงการในการบริหารงาน
- ๓.๒ ศึกษาการวิเคราะห์โครงการเบื้องต้น
- ๓.๓ ศึกษาแผนการบริหารงบประมาณประจำปีของกองทัพและวิธีการใช้จ่ายงบประมาณให้ถูกต้องตามระเบียบงบประมาณ

- ๓.๔ ศึกษาความสัมพันธ์ของแผน โครงการ และงบประมาณ
- ๓.๕ ศึกษาการบริหารโครงการของ ทร.
- ๓.๖ ศึกษาระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ.๒๕๓๕
- ๓.๗ ศึกษาอุปสรรค ข้อขัดข้อง และแนวทางแก้ไข

๔. วิธีดำเนินการศึกษา

บรรยาย ๓ ชั่วโมง

๕. ประเด็นคำถามสำคัญเกี่ยวกับเนื้อหาที่ศึกษา

คำถามที่ ๑ ข้อผิดพลาด หรือความล้มเหลวในการบริหารโครงการอาจเกิดจากการวางแผนที่ผิดพลาด หรืออาจเกิดจากการขาดการควบคุมให้เป็นที่ไปตามแผนก็ได้ ท่านคิดว่าจะมีแนวทางแก้ไขข้อผิดพลาดเหล่านี้ได้อย่างไร

คำถามที่ ๒ หลักการในการวิเคราะห์และการบริหารโครงการในเบื้องต้นคืออะไร

คำถามที่ ๓ ในการบริหารโครงการต่างๆ ใน ทร.ปัจจุบันนั้น มีปัญหา อุปสรรค และข้อขัดข้องอย่างไรบ้าง และจะแก้ไขอย่างไร

คำถามที่ ๔ หลักการในการจัดทำงบประมาณประจำปีของหน่วยราชการต่างๆ เป็นอย่างไร

คำถามที่ ๕ การจัดทำงบประมาณประกอบด้วยขั้นตอนในการดำเนินการอะไรบ้าง

คำถามที่ ๖ ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุนี้ออกมาป้องกันการทุจริตได้อย่างไร

คำถามที่ ๗ ระเบียบนี้ใช้อะไรเป็นเครื่องมือควบคุมการจัดหา ของหน่วยราชการต่างๆ

๖. เอกสารประกอบการศึกษา/ตำรา

- ๖.๑ การบริหารโครงการ น.อ.อาทร เคลือบมาศ
- ๖.๒ การบริหารงบประมาณ น.อ.กฤษฎาภรณ์ พันธุ์โพธิ์
- ๖.๓ ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ.๒๕๓๕

๗. เอกสารอ่านประกอบเพิ่มเติม

- ๗.๑ การบริหารโครงการ ผวก.สรส.
- ๗.๒ การวางแผนโครงการ ดร.สมพร แสงชัย
- ๗.๓ การงบประมาณของกองทัพเรือ กองงบประมาณ สบช.ทร.
- ๗.๔ คู่มือปฏิบัติการงบประมาณ สำนักงานงบประมาณ
- ๗.๕ ระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ตามที่อาจารย์ผู้สอนกำหนด

ชุดวิชา การจัดและหน้าที่ฝ่ายเสนานิการ

๑. ความสำคัญ

ชุดวิชา การจัดและหน้าที่ฝ่ายเสนานิการ จัดเป็นองค์ความรู้พื้นฐานที่นายทหารฝ่ายอำนวยการทุกคนจะต้องได้รับการศึกษา เพื่อให้เกิดความเข้าใจในหน้าที่และลักษณะความสัมพันธ์กันของงานฝ่ายอำนวยการในสาขาต่าง ๆ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการประสานงานและการปฏิบัติราชการต่อไป

๒. ความมุ่งหมาย

- ๒.๑ เพื่อให้นายทหารนักเรียนได้ทราบและเข้าใจใน หลักการจัดและหน้าที่ของฝ่ายเสนานิการโดยสังเขป
- ๒.๒ เพื่อให้นายทหารนักเรียนทราบถึงลักษณะงานฝ่ายอำนวยการตามสาขาต่าง ๆ

๓. คำแนะนำ

- ๓.๑ ศึกษาด้วยตนเอง โดยการอ่านเอกสารประกอบการศึกษา/ตำราที่โรงเรียนกำหนดให้และค้นคว้าจากห้องสมุด
- ๓.๒ ฟังบรรยายและซักถามในห้องเรียน
- ๓.๓ อภิปรายเป็นคณะและแบ่งกลุ่มอภิปราย
- ๓.๔ การแก้ปัญหาเป็นรายบุคคล

หมายเลขประจำหัวข้อวิชา

๔๑๐๒๐๐๓๐๑

๔๑๐๒๐๐๓๐๒

๔๑๐๒๐๐๓๐๓

หัวข้อวิชา

การจัดและหน้าที่ฝ่ายอำนวยการของ ทร.

ระบบงานและการวางแผนงานฝ่ายต่าง ๆ ของ ทร.

(กพ. ขว. ยก. กบ. สส. กพร.)

แก้ปัญหารายบุคคล

หัวข้อวิชา การจัดและหน้าที่ฝ่ายอำนวยการของ ทร.

๑. ความสำคัญ

การจัดโครงสร้างกองทัพของ ทร. นั้น ได้รับอิทธิพลมาจากการจัดของประเทศตะวันตกซึ่งนิยมให้มีการจัดฝ่ายเสนาธิการไว้คอยช่วยเหลือผู้บังคับบัญชา โดยฝ่ายเสนาธิการมีหน้าที่ให้ข้อมูล พิจารณาก่อนการดำเนินงานในเบื้องต้น ทั้งนี้เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาตัดสินใจได้ง่ายขึ้น มีความถูกต้องมากขึ้น และทันต่อเวลาทันต่อเหตุการณ์ในกองทัพเรือต่างประเทศนิยมจัดฝ่ายเสนาธิการจำนวน ๕ ฝ่าย แบ่งตามประเภทของงานต่าง ๆ ในกองทัพประกอบด้วย ฝ่ายกำลังพล ฝ่ายข่าว ฝ่ายยุทธการ ฝ่ายส่งกำลังบำรุง และฝ่ายสื่อสาร ในส่วนของ ทร. ได้จัดให้มีกรมในฝ่ายอำนวยการ (ฝ่ายเสนาธิการ) จำนวน ๖ กรม ประกอบด้วย กรมกำลังพล กรมข่าว กรมยุทธการ กรมส่งกำลังบำรุง กรมสื่อสาร และกรมกิจการพลเรือน แต่อย่างไรก็ดี หากดูในผังการจัดโครงสร้างของ ทร. จะเห็นว่ายังมีหน่วยงานบางหน่วยจัดเข้ามารวมกับกรมในฝ่ายอำนวยการและรวมเรียกว่าส่วนบัญชาการหน่วยเหล่านั้นประกอบด้วย สำนักงานปลัดบัญชาฯ กรมจเรทหารเรือ กรมสารบรรณ สำนักงานตรวจบัญชี และสำนักงานเลขานุการ หน่วยเหล่านี้ล้วนมีภารกิจในการอำนวยความสะดวกให้ผู้บังคับบัญชาในด้านต่าง ๆ แต่มิได้มีหน้าที่หลักในการเป็นฝ่ายเสนาธิการ ในการจัดโครงสร้างของ ทร. ยังได้จัดให้มีตำแหน่ง ผช.เสช.ทร. ฝ่ายต่าง ๆ อีก ๔ ฝ่าย ประกอบด้วย ผช.เสช.ทร.ฝ่ายกำลังพล ผช.เสช.ทร.ฝ่ายข่าว ผช.เสช.ทร.ฝ่ายยุทธการ และผช.เสช.ทร.ฝ่ายส่งกำลังบำรุง เพื่อกลั่นกรองงานด้านต่าง ๆ ที่กรมในฝ่ายอำนวยการเสนอมา ก่อนที่จะเสนอให้ รองเสช.ทร. และเสช.ทร. พิจารณาเป็นขั้นสุดท้าย ก่อนที่จะเสนอให้ผู้บังคับบัญชาต่อไป ในส่วนของหน่วยรอง ของ ทร. ก็ได้มีการจัดฝ่ายเสนาธิการ หรือฝ่ายอำนวยการเช่นกัน แต่ขนาดของการจัดจะเล็กลงไปตามลำดับ เช่น จัดเป็น กอง แผนก จนเป็นบุคคล เช่น กองกำลังพล กร. แผนกยุทธการ กตอ.กร. ฝ.๔ พัน ร.๑ พล.นย. เป็นต้น

๒. ความมุ่งหมาย

เพื่อให้ทราบถึงหลักการจัดและหน้าที่ฝ่ายอำนวยการของ ทร. และ ทร.ต่างประเทศ ตลอดจนโครงสร้างและการปฏิบัติงานของฝ่ายอำนวยการหลักของ ทร. ได้แก่ กพ. ขว. ยก. กบ. สส. และ กพร.

๓. สารสังเขปการศึกษา

- ๓.๑ ศึกษาหลักการจัดและหน้าที่ฝ่ายอำนวยการ
- ๓.๒ ศึกษาการจัดและหน้าที่ฝ่ายอำนวยการของ ทร.
- ๓.๓ ศึกษาหน้าที่ของนายทหารฝ่ายอำนวยการ
- ๓.๔ เปรียบเทียบการจัดและหน้าที่ฝ่ายอำนวยการ ทร. กับ ทร.ต่างประเทศ

๔. วิธีดำเนินการศึกษา

บรรยาย

๓ ชั่วโมง

๕. ประเด็นคำถามสำคัญเกี่ยวกับเนื้อหาที่ศึกษา

คำถามที่ ๑ ฝ่ายอำนวยการมีกี่ประเภท และแต่ละประเภทมีหน้าที่อะไรบ้าง

คำถามที่ ๒ กรมในฝ่ายอำนวยการของ ทร. มีกี่หน่วย อะไรบ้าง

คำถามที่ ๓ ท่านคิดว่าการจัดกรมในฝ่ายอำนวยการของ ทร. ในปัจจุบัน มีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร

คำถามที่ ๔ ให้อธิบายหน้าที่ของฝ่ายอำนวยการต่าง ๆ ว่ามีส่วนช่วยในการบริหารงานภายใน ทร. อย่างไร

คำถามที่ ๕ หน้าที่หลักของฝ่ายอำนวยการคืออะไร ฝ่ายอำนวยการมีอำนาจในการสั่งการหรือไม่ ให้อธิบาย

๖. เอกสารประกอบการศึกษา/ตำรา

๖.๑ การจัดและหน้าที่ฝ่ายอำนวยการของ ทร. น.อ.วีรพล วรานนท์

๖.๒ การจัดและหน้าที่ฝ่ายเสนาธิการ น.อ.ชุมพล ศิรินาวิน

๖.๓ ภารกิจและการจัดส่วนราชการกองทัพเรือ กองการจัด ยก.ทร.

๗. เอกสารอ่านประกอบเพิ่มเติม

๗.๑ เสนาธิการกิจเบื้องต้น พล.ร.อ.อมร ศิริกายะ

๗.๒ การจัดฝ่ายอำนวยการ ทร. —

๗.๓ การจัดและหน้าที่ฝ่ายเสนาธิการ น.อ.ประถม บุญแต่ง

หัวข้อวิชา ระบบงานและการวางแผนงานฝ่ายต่างๆของ ทร. (กพ. ขว. ยก. กบ. สส. กพร.)

๑. ความสำคัญ

ในระบบงานฝ่ายอำนวยการของ ทร. นั้น ได้จัดแบ่งฝ่ายอำนวยการออกเป็น ๖ สาย ได้แก่ สายงานกำลังพล สายงานข่าว สายงานยุทธการ สายงานส่งกำลังบำรุง สายงานสื่อสาร สายงานกิจการพลเรือน แต่ละสายงานต่างมีหน้าที่ในการให้ข้อมูล พิจารณางานต่าง ๆ ในเบื้องต้น และเสนอผู้บังคับบัญชาเพื่อตัดสินใจ ในการปฏิบัติงานจริงของฝ่ายอำนวยการของ ทร. นั้น ทร. ได้มีการพัฒนาการปฏิบัติงานของฝ่ายอำนวยการให้มีความเหมาะสมกับสภาพงานและปริมาณงานมากยิ่งขึ้น ภายในกรมในฝ่ายอำนวยการจึงได้จัดแบ่งหน่วยย่อยออกเป็นกองต่างๆ เพื่อรับผิดชอบงานในแต่ละด้าน การศึกษาในหัวข้อนี้มีจุดประสงค์ให้ นทน.ทราบถึง การทำงานของกรมต่าง ๆ ในฝ่ายอำนวยการ รวมถึงหน่วยย่อยว่าทำหน้าที่อะไรบ้าง และแต่ละหน้าที่มีส่วนสนับสนุนภารกิจของผู้บังคับบัญชาอย่างไร ทั้งในยามปกติ และในยามสงคราม และในปัจจุบันปฏิบัติการกิจได้ในระดับใด ความเหมาะสมในการจัดหน่วยกับประเภทและจำนวนงานที่ได้รับ รวมถึงอุปสรรคข้อขัดข้องต่างๆในการปฏิบัติงาน

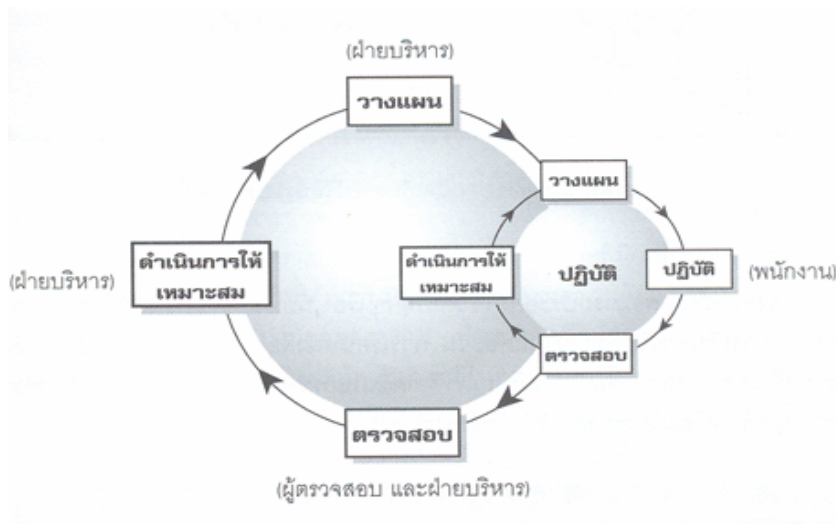
๒. ความมุ่งหมาย

เพื่อให้นายทหารนักเรียนได้ทราบถึง การบริหารจัดการภายในกรมฝ่ายอำนวยการของ ทร. ตลอดจน การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับงานในหน้าที่ตามสายงานต่าง ๆ

๓. คำแนะนำ

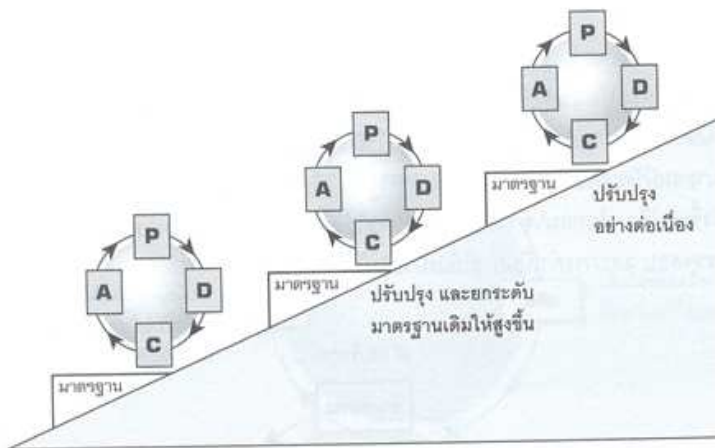
การทำงานและโครงสร้างของฝ่ายอำนวยการด้านยุทธการของ ทร.

การทำงานของฝ่ายยุทธการของ ทร. ใช้หลักการของวงรอบการบริหารคุณภาพ หรือ วงรอบ PDCA **PDCA** มาจากคำภาษาอังกฤษ 4 คำ ได้แก่ Plan (วางแผน) Do (ปฏิบัติ) Check (ตรวจสอบ) Act (ดำเนินการให้เหมาะสม)



วงรอบ PDCA

เราใช้วงจร PDCA เพื่อการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง ทุกครั้งที่วงจรหมุนครบรอบก็จะเป็นแรงส่งให้หมุนในรอบต่อไป วิธีการใหม่ ๆ ที่ทำให้เกิดการปรับปรุงก็จะถูกจัดทำเป็นมาตรฐานการทำงาน ซึ่งจะทำให้การทำงานมีการพัฒนาอย่างไม่สิ้นสุด เราอาจเริ่มด้วยการปรับปรุงเล็ก ๆ น้อย ๆ ก่อนที่จะก้าวไปสู่การปรับปรุงที่มีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น



ภาพแสดงวงจร PDCA กับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

วงจร PDCA สามารถประยุกต์ใช้ได้กับทุก ๆ เรื่อง นับตั้งแต่กิจกรรมส่วนตัว เช่น การปรุงอาหาร การเดินทางไปทำงานในแต่ละวัน การตั้งเป้าหมายชีวิต การดำเนินงานในระดับบริษัท จนกระทั่งในระดับสถาบันการศึกษา หรือที่นำมาใช้ในระบบประกันคุณภาพการศึกษา ตลอดจนใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ในลักษณะของฝ่ายอำนวยการตั้งแต่ในระดับบริหารของกองทัพเรือ หรือในระดับปฏิบัติของหน่วยงานด้านยุทธการ

โครงสร้างของวงจร PDCA

ขั้นตอนทั้ง 4 ขั้นตอนของวงจร PDCA ประกอบด้วย "การวางแผน" อย่งรอบคอบ เพื่อ " การปฏิบัติ " อย่งค่อยเป็นค่อยไป แล้วจึง "ตรวจสอบ" ผลที่เกิดขึ้น วิธีการปฏิบัติใดมีประสิทธิภาพที่สุด ก็จะจัดให้เป็นมาตรฐาน หากไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ ก็ต้องมองหาวิธีการปฏิบัติใหม่หรือใช้ความพยายามให้มากขึ้นกว่าเดิม

ขั้นตอนการวางแผน (Plan)

ขั้นตอนการวางแผนครอบคลุมถึงการกำหนดกรอบหัวข้อที่ต้องการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ซึ่งรวมถึงการพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ฯลฯ พร้อมกับพิจารณาว่ามีความจำเป็นต้องใช้ข้อมูลใดบ้างเพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงนั้น โดยระบุวิธีการเก็บข้อมูลให้ชัดเจน นอกจากนี้ จะต้องวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับรวบรวมได้ แล้วกำหนดทางเลือกในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

การวางแผนยังช่วยให้เราสามารถคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และช่วยลดความเสี่ยงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ ทั้งในด้านแรงงาน วัสดุดิบ ชั่วโมงการทำงาน เงิน เวลา ฯลฯ โดยสรุปแล้ว การวางแผนช่วยให้รับรู้สภาพปัจจุบัน พร้อมกับกำหนดสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต ด้วยการผสมผสานประสบการณ์ ความรู้ และทักษะอย่างลงตัว โดยทั่วไปการวางแผนมีอยู่ด้วยกัน ๒ ประเภทหลัก ๆ ดังนี้

ประเภทที่ 1 การวางแผนเพื่ออนาคต เป็นการวางแผนสำหรับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตหรือกำลังจะเกิดขึ้น บางอย่างเราไม่สามารถควบคุมสิ่งนั้นได้เลย แต่เป็นการเตรียมความพร้อมของเราสำหรับสิ่งนั้น

ประเภทที่ 2 การวางแผนเพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง เป็นการวางแผนเพื่อเปลี่ยนแปลงสภาพที่เกิดขึ้นในปัจจุบันเพื่อสภาพที่ดีขึ้น ซึ่งเราสามารถควบคุมผลที่เกิดในอนาคตได้ด้วยการเริ่มต้นเปลี่ยนแปลงตั้งแต่ปัจจุบัน

ขั้นตอนการปฏิบัติ (DO)

ขั้นตอนการปฏิบัติ คือ การลงมือปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตามทางเลือกที่ได้กำหนดไว้ในขั้นตอนการวางแผน ในขั้นนี้ต้องตรวจสอบระหว่างการปฏิบัติด้วยว่าได้ดำเนินไปในทิศทางที่ตั้งใจหรือไม่ พร้อมกับสื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบด้วย เราไม่ควรปล่อยให้ถึงวินาทีสุดท้ายเพื่อดูความคืบหน้าที่เกิดขึ้น หากเป็นการปรับปรุงในหน่วยงานผู้บริหารย่อมต้องการทราบความคืบหน้าอย่างแน่นอน เพื่อจะได้มั่นใจว่าโครงการปรับปรุงเกิดความผิดพลาดน้อยที่สุด

ขั้นตอนการตรวจสอบ (Check)

ขั้นตอนการตรวจสอบ คือ การประเมินผลที่ได้รับจากการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง แต่ขั้นตอนนี้มักจะถูกมองข้ามเสมอการตรวจสอบทำให้เราทราบว่า การปฏิบัติในขั้นที่สองสามารถบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ สิ่งสำคัญก็คือ เราต้องรู้ว่า จะตรวจสอบอะไรบ้างและบ่อยครั้งแค่ไหน ข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบจะเป็นประโยชน์สำหรับขั้นตอนถัดไป

ขั้นตอนการดำเนินงานให้เหมาะสม (Act)

ขั้นตอนการดำเนินงานให้เหมาะสมจะพิจารณาผลที่ได้จากการตรวจสอบ ซึ่งมีอยู่ 2 กรณี คือ ผลที่เกิดขึ้น

เป็นไปตามแผนที่วางไว้ หรือไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ หากเป็นกรณีแรก ก็ให้นำแนวทางหรือกระบวนการปฏิบัติ นั้นมาจัดทำให้เป็นมาตรฐาน พร้อมทั้งหาวิธีการที่จะปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นไปอีก ซึ่งอาจหมายถึงสามารถบรรลุเป้าหมาย ได้เร็วกว่าเดิม หรือเสียค่าใช้จ่ายน้อยกว่าเดิม หรือทำให้คุณภาพดียิ่งขึ้นก็ได้ แต่ถ้าหากเป็นกรณีที่สอง ซึ่งก็คือผลที่ได้ ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนที่วางไว้ เราควรนำข้อมูลที่รวบรวมไว้มาวิเคราะห์ และพิจารณาว่าควรจะ ดำเนินการอย่างไรต่อไปนี้ มองหาทางเลือกใหม่ที่น่าจะเป็นไปได้ ใช้ความพยายามให้มากขึ้นกว่าเดิม ขอความช่วยเหลือจากผู้รู้ และหรือ เปลี่ยนเป้าหมายใหม่

การวางแผนการดำเนินงานเราต้องกำหนดเป้าหมายที่ต้องการบรรลุผลสำเร็จ อาจจะเป็นเป้าหมายระยะสั้น หรือเป้าหมายระยะยาวก็ได้ แต่เป้าหมายที่ดีจะต้อง SMARTER ซึ่งประกอบไปด้วย **Specific** - เฉพาะเจาะจง มีความชัดเจน **Measurable** - สามารถวัดและประเมินผลได้ **Acceptable** - เป็นที่ยอมรับได้ของผู้ปฏิบัติ **Realistic** - ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง **Time Frame** - มีกรอบเวลากำหนด **Extending** - ทำหาย และเพิ่มศักยภาพของผู้ปฏิบัติ **Rewarding** - คุ่มค่ากับการปฏิบัติ

(ที่มา: นางพัชรี อินทร์อำนวย เจ้าหน้าที่ประกันคุณภาพการศึกษา กองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์)

๔. วิธีดำเนินการศึกษา

บรรยาย ๑๘ ชั่วโมง

๕. ประเด็นคำถามสำคัญเกี่ยวกับเนื้อหาที่ศึกษา

คำถามที่ ๑ จงอธิบายหลักเกณฑ์ในการจัดหน่วยงานฝ่ายต่าง ๆ ระดับ ทร. และระดับกองเรือ

คำถามที่ ๒ จงอธิบายความหมายของการบริหารกำลังพลและงานทั่วไปด้านกำลังพลมีกี่ประเภท แต่ละประเภทคืออะไร

คำถามที่ ๓ การวางแผนกำลังพลมีขั้นตอนและหลักการประกอบด้วยอะไรบ้าง

คำถามที่ ๔ การข่าวมีความสำคัญต่อการวางแผนและพัฒนากำลังรบของ ทร. อย่างไร

คำถามที่ ๕ วงรอบข่าวกรองและแผนการรวบรวมข่าวกรองคืออะไร

คำถามที่ ๖ การยุทธการหมายถึงอะไร

คำถามที่ ๗ องค์ประกอบของงานด้านยุทธการมีอะไรบ้าง

คำถามที่ ๘ การส่งกำลังบำรุงประกอบด้วยกิจกรรมอะไรบ้าง

คำถามที่ ๙ หลักพื้นฐานของการสื่อสารและแนวความคิดทางด้านการสื่อสารคืออะไร

คำถามที่ ๑๐ จงอธิบายวิธีการและขั้นตอนในการวางแผนการสื่อสารในการปฏิบัติการทางเรือ

คำถามที่ ๑๑ จงอธิบายความหมายของงานกิจการพลเรือน การประชาสัมพันธ์ งานมวลชน งานการเมือง และการปฏิบัติการจิตวิทยา

คำถามที่ ๑๒ การกิจการพลเรือนมีความจำเป็นอย่างไรในการสงคราม

๖. เอกสารประกอบการศึกษา/ตำรา

- | | | |
|------|---|--------------------------|
| ๖.๑ | ภารกิจ การจัดหน่วย และหน้าที่ของฝ่ายกำลังพล | น.อ.เดชา อยู่พรต |
| ๖.๒ | หน้าที่ฝ่ายข่าว | น.อ.ทะเล เปรุนาวิน |
| ๖.๓ | การจัดและหน้าที่ฝ่ายยุทธการ | น.อ.วิโรจน์ วัฒนรักษ์กิจ |
| ๖.๔ | พันธกิจ/สาขางาน การส่งกำลังบำรุง | น.อ.สรรเสริญ ทิพนาวรัตน์ |
| ๖.๕ | การสื่อสารของราชนาวี | น.อ.นัทธี โสমনันทน์ |
| ๖.๖ | ภารกิจการพลเรือน | ผวก.สรส. |
| ๖.๗ | อทร.๑๐๐๑ การกำลังพล | |
| ๖.๘ | อทร.๒๐๐๑ คู่มือการข่าวของกองทัพเรือ | |
| ๖.๙ | อทร.๔๐๐๑ หลักนิยมนด้านการส่งกำลังบำรุง | |
| ๖.๑๐ | อทร.๕๑๐๒ หลักนิยมนด้านการสื่อสารของ ทร. | |

๗. เอกสารอ่านประกอบเพิ่มเติม

- | | | |
|-----|----------------------|-------------------------|
| ๗.๑ | การกำลังพล | น.อ.ประทีป เต๋น เวศการี |
| ๗.๒ | การข่าวกรองโดยทั่วไป | น.อ.ทะเล เปรุนาวิน |
| ๗.๓ | การยุทธการ | น.ท.สุพจน์ พฤกษา |
| ๗.๔ | การส่งกำลังบำรุง | กบ.ทร. |
| ๗.๕ | การสื่อสาร | น.อ.วีระ จงเจริญ |

