

อทร. ๘๓๐๒

การพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ

พ.ศ.๒๕๕๖

จัดทำเมื่อ ส.ค.๕๖



อทร. ๘๓๐๒

การพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ

พ.ศ.๒๕๕๖

เอกสารอ้างอิงของกองทัพเรือ หมายเลข ๘๓๐๒

การพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ

จัดทำโดย

คณะทำงานพิจารณาและจัดทำ อทร. ด้านการศึกษาระดับสูง

พิมพ์แก้ไขครั้งที่ ๑

สิงหาคม ๒๕๔๖

อทร. ๘๓๐๒

บันทึกการเปลี่ยนแปลง / แก้ไข

ลำดับที่	รายการแก้ไข	วันเดือนปี ที่ทำการแก้ไข	ผู้แก้ไข (ยศ - นาม - ตำแหน่ง)	หมายเหตุ

คำนำ

เอกสารอ้างอิงของกองทัพเรือ เรื่อง การพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ (อทร. ๘๓๐๒) เล่มนี้ ได้รับการปรับปรุงมาจากคู่มือประกอบการบรรยายหัวข้อวิชา “การพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ” ของ พล.ร.อ.ชวลิต อิศรางกูร ณ อยุธยา ที่ใช้ศึกษาในหลักสูตรต่างๆ ของสถาบันวิชาการทหารเรือชั้นสูง ซึ่งการจัดพิมพ์ครั้งนี้เป็นการปรับปรุงแก้ไขครั้งที่ ๑ เพื่อให้เอกสารมีความสมบูรณ์ และสอดคล้องกับวิวัฒนาการทางด้านการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไป โดยในเอกสารได้กล่าวถึงขั้นตอนการดำเนินการสำหรับการพิจารณาปัญหาของฝ่ายเสนาธิการ/ฝ่ายอำนวยการ และขั้นตอนการเขียนรายงานไว้โดยละเอียด ซึ่งสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการแก้ปัญหาสำหรับผู้ทำหน้าที่ฝ่ายเสนาธิการ / ฝ่ายอำนวยการในระดับต่างๆ ได้เป็นอย่างดี

คณะทำงานพิจารณาและจัดทำเอกสารอ้างอิงของกองทัพเรือ ด้านการศึกษาชั้นสูง หวังเป็นอย่างยิ่งว่าเอกสารอ้างอิงของกองทัพเรือเล่มนี้ จะเป็นประโยชน์ทั้งในด้านการศึกษา และการใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของหน่วยได้อย่างเหมาะสม และหากท่านใดตรวจพบข้อบกพร่องที่เห็นสมควรให้มีการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้เอกสารเล่มนี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น กรุณาส่งข้อคิดเห็นดังกล่าวมายังคณะทำงานพิจารณาและจัดทำเอกสารอ้างอิงของกองทัพเรือ ด้านการศึกษาชั้นสูง สถาบันวิชาการทหารเรือชั้นสูง ตำบลศาลายา อำเภอพุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม จักเป็นพระคุณอย่างสูง

คณะทำงานพิจารณาและจัดทำเอกสารอ้างอิงของกองทัพเรือ
ด้านการศึกษาชั้นสูง

บทที่		หน้า
	การอภิปราย	๑๖
	การกำหนดวิธีการแก้ปัญหา	๑๖
	การกำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการทดสอบวิธีการแก้ปัญหา	๑๗
	ข้อผิดพลาดอื่นๆ	๑๗
 ผนว		
ก		
ก	แบบฟอร์มการจัดทำเอกสารการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ	๑๘
ข	แบบฟอร์มคำขออนุมัติโครงการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ	๓๑
ค	แบบทดสอบความเข้าใจ	๓๔
	- ตอนที่ ๑ เลือกตอบ	๓๔
	- ตอนที่ ๒ เติมคำ	๓๕
	- ตอนที่ ๓ การวิเคราะห์และการแสดงเหตุผล	๓๕
	- เฉลย	๓๖

บทที่ ๑

บทนำ

ฝ่ายเสนาธิการ หรือฝ่ายอำนวยการ

หน้าที่สำคัญของผู้บังคับบัญชาหน่วยทหารในทุกระดับ คือการบริหารงานภายในหน่วยด้วยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ทั้งหมดของหน่วยให้สามารถปฏิบัติงานหรือปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายจนสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เมื่อพิจารณาถึงขอบเขตและหน้าที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงานของหน่วยหลักและหน่วยรองแล้ว จะพบว่างานของหน่วยรองนั้นมีขอบเขตและหน้าที่รับผิดชอบที่ไม่ซับซ้อนและมีน้อยกว่ากับทั้งงาน/แผนงานหรือการดำเนินงานต่างๆ มักจะถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจนแล้วโดยหน่วยหลัก ดังนั้นผู้บังคับบัญชาของหน่วยรองจึงอาจสามารถเป็นผู้ปฏิบัติงานทุกอย่างได้ด้วยตนเอง ในทางตรงกันข้ามสำหรับผู้บังคับบัญชาหน่วยหลัก จะมีลักษณะการดำเนินงานที่มีความสลับซับซ้อนยิ่งกว่า ดังนั้นจึงเป็นการยากที่จะทำงานทุกอย่างให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยตนเองแต่เพียงลำพัง ทำให้มีความจำเป็นต้องมีผู้ให้ความช่วยเหลือการทำงานด้านต่างๆ อาทิเช่น ด้านข้อมูลข่าวสาร การจัดทำประมาณสถานการณ์ การพัฒนาแผน การจัดทำเอกสารสั่งการ แผนการดำเนินงาน การกำกับดูแล และการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วย โดยในหน่วยงานทางทหารจะเรียกผู้ทำหน้าที่ช่วยเหลือดังกล่าวนี้ว่า **“นายทหารฝ่ายเสนาธิการ”** หรือ **“นายทหารฝ่ายอำนวยการ”** และโดยหลักการแล้วนายทหารเหล่านี้จะไม่ถูกจัดไว้ในสายการบังคับบัญชาของหน่วย และไม่ใช้ผู้บังคับบัญชาของหน่วย ดังนั้นบทบาทในการบังคับบัญชาหรือสั่งการต่างๆ ต่อหน่วยรองจะเป็นในลักษณะการ **“รับคำสั่ง.....”** ในนามของผู้บังคับบัญชา ภายในขอบเขตและนโยบายที่ผู้บังคับบัญชากำหนดให้เท่านั้น

คุณสมบัติสำคัญของนายทหารฝ่ายเสนาธิการ ที่จำเป็นต้องมีคือ จะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ และสร้างบรรยากาศอันก่อให้เกิดความสามัคคีและมีความร่วมมือที่ดีในหน่วยงาน รวมทั้งมีความสามารถในการแก้ปัญหาด้วยความรอบคอบ ถูกต้องตามหลักการและเหตุผล ปฏิบัติงานได้รวดเร็ว และทันเวลา มีความอดทน และซื่อสัตย์ โดยมีเป้าหมายหลักของการทำงานอยู่ที่ **“การบรรลุภารกิจของหน่วย”** ด้วยการเสนอแนะข้อยุติที่ได้ผ่านการพิจารณาแล้วว่าดีที่สุดให้ผู้บังคับบัญชาตัดสินใจ อย่างไรก็ตามเมื่อผู้บังคับบัญชาได้ตกลงใจเลือกหนทางปฏิบัติใดเป็นการแน่นอนแล้ว ซึ่งอาจจะไม่ใช่ข้อเสนอแนะของฝ่ายเสนาธิการโดยตรง นายทหารฝ่ายเสนาธิการที่จะต้องดำเนินการตามข้อตกลงใจนั้นต่อไป โดยไม่มีข้อโต้แย้งใดๆ อีก

งานของฝ่ายเสนาธิการ / ฝ่ายอำนวยการ

การบริหารงานในหน่วยทหารโดยทั่วไปแล้วมีอยู่ ๒ ลักษณะคือ งานทางด้านยุทธการและงานด้านธุรการ โดยงานทางด้านยุทธการนั้น เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการเตรียมความพร้อมของกำลังรบและการใช้กำลังรบ ซึ่งจะต้องมีการวางแผนทางทหารสำหรับการปฏิบัติต่างๆไว้ตั้งแต่ยามสงบอย่างเป็นทางการนั้น จะเริ่มตั้งแต่การเก็บรวบรวมข้อมูลข่าวสารในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการทางทหารตามภารกิจ

ที่ได้รับมอบ การประเมินสถานการณ์ เพื่อกำหนดขีดความสามารถและหนทางปฏิบัติของข้าศึก รวมทั้ง การวิเคราะห์เปรียบเทียบหนทางปฏิบัติของทั้งสองฝ่าย เพื่อกำหนดเป็นข้อตกลงใจที่ดีที่สุด แล้วจัดทำเป็น แผนยุทธการหรือคำสั่งยุทธการ แจกจ่ายให้แก่หน่วยรอง และหน่วยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปปฏิบัติต่อไป ซึ่ง การดำเนินการดังกล่าวนี้จัดเป็นงานที่ต้องใช้ความละเอียดรอบคอบ ความรอบรู้ และประสบการณ์ จากการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก

นอกจากนั้น ผู้บังคับบัญชายังอาจเผชิญกับปัญหาอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของหน่วยที่ไม่ใช่ ปัญหาทางด้านยุทธการโดยตรง หรือเป็นปัญหาด้านธุรการ ซึ่งอาจเป็นปัญหาที่มีความยุ่งยาก ซับซ้อน และมีขอบเขตของการพิจารณาที่กว้างขวาง ซึ่งปัญหาเหล่านี้ผู้บังคับบัญชามักจะมอบหมายให้นายทหารฝ่ายเสนาธิการ หรือนายทหารฝ่ายอำนวยการคนใดคนหนึ่ง รับผิดชอบศึกษาและพิจารณาในรายละเอียดอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ได้ ข้อยุติในวิธีการแก้ปัญหาที่ดีที่สุด อันเป็นการช่วยแบ่งเบาภาระงานด้านการศึกษาค้นคว้าข้อมูลให้กับผู้บังคับบัญชา ได้เป็นอย่างดี

“การพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ” เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่กำหนดขึ้นสำหรับการปฏิบัติงาน ของนายทหารฝ่ายเสนาธิการ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือหรือกรอบในการพิสูจน์ทราบประเด็นสำคัญของปัญหา เพื่อค้นหาเหตุและผลที่แท้จริง แล้วนำเอาข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องกับปัญหามาวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ โดยละเอียด เพื่อกำหนดวิธีการแก้ปัญหาที่อาจเป็นไปได้ให้ได้อย่างครอบคลุม แล้วจึงพิจารณาตามทฤษฎีและ หลักการ เกี่ยวกับทรัพยากรต่างๆ ของหน่วยที่มีอยู่ เช่น กำลังพล งบประมาณ เครื่องมือ/อุปกรณ์ เวลา ภาวะเสบียง ข้อบังคับ คำสั่งหรือนโยบาย เพื่อให้ได้เป็นข้อยุติที่ดีที่สุดสำหรับเสนอแนะให้ผู้บังคับบัญชาตัดสินใจ โดยจัดทำเป็นเอกสารรายงานตามรูปแบบที่กำหนด

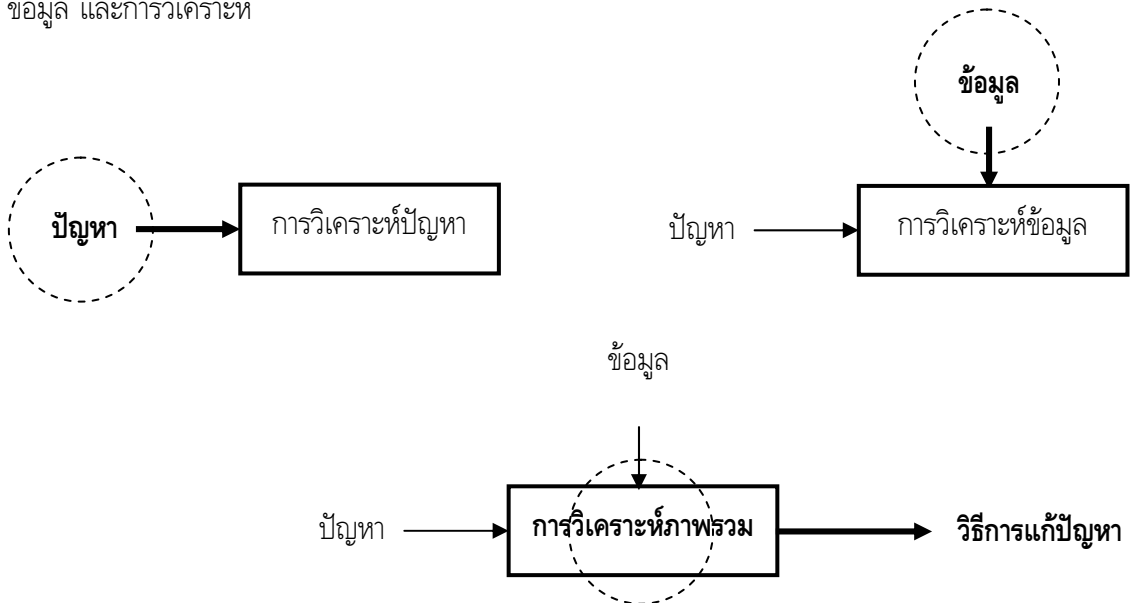
สำหรับที่มาของปัญหาการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการนั้น อาจเป็นเรื่องที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้ โดยมักจะไม่มีการกล่าวถึงประเด็นปัญหาที่ชัดเจนมากนัก ส่วนใหญ่จะเป็นการกล่าวถึงปัญหาในภาพรวม อย่างกว้างๆ เท่านั้น ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้ทำหน้าที่นายทหารฝ่ายเสนาธิการที่จะต้องตรวจสอบคำปรารภ ของผู้บังคับบัญชาเพื่อหาประเด็นปัญหาที่แท้จริงให้ได้ หรือในบางประเด็นอาจเป็นเรื่องที่นายทหารฝ่ายเสนาธิการ เป็นผู้ริเริ่มจัดทำขึ้นเองก็ได้ ซึ่งทั้งสองกรณีจะต้องจัดทำเป็นโครงเรื่องการพิจารณาปัญหา (รายละเอียดตาม ผนวก ข) ซึ่งมีหัวข้อที่สำคัญประกอบด้วย ชื่อเรื่อง ข้อสังเกตเพื่อตั้งปัญหา ข้อแถลงปัญหา ข้อเท็จจริงหรือ องค์ประกอบที่ทำให้เกิดปัญหา วิธีการแก้ปัญหา และสมมติฐานที่จำเป็น แล้วนำเสนอขอความเห็นชอบ จากผู้บังคับบัญชา เมื่อได้รับความเห็นชอบแล้วจึงจะเริ่มดำเนินการตามขั้นตอนของการพิจารณาต่อไป อนึ่งขอให้ เข้าใจไว้ว่า **“การพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ”** นั้น เป็นการดำเนินงานภายในของฝ่ายเสนาธิการ ที่เกี่ยวข้องเท่านั้น

บทที่ ๒

องค์ประกอบและขั้นตอนการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ

องค์ประกอบการศึกษาปัญหาของฝ่ายอำนวยการ

การพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ เป็นกระบวนการแก้ปัญหาที่มีลำดับขั้นตอนการคิดที่สอดคล้องกับ การแก้ไข้ปัญหาในชีวิตประจำวันโดยทั่วไป กล่าวคือ เมื่อมีปัญหาหรือข้อขัดข้องใดๆ เกิดขึ้น ข้อมูลข่าวสาร ที่เกี่ยวข้องและประสบการณ์ในด้านต่างๆ จะถูกนำมาวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา สำหรับปัญหา ที่มีความยุ่งยากซับซ้อนมาก ประสบการณ์อย่างเดียวยาจไม่เพียงพอ จึงจำเป็นต้องค้นคว้าข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ เพิ่มเติมด้วย สำหรับการแก้ไข้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพนั้น จะขึ้นอยู่กับความสมบูรณ์ของข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูลที่ละเอียดรอบคอบ ตั้งอยู่บนหลักการของเหตุผลจากสภาพความเป็นจริงขณะนั้น และความเป็นไปได้ในการใช้ทรัพยากรของหน่วยที่มีอยู่ ซึ่งจะเห็นว่าม้องค์ประกอบสำคัญอยู่ ๓ ประการ (ดูภาพที่ ๑) คือ ปัญหา ข้อมูล และการวิเคราะห์



ภาพที่ ๑ องค์ประกอบการศึกษาปัญหาของฝ่ายอำนวยการ

ปัญหา

ปัญหาเป็นปัจจัยเริ่มต้นของการพิจารณา ซึ่งจะต้องทำการวิเคราะห์ให้ทราบถึงสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นให้ได้ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการกำหนดแนวทางการแก้ปัญหาที่ถูกต้อง มีความเหมาะสม และตรงกับสิ่งมุ่งประสงค์ที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้แก้ปัญหาต้องการ ตัวอย่างของปัญหาที่พบเห็นในชีวิตประจำวันและภายในหน่วยงาน เช่น การเลือกซื้อรถยนต์ภายในวงเงินที่มีอยู่อย่างจำกัด การเลือกเส้นทางไปทำงานให้ทันเวลาโดยสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายด้านน้ำมันเชื้อเพลิงได้มากที่สุด การเลือกซื้อที่พักอาศัยให้สอดคล้องกับสถานที่ทำงานและสถานศึกษาของบุตร หรือปัญหาความเดือดร้อนเรื่องที่พักอาศัยของข้าราชการกองทัพอากาศ เป็นต้น โดยปัญหาต่างๆ เหล่านี้จะมีผลกระทบที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งจะขึ้นอยู่กับลักษณะของปัญหาของแต่ละคนหรือแต่ละหน่วยเป็นหลัก ดังนั้นเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นแล้วจะต้องได้รับการแก้ไข

อย่างเหมาะสมและทันท่วงที เพื่อป้องกันมิให้เกิดความเดือดร้อน หรือเกิดความเสียหายมากยิ่งขึ้น สำหรับปัญหาที่ประสบโดยทั่วไปสามารถจำแนกออกได้เป็น ๓ ประเภท คือ

๑. ปัญหาขัดข้อง เป็นข้อขัดข้องที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานตามภารกิจของหน่วยงาน เช่นการปฏิบัติในกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งเกิดการเบี่ยงเบนไปจากแนวทางที่เคยปฏิบัติอยู่เดิม ทำให้ผลลัพธ์ที่ได้ออกมานั้นต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด หรือทำให้เจ้าหน้าที่เกิดมีอุปสรรคไม่สามารถทำงานได้ตามปกติ ดังนั้นผู้เกี่ยวข้องจะต้องทำการสำรวจหาสาเหตุของปัญหาให้พบแล้วทำการแก้ไขให้กลับสู่ภาวะปกติดังเดิม ตัวอย่างเช่น โรงงานผลิตลูกปิ่นเคยมีอัตราการผลิตปกติชั่วโมงละ ๒๕๐ นัด แต่ปัจจุบันพบว่าสามารถผลิตได้เพียงชั่วโมงละ ๑๘๐ นัดเท่านั้น ดังนั้นจะต้องทำการแก้ไขให้สามารถคงอัตราการผลิตให้อยู่ในระดับปกติโดยเร่งด่วนต่อไป

๒. ปัญหาป้องกัน เป็นสิ่งที่หน่วยหรือผู้เกี่ยวข้องสามารถวิเคราะห์ให้เห็นถึงแนวโน้มของปัญหาหรืออุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นได้จากสิ่งบอกเหตุบางประการ โดยหากปล่อยทิ้งไว้เช่นนั้นต่อไปอาจจะเป็นปัญหาขัดข้องขึ้นได้ ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องหาทางป้องกันไว้ก่อน ตัวอย่างเช่น เครื่องอัดดินเทอร์เซอร์ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการผลิตลูกปิ่น ปัจจุบันพบว่าเกิดการขัดข้องบ่อยครั้ง เนื่องจากใช้ราชการมานาน หากปล่อยไว้อาจมีผลทำให้การผลิตหยุดชะงักลงได้ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องจัดหาอะไหล่เพื่อการซ่อมทำ หรืออาจจำเป็นต้องจัดหาเครื่องอัดดินเทอร์เซอร์ไว้สำรองราชการเพิ่มเติม เป็นต้น

๓. ปัญหาเชิงพัฒนา เป็นสิ่งที่หน่วยหรือผู้เกี่ยวข้องพิจารณาเห็นว่า จากการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมในด้านต่างๆ ได้เอื้ออำนวยต่อการปรับปรุงหรือพัฒนากิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งของหน่วยที่กำลังดำเนินการอยู่ให้สอดคล้องกับความต้องการ ภารกิจ หรือเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน ตัวอย่างเช่น ทร. ได้พิจารณาจัดหาเรือตรวจการณ์ไกลฝั่งเพิ่มเติมจากเรือประเภทอื่นๆ ที่มีอยู่ เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการคุ้มครองและรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล หรือจากการพัฒนาของระบบสารสนเทศในปัจจุบัน ทร. ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญและจำเป็นที่จะต้องนำระบบดังกล่าวมาใช้ในการบริหารงานของ ทร. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและก้าวทันเทคโนโลยีสมัยใหม่

จากปัญหาทั้ง ๓ ประเภทข้างต้น หากกำหนดให้ผลของกิจกรรมที่มีค่า “ต่ำกว่า” การปฏิบัติเดิม “เป็นลบ” ผลการปฏิบัติในภาวะปกติ “เป็นศูนย์” และผลกิจกรรมที่มีค่า “สูงกว่า” การปฏิบัติเดิม “เป็นบวก” แล้วสามารถสรุปลักษณะเฉพาะของการแก้ปัญหาทั้ง ๓ ประเภทได้ดังนี้:

- **การแก้ปัญหาขัดข้อง** เป็นการแก้ปัญหาโดยทำให้ “ค่าลบ” หดหายไป เพื่อกลับสู่ภาวะปกติคือ “ศูนย์”
- **การแก้ปัญหาป้องกัน** เป็นการป้องกันเพื่อมิให้เกิดปัญหาขึ้นในอนาคต เป็นลักษณะของการดำรง “ค่าศูนย์” ให้คงอยู่ หรือให้สถานภาพโดยทั่วไปคงอยู่ในภาวะปกติต่อไป
- **การแก้ปัญหาเชิงพัฒนา** เป็นการแก้ปัญหาที่ทำให้ “ค่าลบหรือศูนย์” มีค่าเป็น “บวก” หรือ ดีขึ้นกว่าเดิม

การวิเคราะห์ปัญหา

เมื่อตรวจพบหรือมีปัญหาลำคัญเกิดขึ้นภายในหน่วยแล้ว ผู้ที่เกี่ยวข้องจะต้องทำการวิเคราะห์ปัญหา ด้วยความรวดเร็ว และละเอียดรอบคอบ ด้วยการรวบรวมและศึกษาข้อมูลต่างๆ ที่เห็นว่าเกี่ยวข้องกับปัญหา

ซึ่งอาจเป็น นโยบาย เอกสารสั่งการ ระเบียบ คำสั่ง กฎเกณฑ์ คู่มือ หลักปฏิบัติ รายงานผลการปฏิบัติ ปุ่มบันทึก การปฏิบัติ และเอกสารหลักฐานหรือบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงเหตุการณ์เฉพาะที่เกิดขึ้น ในขณะนั้นเป็นหลัก นอกจากนี้ในบางกรณีอาจมีความจำเป็นต้องมองย้อนไปจากผลกระทบที่เกิดขึ้น เพื่อวิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา หรือวิเคราะห์ที่สาเหตุเพื่อคาดการณ์ถึงผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นต่อไป ด้วย สำหรับปัญหาที่มีความซับซ้อนมากนั้น มีความเป็นไปได้ที่ผู้รับผิดชอบในการแก้ไขปัญหาอาจเกิด ความเข้าใจที่สับสน อันจะส่งผลกระทบต่อระดับความเหมาะสมในการกำหนดแนวทางเพื่อการแก้ปัญหา หรือ ผิดไปจากสิ่งมุ่งประสงค์ที่ต้องการอย่างแท้จริง นั่นคือไม่สามารถดำเนินการแก้ปัญหาได้อย่างตรงประเด็น

ข้อมูล

ข้อมูลถือเป็นส่วนที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ ซึ่งจะประกอบด้วยข้อมูล ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหา และข้อมูลที่จะใช้ในการแก้ไขปัญหา โดยประสิทธิภาพของการแก้ไข ปัญหา นั้นจะขึ้นอยู่กับความพอเพียง ความถูกต้อง ทันสมัย และทันเวลา ของข้อมูลที่รวบรวมได้ตามสภาวะ แวดล้อมของเหตุการณ์ ซึ่งอาจเป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับองค์บุคคล องค์วัตถุ องค์ยุทธวิธี หลักปฏิบัติ คำสั่ง กฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือเอกสารหลักฐานของทางราชการ องค์กรภาคเอกชน งานสำรวจ และงานวิจัย รวมทั้ง การสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งโดยปกติแล้วจะมีข้อมูลอยู่ ๒ ลักษณะคือ

๑. ข้อเท็จจริง (Fact) เป็นข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องกับปัญหาที่กำลังพิจารณาอยู่ในทุกแง่มุม ซึ่งจะต้อง มีหลักฐานเพื่อรับรองความถูกต้องเสมอ เช่น เอกสารทางราชการ ผลงานวิจัยที่ได้รับการรับรองแล้ว ผลการ สัมภาษณ์ตามกรรมวิธีที่เชื่อถือได้ เป็นต้น ซึ่งจะทำให้การพิจารณามีความน่าเชื่อถือยิ่งขึ้น ดังนั้นในการวิเคราะห์ ประเด็นปัญหาสำคัญแต่ละครั้ง **จะต้องมีการอ้างอิงหรือการอ้างอิงแหล่งที่มาของข้อมูลต่างๆ** เหล่านั้น ประกอบด้วยเสมอ ยกตัวอย่างเช่น

- “สมศรีจะมีอายุครบ ๓๕ ปีบริบูรณ์ในวันศุกร์ที่ ๒๓ กันยายน ๒๕๔๕” หลักฐานที่สามารถใช้ ประกอบเพื่อความน่าเชื่อถือ เช่น สำเนาบัตรประจำตัวประชาชน สูจิบัตร ใบขับขี่ หรือพาสปอร์ต เป็นต้น

- “โครงสร้างการศึกษาในหลักสูตรของวิทยาลัยการทัพเรือ และโรงเรียนต่างๆ ของสถาบันวิชาการ ทหารเรือชั้นสูง ประกอบด้วย หมวดวิชา ตอณวิชา และชุดวิชา รวมทั้งระยะเวลาการศึกษา ตามที่กองทัพอเรือได้ให้ ความเห็นชอบและอนุมัติให้ใช้จนกว่ากองทัพอเรือจะอนุมัติให้เปลี่ยนแปลงใหม่” หลักฐานประกอบสำคัญคือ ระเบียบสถาบันวิชาการทหารเรือชั้นสูง ว่าด้วยการศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๓ และหรือระเบียบกองทัพอเรือว่าด้วย การศึกษา พ.ศ. ๒๕๓๐

๒. สมมติฐาน (Assumption) เป็นข้อมูลที่ได้จากการคาดการณ์ล่วงหน้าจากหลักฐานหรือเหตุผล ที่ปรากฏอยู่ในปัจจุบันที่น่าจะมีแนวโน้มเกิดขึ้นได้จริงในอนาคต หรืออาจเป็นข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นหรือปรากฏ อยู่แล้วแต่ยังไม่สามารถหาเอกสารหลักฐานมายืนยันความถูกต้องได้ในระหว่างการพิจารณา ซึ่งในบางปัญหาอาจ มีความจำเป็นต้องกำหนดสมมติฐานของข้อมูลที่เกี่ยวข้องขึ้นมาเพื่อให้การพิจารณาสามารถดำเนินการต่อไปได้ และเมื่อสามารถค้นหาเอกสารหลักฐานมาประกอบได้แล้ว สมมติฐานดังกล่าวจะถูกปรับให้เป็นข้อเท็จจริง แต่หากไม่สามารถหาหลักฐานได้ สมมติฐานนี้จะต้องปรากฏอยู่ในรายงานในหัวข้อสมมติฐาน ทั้งนี้ในการเขียน สมมติฐานจะต้องมีคำว่า “จะ” อยู่ในประโยคด้วยเสมอ ตามตัวอย่างการตั้งสมมติฐานดังนี้

- “สะพานข้ามแม่น้ำแควจะซ่อมแซมแล้วเสร็จในช่วงปลายปี ๒๕๕๖” เป็นข้อมูลที่ทราบมาเช่นนี้ แต่ยังไม่เห็นหลักฐานที่เป็นลายลักษณ์อักษรยืนยัน จำเป็นต้องสอบถามหรือหารายละเอียดจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือบริษัทผู้รับเหมาโดยตรง

- “ในทศวรรษหน้าเรือดำน้ำจะยังคงเป็นภัยคุกคามสำคัญต่อกระบวนการเรือลำเลียง” เป็นข้อมูลที่ได้จากการประมวลผลที่ได้จากข้อมูลคุณลักษณะพิเศษของเรือดำน้ำและขีดความสามารถของเครื่องมือ/อุปกรณ์ที่ใช้ในการค้นหาและปราบเรือดำน้ำในปัจจุบัน ซึ่งคำกล่าวนี้จะยังคงเป็นจริงต่อไปตราบเท่าที่เครื่องมือหรือมาตรการต่างๆ ในการต่อต้านเรือดำน้ำ ยังไม่ได้รับการพัฒนาให้สามารถจัดซื้อเด่นของเรือดำน้ำได้

การวิเคราะห์ข้อมูล

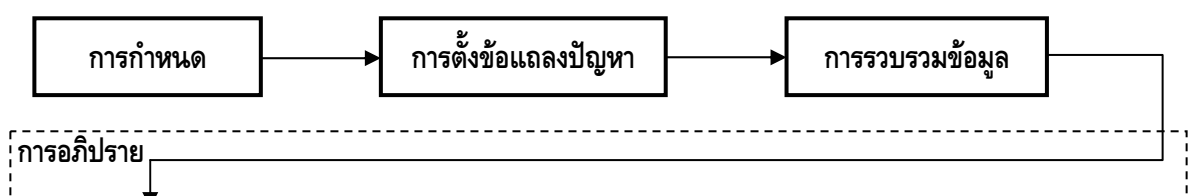
ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัญหาที่รวบรวมได้ถือเป็นข้อเท็จจริงที่มีความสำคัญในการวิเคราะห์เพื่อให้ทราบถึงสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา และผลกระทบที่เกิดขึ้น อันจะนำไปสู่การกำหนดวิธีการหรือหนทางปฏิบัติในการแก้ปัญหาที่ถูกต้องและเหมาะสมต่อไป การวิเคราะห์ข้อมูลหรือสามารถเรียกอีกอย่างหนึ่งได้ว่า “การอภิปราย” นั้น เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้รับผิดชอบจะต้องใช้ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และวิจารณญาณในการวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นเหตุเป็นผล และต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อเท็จจริงที่รวบรวมได้

วิธีการแก้ปัญหา

เมื่อได้ทำการอภิปรายในปัจจุบันที่เกี่ยวข้องโดยละเอียดแล้ว จะพบว่าในแต่ละประเด็นปัญหาล้วนมีวิธีการต่างๆ ที่อาจนำมาแก้ปัญหาได้ ดังนั้นในเบื้องต้นควรจะได้กล่าวถึงวิธีการแก้ปัญหาต่างๆ นั้น ไว้ในการอภิปรายด้วยพอสังเขป แล้วจึงนำมาสรุปเพื่อกำหนดเป็น “วิธีการแก้ปัญหา” ที่ชัดเจนอีกครั้งหนึ่ง และหลังจากนั้นจะถูกนำมาสังเคราะห์ร่วมกับทรัพยากรด้านต่างๆ ของหน่วยที่มีอยู่ในขั้นตอนการทดสอบวิธีการแก้ปัญหาต่อไปว่าจะสามารถใช้ในการแก้ปัญหาได้หรือไม่ อย่างไร รวมทั้งการวิเคราะห์หาวิธีการแก้ปัญหาที่ดีที่สุดต่อไป สำหรับปัญหาที่ไม่มีความยุ่งยากหรือซับซ้อนมากนัก ผู้วิเคราะห์อาจสามารถใช้ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมเพื่อทำการแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง แต่ในปัญหาที่มีขอบเขตของการพิจารณากว้างขวางอาจมีความจำเป็นต้องอาศัยความรู้และความสามารถจากบุคคลหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้องมาร่วมกันแก้ปัญหา โดยวิธีการระดมความคิดเห็น (Brainstorming) อันจะนำไปสู่แนวความคิดที่หลากหลาย และมีความละเอียดรอบคอบในการพิจารณามากยิ่งขึ้น

ขั้นตอนการพิจารณาปัญหาของฝ่ายอำนวยการ

การพิจารณาของฝ่ายอำนวยการอาจเริ่มต้นที่นายทหารฝ่ายอำนวยการ หรือคณะทำงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาเพื่อให้ทำการศึกษาหรือวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น โดยมีขั้นตอนการปฏิบัติเพื่อช่วยให้การพิจารณาเกิดความรอบคอบ รัดกุม และครอบคลุมปัจจัยสำคัญต่างๆ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างครบถ้วน (ดูภาพที่ ๒)



ภาพที่ ๒ ขั้นตอนการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ

ขั้นที่ ๑ การกำหนดปัญหา

ประเด็นปัญหาที่ให้ความสนใจ หรือที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชานั้น จะต้องทำการศึกษา โดยละเอียดเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้อง โดยจะต้องพิสูจน์ทราบให้ได้ว่า อะไรคือสาเหตุและอะไรคือผลของปัญหาที่แท้จริง ตามที่ได้กล่าวไปแล้วในหัวข้อองค์ประกอบของการพิจารณาปัญหา ดังนั้นเพื่อให้เกิดความเข้าใจถึงลักษณะสำคัญของปัญหา และแนวทางในการวิเคราะห์ปัญหา จึงขอให้ศึกษาจากตัวอย่างดังต่อไปนี้

“ครอบครัวหนึ่งเคยมีฐานะพอกินพอใช้ตามสมควรแก่อาชีพการงานของผู้เป็นพ่อและแม่ แต่ปัจจุบันกลับมีฐานะที่ยากจนลง ด้วยในระยะหลังผู้เป็นแม่ชอบเล่นแต่การพนัน และพ่อติดสุราต้องมีการดื่มกินกับเพื่อนฝูงเป็นประจำ ส่วนลูกชาย ๑ คนที่มีก็ไม่ค่อยใส่ใจในการศึกษาเล่าเรียนเท่าที่ควร เอาแต่เที่ยวเตร่ไปวันๆ....”

เมื่อพิจารณาปัญหาของครอบครัวนี้แล้วจะพบว่า ความขัดสนเรื่องเงินที่บังเกิดขึ้นภายในครอบครัวระยะหลังนั้น อาจมีสาเหตุมาจาก การพนัน การดื่มสุรา หรือการผลาญเงินของลูกที่ขาดการเอาใจใส่ดูแลที่ดีจากผู้ปกครอง อย่างใดอย่างหนึ่งหรือทั้งหมด แต่เมื่อพิจารณาให้ดีจะพบว่า สาเหตุสำคัญของปัญหานี้ น่าจะอยู่ที่การพนัน เพราะสามารถทำให้ครอบครัวสูญเสียทรัพย์สินไปได้เป็นจำนวนมากภายในระยะเวลาอันสั้น และทำให้มีหนี้สินเพิ่มมากขึ้น สำหรับการดื่มสุราของผู้เป็นพ่อ และการใช้จ่ายเงินของบุตรนั้นถือเป็นสาเหตุในลำดับรองลงไปไม่ถึงกับทำให้เกิดความยากจนขึ้นได้อย่างเห็นได้ชัดเจน นอกจากนี้ยังพบว่าภายในครอบครัวนี้ไม่มีการควบคุมการใช้จ่ายที่ดีพอ โดยแต่ละคนอาจสามารถใช้จ่ายกันได้ตามอำเภอใจ

ขั้นที่ ๒ การตั้งข้อแกลงปัญหา

เมื่อสามารถวิเคราะห์ให้ทราบถึงสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาแล้ว จะทำให้ทราบถึงแนวทางในการแก้ปัญหา ด้วยว่าควรจะต้องทำอย่างไรบ้าง จากนั้นจึงจะกำหนดเป็นแนวทางการปฏิบัติขึ้นมาให้ตรงกับประเด็นปัญหาที่ต้องการ โดยเขียนให้อยู่ในรูปของ “ภารกิจ (Mission)” เพื่อให้เกิดความชัดเจนและง่ายต่อความเข้าใจว่า “จะทำอะไร (What to do) เพื่ออะไร (Purpose)” ตามรูปแบบที่กำหนดดังนี้ :

“ให้.....(กิจ).....เพื่อ.....(มุ่งประสงค์).....+ขอบเขต (ถ้ามี)”

- “กิจ” หมายถึง การกระทำหรือการปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อแก้ไขสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นนั้น ให้หมดไปภายใต้สภาวะแวดล้อมด้านทรัพยากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน เช่น บุคลากร งบประมาณ เครื่องมือ/อุปกรณ์ สถานที่ ทัศนคติ หลักการ กฎระเบียบ ข้อบังคับ สิ่งการ นโยบาย เทคโนโลยี ระยะเวลา หรืออื่นๆ ที่เห็นว่าเกี่ยวข้อง

จากกรณีตัวอย่างข้างต้น เมื่อวิเคราะห์แล้วจะพบว่า สาเหตุสำคัญของปัญหาที่แท้จริงที่ทำให้ฐานะทางการเงินของครอบครัวแย่ลงคือ “การเล่นการพนันของผู้เป็นแม่” สำหรับความประพฤติของพ่อและลูกชายนั้น ถือเป็นอีกสาเหตุหนึ่งแต่มีความสำคัญในระดับรองลงไป ดังนั้นกิจที่จะกำหนดในที่นี้จึงควรจะเป็น

“การทำอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้ผู้เป็นแม่เลิกเล่นการพนัน”

- “มุ่งประสงค์” เป็นการขจัดผลของปัญหาที่เกิดขึ้นให้หมดไป หรือดำรงสภาวะที่เป็นปกติไว้ หรือพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น

จากกรณีตัวอย่าง ผลของปัญหาคือ “ความยากจนหรือความขัดสนทางการเงินที่เกิดขึ้น” ดังนั้นการขจัดปัญหาความยากจนจากการสูญเสียทรัพย์สินไปกับการเล่นการพนัน จึงหมายถึง การมีเงินเก็บส่วนหนึ่งที่เหลือ จากการใช้จ่ายที่จำเป็นอื่นๆ อันจะทำให้ครอบครัวมีฐานะทางการเงินที่มั่นคงขึ้น ซึ่งจากตัวอย่างถือเป็น “ปัญหาขัดข้อง” ที่บังเกิดขึ้นกับครอบครัวนี้ และสามารถเขียนเป็นข้อแถลงปัญหาได้ดังนี้

“ให้หาวิธีการทำให้ผู้เป็นแม่เลิกเล่นการพนัน เพื่อสร้างความมั่นคงทางการเงินให้กับครอบครัว”

อย่างไรก็ตามในการกำหนดกิจ และสิ่งมุ่งประสงค์ สำหรับแต่ละประเภทของปัญหา ซึ่งได้แก่ ปัญหาขัดข้อง ปัญหาป้องกัน และปัญหาเชิงพัฒนา นั้น อาจมีรายละเอียดอื่นๆ ที่แตกต่างกันออกไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของปัญหาเป็นสำคัญ และในบางกรณีการเขียนข้อแถลงปัญหาอาจจำเป็นต้องกำหนดขอบเขตของปัญหาเพิ่มเติม เพื่อให้เกิดความชัดเจนยิ่งขึ้น โดยอาจนำเอาเงื่อนไขของระยะเวลาหรือข้อกำหนดพิเศษอื่นๆ มาเป็นขอบเขตได้ ทั้งนี้เพื่อป้องกันมิให้มีประเด็นที่ต้องพิจารณากว้างเกินไป ยกตัวอย่างเช่น

“ให้พิจารณาเลือกสถานที่ก่อสร้างสนามบิณานาชาติแห่งใหม่ทดแทนสนามบิณดอนเมือง เพื่อรองรับจำนวนผู้โดยสารที่จะเพิ่มมากขึ้นในอีก ๑๐ ปีข้างหน้า”

ทั้งนี้เป็นการเน้นให้เห็นว่าในอีก ๑๐ ปีข้างหน้า สนามบิณดอนเมืองจะไม่สามารถรองรับจำนวนผู้โดยสารที่มีอัตราการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกปีได้อีกต่อไป ดังนั้นเพื่อให้ไทยยังคงสามารถดำรงความเป็นศูนย์กลางการบินในภูมิภาคนี้ได้ต่อไป จึงมีความจำเป็นที่จะต้องขยายขีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสารที่เพิ่มขึ้นโดยการหาสถานที่ก่อสร้างสนามบิณแห่งใหม่ที่ใหญ่ขึ้น และจะต้องดำเนินการก่อสร้างให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด

ขั้นที่ ๓ การรวบรวมข้อมูล

เป็นการรวบรวมข้อมูลหรือข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องกับปัญหาทั้งหมดที่เห็นว่าจำเป็นต้องใช้ในการวิเคราะห์ปัญหา ซึ่งในรายละเอียดได้กล่าวไว้แล้วในหัวข้อองค์ประกอบของการพิจารณาปัญหา สำหรับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์

ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ปฏิบัติงานตามสาขาที่เกี่ยวข้อง หรือจากเอกสารหลักฐานของทางราชการ รายงานผลการวิจัย และจากแบบสอบถาม นั้น ควรจัดทำเป็นตารางรายการข้อมูลพร้อมระบุแหล่งที่มาไว้ให้ชัดเจน และควรจัดเรียงลำดับให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการใช้อ้างอิงในภายหลัง และเพื่อการวิเคราะห์ที่เป็นลำดับขั้นตอน

ขั้นที่ ๔ การอภิปราย

ในขั้นตอนการอภิปราย หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าการวิเคราะห์ นั้น จะมีรายละเอียดประกอบด้วย การวิเคราะห์ข้อมูล การกำหนดวิธีการแก้ปัญหา และการทดสอบวิธีการแก้ปัญหา ดังนี้

๔.๑ การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ นั้น จะต้องพยายามชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นกับปัญหาโดยละเอียด และครอบคลุมประเด็นสำคัญต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งต้องกล่าวถึงให้เห็นถึงวิธีการแก้ไขปัญหานั้นเบื้องต้นไว้โดยสังเขป สำหรับการนำข้อมูลมาขยายเพื่อให้ทราบในรายละเอียดเพิ่มเติมแต่เพียงอย่างเดียวโดยไม่ได้ชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์กับตัวปัญหาอย่างละเอียดนั้น จะไม่ช่วยให้สามารถมองเห็นผลกระทบที่เกิดขึ้นได้อย่างแท้จริง ซึ่งอาจทำให้เกิดความไม่รอบคอบ หรือขาดความรัดกุมในการพิจารณาขึ้นได้ นอกจากนั้นในบางกรณี อาจจำเป็นต้องจัดให้มีการประชุมเพื่อระดมความคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้องโดยตรง (**Brainstorming**) เพื่อร่วมกันกำหนดแนวทางในการแก้ปัญหาที่เหมาะสม แล้วให้ทำการบันทึกวิธีการแก้ปัญหาที่อาจเป็นไปได้ทั้งหมดนั้นไว้ก่อน

๔.๒ การกำหนดวิธีการแก้ปัญหา

ให้นำวิธีการแก้ปัญหาที่รวบรวมได้จากการอภิปรายข้างต้นมาพิจารณาอีกครั้งหนึ่ง โดยจะต้องกำหนดให้เป็นวิธีการแก้ปัญหาที่มีแนวทางการปฏิบัติที่แตกต่างกันและมีความหมายแยกจากกันอย่างชัดเจน สำหรับจำนวนของวิธีการแก้ปัญหานั้นขึ้นอยู่กับลักษณะของปัญหาที่เกิดขึ้น ตลอดจนปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง อาทิเช่น องค์กรบุคคล องค์กรวัตถุ กฎระเบียบ ทฤษฎีหรือหลักการปฏิบัติต่างๆ เป็นต้น

จากกรณีตัวอย่าง เป็นที่ทราบดีว่าปัญหาการเล่นพนันของผู้เป็นแม่มีองค์ประกอบหลายประการที่เกี่ยวข้อง เช่น กลุ่มเพื่อนฝูงที่คบหาสมาคมกันอยู่ สภาพสังคมของที่ทำงาน สถานที่และเวลาที่อำนวยความสะดวกในการเล่น และความโลภ เป็นต้น ซึ่งผู้ติดการเสี่ยงโชคในประเภทต่างๆ ก็เพื่อหวังรวยทางลัดกันทั้งสิ้น และขาดสติในความจริงที่ว่าไม่มีใครรวยหรือมั่งคั่งได้ด้วยการพนันทั้งปวง และโดยทั่วไปเมื่อยิ่งเสียก็ยิ่งอยากจะได้คืนเลยทำให้ต้องเสียทรัพย์สินมากยิ่งขึ้นไปอีก เกิดหนี้สิน และอาจจะเกิดปัญหาครอบครัวตามมาในภายหลัง ดังนั้นแนวทางที่จะช่วยให้ผู้เป็นแม่สามารถเลิกเล่นการพนันได้ จึงอาจจะเป็นการแยกตัวออกมาจากกลุ่มเพื่อนฝูงที่คบหากันอยู่ การทำให้ไม่มีเวลาวางพอนที่จะไปเล่นพนันได้ การทำให้เกิดความลำบากในการติดต่อสื่อสารและการเดินทางเพื่อไปเล่นพนัน การชักจูงให้เข้าถึงหลักธรรมเพื่อละความโลภ การชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการอดออมและความอบอุ่นของคนในครอบครัว เป็นต้น ซึ่งแนวทางดังกล่าวนี้อาจมีหลายหัวข้อที่สามารถจัดกลุ่มรวมกันได้ เนื่องจากเป็นการปฏิบัติที่ต้องดำเนินการให้สอดคล้องกัน หลังจากนั้นจึงให้นำแนวทางการแก้ปัญหาดังกล่าวนี้ไปกำหนดเป็นวิธีการแก้ปัญหา

อย่างไรก็ตามในปัญหาดังกล่าวข้างต้นนั้น อาจมีความยุ่งยากในการแก้ไขอยู่บ้าง เพราะผู้นำครอบครัวก็มีปัญหาส่วนตัวเช่นเดียวกันคือการติดสุรา แต่ถ้าหากทั้งสองคนไม่จับเขาคู่กันและช่วยกันแก้ปัญหาอย่างจริงจัง ครอบครัวจะไม่สามารถอยู่ได้อย่างมีความสุข และจะพบกับปัญหาที่ยากแก่การแก้ไขมากยิ่งขึ้น นอกจากนั้นบุคคลอื่นจะไม่สามารถเข้ามาช่วยแก้ไขปัญหานี้ได้โดยตรง ดังนั้นจึงควรกำหนดวิธีการแก้ปัญหาเป็นดังนี้

วิธีการแก้ปัญหาที่ ๑ ควบคุมความประพฤติประจำวันและการคบเพื่อนฝูงของผู้เป็นแม่โดยผู้เป็นสามี
 วิธีการแก้ปัญหาที่ ๒ ควบคุมการใช้จ่ายเงินประจำวันของผู้เป็นแม่โดยผู้เป็นสามี
 วิธีการแก้ปัญหาที่ ๓ ชักจูงผู้เป็นแม่ให้เข้าถึงหลักสูตรระยะโดยการสนับสนุนของผู้เป็นสามีและบุตร

๔.๓ การทดสอบวิธีการแก้ปัญหา

เป็นแนวทางที่กำหนดขึ้นเพื่อวิเคราะห์วิธีการแก้ปัญหาที่ดีที่สุด โดยจะต้องสอดคล้องกับทฤษฎีหลักการปฏิบัติ กฎระเบียบและข้อบังคับ บุคลากร งบประมาณ ระยะเวลา เทคโนโลยี และอื่นๆ ที่สำคัญต่อการดำเนินการของผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งในการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการได้กำหนดการทดสอบไว้ ๓ ประการ ดังนี้

๔.๓.๑ ความเหมาะสม (Suitability) เป็นการตรวจสอบวิธีการแก้ปัญหาที่กำหนดขึ้นมานั้นว่า สามารถนำไปใช้ในการแก้ปัญหาได้จริงหรือไม่ โดยเกณฑ์ที่จะนำมาใช้ในการพิจารณาให้ดูจากส่วนของ “กิจ” ในข้อแกลงปัญหาว่าหากปฏิบัติเช่นนั้นแล้วจะสามารถบรรลุ “มุ่งประสงค์” ได้อย่างสมบูรณ์ สำหรับกรณีที่มีวิธีการแก้ปัญหามากกว่า ๓ วิธี ให้พิจารณาความเหมาะสมจากองค์ประกอบรวมของแต่ละวิธีการแก้ปัญหามีความยุ่งยาก หรือมีความสลับซับซ้อนมากกว่ากันเพียงใด แล้วจึงตัดให้เหลือเพียง ๓ วิธีที่ดีที่สุด ซึ่งถือว่ามีความเพียงพอแล้วสำหรับการทดสอบวิธีการแก้ปัญหา ดังนั้นจึงไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องคงวิธีการแก้ปัญหานั้นไว้มากกว่านี้ อย่างไรก็ตาม ในบางปัญหาอาจมีวิธีการแก้ปัญหานั้นที่สามารถรวบรวมได้เพียง ๒ วิธีเท่านั้น ในกรณีนี้อาจสามารถยอมรับได้โดยอนุโลม แต่จะต้องระมัดระวังในการพิจารณาให้มาก เพราะปัญหาที่มีทางเลือกเพียงสองวิธีนั้นอาจเป็นข้อจำกัดในการเขียนข้อพิจารณาที่ดีได้

๔.๓.๒ ความเป็นไปได้ (Feasibility) เป็นการตรวจสอบวิธีการแก้ปัญหาที่กำหนดขึ้นมานั้น ว่าสามารถปฏิบัติได้ด้วยทรัพยากร และหลักเกณฑ์ต่างๆ ของหน่วยที่มีอยู่หรือไม่ อย่างไร เกี่ยวกับองค์บุคคล องค์วัตถุ องค์ยุทธวิธี งบประมาณ หรือหลักการปฏิบัติต่างๆ โดยเกณฑ์ที่จะนำมาใช้ในการพิจารณา ให้กำหนดจากส่วนของ “กิจ” ว่าในวิธีการแก้ปัญหาดังกล่าวนั้นมีองค์ประกอบสำคัญอะไรบ้าง จะใช้ทรัพยากรประเภทใด ปริมาณเท่าใดและสอดคล้องกับจำนวนที่มีอยู่หรือไม่ และอื่นๆ ที่เห็นว่าจะมีความสำคัญและสัมพันธ์กับการปฏิบัติ

๔.๓.๓ ความยอมรับได้ (Acceptability) เป็นการตรวจสอบวิธีการแก้ปัญหาที่กำหนดขึ้นมานั้นว่า “มีความคุ้มค่า” หรือ “มีความเสี่ยง” ต่อการบรรลุภารกิจหรือไม่ อย่างไร โดยให้พิจารณาจากทั้งส่วนของ “กิจ” และ “มุ่งประสงค์” ในข้อแกลงปัญหาว่ามีการใช้ทรัพยากรของหน่วยได้อย่างเหมาะสมกับผลสำเร็จที่จะได้รับในแต่ละวิธีการแก้ปัญหานั้นเหลืออยู่ และมีความเสี่ยงใดบ้างที่จะส่งผลกระทบต่อผลสำเร็จของกิจหรือมุ่งประสงค์ ทั้งนี้อาจมีระยะเวลาเข้ามาเกี่ยวข้องด้วยก็ได้

ตามหลักการเมื่อวิธีการแก้ปัญหานั้นได้ผ่านเกณฑ์การพิจารณา “ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และ ความยอมรับได้” ในขั้นตอนนั้นแล้ว ถือได้ว่าเป็นวิธีที่ดีที่สุด อย่างไรก็ตามในบางกรณีอาจมีวิธีการแก้ปัญหานั้น

ที่ผ่านการพิจารณาตามหลักเกณฑ์ดังกล่าวมากกว่า ๑ วิธี ซึ่งโดยทั่วไปแล้ว สามารถที่จะเลือกใช้วิธีใดวิธีหนึ่งก็ได้ แต่ในทางปฏิบัติมักจะนำวิธีการแก้ปัญหาเหล่านั้นมาพิจารณาเปรียบเทียบในรายละเอียดที่สำคัญต่างๆ อีกครั้งหนึ่ง เช่น ราคา ลักษณะพิเศษของการใช้งาน ประโยชน์ที่จะได้รับ หรือหลักความง่าย เป็นต้น หรือในบางกรณีอาจจำเป็นต้องนำมาผสมผสานกัน แล้วจึงพิจารณาเปรียบเทียบ เพื่อให้ได้หนทางการปฏิบัติที่ดีที่สุด อีกครั้งหนึ่ง (**Superior Solution**)

บทที่ ๓

การจัดทำรายงานการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ

รายงานการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นเพื่อนำเสนอต่อผู้บังคับบัญชาให้รับทราบผลของการพิจารณา และอนุมัติตามข้อยุติที่ได้เมื่อเห็นพ้องด้วย โดยจะต้องจัดทำรายละเอียดให้ได้ใจความที่กะทัดรัด ชัดเจน ครบถ้วน และมีความง่ายในการอ่านเข้าใจ ทั้งนี้มีความจำเป็นต้องใช้ทักษะการเขียนหนังสือราชการ เพื่อสรุปสาระสำคัญให้ได้ภายในกรอบ *ความยาวของเอกสาร ๔ ๑/๒ หน้า* ที่กำหนดไว้ ดังนั้นเพื่อให้การจัดทำรายงานการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และมีประเด็นสำคัญต่างๆ ครบถ้วน จึงได้กำหนดรูปแบบการจัดทำรายงานไว้ให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน และสอดคล้องกับระเบียบปฏิบัติในการเขียนเอกสารราชการต่างๆ ที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน โดยในเอกสารจะประกอบด้วย ๓ ส่วนสำคัญ คือ ส่วนหัวเรื่อง ส่วนตัวเรื่อง และส่วนท้ายเรื่อง โดย *ส่วนหัวเรื่อง* แสดงให้ทราบถึงหน่วยผู้จัดทำเอกสาร ที่ตั้งหน่วยเลขที่สำหรับการอ้างอิง และหมุนเวียนเวลาที่ออกเอกสาร *ส่วนตัวเรื่อง* แสดงรายละเอียดและข้อสรุปข่าวสารที่สำคัญเพื่อผลในการประเมินค่าที่รวดเร็ว โดยมีหัวข้อต่างๆ ประกอบด้วย ชื่อเรื่อง อ้างถึง ข้อแถลงปัญหา สมมติฐาน ข้อเท็จจริงที่เกี่ยวกับปัญหา ข้ออภิปราย ข้อยุติ และข้อเสนอแนะ และส่วนท้ายเรื่อง เป็นส่วนประกอบที่ทำให้ตัวเอกสารหลักมีความสมบูรณ์ในรายละเอียดของข้อมูลมากยิ่งขึ้น ซึ่งบางครั้งข้อมูลที่ใช้ประกอบการพิจารณาอาจมีมากจนไม่สามารถสรุปใจความสำคัญไว้ในเอกสารหลักได้อย่างครบถ้วน เพราะจะทำให้เอกสารมีความยาวเกินกว่าที่กำหนดไว้ และขาดความกะทัดรัด ปกติส่วนท้ายเรื่องจะประกอบด้วย รายการผนวก ความคิดเห็นของผู้ที่เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย ข้อพิจารณาแย้งความเห็นของผู้ที่ไม่เห็นด้วย รวมทั้งรายการผนวกเพิ่มเติมอื่นๆ สำหรับการพิจารณาเห็นแย้ง และการสั่งการของผู้บังคับบัญชา โดยผนวกที่มักบรรจุไว้ในส่วนท้ายเรื่องเสมอ เช่น รายการเอกสารที่อ้างถึง(ถ้ามีมากกว่า ๔ เรื่อง) รายละเอียดข้อเท็จจริงที่เกี่ยวกับปัญหา และรายละเอียดข้ออภิปราย เป็นต้น

ข้อกำหนดเกี่ยวกับการจัดทำรายงาน

๑. การอ้างถึงนามหน่วย เมื่อมีการอ้างถึง *หน่วยหรือผู้บังคับบัญชาของหน่วย* ให้ใช้นามหน่วยต้นสังกัดของหน่วยนั้น หรือใช้ชื่อตำแหน่งผู้บังคับบัญชาที่เป็นหน่วยต้นสังกัดของหน่วยนั้นแทน ตัวอย่างเช่น ใช้ บก.ทหารสูงสุด แทนหน่วย ยก.ทหาร ที่ต้องการเขียนถึง หรือ ใช้ ผบ.นย. แทน ผบ.ศฝ.นย. เป็นต้น

๒. การใช้คำย่อ การใช้คำย่อมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เอกสารมีความกะทัดรัด และง่ายต่อการอ่านเข้าใจ อย่างไรก็ตามการใช้คำย่อจะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจเดียวกัน สอดคล้องกับคำย่อที่ได้มีการกำหนดไว้แล้ว ทั้งใน กท และส่วนราชการอื่นๆ โดยมีข้อกำหนดเพิ่มเติมดังนี้

๒.๑ หน่วยราชการในระดับหน่วยขึ้นตรงกองทัพเรือ (นขต.ทร.) หรือ นขต.เหล่าทัพ หรือในระดับเทียบเท่ากัน ให้กล่าวถึงโดยใช้คำย่อได้เลย อย่างไรก็ตามสำหรับชื่อหน่วยนอก ทร. ที่ไม่ค่อยเป็นที่คุ้นเคยมากนัก อาจเขียนครั้งแรกด้วยชื่อเต็มก่อนแล้ววงเล็บชื่อย่อกำกับไว้ ครั้งต่อไปจึงใช้คำย่อนั้นแทน

๒.๒ หน่วยราชการในระดับต่ำกว่า นขต.ทร. หรือของ นขต.เหล่าทัพ หรือในระดับเทียบเท่ากัน ให้เขียนครั้งแรกด้วยคำเต็มก่อนแล้ววงเล็บชื่อย่อกำกับไว้ ครั้งต่อไปจึงใช้คำย่อที่นั้นแทน

๓. การเน้นคำ เมื่อต้องการเน้นคำหรือข้อความใดๆ สามารถใช้การขีดเส้นใต้กำกับ หรือใช้วิธีเน้นอักษรตัวหนา และหรือตัวเอียง ได้ตามความเหมาะสม

การกำหนดชั้นความลับ

๑. การกำหนดชั้นความลับ ให้กำหนดด้วยชั้นความลับที่ไม่ต่ำกว่าชั้นความลับสูงสุดของข้อความตอนใดตอนหนึ่งในรายงานการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ โดยการประทับตราชั้นความลับทั้งเล่ม บริเวณกึ่งกลางหน้ากระดาษทั้งด้านบนและด้านล่างของทุกหน้า ด้วยตัวอักษรสีแดงที่เห็นชัดเจน ด้วยขนาดตามที่กำหนดไว้ในระเบียบว่าด้วยการรักษาความปลอดภัยแห่งชาติ พ.ศ.๒๕๒๙ ในกรณีเป็นเล่มเข้าปก ให้ทำเครื่องหมายดังกล่าวไว้ที่ด้านนอกของปกหลังด้วย

๒. การปรับชั้นความลับและการยกเลิกชั้นความลับโดยอัตโนมัติ ให้เจ้าของเอกสารระบุการปรับลดชั้นความลับหรือยกเลิกชั้นความลับไว้ที่ปกหน้า หรือในหน้าแรกของเอกสารแต่ละฉบับ ในตำแหน่งใกล้เคียงกับเครื่องหมายแสดงชั้นความลับ โดยใช้ข้อความแบบใดแบบหนึ่ง ได้แก่

- “ปรับเป็นชั้น.....เมื่อ วัน เดือน ปี เวลา หรือเหตุการณ์ที่ระบุไว้ได้ผ่านไปแล้ว...” หรือ
- “ยกเลิกชั้นความลับเมื่อ...เหตุการณ์ที่ระบุไว้ได้ผ่านไปแล้ว” หรือ
- “ยกเลิกชั้นความลับตั้งแต่วันที่ วัน เดือน ปี เวลา”

ทั้งนี้ในการจัดทำผนวก อนุผนวก และใบแทรก ก็ให้ถือปฏิบัติตามแนวทางที่กล่าวไว้แล้วนี้

บทที่ ๔

ข้อบกพร่องและคำแนะนำในการเรียบเรียงการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ

การเรียบเรียงการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการอาจเป็นเรื่องที่ยากต่อการทำความเข้าใจ โดยเฉพาะผู้ที่ยังไม่เคยผ่านลักษณะงานของฝ่ายอำนวยการมาก่อน ซึ่งการจะศึกษาให้ได้ผลดีนั้น มีความจำเป็นที่จะต้องหมั่นทบทวนทฤษฎีและหลักการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องจนเกิดความเข้าใจ สำหรับการเรียบเรียงถ้อยความให้มีความสละสลวยและอย่างเป็นเหตุเป็นผลนั้น จะต้องพยายามฝึกให้เกิดทักษะในการเขียนหนังสือราชการ กอปรกับการหัดสังเกตและจดจำสำนวนการใช้ภาษาในรูปแบบต่างๆ จากเอกสารที่เคยอ่าน ซึ่งจะช่วยเพิ่มขีดความสามารถเหล่านี้ได้อีกทางหนึ่ง ในบทนี้จะกล่าวถึงข้อบกพร่องต่างๆ ที่มักเกิดขึ้นในการเรียบเรียงเอกสาร โดยอาจสามารถนำไปใช้เป็นแนวทาง ประยุกต์ใช้ หรือช่วยให้เกิดความเข้าใจในหลักการบางอย่างได้ดียิ่งขึ้น ทั้งนี้ รายละเอียดบางส่วนได้มีกล่าวไว้แล้วเช่นกันในหัวข้อแบบฟอร์มการจัดทำเอกสารตาม **ผนวก ก**

การเลือกเรื่องที่เขียน

ส่วนใหญ่มักจะประสบกับปัญหาความยุ่งยาก ในการเลือกเรื่องที่เหมาะสมในการเขียนเอกสาร ทั้งนี้สืบเนื่องมาจากความแตกต่างในความรู้พื้นฐาน และประสบการณ์ในการทำงานที่ผ่านมาก่อนที่จะเข้ารับการศึกษาในหลักสูตรของสถาบันวิชาการทหารเรือชั้นสูง โดยนายทหารนักเรียนบางส่วนอาจไม่มีความถนัดในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเป็นพิเศษ หรือส่วนใหญ่เป็นเรื่องที่เคยมีการจัดทำมาแล้วจึงทำให้เป็นข้อจำกัดอย่างหนึ่ง หรือบางเรื่องอาจเป็นเรื่องที่ง่ายหรือยากเกินไปจึงไม่มีความเหมาะสม อย่างไรก็ตามหัวข้อเรื่องที่จะเขียนควรพิจารณาในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกองทัพไทยเป็นหลัก หรือหน่วยราชการอื่นๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการทางทหาร โดยมีแนวทางที่จะนำไปสู่การเลือกเรื่องที่เหมาะสมเพื่อการเขียนเอกสารได้ดังนี้

๑. เป็นเรื่องที่ตนมีความชำนาญหรือสนใจเป็นพิเศษ
๒. เป็นปัญหาในทางปฏิบัติ หรือที่ยังหาข้อยุติไม่ได้
๓. เป็นปัญหาทางวิชาการในแขนงใดแขนงหนึ่ง
๔. การขยายขอบเขต การทบทวนรายละเอียด หรือการเปลี่ยนแปลงแนวทางบางอย่างจากเอกสารที่ได้มีการจัดทำไว้แล้ว
๕. ปัญหาที่ได้จากประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาทางด้านต่างๆ ซึ่งอาจเกี่ยวข้องกับ :
 - ๕.๑ ด้านการบริหารงาน เช่น การกำลังพล การข่าว การส่งกำลังบำรุง การศึกษา การฝึก การอบรม การขนส่งของหน่วยทางบก/ทางเรือ/ทางอากาศ การบำรุงรักษาอาวุธยุทโธปกรณ์ เครื่องมือสื่อสาร ยานพาหนะ การจัดการพัสดุ การตั้งคลัง พัสตุสารคลัง การแพทย์ โรงพยาบาล การบริการด้านต่างๆ การเงิน การก่อสร้าง การซ่อมแซม การปรับปรุงพัสดุราชการ ฯลฯ
 - ๕.๒ ด้านการปฏิบัติการทางทหาร เช่น การปฏิบัติการทางบก/ทางเรือ/ทางอากาศ การปฏิบัติการร่วม/ร่วมผสม การสร้าง/พัฒนาฐานทัพ สถานีเรือ ฐานส่งกำลังบำรุง การรักษากฎหมายตามอำนาจที่ได้รับมอบ ทหารกับการพัฒนาประเทศ การป้องกันและขจัดมลภาวะ การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ฯลฯ

๕.๓ ด้านการช่าง เช่น การซ่อม สร้าง ผลิต ปรับปรุง พัฒนา ในระบบของยานรบ ยานช่วยรบ ยุทโธปกรณ์ การผลิตชิ้นส่วนอะไหล่และอุปกรณ์ต่างๆ การก่อสร้างสถานที่ทำงานและที่พัก การประหยัดพลังงาน การนำเทคโนโลยีใหม่เข้ามาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน การจัดหาแหล่งพลังงานทดแทน ฯลฯ

๕.๔ ด้านสวัสดิการ เช่น คุณภาพชีวิตของกำลังพล การกีฬา การสโมสร สหกรณ์ ภัณฑุอุปกรณ์ร้านค้า ที่พักอาศัย การฝึกอาชีพเสริม ฯลฯ

๕.๕ ด้านนโยบาย เช่น การกำหนดนโยบายด้านความมั่นคง การเงิน การงบประมาณ ความพร้อมรบ ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ ฯลฯ

แบบฟอร์มการเขียนรายงาน

บางครั้งอาจดูเหมือนว่าเป็นเรื่องยุ่งยากทางธุรการที่ไม่น่าให้ความสำคัญมากนัก เพราะโดยปกติจะมีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบในการจัดพิมพ์ให้อยู่แล้ว อย่างไรก็ตามแบบฟอร์มเป็นสิ่งที่กำหนดขึ้นเพื่อให้การจัดทำเอกสารมีความเป็นระเบียบเรียบร้อย และเป็นมาตรฐานเดียวกัน และถือเป็นการฝึกเพื่อให้ทราบหรือรู้ให้จริงในประเด็นที่จะต้องนำไปใช้ในการตรวจสอบ และให้คำแนะนำหรือแก้ไขในสิ่งที่เจ้าหน้าที่ปฏิบัติไม่ถูกต้อง เมื่อนายทหารนักเรียนได้สำเร็จการศึกษาออกไปปฏิบัติงานตามหน่วย ซึ่งจะสามารถสะท้อนให้เห็นถึงคุณภาพในการทำงานของนายทหารนักเรียนได้อีกทางหนึ่ง ดังนั้นเมื่อได้จัดทำรายละเอียดข้อมูลและข้ออภิปรายต่างๆ รวมทั้งได้มีการปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้ว ในขั้นสุดท้ายจึงค่อยปรับรูปแบบเอกสารให้ตรงกับแบบฟอร์มที่กำหนดไว้

๑. การกำหนดระดับหน่วยเจ้าของเรื่อง

ข้อผิดพลาด ในส่วนหัวเรื่องของเอกสารรายงานยังกำหนดระดับหน่วยเจ้าของเรื่องได้ไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับผู้ที่ต้องลงนามในการจัดทำเอกสาร และผู้บังคับบัญชาที่จะให้ความเห็นชอบ หรืออนุมัติ

คำแนะนำ ให้ดูคำอธิบายหรือตัวอย่างเพิ่มเติมที่ให้ไว้ใน ผนวก ก

๒. การลงรายละเอียดของตำบลที่ตั้งหน่วย เลขที่เอกสาร และ มว.

ข้อผิดพลาด ยังมีที่กำหนดไม่ถูกต้องตามแบบฟอร์ม

คำแนะนำ ให้ดูคำอธิบายหรือตัวอย่างเพิ่มเติมที่ให้ไว้ใน ผนวก ก

๓. การอ้างถึง

ข้อผิดพลาด ไม่มีหัวข้ออ้างถึงในเรื่องที่จัดทำ หรือระบุไม่ตรงตามแบบฟอร์มที่กำหนดให้

คำแนะนำ เรื่องทุกเรื่องที่ทำจะ**ต้องมี** อ้างถึง โดยมีจำนวนข้อขึ้นอยู่กับข้อมูลที่จำเป็นต้องใช้ในการอภิปราย และให้ดูคำอธิบายเพิ่มเติมใน ผนวก ก

การกำหนดข้อแกลงปัญหา

ข้อผิดพลาด ยังกำหนดกิจ และมุ่งประสงค์ได้ไม่ตรงกับความต้องการที่แท้จริง หรือยังไม่สามารถเรียบเรียงได้อย่างกะทัดรัด ชัดเจน

คำแนะนำ ทบทวนปัญหาให้เข้าใจ และทบทวนวัตถุประสงค์ว่าต้องการจะ **ทำอะไร เพื่ออะไร** แล้วรับการเรียบเรียงถ้อยความใหม่

การกำหนดสมมติฐาน

ข้อผิดพลาด กำหนดสมมติฐานขึ้นมาโดยไม่จำเป็น หรือไม่ถูกต้องตามรูปแบบที่กำหนด
คำแนะนำ ให้ทบทวนความจำเป็นในการใช้ข้อมูล และดูคำอธิบายเพิ่มเติมในผนวก ก

การกำหนดข้อเท็จจริงที่เกี่ยวกับปัญหา

ข้อผิดพลาด กำหนดได้ไม่ถูกต้องตามหลักเกณฑ์ เช่น ลื่นเกินไป ไม่ได้ใช้ประโยชน์ในการอภิปรายนำไปใส่ไว้ในผนวกโดยไม่จำเป็น เป็นเรื่องที่ทราบกันดีอยู่แล้วภายในหน่วย นำชื่อระเบียบ/คำสั่ง/บันทึกข้อความมาใส่ไว้โดยไม่แสดงให้ทราบว่าเป็นเรื่องเกี่ยวกับอะไร แยกเป็นข้อย่อยมากเกินไปทั้งๆ ที่สามารถรวมเป็นหัวข้อเดียวกันได้ หรือไม่ได้จัดเรียงลำดับให้สอดคล้องกับหัวข้ออ้างอิงและหรือที่จะนำไปอภิปราย

การอภิปราย

ข้อผิดพลาด

- นำเอาข้อเท็จจริงมากล่าวขยายความในรายละเอียดเพิ่มเติมเพียงอย่างเดียว โดยไม่มีการวิเคราะห์เพื่อชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์หรือความเกี่ยวข้องที่มีต่อประเด็นปัญหาที่กำหนดไว้
- อภิปรายลื่นเกินไปจนไม่ทราบความหมายหรือรายละเอียดที่เพียงพอสำหรับการวิเคราะห์
- อภิปรายยาวเกินความจำเป็นในสิ่งที่ไม่เกิดประโยชน์หรือไม่เกี่ยวข้อง
- ไม่มีการกล่าวนำไปสู่วิธีการแก้ปัญหาที่จะกำหนดในหัวข้อถัดไป
- ไม่สามารถแสดงให้เห็นความเป็นเหตุเป็นผลในการวิเคราะห์ข้อเท็จจริงที่มีน้ำหนักเพียงพอ
- มีการนำเอาข้อเท็จจริงหรือข้อสมมติฐานที่ไม่ได้ระบุไว้ในหัวข้อก่อนหน้ามากล่าวอภิปราย

คำแนะนำ ให้ทำการทบทวนทฤษฎีและหลักการอภิปรายให้เข้าใจ และศึกษาปัญหารวมทั้งข้อมูลที่เกี่ยวข้องได้ให้เข้าใจอย่างถ่องแท้

การกำหนดวิธีการแก้ปัญหา

ข้อผิดพลาด

- กำหนดวิธีการแก้ปัญหาไม่สอดคล้องกับส่วนของ**กิจ**ในข้อแถลงปัญหา
- เป็นวิธีการแก้ปัญหาที่โผล่ขึ้นมาลอยๆ เนื่องจากไม่ได้มีการกล่าวนำไปในหัวข้อการอภิปรายก่อนหน้า
- วิธีการแก้ปัญหาบางข้อมีความสัมพันธ์กันหรือแยกจากกันไม่ชัดเจน เช่น วิธีการแก้ปัญหาหนึ่งเป็นการปฏิบัติที่ต่อเนื่องหรือเกี่ยวข้องกับวิธีการแก้ปัญหาอื่น
- กำหนดวิธีการแก้ปัญหาที่มีนัยซ้ำซ้อนกับวิธีการแก้ปัญหาที่กำหนดไว้แล้ว แม้จะเป็นการใช้คำที่ไม่เหมือนกัน

คำแนะนำ ทบทวนข้อแถลงปัญหาให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ว่าต้องการ **ทำอะไร** เพื่อให้สามารถบรรลุ มุ่งประสงค์ที่กำหนดไว้ นั้น และดูคำอธิบายเพิ่มเติมในผนวก ก

การกำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการทดสอบวิธีการแก้ปัญหา

ข้อผิดพลาด ในการพิจารณาความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความยอมรับได้ ยังกำหนดเกณฑ์ที่จะนำมาใช้ในการพิจารณาได้ไม่เหมาะสม หรือไม่ครบถ้วน จึงทำให้ขาดเหตุผลที่มีน้ำหนักเพียงพอในการพิจารณาตัดสินวิธีการแก้ปัญหาที่ไม่ผ่านเกณฑ์ออกไป

คำแนะนำ ศึกษา ทบทวนทฤษฎีและหลักการเกี่ยวกับการทดสอบวิธีการแก้ปัญหาให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ และหรือให้ขอคำปรึกษาจากอาจารย์ประจำกลุ่มที่จัดไว้ให้ ทั้งนี้เนื่องจากเกณฑ์ที่กำหนดไว้ให้ดูตามตัวอย่าง ซึ่งเป็นการกล่าวไว้อย่างกว้างๆ นั้นอาจไม่สามารถนำไปใช้ได้กับเรื่องที่นายทหารนักเรียนเลือกเขียน เพราะอาจมีองค์ประกอบของปัญหา ที่แตกต่างออกไป

ข้อผิดพลาดอื่นๆ

- การรวมวิธีการแก้ปัญหาเข้าด้วยกัน ในกรณีที่มีวิธีการแก้ปัญหาผ่านเกณฑ์การทดสอบมากกว่า ๑ วิธี ยังไม่สามารถอภิปรายเหตุผลประกอบได้ชัดเจน
- ในการอภิปราย กรณีกล่าวถึงวิธีการแก้ปัญหาต่างๆ ยังมีกรกล่าวเฉพาะ วิธีการแก้ปัญหาที่ ๑ วิธีการแก้ปัญหาที่ ๒ หรือ วิธีการแก้ปัญหาที่ ๓ มิได้กล่าวถึงสาระสำคัญของวิธีการแก้ปัญหาดังกล่าวด้วย ทำให้ไม่ทราบว่าหมายถึงอะไร ซึ่งต้องย้อนกลับไปดูทุกครั้ง ทำให้ไม่มีความต่อเนื่องในการอ่านติดตาม
- การจัดทำผนวกรายละเอียดข้อเท็จจริงเกี่ยวกับปัญหา ยังมีรายละเอียดที่เกินความจำเป็น หรือไม่เกี่ยวข้องกัปัญหา หรือสำเนาใส่ไว้ทั้งระเบียบ คำสั่ง ฯลฯ นอกจากนั้นบางกรณีก็มีรายละเอียดเหมือนกันกับข้อความในเอกสารหลักทุกประการ
- การจัดทำผนวกรายละเอียดข้ออภิปราย ส่วนใหญ่จัดทำในลักษณะรายละเอียดของข้อเท็จจริง เป็นแหล่งรวมของบรรณสาร/เอกสาร หรือขยายรายละเอียดข้อมูลมากจนเกินความจำเป็น หรือไม่ความสัมพันธ์กับข้อความในเอกสารหลัก

ผนวก ก

แบบฟอร์มการจัดทำเอกสารการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ

หน่วยเจ้าของเรื่อง

ตำบลที่ตั้งหน่วย

เลขที่เอกสาร

มว. เดือนย่อ xx

(๑)

(๒)

(๓)

(๔)

๐.๗๕ นิ้ว

๑ ๑/๒ นิ้ว

(๑ เคาะ) ← (ระยะห่าง เว้นบรรทัด ๑ เคาะ Enter)

การพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ (ตัวหนา ชีดเส้นใต้)

(๑ เคาะ) ← (ระยะห่างระหว่างหัวข้อใหญ่ให้เว้นบรรทัด ๑ เคาะ Enter)

เรื่อง (๕)

(๑ เคาะ) ← (ระยะห่างระหว่างหัวข้อใหญ่ให้เว้นบรรทัด ๑ เคาะ Enter)

- อ้างถึง**
๑. (๖).....
 ๒.
 ๓.
 ๔.

(๑ เคาะ) Enter

๑. ข้อแถลงปัญหา ให้..... (กิจ)เพื่อ..... (สิ่งที่มุ่ง) + ขอบเขต (ถ้ามี)...(๗).....

(๑ เคาะ)

๒. สมมติฐาน (ถ้าไม่มีให้รันหัวข้อถัดไปขึ้นมาแทน) (๘)

๒.๑

๒.๒

(๑ เคาะ)

๓. ข้อเท็จจริงที่เกี่ยวกับปัญหา (ดูผนวกรายละเอียดข้อเท็จจริงที่เกี่ยวกับปัญหา, ถ้ามี) (๙)

๓.๑

๓.๒

๑ นิ้ว

๔. ข้ออภิปราย (คุณนก ข้ออภิปราย, ถ้ามี) (๑๐)

๔.๑

๔.๒

๔.๒.๑ (ถ้ามี)

๔.๒.๒ (ถ้ามี)

๔.๓ (กล่าวนำสู่การกำหนดวิธีการแก้ปัญหา)

วิธีการแก้ปัญหาที่ ๑

วิธีการแก้ปัญหาที่ ๒

วิธีการแก้ปัญหาที่ ๓

๔.๔ การประเมินค่าวิธีการแก้ปัญหา (กล่าวนำสู่การประเมินค่าวิธีการแก้ปัญหา)

๔.๔.๑ การพิจารณาความเหมาะสม (กล่าวถึงเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาและเริ่มการวิเคราะห์)

วิธีการแก้ปัญหาที่ ๑

วิธีการแก้ปัญหาที่ ๒

วิธีการแก้ปัญหาที่ ๓

๔.๔.๒ การพิจารณาความเป็นไปได้ (กล่าวถึงเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาและเริ่มการวิเคราะห์ ยกเว้น
วิธีการแก้ปัญหาที่ตกไปแล้วไม่ต้องนำมาวิเคราะห์อีก)

วิธีการแก้ปัญหาที่ ๑

วิธีการแก้ปัญหาที่ ๒

วิธีการแก้ปัญหาที่ ๓

๔.๔.๓ การพิจารณาความยอมรับได้ (กล่าวถึงเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาและเริ่มการวิเคราะห์ ยกเว้น
วิธีการแก้ปัญหาที่ตกไปแล้วไม่ต้องนำมาวิเคราะห์อีก)

วิธีการแก้ปัญหาที่ ๑

วิธีการแก้ปัญหาที่ ๒

วิธีการแก้ปัญหาที่ ๓

๕. ข้อยุติ (๑๑)

(๑ เคาะ)

๖. ข้อเสนอแนะ (ถ้ามี) (๑๒)

๖.๑

๖.๒

(๑ เคาะ)

(ลงชื่อ)..... (๑๓).....

(ตำแหน่ง)

(๑ เคาะ)

หมายเหตุ ลำดับหัวข้อที่ปรากฏในแบบฟอร์มเป็นเพียงตัวอย่างเท่านั้น ในการจัดทำเอกสารให้ลำดับหัวข้อจากข้อมูลที่มีอยู่จริงเป็นหลัก

ผนวก (๑๔)

ก (บันทึกหรือสั่งการของผู้บังคับบัญชา)

ข (อ้างอิง)

ค (สมมติฐาน หรือสมมติฐานเพิ่มเติม)

ง (รายละเอียดข้อเท็จจริงที่เกี่ยวกับปัญหา ให้จัดทำเฉพาะหัวข้อที่มีรายละเอียดเพิ่มเติมเท่านั้น)

จ (รายละเอียดข้ออภิปราย ให้จัดทำเฉพาะหัวข้อที่มีรายละเอียดเพิ่มเติมเท่านั้น)

ฉ (เอกสารอื่นๆ หรือสิ่งที่ส่งมาด้วย เฉพาะที่เห็นว่ามีค่าสำคัญ)

ช (บรรณานุกรม ถ้ามีให้จัดทำเป็นผนวกสุดท้ายเสมอ)

หมายเหตุ หัวข้อผนวกใดไม่มี ให้เลื่อนลำดับหัวข้อผนวกอื่นขึ้นไปแทน

(๑ เคาะ)

เอกสารประกอบที่จัดทำขึ้นตามข้อเสนอแนะ (๑๕)

.....

(๑ เคาะ)

ผู้เห็นด้วย (๑๖)

.....

(๑ เคาะ)

ผู้ไม่เห็นด้วย (๑๗)

.....

ข้อพิจารณาแย้งความเห็นของผู้ไม่เห็นด้วย (๑๘)

.....
.....
(๑ เคาะ)

ผนวกเพิ่มเติม

(๑๙)

.....
.....
(๑ เคาะ)

ข้อตกลงใจของผู้บังคับบัญชา

(๒๐)

.....
.....
(ลงชื่อ)..... (๒๑).....

ตำแหน่ง

...../...../.....

การจัดทำผนวก อนุผนวก และไบแทรก

ผนวก...(ลำดับหัวข้อผนวก)...

.....(ชื่อเรื่อง).....

(ลำดับหัวข้อผนวก และชื่อเรื่อง ให้พิมพ์ตัวหนา ขนาดอักษร ๒๐ พอยต์ ไม่ต้องขีดเส้นใต้)

(๑ เคาะ Enter)

- เริ่มพิมพ์หัวข้อ ลำดับหัวข้อ หรือย่อหน้า โดยจะต้องสอดคล้องกับการอ้างถึงในเอกสารหลัก (ขนาดตัวอักษรปกติ ๑๖ พอยต์)
- คัดสำเนาหรือสรุปเฉพาะเนื้อหาที่เกี่ยวข้อง ไม่ใช้การคัดลอกมาทั้งเอกสาร ระเบียบ หรือคำสั่ง ฯลฯ
- อย่าลืมการรับรองความถูกต้อง และระบุแหล่งที่มาของข้อมูล
- ลำดับเลขหน้ากระดาษให้ถูกต้อง
- อนุผนวก หรือไบแทรก ให้ใช้รูปแบบเดียวกันนี้ โดยปรับแบบการให้ลำดับเลขหน้าให้สอดคล้องกับเอกสารที่จัดทำ

คำอธิบาย

แบบฟอร์มการจัดทำเอกสารการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ

ข้อกำหนดทั่วไป

๑. รูปแบบเอกสาร ประกอบด้วย :

- ปกนอก มีขนาด สี และรูปแบบหน้าปกตามที่ทางโรงเรียนกำหนดและแจกให้ หรือที่จะกำหนดเพิ่มเติม
- ปกใน มีรูปแบบเหมือนปกนอก ใช้กระดาษชนิดเดียวกับที่ใช้พิมพ์เอกสาร
- ปกหลัง ใช้กระดาษเปล่าชนิดและสีเดียวกับปกหน้า และให้คั่นด้วยกระดาษเปล่าสีขาว ๑ แผ่น

๒. การกำหนดขอบกระดาษ แบบตัวอักษร หัวข้อต่างๆ การย่อหน้า และเลขหน้า

๒.๑ ระยะขอบกระดาษ

๒.๑.๑ ขอบบน ๑ นิ้ว (๒.๕๔ ซม.)	๒.๑.๔ ขอบขวา ๐.๗๕ นิ้ว (๒ ซม.)
๒.๑.๒ ขอบล่าง ๑ นิ้ว (๒.๕๔ ซม.)	๒.๑.๕ Header ๐.๕ นิ้ว (๑.๒๕ ซม.)
๒.๑.๓ ขอบซ้าย ๑.๕ นิ้ว (๓.๗๕ ซม.)	๒.๑.๖ Footer ๐.๕ นิ้ว (๑.๒๕ ซม.)

๒.๒ **แบบตัวอักษร** ทั้งเล่มให้ใช้ลักษณะตัวอักษรแบบ “DilleniaUPC” ขนาด ๑๖ พอยต์ (pt) ยกเว้นหัวข้อของหน้าหรือหัวข้อผนวกต่างๆ ให้ใช้ขนาดตามที่ได้ระบุไว้แล้วในแบบฟอร์ม ทั้งนี้ข้อความในตารางอาจปรับใช้ขนาด ๑๔ พอยต์ได้ตามความเหมาะสม สำหรับข้อความภาษาอังกฤษไม่กำหนดชนิดของแบบตัวอักษร แต่ให้ปรับขนาดตัวอักษรให้เท่ากับหรือใกล้เคียงกับขนาดตัวอักษรภาษาไทยที่กำหนด (สังเกตขนาดได้ในจอภาพ)

๒.๓ **หัวข้อต่างๆ** ให้เน้นการพิมพ์ **ตัวหนา/ตัวปกติ** และการขีดเส้นใต้/ไม่ขีดเส้นใต้ ตามที่ได้ระบุไว้ในแบบฟอร์ม

๒.๔ การย่อหน้า

๒.๔.๑ การย่อหน้าสำหรับหัวข้อใหญ่และหัวข้อย่อยต่างๆ ในกรณีที่ไม่เริ่มพิมพ์ในบรรทัดต่อไป ให้เริ่มพิมพ์ตัวอักษรแรกในตำแหน่งที่ตรงกับ อักษรตัวแรกของหัวข้อใหญ่หรือหัวข้อย่อยข้างต้น และในบรรทัดต่อไปให้เริ่มพิมพ์อักษรตัวแรกที่ตำแหน่งขอบกระดาษด้านซ้ายสุดเสมอ ในกรณีที่โปรแกรมตัดบรรทัดให้โดยอัตโนมัติ ให้จัดระยะใหม่ โดยให้จัดชิดขอบกระดาษด้านซ้ายเสมอ

๒.๔.๒ ระยะห่างระหว่างหัวข้อใหญ่ให้ใช้ระยะ ๑ บรรทัด โดยการเคาะปุ่ม Enter ๑ ครั้ง

๒.๕ การกำหนดลำดับเลขหัวข้อ สำหรับหัวข้อใหญ่ และหัวข้อย่อย

๒.๕.๑ ให้ใช้ระบบตัวเลข โดยกำหนดให้ใช้เฉพาะเลขไทย เท่านั้น

๒.๕.๒ หัวข้อใหญ่ให้กำหนดชิดขอบซ้ายของหน้ากระดาษเสมอ

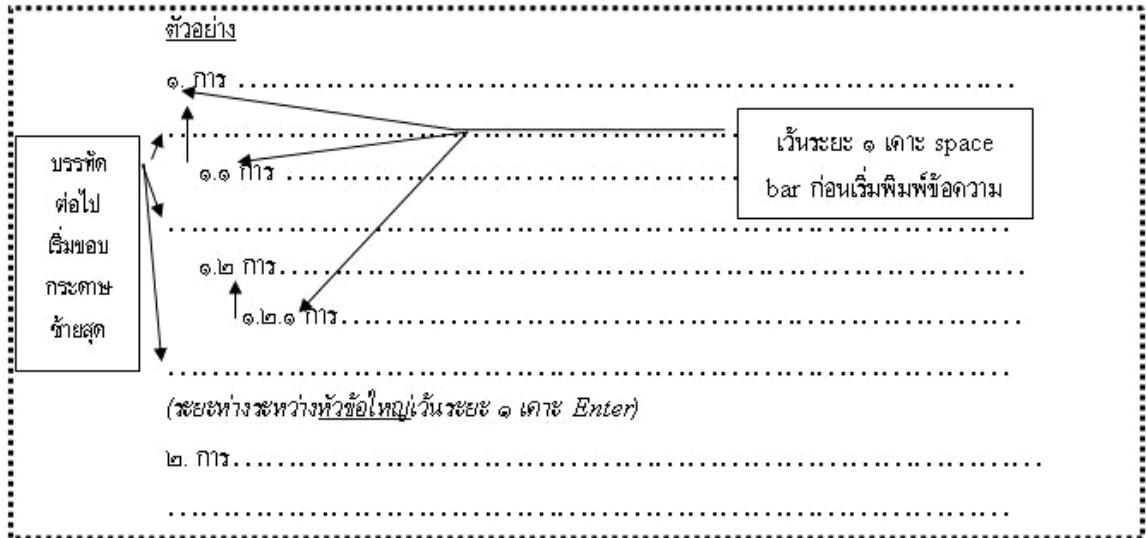
๒.๕.๓ ในการเริ่มพิมพ์ข้อความหลังหัวข้อใหญ่ หรือหัวข้อย่อย “ให้เว้นระยะหนึ่งเคาะ

(กดปุ่ม space bar ๑ ครั้ง)”

๒.๕.๔ หัวข้อย่อยต่างๆ ให้เริ่มพิมพ์ตรงกับตำแหน่งอักษรตัวแรกของหัวข้อใหญ่

๒.๕.๕ ข้อความในบรรทัดต่อไปของทุกย่อหน้าให้จัดชิดขอบซ้ายหน้ากระดาษเสมอ ทั้งนี้ให้ใช้

กับการกำหนดหัวข้อย่อยที่เป็น “สัญลักษณ์แสดงหัวข้อย่อย” ด้วยเช่นเดียวกัน



๒.๖ เลขหน้า

๒.๖.๑ ให้ใช้เลขไทยทั้งหมด ตำแหน่ง ด้านล่าง กึ่งกลางหน้ากระดาษ ขนาด ๑๖ พอยต์

๒.๖.๒ เอกสารหลัก ให้ใช้รูปแบบดังนี้คือ - ๑ - - ๒ - - ๓ - ... (หน้าแรกไม่ต้องใส่เลขหน้า)

๒.๖.๓ ผนวก (ถ้ามี) เช่น ก-๑ ก-๒ ก-๓ ... (หน้าที่ ๑ ...๒ ...๓ ...ของผนวก ก)

๒.๖.๔ อนุผนวก (ถ้ามี) เช่น ก-๑-๑ ก-๑-๒ ก-๑-๓ ... (หน้าที่ ๑...๒...๓...ของอนุผนวก ๑ ของผนวก ก)

๒.๖.๕ ไบแทรก (ถ้ามี) เช่น ก-๑-ก-๑ ก-๑-ก-๒ ก-๑-ก-๓ ... (หน้าที่ ๑...๒...๓...ของไบแทรก ก ของอนุผนวก ๑ ของผนวก ก)

๒.๖.๖ กรณีกำหนดชั้นความลับ ให้ปฏิบัติตามระเบียบว่าด้วยการรักษาความปลอดภัยแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๒๙

ความหมายของหมายเลขกำกับแบบฟอร์ม

(๑) หน่วยเจ้าของเรื่อง

- เป็นส่วนที่บอกถึงที่มาของรายงาน ประกอบด้วย ชื่อหน่วยเหนือ และหน่วยที่จัดทำรายงาน
- เขียนคำเต็ม เช่น กรมยุทธการทหารเรือ (หน่วยเหนือ จก.ยก.ทร. เป็นผู้อนุมัติการพิจารณา) กองวิจัยและพัฒนา (หน่วยที่จัดทำรายงาน ผอ.กวาง.ยก.ทร. เป็นผู้ลงนาม)

(๒) ตำบลที่ตั้งหน่วย

- ใช้ตามเจ้าหน้าที่อยู่ที่ปรษณีย์ และให้ระบุหมายเลขรหัสไปรษณีย์ด้วย

- เขียนคำเต็ม เช่น ตำบลศาลายา อำเภอพุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม ๗๓๑๗๐

(๓) เลขที่เอกสาร

- เลขที่หนังสือของหน่วยที่จัดทำรายงาน
- นทท.หลักสูตร อส. และหลักสูตร สธ.ทร. กำหนดให้ใช้ ดังนี้
ที่ อส หมายถึงประจำตัวในหลักสูตร / ปีการศึกษา(เลข ๒ หลัก) เช่น “ที่ อส ๑๒๓/๔๖” หรือ
ที่ สธ หมายถึงประจำตัวในหลักสูตร / ปีการศึกษา(เลข ๒ หลัก) เช่น “ที่ สธ ๔๕๖/๔๖” (ไม่มี
จุดทศนิยมหลัง อส หรือ สธ)

(๔) มวว. เดือนย่อ xx

- ปกติใช้ได้ทั้ง แบบย่อ เช่น ๑๙๐๙๐๐ พ.ย. ๔๖ และ แบบเต็ม เช่น
๑๙๐๙๐๐ พฤศจิกายน ๒๕๔๖
- สำหรับหลักสูตรต่างๆ ใน สรธ. กำหนดให้ใช้ “แบบย่อ” เท่านั้น

(๕) เรื่อง (ตัวหนา ไม่ขีดเส้นใต้)

- กำหนดชื่อเรื่องให้กะทัดรัด ตรงประเด็น เพื่อประโยชน์ในการจัดเก็บเอกสารและการค้นหา ไม่ควร
ปรากฏนามหน่วย เนื่องจากส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องของหน่วยอยู่แล้ว และไม่ควรมีความยาวเกิน ๑ บรรทัด
- สามารถนำการแถลงปัญหาในส่วนที่เป็น “กิจ” มาตั้งเป็นชื่อเรื่องได้ โดยปรับให้มีความเหมาะสม

(๖) อ้างถึง (ตัวหนา ไม่ขีดเส้นใต้)

- ให้ลงรายการเอกสารหลักฐานหรือรายการสิ่งที่ส่งมาด้วยที่จะใช้เป็นข้อมูลในข้อเท็จจริงที่เกี่ยวกับ
ปัญหา โดยจะต้องจัดเรียงลำดับให้สอดคล้องกับประเด็นปัญหาที่จะอภิปราย
- ถ้ามีอ้างถึงเพียงข้อเดียว ไม่ต้องใส่ลำดับหมายเลข
- ถ้ามีมากกว่า ๔ ข้อ ให้จัดทำเป็นผนวก โดยใช้ข้อความ “อ้างถึง ผนวก...อ้างถึง”
- ทุกเรื่องจำเป็นต้องมีอ้างถึง จำนวนตามเหมาะสมกับข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

(๗) ข้อแถลงปัญหา (ตัวหนา ขีดเส้นใต้)

- เขียนข้อแถลงปัญหาให้ชัดเจน ตรงประเด็นปัญหา ในรูปของ “ภารกิจ” โดยไม่ต้องแยกบรรทัดใน
ส่วนของกิจ และสิ่งที่มุ่ง ตามรูปแบบดังนี้ :

“ให้.....(กิจ).....เพื่อ..... (สิ่งที่มุ่ง) + ขอบเขต (ถ้ามี)”

ไม่ถูกต้องถ้าเขียนแยกบรรทัด เช่น

ให้.....(กิจ).....

เพื่อ.....(สิ่งที่มุ่ง) + ขอบเขต (ถ้ามี)

(๘) สัมมติฐาน (ตัวหนา ขีดเส้นใต้)

- เป็นข้อเท็จจริงที่ยังหาเอกสารหลักฐานไม่ได้ แต่ในขั้นการจัดทำเอกสารเมื่อหาหลักฐานได้แล้ว จะต้องปรับให้เป็นข้อเท็จจริง และนำไปใส่ไว้ในหัวข้อ ข้อเท็จจริงที่เกี่ยวกับปัญหา
- เป็นข้อมูลที่คาดว่าอาจจะเกิดขึ้นหรือมีแนวโน้มว่าจะเกิดขึ้นจริงในวันข้างหน้าหรือในอนาคตอันใกล้ โดยพิจารณาจากเหตุผลหรือข้อเท็จจริงที่เชื่อถือได้ในปัจจุบัน หรือจากสถิติที่ผ่านมาในอดีต
- กำหนดเมื่อเห็นว่าเป็นข้อมูลที่มี “ความสำคัญและจำเป็น” สำหรับการพิจารณาแก้ปัญหาเท่านั้น หลีกเลี่ยงการใช้ให้มากที่สุด
- รูปแบบการเขียนสมมติฐานจะต้องมีคำกริยาที่ประกอบด้วยคำว่า “จะ”
- ถ้าไม่มีสมมติฐานให้รันหัวข้อในลำดับถัดไปขึ้นมาแทน

(๙) **ข้อเท็จจริงที่เกี่ยวกับปัญหา** (ตัวหนา ชีดเส้นใต้)

- ข้อเท็จจริงที่ลงไว้จะต้องมีความสัมพันธ์กับปัญหาและเอกสารในหัวข้ออ้างอิง มีความถูกต้อง และเชื่อถือได้โดยการระบุแหล่งที่มาของข้อมูลและการลงนามรับรองเอกสาร
- ข้อเท็จจริงที่ทราบกันทั่วไป ไม่ต้องนำมาลงไว้ เช่น หน้าที่และภารกิจของหน่วยต่างๆ พระอาทิตย์ขึ้นทางทิศตะวันออก ประเทศไทยมีการปกครองในระบบประชาธิปไตย กองเรือยุทธการเป็นหน่วยขึ้นตรงของกองทัพเรือ หรือกองเรือยุทธการมีที่ตั้งอยู่ที่อำเภอสัตหีบ เป็นต้น
- อย่านำปัญหามาเป็นข้อเท็จจริง นอกจากได้ตั้งปัญหาไว้ว่าให้พิจารณาทบทวนเรื่องใดเรื่องหนึ่ง
- จัดเรียงลำดับข้อเท็จจริงให้สอดคล้องกับลำดับของเอกสารหลักฐานที่แสดงในหัวข้อ “อ้างอิง” และที่จะใช้อภิปรายในหัวข้อ “ข้ออภิปราย”
- เป็นข้อเท็จจริงโดยแท้ ซึ่งต้องสรุปรายละเอียดให้กะทัดรัด ได้ใจความ ตรงประเด็น อย่างไรก็ตาม จะต้องมีส่วนสำคัญและมีรายละเอียดพอสังเขป ไม่มีความคิดเห็น หรือข้ออภิปราย หรือการขยายความของผู้เขียนร่วมอยู่ด้วย ถ้าจำเป็นต้องขยายความให้จัดทำเป็นผนวก ทั้งนี้จะต้อง “หลีกเลี่ยงการนำสำเนาเอกสารทั้งหมดมาใส่ไว้”
- ควรเป็นข้อเท็จจริงที่ทันสมัย หรือใกล้เคียงกับเวลาปัจจุบัน
- การสัมภาษณ์จัดเป็นข้อเท็จจริงได้แต่ต้องมีรายละเอียดปรากฏอยู่ในผนวก อนุผนวก หรือไปแทรกโดยระบุวันเวลา หัวข้อ และนามผู้ถูกสัมภาษณ์ ไว้ด้วย
- ถ้ามีคำจำกัดความที่จำเป็นให้นำมาใส่ไว้ในหัวข้อนี้

(๑๐) **ข้ออภิปราย** (ตัวหนา ชีดเส้นใต้)

- ข้อเท็จจริงทุกข้อต้องถูกนำมาอภิปรายให้เห็นความสัมพันธ์กับปัญหา (มิใช่การนำมาขยายความเพียงอย่างเดียว) และจัดเรียงลำดับการอภิปรายให้สอดคล้องกัน
- ต้องไม่อภิปรายไหลขึ้นมาเรื่อยๆ โดยไม่เกี่ยวเนื่องกับข้อเท็จจริงที่มีอยู่
- กรณีมีการอภิปรายรวมข้อเท็จจริงไว้ในข้อเดียวกัน จะต้องเป็นลำดับหัวข้อที่ต่อเนื่องกัน มิใช่กระโดดข้ามไปหัวข้ออื่น หรือถ้าสามารถรวมให้เป็นข้อเท็จจริงข้อเดียวกันได้จะเหมาะสมกว่า

- เรื่องที่มีความลับซับซ้อน ต้องอภิปรายอย่างยืดหยุ่น ให้สรุปเฉพาะสาระสำคัญใส่ไว้ในหัวข้อนี้ และให้นำรายละเอียดเพิ่มเติมไปใส่ไว้ในผนวก อนุผนวก หรือใบแทรก

- ให้อภิปรายข้อเท็จจริงโดยละเอียด โดยอาศัยความรู้ ประสบการณ์ การศึกษาค้นคว้า และต้องชี้ให้เห็นความสัมพันธ์กับประเด็นปัญหาที่สำคัญ รวมทั้งต้องโยงเข้าสู่วิธีการแก้ปัญหาต่างๆ ที่อาจเป็นไปได้ หรือปัจจัยสำคัญบางประการซึ่งอาจสามารถใช้ตั้งเป็นเกณฑ์อย่างหนึ่งสำหรับการพิจารณาความเหมาะสมความเป็นไปได้ หรือความยอมรับได้

- การอภิปรายในข้อความที่สำคัญ ควรจะต้องอ้างอิงเอกสาร หลักฐานที่ระบุไว้ในหัวข้ออ้างถึง หรือที่ได้จัดทำเป็นผนวก ทั้งนี้เพื่อยืนยันความน่าเชื่อถือ และความถูกต้อง เช่น “(ตามอ้างถึง ๑) (ตามอ้างถึง ๒) หรือ (ดูรายละเอียดเพิ่มเติมในผนวก/อนุผนวก/ใบแทรก)” เป็นต้น

- ให้กำหนดวิธีการแก้ปัญหาที่สามารถรวบรวมได้จากการอภิปรายข้างต้นประมาณ ๓ วิธี โดยให้จัดเรียงลำดับความน่าจะเป็นไปได้จากน้อยไปหามาก หรือจัดเรียงให้สอดคล้องกันระหว่างวิธีการแก้ปัญหาในแต่ละวิธี อย่างไรก็ตามหากปัญหาใดมีวิธีการแก้ปัญหาที่เหมาะสมเพียงแค่ ๒ วิธีเท่านั้น ก็ยังสามารถยอมรับได้โดยอนุโลม ทั้งนี้ให้อยู่ในดุลพินิจของอาจารย์ที่ปรึกษาประจำกลุ่ม

- วิธีการแก้ปัญหากำหนดขึ้นในแต่ละวิธี จะต้องสอดคล้องกับส่วนของกิจในข้อแถลงปัญหา (เป็นจุดหนึ่งที่มีการกำหนดผิดพลาดกันมาก) และต้องตั้งอยู่บนตัวแปรเดียวกัน ไม่ซ้ำหรือคล้ายคลึงกัน หรือมีการเลือกแบบอย่างใดอย่างหนึ่งในของอย่างเดียวกัน ยกตัวอย่างเช่น :

“ให้พิจารณาหาระบบการป้องกันฝั่ง เพื่อ.....”

การกำหนดวิธีการแก้ปัญหา ในลักษณะนี้ เช่น

วิธีการแก้ปัญหาที่ ๑ ใช้เรดาร์แบบ AN/SPS 53 ในระบบป้องกันฝั่ง

วิธีการแก้ปัญหาที่ ๒ ใช้เรดาร์แบบ AN/SPS 55 ในระบบป้องกันฝั่ง

วิธีการแก้ปัญหาที่ ๓ ใช้เรดาร์แบบ AN/SPS 57 ในระบบป้องกันฝั่ง

ไม่มีความเหมาะสม เนื่องจากเป็นลักษณะของการเลือกแบบของเรดาร์ที่จะนำมาใช้ในระบบป้องกันฝั่ง ซึ่งยังกำหนดได้ไม่ตรงประเด็นของข้อแถลงปัญหาตามที่กำหนดไว้ข้างต้น ดังนั้นที่เหมาะสมจึงควรกำหนดเป็น

วิธีการแก้ปัญหาที่ ๑ จัดตั้งหน่วยยามฝั่งขึ้นรับผิดชอบการป้องกันฝั่ง

วิธีการแก้ปัญหาที่ ๒ ใช้กำลังทางเรือและอากาศยานที่มีอยู่ จัดตั้งเป็นหน่วยเฉพาะกิจขึ้นปฏิบัติการป้องกันฝั่ง

วิธีการแก้ปัญหาที่ ๓ จัดตั้งระบบตรวจฝั่งขึ้นเป็นหน่วยปฏิบัติการพิเศษของ ศอร.บก.ทหารสูงสุด เพื่อใช้กำลังจากสามเหล่าทัพรับผิดชอบการป้องกันฝั่ง

- ในขั้นการพิจารณา “ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความยอมรับได้” นั้น ให้กำหนดตัวเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาให้เหมาะสม โดยตัวเกณฑ์บางอย่างอาจนำมาจากข้ออภิปรายที่ได้กล่าวไว้ในข้ออภิปรายข้างต้นแล้วก็ได้

- **การพิจารณาความเหมาะสม (Suitability)** คือแนวทางหรือการปฏิบัติที่กำหนดนั้น สามารถนำไปสู่การบรรลุภารกิจได้อย่างเหมาะสมแล้วหรือไม่ โดยได้พิจารณาถึงปัจจัยและสภาวะแวดล้อมต่างๆ ของหน่วยในขณะนั้นแล้ว นั่นคือให้ลงรายการวิธีการแก้ปัญหาที่รวบรวมได้ทั้งหมดไว้ก่อน แล้วจึงพิจารณา

ตัดทอนให้เหลือประมาณ ๓ วิธี โดยต้องให้เหตุผลในแต่ละวิธีการแก้ปัญหาที่ถูกตัดออกไปด้วยว่า เป็นเพราะเหตุใด ตัวอย่างเช่น ในการพิจารณาจัดครูช่วยสอนภาษาอังกฤษในหลักสูตร สธ.ทร. อาจสามารถจัดได้จาก

- | | |
|--|---|
| ๑. ครูภาษาจาก ยศ.ทร. หรือ รร.นร. | ๔. ครูภาษาจากมหาวิทยาลัย หรือองค์กรของรัฐ |
| ๒. นายทหารสัญญาบัตรใน ทร. ที่มีทักษะการใช้ภาษาอังกฤษดี | ๕. ครูภาษาจากภาคเอกชน |
| ๓. ครูภาษาจากเหล่าทัพอื่น | ๖. ครูภาษาชาวต่างประเทศ |

โดยเมื่อพิจารณาแล้วจะเห็นว่าทุกวิธีสามารถให้ความรู้ภาษาอังกฤษแก่นหน.ในหลักสูตร สธ.ทร. ได้เป็นอย่างดี แต่จะพบว่าการจัดครูภาษาตามข้อ ๑ - ๓ นั้นมีความเหมาะสมมากกว่าข้อ ๔ - ๖ เนื่องจากมีความอ่อนตัวมากกว่าในหลายๆ ด้าน ดังนั้นจึงควรคงวิธีการแก้ปัญหาที่เหมาะสมไว้เพียง ๓ วิธี ก็เพียงพอแล้ว โดยมีเหตุผลสำหรับวิธีที่ถูกตัดออกไปเช่น มีค่าสมนาคุณการสอนค่อนข้างสูง หรือมีความยุ่งยากในการติดต่อประสานงาน การรับ-ส่ง และการให้การต้อนรับ เป็นต้น

- **การพิจารณาความเป็นไปได้ (Feasibility)** คือแนวทางหรือการปฏิบัติที่กำหนดนั้นสามารถให้ทรัพยากรที่มีอยู่ ตามสภาวะแวดล้อมที่เป็นอยู่ปัจจุบันเพื่อนำไปสู่การบรรลุภารกิจที่กำหนดไว้ได้ เช่น กำลังพลงบประมาณ เครื่องมือ/อุปกรณ์ เวลา สถานที่ เทคโนโลยี ภาวะเบียด ข้อบังคับ หรือนโยบาย เป็นต้น

- **การพิจารณาความยอมรับได้ (Acceptability)** คือแนวทางหรือการปฏิบัติที่กำหนดนั้นมีความคุ้มค่าต่อทรัพยากรที่ใช้ไปและมีอัตราเสี่ยงต่อความสำเร็จมากน้อยเพียงใด หรือมีผลกระทบเกิดขึ้นต่อสิ่งอื่นทั่วไปหรือสิ่งแวดล้อม รวมทั้งยังคงมีความยุติธรรมอยู่อีกต่อไปหรือไม่

- วิธีการแก้ปัญหาใดที่ถูกตัดออกไปจะต้องให้เหตุผลประกอบที่มีน้ำหนักอย่างเพียงพอ
- การเปรียบเทียบ “ข้อดีข้อเสีย” ไม่ถือเป็นเกณฑ์ที่จะนำมาใช้ในการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ

(๑๑) **ข้อยุติ** (ตัวหนา ชีตเส้นใต้)

- ให้นำวิธีการแก้ปัญหาที่ดีที่สุดมาเป็นข้อยุติ โดยคัดลอกข้อความลงมาใส่ไว้ ไม่ต้องมีข้อความอื่นเพิ่มเติม และต้องไม่มีข้อเสนอแนะในที่นี้

(๑๒) **ข้อเสนอแนะ (ถ้ามี)** (ตัวหนา ชีตเส้นใต้)

- เสนอการปฏิบัติที่มีผลมาจากข้อยุติ เพื่อให้วิธีการแก้ปัญหานั้นบังเกิดผล
- ต้องสรุปให้กะทัดรัด ชัดเจนว่า ใคร ทำอะไร อย่างไร ที่ไหน เมื่อไร
- ข้อเสนอแนะที่ทำให้มีการศึกษาปัญหาต่อไป เป็นข้อเสนอแนะที่ยอมรับไม่ได้
- ข้อเสนอแนะที่ทำให้มีการประชุมหรือตั้งกรรมการแก้ปัญหาถือว่าการพิจารณาอันนั้นไม่มีความสมบูรณ์
- ไม่ต้องเสนอแนะผู้บังคับบัญชาให้ความเห็นชอบในข้อยุติที่ได้

- ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการแจกจ่าย เช่น การสำเนารายงานฉบับนี้ให้แก่หน่วยและผู้เกี่ยวข้องทราบ

(๑๓) **การลงชื่อ และตำแหน่ง**

- นทน. เป็นผู้ลงนามผู้จัดทำเอกสาร โดยใช้ยศและตำแหน่งสมมติ ที่สอดคล้องกับนามหน่วยเจ้าของเรื่องที่ทำเอกสาร

(๑๔) **ผนวก (ตัวหนา ขีดเส้นใต้)**

- ควรจัดทำเท่าที่จำเป็นเพื่อขยายความชัดเจนของข้อเท็จจริง หรือข้ออภิปราย ไม่ควรสำเนาระเบียบคำสั่ง บันทึกการประชุม ฯลฯ มารวมไว้ให้เลื่อมหนา ควรคัดสำเนาหรือสรุปมาเฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้องเท่านั้น
- ไม่นำประวัติหรือสิ่งที่เป็นที่รู้กันดีอยู่แล้วว่าเป็นจริง หรือนำสิ่งที่ไม่เกี่ยวข้องมาลงไว้
- ลงนามรับรองสำเนาความถูกต้องของเอกสาร และระบุแหล่งที่มาของข้อมูลภาพ แผนผัง ตาราง ฯลฯ ทั้งนี้เพื่อความน่าเชื่อถือ
- ในตัวเรื่องของเอกสารหลักต้องระบุแหล่งที่ใช้ผนวกที่จัดทำขึ้นนี้ด้วย เพื่อให้เห็นความสัมพันธ์ของข้อความและง่ายต่อการตรวจสอบความถูกต้อง ความน่าเชื่อถือ
- บรรณานุกรม คือรายการเอกสารต่างๆที่ใช้อ้างอิงในรายงานการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ

(๑๕) **เอกสารประกอบที่จัดทำขึ้นตามข้อเสนอแนะ (ตัวหนา ขีดเส้นใต้)**

(๑๖) **ผู้ที่ไม่เห็นด้วย (ตัวหนา ขีดเส้นใต้)**

เมื่อฝ่ายอำนวยการที่เกี่ยวข้องเห็นด้วยกับข้อยุติและข้อเสนอแนะ จะลงนามพร้อมยศและตำแหน่ง

(๑๗) **ผู้ไม่เห็นด้วย (ตัวหนา ขีดเส้นใต้)**

ในกรณีที่ฝ่ายอำนวยการที่เกี่ยวข้องไม่เห็นด้วย ให้แสดงเหตุผลเป็นข้อความสั้นๆ ประมาณ ๒-๓ บรรทัด แล้วลงชื่อกำกับพร้อมยศและตำแหน่ง หากเหตุผลดังกล่าวนี้มีรายละเอียดจำนวนมาก ให้จัดทำเป็นผนวกประกอบแล้วอ้างถึงไว้ในหัวข้อนี้

(๑๘) **ข้อพิจารณาแย้งความเห็นของผู้ไม่เห็นด้วย (ตัวหนา ขีดเส้นใต้)**

เมื่อมีผู้ไม่เห็นด้วย ฝ่ายอำนวยการผู้จัดทำรายงานจะเขียนข้อความแสดงความเห็นโต้แย้งด้วยข้อความสั้นๆ ประมาณ ๒-๔ บรรทัด โดยการลำดับเป็นรายบุคคลที่ไม่เห็นด้วย หรืออาจรวมโต้แย้งในประเด็นที่สำคัญ ในกรณีข้อโต้แย้งดังกล่าวมีรายละเอียดมาก ให้จัดทำเป็นผนวกประกอบแล้วอ้างถึงไว้ในหัวข้อนี้

(๑๙) **ผนวกเพิ่มเติม (ตัวหนา ขีดเส้นใต้)**

ลงรายการผนวก “ผู้ที่ไม่เห็นด้วย” และ ผนวก “ข้อพิจารณาแย้งความเห็นของผู้ที่ไม่เห็นด้วย” ตามลำดับ

(๒๐) **ข้อตกลงใจของผู้บังคับบัญชา (ตัวหนา ขีดเส้นใต้)**

- ให้ใช้ชื่อสมมติ ไม่ต้องลงนาม (ให้เว้นว่างไว้) โดยปกติเมื่อผู้บังคับบัญชาลงนามพร้อมยศ และตำแหน่ง เรียบร้อยแล้ว จึงจะถือได้ว่ารายงานการพิจารณาของฝ่ายอำนาจการนี้มีความสมบูรณ์
- เรื่องที่เลือกเขียน ควรอยู่ในระดับ ผอ.กอง เจ้ากรม หรือ เสธ.ทร. เท่านั้น ไม่ควรถึงระดับ ผบ.ทร.
- หากผู้บังคับบัญชาไม่เห็นด้วยกับรายงานการพิจารณาของฝ่ายอำนาจการทั้งหมดหรือบางส่วน จะเขียนคำสั่งการหรือข้อเสนอแนะไว้ในหัวข้อนี้ ซึ่งฝ่ายอำนาจการผู้จัดทำจะนำไปเป็นแนวทางในการดำเนินการต่อไป

หมายเหตุ

- ข้อความที่ พิมพ์ตัวเอียง เป็นเพียงคำอธิบาย ไม่ต้องพิมพ์ลง ในเอกสารที่จัดทำ

ผนวก ข

แบบฟอร์ม

คำขออนุมัติโครงการ การพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ

โรงเรียน.....(พิมพ์ค่าเต็ม)..... สถาบันวิชาการทหารเรือชั้นสูง

(ข้อความหัวกระดาษขนาดตัวอักษร ๒๐ พอยต์ พิมพ์ตัวหนา)

เว้นระยะ ๑ เคาะ *Enter*

เรียน ทน.ชุดวิชา (ผ่านอาจารย์ที่ปรึกษา)

กระผมขออนุมัติโครงการ การพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ เรื่อง.....

ตามที่แนบ โดยขอให้..... (ยศ ชื่อ สกุล)..... เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

(ลงชื่อ)(ทน.)

(.....)

...../...../.....

เรียน ทน.ชุดวิชา

พิจารณาแล้วเห็นด้วยกับโครงการที่เสนอ และยินดียินดีรับเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา การเขียน
เอกสารการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ ครั้งนี้

(ลงชื่อ)

(.....)

.....(ตำแหน่ง).....

...../...../.....

(ลงชื่อ)

(.....)

อาจารย์ประจำกลุ่ม

...../...../.....

ส่ง (ยศ ชื่อ สกุล ผู้จัดทำเอกสาร).....

อนุมัติดำเนินการ ปรับปรุงตามที่แก้ไข

(ลงชื่อ)

ทน.ชุดวิชา

...../...../.....

โครงเรื่อง การพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ

หลักสูตรรุ่นที่.....ปีการศึกษา.....

(ข้อความหัวกระดาษขนาดตัวอักษร ๒๐ พอยต์ พิมพ์ตัวหนา)

เรื่อง (สั้น ตรงประเด็น เพื่อแยกเก็บเอกสาร และสะดวกในการค้นหา)

(๑ เคาะ)

ข้อสังเกตเพื่อตั้งปัญหา

..... (พรรณนาให้เห็นถึงสาเหตุ และความสำคัญของปัญหาที่แท้จริง ซึ่งอาจกล่าวในภาพรวมแล้ว นำเข้าสู่ประเด็นปัญหาที่แท้จริง จากนั้นจึงชี้ให้เห็นผลกระทบที่เกิดขึ้นกับหน่วยงาน และระบบการปฏิบัติงาน โดยทั่วไป ทั้งด้านธุรการ กำลังพล ยุทธการ การข่าว การส่งกำลังบำรุง การสื่อสารและอิเล็กทรอนิกส์ กิจกรรมพลเรือน หรือในด้านอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหรือกิจการทางทหาร โดยอาจเป็นปัญหาขัดข้อง ปัญหาป้องกัน หรือปัญหาเชิงพัฒนา ที่จำเป็นต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไขมิฉะนั้นจะเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานของหน่วย หรือองค์การ ทั้งนี้ขอให้เน้นความเหมาะสมของเรื่องที่จะเขียนมิให้เป็นเรื่องที่ย่ายหรือยากเกินไป ถ้าเรื่องใดมีขอบเขตการพิจารณาที่กว้างให้กำหนดขอบเขตให้เหมาะสมกับข้อมูลหรือข้อเท็จจริงปัจจุบันที่รวบรวมได้ และพยายามเรียบเรียงให้กะทัดรัด ตรงประเด็น เข้าใจในปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างชัดเจน)

(๑ เคาะ)

ข้อแถลงปัญหา

..... (ให้แถลงปัญหาในรูปของ ภารกิจ โดยการระบุว่า “ให้....” ทำอะไร ซึ่งหมายถึงกิจ การกระทำ หรือการปฏิบัติที่ต้องดำเนินการ “เพื่อ.....” อะไร ซึ่งหมายถึงสิ่งมุ่งประสงค์ หรือความสำเร็จของการดำเนินการที่ต้องการให้บรรลุ อันเป็นการทำให้ปัญหานั้นหมดไปหรือได้รับการพัฒนาให้ดีขึ้น)

(๑ เคาะ)

ข้อเท็จจริง หรือองค์ประกอบที่ทำให้เกิดปัญหา

..... (เป็นการสรุปรายการข้อเท็จจริงหรือองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับปัญหาที่สามารถรวบรวมได้ ซึ่งจะนำไปใช้ในการอภิปรายในขั้นตอนการพิจารณาปัญหาต่อไป เป็นข้อเท็จจริงล้วนๆ ที่ไม่มีความคิดเห็น หรือข้ออภิปรายใดๆ ของผู้เขียนเพิ่มเติม โดยเรียบเรียงให้กะทัดรัด ได้ใจความ และเรียงลำดับให้สอดคล้อง และสัมพันธ์กับปัญหาที่กำหนดไว้แล้ว)

(๑ เคาะ)

วิธีการแก้ปัญหา

วิธีการแก้ปัญหาที่ ๑

วิธีการแก้ปัญหาที่ ๒

วิธีการแก้ปัญหาที่ ๓

..... (กำหนดวิธีการแก้ปัญหาให้สอดคล้องกับ “ข้อแถลงปัญหา” ที่ได้กล่าวไว้ในข้างต้น โดยการแก้ปัญหาในแต่ละวิธีนั้นจะต้องมีความชัดเจน และแตกต่างจากกันอย่างเห็นได้ชัด กล่าวคือจะต้องไม่มีส่วนเกี่ยวข้อง หรือ

สัมพันธ์กับวิธีการแก้ปัญหาในข้ออื่นๆ และต้องสามารถทำให้บรรลุสิ่งมุ่งประสงค์ได้ ทั้งนี้พยายามกำหนดให้ได้
ประมาณ ๓ วิธีที่คิดว่ามีความเหมาะสมที่สุดแล้วเป็นสำคัญ)

(๑ คะแนน)

สมมุติฐาน (ถ้ามี)

..... (ลงหัวข้อรายการเหตุการณ์สมมติที่คาดว่าหรือมีแนวโน้มว่าจะเกิดขึ้นในวันข้างหน้า หรือ
ในอนาคต ที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลหรือหลักฐานปัจจุบันที่เชื่อถือได้ หรือข้อเท็จจริงที่ยังหาหลักฐานไม่ได้
แต่มีความจำเป็นต้องใช้ในการพิจารณาปัญหา)

(๑ คะแนน)

(ลงชื่อ)(นามน.)

หมายเหตุ

๑. แบบอักษร กำหนดให้ใช้ฟอนต์ DelleniaUPC ขนาด ๑๖ พอยต์ ข้อความที่เป็นภาษาอังกฤษ
ไม่กำหนด แต่ขอให้ใช้ “ขนาดความสูง” ของตัวอักษรเทียบเท่าหรือใกล้เคียงกับขนาดฟอนต์ภาษาไทย
ที่กำหนดให้

๒. ระยะขอบกระดาษ หัวกระดาษ ๑ นิ้ว ท้ายกระดาษ ๑ นิ้ว ขอบขวา ๐.๗๕ นิ้ว ขอบซ้าย ๑ ๑/๒
นิ้ว

๓. ข้อความหัวกระดาษ หรือหัวเรื่อง ขนาดตัวอักษร ๒๐ พอยต์ พิมพ์ตัวหนา (ตามตัวอย่าง)

๔. รูปแบบการให้หมายเลขหน้า

- ใช้เลขไทย ฟอนต์ DelleniaUPC ขนาด ๑๖ พอยต์

- ตำแหน่ง ด้านล่าง-กึ่งกลางหน้ากระดาษ ตามตัวอย่าง - ๑ - - ๒ - - ๓ - ...

- หน้าแรกไม่ต้องใส่เลขหน้ากระดาษ

๕. ข้อความที่พิมพ์ในวงเล็บและใช้ตัวอักษรเอียง เป็นคำอธิบาย ไม่ต้องพิมพ์ในเอกสารจริง

ผนวก ค
แบบทดสอบความเข้าใจ

ตอนที่ ๑ เลือกตอบ

๑. ในการพิจารณาแก้ไขปัญหาการดำเนินงานของกรมอุทกหารเรือ ข้อใดต่อไปนี้เป็นข้อเท็จจริงที่ควรนำมากำหนดไว้
- ก. อุทกวิทยามหิตตลอดยุคสมัยที่ตั้งอยู่ที่ อ.สัตหีบ จ.ชลบุรี
 - ข. กรมอุทกหารเรือเป็นหน่วยขึ้นตรงหน่วยหนึ่งของกองทัพเรือ
 - ค. ทร. มีนโยบายโอนงานซ่อมบำรุงเรือขนาดเล็กไปให้อุทกหารเรือพระจุลจอมเกล้า
 - ง. ที่ตั้งของ ศูนย์พัสดุช่างอยู่ห่างไกลจาก อุทกหารเรือพระจุลจอมเกล้า
๒. ข้อใดต่อไปนี้เป็นถูกต้องเกี่ยวกับข้อกำหนดในการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ
- ก. สมมติฐานคือการสมมุติให้เป็นจริง สำหรับข้อมูลที่ไม่สามารถพิสูจน์ความเป็นจริงได้
 - ข. การพิจารณาเกณฑ์ความยอมรับได้ คือการพิจารณาในเรื่องทรัพยากรที่มีอยู่ในมือ
 - ค. สมมติฐานคือสิ่งที่พึงหลีกเลี่ยง สำหรับการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการที่ดี
 - ง. ขอบเขตเป็นส่วนที่สำคัญที่สุดของการกำหนดข้อแกลงปัญหา
๓. ข้อใดต่อไปนี้เป็นข้อแกลงปัญหาที่สมบูรณ์ที่สุด
- ก. ให้พิจารณาแก้ปัญหากำลังพลของกรมสื่อสารทหารเรือ เพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ
 - ข. พิจารณาปรับปรุงอาคารที่พักข้าราชการ เพื่อการยกระดับมาตรฐานความเป็นอยู่
 - ค. ให้พิจารณากำหนดเกณฑ์มาตรฐานของกำลังพลช่างเทคนิคที่มีความชำนาญสูง เพื่อให้การปฏิบัติงานของหน่วยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
 - ง. ให้พิจารณากำหนดที่ตั้งของโรงพยาบาลมาหานคร ๒ บริเวณกรุงเทพมหานครและปริมณฑล เพื่อรองรับปริมาณงานที่เพิ่มขึ้นจากเดิม
๔. ข้อใดต่อไปนี้เป็นตัวอย่างของวิธีการแก้ปัญหที่ไม่สอดคล้องกับข้อแกลงปัญหาที่กำหนดไว้ว่า “ให้พิจารณาแนวทางการปรับปรุงคุณภาพการทำงานของพนักงานฝ่ายการตลาด องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย เพื่อ.....”
- ก. จัดฝึกอบรมคอมพิวเตอร์
 - ข. จัดระบบการตอบแทนและชัดเจนผลการทำงาน
 - ค. จัดระบบตรวจสอบและควบคุมคุณภาพการทำงาน
 - ง. ถูกทุกข้อ
๕. หากข้อยุติที่ได้ คือ การเลือกเรือดำน้ำแบบ A-19 ข้อเสนอนี้ในข้อใดกล่าวไม่ถูกต้องตามหลักการเรียงเรียงการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ

- ก. ลำเนาเรื่องให้คณะกรรมการศึกษาความเป็นไปได้ในการจัดหาเรือดำน้ำ(กศด.) เพื่อเป็นข้อมูลพิจารณาจัดหาเรือดำน้ำต่อไป
- ข. เห็นควรให้คณะกรรมการศึกษาความเป็นไปได้ในการจัดหาเรือดำน้ำ(กศด.) รวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมพร้อมกับพิจารณารายละเอียดอีกครั้งหนึ่ง
- ค. ลำเนาส่วนของอนุผนวกทั้งหมดให้กับคณะกรรมการศึกษาความเป็นไปได้ในการจัดหาเรือดำน้ำ (กศด.) เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการดำเนินงาน
- ง. หากเห็นสมควรตามข้อยุติ กรุณาลงนามในบันทึกข้อความเสนอผลการพิจารณาให้กับ คณะกรรมการศึกษาความเป็นไปได้ในการจัดหาเรือดำน้ำ(กศด.) ตามผนวก ก.

ตอนที่ ๒ เติมคำ

๑. จุดประสงค์ของหัวข้ออภิปราย ในการพิจารณาปัญหามี ๒ ประการ คือ.....
๒. การพิจารณาทรัพยากรที่มีอยู่ในมือสำหรับเกณฑ์ความเป็นไปได้(Feasibility) นทท.จะใช้ประโยชน์จากส่วนใดของข้อแถลงปัญหาเป็นองค์ประกอบหลักในการพิจารณา.....
๓. หัวข้อที่เปรียบเสมือนอุปสรรคความคุ้มค่าของการพิจารณาวิธีการแก้ปัญหา คือ.....
๔. หากเข้าวันหนึ่ง ผบ.ภ.๒ กร. ได้กล่าวถึงปัญหากับ นทท. ว่า “ผมว่า ฮ.ลล.๔ (S-76B) ที่ใช้ราชการอยู่กับ มวบ.ภ.๒ กร. ในปัจจุบันมีอัตราเสี่ยงต่อการช่วยเหลือผู้ประสบภัยทางทะเลสูงขึ้น เนื่องจากมีข้อจำกัดในเรื่องความคงทนต่อสภาพแวดล้อมและสมรรถนะของเครื่องยนต์ และยังไม่สามารถทำการลาดตระเวนได้ครอบคลุมพื้นที่รับผิดชอบ ด้วยข้อจำกัดในเรื่องรัศมีทำการ คงถึงเวลาแล้วที่จะเปลี่ยนเอาของที่ดีกว่ามาใช้” จากคำพูดดังกล่าวนี้ นทท.จะนำมาตั้งเป็นข้อแถลงปัญหาได้ว่า.....
๕. ข้อเท็จจริงต่อไปนี้มีลักษณะเป็นอย่างไร
- ๕.๑ กบร.กร. มีกล้องส่องกลางคืนระบบรังสีความร้อนแบบ FLIR 2000G Thermal Image system สำหรับติดตั้งกับอากาศยานแบบต่างๆ.....
- ๕.๒ จากอิทธิพลของลมมรสุมตะวันออกเฉียงใต้ ทำให้ทะเลอันดามันมีสภาพคลื่นลมแรง และทัศนวิสัยจำกัด.....
- ๕.๓ ทร.กำลังจะมีนโยบายติดตั้งระบบตรวจการณ์พื้นน้ำ ให้ครอบคลุมพื้นที่ทางทะเล.....
- ๕.๔ ภ.๓ กร. มีภารกิจประการหนึ่งคือการค้นหาและช่วยเหลือผู้ประสบภัยทางทะเลในพื้นที่รับผิดชอบ.....

ตอนที่ ๓ การวิเคราะห์และการแสดงเหตุผล

๑. จงให้เหตุผลของปัญหาต่อไปนี้

ข้อเท็จจริง “กรมการบินพาณิชย์ มีหน้าที่เป็นศูนย์ประสานงานในการค้นหา และช่วยเหลือผู้ประสบภัย (RCC: Rescue Co-ordination Center) ทั้งทางอากาศและทางเรือของประเทศไทย โดย ทร. เป็นหน่วยให้การสนับสนุนในพื้นที่ทางทะเล”

ข้ออภิปราย “กรมการบินพาณิชย์ทำหน้าที่ RCC ทั้งทางอากาศยานและทางเรือ ในพื้นที่ประเทศไทย รับผิดชอบ โดย ทร. ทำหน้าที่เป็นหน่วยค้นหา และหน่วยระงับภัย ให้การสนับสนุนในพื้นที่ที่เป็นทะเล มี ศปก.ทร. เป็นศูนย์ประสานงานการค้นหาและช่วยเหลือของ ทร. นอกจากนี้ควรมีศูนย์ประสานงานค้นหา และช่วยเหลือเฉพาะในแต่ละพื้นที่ ดังนั้นเพื่อให้มีหน่วยงานที่เหมาะสม ดำเนินการเป็นหน่วยประสานงานระหว่าง หน่วยงานที่มีขีดความสามารถในการค้นหาและช่วยเหลือทางฝั่งทะเลอันดามัน คณะกรรมการแห่งชาติในการ ค้นหาและช่วยเหลืออากาศยานและเรือประสบภัยขอให้ ทร.จัดตั้ง RSC ทางฝั่งทะเลอันดามัน ซึ่ง ทร. ได้ให้ความเห็นชอบในหลักการที่จะให้มีการจัดตั้ง”

ข้อคิดเห็นของ นทน. และข้อเสนอแนะในการปรับปรุง

.....
.....
.....
.....
.....

๒. ในการกำหนดสถานที่ติดตั้งเรดาร์ โดยมีมุ่งประสงค์ในข้อแถลงปัญหาเป็น “.....เพื่อเสริมการลาดตระเวน ตรวจสอบการณ์ของเรือและอากาศยาน” นทน. คิดว่าการอภิปรายในเกณฑ์ความเหมาะสมที่ว่า “เกาะตะรุเตา มีบริเวณที่เหมาะสมในการติดตั้งเรดาร์คือปลายเกาะด้านใต้มีพื้นที่ประมาณ ๕๐ ไร่ ” ถูกต้องหรือไม่อย่างไร

.....
.....
.....

๓. ในการพิจารณาหาพื้นที่เพื่อจัดตั้งหน่วยใหม่โดยมีมุ่งประสงค์ “.....เพื่อลดความเดือดร้อนของข้าราชการ ต่อปัญหาการจราจรในกรุงเทพฯ” นทน. คิดว่าการอภิปรายในเกณฑ์ความยอมรับได้ในส่วนของความคุ้มค่าที่ว่า “การเลือกพื้นที่บริเวณหุบเขาตลุมพุก จะทำให้ต้องเสียค่าใช้จ่ายทั้งในเรื่องการเช่าซื้อพื้นที่จากเอกชน การลำเลียง ขนย้ายและการก่อสร้างอาคาร รวมทั้งการวางระบบน้ำอุปโภค/บริโภค คิดเป็นจำนวนเงิน ๔๐ ล้านบาท ซึ่งเป็น จำนวนเงินที่สูงมากจัดว่าไม่คุ้มค่าต่อการลงทุน” ถูกต้องหรือไม่อย่างไร

.....
.....
.....

เฉลย

ตอนที่ ๑ **เลือกตอบ** ๑. ค ๒. ค ๓. ง ๔. ก ๕. ข

ตอนที่ ๒ **เติมคำ**

๑. การอภิปรายนำสู่วิธีการแก้ปัญหา และการอภิปรายนำสู่ข้อยุติ

๒. กิจ และมุ่งประสงค์

๓. ข้อแถลงปัญหา

๔. ให้พิจารณาจัดหา ฮ. ทดแทน ฮ.ลล.๔ เพื่อให้ มวบ.กภ.๒ กร. สามารถปฏิบัติภารกิจได้ตรงตามขอบเขตที่กำหนด

๕. ลักษณะของข้อเท็จจริงมีดังนี้

๕.๑ หากข้อความ FLIR 2000 Thermal Image System ไม่ใช่ส่วนหลักที่นำไปอภิปราย ก็จะเป็นส่วนที่ควรนำไปไว้ใน ผนวกฯ รายละเอียดข้อเท็จจริง

๕.๒ หากไม่มีเอกสารอ้างอิง ข้อความนี้มีลักษณะของการเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการที่คลื่นลมแรง และทัศนวิสัยจำกัดนั้น เป็นผลมาจากมรสุมตะวันออกเฉียงใต้

๕.๓ หากไม่มีเอกสารอ้างอิง ข้อความนี้มีลักษณะของการกล่าวถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งมีลักษณะเป็นสมมติฐาน

๕.๔ เป็นสิ่งที่ข้าราชการ กภ.๓ กร. ทุกคน ควรจะต้องรู้

ตอนที่ ๓ การวิเคราะห์และการแสดงเหตุผล

๑. มีการนำข้อมูลที่มีได้กล่าวไว้ในข้อเท็จจริงมาอภิปราย และการเรียบเรียงข้อมูลยังขาดความต่อเนื่อง รวมทั้งข้อเท็จจริงที่นำมากล่าวไว้มิใช่ประเด็นหลักของการอภิปราย

๒. ไม่ถูกต้อง เพราะการที่ปลายเกาะตะรุเตาด้านใต้มีพื้นที่ประมาณ ๕๐ ไร่ นั้น มิได้แสดงให้เห็นประเด็นเกี่ยวกับกรณีที่มีการติดตั้งเรดาร์บนเกาะตะรุเตาแล้ว จะเสริมการตรวจการณ์ของเรือและอากาศยานได้อย่างไรบ้าง ดังนั้นในการพิจารณาเกณฑ์ความเหมาะสมที่ถูกต้องจึงควรแสดงให้เห็นถึง ลักษณะที่ตั้งของเกาะตะรุเตาที่ทำให้รัศมีตรวจการณ์ของเรดาร์มีความครอบคลุมพื้นที่ หรือ สามารถต่อระยะการตรวจการณ์ของเรือและอากาศยานได้

๓. ไม่ถูกต้อง เพราะการพิจารณาจำนวนเงิน ๔๐ ล้านบาท ว่าเป็นจำนวนเงินที่สูงมากแล้วสรุปว่าไม่คุ้มค่านั้น ไม่สมเหตุสมผลเนื่องจากขาดเกณฑ์อ้างอิง ทั้งนี้การพิจารณาความคุ้มค่าของวิธีการแก้ปัญหาานั้น จะต้องพิจารณาการใช้ทรัพยากรที่หน่วยมีอยู่ และการให้ผลที่สอดคล้องกับรายละเอียดความสมบูรณ์ของมุ่งประสงค์ ซึ่งในที่นี้คือ “การลดความเดือดร้อนของข้าราชการต่อปัญหาการจราจรในกรุงเทพฯ”