

การพัฒนาแบบจำลองการจัดการฝึกทางทหาร

กองพลทหารราบที่ 3

เอกสารวิจัยส่วนบุคคล



โดย

พันเอก ชูชาติ นนทบุตร  
รองเสนาธิการ กองพลทหารราบที่ 3

วิทยาลัยการทัพบก

กันยายน 2563

เอกสารวิจัยเรื่อง การพัฒนาแบบจำลองการจัดการฝึก กองพลทหารราบที่ 3  
โดย พันเอก ชูชาติ นนทบุตร  
อาจารย์ที่ปรึกษา พันเอก ปริญญา ฉายะพงษ์

วิทยาลัยการทัพบก อนุมัติให้เอกสารวิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรหลักประจำ วิทยาลัยการทัพบก ปีการศึกษา 2563 และเห็นชอบให้เป็น  
เอกสารวิจัยส่วนบุคคลที่อยู่ในเกณฑ์ระดับ

พลตรี  
( มหศักดิ์ เทพหัสดิน ณ อยุธยา )

ผู้บัญชาการวิทยาลัยการทัพบก

คณะกรรมการควบคุมเอกสารวิจัยส่วนบุคคล

พันเอก  
( ตุลธร นวพิตร )

ประธานกรรมการ

พลตรี  
( สวรราชย์ แสงผล )

ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา

พันเอก  
( ปริญญา ฉายะพงษ์ )

กรรมการ

พันเอกหญิง  
( มนทิรา ยิ้มสมบุญ )

กรรมการ

## บทคัดย่อ

**ผู้วิจัย** พันเอก ชูชาติ นนทบุตร  
**เรื่อง** การพัฒนาแบบจำลองการจัดการฝึก กองพลทหารราบที่ 3  
**วันที่** กันยายน 2563 **จำนวนคำ :** 10,621 **จำนวนหน้า :** 26  
**คำสำคัญ** การพัฒนาแบบจำลองการจัดการฝึกทางทหาร กองพลทหารราบที่ 3  
**ชั้นความลับ** ไม่มีชั้นความลับ

การศึกษาการพัฒนาแบบจำลองการจัดการฝึกทางทหารของ กองพลทหารราบที่ 3 มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการฝึกให้มีความชัดเจน ง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ และเกิดผลสัมฤทธิ์ ตอบสนองต่อภารกิจของกองทัพบก และความมั่นคงของประเทศ โดยเริ่มจากการศึกษา แนวทางการจัดการฝึกในปัจจุบันของกองพลทหารราบที่ 3 ซึ่งดำเนินการตามแนวทางของ กองทัพบกไทย เปรียบเทียบกับ การจัดการฝึกของกองทัพบกสหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นผู้นำทางด้านทหารของโลก จากคู่มือการฝึกเพื่อเอาชนะในโลกที่มีความซับซ้อน (FM 7 - 0) จากนั้นดำเนินการศึกษา เครื่องมือบริหารงานภาคเอกชน / พลเรือน ที่นิยมใช้ในองค์กรที่ประสบความสำเร็จทางด้านธุรกิจ เพื่อนำมาพัฒนาเป็น แบบจำลองการจัดการฝึกที่เหมาะสมกับ บริบทของกองพลทหารราบที่ 3 ต่อไป

จากการศึกษาพบว่า การจัดการฝึกควรเริ่มจากการกำหนด ปรัชญา ที่ว่า “ฝึกอย่างที่จะรบเมื่อรบต้องชนะ” พัฒนาแนวความคิดในการจัดการฝึก จาก DEMING CYCLE (PDCA) ร่วมกับการสนับสนุน และการติดตามกำกับดูแล แบ่งหน่วยรับการฝึกตามภารกิจของหน่วย (เตรียมรับภารกิจ ดำรงขีดความสามารถ เตรียมเข้าทดสอบ/แข่งขัน)

การวางแผน (PLAN) เริ่มจากการกำหนดเรื่องที่จะทำการฝึกจาก ภารกิจของหน่วย การวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมในปัจจุบัน (PMESII), SWOT Analysis, เจตนารมณ์ของผู้บังคับบัญชา (CTG) และผลการฝึกที่ผ่านมา (AAR) แบ่งการวางแผนออกเป็น ระยะยาว ระยะกลาง และ ระยะสั้น จัดทำปฏิทินการฝึกประจำปี เพื่อใช้ในการหมุนเวียนกำลังพลเข้ารับการฝึก สลับกับการพักผ่อนฟื้นฟู (ห้วงเขียว, เหลือง, แดง) และสามารถบูรณาการ

กำลังต่างเหล่า เข้าร่วมการฝึกผสมเหล่าได้ตามหลักการฝึกๆ สำหรับการปฏิบัติ (DO) คือ ดำเนินการตามแผนการฝึกที่วางไว้ โดย แบ่งการจัดกำลังออกเป็น 5 ส่วน ได้แก่ ส่วนอำนวยความสะดวก ส่วนควบคุม ส่วนรับการฝึก ส่วนประเมินผล และส่วนสนับสนุน นำผู้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน ตามแนวทางของ Agile การประเมินผล (CHECK) ประเมินผลตามหน้าที่ของกำลังพล (JD/ชกท.) และขีดความสามารถของหน่วย (KPI/ขีดความสามารถของหน่วยตาม อจย.) โดยมี ผู้สังเกตการณ์ ควบคุม และผู้สอน (OC/Ts) , กรรมการ และ ขศ.สมมุติ (OPFOR) ที่ผ่านการคัดเลือก อบรม เป็นเครื่องมือหลักในการประเมินผล การพัฒนา (ACT) นำการทบทวนหลังการปฏิบัติ (AAR) มาใช้ ทั้งในระหว่างการดำเนินการฝึก (ไม่เป็นทางการ) และ หลังการฝึก (เป็นทางการ) รวมถึง จัดให้มีการประชุมเตรียมการฝึกครั้งต่อไป ทันททีที่จบการฝึก การสนับสนุน (SUPPORT) เพื่อแก้ปัญหา หน่วยสนับสนุน ไม่สามารถสนับสนุนได้ทันเวลา จึงกำหนดให้ นำหน่วยสนับสนุนในพื้นที่เข้ามามีส่วนร่วมในขั้นตอนการวางแผนแต่เนิ่น เพื่อให้หน่วยสนับสนุน (มทบ./ จทบ.) มีเวลาเพียงพอที่จะวางแผนสนับสนุน สป. ให้กับหน่วยจัดการฝึก ได้ทันเวลา นอกจากนี้ในทุกขั้นตอนของการกำกับดูแล นำเทคนิค Monitoring มาใช้ แบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ การติดตามโดย ฝ่ายอำนวยความสะดวก ผ่านทางการ สรุปรายงาน การสอบถามผู้เข้าร่วมการฝึกโดยตรง และ การติดตามโดย ผู้บังคับบัญชา ผ่านการตรวจเยี่ยม เพื่อให้ได้รับทราบข้อมูลย้อนกลับ สำหรับนำไปปรับปรุงพัฒนาการฝึกต่อไป

นอกจากนี้แล้ว ยังได้นำกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) ซึ่งประกอบด้วย การค้นหาปัจจัยเสี่ยง, การประเมิน, การควบคุม และการติดตามปรับปรุง เข้าร่วมในทุกขั้นตอน เพื่อเพิ่มโอกาสความสำเร็จให้มากยิ่งขึ้น สำหรับการวางแผนระยะกลาง นั้นเป็นขั้นตอนต่อเนื่องจากการวางแผนระยะยาว โดยทีมงานวางแผนการฝึก ต้องใช้ กระบวนการแสวงข้อตกลงใจทางทหาร (MDMP) หรือ ระเบียบการนำหน่วย (TLP) สำหรับหน่วยระดับกองร้อยลงมา เพื่อ เสนอหนทางปฏิบัติ (COA) หรือ โครงร่างการฝึก ให้กับ ผู้บังคับบัญชา พิจารณาเลือก โครงร่างการฝึกที่เหมาะสมที่สุด ให้กับ ฝ่ายอำนวยความสะดวก ได้นำไปพัฒนา และ ออกมาเป็น แผนการฝึก (UTP) ต่อไป สำหรับการวางแผนระยะสั้น ดำเนินการพัฒนาต่อจาก การวางแผนชั้นกลาง โดยนำเทคนิคการวางแผนย่อยหลัง

หรือ T-WEEK ของกองทัพบก อเมริกา มาปรับใช้ ประกอบด้วย การปฏิบัติ ก่อนการฝึก, ระหว่างการฝึก และหลังการฝึก ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆจำนวนมาก เปรียบได้กับ “ระเบียบปฏิบัติ ประจำการจัดการฝึก (standard training procedure)” หรือ แบบจำลอง การจัดการฝึก

## ABSTRACT

**AUTHOR** : Colonel Choochart Nontabut  
**TITLE** : On the development of training management model  
of 3<sup>rd</sup> Infantry Division  
**DATE** : September 2020 **WORD COUNT** : 10,621 **PAGES** : 26  
**KEY TERMS** : Development, model, military training management,  
3<sup>rd</sup> Infantry Division  
**CLASSIFICATION** : Unclassified

A study of the development of the military training management model of The 3rd Infantry. The objective is to develop a clear training management model. Easy to implement and achieve results respond to the mission of the Army and national security beginning with education. The current training management approach of the 3rd Infantry Brigade, conducted in the Thai Army's direction, compares with Training arrangement for the United States Army Which is the world leader of military. From the training manual to overcome the complex world (FM 7-0). Then proceed to study Private / Civilian management tools commonly used in organizations with business success. To be developed into Training management model suitable for the context of the 3rd Infantry next.

From the study found that Management training should begin with the philosophy that "practice as a battle when a battle is won" Develop the training management concepts from DEMING CYCLE (PDCA) together with support and monitoring. Divide the unit into training according to the mission of the unit (prepare to receive the mission, maintain capability, prepare to test / compete).

Planning (PLAN) defines the subject to be trained from the mission, current environmental analysis (PMESII), the intent of the Commander (CTG) and past training results (AAR), dividing the plan into long-term , Medium and short term, annual training calendar To be used to reinforce the personnel to train Alternating with restoration (green, yellow, red) and can integrate these forces participate in these blended training according to the training principles. (DO) Implement the planned training plan, which is divided into 5 parts, which are administrative, control, training, evaluation, and support. In every step according to the guidelines of Agile. (CHECK): Evaluation of personnel duties (JD / FK) and unit capacity (KPI / capability of the unit according to the village manager), with observers, controllers and instructors (OC / Ts), committee and (OPFOR) who have been trained as the main tool in the evaluation. (ACT) Implements post-review (AAR), both during the practice (Informal) and post-formal (formal) training, including arranging for the next training preparation meeting As soon as practicing. Support to solve problems Support unit cannot support in time Therefore requiring local support units are involved in the planning process early. So that the support units (Military circle/Military District) have enough time to make a plan to support SPOs for the training management units in time In addition, at every step of supervisor can be divided into 2 types: monitoring by the director via a summary report, direct inquiry of trainees and monitoring by supervisors. Passed inspection in order to get feedback for further improvement of training.

Besides Also adopted the risk management process which consists of Risk factor search, assessment, control and improvement tracking participate in every step. To increase the chances of success even more.

For medium-term planning that is a continuous step from long-term planning. By the training planning team the military pursuit process (MDMP) or the troop lead regulation (TLP) must be used to provide the COA or training framework to the commander to choose the most suitable training plan. For the director to develop and come out as a training plan (UTP) next.

Short-term planning Continue development from Intermediate planning By applying the US Army's T-WEEK planning technique, consisting of pre-training, during training and after training which consists of many steps, comparable to the "standard training procedure" or training management model.



## กิตติกรรมประกาศ

เอกสารวิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงลงได้ด้วยความกรุณาจากคณาจารย์ของวิทยาลัยการทัพบกทุกท่านที่กรุณาประสิทธิประสาทวิชาให้ความรู้และประสบการณ์ที่ทรงคุณค่าอย่างสูง ขอขอบพระคุณผู้บัญชาการวิทยาลัยการทัพบก ที่กรุณาอนุมัติให้เอกสารวิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรหลักประจำวิทยาลัยการทัพบกในปีการศึกษา 2563 นี้

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณอาจารย์ที่ปรึกษา ที่กรุณาให้แนวคิดที่เป็นประโยชน์ในการจัดทำเอกสารวิจัยส่วนบุคคล รวมถึงตรวจสอบต้นฉบับอย่างละเอียดจนทำให้งานวิจัยนี้เสร็จสมบูรณ์ ยิ่งไปกว่านั้น นอกเหนือจากข้อเสนอแนะทางวิชาการอันเป็นประโยชน์ในการวิจัยแล้ว ยังได้รับกำลังใจและคำชี้แนะที่เป็นประโยชน์ยิ่ง

ขอขอบพระคุณประธานกรรมการ และผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา ที่กรุณาให้คำแนะนำและคำปรึกษา ตลอดจนผู้อยู่เบื้องหลังทุกท่านที่คอยเป็นกำลังใจในการทำวิจัยฉบับนี้ ให้สำเร็จสมบูรณ์ได้ตามความมุ่งหวัง ความดีอันเกิดจากผลงานการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอมอบให้ผู้ที่มีส่วนร่วมในงานวิจัยในครั้งนี้แก่ทุกท่านด้วยความเคารพรัก และหวังว่าวิจัยฉบับนี้จะ เป็นประโยชน์ ก่อให้เกิดผลดีต่อวิทยาลัยการทัพบก กองทัพบก และประเทศชาติสืบไป

## การพัฒนาแบบจำลองการจัดการฝึกทางทหาร – พล.ร.3

ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคงถือเป็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ของยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ที่มุ่งเน้นเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญให้ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข เน้นการบริหารจัดการสถานะแวดล้อมของประเทศให้มีความมั่นคง ปลอดภัย เอกရာช อธิปไตย และมีความสงบเรียบร้อยในทุกกระดับ ตั้งแต่ระดับชาติ สังคม ชุมชน มุ่งเน้นการพัฒนาคน เครื่องมือ เทคโนโลยี ให้มีความพร้อมรับมือกับภัยคุกคาม ภัยพิบัติในทุกรูปแบบ และทุกระดับความรุนแรง ควบคู่กับการป้องกันและแก้ไขปัญหาคความมั่นคงที่มีอยู่ในปัจจุบัน และ ที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต<sup>1</sup>

จากยุทธศาสตร์ชาติที่เปรียบเสมือน “แผนแม่บทหลัก” ในการขับเคลื่อนให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์แห่งชาติ (End) โดยใช้พลังอำนาจแห่งชาติทั้งปวงที่มีอยู่นั้น ซึ่งจะต้องมีหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง (Ways) อาทิ สภาพความมั่นคงแห่งชาติ กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร กระทรวงกลาโหม กองบัญชาการกองทัพไทย รวมถึงกองทัพบก ซึ่งถือเป็นเครื่องมือ (Means) ที่สำคัญ ในการขับเคลื่อนการปฏิบัติให้สามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์แห่งชาติได้ ดังนั้นกองทัพบกจึงได้กำหนดวิสัยทัศน์ ใน พ.ศ. 2580 ไว้ว่า “เป็นกองทัพบกที่มีศักยภาพทันสมัย เป็นที่เชื่อมั่นของประชาชน และเป็นหนึ่งในกองทัพบกชั้นนำของภูมิภาค”<sup>2</sup>

ทั้งนี้กองทัพบกได้กำหนดให้ ปีงบประมาณ 2563 เป็น “ปีแห่งการพัฒนาความรู้และความสามารถทางทหารของกำลังพลกองทัพบกในทุกกระดับ” เพื่อส่งเสริมให้กำลังพลของ กองทัพบกมีขีดความสามารถทั้งในระดับบุคคลและ ในระดับหน่วย เพื่อนำไปสู่การพัฒนา กองทัพบกให้เป็นองค์กรด้านความมั่นคงที่มีความเข้มแข็งอย่างยั่งยืนและมีประสิทธิภาพของประเทศ (Smart Soldiers Strong Army) โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเสริมสร้างให้กำลังพลให้ความสนใจสถานการณ์ด้านความมั่นคงในปัจจุบันที่กำลังเผชิญอยู่ เพื่อนำไปพัฒนาขีดความสามารถของตนเอง จนถึงระดับหน่วย ให้มีขีดความสามารถในการรองรับภัยคุกคามสมัยใหม่ที่มีความสลับซับซ้อนและผสมผสาน (Hybrid Warfare) มากยิ่งขึ้น อาทิ การปฏิบัติการด้านไซเบอร์ การปฏิบัติการข่าวสาร การปฏิบัติทางทหารที่มีใช้สงคราม และการปฏิบัติการด้านความมั่นคงอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง<sup>3</sup>

นโยบายการปฏิบัติงานของกองทัพบกในปี 2563 กำหนดให้การฝึกเป็นเครื่องมือหลักในการพัฒนาขีดความสามารถ และประสิทธิภาพในการปฏิบัติของกำลังพล ซึ่งกองทัพบกมีการฝึกและตรวจสอบที่มุ่งเน้นมาตรฐานตั้งแต่เป็นรายบุคคล ได้แก่ การฝึกทหารใหม่ การฝึกเฉพาะหน้าที่ ตลอดจนจนถึงการฝึกผสมเหล่าของหน่วยขนาดใหญ่ ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายการฝึก พ.ศ. 2560 - 2564 รวมถึงแผนพัฒนากองทัพบก พ.ศ. 2560 - 2564<sup>4</sup> และ นโยบายด้านการฝึกอื่น ๆ ที่ผู้บังคับบัญชาระดับสูงได้กำหนดไว้เป็นแนวทางในการจัดการฝึก อาทิ การฝึกพร้อม/ผสมต่าง ๆ มาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการฝึก ของหน่วยใช้และทดสอบหลักนิยมที่เหมาะสมกับกองทัพ สร้างครุทหารที่มีทักษะความชำนาญ เพื่อให้สามารถถ่ายทอดความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ พัฒนาและออกแบบ การฝึกที่มุ่งเน้นผลการรบ ผลลัพธ์สุดท้ายคือ กำลังพลมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติการได้ตามหลักนิยม หลักยุทธวิธี เทคนิคการรบ กฎการใช้กำลัง รวมทั้งมีความพร้อมทั้งร่างกาย และ จิตใจ มีความรุกรบ กล้าหาญ เสียสละ มีจิตวิญญาณการเป็นทหารอาชีพอย่างแท้จริง

กองพลทหารราบที่ 3 เป็นกองพลทหารราบมาตรฐานของกองทัพบก อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของกองทัพภาคที่ 2 ซึ่งได้รับการสนับสนุนทรัพยากรในการฝึก สำหรับจัดการฝึกให้กับกำลังพลของหน่วย เพื่อให้มีความพร้อมสูงสุดในการปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมาย ตลอดจนเป็นไปเพื่อพัฒนาขีดความสามารถ และประสิทธิภาพในการปฏิบัติของกำลังพล ดังนั้น เพื่อให้การจัดการฝึกทางทหารเกิดประสิทธิผล เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สมความมุ่งหมายของผู้บังคับบัญชาและทางราชการ อีกทั้งยังช่วยลดโอกาสสูญเสียทั้งจากการรบและมีใช้การรบ รวมถึงการสูญเสียทางธุรการ ดังจะเห็นได้จากการปฏิบัติราชการสนาม ในภารกิจป้องกันชายแดน และการป้องกันและแก้ไขการก่อความไม่สงบในพื้นที่ จชต. ตั้งแต่ พ.ศ. 2547 เป็นต้นมาจนถึงปัจจุบัน มีกำลังพลเสียชีวิตจากการปฏิบัติหน้าที่จำนวน 35 นาย ได้รับบาดเจ็บสาหัส จำนวน 15 นาย รวมถึง มีสถิติการส่งคืน สิ่งอุปกรณ์ที่ไม่ได้ใช้ในการฝึกในแต่ละปีเป็นจำนวนมาก ผู้วิจัยเห็นว่า กองพลทหารราบที่ 3 ควรมีการพัฒนาแบบจำลองการจัดการฝึกทางทหาร เพื่อพัฒนาขีดความสามารถ และประสิทธิภาพในการปฏิบัติของกำลังพล ลดโอกาสที่จะเกิดความสูญเสีย นอกจากนี้การพัฒนาแบบจำลองการจัดการฝึกทางทหารดังกล่าว ยังส่งผล

ให้การแข่งขันหน่วยทางยุทธวิธี ซึ่งเป็นการจัดลำดับมาตรฐานของกองทัพบก อาทิ การแข่งขันหน่วยทหารขนาดเล็ก การแข่งขันหมู่ ตอน หมวดทหารราบ ตลอดจน การแข่งขันอื่น ๆ มีผลการแข่งขันในระดับที่สูงขึ้น อันเป็นผลสะท้อนจากการพัฒนา แบบจำลองการจัดการฝึกทางทหารที่มีประสิทธิภาพนั่นเอง

ผู้วิจัยเห็นว่า เพื่อให้การพัฒนาแบบจำลองการจัดการฝึกทางทหาร ในส่วนของกองพล ทหารราบที่ 3 เกิดประสิทธิผลและเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้อง ทำความเข้าใจกับแนวทางในการดำเนินการฝึก รวมถึงการประเมินผลการจัดการฝึก ของกองพลทหารราบที่ 3 ในปัจจุบันเป็นเบื้องต้นก่อน เพื่อให้ทราบถึงสภาพในการ ดำเนินงาน ทั้งนี้ เนื่องจากกองทัพบกได้ยึดถือหลักนิยมของกองทัพบกสหรัฐอเมริกา มาตั้งแต่แรกเริ่ม จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องศึกษารูปแบบการจัดการฝึก ของกองทัพบกสหรัฐอเมริกา จาก คู่มือการฝึกเพื่อเอาชนะในโลกที่มีความซับซ้อน (FM 7-0) ที่เริ่มบังคับใช้เมื่อวันที่ 5 ต.ค. 59 ซึ่งนับว่าเป็นคู่มือราชการสนามที่เกี่ยวกับรูปแบบ การจัดการฝึกที่ทันสมัยมากที่สุดในปัจจุบัน จากนั้นผู้วิจัยเห็นว่าควรศึกษาถึงเครื่องมือ ในการบริหารงานของภาคเอกชน ที่นิยมใช้ในองค์กรที่ประสบความสำเร็จ ทั้งหมดนี้เพื่อให้ สามารถออกแบบแนวทางการจัดการฝึกที่เหมาะสมกับบริบทของกองพลทหารราบที่ 3 โดยมีคำถามเพื่อนำไปสู่การกำหนดแบบจำลองการจัดการฝึกที่เหมาะสม ดังนี้

- กองพลทหารราบที่ 3 จัดการฝึกอย่างไรในปัจจุบัน
- กองทัพบกสหรัฐอเมริกา มีการจัดการฝึกอย่างไร
- เครื่องมือบริหารงาน ภาคธุรกิจ, เอกชน ที่เหมาะสมกับบริบทของกองพลทหารราบที่ 3
- แบบจำลองการจัดการฝึกที่เหมาะสมกับบริบทของกองพลทหารราบที่ 3 ควร มีลักษณะอย่างไร

### การจัดการฝึกของกองพลทหารราบที่ 3

จากการศึกษาพบว่าในแต่ละปี กองพลทหารราบที่ 3 ได้จัดทำคำสั่งการฝึกประจำปีเพื่อให้ การจัดการฝึกตามวงรอบประจำปีและการฝึกพิเศษของหน่วย สอดคล้องกับนโยบาย การฝึกของ ทบ.<sup>5</sup> รวมถึงนโยบายด้านการฝึกอื่น ๆ ที่ผู้บังคับบัญชาได้กำหนดไว้ โดยในปี 2563 ยังคงมีความต่อเนื่องในการดำเนินการ ต่อจากปีงบประมาณที่ผ่านมา โดยมีความ

มุ่งหมายเพื่อให้การดำเนินการฝึกของหน่วยรอง ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ตามกรอบนโยบายการฝึกของกองทัพบก ปี 60 – 64 และเพื่อพัฒนาการฝึกของหน่วยให้มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับภารกิจทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมถึงดำรงขีดความสามารถทางยุทธวิธีของหน่วยตามที่กำหนดไว้ในอัตราการจัดกำลังพลและอาวุธยุทโธปกรณ์ สามารถเอาชนะภัยคุกคามในทุกระดับความขัดแย้ง อีกทั้งยังเป็นการกระตุ้นและเร่งเร้าให้ผู้บังคับบัญชา ฝ่ายอำนวยการ และกำลังพลทุกคนได้ตระหนักและเห็นถึงความสำคัญของการฝึก และให้หน่วยและกำลังพลมีโอกาสแสดงออกถึงขีดความสามารถในการฝึก ให้เป็นที่ปรากฏ และสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้บังคับบัญชาทุกระดับและประชาชนทั่วไปว่า กองพลทหารราบที่ 3 จะสามารถปฏิบัติภารกิจในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยของชาติ ตามที่ได้รับมอบหมายได้อย่างแท้จริง นอกจากนี้ยังเป็นการประเมินความพร้อมรบของหน่วย ทั้งด้านกำลังพล ยุทโธปกรณ์ หลักนิยม การฝึกศึกษาและแผนปฏิบัติการ ในอันที่จะนำไปปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติของหน่วยทั้งในภาวะปกติ ภาวะความขัดแย้ง และในภาวะสงครามต่อไป

ทั้งนี้ผู้วิจัยพบว่า ผู้บัญชาการกองพลทหารราบที่ 3 ได้กำหนดนโยบายเพื่อเป็นกรอบการปฏิบัติ โดยมุ่งเน้นให้มีสภาพความพร้อมรบด้านกำลังพลอยู่ในระดับสูง และสามารถปฏิบัติภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งด้านการฝึก และภารกิจอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย ด้วยการดำเนินการพัฒนากำลังพลของหน่วยอย่างเป็นขั้นตอน ตั้งแต่แรกที่บรรจุเข้ารับราชการ หรือเข้ากองประจำการ โดยการปูพื้นฐานการให้ความรู้ และการฝึกเป็นบุคคล การฝึกความชำนาญทางทหาร (ชกท.) โดยใช้ครูฝึกและกรรมการที่มีความรู้ความสามารถในการฝึกพัฒนากำลังพล ภายใต้การกำกับดูแลของผู้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด และให้มีการเตรียมการในทุกภารกิจในทุกด้านแต่เนิ่น โดยใช้การบูรณาการด้านทรัพยากรเป็นภาพรวมของกองพล เพื่อให้กำลังพลของหน่วยมีขีดความสามารถเพิ่มสูงขึ้น ส่งผลต่องานการฝึก และการแข่งขันการฝึกของหน่วยในภาพรวมมีผลสัมฤทธิ์อยู่ในลำดับต้นของกองทัพบก ซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติภารกิจทั้งในด้านการป้องกันประเทศ และการปฏิบัติตามนโยบายที่ได้รับมอบหมายของหน่วยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุความมุ่งหมายตามเจตนารมณ์ของผู้บังคับบัญชาในทุกภารกิจ มีกลยุทธ์สำคัญคือ ความต่อเนื่องของแนวความคิดจากปี 2562 โดยกำหนดไว้ว่าในปี 2563 “กองพลทหารราบที่ 3 จะดำรง

**รักษามาตรฐาน และมุ่งไปสู่ผลสัมฤทธิ์ด้านการฝึก**” โดยให้ความสำคัญกับ หลักการฝึก ทั้ง 9 ข้อ<sup>6</sup> เตรียมการและดำเนินการฝึกโดย “มุ่งเน้นผลการปฏิบัติ” พัฒนาการฝึก จาก การทบทวนหลังการปฏิบัติ และ บทเรียนจากการฝึก/การรบ จัดการฝึกโดย “มุ่งเน้น ผลการรบ” ตามวงล้อการฝึกแบบมีคุณภาพ (PDCA) และ 2 มาตรการสนับสนุน<sup>7</sup> ของ กรมยุทธศึกษาทหารบก ดังนี้

1. การวางแผนจัดการฝึก (PLAN) จากการศึกษาพบว่าในการปฏิบัติขั้นนี้ กองพลทหารราบที่ 3 ได้ให้ความสำคัญกับผลสำเร็จของงานการฝึก กล่าวคือ เมื่อฝึกแล้วจะต้องสามารถทำการรบได้ และสามารถปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการปรับภารกิจการใช้กำลังตามนโยบายของผู้บัญชาการทหารบก เพื่อกำหนดแผนยุทธการ (OPLAN) ที่เหมาะสม ดังจะเห็นได้จาก การปรับการใช้กำลังในขั้นปกติตามแผนป้องกันประเทศ โดยยกเลิกกองร้อยเตรียมพร้อม ทก. ไปเป็นการใช้กำลังกองร้อย/หมวด ตอบโต้เร็ว (หน่วย QRF) ซึ่งจัดกำลังจากกองกำลังป้องกันชายแดน จากการกำหนดแนวทางในขั้นต้น ทำให้หน่วยที่ได้รับมอบภารกิจต่าง ๆ เช่น กองร้อยเคลื่อนที่เร็ว กองพันทหารราบเฉพาะกิจ และกองหนุนเตรียมพร้อม จชต. ได้ทำการวิเคราะห์ภารกิจและปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภารกิจอย่างรอบด้าน เพื่อดำเนินการฝึกให้กับกำลังพลในรูปแบบของการฝึกโดยการเรียนการสอนในหน่วยทหาร (Unit School) การฝึกตามวงรอบประจำปี เพื่อให้เกิดความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ โดยเน้นการปฏิบัติการของหน่วยระดับชุดยิง หมู่ปืนเล็ก และ หน่วยทหารขนาดเล็ก เพื่อให้การปฏิบัติการสอดคล้องกับพื้นที่ ภารกิจ มีความอ่อนตัวในการใช้งาน สามารถปฏิบัติการทั้งเชิงรับ และเชิงรุกต่อภัยคุกคามทั้งตามแบบ และภัยคุกคามรูปแบบใหม่ได้
2. การดำเนินการฝึก (DO) จากการศึกษาพบว่า การเตรียมกำลังด้านการฝึกประจำปี 2563 ยังคงปฏิบัติต่อเนื่องจากปีที่ผ่านมา โดยในปีนี้เป็นการพัฒนาขีดความสามารถของกำลังพล โดยการจัดความรู้พื้นฐานของกำลังพลในทุกระดับ (Back To Basics) ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมให้กำลังพลได้รับการศึกษาตามแนวทางรับราชการ ตาม ชกท. ตามภารกิจ การส่งเสริมการฝึกโดยการเรียนการสอนในหน่วยทหาร เพื่อเพิ่มเติมองค์ความรู้ที่จำเป็นเพื่อนำไปต่อยอดในการฝึกตามวงรอบประจำปี มุ่งเน้นให้หน่วยระดับ “กรม” เป็นศูนย์กลางด้านการบริหารจัดการด้านการฝึก การบริหารจัดการด้านความรู้ การแข่งขันการฝึก (Unit Center) เพื่อเป็นการปฏิบัติตามสายการ

- บังคับบัญชา เพื่อให้ความสำคัญกับผู้บังคับบัญชาในระดับกรม เป็นการเสริมสร้างองค์ความรู้ การบริหารจัดการของ ผอ. การบูรณาการทรัพยากรในระดับกรม มุ่งไปสู่ความยั่งยืนในการดำเนินการในทุกด้าน สำหรับการเตรียมการแข่งขันการฝึกในระดับทภ. และระดับ ทบ. ยังคงยึดถือกรอบแนวทางในการแข่งขันการฝึก 8 ขั้นตอนของกองพลทหารราบที่ 3 โดยกองพลเป็นหน่วยให้การสนับสนุน ด้านข้อมูล ด้านแผน ด้านกำลังพล ด้านยุทธโศปกรณ์ และอื่น ๆ ตามที่หน่วยร้องขอ รวมทั้งอำนวยความสะดวก การตรวจเยี่ยมทางฝ่ายอำนวยการ การตรวจเยี่ยมของผู้บังคับบัญชา เพื่อติดตามความก้าวหน้าและให้ข้อเสนอแนะในเรื่องต่าง ๆ
3. การประเมินผลการฝึก (CHECK) ผู้วิจัยพบว่ามีการ ริเริ่มพัฒนา ผู้สังเกตการณ์ ควบคุม และ ผู้ฝึกสอน (OC/Ts) เพื่อนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผล ร่วมกับ กรรมการประเมินผล และ เข้าศึกษสมมุติ โดยกำหนดแบบประเมินผลจาก เอกสารหลักฐานที่เกี่ยวข้อง เช่น คผ., รส. เป็นต้น
  4. การพัฒนาการฝึก (ACT) ผู้วิจัยพบว่า หน่วยมีการทบทวนหลังการปฏิบัติ (After Action Review : AAR) ภายหลังการฝึกทุกครั้ง โดยปฏิบัติทันทีเมื่อเสร็จจากการตรวจสอบ รวมถึงมีการระบุข้อบกพร่องรวมทั้งแนวทางแก้ไขที่ถูกต้อง และมีการรายงานผลหลังจากการทบทวนหลังการปฏิบัติโดยจัดทำเป็นบทเรียนจากการฝึก
  5. การสนับสนุนงบประมาณ ผู้วิจัยพบว่ากองพลทหารราบที่ 3 ได้กำหนดให้หน่วยดำเนินการบริหารจัดการงบประมาณที่ได้รับเพื่อสนับสนุนการฝึกให้เป็นไปตามแนวทางที่กองทัพบกกำหนดโดยเคร่งครัด รวมถึงสิ่งอุปกรณ์ประเภทที่ 3 และ 5 ที่มีการวางแผนการใช้ตามระเบียบหลักสูตรของแต่ละงานการฝึก รวมถึงการกำหนดมาตรการในการบริหารจัดการให้เกิดความปลอดภัยสูงสุด ลดการรั่วไหลของสิ่งอุปกรณ์ในทุกประเภท เกิดความคุ้มค่า กำลังพลได้รับผลประโยชน์สูงสุดจากการใช้ทรัพยากรการฝึกที่มีประสิทธิภาพ
  6. การกำกับดูแล จากการศึกษาพบว่าผู้บังคับหน่วยทุกระดับ โดยเฉพาะผู้บังคับกองพัน ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบการฝึกหลักของหน่วย ได้ให้ความสนใจในการฝึกของหน่วยเป็นด้วยการ มีส่วนร่วมกับการฝึกในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การให้แนวทางในการวางแผนการฝึก โดยเฉพาะกลไกการเอาชนะในกรณีการฝึกแข่งขัน สนับสนุนสิ่งอุปกรณ์และงบประมาณที่เหมาะสม เพื่อให้การดำเนินการฝึกเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

มีผลสัมฤทธิ์ที่ดี มอบแนวทางและจัดกำลังพลในการประเมินผลการฝึก สำหรับในชั้น การพัฒนาการฝึกพบว่า ผู้บังคับหน่วยมีบทบาทสำคัญในการทบทวนข้อดี ข้อเสีย ข้อแก้ไข และมอบแนวทางและสั่งการในการปรับปรุง พัฒนางานการฝึกในครั้งต่อไปให้ ดียิ่งขึ้น

### การจัดการฝึกของกองทัพบกสหรัฐอเมริกา

จากการศึกษาพบว่ากองทัพบกสหรัฐอเมริกา ได้ฝึกกำลังพลให้มีความพร้อมรบสำหรับการปฏิบัติตามหลักนิยม Unified Land Operation (ADP 3 - 0)<sup>8</sup> เพื่อเอาชนะในโลกที่มีความซับซ้อน<sup>9</sup> (Train To Win) ตามหลักการฝึก ทำการฝึกที่มุ่งเน้นผลการรบ ผสมผสานการฝึกเป็นบุคคล และเป็นหน่วยตามแนวทางการฝึกแบบบนลงล่าง (TOP - DOWN) /ล่างขึ้นบน (BOTTOM - UP) ฝึกผู้ใต้บังคับบัญชาโดยใช้การบังคับบัญชาที่มุ่งเน้นภารกิจ (Mission Command) ที่มีองค์ประกอบสำคัญคือ 1) คำสั่งมอบภารกิจระบุเหตุผลว่าทำเพื่ออะไร 2) เจตนาของผู้บังคับบัญชา 3) วัตถุประสงค์การปฏิบัติ และ 4) เสรีในการปฏิบัติภายใต้เจตนาของหลักสำคัญในการมอบงาน หรือภารกิจให้หน่วยรองพิจารณาจากปัจจัยในการต่อสู้สงคราม 6 ประการ (War Fighting Functions) โดยผู้นำหน่วยทุกระดับต้องรับผิดชอบต่อคุณภาพการฝึกของหน่วยโดยมีหน้าที่หลักในการฝึกผู้บังคับหน่วยรอง และการทำงานเป็นทีม ฝึกให้ได้มาตรฐาน มุ่งเน้นการสู้รบ (Battle Focus) กำหนดเรื่องที่จะทำการฝึกจาก ภารกิจ รายการกิจสำคัญของภารกิจ (METL) ซึ่งพบได้ในเครือข่ายการฝึกอบรมของกองทัพบก (ATN) ระบบการจัดการฝึกแบบดิจิทัล (DTMS) แบ่งกรอบการวางแผนออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะยาว ระยะกลาง ระยะสั้น ภายใต้การสร้างสภาพแวดล้อมในการฝึกที่เหมือนจริงและท้าทาย มีการประสานงานของฝ่ายอำนวยการซึ่งเป็นผู้วางแผน และ ผู้บังคับหน่วยเป็นผู้ตกลงใจ ได้แก่ กิจกรรมการฝึก การประชุมการบรรยายสรุป การสัมมนา การรายงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้บังคับหน่วยสูงกว่า เพื่ออำนวยความสะดวกและสร้างปฏิสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับการฝึก หรือการฝึกเพื่อจังหวะการรบ (Training For Battle Rhythm)



สำหรับ รกสภ.เป็นพื้นฐานสำหรับการวางแผนการฝึกของหน่วย กำหนดขึ้นจากภารกิจ ยามสงครามของหน่วย และ จะต้องได้รับการอนุมัติโดย ผบ.หน่วยเหนือขึ้นไป 1 ระดับ จากนั้น ผอ.3 และผู้นำระดับนายสิบ จะกำหนดรายการกิจเฉพาะบุคคลที่สนับสนุนกิจ เฉพาะสำคัญแต่ละภารกิจ คู่มือการฝึกทหารจะเป็นแหล่งเอกสาร สำหรับเลือกกิจเฉพาะ เป็นบุคคล จากนั้น ผบ.หน่วย กำหนดเงื่อนไข และมาตรฐานของแต่ละกิจเฉพาะ ผลผลิต คือวัตถุประสงค์ในการฝึก โดย ผบ.หน่วย จะกำหนดให้หน่วยต้องทำการฝึกใน 2 ลักษณะ ได้แก่ 1) การฝึกเพิ่มขีดความสามารถเฉพาะด้าน 2) การฝึกตามภารกิจที่ได้มอบหมาย

สำหรับการฝึกเพิ่มขีดความสามารถเฉพาะด้าน ผู้บังคับบัญชาจะพิจารณา METs ขึ้นมา จาก 1) แนวทางในการปฏิบัติของหน่วยเหนือ 2) กิจที่เป็นไปได้ว่าจะได้รับมอบหมาย ให้ปฏิบัติมากที่สุด 3) กิจที่เป็นไปได้ว่าจะได้รับคะแนนการประเมินผลด้านความชำนาญ ต่ำที่สุด – ไม่ได้รับการฝึก (U) มีการฝึกปฏิบัติเล็กน้อย (P-) มีการฝึกปฏิบัติ (P) และไม่ได้ รับการฝึก (T-) 4) สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติการ ที่จะต้องจำลองในการฝึก 5) ขอบเขต การวางแผนระยะยาว (เวลาที่ใช้ในการฝึก)<sup>10</sup>

ในส่วนของการฝึกตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ผู้บังคับหน่วยจะกำหนด กิจเฉพาะรวมถึง กิจแฝง จาก CTG และจากกิจเหล่านี้ ผู้บังคับหน่วยจะกำหนดกิจสำคัญยิ่ง (Essential Task) ของหน่วย ต่อจากนั้น กิจสำคัญยิ่งจะกลายมาเป็น กิจสำคัญยิ่งต่อภารกิจ (METs) ที่ หน่วยต้องทำการฝึก

ในส่วนของกระบวนการในการปฏิบัติการของกองทัพบก(สหรัฐอเมริกา) (Army Operations Process) ผู้วิจัยพบว่ากองทัพบกสหรัฐอเมริกา ใช้กระบวนการ อันประกอบไปด้วย การวางแผน (PLAN) การเตรียมการ (PREPARE) การปฏิบัติ (EXECUTE) และ การประเมินผล (ASSESS) เป็นกรอบที่นำมาใช้ในการฝึก โดย ผบ.หน่วย จะเริ่มวงรอบการฝึกโดยใช้แนวทางในการฝึกจากบนลงล่าง ตามที่ได้รับจาก ผบ.หน่วยเหนือ จากนั้น จะใช้กระบวนการแสวงข้อตกลงใจทางทหาร (MDMP) ในหน่วยระดับกองพัน ขึ้นไป และใช้ระเบียบการนำหน่วย (Troop Leading Procedures - TLP) สำหรับหน่วย ในระดับกองร้อยลงมา เพื่อพัฒนาแผนการฝึกของหน่วย (The Unit Training Plan - UTP) ที่เป็นหนทางปฏิบัติสำหรับการฝึก (COA) ที่ได้ตกลงใจแล้วนั่นเอง<sup>11</sup>

การจัดการฝึกนั้น ต้องประกอบด้วยกิจกรรมหลาย ๆ กิจกรรม ซึ่งมีทั้งการวางแผน การเตรียมการ การทำการฝึก และการประเมินการฝึก ซึ่งต้องมีการใช้ UTP โดย ผบช. ทำการวางแผนและประสานการฝึกอย่างละเอียดถี่ถ้วนก่อนเริ่มการฝึก เพื่อให้สอดคล้องกับ METs และวัตถุประสงค์ของการฝึก รวมถึงสามารถจัดสรรทรัพยากรที่ใช้สนับสนุนการฝึกได้อย่างเหมาะสม โดย ผบช. ใช้การประชุมเพื่อเตรียมการฝึกเป็นช่องทางหลัก เพื่อให้แน่ใจว่าการประสานงาน และการวางแผนการฝึกดำเนินไปอย่างถูกต้องเรียบร้อย

ในขั้นของการวางแผน หลังการวางกรอบกระบวนการปฏิบัติการ ส่วนวางแผนการฝึกหลัก ต้องมีการทบทวนวัตถุประสงค์การฝึกขั้นต้นจาก UTP จากนั้นจะทำการวิเคราะห์ภารกิจ ขอบแนวทางการฝึกเพิ่มเติมจากผู้บังคับบัญชาเพื่อปรับปรุงวัตถุประสงค์การฝึก จากนั้นใช้กรอบโครงสร้างการฝึกและการประเมินผล (Training And Evaluation Outline - T&EOs) เพื่อระบุถึงกิจโดยรวมและกิจแยกที่สนับสนุนกิจโดยรวมของหน่วยเหนือ ส่วนวางแผนต้องสามารถระบุกิจที่หน่วยต้องทำการฝึกก่อนการฝึกจริงจะเริ่มขึ้น และทำการประเมินสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติการเพื่อนำมาจำลองใช้ในสถานการณ์การฝึก โดย CTG ของ ผบช. หน่วยเหนือทำการระบุสภาพแวดล้อมที่มีความเป็นไปได้ที่จะนำมาจำลองใช้ในการฝึก รวมถึงสถานการณ์ ทักษะนิสัย ลักษณะภูมิประเทศ และข้าศึก ในขั้นการวางแผน ส่วนวางแผนต้องทำการระบุพื้นที่ฝึก (พื้นที่จริงหรือสร้างขึ้น) ทำการระบุและร้องขอทรัพยากรแต่เนิ่นๆ พร้อมทั้งทำการติดตามความพร้อมใช้งานของทรัพยากรเหล่านั้น

สำหรับแนวความคิด T-Week เป็นแนวทางการวางแผนย้อนหลังที่เป็นเหตุเป็นผลสำหรับการวางแผนการฝึก ที่นำเสนอข้อพิจารณาที่ละเอียดเป็นขั้นตอน และเฉพาะเจาะจงเพื่อใช้ในการวางแผน และการประสานงาน สำหรับการฝึก ซึ่งแนวความคิดนี้จะช่วยให้ ผบช. สามารถพิจารณาและปฏิบัติสิ่งที่มีความจำเป็นในการที่จะทำให้การฝึกเริ่มได้ทันเวลา ซึ่งผู้นำจะใช้แนวความคิดนี้เป็นแนวทางในการพัฒนาการฝึกเมื่อมีเวลาในการวางแผนที่จำกัด<sup>12</sup>

ตารางที่ 1 ตัวอย่าง แนวคิด T-Weeks

T-Week	การปฏิบัติ
ประกาศ UTP ถึง T-13	ระบุสิ่งอำนวยความสะดวกหลักที่จะใช้ในการฝึก
สัปดาห์ T-12	ทำการวิเคราะห์ภารกิจการฝึก
สัปดาห์ T-11	ปรับแก้สิ่งที่ต้องการของการฝึก
สัปดาห์ T-10	ประกาศคำสั่งเตือน และเริ่มการตรวจสอบก่อนการปฏิบัติ
สัปดาห์ T-9	ยืนยันคำร้องขอทรัพยากรที่ใช้ในการฝึก
สัปดาห์ T-8	ทำการลาดตระเวนและจัดเตรียมทรัพยากรที่ใช้ในการฝึก
สัปดาห์ T-7	ประกาศคำสั่งยุทธการสำหรับการฝึก
สัปดาห์ T-6	กำหนดการฝึก ประกาศตารางการฝึก
สัปดาห์ T-5	การวางแผนและอุปกรณ์สนับสนุนเสร็จเรียบร้อยแล้ว
สัปดาห์ T-4	จัดการฝึกขั้นพื้นฐานก่อนการฝึกจริงเสร็จเรียบร้อยแล้ว
สัปดาห์ T-3	ทำการซักซ้อม
สัปดาห์ T-2	สรุปการสนับสนุนให้สมบูรณ์และทำการซักซ้อม OPFOR
สัปดาห์ T-1	จัดเตรียมยุทธโธปกรณ์ การซักซ้อมและตรวจสอบ
T-Week	ดำเนินการฝึก
สัปดาห์ T+1	ฟื้นฟู ทำ ทลป. ครั้งสุดท้าย และประเมินการฝึก

ในขั้นของการเตรียมการ เริ่มจากการเตรียมครุฝึกให้มีความเชี่ยวชาญในหัวข้อ กิจที่จะทำการฝึก ดังนั้นการฝึกครุ และการแต่งตั้งครุจึงมีความสำคัญ การเตรียมการนั้นต้องมีการประสานงานขั้นสุดท้ายในการร้องขอ/จัดหาทรัพยากรให้พร้อม การเตรียมการยังรวมถึงการตรวจสอบความพร้อมก่อนการฝึก ซึ่งเป็นมาตรการการประสานงานแบบไม่เป็นทางการก่อนการเริ่มการฝึก และไม่ใช่เป็นการตรวจสอบความพร้อมก่อนการรบ เช่น ความพร้อม และ การฝึกเข้าศึกษาสมมติ การแต่งตั้ง ผู้ฝึก และบุคคลกรอื่นในการฝึก สป. และอุปกรณ์ต่าง ๆ ถูกร้องขอตามที่ระบุไว้ในคำสั่งยุทธการด้านธุรการการฝึกหรือไม่และสิ่งเหล่านั้นมาถึงตามที่ร้องขอไปหรือไม่ นอกจากนั้นยังรวมถึง การซักซ้อมการปฏิบัติ

ที่จะเกิดขึ้นในห้วงการฝึก ข้าศึกสมมุติต้องทำการซักซ้อมแผนการ การเริ่มการฝึก ซักซ้อม การฝึกในเลนการฝึก เพื่อให้สอดคล้องกับเวลา ในสถานการณ์ทางยุทธวิธี OC/Ts ตรวจสอบในพื้นที่ฝึกเพื่อสังเกตการณ์การปฏิบัติของหน่วย

ในขั้นของการปฏิบัติการฝึก หน่วยเริ่มทำการฝึกโดยการทำแผนที่วางไว้ให้กลายเป็น การปฏิบัติเพื่อให้เกิดความรู้ความชำนาญ และบรรลุวัตถุประสงค์ของการฝึกที่วางไว้ โดย ผบช. กำหนดวัตถุประสงค์การฝึกที่สามารถปฏิบัติได้และวัดผลได้ที่จะช่วยในการ พัฒนาความมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติกิจทั้งนี้ การวางแผนที่ดีและการให้แนวทางการฝึกที่ชัดเจน การพัฒนาปรับปรุงแผน การใช้โอกาสและทรัพยากรให้เกิดประโยชน์ สูงสุดจะทำให้หน่วยทำการฝึกที่เปี่ยมไปด้วยคุณภาพ

สำหรับแนวคิดของ OC/Ts คือ ผู้ที่ทำหน้าที่สังเกตการณ์ฝึก สอน ให้คำปรึกษาแก่ผู้เข้ารับการฝึก โดยใช้หลักนิยม และหลักการฝึก เป็นแนวทางในการให้คำแนะนำถึงแนวทางในการปฏิบัติทางยุทธวิธี กิจเฉพาะต่าง ๆ และควบคุมกติกาในการฝึก ตลอดจนถึงเรื่อง การดูแลความปลอดภัยให้กับผู้รับการฝึกโดยคำว่า OC/Ts มีองค์ประกอบดังนี้

- Observe unit performance คือ การสังเกตการณ์ ฝ้าติดตามผู้รับการฝึกในทุก กิจกรรมสำคัญของการฝึก
- Coach to improve unit performance คือ การใช้วิธีการสอน ให้คำปรึกษาแนะนำ อย่างใกล้ชิด ด้วยการยกตัวอย่างจากหลักนิยม บทเรียนจากการรบ รวมถึงประสบการณ์ ของ OC/Ts นอกจากนั้นยังทำการสังเกตแนวคิด กระบวนการ และแผนในการนำหน่วย ของผู้รับการฝึก โดยมุ่งเน้นให้ทราบถึงจุดอ่อน จุดแข็ง ข้อบกพร่อง และแนวทางแก้ไข เพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลในการทบทวนหลังการปฏิบัติต่อไป
- Trainer คือ การทำหน้าที่ครูฝึก ทำการฝึกทั้งในระดับบุคคลและระดับหน่วยให้แก่ผู้รับ การฝึกให้เป็นไปตามมาตรฐาน โดยกระทำตั้งแต่การฝึกในที่ตั้ง การฝึกภาคสนาม ตลอดจน การตรวจสอบและประเมินผล<sup>13</sup>

ตารางที่ 2 ตารางแสดงคุณลักษณะทั่วไป และคุณลักษณะเฉพาะของ OC/Ts

คุณลักษณะทั่วไป	คุณลักษณะเฉพาะ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- เป็นนายทหารสัญญาบัตรหรือนายทหารประทวนที่มีความรู้ความสามารถเป็นที่ประจักษ์</li> <li>- มีประสบการณ์ในการฝึกและเคยปฏิบัติราชการสนาม</li> <li>- มีวุฒิที่เหมาะสม</li> <li>- มีความเข้าใจในหลักนิยม หลักการฝึก หลักการ ทางยุทธวิธี</li> <li>- เข้าใจกฎกติกาในการฝึก</li> <li>- เข้าใจในมาตรฐานนิรภัยในการฝึก</li> <li>- มีความเป็นผู้นำ</li> <li>- มีระเบียบวินัย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีแนวคิดแนวคิดของการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่</li> <li>- มีความสามารถในการสื่อความ</li> <li>- ตั้งคำถามที่กระตุ้นให้เกิดการใช้ความคิด</li> <li>- มุ่งทำความเข้าใจในการปฏิบัติของผู้รับการฝึก และไม่ตำหนิหรือแนะนำในเชิงบังคับ</li> <li>- มีความสามารถในการให้คำปรึกษาแนะนำอย่างใกล้ชิดในลักษณะของพี่เลี้ยง</li> <li>- สามารถในการขับรถ HMMWV ได้โดยเฉพาะในเวลากลางคืน โดยไม่เปิดไฟหน้า</li> </ul>

ในส่วนของการประเมินผล (ASSESS) ผู้นำทำการประเมินการฝึกอย่างต่อเนื่องโดยทำการตรวจสอบความก้าวหน้าในการบรรลุกิจหรือ วัตถุประสงค์การฝึก การฝึกถือเป็นช่องทางทางที่ทำให้ ผบช.และผู้นำได้ทำการประเมินและวัดผลประสิทธิภาพในการปฏิบัติกิจโดยรวมที่นำมาใช้ฝึกนอกจากนั้นต้องถ่ายทอดกิจ เงื่อนไข มาตรฐาน และความคาดหวังที่ต้องการให้เกิดจากการฝึก นอกจากนั้นผู้นำใช้แผนการประเมินที่พัฒนาขึ้นมาในขั้นการเตรียมการฝึก เพื่อใช้วัดการปฏิบัติของหน่วย ทุกครั้งที่หน่วยพยายามบรรลุกิจของหน่วย ผู้ประเมิน ทำการประเมินโดยใช้ตารางเกณฑ์การประเมินใน T&Eos โดยทำการประเมินอย่างตรงไปตรงมา และทำการบันทึกประสิทธิภาพของหน่วยเมื่อหน่วยฝึกกิจเสร็จสิ้น และเมื่อมีการประชุมหลังสิ้นสุดการฝึก การประเมินจะถูกสรุปรวมจากสายการบังคับบัญชาล่างขึ้นบน เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาจะสามารถประเมินได้ว่า หน่วยสามารถทำการฝึกได้ตามวัตถุประสงค์หรือไม่โดยการประชุมเกี่ยวกับการฝึกจะเกิดขึ้นหนึ่งสัปดาห์หลังจาก

เริ่มการฝึก (T+1) ผบช. ทำการประเมินการฝึกโดยใช้หลักการ การให้คะแนนผลสัมฤทธิ์ในการฝึก

การทบทวนหลังการปฏิบัติ (After Action Review : AAR) การประชุมทบทวนหลังการปฏิบัติ ผู้เข้าร่วมการประชุม และผู้สังเกตการณ์อื่นๆซึ่งการทบทวนหลังการปฏิบัตินี้มีขึ้นเพื่อวิเคราะห์ขีดความสามารถของหน่วย ภายในระหว่าง หรือ เมื่อสิ้นสุดการฝึกหรือการปฏิบัติการ เป้าหมายของการ AAR คือ เพื่อการพัฒนาการปฏิบัติในอนาคตของหน่วย โดยใช้การ AAR เพื่อให้ผู้เข้าร่วมสามารถเห็นภาพได้ด้วยตัวเอง ว่ามีอะไรเกิดขึ้น สาเหตุที่เกิดขึ้น และจะสามารถปรับปรุงให้ดีขึ้นได้อย่างไร

### **เครื่องมือบริหารงานภาคธุรกิจ เอกชนที่เหมาะสมกับบริบทของกองพลทหารราบที่ 3**

การจัดการฝึกเป็นกิจกรรมที่มีหลายงานร่วมกัน โดยมีทั้งการวางแผน การเตรียมการ การปฏิบัติ และการประเมินผล ซึ่งปัจจุบันหน่วยงานพลเรือน มีเครื่องมือบริหารงานที่มีประสิทธิภาพมาช่วยให้การดำเนินการในแต่ละกิจกรรม สามารถประสานสอดคล้องได้เป็นอย่างดีเพื่อให้องค์กรมีผลการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยเห็นว่าเครื่องมือบริหารงานภาคธุรกิจเอกชนที่เหมาะสมดังนี้

วงจรควบคุมคุณภาพ หรือ Deming Cycle สำหรับเทคนิค Deming Cycle หรือ PDCA Cycle เป็นการมุ่งเน้นให้การทำงานเป็นไปอย่างมีระบบ เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง<sup>14</sup> โดย W.Edwards Deming ได้ระบุว่า Deming Cycle ประกอบด้วย การวางแผน (Plan) การปฏิบัติตามแผน (DO) การตรวจสอบ (Check) และ การปรับปรุงการดำเนินการอย่างเหมาะสม หรือ การจัดทำมาตรฐานใหม่ (Act)<sup>15</sup> และทุกครั้งที่การดำเนินงานตามวงจร PDCA ครบรอบ ก็จะเป็นพื้นฐานเพื่อยกระดับคุณภาพในรอบต่อไป ก่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง สำหรับตัวอย่างการนำเทคนิค Deming Cycle มาใช้ ดังแสดงตามตาราง

ตารางที่ 3 ตัวอย่างการนำเทคนิค Deming Cycle มาใช้การดำเนินการฝึก

เทคนิค PDCA	การจัดการฝึก -พล.ร.3	การปฏิบัติสำคัญ
การวางแผน (Plan)	วางแผน/เตรียมการ	กำหนดแผน 3 ระยะ, กำหนด รกสภ. การประชุมเตรียมการ, การตรวจความพร้อม
การปฏิบัติ (DO)	การดำเนินการฝึก	การดำเนินการฝึก
ตรวจสอบ (Check)	การประเมินผล	การประเมินผลการฝึก, การแข่งขัน
การปรับปรุง (Act)	การประเมินผล	การทบทวนหลังการปฏิบัติ, การจัดทำ Lesson Learned

เทคนิค Agile สำหรับเทคนิค Agile มีความมุ่งหมายเพื่อหาวิธีการพัฒนาซอฟต์แวร์สาระสำคัญคือ ไม่เคร่งในระเบียบวิธีมากเกินไป เหล่าผู้รู้ที่มี ส่วนร่วมในการนำเสนอระเบียบวิธีการพัฒนาซอฟต์แวร์แบบใหม่เหล่านี้ได้มีโอกาสนัดพบปะกัน ณ รีสอร์ทแห่งหนึ่งในรัฐยูทาห์ เพื่อหารือถึงแนวทางร่วมกันในการนำเสนอสิ่งที่กลุ่มคนเหล่านี้ได้ค้นพบ ซึ่งได้ข้อสรุปว่าชื่อ “Agile” ที่มีแนวทางสำคัญ คือ

1. เน้นที่การให้ความสำคัญกับ “คน” โดยเน้นที่การทำงานร่วมกัน และกระจายอำนาจในการตัดสินใจไปสู่หน่วยงานจริง
2. เน้นที่การสร้างซอฟต์แวร์ที่ใช้งานได้จริงมากกว่าการยึดถือเอกสารหรือรายงาน อย่างที่ปฏิบัติต่อๆ กันมา
3. เน้นที่การทำงานร่วมกันระหว่างนักพัฒนาและลูกค้าหรือผู้ใช้ตลอดโครงการ เหตุเพราะความต้องการของระบบนั้นเป็นสิ่งที่ไม่สามารถเก็บได้ก่อนที่จะเริ่มงานจริง ข้อมูลย้อนกลับจากลูกค้าหรือผู้ใช้เป็นสิ่งที่เดียวที่จะบอกได้ว่าซอฟต์แวร์นั้นถูกต้องหรือไม่
4. เน้นที่การรับความเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา แม้ในช่วงท้ายของโครงการ เนื่องจากธุรกิจเป็นสิ่งที่ต้องก้าวไปข้างหน้า และความเปลี่ยนแปลงในโลกธุรกิจเกิดขึ้นทุกวัน ซอฟต์แวร์ที่ไม่สามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงนั้นได้ จะไม่สามารถนำพาธุรกิจไปสู่ความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน<sup>16</sup>

ทั้งนี้ เทคนิค Agile สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับขั้นตอนการวางแผนการฝึก ของกองพลทหารราบที่ 3 ได้ เนื่องจาก เทคนิค Agile ผู้บังคับบัญชา หน่วยจัดการฝึก และผู้รับการฝึก สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันได้ทั้งในลักษณะ Top – Down และ Bottom – Up ในระหว่างการวางแผนการฝึก โดยฝ่ายยุทธการกองพลอาจประสานการปฏิบัติโดยตรงกับหน่วยในรายละเอียด เพื่อลดระยะเวลาและภาระทางธุรการ ผ่านการสื่อสารด้วยระบบต่าง ๆ ที่มุ่งเน้นให้หน่วยรองเข้าใจในเจตนารมณ์ของผู้บังคับบัญชา และทราบถึง รกสภ. และกิจเฉพาะในการรบ รวมถึงแนวทางอื่น ๆ ในการจัดการฝึก นอกจากนั้นยังทำให้ได้รับทราบข้อมูลย้อนกลับจากหน่วยรองเพื่อที่จะทำให้กองพลสามารถได้รับปัญหาและข้อเสนอแนะ และในขณะเดียวกันหน่วยรองอื่น ๆ ก็จะได้รับทราบถึงปัญหาข้อเสนอแนะไปพร้อม ๆ กันด้วย ทำให้ลดทอนเวลาในการวางแผน ทุกส่วนได้รับข้อมูลเท่าทันต่อเวลาและสถานการณ์<sup>17</sup> อันจะส่งผลให้การจัดการฝึกเกิดประสิทธิผล และเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

Key Performance Indicator สำหรับเทคนิค KPI มาจากคำว่า Key Performance Indicator ความหมายคือ ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ ที่เป็นตัววัดคุณค่าที่ประเมินผลออกมาเป็นตัวเลข จำนวน ปริมาณได้ชัดเจนและแสดงให้เห็นว่าบริษัทหรือพนักงานนั้นมีศักยภาพเพียงไร ทั้งนี้ การกำหนด KPI ต้องคำนึงถึงหลัก SMART ดังนี้

S : Specific – มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการวัดที่ชัดเจน เฉพาะเจาะจง

M : Measurable – สามารถวัดได้ในทางสถิติ (มีการวัดผลเป็นตัวเลข)

A : Attainable – เป้าหมายที่ตั้งต้องสามารถบรรลุผลได้จริง สมเหตุสมผล เป็นไปได้

R : Relevant – สมเหตุสมผล สอดคล้องสถานการณ์ความเป็นจริง

T : Time Bound – กำหนดช่วงเวลาชัดเจน<sup>18</sup>

สำหรับการกำหนด KPI สามารถนำไปพิจารณาใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงแบบประเมินการฝึกที่ระบุไว้ในคู่มือการฝึก (คฝ.) ในแต่ละระดับหน่วย เพื่อให้สอดคล้องกับ รกสภ. ที่ตกลงใจ และกิจเฉพาะในการรบ สามารถวัดค่าได้ สมเหตุสมผลในทางปฏิบัติและระบุกรอบเวลาที่ชัดเจน



Job Description ในส่วนของเทคนิค Job Description – JD มีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ ขอบเขตของตำแหน่งงาน และคุณสมบัติที่จำเป็นในตำแหน่งงานนั้น ๆ รวมถึงเป็นเกณฑ์ในการบริหารงานบุคคลขององค์กร อีกทั้งยังเป็นหลักในการประเมินการทำงานของแต่ละตำแหน่ง ตลอดจนทำให้เห็นโครงสร้างของบริษัทอย่างชัดเจน การทำงานไม่ซ้ำซ้อนกัน อีกทั้งยังมีประโยชน์ที่สำคัญคือ สามารถใช้เป็นเกณฑ์ประเมินศักยภาพการทำงานของพนักงาน รวมถึงการเพิ่มเติมทักษะที่ขาดได้ ทั้งยังช่วยให้วางแผนพัฒนาทักษะที่จำเป็นให้ดียิ่งขึ้นสำหรับแต่ละตำแหน่งด้วยเช่นกัน<sup>19</sup>

ทั้งนี้ เทคนิค Job Description สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการประเมินผลการฝึก โดยการระบุถึงความสามารถตามตำแหน่งหน้าที่ให้ชัดเจน เพื่อใช้เป็นแนวทางพิจารณาการเลื่อนตำแหน่งให้ตรงกับความสามารถตามตำแหน่งหน้าที่ เพิ่มเติมจากหมายเลขความชำนาญการทางทหาร (ชกท.) อีกทั้งยังสามารถกำหนดแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถของกำลังพลผ่านการฝึก ให้มีความรู้ทักษะตามตำแหน่งได้นั่นเอง

การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) จะเห็นได้ว่าทุกกิจกรรมมีปัจจัยความเสี่ยงแฝงอยู่มากมาย ปัจจัยเหล่านี้นำไปสู่เหตุการณ์ความเสี่ยง การค้นพบปัจจัยความเสี่ยง KPI ขององค์กรไม่บรรลุผล การบริหารความเสี่ยงจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งใน โลกที่มีความซับซ้อน จะช่วยลดความเสี่ยงและเพิ่มระดับความสำเร็จ , ความเสี่ยง (Risk ) คือ โอกาส/เหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ที่จะส่งผลกระทบต่อ ทำให้เป้าประสงค์ของหน่วยงาน เบี่ยงเบนไป หรือเกิดความไม่แน่นอนในการบริหารงาน อันอาจทำให้เกิดความเสียหาย

ปัจจัยเสี่ยงจะทำให้ ( VUCA WORLD : ความผันผวน/Volatility , ความไม่แน่นอน Uncertainty , ความสลับซับซ้อน/Complexity ความคลุมเครือ /Ambiguity ) ซึ่งปัจจัยเสี่ยงเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง ซึ่งจะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องเป็นวงรอบไม่หยุดนิ่งในทุกขั้นตอนของการทำงาน วงรอบการบริหารความเสี่ยง มีอยู่ 4 ประการ ได้แก่

1. การค้นหาปัจจัยเสี่ยง ต่อ KPI ขององค์กร ต้องมีคณะทำงาน ผู้รับผิดชอบ ในเรื่อง การบริหารความเสี่ยง และคนในองค์กรทั้งหมด ต้องมีส่วนร่วมในการค้นหาความเสี่ยง ในสิ่งที่ตนเองเกี่ยวข้อง ในส่วนที่ KPI ที่ตนเองรับผิดชอบ
2. การประเมินความเสี่ยง คือการหาระดับความเสี่ยง หาความเป็นไปได้และผลกระทบของมัน เมื่อรู้ระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงแต่ละด้านก็จะนำไปสู่การควบคุม
3. การควบคุมความเสี่ยง มีมาตรการในการลดความเสี่ยงต่าง ๆ เมื่อความเสี่ยงลดลงความสำเร็จต้องเพิ่มมากขึ้น มาตรการลดความเสี่ยง ประกอบด้วย 1) การยอมรับความเสี่ยง 2) การลด/ควบคุมความเสี่ยง 3) การกระจาย/โอนความเสี่ยง 4) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง 5) การฉวยใช้ประโยชน์
4. การติดตามค้นหาความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ และเข้าสู่วงรอบการบริหารความเสี่ยงต่อไป

การโค้ช (Coaching) คือ กระบวนการพัฒนาตนเองรูปแบบหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้รับการโค้ช (Coaches) บรรลุเป้าหมายต่าง ๆ ในชีวิต ทั้งเป้าหมายในชีวิตส่วนตัวและในหน้าที่การงาน โค้ช (Coach) คือ “เพื่อนร่วมทาง” ที่ใช้ทักษะเฉพาะของโค้ช (Coaching Skills) เพื่อให้ผู้รับการโค้ชเกิดกระบวนการภายในที่จะปลดปล่อยศักยภาพที่ซ่อนอยู่ ค้นหาคำตอบ และสามารถตัดสินใจได้ด้วยตัวเอง โดยโค้ชจะเชื่อในความสามารถของผู้รับการโค้ชในทุกด้าน และเชื่อมั่นว่าผู้รับการโค้ชมีศักยภาพที่ซ่อนอยู่ภายในและพร้อมจะก้าวไปข้างหน้าได้ด้วยตัวเอง<sup>20</sup>

สำหรับหน้าที่ของโค้ชคือ การค้นหา ทำให้ชัด เรียบเรียง ในสิ่งที่ผู้รับการโค้ชต้องการจะบรรลุ (Achieve) การกระตุ้นผู้รับการโค้ชให้เกิดกระบวนการค้นหาภายในตัวเอง (Self-discovery) ทบทวนวิธีการและกลยุทธ์ที่ผู้รับการโค้ชเป็นผู้สร้างขึ้นด้วยตัวเอง และผลักดันให้ผู้รับการโค้ชรับผิดชอบและเดินตามวิธีการของตนเองจนบรรลุเป้าหมาย กระบวนการนี้ช่วยให้ผู้รับการโค้ชพัฒนามุมมองที่มีต่อหน้าที่ การงานและชีวิตอย่างก้าวกระโดด เพิ่มพูนทักษะผู้นำ และปลดล็อกศักยภาพของผู้รับการโค้ช

สำหรับ SWOT Analysis คือเครื่องมือใช้วิเคราะห์สถานการณ์ธุรกิจ ผ่าน 4 ปัจจัยหลัก คือ จุดแข็งจุดอ่อน โอกาส อุปสรรค SWOT ใช้เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุด จากทรัพยากรและทักษะที่เรามี และลดโอกาสล้มเหลวผ่านการศึกษาคจุดอ่อนและสิ่งกีดขวาง

ที่เราอาจไม่คาดคิด<sup>21</sup> เราใช้ SWOT เป็นเครื่องมือวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพของธุรกิจ โครงการ หรือบุคคล โดยที่ SWOT สามารถแบ่งออกมาเป็นปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก โดยปัจจัยภายในของการวิเคราะห์ SWOT ได้แก่ จุดแข็งและจุดอ่อน หมายถึงปัจจัยที่บริษัทสามารถควบคุมได้ เช่น สินค้า พนักงาน หรือวิธีการตลาด

ส่วนปัจจัยภายนอก ได้แก่ โอกาส และอุปสรรค หมายถึงปัจจัยที่บริษัทไม่สามารถควบคุมได้ (แต่สามารถหลีกเลี่ยง หรือนำมาใช้ประโยชน์ได้) เช่น สถานะเศรษฐกิจ คู่แข่ง ราคาวัตถุดิบ หรือนิสัยการซื้อของลูกค้า เป็นต้น

ในส่วนของ TOWS Matrix ซึ่งเป็นเครื่องมือวิเคราะห์ที่ต่อเนื่องจาก SWOT เวลาเราวิเคราะห์ SWOT เราจะพิจารณาถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นการประเมินสถานการณ์ภายในและภายนอกองค์กรให้รู้สถานการณ์ที่แท้ก่อนทำการรบ เหมือนที่นักการทหารจีนซุนหวู่บอกไว้เมื่อ 5 พันปีก่อนว่า “รู้เขารู้เรา รบร้อยครั้งชนะร้อยครั้ง” โดย TOWS Matrix เป็นการนำ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่ได้จากกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร (SWOT Analysis) มาทำการจับคู่เข้าด้วยกัน โดยที่สามารถแบ่งรูปแบบการจับคู่กลยุทธ์ของ TOWS ออกเป็น กลยุทธ์เชิงรุก (SO) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) กลยุทธ์เชิงรับ (ST) และกลยุทธ์เชิงป้องกัน (WT) ซึ่งหมายความว่าก่อนที่คุณจะทำการวิเคราะห์ TOWS Matrix ได้นั้นจำเป็นจะต้องผ่านการวิเคราะห์ SWOT ให้ดีเสียก่อน

การวิเคราะห์ TOWS Matrix และรูปแบบกลยุทธ์ของ TOWS Matrix ประกอบไปด้วย เราสามารถวิเคราะห์และจับคู่กลยุทธ์ TOWS Matrix ออกมาเป็นกลยุทธ์ 4 รูปแบบ ได้ตามภาพด้านล่างนี้ พร้อมตัวอย่างการจับคู่กลยุทธ์ TOWS

<p><b>S/O</b></p> <p>Strategies</p>	<p><b>S/T</b></p> <p>Strategies</p>
<p><b>W/O</b></p> <p>Strategies</p>	<p><b>W/T</b></p> <p>Strategies</p>

ภาพที่ 1 การวิเคราะห์ SWOT และ TOWS

กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เกิดจากการจับคู่ระหว่างสภาพแวดล้อมภายในทางบวกคือจุดแข็ง และสภาพแวดล้อมภายนอกทางบวกคือโอกาส ซึ่งก็คือการใช้จุดแข็งข้อได้เปรียบของเราผสมกับโอกาสที่ดีเพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์เชิงรุก

กลยุทธ์คงตัว - เชิงแก้ไข (WO Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เกิดจากการจับคู่ระหว่างสภาพแวดล้อมภายในทางลบคือจุดอ่อน และสภาพแวดล้อมภายนอกทางบวก ซึ่งก็คือการใช้ประโยชน์จากโอกาสเพื่อมาปิดจุดอ่อนจุดด้อยขององค์กรหรือทำให้จุดอ่อนนั้นลดลง

กลยุทธ์คงตัว - เชิงรับ (ST Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เกิดมาจากการจับคู่กันระหว่างสภาพแวดล้อมภายในทางบวกคือจุดแข็ง และสภาพแวดล้อมภายนอกทางลบ เป็นการนำจุดแข็งข้อได้เปรียบขององค์กรมาป้องกันอุปสรรคซึ่งก็คือเป็นการใช้จุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรค

กลยุทธ์ป้องกัน (WT Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เกิดจากการจับคู่ระหว่างสภาพแวดล้อมภายในทางลบคือจุดอ่อน และสภาพแวดล้อมภายนอกทางลบคืออุปสรรค (Threat) เป็นกลยุทธ์เพื่อการลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงภัยคุกคามโดยมีเป้าหมายหลักคือการป้องกันหรือหลีกเลี่ยงให้สถานการณ์ขององค์กรไม่แย่ไปกว่าเดิม

การติดตาม และการควบคุม ( Monitoring & Control ) เป็นหน้าที่อย่างหนึ่งของนักบริหาร และเป็นเครื่องมือสำคัญของการวางแผน การดำเนินตามแผน และการประเมินผลของงาน ทั้งนี้เพราะงานที่เกี่ยวกับแผนขององค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ จะดำเนินไปได้จะต้องอาศัยการติดตาม การควบคุมเข้ามาช่วย มิฉะนั้นแล้วงานทุกอย่างก็จะดำเนินไปตามธรรมชาติ หรือไปตามอารมณ์ของผู้ปฏิบัติงาน ยากที่จะทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

การติดตาม หมายถึง กระบวนการของการวัดหรือการตรวจสอบเป็นประจำ การวัดและการตรวจสอบดังกล่าวได้แก่ การวัดปัจจัยนำเข้า (Inputs) กระบวนการ (Process) และผลผลิต (Outputs) วัตถุประสงค์ของการติดตามก็คือ ต้องการชี้ให้เห็นถึงสถานการณ์ของโครงการให้เร็วที่สุดเท่าที่จะเร็วได้ ในเรื่องเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากร การปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ หรือผลผลิตของโครงการเพื่อจะได้จัดการแก้ไขปรับปรุงสถานการณ์ต่าง ๆ ของโครงการที่เป็นไปทันที่ทันที่ ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า การติดตามก็คือ เครื่องมือพื้นฐานเบื้องต้นสำหรับการปรับปรุงการบริหารโครงการ การติดตามแบ่งได้เป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

- 1) การติดตามผลการปฏิบัติงาน
- 2) การติดตามประสิทธิภาพของโครงการ และ
- 3) การติดตามประเมินผลของโครงการ ได้แก่ การศึกษาติดตามดูว่าการปฏิบัติงานตามโครงการนั้นได้ก่อให้เกิดผลผลิตตามที่กำหนดไว้หรือไม่ และผลผลิตที่เกิดขึ้นดังกล่าวสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการได้มากน้อยเพียงใด

การควบคุม หมายถึง การกระทำให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานได้ดำเนินการไปตามแผนที่กำหนด จากความหมายดังกล่าวจะเห็นได้ว่า เมื่อมีการศึกษาผลการปฏิบัติงานตามแผนปรากฏว่าไม่เป็นไปตามทิศทาง กรอบหรือข้อกำหนดที่วางไว้ ผู้ควบคุมหรือผู้บริหารจะต้องดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อแก้ไขปรับปรุงให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผน การควบคุมแบ่งออกเป็น 5 ประเภท ได้แก่

- 1) การควบคุมผลการปฏิบัติงาน
- 2) การควบคุมบุคลากร
- 3) การควบคุมด้านการเงิน
- 4) การควบคุมทรัพยากรทางกายภาพ และ
- 5) การควบคุมเทคนิคการปฏิบัติงาน

ความจำเป็นและประโยชน์ของการติดตามและการควบคุมนั้น อาจพิจารณาได้จากประเด็นต่อไปนี้

- 1) เพื่อให้แผนบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2) ช่วยประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย 3) ช่วยกระตุ้น จูงใจ และสร้างขวัญกำลังใจให้ผู้ปฏิบัติงาน 4) ช่วยป้องกันและลดความเสียหายรุนแรงที่อาจจะเกิดขึ้นได้ 5) ทำให้พบปัญหาที่อาจเกิดขึ้นเนื่องมาจากโครงการนั้น 6) ช่วยให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้เห็นเป้าหมายวัตถุประสงค์หรือมาตรฐานของงานได้ชัดเจนขึ้น

### แบบจำลองการจัดการฝึกที่เหมาะสมกับบริบทของกองพลทหารราบที่ 3

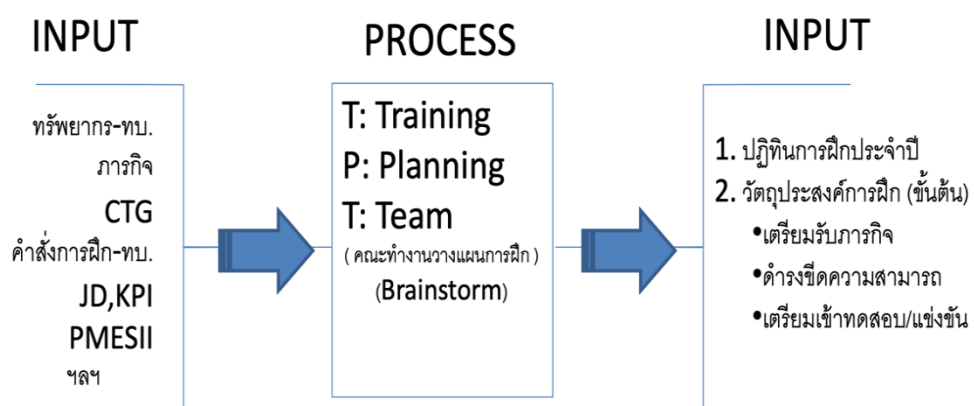
ผู้วิจัยเห็นว่า แบบจำลองการจัดการฝึกที่เหมาะสมกับบริบทของกองพลทหารราบที่ 3 ควรเริ่มจากการกำหนดปรัชญาการฝึก ซึ่งทั้งการจัดการฝึกของกองพลทหารราบที่ 3 ในปัจจุบัน และการจัดการฝึกของกองทัพบกสหรัฐอเมริกาต่างระบุไปในทิศทางเดียวกันในลักษณะที่ว่า “ฝึกอย่างที่จะรบ เมื่อรบต้องชนะ ” ประกอบกับการใช้หลักการฝึกโดยใช้หลักนิยมที่เหมาะสม ใช้การฝึกที่เน้นผลการปฏิบัติ<sup>22</sup> ฝึกสู่ความท้าทาย ฝึกเพื่อดำรงความสามารถ ฝึกด้วยการใช้เทคนิคการฝึกหน่วยหลายระดับพร้อมกัน ฝึกให้บำรุงรักษา ยุทธโศภณ ให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ฝึกหลัก และฝึกเพื่อพัฒนาผู้นำ ประกอบกับหลักการฝึกของกองทัพบกสหรัฐอเมริกา ได้แก่ การฝึกคือการขับเคลื่อนโดยผู้บังคับหน่วย การฝึกโดยนายทหารชั้นสัญญาบัตรและนายทหารชั้นประทวนที่ผ่านการฝึกอบรมมาแล้ว ตลอดจนฝึกเพื่อดำรงสภาพและฝึกเพื่อบำรุงรักษา

สำหรับการกำหนดเรื่องที่ทำกรฝึก ผู้วิจัยเห็นว่าควรพิจารณา จาก การวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อม PMESII , การพิจารณาปัจจัยภายในภายนอก องค์การ (SWOT Analysis) , ภารกิจที่ได้รับจากหน่วยเหนือ , แนวทางการวางแผนการฝึกจาก ผบช. (CTG) , ผลการฝึกที่ผ่านมา รวมถึงเอกสารที่เกี่ยวข้อง (คฝ. รส. ลฝ. ) กำหนดเป็นรายการกิจเฉพาะที่สำคัญต่อภารกิจ (METs / รกสภ.)

สำหรับแนวคิดในการจัดการฝึก (Concept of operations - CONOP) ผู้วิจัยเห็นว่าควรนำวงจรการควบคุมคุณภาพ หรือ Deming Cycle <sup>23</sup> ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การปฏิบัติ การประเมินผล การพัฒนา ร่วมกับการสนับสนุน การติดตาม และควบคุม มาเป็นกรอบในการดำเนินการ เพื่อให้สามารถยกระดับคุณภาพในครั้งต่อไป ก่อให้เกิด

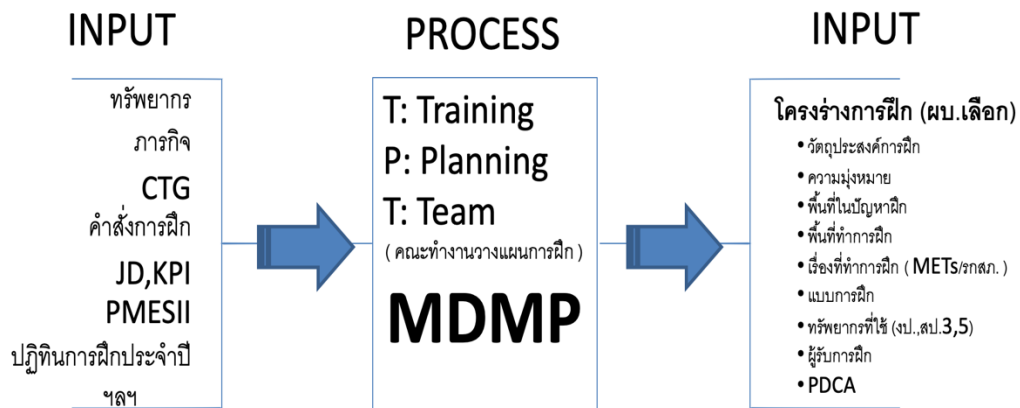
การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง แบ่งการวางแผนออกเป็น 3 ช่วงเวลา ได้แก่ การวางแผนระยะยาว ระยะกลาง และ ระยะสั้น

การวางแผนระยะยาว นำฝ่ายอำนวยการของหน่วย และหน่วยรอง ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการฝึกจัดตั้งเป็น “คณะวางแผนการฝึก” โดยใช้ทฤษฎีระบบ ( System Theory ) รวบรวมปัจจัยแวดล้อมที่มีผลกระทบ ที่ต่อการจัดการฝึก เช่น PMESII, SWOT Analysis, แผนการฝึกของหน่วยเหนือ งบประมาณการฝึกที่ได้รับ ระยะเวลาการฝึกที่กองทัพบก กำหนด แนวทางการจัดการฝึกของผู้บังคับบัญชา (CTG) ภารกิจที่หน่วยได้รับการตรวจสอบแข่งขันของหน่วยรอง) เป็นปัจจัยนำเข้า (Inputs) ผ่านระดมสมอง /Brainstorm (Process) ได้มาเป็น (Outputs) 1) แผนการใช้เวลา หรือ ปฏิทินการฝึกของหน่วย/UTC : Unit Training Calendar เพื่อให้เกิดการบูรณาการทรัพยากรและขีดความสามารถเป็นการฝึกผสมเหล่า ตามหลักการฝึกที่ต้องการ 2) กำหนดวัตถุประสงค์การฝึก (ขั้นต้น) ให้หน่วยรอง โดยแบ่งหน่วยตามภารกิจ (ฝึกเพื่อเตรียมรับภารกิจ, ฝึกเพื่อดำรงขีดความสามารถ , การเตรียมหน่วยเข้าร่วมการทดสอบแข่งขัน) นอกจากนี้ยังต้องจัดให้มีการวางแผนบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) <sup>24</sup> เพื่อเพิ่มโอกาสของความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้



ภาพที่ 2 สรุปแนวคิด กระบวนการการวางแผนระยะยาว

สำหรับการวางแผนระยะกลาง ดำเนินการโดยหน่วยจัดการฝึก.โดยใช้ทฤษฎีระบบ ( System Theory ) ด้วยการรวบรวมปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (Inputs) ผ่านกระบวนการ แสวง ข้อตกลงใจทางทหาร /MDMP (Process) ออกมาเป็น หนทางปฏิบัติ (COA/Couse Of Action) หรือ โครงร่างการจัดการฝึก โดยมี ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ตกลงใจเลือก COA และมี ส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการ Process (การบรรยายสรุปทั้ง 4 กลุ่มงาน) ตามแนวทาง agile นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึง การบริหารจัดการความเสี่ยง จากนั้น ฝสธ./ผอ. จะได้นำ COA ที่ ผบช.ตกลงใจ ไปวางแผนในรายละเอียด และพัฒนาเป็น แผนการฝึกของหน่วย (UTP) ต่อไป



ภาพที่ 3 สรุปแนวคิด กระบวนการวางแผนระยะกลาง

สำหรับการวางแผนระยะสั้น (3 เดือนก่อนการฝึก) ดำเนินการตาม รบจ.การจัดการฝึกของ หน่วย โดยพัฒนาต่อเนื่องจาก โครงร่างการฝึกที่ได้รับการอนุมัติในการวางแผนระยะกลาง ตามแนวทางของ T - WEEK เริ่มตั้งแต่ T-13 (สัปดาห์) เป็นต้นไป โดยมีการปฏิบัติดังนี้



## ตารางที่ 4 การวางแผนระยะสั้น (3 เดือนก่อนการฝึก) โดยใช้แนวคิด T-Week

T-Week	การปฏิบัติ
สัปดาห์ T-13	<ul style="list-style-type: none"> <li>- วิเคราะห์ภารกิจ วางแผนใช้เวลา ทบทวนระเบียบ คำสั่ง ผบช.</li> <li>- รวบรวมข้อมูลทรัพยากรการฝึก</li> <li>- จัดประชุม ครั้งที่ 1 เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์การฝึก</li> </ul>
สัปดาห์ T-12	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนด รกสม. กิจเฉพาะเป็นบุคคล MET, METLs</li> <li>- ขออนุมัติจัดทำ (ร่าง) “ โครงร่างการฝึก ” คำสั่งการฝึก (UTP)</li> <li>- จัดทำ OPLAN ผู้รับการฝึก ขศ.สมมติ และแบบประเมินผล</li> <li>- ประมาณการความต้องการ งบ. สป.3 , 5</li> <li>- วางแผนเลือกครูฝึก กรรมการ ขศ.สมมติ แผนอบรม/ประเมินผล</li> <li>- ออกคำสั่งแต่งตั้ง ครูฝึก กรรมการ OC/Ts ขศ.สมมติ คัดเลือกกำลังพลเข้ารับการฝึก จัดทำบัญชีบรรจุกำลัง</li> <li>- กำหนด วัน VIP DAY (ผบช.ตรวจเยี่ยมอย่างเป็นทางการ)</li> </ul>
สัปดาห์ T-11	ขออนุมัติโครงร่างการฝึก และ แผนการปฏิบัติที่วางไว้ บรรยายสรุปแผนการฝึก (EXPLAN) ให้ ผบช.หน่วยเหนือ ทราบ
สัปดาห์ T-10	ประชุมครั้งที่ 2 (ชี้แจงโครงร่างการฝึก และ แผนการปฏิบัติต่างๆที่ได้รับอนุมัติในขั้นที่ 3)
สัปดาห์ T-9	เริ่มดำเนินการฝึก (ในที่ตั้ง) ประกอบด้วย ผู้เข้ารับการฝึก (กิจเฉพาะเป็นบุคคล , กิจของหน่วย ) , กรรมการ(OC/Ts) , ขศ.ฯ
สัปดาห์ T-8	ว./ประชุม ร่วม มทบ. เพื่อประสาน มทบ. หน่วยสนับสนุนในพื้นที่
สัปดาห์ T-7	ตรวจภูมิประเทศ
สัปดาห์ T-6	จัดทำแผนสมบูรณ์
สัปดาห์ T-5	ประชุมครั้งที่ 3 (ชี้แจงตารางประสานสอดคล้อง, แผนการเคลื่อนย้าย และงานธุรการอื่นๆ)
สัปดาห์ T-4	ประชาสัมพันธ์ให้ส่วนที่เกี่ยวข้องรับทราบ เช่น ปชช.ในพื้นที่ฝึก (พบปะ หน.ส่วนราชการ, ผู้นำ ปชช. , ติดป้าย , ออกวิทยุ , โทรทัศน์, สื่อ SOCIAL ฯลฯ)
สัปดาห์ T-3	ประเมินผล กรรมการ , OC/Ts (ตรวจแผนบทเรียน) , เข้าศึกสมมุติ ( OPFOR )

T-Week	การปฏิบัติ
สัปดาห์ T-2	ผบช.หน่วยเหนือตรวจ ความพร้อม ( เอกสาร , ผลการประฝึกเตรียมการ , การเตรียมการที่ผ่านมา , ความพร้อมของ สป. ฯลฯ ) หน่วยจัดการฝึก ตรวจความพร้อม (ครบทั้ง 5 ส่วน)
สัปดาห์ T-1	- กรรมการ , เข้าศึกษาอนุมัติ ตรวจพื้นที่ฝึก , ประชาสัมพันธ์ให้ส่วนที่เกี่ยวข้องรับทราบ - ส่วนเตรียมที่พัก เคลื่อนย้าย จัดตั้ง ทก.ฝึกฯ - ตรวจพื้นที่ฝึก (โดยเฉพาะอย่างยิ่ง LFX ) , เคลื่อนย้ายออกทำการฝึก
T-Week	เริ่มทำการฝึก ตาม โครงร่างปัญหาฝึก ( MSEL : Master Scenario Event List / รายการลำดับเหตุการณ์หลัก ) , เชิญ ผบช.หน่วยเหนือตรวจการฝึกฯ , ตรวจการจัดการฝึก ตาม VIP DAY : ที่กำหนดไว้ ( ฝอ.จัดทำ กำหนดการ, บันทึกผล, สรุปผลการตรวจเยี่ยม , ผบช. ลงนามสมุดเยี่ยม , บันทึกภาพ ) , ประเมินผลผู้รับการฝึก , ทลป.อย่างไม่เป็นทางการ
สัปดาห์ T+1	ทลป.อย่างเป็นทางการ , สรุปผลการฝึก เป็นเอกสาร ส่งหน่วยเหนือ 1 ชุด และ เก็บไว้ที่หน่วยเพื่อพัฒนาอีก 1 ชุด
สัปดาห์ T+2	รายงานผลการฝึก รายงานผลการตรวจสอบการฝึก (หน่วยเหนือ 2 ระดับ ยศ.ทบ. , ศร. ) รายงานการใช้ สป.3 , สป.5, รายงานส่งคืนของหมุนเวียน (หน่วยเหนือ มทบ.ในพื้นที่

การดำเนินการฝึก (DO) ดำเนินการตามตารางกำหนดการฝึก ในพื้นที่ฝึกที่มีการจำลองสภาพแวดล้อมให้ใกล้เคียงกับ พื้นที่ปฏิบัติการตามภารกิจของหน่วย, จัดตั้งกองอำนวยการฝึก ประกอบด้วย 5 ส่วน ได้แก่ ส่วนอำนวยการ ส่วนควบคุม ส่วนประเมินผล ส่วนรับการฝึก และส่วนสนับสนุน ทำการฝึกจาก ง่าย ไป ยาก ( คลาน-เดิน-วิ่ง ) เริ่มจากการตรวจความพร้อมก่อนออกทำการฝึก ซึ่งเป็นมาตรการประสานงานแบบไม่เป็นทางการและไม่ใช้เป็นการตรวจสอบความพร้อมก่อนทำการรบ แต่เป็นการตรวจความพร้อมขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่จะทำให้การฝึกเป็นไปด้วยความเรียบร้อย เช่น ความรู้ความสามารถ

กำลังพล แบบประเมินผลการฝึก ความรู้ความเข้าใจในแผนการปฏิบัติ OPLAN ของ OC/Ts จำนวน สป.5 ที่นำออกฝึก การบริหารความเสี่ยง ในแต่ละ KPI จำนวนผู้รับ การฝึก และความพร้อมด้านอื่น ๆ

การประเมินผล (CHECK) จัดให้มีการคัดเลือก ฝึกอบรม ผู้สังเกตการณ์/ผู้ควบคุมการฝึก / ครูฝึก (OC/Ts), กรรมการ รวมถึงจัดทำแบบประเมินผล ทั้งเป็นบุคคล และเป็นหน่วย โดยแบบประเมินผลเป็นบุคคลนั้น มุ่งพัฒนาขีดความสามารถตาม JD หรือ หน้าที่ ตาม ชกท. (ความชำนาญการทางทหาร)สำหรับ แบบประเมินผลเป็นหน่วยนั้น มุ่งประเมินผลตาม KPI หรือ ขีดความสามารถของหน่วย ตาม อจย. (อัตราการจัด ยุทธโธปกรณ์)ดำเนินการทั้งในแบบ เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ตามแฟ้มประเมินผล ที่กำหนดขึ้น จาก คู่มือการฝึกที่เกี่ยวข้อง

OC/Ts ที่ได้รับการแต่งตั้งต้องได้รับการฝึกให้สามารถ ทลป. (AAR) ที่เหมาะสมกับการฝึก ได้ (พูดคุยหารืออย่างไม่เป็นทางการ) และต้องเข้าใจเกี่ยวกับสถานการณ์ฝึก กำลังฝ่ายเรา แผนของข้าศึกสมมุติ สภาพแวดล้อมการฝึก และวัตถุประสงค์การฝึกอย่างถ่องแท้ และ ยังต้องเข้าใจหลักนิรภัย พร้อมทั้งขั้นตอนในการส่งกลับสายแพทย์

การพัฒนา (ACT) คือกระบวนการปรับปรุงแก้ไขส่วนที่มีปัญหา โดยขั้นตอนนี้เป็น การนำเอาผลลัพธ์ที่ได้จากขั้นตอนการตรวจสอบ (Check) มาวิเคราะห์และตรวจสอบสาเหตุ ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นมาเพื่อพัฒนาแผนและหาแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาเดิมเกิดขึ้นอีกในระยะยาว ถึงแม้ว่าจะไม่มีข้อบกพร่อง จากกระบวนการทำงานที่ผ่านมา แต่เราก็ควรจะมีวิธีในการพัฒนาปรับปรุงการทำงาน ของตนเองอยู่เสมอ เพื่อให้การดำเนินงานครั้งต่อไปมีประสิทธิภาพที่ดีกว่าเดิม

นอกจากนี้แล้ว การทบทวนหลังการปฏิบัติ (ทลป.) หรือ AAR ซึ่งก็คือการถกแถลงกัน อย่างมีมืออาชีพ ในเรื่องของเหตุการณ์ และเน้นที่การปฏิบัติที่ได้มาตรฐาน การ ทลป. เป็นส่วนสำคัญในกระบวนการฝึก โดยมีจุดหมายคือ พัฒนาการปฏิบัติของทหาร, ผบ.หน่วย และหน่วย ผลที่ได้คือ เกิดความร่วมมือกันมากขึ้น และได้กำลังพลที่เป็น ผู้เชี่ยวชาญดำเนินการในทั้ง 2 ลักษณะคือ แบบไม่เป็นทางการ และแบบเป็นทาง

การจากนั้นจัดให้มีการบันทึกผลการทบทวนหลังการปฏิบัติ เป็น บทเรียนจากการฝึก เพื่อใช้เป็นปัจจัยนำเข้าไปในขั้นของการวางแผนการฝึกในครั้งต่อไป

การสนับสนุนงบประมาณ สป.3 สป.5 วางแผนจัดให้มีการประชุม ในเรื่องดังกล่าว แยกจากการจัดการฝึก ร่วมกับหน่วยสนับสนุนในพื้นที่ (มทบ.) โดยแบ่งการประชุม ออกเป็น 2 หัวง ได้แก่การประชุม ประจำปี จัดขึ้นภายหลังจากได้ปฏิทินการจัดการฝึก และคำสั่งการแบ่งมอบ สป.5 , สป.3 และ งบ. การฝึกแล้ว ดำเนินการร่วมกับ หน่วยสนับสนุนในพื้นที่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ แจ้งเตือนให้หน่วยสนับสนุน ได้จัดเตรียม งบ. สป.3 สป.5 เพื่อสนับสนุนงานการฝึกของหน่วย (ตามจำนวน และ รายการ ที่ได้รับการแบ่งมอบ ) ตามห้วงเวลาที่กำหนดไว้ขั้นต้น ตามปฏิทินการฝึกของหน่วย เพื่อให้หน่วย สนับสนุน ได้ตรวจสอบ จำนวน และ ชนิดของ สป.3 สป.5 ที่มีอยู่ในคลัง และวางแผน จัดการเบิกจ่ายตามสายการส่งกำลัง แก้ปัญหา หน่วยสนับสนุนไม่มี สป.5 สนับสนุน ได้ตามที่การแบ่งมอบของหน่วยเหนือ ซึ่งภายหลังจากการประชุม หน่วยจะได้นำผล การประชุมร่วมกับหน่วยสนับสนุนในพื้นที่ เข้าร่วมประชุมในระดับกองพล เพื่อรวบรวม ปัญหาเข้าประชุมในระดับกองทัพต่อไป ส่วนการประชุม เตรียมการสนับสนุนการฝึก ก่อนการฝึก นั้นดำเนินการเพื่อยืนยัน จำนวน งบ. สป. 3 สป.5 อีกครั้งดำเนินการในห้วง T-WEEKs นอกจากนี้ การสนับสนุน ต้องดำเนินการให้ถูกต้องตามระเบียบของการส่งกำลัง บำรุง และ ระเบียบทางด้าน งบ. (พิจารณาประมาณการใช้ สป. โดยศึกษาจาก ระเบียบ/ คู่มือการฝึก ที่เกี่ยวข้องเป็นพื้นฐาน)



การควบคุมบังคับบัญชา หรือ การกำกับดูแล หรือ การติดตาม ผบช.ต้องเข้ามามีส่วนร่วม ในทุกขั้นตอน ตั้งแต่ขั้นการวางแผน การดำการฝึก การประเมินผล และการพัฒนา เป็นกระบวนการสำคัญ เพื่อตรวจสอบการดำเนินการที่จะช่วยให้ระบบการวางแผน และการบริหารงานมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์การฝึกที่กำหนดไว้ โดยรวบรวม ข้อมูลตามระบบงาน เช่น เป้าหมาย วิธีการ ผลการปฏิบัติแล้วนำมาวิเคราะห์เพื่อนำไปใช้ ประโยชน์ในการปรับปรุงแก้ไข แผนการจัดการฝึกในครั้งต่อไป ในขั้นของการดำเนินการฝึก ดำเนินการใน 2 ลักษณะดังนี้

การติดตามโดยฝ่ายอำนวยการ ดำเนินการรวบรวมข้อมูล เช่น เก็บและรวบรวมข้อมูลจากหน่วยจัดการฝึกโดยตรง สอบถามจาก กำลังพลที่เกี่ยวข้องกับการฝึก ทั้ง 5 ส่วน หรือ ให้ กอฝ.๑ จัดส่งข้อมูลตามแบบสอบถาม / แบบรายงาน หรือ ทั้ง 2 วิธีรวมกัน จากนั้นจะนำมาประมวลผล เปรียบเทียบกับ เป้าหมายของการฝึก เพื่อประเมินความก้าวหน้า มีปัญหาอุปสรรค หรือไม่ เพื่อรายงานให้กับ ผู้บังคับบัญชาทางแก้ไขต่อไป

การติดตามโดยผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับหน่วย/ผู้นำ จะได้รับข้อมูลย้อนกลับจากทหาร และ ผู้นำหน่วยรองในระหว่างการตรวจเยี่ยมการฝึก ด้วยข้อมูลย้อนกลับนี้ ผู้นำระดับสูง จะใช้เป็นข้อมูลในการแก้ปัญหาในเรื่องของการวางแผน การนำหน่วย การจัดการฝึก การสนับสนุน และอื่นๆ อย่างเป็นระบบ ดังนั้นจึงต้องกำหนดจัดให้มีการตรวจเยี่ยมของ ผบช. (VIP.- DAY/ตรวจอย่างเป็นทางการให้น้อยที่สุด) ในทุกระดับชั้น (ตรวจไม่เป็นทางการมากที่สุด) เพื่อให้ ผบช. ได้รับข้อมูลดังกล่าวข้างต้น โดยรบกวนแผนการฝึกให้น้อยที่สุด

ตารางที่ 5 การเปรียบเทียบแนวทางการจัดการฝึกของกองทัพบก (พล.ร.3)

กองทัพบกสหรัฐอเมริกา และแบบจำลองการฝึกที่ผู้วิจัยเสนอ

หัวข้อ	U.S. ARMY (FM 7-0)	พล.ร.๓ (รท. 25-100,101 คำสั่งการฝึกประจำปี)	สรุปผลการวิจัย แบบจำลองการจัดการฝึก - พล.ร.3
ปรัชญา	Train To Win, Battle Focus	ฝึกอย่างไรจะรบ	ฝึกอย่างไรจะรบ เมื่อรบต้องชนะ
แนวความคิด การจัดการฝึก	 <ul style="list-style-type: none"> <li>Plan</li> <li>Prepare</li> <li>Execute</li> <li>Assess</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>วางแผน</li> <li>ฝึก</li> <li>ประเมินผล</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>Plan</li> <li>Do</li> <li>Check</li> <li>Act</li> <li>Risk management</li> </ul>
การวางแผน (Plan)	<ul style="list-style-type: none"> <li>แผนระยะยาว : &gt; 1 ปี (แดง, เหลือง, เขียว)</li> <li>กลาง :</li> <li>สั้น :</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ยาว : Year Plan</li> <li>ก่อนการฝึก : ปรจ.การจัดการฝึก (STP : Standard Training Procedures)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PMESII+Mission+CTG → METs</li> <li>ยาว : Year Plan / แดง, เหลือง, เขียว</li> <li>กลาง : MDMP / เสือ / ตรวจจับการฝึก</li> <li>สั้น : T-Week / ปรจ.การจัดการฝึก</li> </ul>
การดำเนินการฝึก (Do)	ATMS → APP → ATN <ul style="list-style-type: none"> <li>เตรียมรับภารกิจ (METs)</li> <li>ดำรงความสามารถ (METL)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>METS</li> <li>คฝ., รฝ., ลฝ.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. เตรียมรับภารกิจ (METs)</li> <li>2. ดำรงความสามารถ (คฝ., รฝ., ลฝ.)</li> <li>3. ตรวจสอบฯ : ระเบียบการแข่งฯ</li> </ul>
การประเมิน (Check)	OC/Ts, OPFOR	กรรมกร, ขศ.สัมมุติ	OC/Ts, กรรมกร, OPFOR แบบประเมินผลจาก คฝ., รฝ., ลฝ. JD, KPI
การพัฒนา (Act)	AAR	ทลป.	AAR, ประชุมเตรียมฝึก(next)
ปัจจัยอื่น ๆ	Training Proficiency (T,T,P,P-U), mission command, CTG (commander training guidance)	<ul style="list-style-type: none"> <li>จัดกำลังออกฝึกตามตำแหน่งหน้าที่</li> <li>นโยบายข้อบังคับ EX. สป.5, ม.ร.ช. ฯลฯ</li> </ul>	CTG, Training Proficiency, JD (ชม.), KPI (ชม.: ความสามารถ), Risk management, mission command, monitoring, PMESII, Swot & Tows matrix, Coaching

## สรุป

การจัดการฝึกลือเป็นเครื่องมือสำคัญประการหนึ่งที่สามารถเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติของทหาร ซึ่งสอดคล้องกับพันธกิจหลักของกองทัพบก ได้แก่ การเตรียมกำลังและการใช้กำลัง<sup>25</sup> การที่ทหารมีขีดความสามารถจากการฝึกและการจัดการฝึกที่ดี ย่อมส่งผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของภารกิจอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

แนวทางในการจัดการฝึกที่ผู้วิจัยได้เสนอขึ้นนี้ เกิดจากการศึกษาถึงแนวทางในการจัดการฝึกในปัจจุบัน ประกอบกับการจัดการฝึกของกองทัพบกสหรัฐอเมริกา ผ่านคู่มือการฝึกเพื่อเอาชนะในโลกที่มีความซับซ้อน ซึ่งกองทัพบกได้ยึดถือหลักนิยามของกองทัพบกสหรัฐอเมริกามาตั้งแต่แรกเริ่ม จึงมีความจำเป็นที่จะต้องศึกษาถึงการปรับแนวทางและวิธีการในการจัดการฝึกของกองทัพบกสหรัฐอเมริกา นอกจากนั้น ผู้วิจัยยังได้ศึกษาถึงเครื่องมือบริหารงานภาคธุรกิจเอกชน ที่เห็นว่าสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับแนวทางการจัดการฝึกที่เหมาะสมกับบริบทของกองพลทหารราบที่ 3

แนวทางการจัดการฝึก ควรเริ่มจากการนำปรัชญาการฝึกที่ว่า “ฝึกอย่างที่จะรบ” ประกอบกับหลักการฝึกทั้งของกองทัพบก และของกองทัพบกสหรัฐอเมริกาที่เพิ่มบทบาทของผู้บังคับบัญชาให้เข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้น ตั้งแต่การกำหนดกิจเฉพาะสำคัญและพิจารณาถึงบทเรียนจากการปฏิบัติที่ผ่านมาพร้อมกับแผนยุทธการ มาเป็นกรอบในการกำหนดเรื่องที่ทำกรฝึก สำหรับการเตรียมการทั้งระยะยาว ระยะกลาง และระยะสั้น ต้องพัฒนาให้หน่วยเหนือ หน่วยรอง และผู้รับการฝึกสามารถประสานข้อมูล ทั้งการถ่ายทอดวัตถุประสงค์ แนวทางการฝึก ในลักษณะ Top – Down และการรับฟังข้อมูลย้อนกลับ Bottom – Up เพื่อให้ได้มาซึ่งปัญหาและข้อเสนอแนะ ตลอดทั้งขั้นเตรียมการและขั้นตอนการฝึก สำหรับการประเมินผล ต้องเพิ่มพูนขีดความสามารถของกรรมการให้สามารถสังเกตการณ์ฝึก สอน ให้คำปรึกษาแก่ผู้เข้ารับการฝึก นอกเหนือจากการประเมินผลเพียงอย่างเดียว นอกจากนั้นควรนำเครื่องมือบริหารงานภาคธุรกิจเอกชนมาปรับใช้ในการจัดการฝึกด้วย เพื่อให้การจัดการฝึกสอดคล้องกับความมุ่งหมายของผู้บังคับบัญชาและทางราชการ เกิดประสิทธิผล และเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพนั่นเอง

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษา ได้แก่ การนำแบบจำลองการจัดการฝึกของกองพลทหารราบที่ 3 ฉบับนี้ ไปศึกษาเพิ่มเติม เพื่อพัฒนาหลักสูตร การจัดการฝึก ให้มีขั้นตอนการปฏิบัติที่ชัดเจน ง่ายต่อการศึกษาทำความเข้าใจ และคำนึงถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาคประชาชน เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในขีดความสามารถของกองทัพบก รวมถึง ทำการเรียนการสอนในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการ เพื่อให้การจัดการฝึกในกองทัพบกเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ตลอดจนจัดให้มีการพัฒนาหลักสูตรการจัดการฝึก อย่างสม่ำเสมอ ตามปัจจัยแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้กองทัพบกเป็นหน่วยงานที่มีขีดความสามารถ เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการแก้ไขปัญหาความมั่นคงของชาติต่อไป

## เอกสารอ้างอิง

---

- <sup>1</sup> สำนักงานเลขานุการของยุทธศาสตร์ชาติ. ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 – 2580 (ฉบับย่อ). กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ; 2561.
- <sup>2</sup> กรมยุทธการทหารบก. ยุทธศาสตร์กองทัพบก ปี 2560 – 2579. กรุงเทพฯ : กองทัพบก ; 2560.
- <sup>3</sup> กองทัพบก. วิสัยทัศน์กองทัพบกปี 2579 : นโยบายการปฏิบัติงานกองทัพบก ประจำปีงบประมาณ 2563 ,2563.
- <sup>4</sup> กรมยุทธการทหารบก. แผนพัฒนากองทัพบก พ.ศ.2560 - 2564. กรุงเทพฯ : กองทัพบก ; 2559.
- <sup>5</sup> คำสั่ง ทบ. (เฉพาะ) ที่ 1203/62 ลง 23 ก.ย.62 เรื่อง การฝึกประจำปี พ.ศ. 2563
- <sup>6</sup> กองทัพบก. รส. 25 – 101 คู่มือราชการสนามว่าด้วยการฝึกที่มุ่งเน้นผลการรบ.พ.ศ.2547
- <sup>7</sup> ฝ่ายยุทธการ. นโยบายการปฏิบัติงานด้านยุทธการ กองพลทหารราบที่ 3 ประจำปีงบประมาณ 2563 ,2562.
- <sup>8</sup> US Army. Unified Land Operations (ADP 3-0) ; 2011.
- <sup>9</sup> US Army. FM 7-0 Train to Win in a Complex World ; 2016.
- <sup>10</sup> ศูนย์พัฒนาหลักนิยมและยุทธศาสตร์. คู่มือการฝึกเพื่อเอาชนะในโลกที่มีความซับซ้อน. กรุงเทพฯ : กระทรวงกลาโหม, 2561.หน้า 1 - 1.
- <sup>11</sup> สามารถ คงสาย, พันเอก. หลักนิยมกองทัพบกและหลักนิยมการปฏิบัติการรวมทางพื้นดิน. การสัมมนาการฝึกประจำปี 2563; 26 ต.ค. 62; กองพลทหารราบที่ 3. นครราชสีมา; 2562.
- <sup>12</sup> ศูนย์พัฒนาหลักนิยมและยุทธศาสตร์. คู่มือการฝึกเพื่อเอาชนะในโลกที่มีความซับซ้อน. กรุงเทพฯ : กระทรวงกลาโหม, 2561.หน้า ซ - 2.
- <sup>13</sup> อัมพล ศรีนา, พันโท. การปฏิบัติงานของ OC/T ของกองทัพบกสหรัฐอเมริกา. การสัมมนาการฝึกประจำปี 2563; 27 ต.ค. 62; กองพลทหารราบที่ 3. นครราชสีมา; 2562.



- <sup>14</sup> K. Chocolaly. แนวคิด หลักการ จุดหมาย ของการประกันคุณภาพการศึกษา.[อินเทอร์เน็ต]. 2561 [เข้าถึงเมื่อ 19 พฤษภาคม 2563]. เข้าถึงได้จาก <https://www.youtube.com/watch?v=lnDRtG39esc>
- <sup>15</sup> พิชญุตม์ ว่างสุกฤษฎี. PDCA คืออะไร ขั้นตอนการทำ PDCA.[อินเทอร์เน็ต]. 2561 [เข้าถึงเมื่อ 18 พฤษภาคม 2563]. เข้าถึงได้จาก <https://www.tereb.in.th/erp/pdca>  
PDCA คืออะไร /
- <sup>16</sup> Coraline Team. แนวคิดการทำงานของบริษัทยุคใหม่แบบ“Agile”.[อินเทอร์เน็ต]. 2561 [เข้าถึงเมื่อ 17 พฤษภาคม 2563]. เข้าถึงได้จาก <https://www.coraline.co.th/single-post/2018/01/07/แนวคิดการทำงานของบริษัทยุคใหม่แบบ“Agile”>
- <sup>17</sup> NingSama Productions. agile: รู้จักกับ AGILE.[อินเทอร์เน็ต]. 2556 [เข้าถึงเมื่อ 18 พฤษภาคม 2563]. เข้าถึงได้จาก [https://www.youtube.com/watch?v=OJ-9Eq91WKs&feature=emb\\_title](https://www.youtube.com/watch?v=OJ-9Eq91WKs&feature=emb_title)
- <sup>18</sup> HR NOTE Thailand. KPI ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ : เคล็ดลับสู่ความสำเร็จ.[อินเทอร์เน็ต]. 2563 [เข้าถึงเมื่อ 16 พฤษภาคม 2563]. เข้าถึงได้จาก <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/190402-kpi/>
- <sup>19</sup> eJobMag. เทคนิคการเขียน Job Description ที่ HR มือใหม่ต้องรู้.[อินเทอร์เน็ต]. 2563 [เข้าถึงเมื่อ 17 พฤษภาคม 2563]. เข้าถึงได้จาก <https://www.ejobmag.com/article-hr/techniques-for-writing-job-description-at-hr-beginners-must-know/>
- <sup>20</sup> Adbic. COACHING คืออะไร เข้าใจใน 3 นาที.[อินเทอร์เน็ต]. 2560 [เข้าถึงเมื่อ 20 พฤษภาคม 2563]. เข้าถึงได้จาก <https://coachnapoleonhill.com/blog/coaching/coaching/>

- <sup>21</sup> Tiger. SWOT คืออะไร? วิถีวิเคราะห์+ประโยชน์+ตัวอย่าง [SWOT Analysis]. [อินเทอร์เน็ต]. 2561 [เข้าถึงเมื่อ 15 พฤษภาคม 2563]. เข้าถึงได้จาก <https://thaiwinner.com/swot/>
- <sup>22</sup> กองทัพบก. รส.25 – 101 คู่มือราชการสนามว่าด้วยการฝึกที่มุ่งเน้นผลการรบ. พ.ศ.2547
- <sup>23</sup> วิกิพีเดีย.PDCA. [อินเทอร์เน็ต]. 2563 [เข้าถึงเมื่อ 22 พฤษภาคม 2563]. เข้าถึงได้จาก <https://th.wikipedia.org/wiki/PDCA>
- <sup>24</sup> TCEB. การวางแผนบริหารจัดการความเสี่ยง. {อินเทอร์เน็ต}. 2563 [เข้าถึงเมื่อ 22 พฤษภาคม 2563]. เข้าถึงได้จาก <https://www.businesseventsthailand.com/files/policy-corporate/O37%20>
- <sup>25</sup> กองทัพบก. รส.1 คู่มือราชการสนาม 1 กองทัพบก พ.ศ. 2555.

## ประวัติย่อผู้วิจัย

ยศ ชื่อ	พันเอก ชูชาติ นนทบุตร
วัน เดือน ปี เกิด	20 มิถุนายน 2515
ประวัติสำเร็จการศึกษา	
พ.ศ. 2534	โรงเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ 33
พ.ศ. 2540	โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า รุ่นที่ 44
พ.ศ. 2542	หลักสูตรชั้นนายร้อย เหล่าทหารราบ รุ่นที่ 103
พ.ศ. 2546	หลักสูตรชั้นนายพัน เหล่าทหารราบ รุ่นที่ 79
พ.ศ. 2550	หลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบก ชุดที่ 83
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2540 – 2543	ผู้บังคับหมวดปืนเล็ก กองร้อยอาวุธเบา กองพันทหารราบที่ 1 กรมทหารราบที่ 13
พ.ศ. 2543 – 2544	ผู้บังคับกองร้อยอาวุธเบา กองพันทหารราบที่ 3 กรมทหารราบที่ 13
พ.ศ. 2547 – 2549	นายทหารฝ่ายยุทธการและการฝึก กองพันทหารราบที่ 1 กรมทหารราบที่ 3
พ.ศ. 2550 – 2552	ผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายยุทธการ กองพลทหารราบที่ 3
พ.ศ. 2554 – 2555	หัวหน้าฝ่ายยุทธการ กองพลทหารราบที่ 3
พ.ศ. 2555 – 2558	ผู้บังคับกองพันทหารราบที่ 3 กรมทหารราบที่ 8
พ.ศ. 2558 – 2559	ผู้บังคับศูนย์ฝึกนักศึกษาวิชาทหาร มณฑลทหารบกที่ 24
พ.ศ. 2559 – 2560	เสนาธิการกรมทหารที่ 3
ตำแหน่งปัจจุบัน	
พ.ศ. 2560 – ปัจจุบัน	รองเสนาธิการ กองพลทหารราบที่ 3