

แนวทางการเขียนบทสรุปและการวิเคราะห์รายงาน :

การนำเสนอระบบความคิดในรายงาน

(ปรับปรุงล่าสุด วันที่ 5 ตุลาคม 2552)

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ

(หากประสงค์จะได้รับเอกสารหรือข้อมูลทั้งหมดนี้ในรูปแบบของ Microsoft Word ที่นำไปปรับแต่งแก้ไขได้สะดวก โปรดส่งอีเมลมายัง wiruchmail@wiruch.com หรือ wirmail@yahoo.com จะจัดส่งให้ฟรีทันที หรือภายใน 3 วัน)

1. บทนำ

ในการศึกษาระดับปริญญาโทหรือปริญญาเอก จะมีการทำรายงาน (report) ซึ่งเป็นผลงานทางวิชาการที่เรียบเรียงหรือศึกษาค้นคว้าเรื่องใดเรื่องหนึ่งตามที่คุณสอนกำหนดให้ หรือผู้ทำรายงานเลือกเรื่องเองตามความสนใจก็ได้ ขึ้นอยู่กับข้อตกลงระหว่างผู้สอนและผู้ทำรายงาน ในการทำรายงานนั้น จะมีการเขียนบรรยาย แสดงความคิดเห็น และวิเคราะห์

มีผู้ทำรายงานเป็นจำนวนมากไม่น้อยทำรายงานอย่างสะเปะสะปะ เนื่องจากขาดความรู้ และประสบการณ์ อีกทั้งไม่มีโอกาสไปปรึกษาใคร หรือแม้บางคนไปปรึกษาแล้ว ก็ยังจับประเด็นไม่ได้ และเมื่อส่งรายงานไป ทำให้รายงานนั้นไม่มีคุณค่ามากเท่าที่ควร อาจถูกตีกลับ หรือถูกโต้แย้งอย่างมาก นอกจากนั้น ลักษณะการทำรายงานทั่วไป จะเป็นไปในลักษณะที่ผู้ทำรายงานให้ความสำคัญกับการนำแนวคิด ทฤษฎี หรือผลงานของนักวิชาการต่างประเทศและไทยหลายคน เช่น 3-5 คน มาวิเคราะห์ วิจารณ์ สังเคราะห์ หรือวิพากษ์ แล้วแต่จะเรียก เช่น วิเคราะห์เกี่ยวกับข้อดีข้อเสีย จุดอ่อนจุดแข็ง ภาพรวมภาพย่อย หรือเปรียบเทียบแนวคิดของนักวิชาการเหล่านั้น ต่อจากนั้น ก็สรุปแนวคิดของนักวิชาการทั้งหลายเป็นความคิดเห็นของผู้ทำรายงานเอง รวมตลอดไปถึงการนำแนวคิดของนักวิชาการหลาย ๆ คนมาอ้างอิงเพื่อสนับสนุน คัดค้าน หรือเทียบเคียงกับแนวคิดหรือความคิดเห็นของผู้ทำรายงาน ยิ่งผู้ทำรายงานอ้างอิงแนวคิดของนักวิชาการหลายคน ก็ยิ่งมีแนวโน้มทำให้รายงานได้รับการยอมรับหรือได้คะแนนมากขึ้น การเขียนรายงานในลักษณะนี้มีส่วนช่วยให้ผู้ตรวจรายงาน

เห็นถึงความมุ่งมั่นของผู้ทำรายงานที่ได้ทุ่มเทศึกษาค้นคว้าและวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และผลงานของนักวิชาการในอดีตหลายคน พร้อมทั้งเห็นถึงความสามารถในการวิเคราะห์ และการนำเสนอรายงานของผู้ทำรายงานด้วย

บทความนี้มีได้ให้ความสำคัญกับการเขียนและนำเสนอรายงานเพียงเท่าที่กล่าวผ่านมานี้เท่านั้น แต่มีจุดที่ต้องการเน้นย้ำซึ่งถือเป็นวัตถุประสงค์หลักของการเขียนบทความ คือ เพื่อช่วยเติมเต็มส่วนที่คิดว่าสำคัญและจำเป็นมากสำหรับการเขียนรายงาน 5 ประการ นั่นก็คือ หนึ่ง การเสนอแนะให้ผู้ทำรายงานเพิ่มเติม “ระบบความคิด” เข้าไปในรายงาน สอง การเขียนหรือนำเสนอรายงานอย่างเป็นระบบ โดยทุกขั้นตอนของรายงานมีความสัมพันธ์และสอดคล้องกัน พร้อมทั้งนำไปใช้ประโยชน์อย่างจริงจัง สาม การนำเสนอรายงานบางส่วนด้วยภาพและตารางเพื่อเพิ่มความเข้าใจและความชัดเจน สี่ การนำ “กรอบแนวคิดทางวิชาการ” มาปรับใช้ในรายงานอย่างจริงจัง เนื่องจากกรอบแนวคิดทางวิชาการถือได้ว่าเป็นจุดแบ่งสำคัญระหว่างการศึกษาหรือการเขียนรายงานรวมทั้งเอกสารทางวิชาการในระดับปริญญาตรีกับปริญญาโทและปริญญาเอก และ ห้า การแนะนำให้ผู้ทำรายงานนำ “หัวข้อสำคัญของเอกสารทางวิชาการ คือ งานวิจัยหรือวิทยานิพนธ์” มาปรับใช้ในการเขียนรายงานด้วยเพื่อช่วยให้การเขียนรายงานเป็นระบบและมีความครอบคลุมครบถ้วนเพิ่มมากขึ้น

“แนวทางการเขียนบทสรุปและการวิเคราะห์รายงาน : การนำเสนอระบบความคิดในรายงาน” นี้ มีใช้สูตรสำเร็จที่ผู้ทำรายงานนำไปใช้ได้กับทุกวิชา ทุกสถานการณ์ และไม่สมบูรณ์ที่สุด แต่อย่างน้อยน่าจะเป็นประโยชน์หรือเป็นวิทยาทานต่อผู้ทำรายงานบางส่วนที่ไม่เคยมีแนวทางในการเขียนบทสรุปและการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบและเป็นวิชาการมาก่อน อีกทั้งน่าจะมีส่วนช่วยให้การเขียนรายงานเป็นระบบ เป็นวิชาการ มีคุณค่า ได้รับการยอมรับเพิ่มมากขึ้น และอาจทำให้ถูกโต้แย้งน้อยลง นอกจากนี้ ยังมีช่วยให้การเขียนรายงานมีลักษณะที่เป็นวิชาการซึ่งใช้ “วิชาความรู้” พร้อมกรอบแนวคิดทางวิชาการและการนำเสนอด้วยภาพอย่างชัดเจน มากกว่าการใช้ “ความรู้สึก” รวมตลอดทั้งเป็นเชื่อให้ผู้ทำรายงานต่อเติมเสริมแต่งให้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้นต่อไปอีกด้วย

บทความนี้ แบ่งการนำเสนอออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ (1) บทนำ (2) แนวทางการเขียนบทสรุปและการวิเคราะห์รายงาน และ (3) บทสรุป

2. แนวทางการเขียนบทสรุปและการวิเคราะห์รายงาน

การเขียนบทสรุปและการวิเคราะห์รายงานเป็นปัญหาที่พบบ่อยสำหรับผู้ทำรายงาน ผู้ตรวจรายงานจำนวนไม่น้อยที่ให้ความสำคัญและสนใจส่วนนี้มากเป็นพิเศษ หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นส่วนที่เป็นหัวใจของการทำรายงาน และยังเป็นส่วนที่ผู้ทำรายงานมีโอกาสแสดงความคิดเห็นของตนเองบนพื้นฐานของวิชาการไว้ด้วย

สำหรับเนื้อเรื่องหรือเนื้อหาในส่วนนี้ ประกอบด้วย 2 เรื่อง ตามลำดับ ได้แก่ ส่วนประกอบของรายงาน และการเขียนบทสรุปและการวิเคราะห์รายงาน

2.1 ส่วนประกอบของรายงาน

โดยทั่วไป รายงานประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

ส่วนที่หนึ่ง ส่วนประกอบตอนต้น เช่น

- 1) ปก
- 2) คำนำ
- 3) สารบัญ

ส่วนที่สอง ส่วนเนื้อเรื่อง ประกอบด้วย 3 หัวข้อหลัก

- 1) ส่วนที่เป็นเนื้อหา ประกอบด้วย

1.1) บทนำ หมายถึง เนื้อหาที่กล่าวนำเข้าสู่ตัวเรื่อง โดยอาจมีเนื้อหาครอบคลุมในเรื่อง หนึ่ง ความสำคัญของเรื่องที่ศึกษา ผู้ทำรายงานควรแสดงให้ผู้อ่านเห็นว่าทำไมจึงเลือกทำรายงานเรื่องนี้ หรือรายงานเรื่องนี้มีมีความสำคัญและจำเป็นอย่างไรจึงดึงดูดหรือทำให้ผู้ทำรายงานนำมาศึกษา สอง วัตถุประสงค์ของการเขียนรายงานเรื่องนี้ เช่น รายงานเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการของหน่วยงาน เป็นต้น สาม ประโยชน์ที่จะได้รับการศึกษา อาจเขียนในทำนองที่ว่า รายงานเรื่องนี้จะป็นประโยชน์ทั้งในทางวิชาการและในทางปฏิบัติต่อหน่วยงาน บุคคล รวมถึงตลอดถึงประชาชนอย่างไร กล่าวได้ว่า แนวทางการนำเสนอรายงานเช่นนี้ถือได้ว่าเป็นการนำ “หัวข้อสำคัญของเอกสารทางวิชาการ คือ งานวิจัยหรือวิทยานิพนธ์” โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หัวข้อความสำคัญของเรื่องที่ศึกษา วัตถุประสงค์ของการศึกษา และประโยชน์ที่จะได้รับการศึกษา มาปรับใช้ในการเขียนรายงาน อธิบายเพิ่มเติมได้ว่า เอกสารทางวิชาการแบ่งเป็น 4 ประเภท ได้แก่ (1) หนังสือและตำรา (2) งานวิจัยและวิทยานิพนธ์ (3) รายงาน และ (4) บทความ โดยงานวิจัยหรือวิทยานิพนธ์มีแนวโน้มที่จะได้รับการยอมรับว่าเป็นเอกสารทางวิชาการที่มีรูปแบบการเขียนหรือมีหัวข้อการนำเสนอที่เป็นสากล เป็นระบบ ละเอียด ครบถ้วน และครบถ้วน เมื่อเป็นเช่นนี้ **ผู้ทำรายงาน**จึงสมควรนำหัวข้อสำคัญของงานวิจัยหรือวิทยานิพนธ์มาปรับใช้ในการเขียนรายงานตามความเหมาะสม

นอกจากข้างต้นนี้แล้ว ในตอนท้ายของหัวข้อบทนำนี้ ผู้ทำรายงานควรจัดแบ่งหัวข้อการนำเสนอรายงานเรื่องนี้ไว้ด้วย โดยอาจจะระบุว่า รายงานเรื่องนี้จัดแบ่งหัวข้อการนำเสนอออกเป็นหัวข้อใดบ้าง เช่น 4 หัวข้อ ได้แก่ (1) บทนำ (2) แนวคิดที่เกี่ยวข้อง (และนำไปใช้

ในการวิเคราะห์) (3) การวิเคราะห์ และ (4) บทสรุปและข้อเสนอแนะ เช่นนี้ ทำให้ผู้อ่านได้ทราบล่วงหน้าว่า ผู้ทำรายงานจะนำเสนอเรื่องใดบ้าง ในเวลาเดียวกัน ยังเป็นการแสดงให้เห็นด้วยว่า ผู้ทำรายงานมีการวางแผนการนำเสนอหัวข้ออย่างเป็นระบบ

1.2) ตัวเรื่อง หมายถึง เนื้อหา และรายละเอียดของเรื่องที่ทำ

1.3) บทสรุป หมายถึง การสรุปเนื้อหาสำคัญ และการวิเคราะห์

2) ส่วนประกอบในเนื้อหา เช่น

2.1) การนำข้อความของบุคคลอื่นมาใส่ไว้ในรายงาน (quotation)

หมายถึง ข้อความที่คัดลอก แปล ถอดความ เก็บความ หรือสรุปความ จากข้อเขียนหรือคำพูดของบุคคลอื่นแล้วนำมาใส่ประกอบไว้ในรายงาน

2.2) การอ้างอิง (reference) หมายถึง การระบุแหล่งที่มาของคำหรือข้อความที่ผู้ทำรายงานคัดลอกมาโดยตรงทั้งหมด หรือข้อความที่ผู้ทำรายงานได้แปลความประมวล หรือสรุปเอง แล้วนำมาใส่ไว้ในตัวเรื่องหรือในรายงาน

2.3) ภาพ (ถ้ามี) หรือตาราง (ถ้ามี)

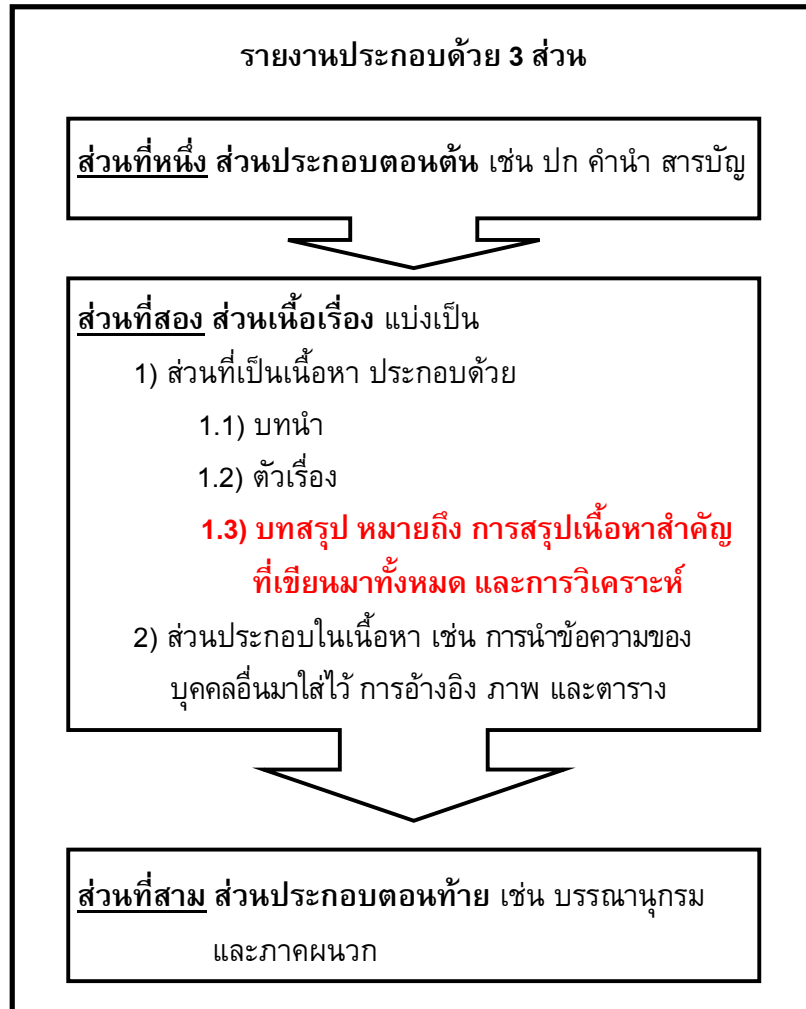
ส่วนที่สาม ส่วนประกอบตอนท้าย เช่น

1) บรรณานุกรม (bibliography)

2) ภาคผนวก (ถ้ามี)

จะเห็นได้ว่า แนวทางการเขียนรายงานทั้งหมดมีขอบเขตกว้างขวาง แต่ในที่นี้จำกัดขอบเขตการศึกษาเฉพาะบทสรุปเท่านั้น โปรดดูภาพที่ 1

ภาพที่ 1 ขอบเขตการศึกษาในที่นี่ที่จำกัดเฉพาะบทสรุปซึ่งครอบคลุมเรื่อง การสรุปเนื้อหาสำคัญที่ผู้ทำรายงานเขียนมาทั้งหมด และการวิเคราะห์



2.2 การเขียนบทสรุปและการวิเคราะห์รายงาน

ดังกล่าวแล้ว รายงานประกอบด้วย 3 ส่วน แต่ขอบเขตการศึกษาในที่นี่ จำกัดเฉพาะการเขียน “บทสรุป” ซึ่งครอบคลุมเรื่อง การสรุปเนื้อหาสำคัญที่ผู้ทำรายงานได้นำเสนอมาทั้งหมด และการวิเคราะห์ เท่านั้น กล่าวได้ว่า การเขียนบทสรุปมีได้หลายแนวคิด หลายวิธี หลายแนวทาง หลายตัวแบบ หรือหลายรูปแบบ โดยอาจนำแนวคิดหรือแนวทางใดมาใช้ก็ได้ ขึ้นอยู่กับผู้ทำรายงานแต่ละคน สำหรับแนวทางการเขียนบทสรุปในที่นี่ แบ่งเป็น 5 หัวข้อ โดย 3 หัวข้อแรก

เป็นการสรุปเนื้อหาสำคัญที่ผู้ทำรายงานนำเสนอมาทั้งหมด และที่เหลือ 2 หัวข้อหลัง เป็นการวิเคราะห์ ทั้ง 5 หัวข้อหรือขั้นตอนนี้ ถือว่าเป็นมรรควิธี (means) แนวทาง หรือวิถีทาง ไปสู่จุดหมายปลายทาง (end(s)) คือ ผู้ทำรายงานมีความเข้าใจและทำรายงานได้สมบูรณ์มากขึ้น ทั้ง 5 ขั้นตอน **ประกอบด้วย**

หนึ่ง การสรุปความสำคัญของเรื่องที่ทำรายงานและขอบเขตการนำเสนอ

สอง การสรุปแนวคิดทางวิชาการของนักวิชาการ

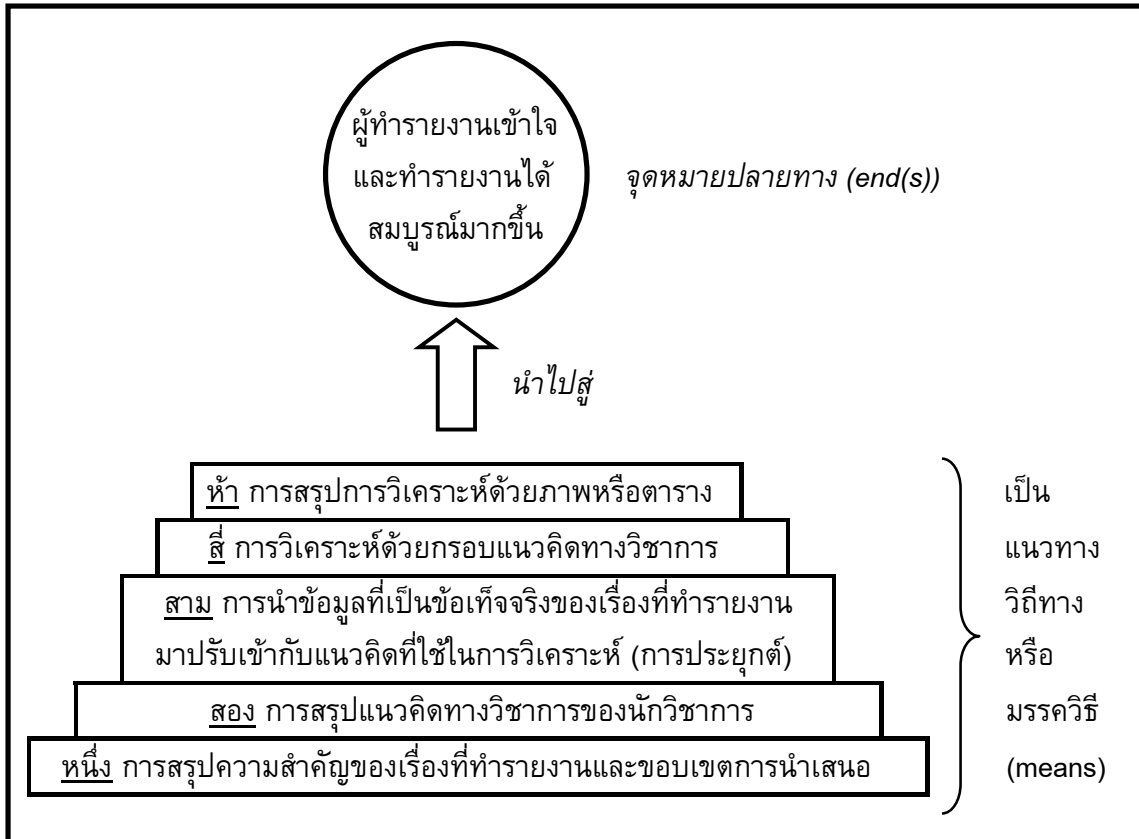
สาม การนำข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงของเรื่องที่ทำรายงานมาปรับเข้ากับแนวคิดที่ใช้ในการวิเคราะห์ หรือการประยุกต์

สี่ การวิเคราะห์ด้วยกรอบแนวคิดทางวิชาการ

ห้า การสรุปการวิเคราะห์ด้วยภาพหรือตาราง

โปรดดูภาพที่ 2 **และคำอธิบายทั้ง 5 ขั้นตอน**

ภาพที่ 2 ภาพรวมการนำเสนอแนวทางการเขียนบทสรุปและการวิเคราะห์รายงานที่ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ซึ่งถือว่าเป็นแนวทาง วิถีทาง หรือมรรควิธี ที่นำไปสู่จุดหมายปลายทาง



หนึ่ง การสรุปความสำคัญของเรื่องที่ทำรายงานและขอบเขตการนำเสนอ ย่อหน้าแรก ควรเป็นการสรุปเพื่อแสดงว่า เรื่องที่ทำรายงานหรือนำมาศึกษาวิเคราะห์มีความสำคัญและความจำเป็นอย่างไร จึงทำให้ผู้ทำรายงานเลือกเรื่องนั้น ทั้งนี้ ผู้ทำรายงานได้เขียนหรือนำเสนอไว้แล้วในบทนำ ให้ผู้ทำรายงานนำมาสรุปใส่ไว้ในส่วนนี้ (ตัวอย่างเช่น ถ้าเลือกทำรายงานที่เกี่ยวกับเรื่อง โครงการท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ผู้ทำรายงานก็ควรเขียนแสดงให้เห็นว่า โครงการนี้สำคัญและจำเป็นต่อประชาชน หน่วยงาน และประเทศชาติอย่างไรจึงทำให้ผู้ทำรายงานเลือกนำมาศึกษา) รวมทั้งสรุปไว้ด้วยว่า การทำรายงานนี้ เป็นประโยชน์ด้านวิชาการและด้านปฏิบัติงานต่อบุคคลและหน่วยงานใดบ้างและอย่างไร

ในส่วนท้ายของย่อหน้านี้ ควรกล่าวถึงหัวข้อที่กำลังจะนำเสนอต่อไปว่าประกอบด้วยหัวข้ออะไรบ้าง เพื่อให้ผู้อ่านรายงานทราบภาพรวมของหัวข้อหรือเรื่องที่จะนำเสนอตามลำดับต่อไปนี้ไป

สอง การสรุปแนวคิดทางวิชาการของนักวิชาการ 3-5 คน ที่ผู้ทำรายงานได้นำเสนอไว้ใน “ส่วนที่เป็นเนื้อหา” โดยเฉพาะจาก “ตัวเรื่อง” ของรายงานข้างต้น (หัวข้อนี้จำเป็นต้องมีอย่างยั้งโดยผู้ทำรายงานควรค้นหาแนวคิดหรือทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ทำรายงานแล้วนำมาใส่ไว้ในตัวเรื่องด้านหน้า จากนั้น จึงนำมาสรุปไว้ในส่วนนี้)

สำหรับขั้นตอนของการสรุปแนวคิดทางวิชาการของนักวิชาการ มีดังนี้

1) การเขียนบรรยายแนวคิดของนักวิชาการ 3-5 คน ตัวอย่างเช่น เรื่อง การวิเคราะห์การบริหารโครงการ นักวิชาการด้านการบริหารโครงการ (project management) ได้กำหนดขั้นตอนการบริหารโครงการไว้ ดังนี้

1.1) เกรย์ และ ลาร์สัน (Gray and Larson) เห็นว่า ขั้นตอนของการบริหารโครงการ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การกำหนดโครงการ (2) การวางแผนดำเนินโครงการ (3) การบริหารโครงการ และ (4) ขั้นตอนการส่งมอบผลิตภัณฑ์ของโครงการ (อ้างอิงด้วย)

1.2) ไมค์ ฟิลด์ และ ลอว์รี เคลเลอร์ (Mike Field and Laurie Keller) กำหนดขั้นตอนการบริหารโครงการไว้ 5 ขั้นตอน ได้แก่ (1) ระบุกำหนดโครงการ (2) ระยะเวลาวางแผน (3) ระยะเวลาจัดวางรูปแบบองค์การสำหรับการบริหารโครงการ (4) ระยะเวลาบริหาร และ (5) ระยะเวลาปิดโครงการ (อ้างอิง.....)

1.3) ประสิทธิ์ ตงยั้งศิริ ได้เสนอกระบวนการหรือขั้นตอนการบริหารโครงการไว้ 5 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การกำหนดโครงการ (identification) (2) การเตรียมและวิเคราะห์โครงการ (preparation and analysis) (3) การประเมินและอนุมัติโครงการ (appraisal and approval) (4) การนำโครงการไปปฏิบัติและดำเนินการ (implementation and operation) และ (5) การติดตามและประเมินผล (monitoring and evaluation) (อ้างอิง.....)

1.4) วิรัช วิรัชนิภาวรรณ แบ่งขั้นตอนการบริหารโครงการออกเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การคิดหรือการวางแผน (2) การดำเนินงานหรือการลงมือปฏิบัติจริง และ (3) การประเมินผล¹ เป็นต้น

2) การวิเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการ 3-5 คนดังกล่าวในข้อ 1) เพื่อนำไปสู่การกำหนดแนวคิดของผู้ทำรายงานเองหรือเลือกแนวคิดของนักวิชาการคนใดคนหนึ่งหรือหลายคน เพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์ต่อไป กล่าวอีกอย่างหนึ่งได้ว่า เป็นการนำแนวคิดของนักวิชาการที่**ผู้ศึกษาได้ค้นคว้าหรือรวบรวมและได้นำเสนอไว้แล้ว**ทั้งหมดมาเป็นพื้นฐานในการกำหนดแนวคิดของผู้ทำรายงานเอง เพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์ต่อไป (ขอย้ำตรงนี้ด้วยว่า ผู้ทำ

¹โปรดดู วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, แนวทางการตอบข้อสอบและกรอบแนวคิดทางสังคมศาสตร์ (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์นิติธรรม, 2548), หน้า 31-34.

รายงานควรนำแนวคิดนี้ไปประยุกต์ใช้จริงด้วย) ขยายความต่อไปได้ว่า การนำแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าวมาวิเคราะห์นั้น ไม่ควรเป็นลักษณะของการนำแนวคิดของนักวิชาการแต่ละคนมาเขียนปะต่อหรือเขียนติดต่อกัน แต่ควรวิเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการแต่ละคนด้วย

สำหรับ “วิธีการหรือเทคนิคการวิเคราะห์” อาจทำได้อย่างน้อย 8 วิธี โดยผู้ทำรายงานอาจนำมาใช้วิธีเดียวหรือหลายวิธีประกอบกันก็ได้ ตามความเหมาะสม ดังนี้ (โปรดดูรายละเอียดและตัวอย่างทั้ง 8 วิธี ใน บทที่ 1 หลักการและเทคนิคการเขียนงานวิจัยหรือวิทยานิพนธ์ หัวข้อ 5. การทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง หัวข้อย่อย “วิธีการหรือเทคนิคการวิเคราะห์”)

วิธีที่หนึ่ง การวิเคราะห์ที่มาของแนวคิดของนักวิชาการแต่ละคน

วิธีที่สอง การวิเคราะห์หรือวิจารณ์ข้อดีข้อเสีย หรือจุดอ่อนจุดแข็งของนักวิชาการแต่ละคน

วิธีที่สาม การวิเคราะห์หรือวิจารณ์แนวคิดของนักวิชาการแต่ละคนในภาพรวมและภาพย่อย

วิธีที่สี่ การวิเคราะห์สาระสำคัญหรือขั้นตอนของแนวคิดของนักวิชาการแต่ละคน

วิธีที่ห้า การวิเคราะห์ด้วยการค้นหาขั้นตอนที่เหมือนกัน ลักษณะร่วม หรือปัจจัยร่วม (common factors) ของแต่ละแนวคิด

วิธีที่หก การบูรณาการ (integration) หรือการผสมผสานแนวคิดของนักวิชาการหลายคนเข้าด้วยกัน

วิธีที่เจ็ด การวิเคราะห์เปรียบเทียบแนวคิดของนักวิชาการเหล่านั้นว่าเหมือนกันหรือแตกต่างกัน

วิธีที่แปด การวิเคราะห์เปรียบเทียบหรือการเทียบกับแนวคิดที่สมบูรณ์กว่า

ทั้งนี้ ในตอนท้ายสุด ควรเขียนข้อความในทำนองที่ว่า

2.1) จากแนวคิดของนักวิชาการ 3-5 คนข้างต้น ทำให้ผู้ทำรายงานสรุปเป็นแนวคิดหรือขั้นตอนเกี่ยวกับการบริหารโครงการของผู้ทำรายงานเองเพื่อนำมาใช้เป็นแนวคิดในการวิเคราะห์ในบทความนี้ต่อไปได้ว่า การบริหารโครงการในที่นี้ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การกำหนดโครงการ (2) การเตรียมโครงการ (3) การอนุมัติโครงการ (4) การนำโครงการไปปฏิบัติ และ (5) การติดตามและประเมินผล หรือ

2.2) จากการนำเสนอแนวคิดการบริหารโครงการของนักวิชาการทุกคนข้างต้น ผู้ทำรายงานได้ยึดถือแนวคิดของ ประสิทธิ์ ตงยั้งศิริ เป็นหลักในการกำหนดขั้นตอนของการ

บริหารโครงการ โดยประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การกำหนดโครงการ (2) การตระเตรียม และการวิเคราะห์โครงการ (3) การประเมินผลและการอนุมัติโครงการ (4) การนำโครงการไปปฏิบัติ และการดำเนินการ และ (5) การติดตามและประเมินผล หรือ

2.3) หลังจากศึกษาแนวคิดหรือขั้นตอนการบริหารโครงการของนัก

วิชาการข้างต้นแล้ว ผู้ทำรายงานได้ตัดสินใจเลือกแนวคิดหรือขั้นตอนการบริหารโครงการของ วิรัช วิรัช นิภาวรรณซึ่งประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การคิดหรือการวางแผน (2) การดำเนินงานหรือ การลงมือปฏิบัติจริง และ (3) การประเมินผล โดยจะนำขั้นตอนดังกล่าวนี้นำมาประยุกต์ใช้ในการ วิเคราะห์การบริหารโครงการในขั้นต่อไป

3) การแสดงผลของการเลือกนำแนวคิดมาใช้ในการวิเคราะห์ในรายงาน

โดยผู้ทำรายงานควรแสดงผลไว้ด้วยว่า ทำไมจึงสรุปหรือเลือกกำหนดแนวคิด ข้อ 2.1) เช่นนั้น หรือทำไมจึงเลือกแนวคิดของนักวิชาการ ข้อ 2.2) และ 2.3) มาใช้ในการวิเคราะห์ต่อไปในรายงานนี้ ตัวอย่างเช่น

3.1) เหตุผลที่เลือกแนวคิดในข้อ 2.1) หรือเลือกแนวคิดของ ประสิทธิ์ ตงยิ่งศิริ ในข้อ 2.3) เนื่องจากเป็นแนวคิดที่ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนที่มีเนื้อหาสาระที่ครอบคลุมการบริหารโครงการอย่างครบถ้วน เป็นสากล และเป็นที่ยอมรับกันทั่วไป หรือ

3.2) เหตุผลที่เลือกแนวคิดของ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ ในข้อ 2.3) ที่ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน เพราะเป็นแนวคิดที่กะทัดรัด ชัดเจน คุ่มเคย เข้าใจง่าย และนำไปประยุกต์ใช้ได้ง่าย หรือ

3.3) เพื่อให้ได้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโครงการสำหรับนำมาใช้ในการ วิเคราะห์โครงการท่าอากาศยานสุวรรณภูมิในรายงานฉบับนี้ ผู้ทำรายงานขอนำแนวคิดการบริหาร โครงการข้างต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ของ ประสิทธิ์ ตงยิ่งศิริ มาปรับใช้เป็นแนวคิดในการวิเคราะห์ เพราะเห็นว่าเป็นแนวคิดที่เป็นกระบวนการที่ครอบคลุมขั้นตอนสำคัญของการบริหารโครงการอย่าง ง่ายชัดเจน เข้าใจง่าย และเหมาะสม ขณะเดียวกัน แนวคิดนี้ยังครอบคลุม 3 ขั้นตอนที่สำคัญ คือ การวางแผน การดำเนินงาน และการประเมินผล โดยทั้ง 3 ขั้นตอนนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ ที่ได้กล่าวไว้ว่า การวิเคราะห์การบริหารโครงการส่วนใหญ่เป็นกระบวนการที่ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนสำคัญ ได้แก่ (1) การคิดหรือการวางแผน (thinking หรือ planning) (2) การดำเนินงาน (acting) และ (3) การประเมินผล (evaluating) (อ้างอิง....)

เทคนิค ผู้ทำรายงานไม่ควรนำแนวคิดทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ทำรายงาน ของนักวิชาการอื่นทั้งต่างประเทศและไทยเท่านั้น แต่ผู้ทำรายงานควรค้นคว้าและนำแนวคิดทาง วิชาการของ “ผู้อ่านรายงาน” หรือ “ผู้ให้คะแนนรายงาน” มาใส่ไว้ด้วย (ถ้ามี) การทำเช่นนี้ นอกจาก เป็นทำให้เกิด “ความถูกต้อง” คือ ได้นำแนวคิดทางวิชาการของนักวิชาการอื่นแล้ว ยังทำให้เกิด ความ “ถูกใจ” ผู้อ่านรายงานอีกด้วย

สาม การนำข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงของเรื่องที่ทำรายงานมาปรับเข้ากับแนวคิดที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ หมายถึง การที่ผู้ทำรายงานนำข้อมูลเฉพาะที่เป็นข้อเท็จจริงที่ได้นำเสนอไว้แล้วใน “ส่วนที่เป็นเนื้อหา” โดยเฉพาะอย่างยิ่ง จาก “ตัวเรื่อง” ของรายงานข้างต้น มาสรุปและปรับใส่ตามหัวข้อของแนวคิดที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ (ตามข้อ **สอง ข้างต้น** หรืออาจเรียกว่า “การประยุกต์” **โดยผู้ศึกษาควรยกตัวอย่างประกอบด้วย**)

ตัวอย่างเช่น ผู้ทำรายงานได้เลือกนำแนวคิดการบริหารโครงการ 5 ขั้นตอน ของ ประสิทธิ์ ตงยั้งศิริ มาใช้ในการวิเคราะห์ ดังนั้น ผู้ทำรายงานขอเสนอข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงเกี่ยวกับโครงการสนามบินสุวรรณภูมิซึ่งได้นำเสนอไว้แล้วข้างต้น มาปรับใส่ใน 5 ขั้นตอนดังกล่าว กล่าวคือ การบริหารโครงการท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ อาจกำหนดขั้นตอนการบริหารโครงการได้ 5 ขั้นตอน คือ

1) การกำหนดโครงการ อาจแบ่งเป็น

1.1) การกำหนดแนวคิดโครงการ (ยกตัวอย่างด้วย)

1.2) การประเมินความเหมาะสมของแนวคิดโครงการ (ยกตัวอย่าง

ด้วย)

2) การเตรียมและการวิเคราะห์โครงการ อาจแบ่งเป็น

2.1) ศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ (ยกตัวอย่างด้วย)

2.2) การยกร่างรายละเอียดของข้อเสนอโครงการ (ยกตัวอย่างด้วย)

3) การประเมินและอนุมัติโครงการ (ยกตัวอย่างด้วย)

4) การนำโครงการไปปฏิบัติและดำเนินการ (ยกตัวอย่างด้วย)

5) การติดตามและประเมินผล (ยกตัวอย่างด้วย)

หมายเหตุ ถ้าขั้นตอนใดข้างต้นนี้ ผู้ทำรายงานไม่อาจค้นหาข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงมาได้ อาจเขียนบรรยายไว้ว่า มีข้อมูลไม่เพียงพอ หรือไม่มีข้อมูลเพียงพอ ก็ได้

สี่ การวิเคราะห์ด้วยกรอบแนวคิดทางวิชาการ ผู้ทำรายงานควรให้ความสำคัญและดำเนินการให้ครอบคลุมเรื่องต่อไปนี้

1) ลักษณะข้อมูลที่นำมาใช้ในหัวข้อการวิเคราะห์นี้ ควรเป็นข้อมูลที่เป็นความคิดเห็น (opinions) ของผู้ทำรายงานเองเป็นหลัก และควรมีปริมาณมากพอสมควร กล่าวคือ ในรายงาน 1 ฉบับ ซึ่งมีจำนวน 20-30 หน้า ไม่ควรประกอบด้วยข้อมูลส่วนที่เป็นการวิเคราะห์เพียง 1-2 หน้าเท่านั้น โดยข้อมูลส่วนใหญ่ที่เหลือเป็นข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงซึ่งเป็นข้อมูลในอดีตหรือปัจจุบันที่หาได้ง่ายจากตำรา หนังสือ เอกสาร งานวิจัย หรืออินเทอร์เน็ต (internet) แต่ข้อมูลที่เป็นความคิดเห็นหรือส่วนที่เป็นการวิเคราะห์นี้ ไม่อาจหาได้ง่าย เพราะเป็นข้อมูลที่เป็นความคิดเห็นของผู้ทำรายงานเองเป็นหลัก ซึ่งถือว่าเป็นข้อมูลที่กล่าวถึงอนาคตหรือการแสดง

วิสัยทัศน์ (vision) ของผู้ทำรายงาน กล่าวโดยย่อ ในการทำรายงาน ผู้ทำรายงานควรให้ความสำคัญกับการนำเสนอข้อมูลใน “อนาคต” มากเป็นพิเศษด้วย มิใช่นำเสนอเรื่องใน “อดีต” หรือ “ปัจจุบัน” เท่านั้น

2) การควรนำกรอบแนวคิดทางวิชาการมาปรับใช้ การนำกรอบแนวคิดมาปรับใช้ไม่เพียงทำให้รายงานมีระบบ เป็นวิชาการ มีคุณค่า และได้รับการยอมรับเพิ่มมากขึ้นเท่านั้น แต่การทำรายงานโดยมีกรอบแนวคิดทางวิชาการยังถือได้ว่าเป็นจุดแบ่งจุดหนึ่งซึ่งแสดงถึงความแตกต่างระหว่างการศึกษาในระดับปริญญาตรีกับปริญญาโทอีกด้วย

3) เมื่อผู้ทำรายงานนำกรอบแนวคิดใดกรอบแนวคิดหนึ่งหรือหลายกรอบมาปรับใช้ในรายงาน ควรอ้างอิงด้วยเสมอ

4) การแสดงเหตุผลไว้ด้วยว่า เหตุใดผู้ทำรายงานจึงเลือกนำกรอบแนวคิดแต่ละกรอบนั้นมาปรับใช้

จากตัวอย่างเดียวกันข้างต้นที่เป็นการวิเคราะห์การบริหารโครงการ ผู้ทำรายงานอาจเขียนบรรยายว่า สืบเนื่องมาจากข้อเท็จจริงที่ว่า การบริหารโครงการท่าอากาศยานสุวรรณภูมิได้มีปัญหาเกิดขึ้นไม่มากนักน้อย เพื่อศึกษาวิเคราะห์ปัญหาและเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าว รายงานฉบับนี้ได้้นำกรอบแนวคิดทางวิชาการมาปรับใช้ โดยกรอบแนวคิดอาจจัดแบ่งเป็น 2 แบบ ได้แก่ (1) กรอบแนวคิดทางวิชาการที่นำมาใช้ในการจัดกลุ่ม และ (2) กรอบแนวคิดทางวิชาการที่นำมาใช้ในการศึกษาวิเคราะห์ โดยกรอบแนวคิดแบบแรกมีการกล่าวถึงและนำมาใช้กันมากพอสมควร ขณะที่กรอบแนวคิดแบบหลังนั้นไม่เคยมีการกล่าวถึงและนำมาใช้กันอย่างชัดเจน กรอบแนวคิดแต่ละแบบมีดังนี้

แบบที่หนึ่ง กรอบแนวคิดทางวิชาการที่นำมาใช้ในการจัดกลุ่ม เป็นกรอบแนวคิดการบริหารจัดการที่นำมาใช้ใน “การจัดกลุ่มหรือการจัดกลุ่มปัญหา” ของรายงาน เช่น 3M ได้แก่ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Man) การบริหารงบประมาณ (Money) และการบริหารงานทั่วไป (Management) พร้อมทั้งควรอ้างอิงไว้ด้วยว่า ผู้ทำรายงานได้นำกรอบแนวคิดนี้มาจากที่ใด (เช่น วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, แนวทางการตอบข้อสอบและกรอบแนวคิดทางสังคมศาสตร์ (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์นิติธรรม, 2548), หน้า 7; หรือ สืบค้นจากอินเทอร์เน็ต โดยอาจเขียนว่า วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2548) “แนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์การประยุกต์ และการพัฒนา” สืบค้นหรือค้นคืนวันที่ 24 มิถุนายน 2552 จาก <http://www.wiruch.com>)

ตัวอย่างกรอบแนวคิดที่นำมาใช้ในการจัดกลุ่ม จำนวน 27 ตัวอย่าง ดังนี้ (โปรดดูเพิ่มเติม เทคนิคการเขียนงานวิจัยหรือวิทยานิพนธ์ หัวข้อ 6. กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา)

1) ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการที่เรียกว่า 3M-11M หรืออาจเรียกว่า ทรัพยากรบริหารจัดการ หรือทรัพยากรการจัดการ (management resources

2) ซอฟท์ (SOFT) หมายถึง การวิเคราะห์ที่ประกอบด้วยปัจจัยที่ดีและปัจจัยที่ไม่ดี ทั้งในปัจจุบันและอนาคตรวม 4 ปัจจัย กล่าวคือ (1) ปัจจัยที่ดีในปัจจุบัน คือ ความพึงพอใจ (Satisfaction) และ (2) ปัจจัยที่ดีในอนาคต คือ โอกาส (Opportunity) รวมทั้ง (3) ปัจจัยที่ไม่ดีในปัจจุบัน คือ ความล้มเหลว (Fault) และ (4) ปัจจัยที่ไม่ดีในอนาคต คือ ข้อจำกัดหรืออุปสรรค (Threat)

3) สวอท (SWOT) หมายถึง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (external and internal environment) ของหน่วยงาน หรือการวิเคราะห์สภาพภายในและภายนอกของหน่วยงานด้วย 4 ปัจจัย ได้แก่ (1) จุดแข็ง (Strength) คือ ข้อดีหรือปัจจัยที่สนับสนุนภายในหน่วยงาน (2) จุดอ่อน (Weakness) คือ ข้อด้อยหรือปัจจัยที่ไม่สนับสนุนภายในหน่วยงาน (3) โอกาส (Opportunity) คือ ข้อดีหรือปัจจัยที่สนับสนุนภายนอกหน่วยงาน และ (4) ข้อจำกัดหรืออุปสรรค (Threat) คือ ข้อด้อยหรือปัจจัยที่ไม่สนับสนุนภายนอกหน่วยงาน

4) การบริหารจัดการด้วยการเปรียบเทียบที่เรียกว่า เป็นช้มาคกิง (Benchmarking) 5 ด้าน หรือเรียกว่า PPPSS ได้แก่ (1) การปฏิบัติงานหรือผลของการปฏิบัติงาน (Performance หรือ Result) (2) กระบวนการดำเนินงาน (Process) (3) ผลิตภัณฑ์ (Product) (4) ความพึงพอใจของผู้รับบริการ (Satisfaction) และ (5) ยุทธศาสตร์ (Strategy)

5) การบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard) 4 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านภายนอกองค์กร (external perspective หรือ customer perspective) เช่น ประชาชน ผู้รับบริการ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ (เทียบได้กับ Market) (2) ด้านภายในองค์กร (internal perspective) เช่น กระบวนการบริหารจัดการภายในหน่วยงาน (เทียบได้กับการบริหารงานภายในทั่วไป หรือ Management) (3) ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (learning and growth perspective) เช่น ความสามารถในการสร้างหรือพัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเจริญเติบโตอย่างแข็งแกร่งมั่นคง การที่จะเกิดสิ่งเหล่านี้ได้ หน่วยงานจะต้องมีบุคลากรที่คุณภาพ มีความรู้ความสามารถ มีการพัฒนาตนเอง และมีทัศนคติที่ดี (เทียบได้กับ Man) และ (4) ด้านการเงิน (financial perspective) เช่น งบประมาณ ความสามารถในการทำกำไร (เทียบได้กับ Money)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้นำการวิเคราะห์หรือการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานแบบสมดุล หรือ Balanced Scorecard ดังกล่าวมาดัดแปลง เป็นเครื่องมือสำหรับประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานราชการ โดยปรับเปลี่ยนเป็น 5 ด้าน ได้แก่ (1) การพัฒนาศักยภาพ หรือการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร (เทียบได้กับ Man) (2) ความสามารถในการบริหารจัดการภายในหน่วยงาน (เทียบได้กับการบริหารงานภายในทั่วไป หรือ Management) (3) ความสามารถในการบริหารจัดการด้านการเงิน (เทียบได้กับการบริหารงบประมาณ หรือ Money) (4) ความพึงพอใจของผู้รับบริการ (เทียบได้กับการให้บริการประชาชน

หรือผู้รับบริการ หรือ Market) และ (5) **การเกิด**ประโยชน์ต่อสังคมและประเทศชาติ (เทียบได้กับการคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวม หรือ Society)

6) การบริหารจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result-Based Management, RBM)

8 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การวิเคราะห์วิสัยทัศน์และพันธกิจของหน่วยงาน เพื่อให้รู้ทิศทางของหน่วยงานในอนาคตและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน (2) การกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (3) การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (4) การกำหนดแหล่งข้อมูล เพื่อให้รู้ว่าข้อมูลของผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักมีอยู่ที่หน่วยงานใดบ้าง และจัดเก็บอยู่ในรูปแบบของแฟ้มข้อมูล รายงานประจำเดือน หรือระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (5) การที่ผู้บริหารระดับสูงกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก เพื่อเป็นเกณฑ์สำหรับนำผลการปฏิบัติงานมาเปรียบเทียบกับ ผลการปฏิบัติงานดีพอหรือไม่เพียงใด (6) การรวบรวมข้อมูล หน่วยงานดำเนินการรวบรวมข้อมูลผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักในรอบระยะเวลาที่กำหนด (7) การบันทึกและการอนุมัติข้อมูล เป็นการดำเนินงานโดยอุปกรณ์ที่ทันสมัย เช่น คอมพิวเตอร์ และ (8) การวิเคราะห์ผล เพื่อพิจารณาผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ผู้บริหารระดับสูงได้กำหนดไว้ จากนั้น จึงวิเคราะห์หาสาเหตุที่ผลการปฏิบัติงานต่ำหรือสูงกว่าเป้าหมายเกินไป เพื่อหาแนวทางแก้ไขและเสนอทางเลือกต่อผู้บริหารในการปรับปรุงประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานและหน่วยงานต่อไป

7) หลักการสำคัญของการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management, TQM) 10 ด้าน ได้แก่ (1) การมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน (2) การให้ความสำคัญกับลูกค้าหรือประชาชนผู้รับบริการ (3) การปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง (4) การเปิดโอกาสให้เข้ามามีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง (5) การมีภาวะผู้นำของผู้บริหาร (6) การให้การศึกษาและจัดการฝึกอบรมแก่บุคลากร (7) การมีโครงสร้างการบริหารจัดการที่เอื้ออำนวย (8) การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (9) การควบคุมโดยกระบวนการทางสถิติหรือการวัดผลการปฏิบัติงาน และ (10) การทำงานเป็นทีม

8) หลักการสำคัญของการจัดการแห่งการเรียนรู้ หรือปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) 5 ด้าน ได้แก่ (1) การเป็นนายของตนเอง หมายถึง การที่บุคลากรมีภาวะผู้นำ มีความเป็นตัวของตัวเอง มีความมุ่งมั่น กระตือรือร้น ใฝ่เรียน และใฝ่รู้อยู่เสมอ (2) การมีตัวแบบทางจิตที่มีประสิทธิภาพ หมายถึง การที่บุคลากรมีความสามารถ มีแบบแผน หรือมีทัศนคติเปิดกว้างที่เอื้ออำนวยต่อการมองภาพหรือมองปรากฏการณ์ทั้งหลายที่เกิดขึ้นภายในหน่วยงานได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม (3) การมีวิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง บุคลากรร่วมกันยึดมั่นและต้องการมุ่งไปสู่จุดหมายปลายทางเดียวกัน หรือมีแนวคิดมีอุดมการณ์เดียวกัน (4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม หมายถึง บุคลากรร่วมกันเรียนรู้การปฏิบัติงานเป็นทีม หรือเรียนรู้การใช้พลังกลุ่ม และ (5) การคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง บุคลากรคิดอย่างเป็น

ระบบ ไม่สับสนทางความคิดอันจะนำไปสู่การสับสนในการปฏิบัติงาน การคิดอย่างเป็นระบบทั้งภาพรวมและภาพย่อยจะมีส่วนช่วยทำให้บุคลากรปฏิบัติงานตามขั้นตอนต่าง ๆ ได้อย่างสอดคล้องสัมพันธ์ และประสานกัน รวมทั้งมีทิศทางหรือเป้าหมายที่ชัดเจน อันจะช่วยทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

9) ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการที่เรียกว่า แพมส์-โพสคอร์ดบ (PAMS-POSDCoRB) 11 ด้าน ได้แก่ (1) การบริหารนโยบาย (Policy) (2) การบริหารอำนาจหน้าที่ (Authority) (3) การบริหารคุณธรรม (Morality) (4) การบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม (Society) (5) การวางแผน (Planning) (6) การจัดองค์การ (Organizing) (7) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Staffing) (8) การอำนวยการ (Directing) (9) การประสานงาน (Coordinating) (10) การรายงาน (Reporting) และ (11) การงบประมาณ (Budgeting)

10) ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการที่เรียกว่า 7S ของบริษัท แมคคินซี (McKinsey) หรือกรอบแนวคิด 7S ของแมคคินซี (McKinsey 7-S Framework) หรืออาจเรียกว่า การประเมินผลหน่วยงานหรือองค์การด้วย 7S ได้แก่ (1) โครงสร้าง (Structure) (2) ระบบ (System) (3) แบบหรือลักษณะการทำงาน (Style) (4) บุคลากร (Staff) (5) ความชำนาญ (Skill) (6) กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ (Strategy) และ (7) ค่านิยมร่วม (Shared Values)

11) ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการที่เรียกว่า ไอเทอมส์ (ITERMS) 6 ด้าน ได้แก่ (1) ข้อมูลข่าวสาร (Information) (2) เทคโนโลยี (Technology) (3) สถานะทางเศรษฐกิจ (Economic status) (4) ทรัพยากร (Resources) (หมายความรวมถึง ทรัพยากรมนุษย์ และวัสดุอุปกรณ์) (5) คุณธรรมหรือจริยธรรม (Morality) และ (6) การติดต่อสัมพันธ์ หรือระบบสังคม (Society)

12) 6ป ได้แก่ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ประหยัด ประสานงาน ประชาสัมพันธ์ และประชาชน

13) 5ส ได้แก่ สะสาง สะดวก สะอาด สุขลักษณะ และสร้างนิสัย

14) 3 ด้าน หรือเรียกว่า SAP ได้แก่ โครงสร้าง (Structure) อำนาจหน้าที่ (Authority) และกระบวนการดำเนินงาน (Process)

15) 3 ด้าน หรือเรียกว่า SAM ได้แก่ โครงสร้าง (Structure) อำนาจหน้าที่ (Authority) และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Man)

16) กระบวนการ 3 ขั้นตอน ได้แก่ การคิด หรือการวางแผน หรือการเตรียมการ (thinking หรือ planning หรือ preparing) การลงมือปฏิบัติจริง (acting) และการประเมินผล (evaluating)

17) กระบวนการ 7 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การวินิจฉัยเบื้องต้น (2) การรวบรวมข้อมูล (3) การตรวจสอบข้อมูล (4) การวางแผนปฏิบัติงาน (5) การสร้างทีมงาน (6) การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม และ (7) การติดตามผลและการประเมินผล

18) กระบวนการ 8 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การพัฒนาตนเอง หรือการเตรียมตัวเองให้พร้อม (2) การศึกษาข้อเท็จจริง (3) การรวมกลุ่มอภิปรายถกเถียงปัญหา (4) การวิเคราะห์ปัญหาและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา (5) การร่วมกันวางแผน (6) การระดมทรัพยากร (7) การลงมือปฏิบัติงาน และ (8) การติดตามผลและประเมินผล

19) การบริหารจัดการตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) 6 ด้าน หรือ 6 หลัก ตาม “ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542” ซึ่งเสนอโดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) มุ่งเน้นให้หน่วยงานของรัฐดำเนินงานตามภาระหน้าที่โดยยึดหลักการพื้นฐาน 6 ด้าน หรือ 6 หลักนั้น ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า

20) การบริหารจัดการตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 7 ด้าน ตาม “พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546” ได้แก่ (1) การเกิดประโยชน์สุขของประชาชน (2) การเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ (3) การมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ (4) การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน (5) การปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์ (6) การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน และ (7) การประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

21) การบริหารจัดการตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 5 ด้าน ตาม “พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545” ได้แก่ (1) ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน (2) การมีส่วนร่วมของประชาชน (3) การเปิดเผยข้อมูล (4) การติดตามตรวจสอบ และ (5) การประเมินผลการปฏิบัติงาน

22) การบริหารจัดการตามแนวทางการบริหารราชการ 11 ด้าน ตาม “พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545” ได้แก่ (1) การเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน (2) การเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ (3) ความมีประสิทธิภาพ (4) ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ (5) การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน (6) การลดภารกิจและการยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น (7) การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น (8) การกระจายอำนาจตัดสินใจ (9) การอำนวยความสะดวก (10) การตอบสนองความต้องการของประชาชน และ (11) การมีผู้รับผิดชอบต่อผลของงาน

23) การบริหารจัดการตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง (The Sufficiency Economy Guideline) 8 ด้าน ได้แก่ (1) ความพอประมาณ (2) ความมีเหตุผล (3) การมีภูมิคุ้มกัน (4) การพึ่งตนเอง (5) การเสริมสร้างคุณภาพคนให้มีทั้งความรู้และคุณธรรมควบคู่กัน (6) การรวมกลุ่ม (7) การสร้างเครือข่าย และ (8) ความสมดุลและการพัฒนาที่ยั่งยืน

24) การบริหารจัดการตามแนวทางคุณธรรม (The Morality Guideline) 10 ด้าน ได้แก่ (1) การรักษาความสัตย์ (2) การรู้จักข่มใจตนเอง (3) ความอดทน (4) การละความชั่ว (5) การเสียสละ (6) ความเมตตา (7) ความสามัคคี (8) ความสุจริต (9) ความเที่ยงธรรม และ (10) การส่งเสริมคนดี

25) การบริหารจัดการตามแนวทางทศพิธราชธรรม (The Ten Perfections Guideline) 10 ด้าน ได้แก่ (1) ทาน (2) ศีล (3) บริจาค (4) ความซื่อตรง (5) ความอ่อนโยน (6) ความเพียร (7) ความไม่โกรธ (8) ความไม่เบียดเบียน (9) ความอดทน และ (10) ความเที่ยงธรรม

26) การปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน (Performance Agreement of Agency) 4 ด้าน ได้แก่ (1) ประสิทธิภาพตามแผนปฏิบัติราชการ (2) คุณภาพการให้บริการ (3) ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และ (4) การพัฒนาหน่วยงาน

27) การบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) 5 ขั้นตอน เป็นการบริหารจัดการที่มุ่งส่งเสริมความรู้ของบุคลากรของหน่วยงานในลักษณะที่เป็นกระบวนการเพื่อให้เป็นบุคลากรและหน่วยงานแห่งความรู้อย่างกว้างขวางและเป็นระบบ อันจะมีส่วนสำคัญทำให้บุคลากรและหน่วยงานเผชิญกับการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงทุกรูปแบบ รวมทั้งบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย ทั้ง 5 ขั้นตอนนั้น ได้แก่ (1) การกำหนดวิสัยทัศน์ (2) การกำหนดยุทธศาสตร์ (3) การกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ (4) การเข้าสู่กระบวนการบริหารจัดการความรู้ และ (5) การประเมินผล

หลังจากนำเสนอเรื่อง “กรอบแนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์” หรือ “กรอบแนวคิดทางการบริหารจัดการ” ที่นำมาใช้สำหรับ “การจัดกลุ่มปัญหา” ข้างต้นแล้ว ทำให้มีข้อสังเกต 5 ประการ ดังนี้

ประการที่หนึ่ง กรอบแนวคิด หรือกลุ่มคำต่าง ๆ จำนวน 27 ตัวอย่างข้างต้นที่เรียกแตกต่างกันว่า (1) ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการ (2) ทรัพยากรการบริหารจัดการ หรือทรัพยากรการจัดการ (3) กระบวนการบริหารจัดการ และ (4) กระบวนการหรือหลักการสำคัญต่าง ๆ นั้น อาจเรียกว่าเป็น “ตัวชี้วัดการบริหารจัดการ” หรือ “ตัวชี้วัดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ” ก็ได้ เนื่องจากล้วนมีลักษณะเป็น “ตัวชี้วัดหรือชุดตัวชี้วัด” ที่นำไปปรับใช้เป็น “ตัวชี้วัด/ชุดตัวชี้วัดสำหรับศึกษา วิจัย วิเคราะห์ วัด และประเมินผลการทำงานของปฏิบัติงานด้านการบริหารจัดการของ

หน่วยงานของรัฐ และ/หรือ เจ้าหน้าที่ของรัฐ” ได้ ถึงแม้แต่แต่ละตัวชี้วัด/ชุดตัวชี้วัดจะมีจุดเริ่มต้นหรือมีที่มาแตกต่างกันก็ตาม โดย “ตัวชี้วัด/ชุดตัวชี้วัดการบริหารจัดการ” ดังกล่าวนี้นี้ ถือว่า “เป็นตัวชี้วัดหลักหรือชุดตัวชี้วัดหลัก” และเมื่อนำไปปรับใช้จะต้องสร้างหรือกำหนด “ตัวชี้วัดรอง” ขึ้นมา

ประการที่สอง กรอบแนวคิด หรือตัวชี้วัด/ชุดตัวชี้วัดที่กล่าวมานี้ ยังอาจเรียกว่า แนวคิด แนวทาง หลักการ เทคนิค เกณฑ์ ตัวแปร หรือตัวแบบ ก็ได้

ประการที่สาม ในการศึกษา การวิจัย การวิเคราะห์ การวัด หรือการประเมินผลความสำเร็จของการบริหารจัดการตามกรอบแนวคิด หรือตัวชี้วัด/ชุดตัวชี้วัด หรือที่เรียกอย่างอื่น ตามที่ได้กล่าวมาแล้ว 27 ตัวอย่าง นั้น ล้วนอยู่ที่ “การสร้างหรือกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicator, KPI) ที่ถูกต้อง เทียบตรง เป็นที่ยอมรับ และสะดวกต่อการนำไปใช้

ประการที่สี่ เมื่อนำกรอบแนวคิด หรือตัวชี้วัด/ชุดตัวชี้วัดการบริหารจัดการไปปรับใช้ในการศึกษา วิจัย วิเคราะห์ วัด และการประเมินผลด้านการบริหารจัดการของ หนึ่ง หน่วยงานของรัฐ หรือ สอง บุคลากรของหน่วยงานของรัฐ หรือ สาม โครงการ (กิจกรรม) ของหน่วยงานของรัฐ ผู้ทำรายงานอาจเลือกนำกรอบแนวคิด หรือตัวชี้วัด/ชุดตัวชี้วัดใดไปปรับใช้ได้ตามความเหมาะสม ซึ่งรวมทั้งกรอบแนวคิด หรือตัวชี้วัด/ชุดตัวชี้วัดการบริหารจัดการที่เรียกว่า 3M-11M, PAMS-POSDCoRB, SWOT, benchmarking, balanced scorecard, การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance), แนวทางเศรษฐกิจพอเพียง, การปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน (Performance Agreement of Agency), 7S ของบริษัทแมคคินซี, การบริหารจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result-Based Management), การบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management), องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization), และ ITERMS เหล่านี้เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อนำไปสู่จุดหมายปลายทางเบื้องต้น คือ การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของหน่วยงานของรัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐ และในที่สุด เพื่อนำไปสู่จุดหมายปลายทางสูงสุด คือ การพัฒนาประเทศที่ประชาชนมีความสุขและมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น รวมทั้งประเทศชาติเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืน

ประการที่ห้า มีคำหรือข้อความที่มีความหมายทำนองเดียวกัน ไกล่เคียงกัน หรือคล้ายคลึงกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การศึกษา (หรืออาจใช้คำว่า การวิจัย การวิเคราะห์ การวัด การประเมินผล) ประสิทธิภาพ (หรืออาจใช้คำว่า ศักยภาพ ชีตความสามารถ ความพร้อม ความเป็นไปได้) ของการบริหารจัดการของ หน่วยงานของรัฐ (หรืออาจใช้คำว่า บุคลากรของหน่วยงานของรัฐ หรือโครงการ (กิจกรรม) ของหน่วยงานของรัฐ) กล่าวคือ

1) การศึกษาประสิทธิภาพของการบริหารจัดการของหน่วยงาน A มีความหมายทำนองเดียวกัน ไกล่เคียงกัน หรือคล้ายคลึงกับการวิจัย หรือการวิเคราะห์ หรือการวัด หรือการประเมินผลการบริหารจัดการของหน่วยงาน A นั้น

2) การศึกษาประสิทธิภาพของการบริหารจัดการของหน่วยงาน A มีความหมายทำนองเดียวกัน ไกล่เคียงกัน หรือคล้ายคลึงกับการศึกษาศักยภาพ หรือขีดความสามารถ หรือความพร้อม หรือความเป็นไปได้ของหน่วยงาน A นั้น

3) การศึกษาประสิทธิภาพของการบริหารจัดการของหน่วยงาน A มีความหมายทำนองเดียวกัน ไกล่เคียงกัน หรือคล้ายคลึงกับการศึกษาประสิทธิภาพของการบริหารจัดการของบุคลากรของหน่วยงาน A หรือ โครงการ (กิจกรรม) ของหน่วยงาน A นั้น

4) การประเมินผลการบริหารจัดการของหน่วยงาน A มีความหมายทำนองเดียวกัน ไกล่เคียงกัน หรือคล้ายคลึงกับการศึกษา หรือการวิจัย หรือการวิเคราะห์ หรือการวัดการบริหารจัดการของหน่วยงาน A นั้น

5) การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ B มีความหมายทำนองเดียวกัน ไกล่เคียงกัน หรือคล้ายคลึงกับการศึกษาประสิทธิภาพ หรือศักยภาพ หรือขีดความสามารถ หรือความพร้อมของโครงการ B นั้น โปรดดูตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สรุปโครงสร้างของการนำกรอบแนวคิด หรือตัวชี้วัด/ชุดตัวชี้วัดการบริหารจัดการพร้อมตัวอย่าง มาปรับใช้สำหรับ (1) การศึกษา (2) ประสิทธิภาพ ของ (3) การบริหารจัดการ ของ (4) หน่วยงานของรัฐ (5) เพื่อนำไปสู่จุดหมายปลายทาง

(1) การศึกษา หรือคำว่า	(2) ประสิทธิภาพ หรือคำว่า	(3) การ บริหารจัดการ หรือคำว่า	(4) หน่วยงานของรัฐ หรือคำว่า	กรอบแนวคิด หรือตัวชี้วัด/ชุดตัวชี้วัด [☆]		(5) จุดหมาย ปลายทาง	
				หรือคำว่า	ตัวอย่างเช่น	เบื้องต้น	สูงสุด
1. การวิจัย 2. การวิเคราะห์ 3. การวัด 4. การประเมินผล	1. ศักยภาพ 2. ซืดความสามารถ 3. ความพร้อม 4. ความเป็นไปได้	1. การดำเนินงาน 2. การปฏิบัติงาน	1. เจ้าหน้าที่ของรัฐ 2. โครงการหรือกิจกรรมของหน่วยงานของรัฐ	1. ตัวแบบ 2. แนวคิด 3. แนวทาง 4. หลักการ 5. เทคนิค 6. เกณฑ์ 7. ตัวแปร	1. 3M-11M 2. PAMS- POSDCoRB 3. SWOT 4. Bench- marking 5. Balanced Scorecard 6. อื่น ๆ เช่น การบริหาร กิจการบ้าน เมืองที่ดี และการ ปฏิบัติ ราชการ ตามคำ รับรองของ หน่วยงาน เป็นต้น	การเพิ่ม ประสิทธิภาพ ในการ บริหาร จัดการ ของ หน่วย งานของ รัฐและเจ้า หน้าที่ ของรัฐ	การ พัฒนา ประเทศ : โดย ประชา- ชนมี ความ สุข และมี คุณภาพ ชีวิตที่ดี ขึ้น และ ประเทศ ชาติ เจริญ ก้าวหน้า อย่าง มั่นคง และ ยั่งยืน

[☆] หมายถึง กรอบแนวคิด หรือ “ตัวชี้วัดหลัก” หรือ “ชุดตัวชี้วัดหลัก” และเมื่อนำไปปรับใช้ในการศึกษา การวิจัย การวิเคราะห์ การวัด และการประเมินผล จำเป็นต้องสร้างหรือกำหนด “ตัวชี้วัดรอง” ของแต่ละตัวชี้วัดหลักซึ่งประกอบด้วยหลายด้านขึ้นมา โดย “ตัวชี้วัดรอง” หมายถึง ระดับความสำเร็จของข้อความที่ขยายความหรือขยายการดำเนินงานของตัวชี้วัดหลักแต่ละด้านให้เห็นชัดเจนขึ้น

แบบที่สอง กรอบแนวคิดทางวิชาการที่นำมาใช้ในการศึกษาวิเคราะห์ กรอบแนวคิดแบบนี้เป็นตัวแบบ (model) ที่นำมาใช้ใน “การศึกษาวิเคราะห์” รายงาน และควรอ้างอิงไว้ด้วยว่า ผู้ทำรายงานได้นำกรอบแนวคิดนี้มาจากที่ใด (เช่น วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, แนวทางการตอบข้อสอบและกรอบแนวคิดทางสังคมศาสตร์ (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์นิติธรรม, 2548), หน้า 25.)

ตัวอย่างกรอบแนวคิดทางวิชาการที่นำมาใช้ในการศึกษาวิเคราะห์ 12 ตัวอย่าง **ดังนี้** (โปรดดูเพิ่มเติมจาก เทคนิคการเขียนงานวิจัยหรือวิทยานิพนธ์ หัวข้อ 6. กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา)

1) กรอบแนวคิดที่ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน ได้แก่ ปัญหา (problem) → แนวทางแก้ไข (ซึ่งรวมทั้งการป้องกันด้วย) (suggestion)

2) กรอบแนวคิดที่ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน ได้แก่ ตัวแปรอิสระ (independent variable) หรือเหตุ → ตัวแปรตาม (independent variable) หรือผล

3) กรอบแนวคิดที่ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน ได้แก่ หลักเกณฑ์ใหญ่หรือหลักการทั่วไป (general) → ส่วนย่อย (specific)

4) กรอบแนวคิดที่ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ ปัญหา (problem) → สาเหตุ (cause) → แนวทางแก้ไขหรือแนวทางการพัฒนา (suggestion หรือ development guideline) ที่สอดคล้องกัน ซึ่งเรียกว่า “กระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหา”

5) กรอบแนวคิดที่ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ เหตุ (cause) → ผล (effect) → ผลกระทบ (impact)

6) กรอบแนวคิดที่ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า (input) → กระบวนการปรับเปลี่ยน (process) → ปัจจัยนำออก (output)

7) กรอบแนวคิดที่ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ ปัจจัยสนับสนุน (thesis) → ปัจจัยต่อต้าน (antithesis) → ปัจจัยประนีประนอม (synthesis)

8) กรอบแนวคิดที่ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ สภาพแวดล้อม (context) → ปัจจัยนำเข้า (input) → กระบวนการ (process) → ผลผลิต (product)

9) กรอบแนวคิดที่ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ ปัญหา (problem) → สาเหตุ (cause) → แนวทางแก้ไข (suggestion) → ผลกระทบ (impact)

10) กรอบแนวคิดที่ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ ปัญหา (problem) → สาเหตุ (cause) → แนวทางแก้ไข (suggestion) → แนวโน้ม (trend)

11) กรอบแนวคิดที่ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า (input) → กระบวนการ (process) → ปัจจัยนำออกหรือผลผลิต (output) → ผลลัพธ์ (outcome)

12) กรอบแนวคิดที่ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า (input) → กระบวนการ (process) → ปัจจัยนำออกหรือผลผลิต (output) → ผลกระทบ (impact)

สำหรับเหตุผลที่นำกรอบแนวคิดแบบที่หนึ่ง คือ “กรอบแนวคิดทางวิชาการที่นำมาใช้ในการจัดกลุ่ม” มาปรับใช้ในการเขียนรายงาน เพราะช่วยให้ผู้ทำรายงานจัดกลุ่มปัญหาได้อย่างเป็นระบบ ชัดเจน เป็นที่คุ้นเคย และครอบคลุมปัญหาพอสมควร อีกทั้งยังสะดวกในการศึกษาวิเคราะห์ด้วย ส่วนเหตุผลที่นำกรอบแนวคิดแบบที่สอง คือ “กรอบแนวคิดทางวิชาการที่นำมาใช้ในการศึกษาวิเคราะห์” มาปรับใช้ในการเขียนรายงาน เพราะเป็นกรอบแนวคิดที่เสนอแนวทางการพิจารณาแก้ไขปัญหาย่างเป็นระบบ สอดคล้อง เป็นวิชาการ รัดกุม ตรงประเด็น ครอบคลุม รวมทั้งยังสามารถนำเสนอปัญหาและเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาย่างสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการทำรายงานฉบับนี้อีกด้วย

ข้อสังเกต 3 ประการ

ประการที่หนึ่ง กรอบแนวคิดทั้ง 2 แบบนี้ ได้จัดกลุ่มหรือจัดแบ่งขึ้นเพื่อให้ผู้ทำรายงานเห็นภาพชัดเจนขึ้นและเข้าใจเรื่องกรอบแนวคิดได้ง่ายขึ้น อย่างไรก็ตาม การจัดแบ่งเช่นนี้ไม่แน่นอนตายตัวเสมอไป กรอบแนวคิดแต่ละแบบดังกล่าว อาจนำไปพัฒนาหรือปรับเป็นอีกแบบหนึ่ง หรือนำไปผสมผสานกับกรอบแนวคิดอื่นก็ได้ ขึ้นอยู่กับการจัดแบ่งและมุมมองของแต่ละคน (โปรดอ่านรายละเอียดและดูตัวอย่างจาก บทที่ 1 หลักการและเทคนิคการเขียนงานวิจัยหรือวิทยานิพนธ์ หัวข้อ 6. กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา หัวข้อย่อย “เทคนิคการสร้างหรือการกำหนดกรอบแนวคิด” และ “เทคนิคการบูรณาการหรือการผสมผสานกรอบแนวคิด”)

ประการที่สอง เนื่องจากความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการนำแนวคิด ทฤษฎี หรือหลักการทางวิชาการมาปรับใช้ของผู้ทำรายงานแต่ละคนย่อมแตกต่างกัน จึงทำให้การเขียนหรือกำหนดกรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาแตกต่างกันด้วย อย่างไรก็ตาม การทราบและเข้าใจถึง “เทคนิคการสร้างหรือการกำหนดกรอบแนวคิด” จะมีส่วนช่วยให้ผู้ทำรายงานเขียนหรือสร้างกรอบแนวคิดได้ด้วยตัวเอง

ประการที่สาม การวิเคราะห์ในที่นี้ มิใช่นำไปใช้ได้เฉพาะการวิเคราะห์การบริหารโครงการเท่านั้น แต่ยังสามารถนำไปปรับใช้ได้กับการวิเคราะห์กิจกรรม หรือประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของหน่วยงานใด ๆ รวมทั้งใช้ในการศึกษา การทำวิจัย หรือการทำวิทยานิพนธ์ก็ได้

เทคนิค ในการวิเคราะห์หรือเขียนบรรยายหัวข้อการวิเคราะห์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในหัวข้อ แนวทางแก้ไขหรือแนวทางการพัฒนาผู้ทำรายงานควรยกแนวคิด ทฤษฎี หรืองานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการมาสนับสนุน คัดค้านหรือเทียบเคียงด้วย โดยแนวคิด ทฤษฎี หรืองานวิจัยดังกล่าวควรนำมาจากการทบทวนวรรณกรรม หรือนำมาจากวรรณกรรมหรือแนวคิดที่เกี่ยวข้องที่ผู้ทำรายงานได้เคยศึกษาหรือกล่าวไว้ล่วงหน้าแล้ว การทำเช่นนี้ จะแสดงให้เห็นความสัมพันธ์และความสอดคล้องกันระหว่าง 2 หัวข้อ คือ หัวข้อที่เป็น “ข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง” (เช่น หัวข้อการทบทวนวรรณกรรม หรือหัวข้อวรรณกรรมหรือแนวคิดที่เกี่ยวข้อง) กับ หัวข้อที่เป็น “ข้อมูลที่เป็น

ความคิดเห็น” (เช่น ข้อเสนอแนะ แนวทางแก้ไข หรือแนวทางการพัฒนา) โดยผู้ทำรายงานอาจเขียนไว้ตอนท้ายว่า “ข้อความหรือแนวคิดนี้สอดคล้องหรือพอเทียบเคียงได้กับแนวคิดของนักวิชาการ ชื่อ..... (ระบุชื่อนักวิชาการ) ดังที่ได้ศึกษาหรือกล่าวไว้แล้วในหัวข้อ..... (ระบุหัวข้อ) วรรณกรรมหรือแนวคิดที่เกี่ยวข้อง ข้างต้น” หรือเขียนย่อว่า “นำมาจากแนวคิดที่เกี่ยวข้อง หัวข้อที่..... (ระบุชื่อนักวิชาการ) ข้างต้น” หรือ “ทั้งนี้ สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการ ชื่อ ในข้อ ข้างต้น”

ข้างต้นนี้เป็นการยกตัวอย่างเฉพาะความสัมพันธ์ระหว่างวรรณกรรมหรือแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับ “แนวทางแก้ไข” เท่านั้น ผู้ทำรายงานอาจนำไปปรับใช้กับความสัมพันธ์ระหว่างวรรณกรรมกับแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับ “ปัญหา” ด้วยก็ได้ หากนำไปปรับใช้ได้ ก็จะทำให้การเขียนรายงานมีความสมบูรณ์เพิ่มมากขึ้นอีก

เทคนิคการนำเสนอเช่นนี้ จะมีส่วนทำให้ข้อเสนอแนะของหัวข้อนี้มีน้ำหนักเพิ่มมากขึ้นและได้รับการยอมรับมากขึ้นด้วย เนื่องจากผู้ทำรายงานได้นำแนวคิดของนักวิชาการอื่นมาสนับสนุนหรือเทียบเคียงไว้ด้วยแทนที่จะเป็นข้อเสนอแนะของผู้ทำรายงานเพียงคนเดียวเท่านั้น อย่างไรก็ตาม เทคนิคการนำเสนอเช่นนี้ ไม่จำเป็นต้องทำในข้อเสนอแนะหรือในตารางทุกหัวข้อ แต่ควรทำเฉพาะบางข้อเท่าที่มีข้อมูลหรือเท่าที่จำเป็น โปรดดูภาพที่ 3

ภาพที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างหัวข้อที่เป็น “ข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงกับข้อมูลที่เป็นความคิดเห็น”

หัวข้อ วรรณกรรมหรือแนวคิดที่เกี่ยวข้อง (ที่ผู้ทำรายงานได้เคยศึกษาหรือกล่าวไว้ล่วงหน้าแล้ว)
แนวคิดเกี่ยวกับแนวทางแก้ไข มีดังนี้

- 1)
- 2)
- 3)

(แนวคิดดังกล่าวนี้ จะต้องนำไปใช้ในหัวข้อ “แนวทางแก้ไข” ในหัวข้อ “การวิเคราะห์” หรือในตารางข้างล่างนี้)

หัวข้อ การวิเคราะห์ (ซึ่งผู้ทำรายงานได้นำเสนอด้วยภาพหรือตารางด้วย)

กรอบแนวคิดทางวิชาการ ที่ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน สำหรับการจัดกลุ่มหรือ การจัดกลุ่มปัญหา	กรอบแนวคิดที่ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน สำหรับการศึกษวิเคราะห์ การบริหารจัดการของ.....	
	1. ปัญหา	2. แนวทางแก้ไข
1. การคิด หรือการวางแผน (thinking or planning)	1.	1. (ทั้งนี้ สอดคล้องกับแนวคิดของ ... ในข้อที่ 1) ข้างต้น)
2. การดำเนินงาน หรือการลงมือปฏิบัติจริง (acting)	2.	2. (ทั้งนี้ สอดคล้องกับแนวคิดของ ... ในข้อที่ 2) ข้างต้น)
3. การประเมินผล (evaluating)	3.	3.

หมายเหตุ การนำเสนอ “แนวทางแก้ไข” ในตาราง ไม่จำเป็นต้องมาจากวรรณกรรมหรือแนวคิดที่เกี่ยวข้องทุกข้อ แต่อาจมาจากแนวคิดหรือการแสดงความคิดเห็นของผู้ทำรายงานเองด้วยก็ได้

ทำ การสรุปการวิเคราะห์ด้วยภาพหรือตาราง เป็นการสรุปการวิเคราะห์ด้วยภาพ และ/หรือ ตาราง ตามความเหมาะสม โดยอาจเขียนบรรยายได้ 2 แนวทาง ว่า

1) จากการวิเคราะห์ข้างต้น ทำให้สรุปการวิเคราะห์ได้ว่า (ให้นำข้อความการสรุปการวิเคราะห์ที่ผู้ทำรายงานเขียนมาใส่) ข้อความการสรุปการวิเคราะห์ข้างต้นนี้ ผู้ทำรายงานได้สรุปไว้ในภาพหรือตาราง ดังนี้

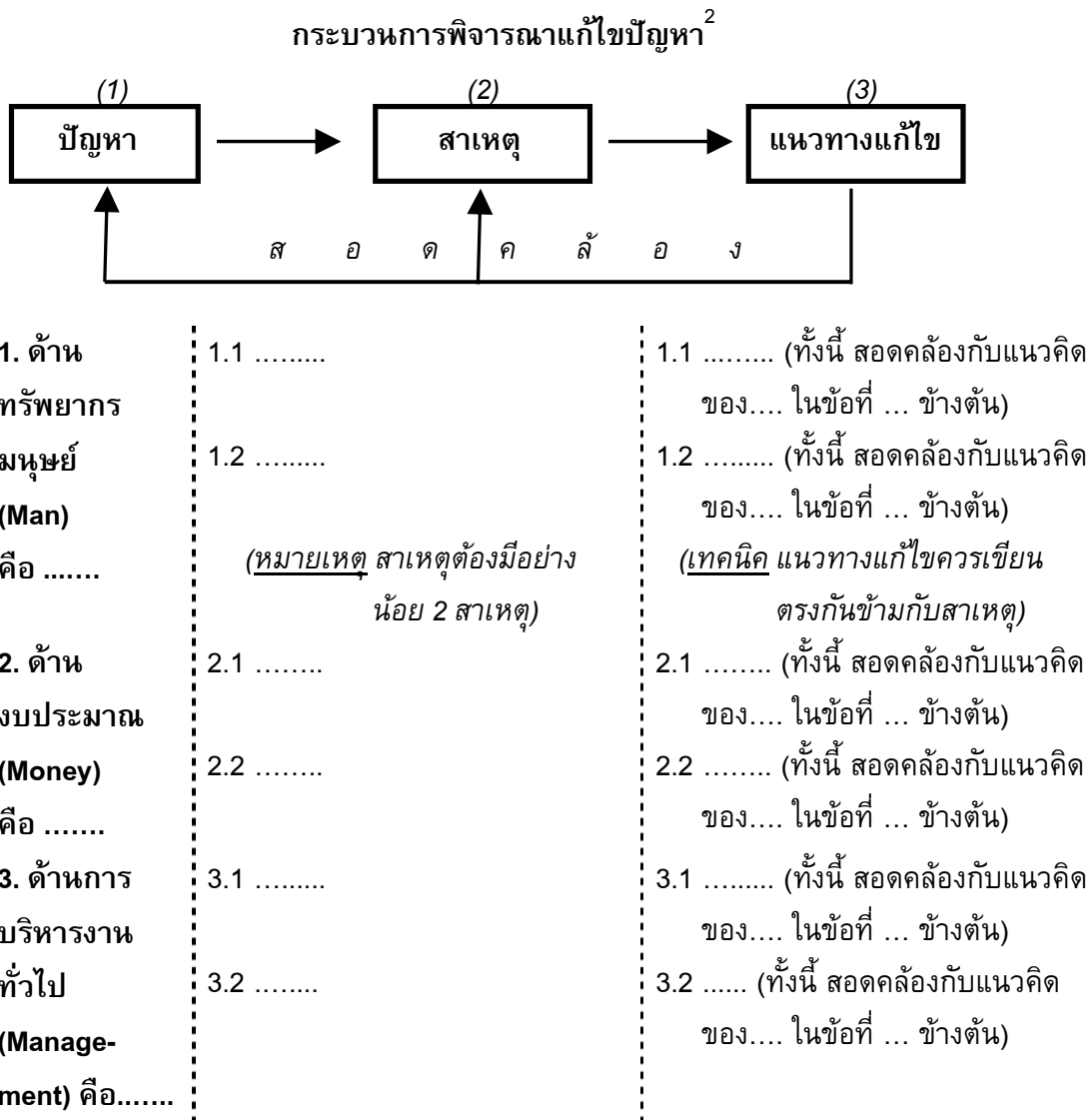
ตามแนวทางแรกนี้ ผู้ทำรายงานจะต้องเขียนข้อความขึ้นก่อน โดยจัดแบ่งหัวข้อการเขียนตามกรอบแนวคิดที่ผู้ทำรายงานเลือกนำมาใช้ ต่อจากนั้น จึงนำข้อความที่เขียนไว้แล้วนั้น ไป

สรุปใส่ไว้ในภาพหรือตารางด้วย การนำเสนอเช่นนี้จะทำให้การเขียนรายงานสมบูรณ์มากขึ้น
แนวทางนี้เหมาะสำหรับการสรุปการวิเคราะห์ที่มีเนื้อหาหมาก

2) จากการวิเคราะห์ข้างต้น ทำให้สรุปการวิเคราะห์ไว้ในภาพหรือตารางได้ ดังนี้
ตามแนวที่สองนี้ ผู้ทำรายงานจะต้องเขียนหรือยกร่างข้อความขึ้นก่อน โดยจัดแบ่ง
หัวข้อการเขียนตามกรอบแนวคิดที่ผู้ทำรายงานเลือกนำมาใช้ ต่อจากนั้น จึงนำข้อความนั้นไปสรุป
ใส่ไว้ในตารางหรือภาพ โดยผู้ทำรายงานไม่ต้องนำข้อความที่เขียนหรือยกร่างนั้นใส่ไว้ในรายงาน
ด้วย เพราะจะเป็นการนำเสนอการสรุปการวิเคราะห์ซ้ำ แต่เพียงนำข้อความนั้นไปสรุปใส่ไว้ในภาพ
หรือตารางก็พอ แนวทางนี้เหมาะสำหรับการสรุปการวิเคราะห์ที่มีเนื้อหาไม่มาก

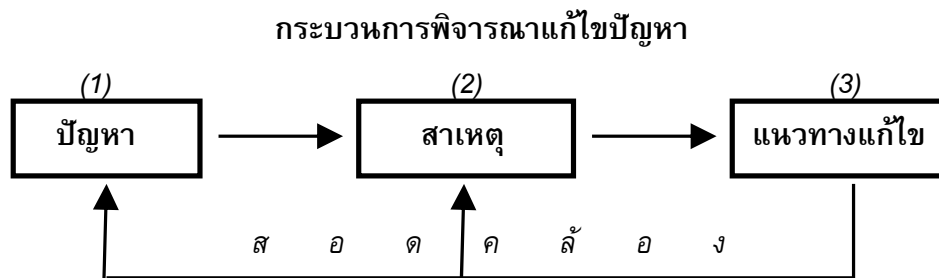
โปรดดูตัวอย่างจากภาพที่ 4-5 และตารางที่ 1-3 แล้วเลือกภาพหรือตารางเดียวไป
ปรับใช้เป็นแนวทางในการสรุปการวิเคราะห์ด้วยภาพหรือตาราง

ภาพที่ 4 สรุปการวิเคราะห์ปัญหา สาเหตุ และแนวทางแก้ไข**การบริหารจัดการของ.....** (ระบุชื่อโครงการหรือหน่วยงาน) โดยใช้กรอบแนวคิดที่เรียกว่า “กระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหา” สำหรับการศึกษาวิเคราะห์ และใช้กรอบแนวคิดที่เรียกว่า 3M สำหรับการจัดกลุ่มหรือการจัดกลุ่มปัญหา



²โปรดดู เพิ่มเติม “เทคนิคการเขียนกระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหา และเทคนิคการสาเหตุ” ท้ายเอกสารส่วนนี้ และโปรดดู แนวทางและเทคนิคการเขียน “กระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหา” ที่ประกอบด้วย ปัญหา สาเหตุ และแนวทางแก้ไข ใน วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, แนวทางการตอบข้อสอบและกรอบแนวคิดทางสังคมศาสตร์ (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์นิติธรรม, 2548), หน้า 25-29.

ภาพที่ 5 สรุปการวิเคราะห์ปัญหา สาเหตุ และแนวทางแก้ไข**การบริหารจัดการของ....** (ระบุชื่อโครงการหรือหน่วยงาน) โดยใช้กรอบแนวคิดที่เรียกว่า “กระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหา” สำหรับการศึกษาวិเคราะห์ และใช้กรอบแนวคิดการบริหารโครงการ 5 ขั้นตอน สำหรับการจัดกลุ่มหรือการจัดกลุ่มปัญหา



1. การกำหนด โครงการ คือ.....	1.1 1.2 (หมายเหตุ สาเหตุต้องมีอย่างน้อย 2 สาเหตุ)	1.1 (ทั้งนี้ สอดคล้องกับแนวคิด ของ.... ในข้อที่ ... ข้างต้น) 1.2
2. การเตรียม และการ วิเคราะห์ โครงการ คือ	2.1 2.2	2.1 2.2
3. การประเมินและ อนุมัติโครงการ คือ.....	3.1 3.2	3.1 3.2
4. การนำโครงการ ไปปฏิบัติและ ดำเนินการ คือ	4.1 4.2	4.1 4.2
5. การติดตามและ ประเมินผล คือ	5.1 5.2	5.1 5.2

ตารางที่ 1 สรุปการวิเคราะห์ปัญหา และแนวทางแก้ไข**การบริหารจัดการของ.....** (ระบุชื่อโครงการหรือหน่วยงาน) โดยใช้กรอบแนวคิดที่ประกอบ 2 ขั้นตอน คือ ปัญหา และแนวทางแก้ไข สำหรับการศึกษาวเคราะห์ รวมทั้งใช้กรอบแนวคิด**ทางวิชาการ**ที่เรียกว่า 3M สำหรับการจัดกลุ่มหรือการจัดกลุ่มปัญหา

กรอบแนวคิดทางวิชาการที่เรียกว่า 3M สำหรับการจัดกลุ่มหรือการจัดกลุ่มปัญหา	กรอบแนวคิดที่ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน สำหรับการศึกษาวเคราะห์ การบริหารจัดการของ.....	
	1. ปัญหา	2. แนวทางแก้ไข (อาจนำแนวคิด ทฤษฎี หรืองานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการมาสนับสนุน คัดค้าน หรือเทียบเคียงด้วย (ถ้ามี))
1. ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Man)	1.1 1.2	1.1 (ทั้งนี้ สอดคล้องกับแนวคิดของ.... ในข้อที่ ... ข้างต้น) 1.2 (ทั้งนี้ สอดคล้องกับแนวคิดของ.... ในข้อที่ ... ข้างต้น)
2. ด้านการบริหารงบประมาณ (Money)	2.1 2.2	2.1 (ทั้งนี้ สอดคล้องกับแนวคิดของ.... ในข้อที่ ... ข้างต้น) 2.2 (ทั้งนี้ สอดคล้องกับแนวคิดของ.... ในข้อที่ ... ข้างต้น)
3. ด้านการบริหารงานทั่วไป (Management)	3.1 3.2	3.1 3.2

ตารางที่ 2 สรุปการวิเคราะห์ปัญหา และแนวทางแก้ไข**การบริหารจัดการของ.....** (ระบุชื่อโครงการหรือหน่วยงาน) จำแนกตามกรอบแนวคิดที่ประกอบ 2 ขั้นตอน คือ ปัญหา และแนวทางแก้ไข สำหรับการศึกษาวเคราะห์ และใช้กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโครงการที่ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน สำหรับการจัดกลุ่มหรือการจัดกลุ่มปัญหา

กรอบแนวคิด เกี่ยวกับการบริหาร โครงการ 5 ขั้นตอน สำหรับการจัดกลุ่ม หรือการจัดกลุ่ม ปัญหา	กรอบแนวคิดที่ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน สำหรับการศึกษาวเคราะห์ การบริหารจัดการ.....	
	1. ปัญหา	2. แนวทางแก้ไข <i>(อาจนำแนวคิด ทฤษฎี หรืองานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการมาสนับสนุน คัดค้าน หรือเทียบเคียงด้วย (ถ้ามี))</i>
1. การกำหนด โครงการ	1.1 1.2	1.1 (ทั้งนี้ สอดคล้องกับ แนวคิดของ.... ในข้อที่ ... ข้างต้น) 1.2 (ทั้งนี้ สอดคล้องกับ แนวคิดของ.... ในข้อที่ ... ข้างต้น)
2. การเตรียมและ การวิเคราะห์ โครงการ	2.1 2.2	2.1 (ทั้งนี้ สอดคล้องกับ แนวคิดของ.... ในข้อที่ ... ข้างต้น) 2.2 (ทั้งนี้ สอดคล้องกับ แนวคิดของ.... ในข้อที่ ... ข้างต้น)
3. การประเมินและ อนุมัติโครงการ	3.1 3.2	3.1 3.2
4. การนำโครงการ ไปปฏิบัติและ ดำเนินการ	4.1 4.2	4.1 4.2
5. การติดตามและ ประเมินผล	5.1 5.2	5.1 5.2

ตารางที่ 3 สรุปการวิเคราะห์ปัญหา และแนวทางแก้ไข**การบริหารจัดการของ.....** (ระบุชื่อโครงการหรือหน่วยงาน) จำแนกตามแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโครงการที่ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน สำหรับการจัดกลุ่มหรือการจัดกลุ่มปัญหา พร้อมกับใช้กรอบแนวคิดที่ประกอบ 2 ขั้นตอน คือ ปัญหา และแนวทางแก้ไข สำหรับการศึกษาวเคราะห์และใช้กรอบแนวคิดที่เรียกว่า 3M สำหรับการจัดกลุ่ม

กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโครงการที่ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน สำหรับการจัดกลุ่มหรือการจัดกลุ่มปัญหา	กรอบแนวคิดที่ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน สำหรับการศึกษาวเคราะห์และกรอบแนวคิดที่เรียกว่า 3M สำหรับการจัดกลุ่ม	
	1. ปัญหา	2. แนวทางแก้ไข
	→	(อาจนำแนวคิด ทฤษฎี หรืองานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการมาสนับสนุนคัดค้าน หรือเทียบเคียงด้วย (ถ้ามี))
1. การกำหนดโครงการ	1.1 ด้านการบริหารบุคลากร..... 1.2 ด้านการบริหารงบประมาณ..... 1.3 ด้านการบริหารงานทั่วไป.....	1.1 ด้านการบริหารบุคลากร..... 1.2 ด้านการบริหารงบประมาณ..... 1.3 ด้านการบริหารงานทั่วไป.....
2. การเตรียมและการวิเคราะห์โครงการ	2.1 ด้านการบริหารบุคลากร..... 2.2 ด้านการบริหารงบประมาณ..... 2.3 ด้านการบริหารงานทั่วไป.....	2.1 ด้านการบริหารบุคลากร..... 2.2 ด้านการบริหารงบประมาณ..... 2.3 ด้านการบริหารงานทั่วไป.....
3. การประเมินและอนุมัติโครงการ	3.1 ด้านการบริหารบุคลากร..... 3.2 ด้านการบริหารงบประมาณ..... 3.3 ด้านการบริหารงานทั่วไป.....	3.1 ด้านการบริหารบุคลากร..... 3.2 ด้านการบริหารงบประมาณ..... 3.3 ด้านการบริหารงานทั่วไป.....
4. การนำโครงการไปปฏิบัติและดำเนินการ	4.1 ด้านการบริหารบุคลากร..... 4.2 ด้านการบริหารงบประมาณ..... 4.3 ด้านการบริหารงานทั่วไป.....	4.1 ด้านการบริหารบุคลากร..... 4.2 ด้านการบริหารงบประมาณ..... 4.3 ด้านการบริหารงานทั่วไป.....
5. การติดตามและประเมินผล	5.1 ด้านการบริหารบุคลากร..... 5.2 ด้านการบริหารงบประมาณ..... 5.3 ด้านการบริหารงานทั่วไป.....	5.1 ด้านการบริหารบุคลากร..... 5.2 ด้านการบริหารงบประมาณ..... 5.3 ด้านการบริหารงานทั่วไป.....

3. บทสรุป

การวิเคราะห์ (analysis) เป็นการหาเหตุผลไม่ว่าจะเป็นเหตุผลที่เป็น “ข้อเท็จจริง” หรือ “ความคิดเห็น” มาสนับสนุนความคิดและการกระทำ โดยควรนำ “หลักวิชาการ” มาประกอบการวิเคราะห์ด้วย เพื่อช่วยให้การหาเหตุผลนั้นสมบูรณ์ มีคุณค่า และเป็นที่ยอมรับเพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้ การวิเคราะห์ที่เจาะลึกลงไปอีกพร้อมกับนำแนวคิดอย่างน้อย 2 แนวคิดมารวมกัน (combination) หรือผสมผสานกัน (integration) อาจเรียกว่า การสังเคราะห์ (synthesis)³ สำหรับในที่นี้ ได้ให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์ที่อยู่ในบทสรุปส่วนท้ายของรายงาน

“หลักการและเทคนิคการเขียนบทสรุปและการวิเคราะห์รายงาน : การนำเสนอระบบความคิดในรายงาน” นี้ ได้ให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์ทางวิชาการอย่างเป็นระบบทุกขั้นตอนอย่างสอดคล้องกันพร้อมทั้งเสนอแนะให้นำกรอบแนวคิดทางวิชาการ อันได้แก่ กรอบแนวคิดทางวิชาการ สำหรับ “การจัดกลุ่มหรือการจัดกลุ่มปัญหา” และ “การศึกษาวิเคราะห์” รวมตลอดถึงการนำเสนอด้วยภาพหรือตารางตามความเหมาะสม การทำเช่นนี้ ถือว่าเป็นการเติมเต็มหรือเพิ่มเติมวิชาการในรายงานให้มากขึ้น นอกเหนือจากการเขียนรายงานที่นำแนวคิด ทฤษฎี หรือผลงานของนักวิชาการทั้งไทยและต่างประเทศหลาย ๆ คนมาวิเคราะห์ วิจัย หรืออ้างอิง แล้วสรุปเป็นความคิดเห็นของผู้ทำรายงานเอง **พร้อมยกตัวอย่างประกอบ**

สำหรับสาระสำคัญของการเขียนบทสรุปและการวิเคราะห์รายงาน ซึ่งนำไปปรับใช้กับการเขียนเอกสารทางวิชาการอื่น เช่น หนังสือ ตำรา งานวิจัย และวิทยานิพนธ์ รวมตลอดถึงการตอบข้อสอบด้วย พอสรุปได้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

หนึ่ง การสรุปความสำคัญของเรื่องที่ทำรายงานและขอบเขตการนำเสนอ

สอง การนำแนวคิดทางวิชาการของนักวิชาการที่ผู้ทำรายงานค้นคว้าหรือรวบรวมมาได้จำนวน 3-5 คน พร้อมอ้างอิง (ถือว่าเป็นแนวคิดของคนอื่นคือนักวิชาการ) มาสรุปและวิเคราะห์ต่อจากนั้น ผู้ทำรายงานจึงสรุปแนวคิดของนักวิชาการทั้งหมดนั้นเป็นแนวคิดของผู้ทำรายงานเอง (ถือว่าเป็นแนวคิดของผู้ทำรายงานเอง) ซึ่งจะต้องนำไปใช้ในการวิเคราะห์

สาม การนำข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงของเรื่องที่ทำรายงาน (หรือคำถาม ในกรณีที่เป็นข้อสอบ) มาปรับหรือประยุกต์เข้ากับแนวคิดของผู้ทำรายงาน พร้อมยกตัวอย่างประกอบ

สี่ การวิเคราะห์ด้วยกรอบแนวคิดทางวิชาการ 2 กรอบ ได้แก่ กรอบแนวคิดสำหรับ “การจัดกลุ่ม” และกรอบแนวคิดสำหรับ “การศึกษาวิเคราะห์” พร้อมอ้างอิง

ห้า การสรุปการวิเคราะห์ด้วยการนำเสนอด้วยภาพหรือตาราง พร้อมกับนำแนวคิดของนักวิชาการที่เกี่ยวกับข้อเสนอแนะ หรือแนวทางแก้ไข หรือแนวทางการพัฒนา (ที่ผู้ทำรายงานได้ค้นคว้าหรือรวบรวมไว้แล้ว) มาสนับสนุนข้อเสนอแนะ หรือแนวทางแก้ไข หรือแนวทางการพัฒนาของผู้ทำรายงานที่ผู้ศึกษาได้เขียนไว้ในภาพหรือตาราง การทำเช่นนี้ พอเทียบได้กับการนำคำ

³ ตัวอย่างการสังเคราะห์ โปรดดู วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, *ibid.*, หน้า 66-69.

พิพากษาของศาลฎีกาในอดีต มาสนับสนุนคำวินิจฉัย หรือความคิดเห็นของผู้ทำรายงาน เพื่อให้ข้อเสนอแนะมีน้ำหนักและได้รับการยอมรับเพิ่มมากขึ้น

การให้ความสำคัญกับการเขียนรายงานอย่างเป็นระบบที่ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน **ดังกล่าวนี้** เป็นการสนับสนุนให้นำ “หลักวิชาการ” หรือ “วิชาความรู้” ที่มี “มาตรฐาน” และ “เป็นที่ยอมรับ” มาใช้ในการเขียนรายงานแทนการใช้ “ความรู้สึกนึกคิด” ที่ “ไม่ได้มาตรฐานหรือเลือนลอย” และ “ไม่เป็นที่ยอมรับ” อย่างไรก็ตาม หลักการและเทคนิคการเขียนบทสรุปและการวิเคราะห์รายงานที่นำเสนอมาทั้งหมดนี้ มิใช่หลักการและเทคนิคที่สมบูรณ์แบบที่สุดและไม่อาจนำไปใช้ได้ในทุกสถานการณ์ รวมทั้งยังอาจถูกโต้แย้งได้เสมอ แต่ก็น่าจะเพียงพอสำหรับผู้ทำรายงานมือใหม่ หรือผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำรายงานน้อยได้เกิดความมั่นใจในการทำรายงานเพิ่มมากขึ้น

บรรณานุกรม

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. แนวทางการตอบข้อสอบและกรอบแนวคิดทางสังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ-

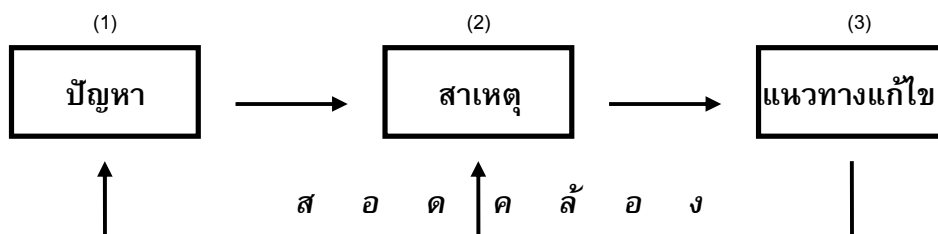
มหานคร : สำนักพิมพ์นิติธรรม, 2548.

เว็บไซต์ <http://www.wiruch.com> สืบค้นวันที่ 14 มิถุนายน 2552.



เพิ่มเติม
“เทคนิคการเขียนกระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหา
และเทคนิคการหาสาเหตุ”

กระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหาที่ประกอบด้วย ปัญหา (problem) สาเหตุ (cause) และแนวทางแก้ไข (suggestion) หรือเรียกว่า กระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหา มีเทคนิคการเขียน ดังนี้



เนื่องจากกรอบแนวคิดหรือกระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหานี้ ง่ายต่อการทำความเข้าใจ ค้นเคย มีการนำไปใช้และอ้างอิงกันพอสมควร⁴ และที่สำคัญคือ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างกว้างขวางในหลายสถานการณ์ ในที่นี้ จึงเขียนเป็นคำอธิบายอย่างละเอียดเพื่อช่วยเพิ่มความเข้าใจ ในเวลาเดียวกัน ได้เสนอเทคนิคการนำกระบวนการนี้ไปประยุกต์ใช้ไว้ด้วย

กระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหามีประกอบด้วย 3 ขั้นตอนที่สอดคล้องกันอย่างเป็นระบบ ดังนี้

ขั้นตอนที่หนึ่ง ปัญหา หมายถึง ปัญหาอุปสรรค เป็นสิ่งที่มีลักษณะไม่ดี ไม่พร้อม หรือไม่สมควรซึ่งต้องได้รับการแก้ไขต่อไป เช่น ปัญหาการบริหารจัดการไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร หรือปัญหาการขาดการประสานงาน เป็นต้น

ขั้นตอนที่สอง สาเหตุ หมายถึง ต้นเหตุที่ทำให้เกิดปัญหา ซึ่งน่าจะเป็นขั้นตอนที่มาก่อนปัญหาเพราะถ้ามองว่าสิ่งใดเกิดก่อนแล้วสาเหตุจะต้องเกิดก่อนปัญหาอย่างแน่นอน แต่ในที่นี้ได้นำ

⁴วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, ผู้ว่าราชการจังหวัดไทย : วิเคราะห์เปรียบเทียบกับผู้ว่าราชการจังหวัดของสหรัฐอเมริกา ฝรั่งเศส และญี่ปุ่น (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541), หน้า 528-533; วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, การวิจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไพบรุษ, 2544), หน้า 146; และ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, การบริหารและการจัดการเทศบาลในยุคปฏิรูปการเมือง (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไพบรุษ, 2546), หน้า 79.

คำว่า ปัญหา มาวางไว้ข้างหน้า เพราะจะช่วยเพิ่มความชัดเจนและเข้าใจง่ายขึ้นเมื่อนำเสนอเป็นภาพ อีกทั้งข้อความ “ปัญหา สาเหตุ และแนวทางแก้ไข” เป็นที่คุ้นเคยกันทั่วไป

ขั้นตอนที่สาม แนวทางแก้ไข อาจเรียกว่า แนวทางการพัฒนา หรือข้อเสนอแนะก็ได้ โดยต้องสอดคล้องกับสาเหตุและปัญหาในลักษณะที่สามารถแก้ไขที่สาเหตุและแก้ไขปัญหาได้

สำหรับเทคนิคการนำกระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหาไปประยุกต์ใช้ มีอย่างน้อย 5 ประการ

ประการที่หนึ่ง ปัญหาส่วนใหญ่จะเป็นข้อความที่แสดงออกในแง่ลบ เช่น ปัญหาการขาดประสิทธิภาพหรือปฏิบัติหน้าที่ไม่ดีเท่าที่ควร ปัญหาการฉ้อราษฎร์บังหลวง หรือปัญหาการขาดขวัญและกำลังใจ

ประการที่สอง สาเหตุเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องค้นหา เพราะจะมีส่วนช่วยให้แก้ไข ปัญหาได้ตรงประเด็น รัดกุม ครอบคลุม และครบถ้วน หากพิจารณาศึกษาไม่ถี่ถ้วน อาจทำให้การหาสาเหตุผิดพลาดได้ง่ายอันจะนำไปสู่การเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหาที่คลาดเคลื่อน สำหรับ “เทคนิคการหาสาเหตุ” มีอย่างน้อย 6 ข้อ ดังนี้

1) สาเหตุต้องมีอย่างน้อย 2 สาเหตุ เพราะข้อเท็จจริงที่ว่า “ไม่มีปัญหาใดในโลก เกิดจากสาเหตุเดียว” **นอกจากนั้น** เกือบทุกสาเหตุ อาจจัดแบ่งเป็นสาเหตุที่เกิดจากด้านวัตถุและด้านจิตใจ

2) สาเหตุต้องเกิดก่อนปัญหา มาก่อนปัญหา หรือเป็นบ่อเกิดของปัญหา ตัวอย่างเช่น ถ้า ปัญหา คือ ข้าราชการขาดขวัญและกำลังใจ สาเหตุของปัญหานี้ เช่น (1) ผู้บังคับบัญชาใช้วิธีการบริหารจัดการที่เข้มงวดมากเกินไป หรือ (2) ระบบราชการไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการ (เพราะสนับสนุนระบบอุปถัมภ์) สาเหตุตามตัวอย่างนี้ ล้วนเกิดมาก่อน และเป็นบ่อเกิดของปัญหาทั้งสิ้น

3) อย่างนำ “อาการ” มาเป็นสาเหตุ อาการ หมายถึง ข้อความ “ที่ขยายความ” หรือ “อธิบายปัญหา” หรือข้อความที่ “มีความหมายเดียวกับปัญหา” หรือข้อความที่ “เกิดขึ้นพร้อมกับปัญหา” หรือ “เกิดขึ้นในเวลาเดียวกับปัญหา” ข้อความที่เป็นอาการนั้น ไม่อาจเป็นสาเหตุได้ **ตัวอย่างที่หนึ่ง** ถ้า ปัญหา คือ การเป็นหวัด อาการของการเป็นหวัด เช่น น้ำมูกไหล ไอ หรือจาม เป็นต้น ดังนั้น การมีน้ำมูกไหล ไอ หรือจาม ไม่อาจนำมาเป็นสาเหตุได้ **ตัวอย่างที่สอง** ถ้า ปัญหา คือ ผู้บริหารบริหารจัดการ**หรือปฏิบัติงาน**อ่อนแอ อาการของปัญหานี้ เช่น ผู้บริหารคนนั้นปล่อยให้ปละละเลยผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารคนนั้นไม่เข้มงวดไม่ควบคุมตรวจสอบผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้บริหารคนนั้นไม่ปฏิบัติราชการอย่างเอาใจจริงเอาใจ เป็นต้น

4) สาเหตุส่วนใหญ่เกิดจากจิตใจ สาเหตุจำนวนมากเป็นเรื่องเกี่ยวกับจิตใจ เพราะส่วนใหญ่แล้ว จิตใจเป็นตัวกำหนดพฤติกรรม โดยจิตใจของคน ๆ หนึ่ง มีส่วนสำคัญในการกำหนดการกระทำหรือพฤติกรรมของคน ๆ นั้นเอง สำหรับคำที่แสดงความหมายเกี่ยวกับจิตใจ เช่น

อุดมการณ์ จิตสำนึก คุณธรรม จริยธรรม จิตวิญญาณ ความรัก ความปรารถนา ความต้องการ ความชอบ และความไว้วางใจ เป็นต้น ตัวอย่างที่หนึ่ง ถ้าปัญหา คือ เจ้าหน้าที่ไม่ให้บริการที่ดีและไม่อำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชน สาเหตุที่เกิดจากจิตใจ เช่น เจ้าหน้าที่ขาดจิตสำนึกในการเป็นข้าราชการที่ดี หรือเจ้าหน้าที่ขาดจิตสำนึกของการให้บริการ เป็นต้น ตัวอย่างที่สอง ถ้า ปัญหา คือ ผู้บริหารบริหารงานขาดประสิทธิภาพ สาเหตุที่เกิดจากจิตใจ เช่น ผู้บริหารไว้วางใจหรือรักลูกน้องมากเกินไป หรือผู้บริหารขาดจิตสำนึกในการรับใช้ชาติแผ่นดิน เป็นต้น ตัวอย่างที่สาม ถ้า ปัญหา คือ ผู้นำมีลักษณะเผด็จการหรือบริหารงานอย่างรวบอำนาจ สาเหตุที่เกิดจากจิตใจ เช่น ผู้นำคนนั้นมีจิตใจที่มุ่งผลสำเร็จของงานเป็นหลัก หรือมีจิตวิญญาณที่ต้องการให้งานประสบผลสำเร็จอย่างรวดเร็ว เป็นต้น

มีข้อสังเกตว่า การเขียนสาเหตุที่เกิดจากจิตใจนั้น จะต้องเป็นจิตใจของคน ๆ เดียวกันกับคนที่เป็ปัญหา ตัวอย่างเช่น ปัญหา คือ นายกรัฐมนตรีมีลักษณะผู้นำแบบอ่อนแอ หรือนายกรัฐมนตรีบริหารจัดการอย่างปล่อยปละละเลยไม่เข้มงวด สาเหตุที่เกิดจากจิตใจจะต้องเป็นไปในลักษณะที่เป็นจิตใจของนายกรัฐมนตรีคนนั้น มิใช่จิตใจของบุคคลอื่น เช่น ข้าราชการ ในกรณีนี้ สาเหตุ คือ นายกรัฐมนตรีขาดจิตสำนึกในการบริหารจัดการเพื่อส่วนรวม หรือนายกรัฐมนตรี (มีจิตใจ) ปรารถนาจะให้เกิดการประนีประนอมมากกว่าความขัดแย้ง หรือนายกรัฐมนตรี (มีจิตใจ) ต้องการให้ประชาชนรักและไม่ต้องการสร้างศัตรู โดยสาเหตุของปัญหาที่นายกรัฐมนตรีมีลักษณะเป็นผู้นำแบบอ่อนแอในกรณีนี้ จะต้องไม่เป็นไปในลักษณะที่ว่า ข้าราชการมีเจตนาหรือมีจิตใจทุจริตหรือข้าราชการขาดจิตสำนึกในการปฏิบัติราชการเพื่อส่วนรวม **เนื่องจากไม่ใช่จิตใจของคน ๆ เดียวกันดังกล่าว**

5) สาเหตุบางอย่างมีความหมายเดียวกัน ตัวอย่างที่หนึ่ง ถ้าปัญหา คือ เจ้าหน้าที่ให้บริการไม่ดีเท่าที่ควร สาเหตุของปัญหาดังกล่าว เช่น (1) เจ้าหน้าที่มีน้อย หรือ (2) หน่วยงานมีงานมากซึ่งหมายถึง มีประชาชนมาใช้บริการมาก สาเหตุทั้ง 2 ข้อนี้ มีความหมายเดียวกัน ตัวอย่างที่สอง ถ้าปัญหา คือ การจราจรติดขัด สาเหตุของปัญหานี้ เช่น (1) รถยนต์มีจำนวนมาก หรือ (2) ถนนมีน้อย สาเหตุ 2 ข้อนี้ มีความหมายเดียวกัน**หรือคล้ายคลึงกัน**

6) ไม่ควรมองสาเหตุเพียงด้านเดียว แต่ควรพิจารณาสาเหตุอย่างเป็นระบบหรือมองในวงกว้าง หรือมีการ “จัดกลุ่ม” สาเหตุตามความเหมาะสม เช่น สาเหตุที่เกิดจากด้านวัตถุและด้านจิตใจ (เนื่องจากทุกสาเหตุ อาจแบ่งเป็นสาเหตุที่เกิดจากด้านวัตถุและสาเหตุที่เกิดจากด้านจิตใจได้เสมอ เป็นต้นว่า สาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาการจราจรติดขัด อาจเกิดจาก หนึ่ง รถยนต์มีจำนวนมาก และเกิดจาก สอง คนขับรถมีจิตใจที่ไม่ต้องการปฏิบัติตามกฎจราจร ตามลำดับ) หรือสาเหตุที่เกิดจากตัวบุคคลและหน่วยงาน หรือสาเหตุที่เกิดจากตัวบุคคลและระบบ หรือสาเหตุด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านการเมือง เหล่านี้เป็นต้น

ประการที่สาม ข้อความใดข้อความหนึ่งที่น่ามาใช้ อาจเป็นได้ทั้ง ปัญหา หรือ สาเหตุ ขึ้นอยู่กับว่าจะนำข้อความนั้นไปใช้หรือมองในแง่ใด เช่น การประสานงานไม่ดีเท่าที่ควร ถือเป็นปัญหา แต่อาจนำไปใช้เป็นสาเหตุก็ได้ถ้ามองในแง่ที่ว่า การประสานงานไม่ดีเท่าที่ควรเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดปัญหาขาดประสิทธิภาพในการบริหารงาน เป็นต้น

ประการที่สี่ ในการระบุปัญหา สาเหตุ และแนวทางแก้ไขทุกครั้ง ควรใส่ ประธานของประโยคกำกับในทุกประโยค มิฉะนั้นแล้ว จะทำให้การกำหนดปัญหา การหาสาเหตุ และการเสนอแนวทางแก้ไขคลาดเคลื่อนและสับสนได้ง่าย

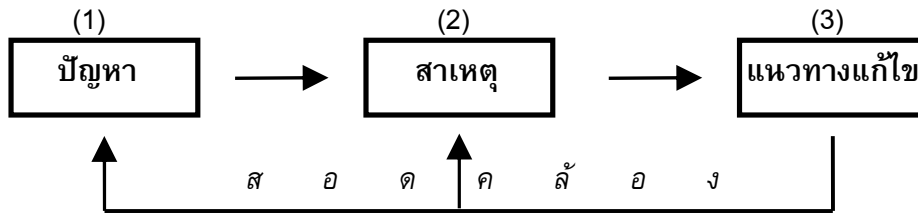
ประการที่ห้า แนวทางแก้ไขส่วนใหญ่จะเป็นไปในลักษณะตรงกันข้ามกับ สาเหตุ เช่น สาเหตุเกิดจากข้าราชการขาดการฝึกอบรม หรือข้าราชการมีรายได้น้อย แนวทางแก้ไขคือ **หน่วยงานควร**ส่งข้าราชการไปฝึกอบรม หรือ**ผู้บังคับบัญชาควร**สนับสนุนให้ข้าราชการมีรายได้เสริม ตามลำดับ

เพื่อช่วยเพิ่มความเข้าใจตัวแบบหรือกรอบแนวคิดที่ประกอบด้วยปัญหา สาเหตุ และแนวทางแก้ไข จึงนำมาปรับใช้กับปัญหา สาเหตุ และแนวทางแก้ไขของเทศบาลไทย ซึ่งจัดกลุ่มปัญหาด้วย “ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญในการบริหารจัดการ” 6 ด้าน หรือ 6M มาเป็นตัวอย่าง⁵ โปรดดูภาพที่ 6

⁵ วัชร วัชรนิภาวรรณ, การบริหารและการจัดการเทศบาลในยุคปฏิรูปการเมือง, *ibid.*, หน้า 121.

ภาพที่ 6 กรอบแนวคิดที่ประกอบด้วย ปัญหา สาเหตุ และแนวทางแก้ไข หรือเรียกว่า กระบวนการพิจารณาแก้ไข ปัญหา โดยนำภาพรวมปัญหา สาเหตุ และแนวทางแก้ไขของเทศบาลไทยที่จัดกลุ่มด้วย 6M มาเป็นตัวอย่าง

กระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหา



1. บุคลากรไม่มีคุณภาพเท่าที่ควร (Man)	1.1 ฝ่ายการเมืองเข้าสู่ตำแหน่งอย่างไม่บริสุทธิ์ ยุติธรรม ยึดถือระบบอุปถัมภ์มากเกินไป 1.2 ฝ่ายประจำได้รับเงินเดือนและค่าตอบแทนต่ำ	1.1 คณะกรรมการการเลือกตั้ง สื่อมวลชน และประชาชน ควรสนใจและควบคุมตรวจสอบการเลือกตั้งเพิ่มขึ้น 1.2 รัฐบาลและรัฐสภา ควรเพิ่มเงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการแก่ฝ่ายประจำ
2. เทศบาลมีงบประมาณจำกัด (Money)	2.1 ฝ่ายการเมืองขาดประสิทธิภาพในการบริหารงบประมาณ การจัดเก็บรายได้ และการแสวงหารายได้เพิ่มเติม 2.2 ฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำขาดจิตสำนึกในการเป็นข้าราชการที่ใช้จ่ายงบประมาณอย่างสุจริต	2.1 ฝ่ายการเมือง ควร มุ่งเก็บภาษีให้เต็มเม็ดเต็มหน่วย ประหยัด ปราบปรามทุจริต ขอความช่วยเหลือจากผู้เชี่ยวชาญ มีนโยบายและเป้าหมายจัดเก็บภาษีที่ชัดเจน 2.2 ปลุกฝังจิตสำนึกแก่ฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำในเรื่องความซื่อสัตย์สุจริตในการใช้งบประมาณ ฝึกอบรมและปกป้องคุ้มครองข้าราชการที่ปฏิบัติงานสุจริต
3. การไม่นำวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัยมาใช้ (Material)	3.1 ฝ่ายการเมืองไม่ให้ความสนใจและไม่เห็นถึงความสำคัญของคอมพิวเตอร์ 3.2 เทศบาลขาดงบประมาณ	3.1 ฝ่ายการเมืองควรสนใจและให้ความสำคัญกับการนำคอมพิวเตอร์มาใช้ จัดสรรหรือเพิ่มงบประมาณจัดซื้อ 3.2 ฝึกอบรมฝ่ายประจำให้คุ้นเคยและใช้คอมพิวเตอร์
4. การบริหารงานไม่ได้รับการพัฒนาเท่าที่ควร (Management)	4.1 ฝ่ายการเมืองไม่ให้ความสนใจและไม่เห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาการบริหารเทศบาล 4.2 ฝ่ายการเมืองขาดความรู้ทางวิชาการการจัดการ	4.1 ฝ่ายการเมืองควรเชื่อมั่นในการพัฒนาการบริหาร 4.2 ฝ่ายการเมืองควรเพิ่มพูนความรู้ ข้อคำแนะนำจากนักวิชาการ และ นำวิชาการมาประยุกต์กับประสบการณ์
5. การให้บริการไม่สนองความต้องการที่แท้จริงของประชาชนและไม่ทั่วถึง (Market)	5.1 ฝ่ายการเมืองไม่ให้ความสนใจและไม่เห็นถึงความสำคัญของการบริการที่แท้จริงของประชาชนและการให้บริการอย่างทั่วถึง 5.2 ฝ่ายการเมืองไม่มีข้อมูล หรือมีแต่ไม่นำมาใช้	5.1 ฝ่ายการเมืองควรได้รับการฝึกอบรม แลกเปลี่ยนความรู้ และเดินทางไปสัมมนา ดูงานเทศบาลอื่น 5.2 ฝ่ายการเมืองควรให้ความสนใจกับการบริหารงานโดยใช้ข้อมูลข่าวสาร วิชาการ และประสบการณ์
6. ฝ่ายการเมืองขาดความซื่อสัตย์สุจริตเพื่อส่วนรวม (Morality)	6.1 ฝ่ายการเมืองมีจิตใจโลก เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนมากกว่าส่วนรวม 6.2 ฝ่ายการเมืองมีความเชื่อหรือค่านิยมที่เคยชินหรือสนับสนุนการทุจริต	6.1 รัฐบาลควรปลุกฝังจิตสำนึกแก่ฝ่ายการเมืองในเรื่องการต่อต้านจิตใจโลก และควรคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวม 6.2 รัฐบาลควรประชาสัมพันธ์ให้เห็นค่านิยมที่เป็นอุปสรรคพร้อมกับปลุกฝังค่านิยมที่เอื้ออำนวยต่อการบริหารงานเพื่อส่วนรวม ยกย่องสุจริตชน และต่อต้านผู้ทุจริต

