

## ตัวอย่างการเขียนรายงาน

(26 กันยายน 2555)

กล่าวได้ว่า แนวทางการเขียนรายงานที่พบเห็นกัน โดยทั่วไปจะดำเนินการโดยประกอบด้วย 4 ขั้นตอนสำคัญ กล่าวคือ ขั้นตอนที่ 1 การที่ผู้ทำรายงานทบทวนวรรณกรรม หรือนำแนวคิดของนักวิชาการที่เกี่ยวข้อง 2-5 คนมาแสดงไว้พอสังเขป ขั้นตอนที่ 2 การที่ผู้ทำรายงานนำแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าวนั้นมาวิเคราะห์ หรือวิพากษ์วิจารณ์ แสดงข้อดีข้อเสีย จุดแข็งจุดอ่อน หรือนำมาเปรียบเทียบกัน เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อให้แนวคิดของนักวิชาการดังกล่าวกลายสภาพเป็น “ความคิดเห็นของผู้ทำรายงานเอง” ขั้นตอนที่ 3 การนำข้อเท็จจริง ข้อมูล คำถาม หรือประเด็นที่ผู้ทำรายงานกำลังจะเขียนมาปรับ หรือประยุกต์เข้ากับ “ความคิดเห็นของผู้ทำรายงาน” ดังกล่าวนั้น และ ขั้นตอนที่ 4 การที่ผู้ทำรายงานยกตัวอย่างประกอบเพื่อให้ผู้อ่านได้เข้าใจเพิ่มมากขึ้น และสรุป

แต่ในเอกสารนี้ ได้เพิ่มสาระสำคัญอีก 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 5 การที่ผู้ทำรายงานนำกรอบแนวคิดทางวิชาการ 2 กรอบมาปรับใช้ โดยกรอบแนวคิดแรก เป็น “กรอบแนวคิดสำหรับการจัดกลุ่มหรือการจัดกลุ่มปัญหา” ตัวอย่างเช่น กรอบแนวคิดที่ประกอบด้วย 3 ด้าน หรือ SAP ได้แก่ ด้านโครงสร้าง (Structure) ด้านอำนาจหน้าที่ (Authority) และด้านกระบวนการดำเนินงาน (Process) หรือกรอบแนวคิดที่ประกอบด้วย 3 ด้าน หรือ SAM ได้แก่ ด้านโครงสร้าง (Structure) ด้านอำนาจหน้าที่ (Authority) และด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Man) หรือกรอบแนวคิดที่ประกอบด้วย 3 ด้าน หรือ 3M ได้แก่ ด้านทรัพยากรมนุษย์ (Man) ด้านงบประมาณ (Money) และด้านการบริหารงานทั่วไป (Management) เป็นต้น อีกส่วนหนึ่ง เป็น “กรอบแนวคิดสำหรับการศึกษาวิเคราะห์” ตัวอย่างเช่น กรอบแนวคิดทางวิชาการที่ประกอบด้วย 2 ขั้นตอนที่มีความสอดคล้องกัน ได้แก่ ปัญหา และแนวทางแก้ไข หรือกรอบแนวคิดทางวิชาการที่ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนที่มีความสอดคล้องกัน ได้แก่ ปัญหา สาเหตุ และแนวทางแก้ไข เป็นต้น<sup>1</sup> การนำกรอบแนวคิดทั้ง 2 กรอบดังกล่าวนี้ มาปรับใช้จะมีส่วนสำคัญทำให้รายงานมีความเป็นวิชาการ เป็นระบบ หรือใช้ระบบความคิดทั้งในเรื่องการจัดกลุ่มและการวิเคราะห์ และได้รับการยอมรับมากขึ้น ขั้นตอนที่ 6 การที่ผู้ทำรายงานนำแนวคิดของนักวิชาการ หน่วยงาน และกฎหมายมาใช้ในการอ้างอิงสนับสนุนความคิดเห็นที่เป็นข้อเสนอแนะของผู้ทำรายงาน และ ขั้นตอนที่ 7 การที่ผู้ทำรายงานนำเสนอสรุปผล หรือสรุปการวิเคราะห์ด้วยภาพ หรือตาราง ที่แสดงถึงความสัมพันธ์หรือความสอดคล้องกันทุกส่วนของรายงาน

---

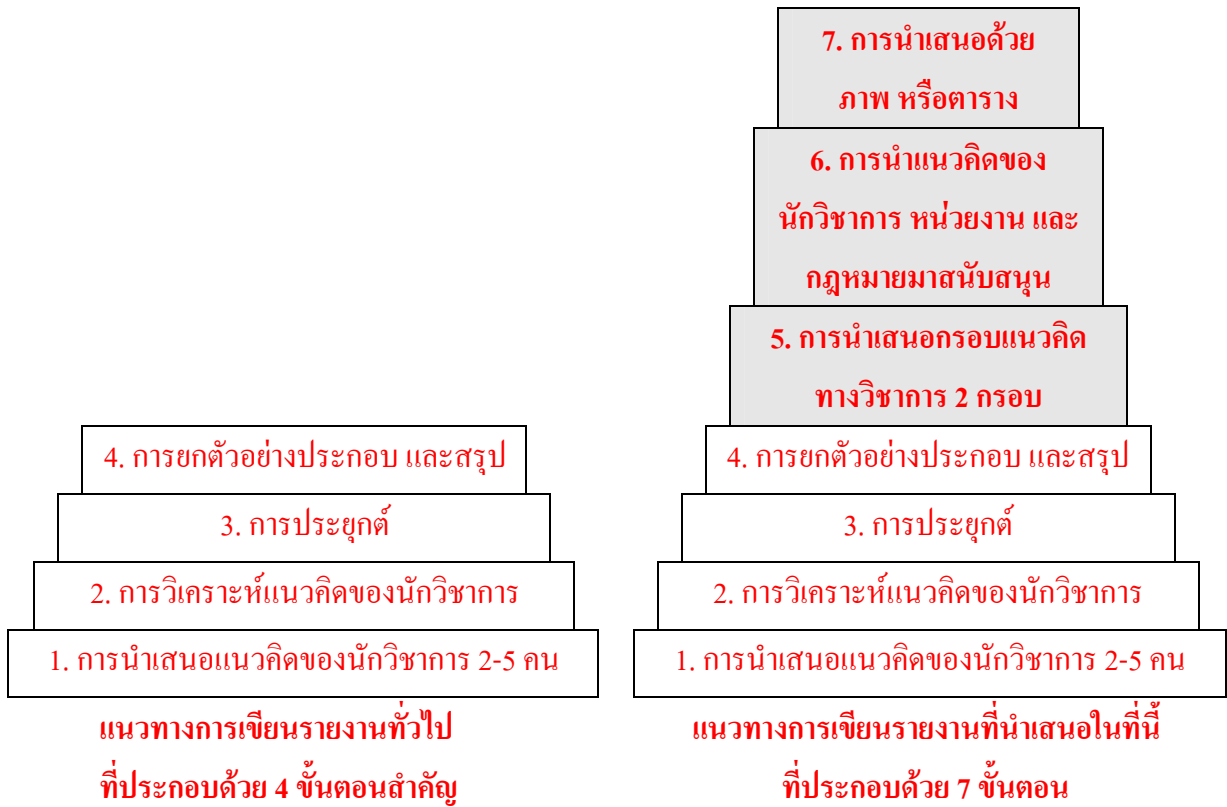
<sup>1</sup> กรอบแนวคิดทางวิชาการที่นำมาปรับใช้สำหรับ “การจัดกลุ่ม หรือการจัดกลุ่มปัญหา” มีอย่างน้อย 27 กรอบ และกรอบแนวคิดทางวิชาการที่นำมาปรับใช้สำหรับ “การศึกษาวิเคราะห์” มีอย่างน้อย 12 กรอบ โปรดดูจาก วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, หลักการและเทคนิคการเขียนงานวิจัย วิทยานิพนธ์ และรายงาน (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โพธิ์เพชร, 2553), หน้า 24-36 และ 40-44.

การเพิ่มสาระสำคัญอีก 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 4-7 ดังกล่าวนี้ จะมีส่วนช่วยให้การเขียนรายงานด้านการบริหารจัดการภาครัฐ หรือรัฐประศาสนศาสตร์ไม่เลือนลอย และไม่ขาดวิชาการที่เป็นสากล เนื่องจากมีกระบวนการคิดและการนำเสนออย่างเป็นระบบ มีเนื้อหาสาระที่ครอบคลุม ครอบคลุมรวมตลอดทั้งมีการนำแนวคิดของนักวิชาการ หน่วยงาน และกฎหมายมาอ้างอิงสนับสนุนความคิดเห็นที่เป็นข้อเสนอแนะของผู้ทำรายงานทำนองเดียวกับการที่ผู้พิพากษาที่ทำการพิจารณาพิพากษาคดีได้นำคำพิพากษาของศาลฎีกาในอดีตมาอ้างอิงสนับสนุนคำวินิจฉัย หรือคำพิพากษาคดีของตนเอง ดังที่นักกฎหมายได้นิยมและยึดถือปฏิบัติกันตลอดมา<sup>2</sup> โปรดดูตาราง และภาพเปรียบเทียบแนวทางการเขียนรายงานระหว่าง 4 ขั้นตอน กับ 7 ขั้นตอน ข้างล่างนี้

---

<sup>2</sup>โปรดอ่านเพิ่มเติม วิรัช วิรัชนิภาวรรณ บทความ เรื่อง “การนำแนวคิดการบริหารจัดการของนักวิชาการ หน่วยงาน และกฎหมายมาใช้ในการอ้างอิงสนับสนุนผลงานทางวิชาการ” จาก <http://wiruch.com> หรือ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, หลักการและเทคนิคการเขียนงานวิจัย วิทยานิพนธ์ และรายงาน (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โพธิ์เพชร, 2553), หน้า 205-244.

แนวทางการเขียนรายงานทั่วไป ที่ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนสำคัญ	แนวทางการเขียนรายงานที่นำเสนอในที่นี้ ที่ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน
ขั้นตอนที่ 1 การที่ผู้ทำรายงานทำการทบทวนวรรณกรรม หรือนำแนวคิดของนักวิชาการที่เกี่ยวข้อง 2-5 คนมาแสดงไว้พอสังเขป (โปรดดูหัวข้อ 2. แนวคิดที่เกี่ยวข้อง)	ขั้นตอนที่ 1 เหมือนกัน
ขั้นตอนที่ 2 การที่ผู้ทำรายงานนำแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าวนั้นมาวิเคราะห์หรือวิพากษ์วิจารณ์ หรือแสดงข้อดีข้อเสีย จุดแข็งจุดอ่อน หรือนำมาเปรียบเทียบกัน เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อให้แนวคิดของนักวิชาการดังกล่าวกลายสภาพเป็น “ความคิดเห็นของผู้ทำรายงานเอง”	ขั้นตอนที่ 2 เหมือนกัน
ขั้นตอนที่ 3 การนำข้อเท็จจริง หรือข้อมูลคำถาม หรือประเด็นที่ผู้ทำรายงานกำลังจะเขียนมา “ปรับ หรือประยุกต์” เข้ากับ “ความคิดเห็นของผู้ทำรายงาน” ดังกล่าวนั้น	ขั้นตอนที่ 3 เหมือนกัน
ขั้นตอนที่ 4 การที่ผู้ทำรายงานยกตัวอย่างประกอบ และสรุป	ขั้นตอนที่ 4 เหมือนกัน
	ขั้นตอนที่ 5 การที่ผู้ทำรายงานนำกรอบแนวคิดทางวิชาการ 2 กรอบมาปรับใช้ โดยกรอบแนวคิดแรกเป็น “กรอบแนวคิดสำหรับการจัดกลุ่ม หรือการจัดกลุ่มปัญหา” ส่วนอีกกรอบแนวคิดหนึ่ง เป็น “กรอบแนวคิดสำหรับการศึกษาวิเคราะห์” (โปรดดูหัวข้อ 3. การวิเคราะห์)
	ขั้นตอนที่ 6 การที่ผู้ทำรายงานนำแนวคิดของนักวิชาการหน่วยงาน และกฎหมายมาใช้ในการอ้างอิงสนับสนุนความคิดเห็นที่เป็นข้อเสนอแนะของผู้ทำรายงาน (โปรดดูหัวข้อ 3. การวิเคราะห์)
	ขั้นตอนที่ 7 การที่ผู้ทำรายงานนำเสนอสรุปผล หรือสรุปการวิเคราะห์ด้วยภาพ หรือตาราง (โปรดดูหัวข้อ 3. การวิเคราะห์) ที่แสดงถึงความสัมพันธ์ หรือความสอดคล้องกันทุกส่วนของรายงาน



## (ตัวอย่าง)

รายงาน เรื่อง “การศึกษาวิเคราะห์การบริหารจัดการ (การบริหารยุทธศาสตร์) ของ.....  
(ระบุชื่อหน่วยงาน)”

(ให้เขียนรายงานโดยใช้ตัวอักษร Angsana New ขนาด 16 เพราะเป็นตัวอักษรและขนาดที่ มสธ. กำหนดให้ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์หรือเอกสารทางวิชาการ)

## 1. บทนำ

(แนวทางการเขียนบทนำ อย่างน้อยให้มีเนื้อหาครอบคลุมในเรื่อง

หนึ่ง ระบุความเป็นมาโดยย่อ รวมทั้งเหตุผลที่ทำให้ผู้ทำรายงานเลือกศึกษาหน่วยงานใด เช่น ทำไมจึงเลือกศึกษาหรือวิเคราะห์หน่วยงานนี้ หรือเรื่องนี้ หรือเรื่องนี้มีมีความสำคัญและจำเป็นอย่างไร ผู้ทำรายงานจึงนำมาศึกษา ดังตัวอย่าง

ผู้ทำรายงานเลือกศึกษาและวิเคราะห์คณะกรรมการการเลือกตั้ง (กกต.) เนื่องจาก.....

(ระบุว่า กกต. มีความสำคัญและจำเป็นอย่างไร จึงทำให้ผู้ทำรายงานเลือกนำมาศึกษาในที่นี้ เช่น อาจยกตัวอย่าง “อำนาจหน้าที่ที่สำคัญของ กกต.” ที่ส่งผลต่อประชาชนหรือผู้สมัครรับเลือกตั้ง)

สอง ระบุหน่วยงานที่ต้องการศึกษาและวิเคราะห์ หน่วยงานที่นำมาศึกษาโดยปกติแบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่เป็นคณะกรรมการ และส่วนที่เป็นฝ่ายปฏิบัติหรือฝ่ายประจำ หรือฝ่ายสำนักงานฯ โดยแต่ละส่วนมีโครงสร้าง อำนาจหน้าที่ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกัน เมื่อเป็นเช่นนี้ จึงควรระบุไว้ด้วยว่า ในที่นี้ผู้ทำรายงานจะเลือกศึกษาส่วนใด หรือเลือกศึกษาทั้ง 2 ส่วน และควรแสดงเหตุผลไว้ด้วยว่า ทำไมจึงเลือกศึกษาแต่ละส่วน หรือทั้ง 2 ส่วนนั้น ดังตัวอย่าง

โดยปกติแบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่เป็นหน่วยงานหลัก หรือคณะกรรมการ และส่วนที่เป็นหน่วยงานรอง หรือฝ่ายปฏิบัติ หรือฝ่ายประจำ หรือฝ่ายสำนักงานฯ แต่ในที่นี้ผู้ทำรายงานเลือกศึกษา ส่วนที่เป็นหน่วยงานหลัก หรือคณะกรรมการฯ เพราะเป็นผู้มีอำนาจหน้าที่ในการดำเนินการเกี่ยวกับการเลือกตั้งโดยตรง และเป็นผู้บังคับบัญชาส่วนที่เป็นหน่วยงานรอง ..... (หรือ เลือกส่วนที่เป็น “สำนักงานฯ” เพราะเป็นส่วนที่ปฏิบัติงานใกล้ชิดและส่งผลต่อประชาชน)

สาม ระบุวัตถุประสงค์หลักของการศึกษาและวิเคราะห์ ให้เขียนวัตถุประสงค์ของการเขียนรายงานเรื่องนี้ไว้ด้วยว่าต้องการศึกษาเรื่องอะไร (เพื่อจะได้สอดคล้องกับหัวข้อ 2. แนวคิดที่เกี่ยวข้อง และหัวข้อ 3. การวิเคราะห์) ตัวอย่างเช่น รายงานเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อศึกษาปัญหา และ

แนวทางแก้ไข หรือแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการ (หรือการบริหารยุทธศาสตร์) ของหน่วยงาน คือ ..... (ระบุชื่อหน่วยงาน เช่น กกต.)

**สี่** ระบุขอบเขตของการนำเสนอของรายงานนี้ เช่น ขอบเขตการนำเสนอเรื่องนี้ หรือการศึกษาครั้งนี้ ครอบคลุมเรื่องใดบ้าง เช่น ครอบคลุม 4 หัวข้อ

การศึกษาวิเคราะห์ครั้งนี้ครอบคลุม 4 หัวข้อ ได้แก่ (1) บทนำ (2) แนวคิดที่เกี่ยวข้อง (และนำไปใช้ในการวิเคราะห์) (3) การวิเคราะห์ และ (4) บทสรุปและข้อเสนอแนะ

**ห้า** ระบุประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากรายงาน หรือการศึกษาครั้งนี้ รายงานเรื่องนี้จะ เป็นประโยชน์อะไรบ้าง โดยแบ่งเป็น (1) ประโยชน์ในทางวิชาการ (2) ประโยชน์ในทางปฏิบัติ และ (3) ประโยชน์ต่อประชาชน

รายงานเรื่องนี้จะ เป็นประโยชน์ทั้งในทางวิชาการและในทางปฏิบัติ กล่าวคือ (1) ประโยชน์ในทางวิชาการ เช่น ..... (ใส่ชื่อหน่วยงานหรือบุคคลที่คาดว่าจะได้รับประโยชน์) จะได้รับความรู้ทางวิชาการในเรื่องปัญหา และแนวทางแก้ไขการบริหารจัดการ (หรือการบริหารยุทธศาสตร์) ของ ..... (ใส่ชื่อหน่วยงานที่กำลังศึกษา เช่น กกต.) อันจะเป็นประโยชน์ต่อการเรียนการสอนและการทำวิจัย (2) ส่วนประโยชน์ในทางปฏิบัติ เช่น ..... (ใส่ชื่อหน่วยงานหรือบุคคลที่คาดว่าจะได้รับประโยชน์ เช่น กกต. ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค) จะได้รับความรู้จากการศึกษาครั้งนี้ไปใช้ประโยชน์ในทางปฏิบัติจริง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในเรื่อง แนวทางแก้ไขหรือแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการ (หรือการบริหารยุทธศาสตร์) ของหน่วยงานดังกล่าว (3) สำหรับประชาชน จะได้ประโยชน์จากการศึกษาครั้งนี้ โดยอาจนำไปใช้เป็นแนวทางในการเข้ามามีส่วนร่วมในการติดตาม และตรวจสอบการบริหารจัดการ (หรือการบริหารยุทธศาสตร์) ของ..... (ใส่ชื่อหน่วยงาน เช่น กกต.) ตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญและกฎหมายด้วย

(หมายเหตุ

1) หัวข้อ 1. บทนำ ข้างบนนี้ ให้เขียนบรรยายติดต่อกันโดยควรมีย่อหน้าไม่เกิน 2 ย่อหน้า)

2) ในกรณีที่เป็น “การศึกษาเปรียบเทียบ” ก็ขอให้ผู้ทำรายงานดำเนินการโดยยึดแนวทางการเขียนทำนองเดียวกันกับข้างต้น ตัวอย่างเช่น ผู้ทำรายงานควรให้เหตุผลไว้ด้วยว่า (1) ทำไมจึงเลือก 2 หน่วยงานมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกัน หรือทั้ง 2 หน่วยงานมีความสำคัญและความจำเป็นอย่างไร จึงทำให้ผู้ทำรายงานเลือกนำมาเปรียบเทียบกัน สำหรับ (2) วัตถุประสงค์หลักของการทำรายงาน ก็อาจเขียนว่า รายงานเรื่องนี้ มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อศึกษาเปรียบเทียบปัญหา และแนวทางแก้ไข หรือแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการระหว่าง 2 หน่วยงาน ได้แก่ ..... (ระบุชื่อหน่วยงาน เช่น กกต. ปี 2540) กับ

..... (ระบุชื่อหน่วยงาน เช่น กกต. ปี 2550) ทั้งนี้ (3) จะต้องนำเสนอโดยใช้ “ตารางเปรียบเทียบ” และ (4) ในการเขียนบรรยาย ผู้ทำรายงานควรใช้คำว่า “การวิเคราะห์เปรียบเทียบ” ทุกแห่ง)

## 2. แนวคิดที่เกี่ยวข้อง (และนำไปใช้ในการวิเคราะห์)

(การเขียนหัวข้อ 2. นี้ มีหลักการสำคัญ คือ ควรจะต้องนำเสนอเท่าที่จำเป็น อย่างเป็นระบบ และสัมพันธ์กับหัวข้อ 3. การวิเคราะห์

สำหรับเทคนิคการเขียนหัวข้อ 2. นี้ ที่สำคัญมี 2 ข้อ คือ **หนึ่ง** เป็นแนวคิดที่ตรงประเด็นที่เกี่ยวข้องกับประเด็นหลัก และเกี่ยวข้อง (ที่อาจจัดแบ่งเป็นหลายด้าน) กับเรื่องที่ศึกษาวิเคราะห์ หรือเป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับประเด็นหลัก หรือ “แนวทางแก้ไข” การบริหารจัดการของหน่วยงานที่นำมาศึกษาวิเคราะห์ และ **สอง** ควรนำแนวคิด (ที่อาจจัดแบ่งเป็นหลายด้าน) ที่นำเสนอไว้ในหัวข้อ 2. นี้ทุกแนวคิดหรือทุกด้านไปปรับใช้หรือนำไปใส่ไว้ในหัวข้อ 3. การวิเคราะห์ ด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง นำไปใส่ไว้ในภาพ หรือในตารางในช่องที่เขียนว่า “แนวทางแก้ไข” ขออย่าว่าแนวคิดใดที่ไม่ได้นำไปปรับใช้ในการวิเคราะห์ในหัวข้อ 3. ให้ลบบอกให้หมด ทั้งนี้ เพื่อแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างหัวข้อ 2. แนวคิดที่เกี่ยวข้องๆ กับหัวข้อ 3. การวิเคราะห์

ตัวอย่างแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับข้อเสนอแนะ หรือ “แนวทางแก้ไข” การบริหารจัดการ (หรือการบริหารยุทธศาสตร์) ของหน่วยงานนั้น ส่วนใหญ่จะมีคำว่า “ควร” รวมอยู่ในแนวคิดหรือข้อความด้วย ตัวอย่างเช่น

ผู้ทำรายงานขอนำเสนอแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับข้อเสนอแนะ หรือแนวทางแก้ไข หรือแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการ (หรือการบริหารยุทธศาสตร์) ของ..... (ระบุชื่อหน่วยงาน เช่น กกต.) โดยเฉพาะส่วนที่เป็นสำนักงานฯ (หรือส่วนที่เป็นคณะกรรมการฯ ตามที่ได้เลือกไว้ข้างต้น) ของนักวิชาการ หรือผู้รู้ หรือหน่วยงาน โดยจัดแบ่งการนำเสนอเป็น 3 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Man) (2) การบริหารงบประมาณ (Money) และ (3) ด้านการบริหารงานทั่วไป หรือการบริหารงานภายในทั่วไป (Management) ทั้งนี้ ผู้ทำรายงานจะนำปรับไปใช้ในการวิเคราะห์ในหัวข้อ 3. การวิเคราะห์ ดังนี้

**2.1 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับแนวทางแก้ไขการบริหารจัดการ (หรือการบริหารยุทธศาสตร์) ของสำนักงานฯ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่สำคัญเช่น .....** (ระบุชื่อนักวิชาการ และอ้างอิงแทรกให้ถูกต้อง โดยระบุชื่อนักวิชาการ เช่น วิรัช วิรัชนิภาวรรณ ชื่อหนังสือ ปี พ.ศ. ที่พิมพ์ และหมายเลขหน้า) **วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2551: 368) ในหนังสือ เรื่อง .....** (เช่น ประมวล

สาระ ชุติวิชาการบริหารการพัฒนามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช “หน่วยที่ 15 ภาพรวมปัญหา แนวทางการพัฒนาและแนวโน้มของการบริหารการพัฒนา”) สรุปสาระสำคัญได้ว่า กต. ควรมีการพัฒนาบุคลากร ให้มีความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติหน้าที่ พร้อมกับสนับสนุนประชาชนให้ทำหน้าที่ตรวจสอบการเลือกตั้ง

หรือ สรุปสาระสำคัญได้ว่า “หน่วยงาน..... (ระบุชื่อหน่วยงาน) ควรให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมบุคลากรอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งควรประเมินผลด้วยว่า บุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรมได้นำความรู้จากการฝึกอบรมนั้น ไปปรับใช้มากน้อยเพียงใด” เป็นต้น (อ้างอิงแทรกด้วย)

**2.2 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับแนวทางแก้ไขการบริหารจัดการ (หรือการบริหารยุทธศาสตร์) ของสำนักงานฯ ด้านการบริหารงบประมาณ ที่สำคัญเช่น .....** (ระบุชื่อนักวิชาการ และอ้างอิงแทรกให้ถูกต้อง โดยระบุชื่อนักวิชาการ เช่น วิรัช วิรัชนิภาวรรณ ชื่อหนังสือ ปี พ.ศ. ที่พิมพ์ และหมายเลขหน้า) ..... สรุปสาระสำคัญได้ว่า ..... (ระบุชื่อหน่วยงาน) ควรจัดหาแหล่งงบประมาณเพิ่มมากขึ้น หรือหน่วยงานควรควบคุมดูแลการใช้จ่ายงบประมาณให้รัดกุมยิ่งขึ้น (อ้างอิงแทรกด้วย)

**2.3 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับแนวทางแก้ไขการบริหารจัดการ (หรือการบริหารยุทธศาสตร์) ของสำนักงานฯ ด้านการบริหารงานทั่วไป หรือการบริหารงานภายในทั่วไป ที่สำคัญเช่น .....** (ระบุชื่อนักวิชาการ และอ้างอิงแทรกให้ถูกต้อง โดยระบุชื่อนักวิชาการ เช่น วิรัช วิรัชนิภาวรรณ ชื่อหนังสือ ปี พ.ศ. ที่พิมพ์ และหมายเลขหน้า) ..... สรุปสาระสำคัญได้ว่า ..... (ระบุชื่อหน่วยงาน) ควรประชาสัมพันธ์เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารหรือการให้บริการประชาชนอย่างกว้างขวางและเพิ่มมากขึ้น (อ้างอิงแทรกด้วย)

ทั้งนี้ (ผู้ทำรายงาน) อาจไปนำแนวคิดที่เกี่ยวกับข้อเสนอแนะ หรือ “แนวทางแก้ไข” หรือ “แนวทางการพัฒนา” การบริหารจัดการ (หรือการบริหารยุทธศาสตร์) ของหน่วยงานในด้านต่าง ๆ ตามตัวอย่าง 3 ด้านข้างบน มาจาก หนึ่ง หน่วยงานที่กำลังศึกษาอยู่โดยตรง คือ ..... หรือ สอง อาจไปนำแนวคิดนั้นมาจากหน่วยงานอื่นใดโดยนำมา “เทียบเคียง” (analogy) และปรับใช้ก็ได้ การเทียบเคียงนั้น หมายถึง การไปนำข้อความหรือแนวคิดในแต่ละด้านที่เหมือนกัน เช่น ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานทั่วไป ด้านโครงสร้าง ด้านอำนาจหน้าที่ หรือด้านกระบวนการดำเนินงาน ของหน่วยงานอื่นใดก็ได้มาปรับใช้เป็นแนวคิดในแต่ละด้านของหน่วยงานที่กำลังศึกษาอยู่ โดยจะต้อง “อ้างอิงแทรก” ให้ถูกต้องด้วย (โดยอาจไปศึกษาค้นคว้าจากชุดวิชา “การบริหารการพัฒนา” หน่วยที่เขียนเกี่ยวกับเรื่องนั้น ๆ โดย “นำเฉพาะส่วนที่เป็นแนวคิดที่เป็นข้อเสนอแนะ หรือแนวทางแก้ไข หรือแนวทางการพัฒนา มาใส่ไว้เท่านั้น”)



เมื่อผู้ทำรายงานค้นคว้า หรือได้แนวคิดของนักวิชาการ จากหน่วยงาน หรือจากกฎหมาย ที่เป็น “แนวทางแก้ไข” หรือ “แนวทางการพัฒนา” แล้ว ผู้ทำรายงานก็สามารถตั้ง “ปัญหา” หรือเขียนข้อความส่วนที่เป็น “ปัญหา” ได้ง่าย โดยเขียนข้อความไปในทิศทางที่ตรงกันข้ามกับ “แนวคิดที่เป็นแนวทางแก้ไข หรือแนวทางการพัฒนา” ที่ค้นคว้ามาได้ นั่น ต่อจากนั้น จึงนำข้อความที่เป็น “ปัญหา” ไปใส่ไว้ในตารางช่องปัญหา และนำข้อความที่เป็น “แนวทางแก้ไข หรือแนวทางการพัฒนา” ที่ค้นคว้ามาได้ นั้น (บางส่วน) ไปปรับใส่ไว้ในช่อง “แนวทางแก้ไข หรือแนวทางการพัฒนา” (การทำเช่นนี้ ถือเป็นลักษณะของการเขียน ปัญหา และแนวทางแก้ไข หรือแนวทางการพัฒนา ในตารางข้างล่าง โดยเขียน “ย้อนจากท้าย” มาสู่ “หัว” หมายถึง เริ่มเขียน “แนวทางแก้ไข หรือแนวทางการพัฒนา” ก่อน ต่อจากนั้น จึงเขียนย้อนกลับมาสู่ “หัว” คือ “ปัญหา” โดยเขียนปัญหาในทิศทางที่ตรงกันข้ามกับแนวทางแก้ไข หรือแนวทางการพัฒนานั้น ดังตัวอย่างโดยย่อข้างล่างนี้)

2. แนวคิดที่เกี่ยวข้อง (และนำไปใช้ในการวิเคราะห์) (ซึ่งค้นคว้ามาจากนักวิชาการ หน่วยงาน และกฎหมาย)

- 2.1 .....
- 2.2 .....
- 2.3 .....

(แนวทางแก้ไข หรือแนวทางการพัฒนา นำมาจาก หัวข้อ 2. แนวคิดที่เกี่ยวข้องฯ)

3. การวิเคราะห์

	1. ปัญหา	2. แนวทางแก้ไข หรือแนวทางการพัฒนา
1. ด้านทรัพยากรมนุษย์	1.1 หน่วยงานขาดกำลังคน	1.2 รัฐบาลควรเพิ่มกำลังคน ทั้งนี้ สอดคล้องกับแนวคิดในข้อ 2.1 ข้างต้น
2. ด้านงบประมาณ	2.1 หน่วยงานขาดงบประมาณ	2.2 รัฐบาลควรเพิ่มงบประมาณให้หน่วยงาน ทั้งนี้ สอดคล้องกับแนวคิดในข้อ 2.2 ข้างต้น
3. ด้านการบริหารงานทั่วไป	3.1 หน่วยงานขาดการประชาสัมพันธ์	3.2 หน่วยงานควรเพิ่มการประชาสัมพันธ์ ทั้งนี้ สอดคล้องกับแนวคิดในข้อ 2.3 ข้างต้น

(หัว) (ท้าย)



(เขียนย้อนข้อความที่เป็น “แนวทางแก้ไข หรือแนวทางการพัฒนา” ของข้อ 1.2, 2.2, และ 3.2 ไปในทิศทางตรงกันข้ามเพื่อให้เป็นข้อความที่เป็น “ปัญหา” ของข้อ 1.1, 2.1, 3.1 ตามลำดับ)

### 3. การวิเคราะห์

ในการศึกษาและวิเคราะห์ปัญหา และแนวทางแก้ไข หรือแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการ (หรือการบริหารยุทธศาสตร์) ของ..... (ใส่ชื่อหน่วยงานที่ศึกษา) ตามวัตถุประสงค์หลักของรายงานนี้ซึ่งได้กล่าวไว้แล้วข้างต้นนั้น ผู้ทำรายงานได้นำกรอบแนวคิดที่ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Man) (2) การบริหารงบประมาณ (Money) และ (3) ด้านการบริหารงานทั่วไป หรือการบริหารงานภายในทั่วไป (Management) มาใช้ใน “การจัดกลุ่มหรือการจัดกลุ่มปัญหา” พร้อมกับนำกรอบแนวคิดที่ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน ได้แก่ (1) ปัญหา และ (2) แนวทางแก้ไข หรือแนวทางการพัฒนา มาใช้ใน “การศึกษาวิเคราะห์” (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2552) บทความ เรื่อง “เทคนิคการเขียนกระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหา” ค้นคืนวันที่ 2 สิงหาคม 2552 จาก <http://www.wiruch.com>) (หากมีหนังสือต้นฉบับ ควรอ้างอิงจากหนังสือ เพราะมีน้ำหนักมากกว่าอ้างอิงจากเว็บไซต์)

หรือ ในการศึกษาและวิเคราะห์ปัญหา และแนวทางแก้ไขหรือแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการ (หรือการบริหารยุทธศาสตร์) ของ..... (ใส่ชื่อหน่วยงานที่ศึกษา) ตามวัตถุประสงค์หลักของรายงานนี้ซึ่งได้กล่าวไว้แล้วข้างต้นนั้น ผู้ทำรายงานได้นำกรอบแนวคิดที่ประกอบด้วย 3 ด้าน (SAP) ได้แก่ (1) ด้านโครงสร้าง (Structure) (2) ด้านอำนาจหน้าที่ (Authority) และ (3) ด้านกระบวนการดำเนินงาน (Process) มาใช้ใน “การจัดกลุ่มหรือการจัดกลุ่มปัญหา” พร้อมกับนำกรอบแนวคิดที่ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน ได้แก่ (1) ปัญหา และ (2) แนวทางการพัฒนาหรือแนวทางแก้ไข มาใช้ใน “การศึกษาวิเคราะห์” (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2552) บทความ เรื่อง “เทคนิคการเขียนกระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหา” ค้นคืนวันที่ 2 สิงหาคม 2552 จาก <http://www.wiruch.com>) (หากมีหนังสือต้นฉบับ ควรอ้างอิงจากหนังสือ เพราะมีน้ำหนักมากกว่าอ้างอิงจากเว็บไซต์)

หรือ ในการศึกษาและวิเคราะห์ปัญหา และแนวทางแก้ไขหรือแนวทางการพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ของ..... (ใส่ชื่อหน่วยงานที่ศึกษา) อาจนำ “กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์” ที่ประกอบด้วย 4 ด้าน (ขั้นตอน) ได้แก่ (1) การวิเคราะห์สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกหน่วยงาน (2) การวางแผนยุทธศาสตร์ด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์การพัฒนา และแผนที่ทางยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัด (3) การดำเนินยุทธศาสตร์ด้วยการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ หรือการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ และ (4) การควบคุมและการประเมินผลยุทธศาสตร์ มาใช้ใน “การจัดกลุ่ม หรือการจัดกลุ่มปัญหา” ก็ได้

หรือ อาจนำ “การวางแผนยุทธศาสตร์” ที่ประกอบด้วย 5 ด้าน (ส่วน) ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์การพัฒนา และแผนที่ทางยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัด โดยการวางแผนยุทธศาสตร์เป็นส่วนหนึ่งของ “กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์” ที่ประกอบด้วย 4 ด้าน (ขั้นตอน) ดังกล่าวไว้แล้วข้างต้น มาใช้ใน “การจัดกลุ่ม หรือการจัดกลุ่มปัญหา” ก็ได้ ดังแสดงไว้ในตารางข้างล่างนี้

ตัวอย่าง การศึกษาและวิเคราะห์ปัญหา และแนวทางแก้ไขหรือแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการ (หรือการบริหารยุทธศาสตร์) ของ..... (ใส่ชื่อหน่วยงานที่ศึกษา) ตามวัตถุประสงค์หลักของรายงานนี้ซึ่งได้กล่าวไว้แล้วข้างต้นนั้น ผู้ทำรายงานได้นำกรอบแนวคิดที่ประกอบด้วย 3 ด้าน (SAP) ได้แก่ (1) ด้านโครงสร้าง (Structure) (2) ด้านอำนาจหน้าที่ (Authority) และ (3) ด้านกระบวนการดำเนินงาน (Process)

กรอบแนวคิดที่ประกอบด้วย 3 ด้าน สำหรับ “การจัดกลุ่มหรือการจัดกลุ่มของปัญหา”	กรอบแนวคิดที่ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน สำหรับ “การศึกษาวิเคราะห์” การบริหารจัดการของ.....	
	1. ปัญหา	2. แนวทางแก้ไข
1. ด้านโครงสร้าง	1.1 .....	1.1..... (แนวทางแก้ไขในส่วนนี้จะต้องนำมาจากแนวคิดที่เกี่ยวข้องในหัวข้อ 2.1 ข้างต้น และเขียนในตอนท้ายว่า ทั้งนี้ สอดคล้องกับหัวข้อ 2.1 ข้างต้น)
2. ด้านอำนาจหน้าที่	2.1 .....	2.1..... (แนวทางแก้ไขในส่วนนี้จะต้องนำมาจากแนวคิดที่เกี่ยวข้องในหัวข้อ 2.2 ข้างต้น และเขียนในตอนท้ายว่า ทั้งนี้ สอดคล้องกับหัวข้อ 2.2 ข้างต้น)
3. ด้านกระบวนการดำเนินงาน	3.1.....	3.2..... (แนวทางแก้ไขในส่วนนี้จะต้องนำมาจากแนวคิดที่เกี่ยวข้องในหัวข้อ 2.3 ข้างต้น และเขียนในตอนท้ายว่า ทั้งนี้ สอดคล้องกับหัวข้อ 2.3 ข้างต้น)

**ตัวอย่าง** การศึกษาและวิเคราะห์ด้วย “กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์” ที่ประกอบด้วย 4 ด้าน (ขั้นตอน) ได้แก่ (1) การวิเคราะห์สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกหน่วยงาน (2) การวางแผนยุทธศาสตร์ด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์การพัฒนา และแผนที่ทางยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัด (3) การดำเนินยุทธศาสตร์ด้วยการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ หรือการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ และ (4) การควบคุมและการประเมินผลยุทธศาสตร์

กรอบแนวคิดกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ที่ประกอบด้วย 4 ด้าน (ขั้นตอน) สำหรับ “การจัดกลุ่มหรือการจัดกลุ่มของปัญหา”	กรอบแนวคิดที่ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน สำหรับ “การศึกษาวิเคราะห์” กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ของ.....(ระบุชื่อหน่วยงาน)	
	1. ปัญหา	2. แนวทางแก้ไข
1. ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกหน่วยงาน	1.1 .....	1.1..... (แนวทางแก้ไขในส่วนนี้จะต้องนำมาจากแนวคิดที่เกี่ยวข้องในหัวข้อ 2.1 ข้างต้น และเขียนในตอนท้ายว่า <b>ทั้งนี้ สอดคล้องกับหัวข้อ 2.1 ข้างต้น</b> )
2. ด้านการวางแผนยุทธศาสตร์ (ด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์การพัฒนา และแผนที่ทางยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัด)	2.1 .....	2.1..... (แนวทางแก้ไขในส่วนนี้จะต้องนำมาจากแนวคิดที่เกี่ยวข้องในหัวข้อ 2.2 ข้างต้น และเขียนในตอนท้ายว่า <b>ทั้งนี้ สอดคล้องกับหัวข้อ 2.2 ข้างต้น</b> )
3. ด้านการดำเนินยุทธศาสตร์ด้วยการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ หรือการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ	3.1 .....	3.2..... (แนวทางแก้ไขในส่วนนี้จะต้องนำมาจากแนวคิดที่เกี่ยวข้องในหัวข้อ 2.3 ข้างต้น และเขียนในตอนท้ายว่า <b>ทั้งนี้ สอดคล้องกับหัวข้อ 2.3 ข้างต้น</b> )
4. ด้านการควบคุมและการประเมินผลยุทธศาสตร์	4.1 .....	4.2..... (แนวทางแก้ไขในส่วนนี้จะต้องนำมาจากแนวคิดที่เกี่ยวข้องในหัวข้อ 2.4 ข้างต้น และเขียนในตอนท้ายว่า <b>ทั้งนี้ สอดคล้องกับหัวข้อ 2.4 ข้างต้น</b> )

ตัวอย่าง การศึกษาและวิเคราะห์ด้วย “การวางแผนยุทธศาสตร์” ที่ประกอบด้วย 5 ด้าน (ส่วน) ได้แก่ ด้าน (1) วิสัยทัศน์ (2) พันธกิจ (3) เป้าหมาย (4) ยุทธศาสตร์การพัฒนา และ (5) แผนที่ทางยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัด โดย “การวางแผนยุทธศาสตร์” ที่ประกอบด้วย 5 ด้าน (ส่วน) นี้ เป็นส่วนหนึ่งของ “กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์” ที่ประกอบด้วย 4 ด้าน (ขั้นตอน) ดังกล่าวไว้แล้วข้างต้น

กรอบแนวคิดการวางแผนยุทธศาสตร์ที่ประกอบด้วย 5 ด้าน (ส่วน) สำหรับ “การจัดกลุ่มหรือการจัดกลุ่มของปัญหา”	กรอบแนวคิดที่ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน สำหรับ “การศึกษาวิเคราะห์” การวางแผนยุทธศาสตร์ของ.... (ระบุชื่อหน่วยงาน)	
	1. ปัญหา	2. แนวทางแก้ไข
1. ด้านวิสัยทัศน์	1.1 .....	1.1..... (แนวทางแก้ไขในส่วนนี้จะต้องนำมาจากแนวคิดที่เกี่ยวข้องในหัวข้อ 2.1 ข้างต้น และเขียนในตอนท้ายว่า ทั้งนี้ สอดคล้องกับหัวข้อ 2.1 ข้างต้น)
2. ด้านพันธกิจ	2.1 .....	2.1..... (แนวทางแก้ไขในส่วนนี้จะต้องนำมาจากแนวคิดที่เกี่ยวข้องในหัวข้อ 2.2 ข้างต้น และเขียนในตอนท้ายว่า ทั้งนี้ สอดคล้องกับหัวข้อ 2.2 ข้างต้น)
3. ด้านเป้าหมาย	3.1.....	3.2..... (แนวทางแก้ไขในส่วนนี้จะต้องนำมาจากแนวคิดที่เกี่ยวข้องในหัวข้อ 2.3 ข้างต้น และเขียนในตอนท้ายว่า ทั้งนี้ สอดคล้องกับหัวข้อ 2.3 ข้างต้น)
4. ด้านยุทธศาสตร์การพัฒนา	4.1	4.2..... (แนวทางแก้ไขในส่วนนี้จะต้องนำมาจากแนวคิดที่เกี่ยวข้องในหัวข้อ 2.4 ข้างต้น และเขียนในตอนท้ายว่า ทั้งนี้ สอดคล้องกับหัวข้อ 2.4 ข้างต้น)
5. ด้านแผนที่ทางยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัด	5.1	5.2..... (แนวทางแก้ไขในส่วนนี้จะต้องนำมาจากแนวคิดที่เกี่ยวข้องในหัวข้อ 2.5 ข้างต้น และเขียนในตอนท้ายว่า ทั้งนี้ สอดคล้องกับหัวข้อ 2.5 ข้างต้น)

**ตัวอย่างตารางเปรียบเทียบ สำหรับกรณีที่เป็นการศึกษาเปรียบเทียบ**

**การวิเคราะห์เปรียบเทียบปัญหาและแนวทางแก้ไขการบริหารการจัดการ (หรือการบริหารยุทธศาสตร์)**

ระหว่าง ..... (ระบุชื่อหน่วยงานที่ศึกษา) กับ ..... (ระบุชื่อหน่วยงานที่ศึกษา)

1. บทนำ (ครอบคลุมเรื่อง ความสำคัญและความจำเป็น วัตถุประสงค์ และประโยชน์ที่จะได้รับ เป็นต้น)

2. แนวคิดที่เกี่ยวข้อง (และนำไปใช้ในการวิเคราะห์) (หมายถึง แนวคิดเกี่ยวกับประเด็นหลักที่ผู้ทำรายงานกำลังศึกษาและต้องนำมาใช้ในการวิเคราะห์ในหัวข้อ 3. การวิเคราะห์ ในช่อง แนวทางแก้ไขด้วย นอกจากนี้ ถ้าในหัวข้อ 3. การวิเคราะห์ ผู้ทำรายงานเลือกใช้กรอบแนวคิดทางวิชาการด้านการบริหารจัดการสำหรับ “การจัดกลุ่ม” หรือ “การจัดกลุ่มปัญหา” แบบใด การนำเสนอในหัวข้อ 2. แนวคิดที่เกี่ยวข้อง (และนำไปใช้ในการวิเคราะห์) ผู้ศึกษาก็ควรจัดหัวข้อเป็นแบบเดียวกันด้วย)

แนวคิดเกี่ยวกับแนวทางแก้ไข หรือแนวทางการพัฒนาหน่วยงาน มีดังนี้

- 2.1 ..... (แนวคิดดังกล่าวนี้ จะต้องนำไปใช้ในหัวข้อ “แนวทางแก้ไข” ในหัวข้อ 3. การวิเคราะห์ หรือในตารางข้างล่าง)
- 2.2 .....
- 2.3 .....

3. การวิเคราะห์

กรอบแนวคิดทางวิชาการที่ประกอบด้วย 3 ด้าน สำหรับ “การจัดกลุ่ม” หรือ “การจัดกลุ่มปัญหา”	กรอบแนวคิดทางวิชาการที่ประกอบด้วย 2 ขั้นตอนสำหรับ “การศึกษาวิเคราะห์เปรียบเทียบ” การบริหารจัดการระหว่าง 2 หน่วยงาน			
	หน่วยงานที่ 1		หน่วยงานที่ 2	
	1. ปัญหา	2. แนวทางแก้ไข	1. ปัญหา	2. แนวทางแก้ไข
1. ด้านโครงสร้าง	1.1 .....	1.1 ... (นำมาจากแนวคิดข้อ 2.1 ข้างต้น)	1.1 .....	1.1 ... (อาจเป็นความคิดเห็นของผู้ทำรายงาน)
2. ด้านอำนาจหน้าที่	2.1 .....	2.1 ... (นำมาจากแนวคิดข้อ 2.2 ข้างต้น)	2.1 .....	2.1 ... (อาจเป็นความคิดเห็นของผู้ทำรายงาน)
3. ด้านกระบวนการดำเนินงาน (หรือด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์) (หรืออาจ “จัดกลุ่ม” หรือ “จัดกลุ่มปัญหา” ด้วย 3M ก็ได้)	3.1 .....	3.1 ... (นำมาจากแนวคิดข้อ 2.3 ข้างต้น)	3.1 .....	3.1 ... (อาจเป็นความคิดเห็นของผู้ทำรายงาน)

หมายเหตุ การนำเสนอ “แนวทางแก้ไข” ในตารางทุกข้อ ไม่จำเป็นต้องนำมาจากหัวข้อ 2. แนวคิดที่เกี่ยวข้อง แต่อาจมาจากแนวคิดหรือการแสดงความคิดเห็นของผู้ทำรายงานเองด้วยก็ได้



3. การวิเคราะห์ (ตัวอย่างการวิเคราะห์ “กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ที่ประกอบด้วย 4 ด้าน (ขั้นตอน)”)

กรอบแนวคิดทางวิชาการ ที่ประกอบด้วย 4 ด้าน สำหรับ “การจัดกลุ่ม” หรือ “การจัดกลุ่มปัญหา”	กรอบแนวคิดทางวิชาการที่ประกอบด้วย 2 ขั้นตอนสำหรับ “การศึกษา วิเคราะห์เปรียบเทียบ” กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ระหว่าง 2 หน่วยงาน			
	หน่วยงานที่ 1		หน่วยงานที่ 2	
	1. ปัญหา	2. แนวทางแก้ไข	1. ปัญหา	2. แนวทางแก้ไข
1. ด้านการวิเคราะห์ สถานการณ์หรือสภาพ แวดล้อมภายในและ ภายนอกหน่วยงาน	1.1 .....	1.1 .... (นำมา จากแนวคิดข้อ 2.1 ข้างต้น)	1.1 .....	1.1 .... (อาจเป็น ความคิดเห็นของ ผู้ทำรายงาน)
2. ด้านการวางแผน ยุทธศาสตร์ (ด้วยการ กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์การพัฒนา และแผนที่ทาง ยุทธศาสตร์ และ ตัวชี้วัด)	2.1 .....	2.1 .... (นำมา จากแนวคิดข้อ 2.2 ข้างต้น)	2.1 .....	2.1 .... (อาจเป็น ความคิดเห็นของ ผู้ทำรายงาน)
3. ด้านการดำเนิน ยุทธศาสตร์ด้วยการ แปลงยุทธศาสตร์ไปสู่ การปฏิบัติ หรือการนำ ยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ	3.1 .....	3.1 .... (นำมา จากแนวคิดข้อ 2.3 ข้างต้น)	3.1 .....	3.1 .... (อาจเป็น ความคิดเห็นของ ผู้ทำรายงาน)
4. ด้านการควบคุมและ การประเมินผล ยุทธศาสตร์	4.1 .....	4.1 .... (นำมา จากแนวคิดข้อ 2.4 ข้างต้น)	4.1 .....	4.1 .... (อาจเป็น ความคิดเห็นของ ผู้ทำรายงาน)

### 3. การวิเคราะห์ (ตัวอย่างการวิเคราะห์ “การวางแผนยุทธศาสตร์ที่ประกอบด้วย 5 ด้าน (ส่วน)”)

กรอบแนวคิดทางวิชาการ ที่ประกอบด้วย 5 ด้าน สำหรับ “การจัดกลุ่ม” หรือ “การจัดกลุ่มปัญหา”	กรอบแนวคิดทางวิชาการที่ประกอบด้วย 2 ขั้นตอนสำหรับ “การศึกษา วิเคราะห์เปรียบเทียบ” การวางแผนยุทธศาสตร์ระหว่าง 2 หน่วยงาน			
	หน่วยงานที่ 1		หน่วยงานที่ 2	
	1. ปัญหา	2. แนวทางแก้ไข	1. ปัญหา	2. แนวทางแก้ไข
1. ด้านวิสัยทัศน์	1.1 .....	1.1 .... (นำมา จากแนวคิดข้อ 2.1 ข้างต้น)	1.1 .....	1.1 .... (อาจเป็น ความคิดเห็นของ ผู้ทำรายงาน)
2. ด้านพันธกิจ	2.1 .....	2.1 .... (นำมา จากแนวคิดข้อ 2.2 ข้างต้น)	2.1 .....	2.1 .... (อาจเป็น ความคิดเห็นของ ผู้ทำรายงาน)
3. ด้านเป้าหมาย	3.1 .....	3.1 .... (นำมา จากแนวคิดข้อ 2.3 ข้างต้น)	3.1 .....	3.1 .... (อาจเป็น ความคิดเห็นของ ผู้ทำรายงาน)
4. ด้านยุทธศาสตร์การ พัฒนา	4.1 .....	4.1 .... (นำมา จากแนวคิดข้อ 2.4 ข้างต้น)	4.1 .....	4.1 .... (อาจเป็น ความคิดเห็นของ ผู้ทำรายงาน)
5. ด้านแผนที่ทาง ยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัด	5.1 .....	5.1 .... (นำมา จากแนวคิดข้อ 2.5 ข้างต้น)	5.1 .....	5.1 .... (อาจเป็น ความคิดเห็นของ ผู้ทำรายงาน)

### 4. บทสรุปและข้อเสนอแนะ

..... (ให้เขียนหัวข้อนี้ประมาณ 4-6 บรรทัด โดยกล่าวเกริ่นเล็กน้อยว่าใช้กรอบแนวคิดอะไรในการศึกษา จากนั้น ให้นำข้อความในตารางข้างบนมาสรุป โดยยกตัวอย่างมาเพียง 1 ปัญหา และในส่วนที่เกี่ยวกับ “ข้อเสนอแนะ” ให้นำข้อความจาก “แนวทางแก้ไข” ในตารางข้างบน โดยให้ยกตัวอย่างแนวทางแก้ไขมา 1 แนวทางที่สอดคล้องกับปัญหาที่ได้ยกตัวอย่างไว้แล้ว เฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับการเสนอแนวทางแก้ไขนั้น ควรนำแนวคิดของนักวิชาการ หนังสือ หรือรัฐธรรมนูญ หรือกฎหมาย มาสนับสนุนข้อความที่คุณเขียนมาข้างหน้านี้ด้วย เพื่อจะทำให้การนำเสนอข้อความหรือความ



คิดเห็นมีน้ำหนักมากขึ้น โดยควรเขียนไว้ต่อท้ายว่า ทั้งนี้ สอดคล้องกับแนวคิดของ ..... (พร้อมอ้างอิงแทรก) (ถ้ามี) เป็นต้น)

(สำหรับแนวทางการเขียนหัวข้อ 4. บทสรุปและข้อเสนอแนะนี้อาจเขียนตามตัวอย่างข้างล่างนี้ได้)

ในการนำเสนอรายงานข้างต้นนี้ ผู้ทำรายงานได้นำกรอบแนวคิดทางวิชาการที่ประกอบด้วย ..... ด้าน ได้แก่ ด้าน ..... ด้าน ..... และด้าน ..... มาใช้สำหรับ “การจัดกลุ่มหรือการจัดกลุ่มปัญหา” พร้อมกับนำกรอบแนวคิดทางวิชาการที่ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน ได้แก่ ปัญหา และแนวทางแก้ไข มาใช้สำหรับ “การศึกษาวิเคราะห์” การบริหารจัดการ (หรือการบริหารยุทธศาสตร์) ของ..... (ใส่ชื่อหน่วยงานที่กำลังศึกษาด้วย) ผลการศึกษาสรุปเป็นตัวอย่างเช่น ปัญหาด้าน..... ได้แก่ ..... ส่วนแนวทางแก้ไข คือ ..... ทั้งนี้ สอดคล้องกับแนวคิดของ..... เป็นต้น (ขอให้เติมข้อความให้ครบถ้วน โดยนำข้อมูลจากตารางข้างต้นมาย่อใส่)

\*\*\*\*\*

(ตัวอย่างการเขียนอ้างอิงแทรกจากเว็บไซต์ จากหนังสือ และวิทยานิพนธ์)

1. อ้างอิงแทรกเว็บไซต์ กรณีที่ 1

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2550) ในบทความ เรื่อง “การวิเคราะห์เปรียบเทียบความหมายของการบริหารจัดการ การบริหารการพัฒนา และการบริหารจัดการ” ค้นคืนวันที่ 20 มิถุนายน 2550 จาก <http://www.wiruch.com>

2. อ้างอิงแทรกจากเว็บไซต์ กรณีที่ 2 (ในกรณีที่ชื่อของนักวิชาการอื่นปรากฏอยู่ในเอกสารที่นำมาอ้างอิง)

สมพงษ์ เกษมสิน (2514: 13-15) อ้างใน วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2550) บทความ เรื่อง “การวิเคราะห์เปรียบเทียบความหมายของการบริหารจัดการ การบริหารการพัฒนา และการบริหารจัดการ” ค้นคืนวันที่ 20 มิถุนายน 2550 จาก <http://www.wiruch.com>

3. อ้างอิงแทรกกรณีนำมาจากหนังสือ

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2545: 39-40) ในหนังสือ เรื่อง “แนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์ : การประยุกต์และการพัฒนา” (..... : .....) (ระบุชื่อเมือง หรือจังหวัด : สำนักพิมพ์ ไว้ในวงเล็บ

ข้างหน้านี้ด้วยเพื่อให้การอ้างอิงแทรกชัดเจนและค้นหาได้ง่ายมากขึ้น) เช่น (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โพธิ์เพชร)

#### 4. อ้างอิงแทรกกรณีนำมาจากบทความ

วิรัช วิรัชนิการวรรณ (2551: 81-115) ในบทความ เรื่อง “การบริหารจัดการของหน่วยงานของรัฐ : การวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวชี้วัด” (จากวารสาร ..... ปีที่ ..... ฉบับที่ ..... เดือนปี) (ระบุชื่อวารสาร ปี ฉบับที่ เดือนปี ไว้ในวงเล็บด้วยเพื่อให้การอ้างอิงแทรกชัดเจนและค้นหาได้ง่ายมากขึ้น) เช่น **รัฐสภาสาร** 56, 11 (พฤศจิกายน 2551)

#### 5. อ้างอิงแทรกกรณีนำมาจากวิทยานิพนธ์

วิณา มโนหมั่นศรีธธา (2548: 18) ในวิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แผนกวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เรื่อง “การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการของกรุงเทพมหานคร”

ศศิพันธุ์ เอียดเอื้อ (2549: 21) วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แผนกวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เรื่อง “การเปรียบเทียบการบริหารจัดการตามแนวทางการบริหารราชการจังหวัดแบบบูรณาการของจังหวัดกระบี่กับการบริหารราชการจังหวัดในอดีต”

ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์ (2538: 2) อ้างใน ศศิพันธุ์ เอียดเอื้อ (2549: 21) วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แผนกวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เรื่อง “การเปรียบเทียบการบริหารจัดการตามแนวทางการบริหารราชการจังหวัดแบบบูรณาการของจังหวัดกระบี่กับการบริหารราชการจังหวัดในอดีต”

กิติมา ปรีดีดีล (2532: 33-34) อ้างใน เรวดี รวงผึ้งหลวง (2549: 14) วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แผนกวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เรื่อง “การบริหารจัดการด้านการประสานงานของกรมกิจการพลเรือนทหารกองบัญชาการทหารสูงสุด”

**หมายเหตุ** ขอให้สังเกตว่า เมื่อใดก็ตาม ที่มีการอ้างอิงแทรกโดยใช้คำว่า “อ้างอิง” จะต้องมีการอ้างอิงหมายเลขปี และหมายเลขหน้า จำนวน 2 แห่งเสมอ

