

บทที่ ๓

การจัดการฝึก

ภาพรวม (OVERVIEW)

๓-๑ การจัดการฝึกนั้นต้องประกอบไปด้วยหลายๆกิจกรรม ซึ่งมีทั้งการวางแผน การเตรียมการ การทำการฝึก และการประเมินการฝึก ซึ่งต้องมีการใช้ UTP โดยผู้บังคับบัญชาทำการวางแผนและประสานการฝึกอย่างละเอียดถี่ถ้วนก่อนเริ่มการฝึก เพื่อให้สอดคล้องกับ METs และวัตถุประสงค์ของการฝึก รวมถึงเพื่อให้สามารถจัดสรรทรัพยากรที่ใช้ในการฝึกได้อย่างเหมาะสม โดยผู้บังคับบัญชาใช้การประชุมเพื่อเตรียมการฝึกเป็นช่องทางหลัก เพื่อให้แน่ใจว่าการประสานงานและการวางแผนการฝึกดำเนินไปอย่างถูกต้องเรียบร้อย

๓-๒ การฝึกที่ประสบผลสำเร็จนั้นต้องอาศัยการประสานงานด้านทรัพยากร การซักซ้อมการปฏิบัติ และการตรวจความพร้อมก่อนการฝึก นอกจากนั้น การฝึกที่มีประสิทธิภาพนั้นต้องมีการลงเวลาในปฏิทิน UTP ทั้งของหน่วยและส่วนบุคคลเพื่อทำการฝึกทบทวนกิจต่างๆเมื่อการฝึกเริ่มขึ้น ถ้าหน่วยไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์การฝึกหนึ่งๆได้ หน่วยต้องจัดสรรเวลาให้เพียงพอสำหรับการฝึกซ้ำก่อนที่การฝึกจะสิ้นสุด ทั้งนี้ หน่วยต้องฝึกกิจที่ยังบกพร่องให้ชำนาญก่อนก่อนที่จะเริ่มทำการฝึกกิจโดยรวมที่มีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น

กรอบในการฝึก

๓-๓ ผู้บังคับหน่วยใช้กระบวนการในการปฏิบัติการของกองทัพบกเป็นกรอบในการฝึก (ดู ตาราง ๓-๑ ในหน้า ๓-๓) สำหรับการฝึกที่ประกอบไปด้วย UTP โดยการวางแผนการฝึกนั้นไม่ได้มีความแตกต่างไปจากการวางแผนการปฏิบัติ การมากเท่าใดนัก โดยการแสดงตัวของผู้บังคับบัญชานั้นเหมือนเป็นการส่งสารไปยังทหารว่า การฝึกนั้นเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของหน่วย และยัง

คู่มือการฝึก

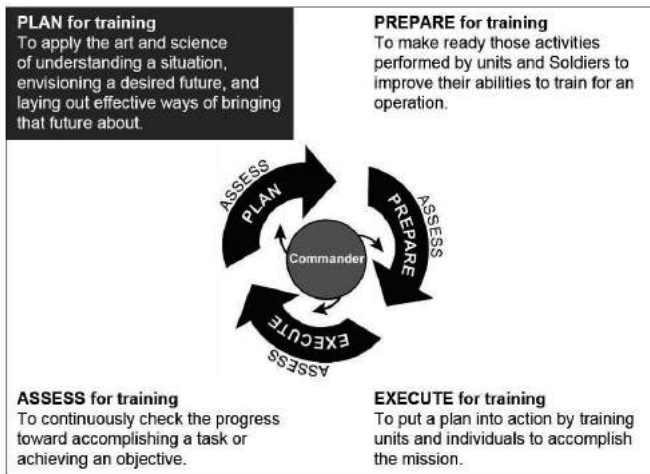
เพื่อเอาชนะในโลกที่มีความซับซ้อน

เป็นการช่วยให้ผู้บังคับบัญชาได้สังเกตการณ์และประเมินการฝึก ประสิทธิภาพของการฝึก การใช้ทรัพยากร การปฏิบัติของส่วนบังคับบัญชา สภาพความพร้อม และขวัญกำลังใจของกำลังพล และยังเป็นการเสริมสร้างความเชื่อมั่นร่วมกัน--ความเชื่อมั่นระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา-- ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อสายการบังคับบัญชา เนื่องจากการเตรียมความพร้อมสำหรับการปฏิบัติการ (และการฝึก) โดยใช้หลักปรัชญาการควบคุมภารกิจนั้น ต้องอาศัยความเชื่อมั่นในสายการบังคับบัญชาและความเชื่อมั่นระหว่างบุคคลและหน่วย นอกจากนี้ การที่จะเริ่มปฏิบัติการฝึกได้ ต้องมีทรัพยากรที่เพียงพอเหมาะสม โดยถ้าปราศจากทรัพยากรที่เหมาะสมในเวลาที่ต้องใช้ การฝึกที่มีประสิทธิภาพนั้น จะเกิดขึ้นไม่ได้เลย ซึ่งจะส่งผลให้หน่วยสูญเสียเวลาอันมีค่า ที่อาจจะหาอะไรมาทดแทนไม่ได้ การประเมินประสิทธิภาพของกิจต่างๆ และส่วนบังคับบัญชานั้นถือเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องตั้งแต่หน่วยเริ่มทำการวางแผนและเริ่มฝึก ทั้งนี้ การประเมินผลการปฏิบัติงานและผลสะท้อนจากล่าง (ส่วนใต้บังคับบัญชา) ขึ้นไปด้านบนเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากการปฏิบัติเช่นนี้จะทำให้ผู้บังคับบัญชาได้รับข้อมูลสำคัญที่จะเอื้อให้สามารถประเมินกิจสำคัญยิ่งต่อภารกิจ (METs) ได้อย่างถูกต้องและทัน่วงที

จะเริ่มจากตรงไหน

๓-๔ แผนการฝึกของหน่วย (UTP) จะมีตารางการฝึกหลายๆ ระดับที่จะช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน จึงถือเป็นจุดเริ่มต้นของส่วนบังคับบัญชาในการที่จะเริ่มมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบในการวางแผนและเริ่มกระบวนการในการกำหนดและประสานงานด้านทรัพยากร โดยจะมุ่งเน้นไปที่การฝึกหลายๆ ส่วนเพื่อฝึกกิจสำคัญยิ่งต่อภารกิจ (METs) เช่น การฝึกฝ่ายอำนวยการ (STAFFEX) การฝึกแก้ปัญหที่บังคับการ การฝึกยิงปืนโดยใช้กระสุนจริง (LFX) หรือการฝึกภาคสนาม (FTX) โดยการฝึกเหล่านี้จำเป็นต้องใช้ทรัพยากร การประสานงาน

และสถานที่ เป็นจำนวนมาก และเมื่อใดก็ตามที่มีการพิจารณาการจัดการฝึกที่มีหลาย ๆ ส่วน และถูกนำมาบรรจุลงในปฏิทิน UTP หน่วยต้องทำการเพิ่มการฝึกอื่นๆ เข้ามาด้วย เช่น การเรียนการสอนในหน่วย การฝึกภาคบังคับ และการฝึกอื่นๆ ที่จำเป็น ต้องใช้ทรัพยากรที่ต้องเตรียมเองในหน่วยและการประสานงานในระดับหน่วย เพื่อให้เห็นภาพและปฏิบัติได้



รูปที่ ๓-๑ ขั้นการวางแผนกระบวนการการปฏิบัติการ

การวางแผน (PLAN)

๓-๕ หลังการวางกรอบกระบวนการการปฏิบัติการ ส่วนบังคับบัญชาจะได้ รับมอบหมายให้เป็นส่วนวางแผนการฝึกหลัก โดยต้องมีการทบทวนวัตถุประสงค์ การฝึกขั้นต้นจากปฏิทิน UTP หลังจากการทบทวน ส่วนวางแผนทำการวิเคราะห์ ภารกิจและขอแนวทางการฝึกเพิ่มเติมจากผู้บังคับบัญชา จากนั้นทำการปรับปรุง วัตถุประสงค์การฝึก (ดูหน้าที่แสดงรายละเอียดการฝึก ในเว็บไซต์ CATS เพื่อ ตรวจสอบทรัพยากรสำคัญที่ต้องใช้ในการวิเคราะห์ภารกิจ) จากนั้นส่วนวางแผน ใช้ T&EOs เพื่อระบุถึงกิจโดยรวมและกิจแยกที่สนับสนุนกิจโดยรวมของหน่วย เหนือ เมื่อทำการพิสูจน์ทราบกิจเหล่านี้ได้แล้วส่วนวางแผนต้องสามารถระบุกิจ

คู่มือการฝึก

เพื่อเอาชนะในโลกที่มีความซับซ้อน

ที่หน่วยต้องทำการฝึกก่อนที่การฝึกจริงจะเริ่มต้นขึ้น โดย CATs จะช่วยในการระบุหนทาง การเริ่มต้นการฝึกที่วางแผนไว้

๓-๖ ส่วนวางแผนทำการประเมินสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติการเพื่อนำมาจำลองใช้ในสถานการณ์การฝึก โดย CTG ของผู้บังคับบัญชาหน่วยเหนือทำการระบุสภาพแวดล้อมที่มีความเป็นไปได้ที่จะนำมาจำลองใช้ในการฝึก รวมไปถึงผู้เล่นในสถานการณ์ ลักษณะทัศนวิสัย ลักษณะภูมิประเทศ และกองกำลังข้าศึก โดยการใช้ตารางเกณฑ์การประเมินกิจเป้าหมายใน T&EOs ส่วนวางแผนระบุถึงความซับซ้อนของสภาพแวดล้อมที่จะใช้ในการฝึกโดยมีพื้นฐานมาจากผลลัพธ์สุดท้ายที่ผู้บังคับบัญชาต้องการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการฝึกเมื่อสิ้นสุดการฝึก โดยดูตารางเกณฑ์การประเมินกิจเป้าหมายได้ในอนุผนวก ข

๓-๗ ถ้าไม่มีการระบุถึงสภาพแวดล้อมที่ใช้ในการฝึก ผบ. สามารถพัฒนาสภาพแวดล้อมการฝึกได้โดยใช้สภาพแวดล้อมการฝึกการปฏิบัติแบบที่ต้องใช้การปฏิบัติรบแตกหัก (DATE) โดยสามารถดูได้จากเว็บไซต์ ATN โดยสภาพแวดล้อมการฝึกนี้เป็นแบบจำลองของสภาพแวดล้อมในสถานการณ์จริงพร้อมเครื่องมือในการวางแผนที่มีประโยชน์ เพื่อจำลองสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติการที่สามารถนำมาใช้ในการฝึกได้ เมื่อสภาพแวดล้อมในการฝึกไม่ได้ถูกกำหนดมา

๓-๘ การสร้างสรรค์สภาพแวดล้อมการฝึกที่ดีที่สุดได้นั้น ขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย โดยทั้งนี้ส่วนวางแผนต้องสามารถที่จะทำการระบุทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการฝึกให้ได้ตั้งแต่ช่วงต้นของการวางแผน จากนั้นต้องทำการทราบถึงกิจกรรมที่ต้องใช้ทรัพยากรเหล่านั้นและสถานที่เก็บ/จัดวางทรัพยากรเหล่านั้นในที่ซึ่งส่วนวางแผนต้องให้ความสำคัญในการจำลองสภาพแวดล้อมในการฝึกให้เหมือนสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติการจริงให้มากที่สุด บางครั้ง ส่วนวางแผนทำการรวมสภาพแวดล้อมการฝึก LVC เพื่อให้ใกล้เคียงกับสภาพแวดล้อมจริง (ดู AR 350-2) เกี่ยวกับรายละเอียดสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติการและทรัพยากรที่ใช้สำหรับข้าศึกสมมติ OPFORs)

๓-๙ ในขั้นการวางแผน ส่วนวางแผนต้องทำการระบุพื้นที่ฝึก (พื้นที่จริง เสมือนจริง หรือสร้างขึ้นมา) แล้วทำการกำหนดว่าเป็นทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ โดยที่เหมาะสมที่สุดคือ ส่วนวางแผนทำการกำหนดตารางเวลาการใช้ทรัพยากร สำคัญเหล่านี้เมื่อ ผบ. อนุมัติหนทางปฏิบัติในการฝึก ส่วนวางแผนการฝึกทำการสำรวจพื้นที่ฝึกเพื่อให้แน่ใจว่าหน่วยสามารถทำการฝึกให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการฝึกในพื้นที่นั้นๆ ได้ นอกจากนั้นยังต้องทำการวาดภาพการฝึกที่จะเกิดขึ้น โดยการทำภาพร่างการฝึกและลงรายละเอียดวิธีการที่หน่วยจะปฏิบัติการฝึก รายการการปฏิบัติที่ตรงตามวัตถุประสงค์การฝึก นอกจากนั้นยังต้องมีการพิจารณา เวลาที่มีอยู่สำหรับการฝึก พร้อมทั้งจำนวนรอบของการฝึกที่เป็นไปได้เพื่อก่อให้เกิดความชำนาญ โดยการมองให้เห็นภาพการฝึกที่จะเกิดขึ้นนั้นทำหน้าที่เหมือน แนวความคิดในการปฏิบัติการฝึก เมื่อส่วนวางแผนทำการวาดภาพร่างและมองเห็น ภาพแนวความคิดการฝึกตั้งแต่ต้นจนจบ และได้รับการอนุมัติแผนการฝึกจาก ผู้บังคับบัญชา จึงจะสามารถเริ่มทำการจัดหาทรัพยากรเพิ่มเติมสำหรับการฝึกได้

๓-๑๐ ส่วนวางแผนทำการระบุและร้องขอทรัพยากรตั้งแต่นั้นๆ พร้อมทั้ง ทำการติดตามความพร้อมใช้งานของทรัพยากรเหล่านั้นตลอดทั้งขั้นการวางแผน และการเตรียมความพร้อม โดยส่วนวางแผนที่มีประสิทธิภาพจะใช้ CATs T&EOs และบันทึกของหน่วยเป็นจุดเริ่มต้นในการระบุทรัพยากรที่จำเป็น บันทึกของหน่วย ส่วนมากแล้วจะเป็นข้อมูลเกี่ยวกับทรัพยากรที่หน่วยต้องการและเวลาที่หน่วย

T&EOs (Training and evaluation outline) : กรอบโครงสร้างการฝึกและการประเมินผล สำหรับ ทบ. ไทย สามารถกำหนดขึ้นจากขั้นตอนต่างๆ ของแผนป้องกันประเทศ เช่น การฝึก กองร้อยเตรียมพร้อมในขั้นป้องกันชายแดน การฝึก พัน ฉก. - กรม ฉก. ในขั้นแผนเผชิญเหตุ เป็นต้น สำหรับกิจโดยรวมของ กองร้อย-กองพัน-กรม (ร/ม) สามารถพิจารณาจากคู่มือราชการ สนาม เช่น รส. ๗-๒๐ พัน.ร., รส. ๗-๓๐ กรม ร., รส. ๗๑-๓ กรม ม. ฯลฯ ซึ่งจะระบุภารกิจ ในยามสงครามและจะอธิบายถึงกิจเฉพาะสำคัญที่สนับสนุนภารกิจในยามสงครามนั้น นี่คือการกรอบโครงสร้างการฝึกที่ ทบ. สหรัฐ แสดงเป็นสูตรสำเร็จไว้ใน CATS : ยุทธศาสตร์การฝึก ผสมเหล่า (**ศึกษาเพิ่มเติมใน รส. ๒๕-๑๐๑ บทที่ ๒ หน้า ๑๔-๒๒)

คู่มือการฝึก

เพื่อเอาชนะในโลกที่มีความซับซ้อน

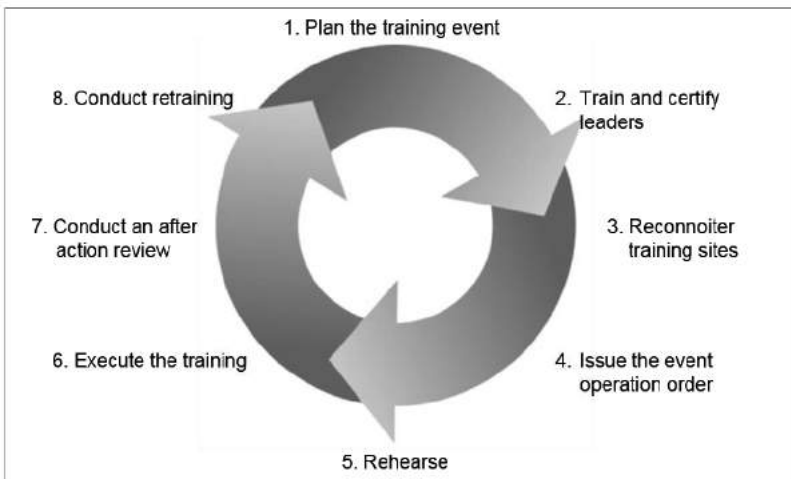
นั่นๆ ต้องใช้ทรัพยากร ส่วนวางแผนที่ประสบความสำเร็จมักจะรู้อยู่แล้วว่ามีการใช้ทรัพยากรใดในการฝึกครั้งที่ผ่านมานอกจากนั้นแล้วผู้วางแผนการฝึกต้องตรวจสอบให้แน่ใจว่าทรัพยากรสำหรับการฝึก รวมถึงทรัพยากรที่เพิ่งถูกระบุเพิ่มเติมนั้นมีพร้อมใช้สำหรับการฝึก ทั้งนี้ DTMS มีเครื่องมือรายการตรวจสอบที่เอื้อให้ผู้ใช้สามารถเลือกและติดตามสถานะของทรัพยากรการฝึกที่เกี่ยวข้อง

๓-๑๑ ต้องมีการออกคำสั่งยุทธการด้านธุรการการฝึกเพื่อให้การฝึกสามารถเกิดขึ้นได้และต้องมีข้อมูลการประสานงานที่จำเป็นทุกด้าน โดยคำสั่งยุทธการนี้จะอธิบายถึงแนวความคิด การจัดหาทรัพยากร และหน้าที่รับผิดชอบต่างๆ ที่ต้องเกิดขึ้นในการปฏิบัติการฝึก นอกจากนั้นแล้ว ยังต้องมีแผนที่ระบุถึงคำสั่งต่างๆ ในด้านยุทธวิธีและคำสั่งสำหรับการใช้เข้าศึกสมมติเพื่อขับเคลื่อนการฝึกและกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติตามกิจที่เหมาะสม

รูปแบบขั้นตอนการฝึก ๔ ขั้นตอน

๓-๑๒ ในระดับกองร้อยและระดับหมวด แบบจำลองการฝึกถูกพัฒนาและใช้เป็นเครื่องมือที่มีความเรียบง่ายแต่มีประสิทธิภาพเพื่อใช้ในการวางแผนและการปฏิบัติการฝึกของหน่วยขนาดเล็ก และการฝึกระดับบุคคล แบบจำลองการฝึกไม่ได้มีรายละเอียดที่เพียงพอที่สามารถนำมาพัฒนา ปฏิทินการฝึกของหน่วย UTP ได้ หรือสามารถนำมาใช้พัฒนาหรือประสานงานเพื่อทำให้เกิดการฝึกได้ แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นมันสามารถเป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์สำหรับหัวหน้าในส่วนได้บังคับบัญชาในการนำมาใช้เพื่อให้เห็นใจได้ว่าการปฏิบัติกิจกรรมและขั้นตอนหลักๆ ที่มีความสำคัญแบบจำลองการฝึกช่วยในการจัดการการฝึกที่ไม่ได้มีความซับซ้อนในการวางแผนหรือในการปฏิบัติ หน่วยจะทำการปรับปรุงแบบจำลองการฝึกในส่วนของจำนวนขั้นตอนและกระบวนการโดยอิงจากประสบการณ์และประสิทธิผลที่เกิดขึ้นหลังนำมาปรับใช้แบบจำลองการฝึกรูปแบบแรกเป็นแบบที่มี ๘ ขั้นตอน (ดูแผนภาพ ๓-๒) แบบจำลองการฝึกแบบ ๘ ขั้นตอนนั้นเป็นรูปแบบที่มีความอ่อนตัวและเชื่อถือได้ว่า จะทำให้เกิดความต่อเนื่องในการวางแผนและจัดการการฝึกที่ไม่ได้มีความซับซ้อนมาก

๑. วางแผนการฝึก
๒. ฝึกและรับรองผู้นำ
๓. สำรวจพื้นที่ฝึก
๔. ออกคำสั่งยุทธการสำหรับการฝึก
๕. ชักซ้อม
๖. เริ่มการฝึก
๗. ทบทวนหลังการฝึก
๘. ฝึกซ้ำ



รูปที่ ๓-๒ รูปแบบขั้นตอนการฝึก ๘ ขั้นตอน

รูปแบบขั้นตอนการฝึก ๘ ขั้นตอน : เป็นแนวทางการฝึกที่พัฒนาขึ้นใหม่ใน FM 7-0 (2016) ฉบับนี้ ด้วยการจัดระเบียบและพัฒนางานของทฤษฎีการฝึกที่มีอยู่เดิมใน รส. ๒๕-๑๐๐ และ รส. ๒๕-๑๐๑ สิ่งที่เป็นนวัตกรรมใหม่อย่างเด่นชัด คือขั้นตอนที่ ๒ ฝึกและรับรองผู้นำ เมื่อเทียบกับแนวทางปฏิบัติของ ทบ. ไทย ได้แก่ การอบรมกรรมการและเข้าศึกษาปฏิบัติ อย่างไรก็ตามรูปแบบขั้นตอนการฝึก ๘ ขั้นตอนนี้ นับว่าเป็นพัฒนาการที่ดีของการฝึกกำลังทหารใน ทบ. ไทย

ขั้นตอนที่ ๑ - วางแผนการฝึก

๓-๑๓ ในขั้นที่ ๑ ส่วนวางแผนการฝึกทำการพัฒนาวัตถุประสงค์การฝึกที่มีความเจาะจง สามารถบรรลุได้ และสามารถวัดผลได้ โดยทั้งนี้ต้องอิงมาจากแนวทางที่ได้จากผู้บังคับบัญชา จากนั้นส่วนวางแผนการจัดสรรเวลาและต้องแน่ใจว่าเวลาที่จัดสรรนั้นเพียงพอสำหรับการฝึก แล้วทำการบันทึกลงในตารางการฝึกของหน่วย จากนั้นทำการพัฒนาบางการณ์และคำแนะนำเพื่อสนับสนุนวัตถุประสงค์ของการฝึก แล้วต้องมีการกำหนดทรัพยากรที่ต้องการ รวมถึงพื้นที่ๆ จะใช้ฝึกและครูฝึก นอกจากนั้นยังต้องระบุถึงอันตรายที่อาจเกิดขึ้นแล้วทำการลดหรือกำจัดความเสี่ยงเหล่านั้น และในท้ายที่สุด ส่วนวางแผนทำการวางแผนการสนับสนุนการฝึกและการประเมินผลการฝึก ซึ่งจะเป็นพื้นฐานของการฝึกที่มีคุณภาพ

ขั้นตอนที่ ๒ - ฝึกและรับรองผู้เข้า

๓-๑๔ ขั้นตอนที่ ๒ เป็นการฝึกและรับรองผู้นำ โดยส่วนนำจะประกอบไปด้วย นายทหาร นายทหารชั้นประทวน พลเรือน และทหาร โดยผู้นำที่ผ่านการรับรองแล้วทำการฝึกและรับรองผู้นำคนอื่นๆ โดยกำลังพลที่ได้รับการรับรองต้องมีความรู้ในหัวข้อการฝึกและสามารถปฏิบัติกิจได้ตามมาตรฐาน โดยแนวความคิดในการฝึกครูฝึกจะเป็นสิ่งที่ช่วยรับประกันว่าผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในการฝึกสามารถทำการสอนและรับรองได้อย่างเหมาะสม โดยขั้นตอนนี้ยังรวมไปถึงการฝึกและรับรองผู้นำของส่วนเข้าศึกษาสมมติและผู้เล่นในสถานการณ์การฝึกอื่นๆ

ขั้นตอนที่ ๓ - การสำรวจพื้นที่ฝึก

๓-๑๕ ส่วนวางแผนการฝึกทำการสำรวจพื้นที่ฝึกและอาคารสิ่งปลูกสร้างต่างๆ เพื่อทำการตรวจสอบว่าพื้นที่เหล่านั้นสามารถสนับสนุนการฝึกและทำให้หน่วยสามารถบรรลุวัตถุประสงค์การฝึกได้หรือไม่ ในขั้นตอนนี้ ส่วนนำการฝึกตรวจสอบทรัพยากร พื้นที่ฝึก และแผนการสนับสนุนการฝึกว่าได้ถูกประสาน

และพร้อมสำหรับการฝึก ส่วนนำการฝึกทำการประสานงานกับเจ้าหน้าที่ในส่วน สนับสนุนแล้วทำการตรวจสอบตารางพร้อมทั้งปัญหาในการประสานงานที่อาจ เกิดขึ้น และถ้าจำเป็น ส่วนนำการฝึกทำการปรับปรุงแผนการฝึกในขั้นที่สามนี้ เพื่อจัดการด้านพื้นที่ฝึกให้ลงตัวและทำให้การฝึกเป็นไปอย่างเรียบร้อยมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ หน่วยที่มีประสิทธิภาพจะไม่ทำการฝึกโดยปราศจากการวางแผนการฝึก การประสานงาน และการสนับสนุนด้านทรัพยากรที่เพียงพอ

ขั้นตอนที่ ๔ - ออกคำสั่งยุทธการสำหรับการฝึก

๓-๑๖ ผู้บังคับบัญชาและส่วนนำการฝึกต้องทำให้แน่ใจว่าส่วนใต้บังคับบัญชาได้รับข้อมูลที่เพียงพอเกี่ยวกับการฝึก โดยการออกคำสั่งยุทธการ ผู้บังคับบัญชา ต้องระบุให้ชัดเจนถึงกิจที่ต้องทำการฝึก วัตถุประสงค์การฝึก และคำแถลงภารกิจ และนอกจากนั้นยังต้องระบุถึงกรอบการฝึกว่าจะสามารถทำการฝึกได้อย่างไร กิจที่ต้องทำการฝึกมีอะไรบ้าง โดยการฝึกที่ประสบความสำเร็จมักมีพื้นฐานมาจากการที่ส่วนนำทั้งหมดเข้าใจถึงผลที่ต้องการจะได้ออกจากการฝึก โดยเน้นไปที่วัตถุประสงค์ของการฝึกจากผู้บังคับบัญชา

ขั้นตอนที่ ๕ - การซักซ้อม

๓-๑๗ การซักซ้อมการปฏิบัติเป็นสิ่งที่มีความสำคัญไม่ว่าจะเป็นต่อ การปฏิบัติการหรือการฝึก ทุกส่วนที่เกี่ยวข้องกับการฝึกต้องทำการซักซ้อมเพื่อให้ เกิดความเข้าใจ การประสานสอดคล้องและความพร้อมในการปฏิบัติทางด้านยุทธวิธี โดยส่วนนำการฝึกต้องทำการกำกับดูแลการซักซ้อมเพื่อให้แน่ใจว่าผู้ที่มีหน้าที่ รับผิดชอบในการฝึกพร้อมสำหรับการจัดการฝึกที่มีประสิทธิภาพ เป็นขั้นเป็นตอน และเป็นงาน ขั้นตอนนี้ยังรวมถึงการซักซ้อมการปฏิบัติของผู้นำส่วนเข้าศึกสมมติ และกำลังพลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องอีกด้วย

ขั้นตอนที่ ๖ - การเริ่มการฝึก

๓-๑๘ ผู้บังคับบัญชาต้องกำชับให้การฝึกเกิดขึ้นตามแผนและตามตารางที่ได้กำหนดไว้โดยสิ่งที่สำคัญในการฝึกคือ การมีส่วนร่วมขั้นสูงสุด สิ่งรบกวนน้อยที่สุด และผู้นำทำการตรวจสอบและกำกับดูแลตามจำเป็น ครูฝึกทำการฝึกทหารให้ได้มาตรฐาน และที่สำคัญที่สุดคือ ต้องทำการฝึกทุกสิ่งตามที่ได้วางแผนไว้ นอกจากนี้ ผู้บังคับบัญชาต้องควบคุมสิ่งเบนความสนใจและสิ่งรบกวนการฝึกให้เกิดขึ้นน้อยที่สุด

ขั้นตอนที่ ๗ - การทบทวนหลังการฝึก

๓-๑๙ ในระหว่างและหลังการฝึก ผู้บังคับบัญชาทำการตรวจสอบกิจที่ได้ทำการฝึกไป ทำการประเมินระดับการฝึกของหน่วยโดยอิงจากวัตถุประสงค์ การฝึกเรียนรู้สิ่งที่ได้จากการฝึกเพื่อนำมาพัฒนาการฝึกต่อไป พร้อมทั้งนำมาพัฒนายุทธวิธี เทคนิคและกระบวนการ (TTP) ของหน่วย จากนั้นผู้บังคับบัญชานันทักการประเมินเหล่านี้ลงใน DTMS เพื่อนำมาใช้ในการฝึกในอนาคต หรือเพื่อนำมาเพิ่มเป็น รปจ. (SOPs) ของหน่วย

ขั้นตอนที่ ๘ - ฝึกซ้ำ

๓-๒๐ หน่วยจะไม่เลิกการฝึกจนกว่าจะฝึกกิจที่ได้วางแผนไว้จนได้มาตรฐานและบรรลุวัตถุประสงค์การฝึก โดยหน่วยต้องทำการฝึกซ้ำจนกว่าจะได้มาตรฐานก่อนจะสิ้นสุดการฝึก บ่อยครั้งที่หลายๆ หน่วยละเลยขั้นตอนนี้เนื่องด้วยข้อจำกัดด้านเวลา ทหารยากหรือข้อจำกัดด้านอื่นๆ อย่างไรก็ตาม ขั้นตอนนี้ ๘ ถือเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมากที่สุด เนื่องจากการฝึกจะทำให้หน่วย ผู้นำ และทหารมีความเชี่ยวชาญและความมั่นใจ และทำให้หน่วยพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติการ ทั้งนี้ ผู้บังคับบัญชาต้องทำการประเมินหน่วยของตนอย่างซื่อสัตย์และเที่ยงธรรมเพื่อให้หน่วยบรรลุมาตรฐานในการปฏิบัติกิจต่างๆ

แนวความคิด T-Week

๓-๒๑ แนวความคิด T-Week เป็นแนวทางการวางแผนย้อนหลังที่เป็นเหตุเป็นผลสำหรับการวางแผนการฝึก ที่นำเสนอข้อพิจารณาที่ละเอียดเป็นขั้นตอน และเฉพาะเจาะจง เพื่อใช้ในการวางแผนและการประสานงานสำหรับการฝึก ซึ่งแนวความคิดนี้จะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาสามารถพิจารณาและปฏิบัติสิ่งที่มีความจำเป็นในการที่จะทำให้การฝึกเริ่มขึ้นได้ทันเวลา ซึ่งผู้นำจะใช้แนวความคิดนี้เป็นแนวทางในการพัฒนาการฝึกเมื่อมีเวลาในการวางแผนที่จำกัด

๓-๒๒ แนวความคิด T-Week เป็นสิ่งที่จะช่วยทำให้หน่วยหรือบุคคลปฏิบัติกิจที่มีความสำคัญก่อนและหลังการฝึก โดยส่วนนำการฝึกต้องเริ่มดำเนินการตั้งแต่ช่วงต้นของการวางแผนเพื่อให้มั่นใจว่าหน่วยมีทรัพยากรที่เพียงพอเมื่อการฝึกเริ่มขึ้น โดยถ้าฝ่ายอำนวยการการฝึกไม่มีการวางแผนและเตรียมการก่อนการฝึก อาจส่งผลให้หน่วยไม่สามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์ MET ตามความต้องการของผู้บังคับบัญชาได้ นอกจากนี้ ผู้บังคับบัญชาและส่วนนำการฝึกต้องเข้าใจและตระหนักถึงทรัพยากรและพื้นที่ฝึกของหน่วยตนเองอย่างถ่องแท้ ดูข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวความคิด T-Week ได้ที่อนุผนวก ฉ

หมายเหตุ หน่วยกำลังสำรองที่ปฏิบัติงานโดยมีระยะเวลาเป็นเดือน อาจไม่สามารถนำแนวความคิด T-Week ของกองทัพบกนี้ไปใช้ได้ แต่อาจจะนำเอาแนวคิดการปฏิบัติงานแบบเป็นเดือนไปใช้ได้ โดยการรวมเอาระยะเวลาเป็นสัปดาห์มารวมกันให้กลายเป็นระยะเวลาเป็นเดือน หน่วยกำลังสำรองอาจแทนที่กิจกรรมของแนวความคิด T-Week ด้วยกิจกรรมที่เกี่ยวข้องเป็นรายเดือน โดยในการเริ่มและวางแผนตารางการฝึกของหน่วย UTP ขั้นต้นอาจกินเวลาเป็นปี

การเตรียมการ (PREPARE)

๓-๒๓ การเตรียมการสำหรับการฝึกคือกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นก่อนการฝึกเพื่อพัฒนาการฝึกของหน่วยให้มีประสิทธิภาพ (ดูแผนภาพ ๓-๓ ในหน้า ๓-๑๓) โดยในการเตรียมการฝึกนั้นจะเริ่มจากการเตรียมครูฝึกให้มีความเชี่ยวชาญในหัวข้อ/กิจ ที่จะทำการฝึก โดยครูฝึกต้องสามารถแสดงให้เห็นว่ามีความรู้ความชำนาญในกิจนั้นๆ ก่อนที่จะทำการสอนให้กับผู้อื่นได้ ดังนั้นการฝึกและรับรองครูฝึกจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยรับประกันการฝึกที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นต่อหน่วย ทั้งนี้ ต้องมีเวลาในการเตรียมการและมีทรัพยากรที่เพียงพอพร้อมใช้สำหรับการฝึก การเตรียมการนั้นต้องมีการประสานงานขั้นสุดท้ายในการร้องขอ/จัดหาทรัพยากรให้พร้อม ตั้งแต่ช่วงต้นของการวางแผน โดยขั้นการเตรียมการจะเน้นไปที่การทำให้มั่นใจว่าทรัพยากรการฝึกนั้นมีพร้อมเมื่อการฝึกเริ่มต้นขึ้น

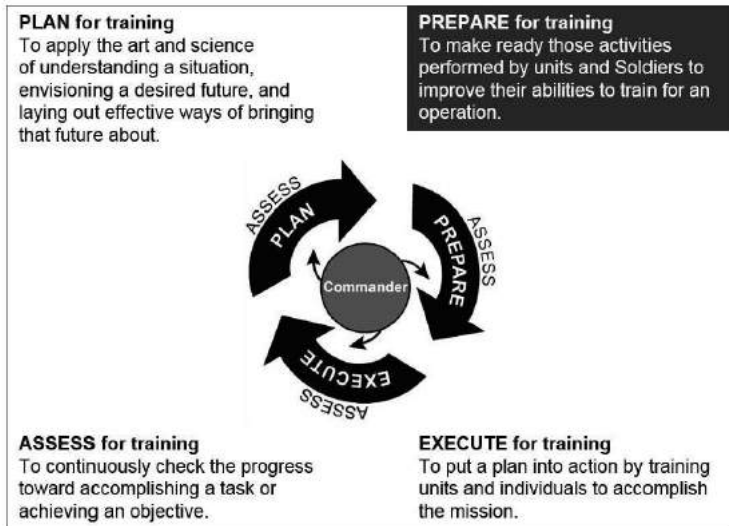
๓-๒๔ ทุกๆ การฝึกนั้นถือเป็นโอกาสที่ดีในการฝึกผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งส่วนบังคับบัญชาอาวุโสที่จะมีโอกาสฝึกและแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนบังคับบัญชาอาวุโสช่วยพัฒนาผู้นำในส่วนใต้บังคับบัญชาในขั้นการเตรียมการและพัฒนาวัตถุประสงค์การฝึกเฉพาะผู้นำในทุกๆ การฝึก

๓-๒๕ การเตรียมการการฝึกยังรวมไปถึงการตรวจสอบความพร้อมก่อนการฝึก ซึ่งเป็นมาตรการการประสานงานแบบไม่เป็นทางการก่อนการเริ่มการฝึก และไม่ใช่เป็นการตรวจสอบความพร้อมก่อนการรบ บ่อยครั้งที่การตรวจสอบความพร้อมก่อนการฝึกนั้นเกี่ยวเนื่องกับด้านธุรการการจัดหาทรัพยากรหรือกิจที่ถูกระบุไว้ในคำสั่งยุทธการด้านธุรการการฝึก ส่วนบังคับบัญชาทำการติดตามและทำการตรวจสอบความพร้อมก่อนการฝึกอย่างต่อเนื่อง โดยมาตรการในการประสานงานแบบไม่เป็นทางการอาจเป็นการตรวจสอบสิ่งต่างๆ ดังต่อไปนี้ ---

- ความพร้อมและการฝึกซ้ำศึกสมมติ
- ผู้นำได้รับการรับรองสำหรับการปฏิบัติงานในสนามหรือไม่

- สป. และอุปกรณ์ต่างๆ ถูกร้องขอตามที่ระบุไว้ในคำสั่งยุทธการด้านธุรการการฝึกหรือไม่ และสิ่งเหล่านั้นมาถึงตามที่ร้องขอไปหรือไม่

ผู้นำใช้ DTMS เพื่อสนับสนุนในการติดตามการตรวจสอบความพร้อมก่อนการฝึก ตลอดทั้งห้วงการเตรียมการ



รูปที่ ๓-๓ ขั้นตอนการเตรียมการการปฏิบัติการ

๓-๒๖ การเตรียมการฝึกนั้นยังหมายรวมถึงการให้หน่วยทำการซักซ้อมการปฏิบัติที่จะเกิดขึ้นในห้วงการฝึก โดยการซักซ้อมจะช่วยให้เกิดความประสาณ สอดคล้องและเกิดมาตรฐานเมื่อการฝึกจริงเริ่มขึ้น เช่นเดียวกันกับส่วนเข้าศึกสมมติ ที่ต้องทำการซักซ้อมแผนการการเริ่มการฝึก เพื่อให้มั่นใจได้ว่าเข้าศึกสมมติ มีความเข้าใจแผนและสามารถจำลองการฝึกให้มีประสิทธิภาพที่สุดได้ นอกเหนือจากนั้น หน่วยยังต้องซักซ้อมการฝึกในเลนฝึกเพื่อให้การปฏิบัติสอดคล้องกับเวลา ในสถานการณ์ทางยุทธวิธี ทั้งนี้ การซักซ้อมนั้นเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่จะทำให้ การฝึกมีประสิทธิภาพและสมจริง

คู่มือการฝึก

เพื่อเอาชนะในโลกที่มีความซับซ้อน

๓-๒๗ ก่อนการฝึก ผู้นำและส่วนวางแผนเตรียมและพัฒนาแผนการ ประเมินการฝึก แผนนี้จะช่วยประเมินประสิทธิภาพของหน่วยและช่วยให้ผู้นำ และครูฝึกสามารถทำการประเมินหน่วยได้เมื่อมีการปฏิบัติเกิดขึ้น โดยแผนการ ประเมินนี้ ต้องมีการให้ OC/Ts เดินทางตรวจสอบในพื้นที่ฝึกเพื่อสังเกตการณ์การปฏิบัติ ของหน่วย

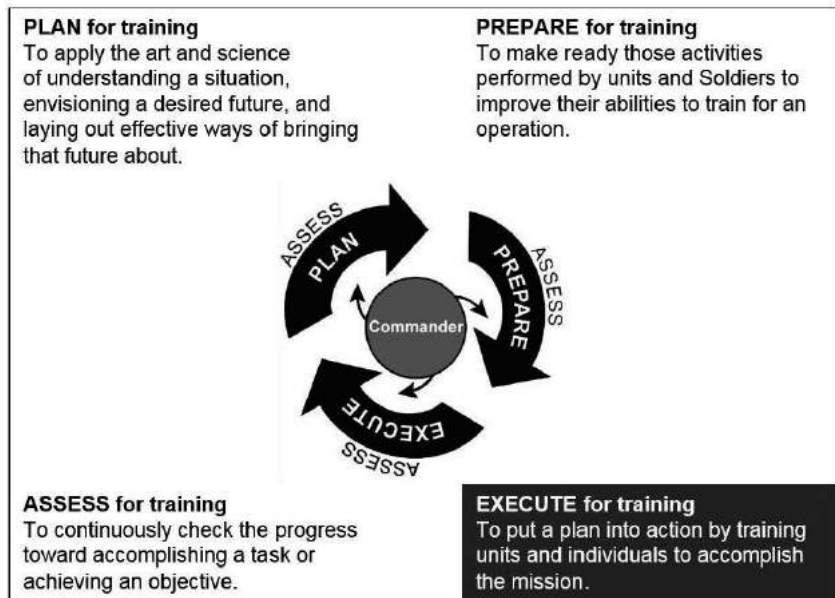
๓-๒๘ เมื่อเตรียมการการฝึก ส่วนวางแผนต้องมั่นใจว่าการเตรียมการ ขั้นสุดท้ายนั้นเสร็จสิ้นสมบูรณ์ ผู้บังคับบัญชาต้องอนุมัติทรัพยากรที่จำเป็นทุกอย่าง เมื่อมีการเผยแพร่ตารางการฝึกและต้องเสร็จสิ้นก่อนการเริ่มการฝึกหกสัปดาห์ ผู้บังคับบัญชาต้องควบคุมไม่ให้เกิดการซ้ำซ้อนและเกิดการรบกวนตารางการฝึก ที่ได้วางไว้แล้ว ซึ่งถ้าเกิดปัญหาดังกล่าวขึ้น ผู้บังคับบัญชาต้องเข้าพบผู้บังคับบัญชา หน่วยเหนือเพื่อลดหรือกำจัดปัญหา และเมื่อการฝึกใกล้เข้ามา ส่วนวางแผนต้อง ตรวจสอบให้มั่นใจว่าทรัพยากรการฝึกมาถึงยังพื้นที่ฝึกแล้ว ผู้นำต้องตรวจสอบว่า TADSS ใช้การได้และกำลังพลรู้วิธีการติดตั้งและวิธีการใช้ ส่วนวางแผนตรวจสอบ ให้มั่นใจว่าพื้นที่ฝึกถูกจัดเตรียมให้พร้อมตามที่ระบุไว้ในคำสั่งยุทธการด้านธุรการ และทำการตรวจสอบขั้นสุดท้ายก่อนการฝึกเริ่มต้นขึ้น

การปฏิบัติการฝึก (EXECUTE)

๓-๒๙ หน่วยเริ่มทำการฝึกโดยการทำแผนที่วางไว้ให้กลายเป็นการปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความรู้ความชำนาญและบรรลุวัตถุประสงค์ของการฝึกที่วางไว้โดย ผู้บังคับบัญชา (ดูแผนภาพ ๓-๔) ผู้บังคับชืษากำหนดวัตถุประสงค์การฝึกที่สามารถ ปฏิบัติได้และวัดผลได้ที่จะช่วยในการพัฒนาความมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติกิจ ทั้งนี้ การวางแผนที่ดีและการให้แนวทางการฝึกที่ชัดเจน การพัฒนาปรับปรุงแผน และการใช้โอกาสและทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดจะทำให้หน่วยทำการฝึกที่ เปี่ยมไปด้วยคุณภาพ

คู่มือการฝึก เพื่อเอาชนะในโลกที่มีความซับซ้อน

๓-๓๐ ในห้วงการฝึก ผู้นำและ OC/Ts ทำการประเมินโดยใช้ T&EOs เพื่อบันทึกการปฏิบัติของหน่วยในการฝึก ผู้นำทำการทบทวนการฝึกในพื้นที่ฝึก เพื่อให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการปฏิบัติกิจในการฝึก ครูฝึกต้องทำการวัดคุณภาพการฝึกของหน่วยอย่างเที่ยงธรรมโดยใช้มาตรฐานของกองทัพบก (คู่มือผนวก ก เกี่ยวกับการฝึกที่สมจริงและอนุผนวก จ เกี่ยวกับการฝึกในเลนฝึก) และเมื่อไหร่ก็ตามที่การฝึกยังไม่ได้มาตรฐาน หน่วยต้องทำการฝึกซ้ำอีกนั้นๆ เพื่อให้ถึงมาตรฐาน

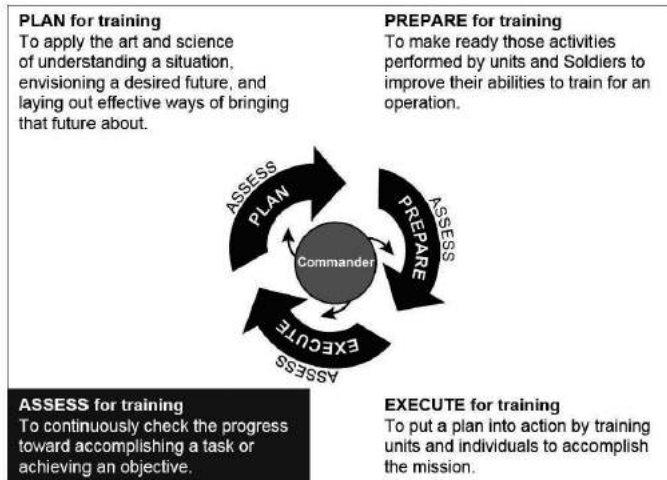


รูปที่ ๓-๔ ขั้นการเริ่มการปฏิบัติการ

การประเมินผล (ASSESS)

๓-๓๑ ผู้นำทำการประเมินการฝึกอย่างต่อเนื่องโดยทำการตรวจสอบความก้าวหน้าในการบรรลุกิจหรือวัตถุประสงค์การฝึก (ดูแผนภาพ ๓-๕ ในหน้า ๓-๑๗) การฝึกถือเป็นช่องทางที่ทำให้ผู้บังคับบัญชาและผู้นำได้ทำการประเมินและวัดผลประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมที่นำมาใช้ฝึก โดยวัตถุประสงค์การฝึก -- ถูกกำหนดและเผยแพร่โดยผู้บังคับบัญชาในทุกๆการฝึก -- นอกจากนั้นต้องถ่ายทอดถึงเงื่อนไข มาตรฐานและความคาดหวังที่ต้องการให้เกิดจากการฝึก นอกจากนั้นผู้นำใช้แผนการประเมินที่พัฒนาขึ้นมาในขั้นการเตรียมการฝึกเพื่อใช้วัดการปฏิบัติการฝึกของหน่วย โดยในระหว่างการฝึก หัวหน้าใช้ T&EOs เพื่อบันทึกการปฏิบัติของหน่วย ทุกครั้งที่หน่วยพยายามบรรลุกิจของหน่วย ผู้ประเมิน ทำการประเมินโดยใช้ตารางเกณฑ์การประเมินใน T&EOs โดยทำการประเมินอย่างตรงไปตรงมา และทำการบันทึกประสิทธิภาพของหน่วยเมื่อหน่วยฝึกกิจเสร็จสิ้น และเมื่อมีการประชุมหลังสิ้นสุดการฝึก การประเมินจะถูกสรุปรวมจากสายการบังคับบัญชาล่างขึ้นบน เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาจะสามารถประเมินได้ว่าหน่วยสามารถทำการฝึกได้ตามวัตถุประสงค์หรือไม่ โดยการประชุมเกี่ยวกับการฝึกจะเกิดขึ้นหนึ่งสัปดาห์หลังการเริ่มการฝึก (T+1 ตามแนวคิด T-Week) ผู้บังคับบัญชาทำการประเมินการฝึกโดยใช้หลักการ การให้คะแนนผลสัมฤทธิ์ในการฝึกที่ได้ให้แนวทางไว้ในบทที่ ๑ และบันทึกผลลงใน DTMS โดยทั้งนี้ การประชุมของหลายๆ ส่วนที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่งต่อกระบวนการการประเมินผล

การประเมินผลและบันทึกผล : ใน ทบ. ไทยใช้วิธีจัดแฟ้มประเมินผลโดยนำกิจเฉพาะในการฝึกแต่ละครั้งมาจาก คผ. (คู่มือการฝึกและประเมินผล) เช่น คผ. ๗-๒๑ พัน.ร. เป็นต้น ศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมใน รส. ๒๕-๑๐๑ บทที่ ๕ หน้า ๑๓๓-๑๔๖ (เป็นการบันทึกผลเทียบเคียงกับระบบ DTMS ใน FM 7-0 ฉบับนี้)



รูปที่ ๓-๕ ขั้นตอนการประเมินผลของการปฏิบัติการ

การประชุมการฝึก

๓-๓๒ การประชุมการฝึกถือเป็นช่องทางสำหรับผู้บังคับบัญชาและหัวหน้าหน่วยต่างๆ ในการที่จะพบปะเป็นระยะๆ เพื่อทำการประเมินการฝึกทั้งที่ผ่านมา ในปัจจุบัน และในอนาคต โดยการประชุมการฝึกถือเป็นหนึ่งในการประชุมที่สำคัญที่สุดที่หน่วยพึงกระทำ หน่วยระดับกองพลน้อยทำการประชุมการฝึกประจำเดือน ในขณะที่หน่วยระดับกองพันและกองร้อยทำการประชุมประจำสัปดาห์ โดยในการประชุมระดับกองร้อย ผู้บังคับบัญชาจะทำการประเมินการฝึกโดยใช้ผลประเมิน/ผลตอบรับจากผู้ทำการประเมินตามสายการบังคับบัญชาล่างขึ้นบน ส่วนในระดับกองพลน้อยและระดับกองพัน การประชุม การฝึกจะมุ่งเน้นไปที่การประเมินความก้าวหน้าของการวางแผนระยะยาวและระยะกลาง และเป็นการตรวจสอบให้มั่นใจว่าทรัพยากรการฝึกสำหรับหน่วยได้บังคับบัญชานั้นได้รับการประสานทั้งในระดับส่วนการบังคับบัญชาและระดับที่ตั้ง นอกจากนั้น การประชุมการฝึกยังเป็นช่องทางสำหรับผู้บังคับบัญชาในการติดตามและประเมินความก้าวหน้าของ UTP และในการให้คำชี้แนะในการปรับปรุงแผน เมื่อเห็นว่ามี

การประชุมการฝึกในระดับกองพันและระดับกองพลน้อย

๓-๓๓ ในการสนับสนุนการฝึกกระดัดกองร้อย กองพันและกองพลน้อย ต้องทำการประชุมการฝึก โดยในการประชุมจะมุ่งเน้นไปที่ความก้าวหน้าโดยรวมของ UTP และที่สำคัญไปกว่านั้นคือการทำให้อย่างมั่นใจว่าการประสานงานด้านทรัพยากรการฝึกสำหรับหน่วยได้บังคับบัญชาเป็นไปอย่างเรียบร้อยและมีความพร้อมสำหรับการฝึก โดยกองพลน้อยจะมีหน้าที่ในการติดต่อประสานงานกับหน่วยที่มีหน้าที่ในการสนับสนุนการฝึกของที่ตั้ง (โดยส่วนมากแล้วคือ ฝ่ายอำนวยการด้านแผนการฝึก การระดมสรรพกำลังและการรักษาความปลอดภัย ของที่ตั้ง) โดยการประชุมการฝึกจะมีขึ้นเป็นรายสัปดาห์ในระดับกองพัน และรายเดือนในระดับกองพลน้อย โดยในระดับกองพันและกองพลน้อย ผู้เข้าร่วมจะประกอบไปด้วย

- ผู้บัญชาการ
- รองผู้บัญชาการ (ในระดับกองพลน้อย)
- รองผู้บังคับการ
- จ่ากองพัน
- ผู้บังคับกองพันและจ่ากอง (ในระดับกองพลน้อย) ผู้บังคับ

กองร้อยและจ่ากองร้อย (ในระดับกองพัน)

- ฝ่ายอำนวยการหลัก (เช่น ฝอ.๑ ฝอ.๒ และ ฝอ.๓)
- นายทหารฝ่ายอำนวยการและนายสิบ
- ตัวแทนจากหน่วยสนับสนุนและหน่วยที่จะได้รับการสนับสนุน

๓-๓๔ วาระ ในการประชุมการฝึกในระดับกองพลน้อยและระดับกองพัน ได้แก่

- การฝึกที่เพิ่งเสร็จสิ้น (เดือนที่แล้ว) ถือเป็นช่องทางสำหรับ ผบ.

ในการประเมินว่ามีการฝึก METs ในห้วงการฝึกดังกล่าวหรือไม่ โดยใช้ข้อมูลจากผลตอบรับจากสายการบังคับบัญชาล่างขึ้นบน (เช่น การทบทวนหลังการฝึก และ T&EOs)

- หัวข้อการฝึกที่ลงในตารางการฝึกแต่ไม่ได้ฝึก (พร้อมเหตุผล)
- จุดสำคัญของการฝึก (รวมถึงวัตถุประสงค์ของการฝึกในระยะ ๔๕ วัน ข้างหน้าส่งลงไปถึงระดับกองร้อย)
- จัดทำตารางการประชุมเพื่อติดตามการประสานสอดคล้องของทรัพยากรการฝึกสำหรับที่ตั้งในห้วง ๖๐ ถึง ๙๐ วันข้างหน้า และสถานะของการร้องขอทรัพยากรเพื่อใช้ในการฝึกของหน่วย

การประชุมการฝึกในระดับกองร้อย

๓-๓๕ ในการประชุมระดับกองร้อย แนวความคิด T-Week (ดูอนุผนวก ฉ) จะเป็นตัวขับเคลื่อนในการวางแผนแต่ละการฝึกโดยละเอียด และในระดับกองร้อย ข้อคิดเห็นและการประเมินจากหัวหน้าของส่วนได้บังคับบัญชาและผู้ประเมินจะเป็น ข้อมูลที่จะทำให้สามารถประเมินการฝึกที่ได้เกิดขึ้นไปแล้ว ดูแผนภาพ ๓-๖ ซึ่ง แสดงตัวอย่างสมมติการประชุมการฝึกในระดับกองร้อย (ดูอนุผนวก ค ถึง รายละเอียดการประชุมการฝึกของระดับกองร้อย)

เมื่อวันอังคาร เวลา ๑๓๐๐ กองร้อย B ทำการประชุมทบทวนเกี่ยวกับการฝึก ผู้เข้าร่วมการประชุม ได้แก่ ผบ.กองร้อย จ่ากองร้อย รอง ผบ.กองร้อย นายสิบส่งกำลังบำรุง ผบ.หมวดและนายสิบประจำหมวด โดย ร้อยเอก แอนเจลล่า ฮอว์กิ้นส์ ผบ.กองร้อย เริ่มทำการประชุมตามเวลาที่ได้กำหนดไว้ ผบ.ร้อยและรอง ผบ.ร้อย พยายามดำเนินการประชุมให้เพียงมุ่งเน้นไปที่การฝึกของกองร้อย ไม่ให้เบี่ยงประเด็นไปยังเรื่องอื่น

หัวข้อสัปดาห์ที่แล้ว กองร้อยได้ทำการฝึกภาคสนาม โดยในการฝึก กองร้อยมุ่งเน้นไปที่การฝึกให้ตรงตามวัตถุประสงค์ของหน่วยในการปฏิบัติกิจ “การยึดครองพื้นที่รวมพล” โดยร้อยเอกฮอว์กิ้นส์ ได้ชี้แจงว่า ก่อนหน้านี้นักบินถูกประเมินให้อยู่ในระดับ P แต่ผู้บังคับบัญชาต้องการใช้การฝึกภาคสนามเพื่อพัฒนาการปฏิบัติให้ไปอยู่ในระดับ T ในระหว่างการประชุมการฝึก ผู้บังคับบัญชาทำการทบทวนข้อคิดเห็นจาก ผบ.หมวดต่างๆ พร้อมทั้งใช้ T&EOs ที่ได้จากผู้สังเกตการณ์การฝึกจากกองร้อย A พร้อมอาศัยการสังเกตการณ์ของตนเองด้วย จึงได้ทำการประเมินให้กองร้อยอยู่ในระดับ T สำหรับ

การปฏิบัติกิจของหน่วย จากนั้น รอง ผบ. ร้อยทำการปรับสถานะกิจ “การยึดครองพื้นที่รวมพล” จาก P เป็น T

ผบ.หมวดและนายสิบประจำหมวดได้กล่าวว่ามีภารกิจปรับปรุงเพิ่มเติมให้แก่กำลังพลในการฝึกภาคสนามด้วย และได้เสนอว่าหน่วยยังต้องทำการฝึกกิจในทางยุทธวิธีและการซ่อมรบเพิ่มเติมในเวลารว่าง ตามที่ ผบ.และจำกองร้อยเห็นสมควร ผบ.กองร้อยเน้นย้ำว่าหัวหน้าต้องใช้โอกาสที่มีทั้งหมดในการพัฒนาทักษะส่วนบุคคลของกำลังพลและยังกล่าวอีกว่าถึงจะมีเวลาในการฝึกที่จำกัด ส่วนบังคับบัญชาของกองร้อยต้องฉวยโอกาสจากเวลาที่มีอยู่ในการพัฒนาทักษะของกำลังพล

สิ่งที่สำคัญในห้วงนี้คือการประสานงานการฝึกที่จะเกิดขึ้นในห้วงหกสัปดาห์นี้ รอง ผบ.ร้อยนำปฏิทิน UTP จาก DTMS มาตรวจสอบการฝึกที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ผบ.ตระหนักว่าหน่วยอยู่ในสถานะ T-Week 5 ในหัวข้อการฝึกเพื่อให้ผ่านมาตรฐานการใช้ปืน M4 ผบ. ร้อยได้สอบถามรอง ผบ. ว่าแบบฟอร์ม DA 581 (ร้องขอการเบิกและคืนกระสุนปืน) ที่ได้ทำการร้องขอกระสุนปืนไปได้รับการอนุมัติแล้วหรือไม่ และการประสานเพื่อให้ขบวนยานพาหนะพร้อมทั้งเอกสารรับรองพลขับที่จะไปรับกระสุนปืน ณ ตำบลจ่ายกระสุน เป็นไปด้วยความเรียบร้อยหรือไม่ รอง ผบ.ร้อยจึงได้แจ้งว่าทุกอย่างได้รับการอนุมัติและประสานงานเรียบร้อยแล้ว ร้อยตรีจอห์นสันและจำสิบตรีโรลล์จะทำหน้าที่เป็นเจ้าหน้าที่สนามยิงปืน ผบ.จึงได้สอบถามเจ้าหน้าที่สนามยิงปืนทั้งสองเกี่ยวกับความปลอดภัยในการใช้สนามและแผนในการชักซ้อมแต่ละหมวดกับเครื่องฝึกการใช้อาวุธเสมือนจริงก่อนเข้าสนามจริง

และเมื่อทำการพิจารณาการวางแผนระยะกลางที่อยู่ถัดจาก ๖ สัปดาห์ต่อไป ผบ.ร้อยทำการทบทวนวัตถุประสงค์การฝึกของแต่ละการฝึกที่สำคัญๆ เพื่อให้หน่วยเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับ UTP และยังให้แนวทางเพิ่มเติมกับ ผบ.หมวด ว่าการวางแผนการใช้ทรัพยากรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญในทุกๆ ขั้นตอนในห้วง T-Week ก่อนที่จะถึงการเริ่มการฝึกทุกครั้ง

ณ เวลา ๑๔๓๐ น. ผบ.กองร้อยปิดการประชุมการฝึกของกองร้อย

รูปที่ ๓-๖ ภาพแสดงตัวอย่างบันทึกการประชุมการฝึกระดับกองร้อย

การบรรยายสรุปการฝึกประจำไตรมาสและประจำปี

๓-๓๖ QTBs (กองทัพบกทั่วไป) และ YTBs (ส่วนกำลังสำรอง) เป็น การรายงานสถานะ UTP เป็นระยะๆ ให้กับ ผบ.ที่อยู่ในสายการบังคับบัญชาขึ้นไป อีกสองชั้น ซึ่งการบรรยายสรุปนี้เป็นสิ่งที่ช่วยสนับสนุน TB ที่ถูกบรรยายสรุปไป เมื่อมีการเริ่มต้นการฝึก โดยลักษณะของการบรรยายสรุปจะคล้ายคลึงกับ TB โดย ผบ.กองพลน้อยทำการบรรยายเกี่ยวกับภาพรวมการฝึกของกองพลน้อย จากนั้น ผบ.กองพันต่างๆ พร้อมทั้งจำกองพันทำการรายงานความก้าวหน้าของ UTP จากนั้น ผบ.กองพันจากต่างกองพลน้อยและกรมทำการนำเสนอ QTB ให้กับ ผบ.ส่วนได้ บังคับบัญชาหลัก ส่วน YTB ของหน่วยกำลังสำรองส่วนใหญ่แล้วจะถูกนำเสนอให้กับ ผบ.หน่วยเหนือขึ้นไปหนึ่งชั้น แต่อย่างไรก็ตามหน่วยกำลังสำรองบางหน่วยอาจ จะไม่สามารถทำการบรรยายสรุปแบบพร้อมหน้ากันทั้งหมดได้ โดยในกรณีเช่นนั้น ผบ.ต้องใช้ช่องทางอื่นในการสื่อสาร เช่น การส่งข้อความหรือส่งอีเมล ตามจริงแล้ว การประชุมเกี่ยวกับทรัพยากรการฝึกต้องเกิดขึ้นก่อนการรายงาน QTBs หรือ YTB เพื่อเป็นการให้ข้อมูลที่ถูกต้องล่าสุดเกี่ยวกับตารางการใช้ทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ดูนุผนวก ข เกี่ยวกับรายละเอียดของ QTBs และ YTBs

การประเมินการฝึก

๓-๓๗ การประเมินผลคือการพิจารณากำหนดความเป็นไปได้ในการบรรลุกิจ การสร้างเงื่อนไข หรือการบรรลุวัตถุประสงค์ (JP 3-0) ผบ. จะสามารถตรวจสอบ ความพร้อมในการฝึกได้โดยการประเมินและการวัดผล การวัดผลนั้นใช้การวัด ความสามารถในการปฏิบัติงานเทียบกับมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ภายใต้เงื่อนไข เฉพาะหนึ่งๆ การวัดผลการปฏิบัติงานของหน่วยและกิจส่วนบุคคลจะถูกบันทึก โดยใช้ T&EOs โดยผู้ที่สามารถเข้าถึง T&EOs ได้ทางเว็บไซต์ของ ATN CATS DTMS และ CAR ซึ่งเป็นแหล่งข้อมูลเดียวของกองทัพบกที่อธิบายถึง กิจในการฝึก เงื่อนไข และมาตรฐานสำหรับกิจส่วนบุคคลและกิจของหน่วยในกองทัพบก

การพิจารณาถึงรูปธรรม

๓-๓๘ เพื่อให้หัวหน้าและผู้บังคับบัญชาสามารถทำการวัดผลความสามารถในการปฏิบัติงานของหน่วยได้อย่างยุติธรรม ต้องมีการใช้เกณฑ์และมาตรฐานวัดผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน โดยตัววัดผลเหล่านี้จะช่วยแบ่งระดับของการฝึกที่หน่วยได้รับโดยการให้ระดับคะแนนวัดผล โดยสามารถดูรายละเอียดเกี่ยวกับมาตรฐานการให้คะแนนในการวัดผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกองทัพบกได้ที่ตอนต้นของย่อหน้าที่ ๑-๕

๓-๓๙ ขั้นตอนในการวัดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน—สิ่งที่ต้องบันทึกลงใน T&EOs คือระดับการประเมินที่ตรงกับระดับความสามารถในการปฏิบัติงาน โดยผู้ประเมินทำการสังเกตการณ์การปฏิบัติงานที่ต้องทำการประเมิน จากนั้นทำการกำหนดผลการประเมินว่า ผ่าน (GO) หรือ ไม่ผ่าน (NO-GO)

๓-๔๐ ผู้ประเมินใช้ตารางเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีอยู่ใน T&EOs ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วย (ดูแผนภาพ ๓-๗) โดยพิจารณาเกณฑ์ในการปฏิบัติการ เช่น สภาพแวดล้อมในการฝึกและสภาพเงื่อนไขทั้งเวลา กลางวันหรือกลางคืน ผู้ประเมินหรือ ผบ.หน่วย สามารถลงรายละเอียดที่ถูกต้องพร้อมผลการประเมินการปฏิบัติ การวัดผลที่ถูกต้องและเที่ยงตรงจะส่งผลให้เกิดการประเมินการปฏิบัติงานที่อยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง ดูอนุผนวก ข เกี่ยวกับรายละเอียดตารางเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานและข้อชี้แจงในการใช้ T&EOs และผู้ประเมินสำหรับโครงการเพื่อตรวจสอบสามารถใช้และทำการตรวจสอบได้ ดูอนุผนวก ฅ สำหรับคำถามที่สามารถนำไปใช้ได้

ข้อพิจารณาถึงนามธรรม

๓-๔๑ ในขณะที่ T&EOs และมาตรฐานผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ในการวัดผลที่เป็นรูปธรรม การประเมินผลนั้นต้องอาศัยความเข้าใจของผู้นำเกี่ยวกับธรรมชาติด้านนามธรรมของการฝึกด้วย โดยการประเมินผลของผู้นำ

นั้นต้องใช้การสังเกตการณ์อย่างเป็นมืออาชีพประกอบเข้ากับข้อมูลอื่นๆ เพื่อพัฒนาการประเมินความสามารถของหน่วยในการบรรลุภารกิจ เนื่องจากอำนาจในการประเมินผลหน่วยขั้นสุดท้ายนั้นต้องมาจากผู้บังคับบัญชา ดังนั้นผู้บังคับบัญชาและผู้นำอาจต้องใช้ข้อมูลต่างๆ เหล่านี้เพื่อประกอบใช้ในการประเมินหน่วย:

- การประเมินและผลตอบรับจากหน่วยเหนือ
- การทบทวนหลังการฝึก
- ข้อคิดเห็นจากหัวหน้าส่วนใต้บังคับบัญชาและจากกำลังพล
- ข้อคิดเห็นจากผู้ประเมินและ OC/T
- ประสบการณ์ส่วนบุคคลและการสังเกตการณ์

Plan and Prepare				Execute					Assess	
Operational Environment			Training Environment (LVC)	% Leaders present at training/authorized	% Present at training/authorized	External evaluation	Performance measures	Critical performance measures	Leader performance measures	Task assessment
SQD and PLT	CO and BN	BDE and above								
Dynamic (single threat)	Dynamic and complex (4+ OE variables and hybrid threat)	Dynamic and complex (all OE variables and hybrid threat)	Night	Proponent satisfies training environment standards	≥85%	Yes	≥90% GO	All	≥90%	T
					75-84%		80-90% GO			T-
Static (single threat)	Dynamic (single threat)	Dynamic and complex (all OE variables and single threat)			65-74%	No	65-79% GO	80-89%	P	
					60-64%		60-74%		51-64% GO	P-
	Static (single threat)	Dynamic & complex (< all OE variables and single threat)			Day		<60%		<60%	<51% GO
BDE BN C CO L	brigade battalion constructive company live	OE P PLT SQD	operational environment practiced marginally practiced pilot squad			T T- U V	fully trained trained untrained virtual			
Note: The percentages used in this figure are for illustration only. See the collective task's published training and evaluation outline for the applicable percentages.										

รูปที่ ๓-๗ เกณฑ์ในการประเมินการปฏิบัติกิจจากโครงสร้างการฝึกและการวัดผล
(คำแปลอยู่หน้า ข-๙)

การวัดผล

๓-๔๒ การวัดผลสามารถกระทำได้โดยใช้ทรัพยากรภายในหรือการใช้องค์กรภายนอก โดยปกติแล้วผู้บังคับบัญชาจะทำการประเมินการปฏิบัติในช่วงที่การฝึกเกิดขึ้นแล้ว แต่ควรทำการประเมินตั้งแต่ขั้นวางแผนและการเตรียมการฝึกด้วย โดยผู้นำจะทำการประเมินเพื่อเป็นช่องทางในการกำกับและให้ข้อเสนอแนะผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการวัดผลอาจทำแบบไม่เป็นทางการ แบบเป็นทางการประเมินภายใน ภายนอก หรือเป็นแบบผสมผสาน (ดูตารางที่ ๓-๘ แสดงประเภทของการประเมิน)

แบบไม่เป็นทางการ	
ภายใน	ภายนอก
การประเมินโดยส่วนบังคับบัญชาของหน่วย เมื่อมีการฝึกเกิดขึ้น ตัวอย่างเช่น หัวหน้าหมู่ทำการตรวจสอบยานพาหนะที่ได้รับการซ่อมบำรุงเชิงป้องกัน	การประเมินโดยหัวหน้าเมื่อไปตรวจเยี่ยมการฝึกของหน่วย เช่น จำกองพัน ทำการตรวจการ์ดข้อมูลสนามของกำลังพล
แบบเป็นทางการ	
ภายใน	ภายนอก
การวัดประสิทธิภาพของหมู่หรือระดับต่ำกว่า ตัวอย่างเช่น หัวหน้าหมู่ทำการวัดประสิทธิภาพในการปฏิบัติกิจส่วนบุคคลหรือกิจกรรมของหมู่	การประเมินประสิทธิภาพของหน่วย ตัวอย่างเช่น กองพันทำการประเมินการฝึกของหมวด
CSM จำกองพัน PMCS การตรวจสอบและการบริการซ่อมบำรุงเชิงป้องกัน	

รูปที่ ๓-๘ การประเมินผลแบบเป็นทางการและแบบไม่เป็นทางการ

๓-๔๓ เมื่อทำการประเมินการฝึกส่วนบุคคลหรือการฝึกของหน่วยขนาดเล็ก ผู้ประเมินทำการประเมินกำลังพลและหัวหน้าทุกคนที่เกี่ยวข้องในการฝึก ส่วนการฝึกที่มีขนาดใหญ่ขึ้นมา ผู้ประเมินอาจทำการสุ่มเลือกบุคคลหรือหน่วยได้บังคับบัญชาเพื่อพิสูจน์ทราบประสิทธิภาพในการปฏิบัติกิจส่วนบุคคลหรือกิจของหน่วย

๓-๔๔ ในระหว่างและภายหลังการประเมินแบบเป็นทางการ ผู้ประเมินจะต้องทำการบันทึกผลการประเมินและข้อเสนอแนะลงในรายงาน จากนั้นทำการส่งมอบรายงานให้กับ ผบ.ของหน่วยที่ถูกประเมิน และผบ.หน่วยเหนือตามคำสั่งของ บก.ที่ร้องขอให้มีการประเมิน โดยเอกสารการประเมินสามารถเป็นในรูปแบบบันทึกการฝึกส่วนบุคคลหรือเป็น T&EOs สำหรับการประเมินการฝึกภายใน จนถึงรูปแบบการรายงานฉบับสมบูรณ์เกี่ยวกับการฝึกประจำปีของหน่วยกำลังสำรอง

๓-๔๕ T&EOs ฉบับสมบูรณ์ ที่ประกอบไปด้วยข้อเสนอแนะ การทบทวนหลังการฝึก และข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงการฝึก จะเป็นเครื่องมือที่ทำให้ผู้นำและกำลังพลได้รับข้อมูลเสนอแนะโดยทันทั่วถึงและชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร ผบ.จะใช้ข้อมูลจากผู้ประเมินเป็นข้อมูลใน MET หรือการปฏิบัติกิจของหน่วยเพื่อให้คะแนนประสิทธิภาพในการฝึก แต่อย่างไรก็ตาม ตารางเกณฑ์การประเมินการปฏิบัติกิจถือเป็นเครื่องมือหลักในการกำหนดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติกิจโดยรวม

การประเมินแบบไม่เป็นทางการ

๓-๔๖ จะกระทำโดยผู้นำทั้งภายในหน่วยหรือนอกหน่วย โดยจะเกิดขึ้นเมื่อการฝึกเริ่มขึ้นแล้วหรือมีการปฏิบัติของหน่วยเกิดขึ้น โดยจะทำในพื้นที่ฝึกและแทบจะไม่ต้องใช้ทรัพยากรใดๆ เพื่อสนับสนุนการประเมินเลย โดยการประเมินแบบไม่เป็นทางการนี้จะป็นวิธีการในการที่ให้ข้อเสนอแนะหรือผลตอบรับกับกำลังพลหรือหน่วยขนาดเล็กได้อย่างรวดเร็ว เพื่อให้ดำรงการปฏิบัติต่อไป หรือต้องมีการปรับปรุงการปฏิบัติใดบ้าง

คู่มือการฝึก

เพื่อเอาชนะในโลกที่มีความซับซ้อน

การประเมินแบบเป็นทางการ

๓-๔๗ จะกระทำโดยผู้นำทั้งภายในหน่วยหรือนอกหน่วย โดยอาจมีกำหนดการในการประเมินหรืออาจทำได้โดยไม่ต้องมีการแจ้งเตือนล่วงหน้า เพื่อประเมินผลสัมฤทธิ์ของการฝึกหรือเพื่อประเมินการปฏิบัติเฉพาะของหน่วย โดยการประเมินแบบเป็นทางการต้องอาศัยทรัพยากรสนับสนุนในการประเมิน โดยทรัพยากรที่ว่าอาจเป็นสิ่งอำนวยความสะดวกในการบรรยายสรุป การทบทวน หลังการปฏิบัติ ไปจนถึงการใช้กล้องวิดีโอเพื่อบันทึกภาพการปฏิบัติในการฝึก โดยการประเมินเช่นนี้จะมีบันทึกและข้อเสนอแนะกลับไปยังหน่วยถึงประสิทธิภาพ และการปฏิบัติของหน่วย ผู้ประเมินจะเสนอผลการประเมินไปยัง ผบ. ของหน่วย พร้อมเสนอแนะว่าให้ดำรงหรือปรับปรุงการปฏิบัติอย่างไรบ้าง

การประเมินภายใน

๓-๔๘ จะกระทำโดยหัวหน้าเมื่อมีการฝึกหรือเมื่อหน่วยกระทำกิจกรรมใดๆ โดยจะทำการประเมินความสามารถหน่วยในการปฏิบัติกิจหรือกิจกรรมหนึ่งๆ โดยทั่วไปแล้วสามารถเป็นได้ทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ผลของการประเมินจะถูกนำเสนอให้กับ ผบ. หน่วย แล้ว ผบ.จะเป็นผู้กำหนดว่าให้ดำรงการปฏิบัติเช่นนั้นต่อหรือต้องมีการปรับปรุงใดบ้าง

การประเมินภายนอก

๓-๔๙ การประเมินจากภายนอก(EXEVALs)เป็นการประเมินประสิทธิภาพของหน่วย และจะเป็นการประเมินนอกหน่วย โดยการประเมินภายนอกนี้จะทำให้ผบ.ได้รับผลการประเมินที่ตรงไปตรงมาเกี่ยวกับ METs หรือความสามารถในการปฏิบัติกิจเฉพาะของหน่วย ทั้งนี้ ทุกหน่วยของกองทัพจะต้องถูกประเมินจากหน่วยภายนอกเพื่อให้ทราบถึงระดับการฝึกของหน่วยว่าเป็น ได้รับการฝึกอย่างเต็มรูปแบบ (T) หรือ ได้รับการฝึก (T)

๓-๕๐ การประเมินจากภายนอก (EXEVALs) มีข้อปฏิบัติที่สำคัญดังต่อไปนี้

- ผบ.หน่วยเหนือสองชั้นขึ้นไปทำการอนุมัติการประเมินและจัดหาทรัพยากร (เช่น กองพลน้อยทำการอนุมัติการประเมินหน่วยระดับกองร้อย)
- ผบ.ให้ทำการประเมินเพื่อยกระดับหน่วยให้อยู่ในระดับการฝึกที่ได้รับการฝึกอย่างเต็มรูปแบบ (T) หรือ ได้รับการฝึก (T) เป็นอย่างน้อย
- ผบ.หน่วยเหนือ (หนึ่งถึงสองระดับขึ้นไป) ทำการฝึกและรับรอง OC/Ts ของหน่วยใกล้เคียงซึ่งอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาเดียวกันกับหน่วยที่จะถูกประเมิน
- ผบ.หน่วยเหนือทำการฝึกและประเมิน METs พร้อมทั้งกิจการรบ (รวมถึงการซ้อมรบ)
- T&EOs เป็นพื้นฐานหลักสำหรับการประเมิน
- ผบ.หน่วยเหนือสองระดับขึ้นไปทำการกำกับดูแลการทบทวนหลังการปฏิบัติ (AAR)
- ผบ.หน่วยเหนือหนึ่งระดับขึ้นไป ทำการหารือกับ ผบ.หน่วยเกี่ยวกับระดับขีดความสามารถที่คาดหวังใน METs และการปฏิบัติกิจในการรบ (รวมถึงการซ้อมรบ) และระดับขีดความสามารถในการเตรียมความพร้อมของหน่วย (ดู AR 220-1)

๓-๕๑ หลังจากการประเมินภายนอกเสร็จสิ้น ผบ.หน่วยและ ผบ.อีกหนึ่งระดับขึ้นไป ทำการประชุมหารืออย่างเป็นทางการเกี่ยวกับระดับขีดความสามารถ METs หรือการปฏิบัติกิจของหน่วย และความพร้อมในการฝึกโดยรวมของหน่วยที่เป็นผลที่ได้มาจากการประเมินจากภายนอก โดยการหารือนี้จะทำให้ --

- ผบ. ทั้งสองได้ทำการพิจารณาการประเมินจากภายนอก (EXEVAL) การสังเกตการณ์ของตนเอง และข้อสังเกตการณ์ของ ผบ.ที่อยู่เหนือขึ้นไปอีกหนึ่งชั้น ก่อนที่ ผบ.หน่วยจะทำการประเมินขีดความสามารถในการฝึกของหน่วยตนเอง

คู่มือการฝึก

เพื่อเอาชนะในโลกที่มีความซับซ้อน

- เป็นโอกาสให้ ผบ. ในการอบรมและชี้แนะผู้ใต้บังคับบัญชา
 - ใช้ TBs ให้เป็นประโยชน์ต่อการทำสัญญาหรือข้อตกลงการฝึก
- ระหว่างหัวหน้าส่วนใต้บังคับบัญชาอาวุโสในการฝึกในอนาคต
- เตรียมพร้อมและเข้าใจถึงลำดับความสำคัญและทรัพยากรที่ต้องใช้ในการพัฒนาหรือดำรงขีดความสามารถในการฝึก
 - ผลลัพธ์สุดท้ายของการหารือเกี่ยวกับผลการประเมินจากภายนอก คือ ผบ. ทั้งสองได้เข้าใจและรับทราบตรงกันเกี่ยวกับขีดความสามารถและระดับความพร้อมในการฝึกโดยทั่วไปของหน่วย

การประเมินผล

๓-๕๒ การประเมินผลเป็นการกำหนดระดับคะแนนขั้นสุดท้ายของบุคคล หัวหน้า หรือหน่วย ในด้านการปฏิบัติงานให้ตรงกับมาตรฐานที่ได้มีการกำหนดไว้

๓-๕๓ ในระดับบุคคล หัวหน้าทำการสังเกตการณ์การปฏิบัติงานของกำลังพล แล้วทำการบันทึกผลลงใน T&EOs โดยหัวหน้าสามารถใช้ผลการประเมินนี้ในการแนะนำการปรับปรุงหรือการดำเนินการปฏิบัติให้กับกำลังพล

๓-๕๔ ในการประเมินผู้นำ ผบ. ทำการพิจารณาขีดความสามารถของหัวหน้าส่วนใต้บังคับบัญชาโดยมุ่งความสนใจไปที่การประเมินลักษณะ ความสามารถ และความอุตสาหของหัวหน้าส่วนใต้บังคับบัญชา โดยคุณสมบัติสามประการนี้เป็นเกณฑ์การรับรองสำหรับกำลังพลของกองทัพบก โดยการฝึกถือเป็นโอกาสอันยอดเยี่ยมในการบ่มเพาะและพัฒนาผู้นำของหน่วย ผบ. ฝึกการควบคุม และการบังคับบัญชาภารกิจ โดยการสร้างสถานะที่จะส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในงานที่ทำและส่งเสริมให้ผู้นำรู้จักพิจารณาความเสี่ยงอย่างรอบคอบและกล้าที่จะยอมรับและแก้ไขข้อผิดพลาด โดยในการสนับสนุนผู้นำอาวุโสในการประเมินหัวหน้าส่วนใต้บังคับบัญชา ต้องมีการใช้แผนพัฒนาผู้นำ ซึ่งสามารถดูได้ในอนุผนวก ก และ ฉ

๓-๕๕ ในระดับหน่วย ผู้นำทำการวิเคราะห์และเชื่อมโยงการสังเกตการณ์ เข้ากับการประเมินผลขีดความสามารถของหน่วย โดยผลของการประเมินจะได้จากการรวบรวมข้อมูลทั้งหลายเหล่านี้ โดยตั้งแต่ระดับกองร้อยและสูงขึ้นไป การประเมินหน่วยเช่นนี้จะเป็นพื้นฐานในการบันทึกรวบรวมสถานะความพร้อมในการฝึกของหน่วย ซึ่งจะทำให้ได้มาซึ่งรายงานสถานะความพร้อมของหน่วยต่อไป

๓-๕๖ ส่วนหนึ่งของ UTP คือ ผบ.ทำการกำกับดูแลให้แน่ใจว่าในชั้น การวางแผนการประเมินนั้น มีการวางแผนดังต่อไปนี้

- มีการมอบหมายหน้าที่ให้กับฝ่ายอำนวยการและหน่วยได้บังคับบัญชา เพื่อการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลจากการประเมินและทำการจัดเตรียม ข้อเสนอแนะ

- มุ่งความสนใจไปที่การฝึกผู้นำและหน่วยให้มีประสิทธิภาพ
- ใช้ประโยชน์จากกองพัน จากกองร้อย และนายสิบอาวุโสอื่นๆ

ในการรวบรวมผลสะท้อนจากการฝึกในระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับชุด

- เอื้อให้ ผบ.หน่วยเหนือได้ทำการติดตามผลการประเมินและมีการปฏิบัติเพื่อปรับปรุงลำดับความสำคัญ นโยบาย หรือวางแผนเพื่อพัฒนา ข้อด้อยในการฝึก และดำรงไว้ในส่วนที่เป็นจุดแข็ง

๓-๕๗ ผบ.รวบรวมข้อมูลให้ได้มากที่สุดเกี่ยวกับการปฏิบัติและความสามารถในการปฏิบัติ METs หรือกิจของหน่วยที่ต้องการให้ปฏิบัติ โดยฝ่ายอำนวยการฝึกจะสามารถรวบรวมข้อมูลการฝึกกิจเหล่านี้ได้จากศูนย์ฝึกทางยุทธวิธี หรือจากหน่วยอื่นถ้าหน่วยทำการฝึกที่ฐานในประเทศของตน โดยชุดข้อมูลการฝึกจากศูนย์ฝึกทางยุทธวิธีถือเป็นแหล่งข้อมูลที่ดียิ่งเยี่ยมที่บรรจุไว้ด้วยข้อเสนอแนะ และผลตอบรับ โดยแหล่งข้อเสนอแนะและผลตอบรับที่สำคัญอื่นๆ สำหรับใช้ในการประเมินของ ผบ.ชั้นสูง ด้านความสามารถของหน่วยในการที่จะบรรลุภารกิจได้แก่ --

คู่มือการฝึก

เพื่อเอาชนะในโลกที่มีความซับซ้อน

- การสังเกตการณ์การฝึกด้วยตนเอง
- การฝึกการเคลื่อนย้ายเข้าวังกำลัง
- การประเมินและข้อเสนอแนะจากหน่วยเหนือ
- การประเมินผลการซ่อมบำรุงและการบันทึกข้อมูล
- การรายงานการตรวจเยี่ยมการฝึกของฝ่ายอำนวยการ
- การตรวจของจริงและการตรวจแบบพิเศษ
- การรายงานสถานะหน่วย
- การรายงานของหน่วยตรวจสอบของทหารบก
- TBs และ QTBs หรือ YTBs
- กิจในการรับและการซ่อมรบ

การทบทวนหลังการปฏิบัติ (AFTER ACTION REVIEW: AAR)

๓-๕๘ การประชุมทบทวนหลังการปฏิบัติต้องประกอบไปด้วย ผู้นำการทบทวนหลังการปฏิบัติ ผู้เข้าร่วมการประชุม และผู้สังเกตการณ์อื่นๆ ซึ่งการทบทวนหลังการปฏิบัตินี้มีขึ้นเพื่อวิเคราะห์ขีดความสามารถของหน่วย ภายในระหว่างหรือเมื่อสิ้นสุดการฝึกหรือการปฏิบัติการ เป้าหมายของการทบทวนหลังการปฏิบัติคือ เพื่อการพัฒนาการปฏิบัติในอนาคตของหน่วย โดยการใช้การทบทวนหลังการปฏิบัติเพื่อให้ผู้เข้าร่วมสามารถเห็นภาพได้ด้วยตัวเองว่ามีอะไรเกิดขึ้นสาเหตุที่เกิดขึ้น และจะสามารถปรับปรุงให้ดีขึ้นได้อย่างไร สามารถดูข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับการทบทวนหลังการปฏิบัติได้ที่อนุผนวก ง