

เอกสารทางวิชาการ

เรื่อง

การเขียนรายงานบันทึกแนวทางการแก้ไขข้อขัดข้อง  
(Memorandum for Record (MFR))

เรียบเรียงโดย

นาวาอากาศเอกหญิง กัญยรัตน์ เหลือล้ำ

Managing English Language Training (MELT)  
Defense Language Institute English Language Center (DLIELC)  
สหรัฐอเมริกา พ.ศ.๒๕๖๔



## คำนำ

เอกสารทางวิชาการ เรื่อง การเขียนรายงานบันทึกแนวทางการแก้ไขข้อขัดข้อง (Memorandum for Record : MFR) นี้ จัดทำขึ้นตามระเบียบ ทอ.ว่าด้วยการศึกษา ณ ต่างประเทศ ซึ่งกำหนดให้ผู้สำเร็จการศึกษาจากต่างประเทศ ดำเนินการเรียบเรียงเอกสาร ตำรา หรือคู่มือทางวิชาการ เพื่อใช้เป็นเอกสารอ้างอิงของทางวิชาการ และเป็นประโยชน์แก่ข้าราชการและผู้สนใจได้ศึกษาต่อไป

ผู้เรียบเรียงได้มีโอกาสเข้ารับการศึกษาหลักสูตร Managing English Language Training (MELT) ณ ศูนย์ภาษาอังกฤษ สถาบันภาษากลาโหม (Defense Language Institute English Language Center : DLIELC) หลักสูตรนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อเตรียมความพร้อมให้ผู้เข้ารับการอบรมที่คาดว่าจะได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ในการจัดอบรมการเรียนการสอนภาษาอังกฤษให้หน่วยงานในอนาคต เพื่อที่จะได้จัดอบรมอย่างมีประสิทธิภาพตรงกับจุดประสงค์ของหน่วยงาน สามารถผลิตผู้สำเร็จการอบรมได้ตรงความต้องการของผู้บังคับบัญชา

ผู้เรียบเรียงหวังเป็นอย่างยิ่งว่าเอกสารบทความทางวิชาการฉบับนี้จะเป็นประโยชน์แก่ข้าราชการกองทัพอากาศที่ต้องการศึกษาวิธีการเขียนรายงานบันทึกแนวทางการแก้ไขข้อขัดข้อง เพื่อเสนอแนะวิธีแก้ปัญหาให้แก่หน่วยงานของตนอย่างมีหลักการและได้รับการพิจารณาจากผู้บังคับบัญชาในที่สุด

น.อ.หญิง กันยารัตน์ เหลือล้ำ

ครูภาษาอาวุโส ศูนย์ภาษา กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ

๓๑ มกราคม ๒๕๖๕

## สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก
สารบัญ	ข
บทที่ ๑ กล่าวทั่วไป	๑
บทที่ ๒ การเขียนรายงานบันทึกแนวทางการแก้ไขข้อขัดข้อง (Memorandum for Record : MFR)	๓
๑. เอกสารสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน	๔
๒. เอกสารระบุปัญหา	๗
๓. เอกสารสร้างแนวทางการปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหา	๑๐
๔. เอกสารบันทึกแนวทางการแก้ไขข้อขัดข้อง	๑๓
บทที่ ๓ บทสรุป	๑๗
บรรณานุกรม	๑๘
ภาคผนวก	

## บทที่ ๑ บทนำ

กองทัพไทยและกองทัพสหรัฐมีความสัมพันธ์ทางทหารกันมายาวนาน ภายใต้โครงการร่วมมือระหว่างประเทศที่เรียกว่าความร่วมมือด้านความมั่นคง (Security Cooperation) ซึ่งสำนักงานความร่วมมือด้านความมั่นคง (Security Cooperation Office) ตั้งอยู่ที่ จัสแมกไทย (Joint United States Military Advisory Group Thailand : JUSMAGTHAI) หรือคณะที่ปรึกษาทางการทหารสหรัฐฯ ประจำประเทศไทย ทำหน้าที่จัดสรรที่นั้งการศึกษาหลักสูตรทางทหาร (International Military English Training : IMET) ให้แก่เหล่าทัพต่าง ๆ รวมทั้งกองทัพอากาศเป็นประจำทุกปี

ในปี พ.ศ.๒๕๖๔ หนึ่งในที่นั้งการศึกษาหลักสูตรทางทหารที่ จัสแมกไทย เสนอให้แก กองทัพอากาศ คือ หลักสูตรการจ้ดอบรมภาษาอังกฤษ หรือ Managing English Language Training (MELT) โดยผู้เรียบเรียงได้รับทุนดังกล่าวนี้และเข้ารับการอบรม ตั้งแต่ ๒๔ ส.ค. - ๒๒ ต.ค.๖๔ ณ ศูนย์ภาษาอังกฤษ สถาบันภาษากลาโหม (Defense Language Institute English Language Center) ฐานทัพอากาศแลกแลนด์ (Lackland Air Force Base) เมืองซานแอนโตนิโอ (San Antonio) มลรัฐเทกซัส (Texas) สหรัฐอเมริกา

หลักสูตรการจ้ดอบรมภาษาอังกฤษ มีระยะเวลาอบรม ๘ สัปดาห์ คุณสมบัติของผู้เข้ารับการอบรมคือ นายทหารชั้นยศ น.ท.-น.อ. ที่กำลังปฏิบัติหน้าที่หรือจะได้รับมอบหมายให้เป็นผู้จัดโปรแกรมการอบรมภาษาอังกฤษในอนาคต มีคะแนนระดับความเข้าใจภาษาอังกฤษ ๘๐ คะแนน มีผู้เข้ารับการอบรมทั้งสิ้นจำนวน ๑๔ คน แบ่งออกเป็น ๓ ชั้นเรียน ๆ ละ ๕ คน จำนวน ๒ ชั้นเรียน และ ๔ คน จำนวน ๑ ชั้นเรียน รูปแบบการเรียนการสอนประกอบด้วย การจัดสัมมนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นจากการอ่านตำราที่ได้รับมอบหมาย การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ของผู้เข้ารับการอบรม และการรับฟังการบรรยายของผู้เชี่ยวชาญในเนื้อหาวิชา (subject-matter expert : SME) เนื้อหาของหลักสูตรครอบคลุมประเด็น ต่อไปนี้

- ๑) คุณสมบัติและบทบาทของผู้จัดการอบรมภาษาอังกฤษ
- ๒) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและภารกิจด้านการจ้ดอบรมภาษาอังกฤษของหน่วยงาน
- ๓) การจัดทำโครงการเพื่อแก้ไขปัญหาขององค์กรตามการวิเคราะห์ตามหลักการ

ผู้เข้ารับการอบรมจะสัมมนาในหัวข้อตามเนื้อหาของหลักสูตรตามลำดับ โดยที่เนื้อหาในการสัมมนาจะสะท้อนสภาพการจัดการอบรมภาษาอังกฤษในหน่วยงานของตน จากนั้นจะนำข้อมูลทั้งหมดมาประกอบกันให้เห็นสิ่งที่หน่วยงานควรทำเพิ่มเติมเพื่อพัฒนาการดำเนินการที่เป็นอยู่ให้ดีขึ้น และเรียบเรียงเป็นบันทึกแนวทางการแก้ไขข้อขัดข้อง เพื่อนำเสนอโครงการ (Capstone project) เพื่อพัฒนาหน่วยของตนในที่สุด จากนั้นนำเสนอโครงการดังกล่าวให้แก่ ครูอาจารย์ และผู้เข้ารับการอบรมหลักสูตรอื่น ๆ ของศูนย์ภาษาอังกฤษ สถาบันภาษากลาโหมในตอนท้ายของหลักสูตร

ผู้เรียบเรียงในฐานะผู้สอนภาษาอังกฤษและผู้ที่จะได้ทำหน้าที่เป็นผู้จัดโปรแกรมการอบรมภาษาอังกฤษตามการมอบหมายของผู้บังคับบัญชาต่อไป เล็งเห็นความสำคัญและประโยชน์ของการเขียนบันทึกแนวทางการแก้ไขข้อขัดข้อง เนื่องจากจะทำให้หน่วยงานได้คิดวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทรัพยากรต่าง ๆ ที่มี อันจะนำไปสู่แนวทางแก้ไขและพัฒนาหน่วยงานตามหลักวิชาต่อไป จึงจะนำเสนอวิธีการเขียนรายงานบันทึกแนวทางการแก้ไขข้อขัดข้องที่ผู้เรียบเรียงได้เรียนรู้และฝึกเขียนตลอดระยะเวลาสั้น ๆ ที่ได้เข้ารับการอบรมในหลักสูตร ถึงแม้แนวทางที่จะนำเสนอเป็นเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ แต่ผู้ศึกษาเอกสารฉบับนี้ก็สามารณนำหลักการไปปรับใช้เกี่ยวกับเรื่องอื่น ๆ ที่เป็นปัญหาของหน่วยงานและจำเป็นต้องได้รับการแก้ไขได้เช่นกัน

## บทที่ ๒

### การเขียนรายงานบันทึกแนวทางการแก้ไขข้อขัดข้อง

#### Memorandum for Record (MFR)

จากที่ได้เกริ่นไว้ในบทที่ ๑ ว่าก่อนการเขียนรายงานบันทึกแนวทางการแก้ไขข้อขัดข้อง ผู้เขียนจะต้องพิจารณาหน่วยงานเป็นระยะ ๆ มีการคิดวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็ง เป้าหมายหรือภารกิจหลักของหน่วยงาน ระบุปัญหาที่ทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ ก่อนจะหาแนวทางแก้ไข ตลอดระยะเวลานี้จะมีเอกสารต่าง ๆ ที่ผู้เรียบเรียงได้วิเคราะห์และเขียนบันทึกไว้เป็นระยะ ๆ ก่อนนำมาสรุป และเรียบเรียงออกมาเป็นบันทึกแนวทางการแก้ไขข้อขัดข้องในที่สุด ดังนั้นเนื้อหาบทนี้ผู้เรียบเรียงจะกล่าวถึงการเขียนเอกสารต่าง ๆ ก่อน และจะกล่าวถึงการเขียนรายงานบันทึกแนวทางการแก้ไขข้อขัดข้องเป็นลำดับสุดท้าย

เอกสารที่ผู้เรียบเรียงต้องวิเคราะห์และเขียนบันทึกไว้เป็นระยะ ๆ จะมีทั้งสิ้น ๘ ฉบับด้วยกัน ตามหลักสูตร ได้แก่ เอกสารสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน (Point Paper on the Operational Environment) เอกสารระบุปัญหา (Talking Paper on the Problem Statement) เอกสารสร้างแนวทางการปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหา (Course of Action (COA) Development Point Paper) เอกสารการสำรวจหน่วยงาน (Language Training Program (LTP) Site inventory) เอกสารการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Analysis) เอกสารการวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็ง (SWOT Analysis) เอกสารตารางการวิเคราะห์การรับมือกับปัญหา (Wargame Analysis Matrix) เอกสารตารางการสอดคล้องประสานแนวทางการปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหา (COA Synchronization Matrix)

เอกสาร ๕ ใน ๘ ฉบับข้างต้นเป็นเพียงแบบฟอร์มให้ผู้เข้ารับการอบรมกรอกข้อมูล ได้แก่ เอกสารการสำรวจหน่วยงาน (LTP Site inventory) เป็นเอกสารของโรงเรียนที่จัดทำขึ้นให้ผู้เข้ารับการอบรมกรอกข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงของผู้เข้ารับการอบรม ส่วนเอกสารการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Analysis) และเอกสารการวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็ง (SWOT Analysis) เป็นการวิเคราะห์ตามทฤษฎี ในขณะที่เอกสารตารางการวิเคราะห์การรับมือกับปัญหา (Wargame Analysis Matrix) เป็นการสร้างตารางเมื่อระบุแนวทางแก้ปัญหาได้แล้ว เพื่อกำหนดข้อมูลแนวทางแก้ปัญหาแต่ละแนวทาง สมมติเหตุการณ์ที่ไม่เป็นไปตามแผนวิธีการรับมือเพื่อให้ได้ทำตามแนวทางที่วางไว้ โดยระบุว่า จะเกิดผลเสียใดหากไม่ปฏิบัติตามนั้น และเอกสารตารางการสอดคล้องประสานแนวทางการปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหา (COA Synchronization Matrix) ก็เป็นการสร้างตารางเพื่อกำหนดข้อมูลเช่นกันหลังจากที่เราระบุแนวทางแก้ปัญหาได้แล้ว จึงกรอกข้อมูลว่าต้องทำอะไรบ้างตามลำดับเวลาและหมายเหตุเหตุผลกำกับไว้ ผู้เรียบเรียงจึงจะไม่แนะนำวิธีการเขียนเอกสารที่กล่าวมาในตำราฉบับนี้ แต่ได้แนบเอกสารยกตัวอย่างผลงานของผู้เรียบเรียงที่เขียนส่งครูผู้สอนไว้ในภาคผนวกเป็นตัวอย่งให้ผู้สนใจต่อไป

ดังนั้น ผู้เรียบเรียงจะแนะนำหลักการเขียนเอกสารที่ต้องบันทึกไว้หลังการวิเคราะห์ ๓ ชนิด ก่อนจะกล่าวถึงการเขียนเอกสารบันทึกแนวทางการแก้ไขข้อขัดข้อง ได้แก่

- ๑) เอกสารสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน (Point Paper on the Operational Environment)
- ๒) เอกสารระบุปัญหา (Talking Paper on the Problem Statement)
- ๓) เอกสารสร้างแนวทางการปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหา (COA Development Point Paper)
- ๔) เอกสารบันทึกแนวทางการแก้ไขข้อขัดข้อง (Memorandum for Record)

#### ๑. เอกสารสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน (Point Paper on the Operational Environment)

ในฐานะผู้จัดโครงการอบรมภาษาของหน่วยงาน เราจะต้องทดสอบตัวแปรหลักในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องหรือมีอิทธิพลต่อภารกิจ หรืออีกนัยหนึ่งคือเราต้องศึกษาประเด็นที่ส่งผลกระทบต่อสถานะปัจจุบันเพื่อที่จะพัฒนาไปสู่ผลที่ต้องการตามภารกิจ จุดประสงค์ของเอกสารฉบับนี้ ก็เพื่อรวบรวมการวิเคราะห์และผลกระทบหลัก ๆ ของสภาพแวดล้อมปัจจุบันต่อโปรแกรมการอบรมทางภาษาของหน่วยงานของเราซึ่งในบริบทนี้หมายถึงหน่วยงานที่มีภารกิจพัฒนาความสามารถทางภาษาของกำลังพล เอกสารฉบับนี้จะเป็นผลของกระบวนการวางแผนขั้นต้นของโครงการในหลักสูตร และรวมข้อมูลการสำรวจหน่วยงาน การวิเคราะห์ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและจุดอ่อนจุดแข็งเข้าไว้ในเอกสารฉบับนี้ด้วย (ผนวก ก) ในการเขียนให้ระบุหัวข้อสำคัญ ๕ หัวข้อ ได้แก่

๑.๑ สภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน (Operational Environment : OE) ให้ระบุข้อความสรุป ๑ ประโยค หรือ ๑ ประเด็น เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน ตามลำดับความสำคัญ ไล่เรียงตั้งแต่ความสำคัญมากที่สุดลงไป

๑.๒ แนวทางและการกำกับทิศทางตามยุทธศาสตร์ (Strategic Direction and Guidance) ให้ระบุไล่เรียงลงไปตามระดับหน่วยงาน เช่น ระดับประเทศ ไปสู่ระดับกระทรวง

๑.๓ ตัวแปรด้านการปฏิบัติ (Operational Variables) ให้ระบุไล่เรียงตามความสำคัญ

๑.๔ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ (Key Stakeholders) ให้ระบุไล่เรียงตามความสำคัญว่าคือใคร พร้อมทั้งระบุว่าจะไรคือความต้องการ ความต้องการจำเป็นและความคาดหวัง

๑.๕ สถานะปัจจุบันของหน่วยงานที่ให้การอบรมเรื่องภาษา (Current State of the Language Training Program : LTP) ให้ระบุไล่เรียงตามความสำคัญ

หลังจากนั้นให้เขียนเรียบเรียงออกมาเป็นเอกสารที่เรียกว่า **Point Paper**



## ตัวอย่างเอกสารสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานของผู้เรียนเรียง

POINT PAPER ON  
OPERATIONAL ENVIRONMENT OF THE LTP- OPERATIONAL ENVIRONMENT:

- The Royal Thai Force Language Center (RTAFLC) is the only RTAF language training organization providing English programs for RTAF personnel at Don Mueang Air Force Base, Bangkok.
- English proficiency is one of the requirement to enroll in the Professional Military Education (PME) institutes for the officers.
- English proficiency is one of the key performance indicators for Non Commissioned Officers (NCOs) to get promoted to Flight Sergeant Level.
- One of the RTAF personnel competencies in the RTAF annual evaluation is English proficiency.
- English is an official language in ASEAN (Association of Southeast Asian Nations) when a meeting is organized.

- STRATEGIC DIRECTION AND GUIDANCE:

- From national level, English is a compulsory subject that must be taught in schools.
- It is a RTAF Commander-in-Chief's policy that English is the language that air force personnel are required to learn.

- OPERATIONAL VARIABLES:

- Political: With a return to democracy, after the 2014 coup d'état, and certifying of the March 2019 election as credible, RTAFLC expects to receive IMET courses offered in English.
- Economic: Recent COVID-related negative economic growth has led to increased RTAF budget restrictions resulting in RTAFLC unable to conduct classes as planned.
- Social: English as a foreign language within Thai society has become vital as a mean of job opportunity and advancement as well as in the military career.
- Technological: RTAF uses advanced technological equipment and English is needed to acquire the knowledge to maintain. Technological advancement impacts the conventional teaching style.
- Strengths: General English classes are well conducted with skilled and experienced instructors graduated abroad. LTO has SALLC available and is equipped with Smart classrooms as well as computer labs.

- Weaknesses: Gaps in curriculum as RTAFLC has no curriculum developers.
- Opportunities: All English instructors get courses offered abroad mostly in the US and Australia.

- KEY STAKEHOLDERS:

- RTAF provides all the fund and policies for the RTAFLC, including the requirements for the RTAFLC.
- In terms of security cooperation, RTAFLC works closely with JUAMAGTHAI for IMET courses and Australian Embassy for DC courses.
- RTAFLC ensures the professional development of the instructors for the success of the ELT. All instructors are sent to attend training abroad mostly in the US and Australia.
- Pilots, the future leaders of the RTAF, and other RTAF personnel rely on the RTAFLC to provide ELT that will prepare them for training in or by the US and for their participation in multinational operations and exercises.

- CURRENT STATE OF THE LTP:

- RTAFLC is a small-sized LTP, providing English training to 100-150 students annually with both fully and partially funded programs depending on RTAF Educational Committee.
- RTAFLC has 12 instructors (all military), 1 IT officer, 5 educational equipment support personnel and 4 admin staff; there are no curriculum developers and native speakers of English. The commanding officer is a Group Captain who reports directly to the Director of Education and Training (DirET).
- RTAFLC trains pilots and other personnel for US FOT with OPI testing.

## ๒. เอกสารระบุปัญหา (Talking Paper on the Problem Statement)

การวางกรอบและระบุปัญหาเป็นทักษะที่สำคัญของผู้นำ เป็นการมุ่งเน้นทรัพยากรที่มีจำกัดในการใช้ขับเคลื่อนการปฏิบัติงานในสภาพปัจจุบันไปสู่ผลที่ต้องการ เกี่ยวข้องกับความเข้าใจ และแยกแยะต้นตอของปัญหาที่มีอยู่ การระบุปัญหาเป็นการระบุความตึงเครียดและการแข่งขัน โอกาสและอุปสรรค มุ่งเน้นถึงสิ่งที่ต้องปรับเปลี่ยนเพื่อความสำเร็จ เนื้อหาจะอธิบายกว้าง ๆ ถึงสิ่งที่ต้องการปรับเปลี่ยน การคาดเดา การเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมการปฏิบัติการในขณะระบุ การเปลี่ยนผ่าน ที่สำคัญเอกสารฉบับนี้จะทำให้เราสามารถอธิบายสภาพปัจจุบันของโปรแกรม การอบรมภาษา และประเด็นที่เราได้คัดเลือกเพื่อจะทำการศึกษา ให้เราได้อธิบายผลสุดท้ายของประเด็น และระบุคำอธิบายที่ชัดเจนของช่องว่างระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพที่ต้องการ เอกสารนี้จะมีข้อมูลผู้ที่ได้รับผลกระทบจากปัญหา ปัญหากระทบสิ่งใดบ้าง ปัญหาที่เกิดขึ้นตั้งแต่เมื่อไหร่ และทำไมจึงเกิด ตลอดจนปัญหาอยู่ที่ไหน (ผนวก ข) ในเอกสารฉบับนี้ ให้ระบุหัวข้อสำคัญ ๓ หัวข้อ ได้แก่

### ๒.๑ สถานภาพปัจจุบัน (Current State)

- ให้อธิบายภารกิจ วิสัยทัศน์ และลำดับความสำคัญของหน่วยงานและหน่วยเหนือ
- ให้อธิบายตัวแปรหรือเงื่อนไขในการปฏิบัติงานที่สำคัญ และความสัมพันธ์ของประเด็นทั้งสองทำให้เกิดปัญหาหลักที่จะวิเคราะห์เพื่อแก้ปัญหาต่อไป

### ๒.๒ ผลที่ต้องการ (Desired End State)

- ให้อธิบายผลที่ต้องการของปัญหาหลักที่จะวิเคราะห์
- ลำดับและอธิบายตัวแปรหรือเงื่อนไขในการปฏิบัติงานที่สำคัญที่ต้องได้รับการแก้ไข เพื่อให้ได้มาซึ่งผลที่ต้องการ

### ๒.๓ ข้อความระบุปัญหา (Problem Statement)

- อธิบายให้เห็นว่าตัวแปรในการปฏิบัติงานที่สำคัญจะขัดขวางหรือช่วยให้เกิดการเปลี่ยนผ่านได้อย่างไร และสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานจะถูกกระตุ้นอย่างไรเพื่อให้ได้มาซึ่งผลที่ต้องการ

- ระบุการปฏิบัติที่สำคัญที่จะปรับเปลี่ยนสภาพที่เป็นอยู่ไปสู่ผลที่ต้องการ ซึ่งองค์ประกอบบางประการของสภาพแวดล้อมการปฏิบัติอาจต้องเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบบางประการจะยังคงอยู่
- ระบุประเด็นที่ตึงเครียดและมีการแข่งขัน รวมทั้งโอกาสและความท้าทาย ที่จะทำให้การปรับเปลี่ยนเงื่อนไขปัจจุบันไปสู่ผลที่ต้องการ

หลังจากนั้นให้บันทึกลงในเอกสารที่เรียกว่า **Talking Paper**

## ตัวอย่างเอกสารระบุปัญหาของผู้เรียนเรียง

## TALKING PAPER

## ON

## PROBLEM STATEMENT OF THE ROYAL THAI AIR FORCE LANGUAGE CENTER

- CURRENT STATE: RTAFLC's mission is to provide English language training for all RTAF personnel in order to prepare them to study in country or abroad. Priority goes to Directorate of Operations where RTAFLC is regularly requested to train its personnel, mostly the pilots. The purpose is to qualify them for FOT in the US and participate in multinational operations and exercises.

-- Key operational variables or conditions: Political: With a return to democracy, after the 2014 coup d'état, and certifying of the March 2019 election as credible, RTAFLC expects to receive more IMET courses offered. Technological: RTAF uses advanced technological equipment and English is needed to acquire the knowledge.

-- Other operational variables: Weaknesses: RTAFLC needs a curriculum on OPI training but lack of curriculum writers and inexperienced in OPI testing. Opportunities: All English instructors get courses offered abroad mostly in the US.

-- Facts: RTAFLC is a small-sized LTP, providing English training to 100-150 students annually with funded and non-funded programs. The LC has 12 instructors (all military), 1 IT officer, 5 educational equipment support personnel and 4 admin staff. There are no curriculum developers and native speakers of English. The commanding officer is a Group Captain who reports directly to the Director of Education and Training.

- DESIRED END STATE: RTAFLC is able to develop an accredited English curriculum to enable pilots, the future leaders of the RTAF, and other RTAF personnel for US FOT in the US with OPI testing and for their participation in multinational operations and exercises. The objective of the curriculum is to bring students speaking proficiency to OPI 2/2.

-- Key Operational Variables: RTAFLC sends an experienced English instructor to attend the training at DLIELC in order to get some advice from experienced OPI raters and curriculum developers. Upon completion of the course, the instructor forms the curriculum developing team to create curriculum which will be implemented as a guideline for both instructors and students in terms of OPI training.

-- Other Operational Variables: RTAFLC needs to hire native speakers of English trained in teaching speaking and pronunciation to fill 2 available slots. This will enable RTAFLC to check the correctness of the content of the curriculum as well as assign them to prepare the students for OPI 2/2.

- PROBLEM STATEMENT: Some pilots and other RTAF personnel need OPI 2/2 to attend courses in the US. Therefore, their units request RTAFLC to conduct a training for their people. RTAFLC has no existing curriculum and instructor with OPI higher than level 2+/2+, or a native speaker of English to train the students for OPI. As a result, students speaking proficiency doesn't reach the level required.

-- Areas of tension: Curriculum development is a demanding task and time consuming. RTAFLC needs to plan the rational timeline to reach its goal. With regards to native speakers of English, there are 2 available teacher slots but RTAFLC can't find any candidates as the salary is not attractive. Location of the language center, which is on the suburb of Bangkok, is also the case that no candidates would like to apply for the jobs.

### ๓. เอกสารสร้างแนวทางการปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหา (COA Development Point Paper)

เป็นการแก้ปัญหอย่างกว้าง ๆ ที่เป็นไปได้ ในขั้นการสร้างแนวทางแก้ปัญหาจะเป็นการสร้างทางเลือกต่าง ๆ สำหรับการวิเคราะห์และเปรียบเทียบในภายหลัง ซึ่งแนวทางนี้จะตอบสนองต่อเจตนารมณ์ของผู้บังคับบัญชาและคำแนะนำการวางแผน ช่วงการพัฒนาแนวทางการแก้ปัญหาผู้วางแผนจะใช้การระบุปัญหาภารกิจ เจตนารมณ์ผู้บังคับบัญชา คำแนะนำในการวางแผน และผลจากความรู้หลากหลายที่พัฒนาขึ้นมาระหว่างการวิเคราะห์ภารกิจ ในขั้นตอนการสร้างแนวทางการแก้ปัญหาจะก่อให้เกิด ๑. แนวทางการแก้ปัญหาที่เป็นไปได้ที่ผ่านเกณฑ์การคัดกรอง ๒. การวิเคราะห์เบื้องต้นขององค์ประกอบการปฏิบัติ ระยะเวลาของงานด้านต่าง ๆ ความเสี่ยง และจุดการตัดสินใจ และ ๓. รายละเอียดแนวทางการแก้ปัญหาและแบบร่าง เอกสารสร้างแนวทางการปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหาจะทำให้ทราบว่า ใครจะเป็นผู้ปฏิบัติ จะเกิดการปฏิบัติแบบใด เมื่อไหร่การปฏิบัติจึงจะเริ่ม และการปฏิบัติจะเกิดขึ้นที่ใด เอกสารสร้างแนวทางการปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหา จะให้ภาพอย่างชัดเจนว่าหน่วยงานจะประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติภารกิจอย่างไร แบบร่างจะให้ภาพของแนวทางการปฏิบัติ และเหตุการณ์สำคัญในการปฏิบัติของหน่วยงาน รวมทั้งจุดตัดสินใจ

จุดประสงค์ของเอกสารสร้างแนวทางการปฏิบัติก็เพื่อจะอธิบายแนวทางการปฏิบัติแต่ละแนวทางที่ได้รับการพิจารณาเพื่อนำมาแก้ไขปัญหาที่เลือกมาเสนอในโครงการ (ผนวก ค) ในเอกสารให้ระบุผลการวิเคราะห์ตามหัวข้อ ดังนี้

#### ๓.๑ ประเด็นหลักของสภาพแวดล้อมการปฏิบัติ

- สรุปสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน
- สรุปแนวทางและการกำกับทิศทางตามยุทธศาสตร์
- ตัวแปรด้านการปฏิบัติ

#### ๓.๒ ภารกิจเฉพาะของหน่วยงานและความคิดรวบยอดในการปฏิบัติ

- อธิบายว่าหน่วยงานและหน่วยที่เกี่ยวข้องมีโครงสร้างการทำงานอย่างไร
- อธิบายแนวทางปฏิบัติว่าเป็นอย่างไร แบ่งเป็นระยะหรือไม่ แนวทางการแก้ปัญหาเป็นอย่างไร

๓.๓ บรรยายแนวทางการแก้ปัญหาแต่ละแนวทางที่เป็นไปได้ เพื่อพิจารณาคัดเลือก โดยแต่ละแนวทางที่วางแผนไว้ให้ระบุข้อมูลต่อไปนี้

- อธิบายวัตถุประสงค์ ภารกิจเฉพาะและลำดับของแนวทางแก้ปัญหาแต่ละแนว
- อธิบายทรัพยากรที่จำเป็นรวมถึงบทบาทของหน่วยที่เกี่ยวข้อง
- ระบุการปฏิบัติหลักและการสนับสนุน
- อธิบายความเสี่ยง – สิ่งผู้บังคับบัญชาจะยอมรับและกลยุทธ์ในการกำจัดความเสี่ยง
- อธิบายการตัดสินใจที่ต้องการและระยะเวลาการตัดสินใจ
- ระบุระยะเวลาที่เสนอ

หลังจากนั้นให้บันทึกลงในเอกสารที่เรียกว่า **Bullet Background Paper**

**ตัวอย่างเอกสารสร้างแนวทางการปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหาของผู้เรียน  
BULLET BACKGROUND PAPER  
ON  
COA DEVELOPMENT**

OPERATIONAL ENVIRONMENT:

- Strong political support from English speaking nations both US SCO and Australia DC; Less than 1% of RTAF personnel needing OPI 2/2 gets this level.
- Strategic guidance emphasizes English as a compulsory subject that must be taught in schools; Current English training programs do not meet the full requirement of English training overseas
- LTP is Small-sized with small funding; trains 100-150 students annually; staff of 12 instructors, no curriculum developers, no native speakers of English as instructors, and 10 additional support personnel; partner with DLIELC for training and resources.

TASK ORGANIZATION AND OPERATIONAL CONCEPT:

- No change in current staffing levels, organization, but COAs expand to employing native speakers of English
- Each COA develops a sustainable, multi-level English instruction plan to better enable interoperability with US and participation in multinational operations and exercises; COAs focus on functional approaches; emphasis changes along two lines of Effort: in-person training, curriculum development, native speaker of English instructors.

COA 1 NARRATIVE: In-person English Training using ALC materials. This COA prioritizes in-person English language training and native speakers of English trained in teaching speaking and pronunciation as the main effort in order to increase students speaking proficiency level to OPI 2/2.

- Critical resources include ALC materials, native speakers of English and allocation of staff and facilities at the LTP.
- Risks: ALC materials may not be sufficient to increase students speaking proficiency to OPI 2/2. Mitigation strategies: students' performance will be observed closely on a weekly basis, if they don't show the feasibility of improvement, content and class activities will need rectifying.
- Phase I (3 January – 31 March) Key events: Recruit native speakers of English to work part-time or full-time. Choose ALC materials for the training and a lesson plan for the whole course. Phase I Decision points: #1 put up job announcement on RTAF website

#2 employ native speakers of English as instructor, #3 compile topics required for OPI 2/2 from ALC materials for the training.

- Phase II (April 2022) Key events: Inform all units about the training course; have students enrolled. Phase II Decision points: #4 send paper informing other units about the training course, #5 make student official list from the enrollment for the training.

- Phase III (25 April – 30 June) Key events: Conduct class; Use ALC materials and native speakers of English and LTP faculty. Phase III Decision points: #6 Language Division of the RTAFLC conducts the training, #7 at least 50% of students leaving the training gets the proficiency of OPI 2/2

COA 2 NARRATIVE: In-person English Training with OPI curriculum developed. This COA prioritizes in-person English language training with an OPI curriculum development and native speakers of English trained in teaching speaking and pronunciation as the main effort in order to increase students speaking proficiency level to OPI 2/2.

- Critical resources include new developed curriculum focus on OPI 2/2 speaking proficiency, native speakers of English trained in teaching speaking and pronunciation as instructors and allocation of facilities at the LTP.

- Risks: Standardized curriculum might be uncertain as LTP instructors will develop a new curriculum for the course instead of curriculum developers. Mitigation strategies: an experienced instructor is sent to DLIELC for the curriculum training.

- Phase I (3 January – 13 May) Key events: Curriculum development team appointment. The team creates a curriculum focusing on student speaking proficiency at OPI 2/2. Recruit native speakers of English to work part-time or full-time. Phase I Decision points: #1 curriculum development team appointed, #2 the experienced instructor trained at DLIELC conducts a training on curriculum development, #3 curriculum development team analyzes, designs and develop the desired curriculum, #4 LTP leadership evaluate and approve the finished curriculum #5 put up job announcement on RTAF website #6 employ native speakers of English as instructors.

- Phase II (April 2022) Key events: Inform all units about the training course; have students enrolled. Phase II Decision points: #7 send paper informing other units about the training course, #8 make student official list from the enrollment for the training.

- Phase III (25 April – 30 June) Key events: Conduct class; Use curriculum focus on OPI 2/2 speaking proficiency and native speakers of English and LTP faculty. Phase III Decision points: #9 Language Division of the RTAFLC conducts the training, #10 at least 50% of students leaving the training gets the proficiency of OPI 2/2.



#### ๔. เอกสารบันทึกแนวทางการแก้ไขข้อขัดข้อง (Memorandum for Record)

เอกสารบันทึกแนวทางการแก้ไขข้อขัดข้อง ในเอกสารฉบับนี้ ให้ระบุหัวข้อสำคัญ ๕ หัวข้อ ได้แก่

๔.๑ จุดประสงค์ (purpose) ย่อหน้าแรกนี้ควรให้ภาพกว้าง ๆ ของโครงการที่จะนำเสนอ ให้ระบุสถานะปัจจุบันของหน่วยงาน ผลที่ต้องการ และข้อความระบุปัญหา

๔.๒ ภูมิหลัง (background) ในส่วนนี้จะจะเป็นปัจจัยที่มีปัญหา ให้ระบุปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อม การปฏิบัติการ ความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้านความต้องการและความคาดหวังพร้อมทั้งอธิบายว่าแนวทางการแก้ปัญหาที่จะนำเสนอจะสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร ระบุกำหนดเวลาเหตุการณ์สำคัญที่นำไปสู่การแก้ปัญหา ตลอดจนภารกิจ

๔.๓ อภิปรายผล (discussion) อธิบายกระบวนการวิเคราะห์ภารกิจที่ใช้ในการประเมินโปรแกรม การจัดอบรมภาษาอังกฤษของหน่วยงาน โดยกล่าวถึงข้อเท็จจริงและสมมติฐาน ภาระงานหลัก และทรัพยากรที่มีตัวแปรด้านการปฏิบัติการหลักตัวอื่น ๆ เกณฑ์ประเมินสำหรับการแก้ปัญหา ระบุรายการแนวทางที่เป็นไปได้ในการแก้ปัญหาตามที่ได้คิดวางแผนไว้ ระบุแนวทางแก้ปัญหาอย่างชัดเจนเพื่อการวางแผนและแนบโครงสร้างแนวทางแก้ปัญหา

๔.๔ บทสรุป (conclusion) ระบุอย่างชัดเจนว่าแนวทางการแก้ปัญหาที่เลือกนั้นจะรับมือกับปัญหาและจะทำให้ความพยายามของโครงการอบรมภาษาบรรลุภารกิจได้อย่างไร

๔.๕ การปฏิบัติที่ควรกระทำ (action recommended) ให้ระบุอย่างชัดเจนว่า การกระทำที่จำเป็นที่จะนำเสนอต่อผู้บังคับบัญชาคืออะไร โดยให้เน้นที่เหตุผลในการตัดสินใจและให้แนบตารางการสอดประสานแนวทางการปฏิบัติด้วย ตลอดจนอธิบายว่าการกระทำหรือการตัดสินใจนั้นจะสร้างสภาพแวดล้อมที่ถูกต้องเพื่อปฏิบัติตามแนวทางการแก้ปัญหาที่เสนอได้อย่างไร

**ตัวอย่างเอกสารบันทึกแนวทางการแก้ไขข้อขัดข้อง**

MEMORANDUM FOR (name, rank, duty title)

FROM: Kanyarat Lualon, GPCAPT, Senior English Instructor

SUBJECT: Managing English Language Training Capstone Project

1. PURPOSE:

- a. Current state: RTAFLC's mission is to provide English language training for all RTAF personnel in order to prepare them to study in country or abroad. Priority goes to Directorate of Operations where RTAFLC is regularly requested to train its personnel, mostly the pilots. The purpose is to qualify them for FOT in the US and participate in multinational operations and exercises.
- b. Desired end state: RTAFLC is able to develop an accredited English curriculum to enable pilots, the future leaders of the RTAF, and other RTAF personnel for US FOT in the US with OPI testing and for their participation in multinational operations and exercises. The objective of the curriculum is to bring students speaking proficiency to OPI 2/2.
- c. Problem statement: Some pilots and other RTAF personnel need OPI 2/2 to attend courses in the US. Therefore, their units request RTAFLC to conduct a training for their people. RTAFLC has no existing curriculum and instructor with OPI higher than level 2+/2+, or a native speaker of English to train the students for OPI. As a result, students speaking proficiency doesn't reach the level required.

2. BACKGROUND:

- a. RTAF uses advanced technological equipment and English is needed to acquire the knowledge. With a return to democracy, after the 2014 coup d'état, and certifying of the March 2019 election as credible, RTAFLC expects to receive more IMET courses offered.

- b. Pilots and other RTAF personnel rely on the RTAFLC to provide ELT that will prepare them for training in or by the US and for their participation in multinational operations and exercises. In-person English language training with an OPI 2/2 curriculum development and native speakers of English trained in teaching speaking and pronunciation as the main effort will enable RTAFLC meets the needs.
- c. The developed curriculum will be approved no later than May 3, 2022, and RTAFLC should have two native speaker of English instructors no later than Jan 28, 2022. In June, RTAFCL can conduct the OPI training course as planned.
- d. Mission Statement: RTAFLC implements a plan of in-country English training no later than June 2022 to increase RTAF personnel speaking proficiency to OPI 2/2 for US FOT and for their participation in multinational operations and exercises.

### 3. DISCUSSION:

- a. SWOT and PEST analyses were used to assess RTAFLC current situation and to identify the internal strengths and weaknesses, and external opportunities and threats; as well as political, economic, social and technological aspects.
  - (1) IMET offers several training at DLIELC. In terms of courses with OPI 2/2 requirement, less than 1% of RTAF personnel gets this level. It is reasonable to assume that RTAFLC gets some advice from DLIELC
  - (2) RTAFCL is to develop a sustainable, multi-level English instruction plan to better enable interoperability with US and participation in multinational operations and exercises. RTAFCL is a small-sized LTP with small funding; trains 100-150 students annually with 12 instructors, no curriculum developers, and 10 additional support personnel with the English training funded by IMET (BALIC, AELIC, and MELT at DLIELC)

(3) RTAFLC sends an experienced English instructor to attend the training at DLIELC in order to get some advice from experienced OPI raters and curriculum developers. Upon completion of the course, the instructor forms the curriculum developing team to create curriculum which will be implemented as a guideline for both instructors and students in terms of OPI training. RTAFLC is to hire native speakers of English trained in teaching speaking and pronunciation to fill 2 available slots to check the correctness of the content of the curriculum as well as to prepare the students for OPI 2/2.

(4) There must be a curriculum that increases students speaking proficiency to OPI 2/2. The said curriculum must be completed no later than June 2022 in order to be used with the OPI training class within the budget of \$3,000 for 300. Native speakers of English trained in teaching speaking and pronunciation are needed to conduct classes.

- b. The proposed COAs are in-person English language training with native speakers of English trained in teaching speaking and pronunciation as the main effort in order to increase students speaking proficiency level to OPI 2/2. One COA will focus on ALC material selections, while the other one will focus on OPI curriculum development
- c. Validity criteria test was carried for each COA to determine if it is adequate, feasible, acceptable, distinguishable and complete.
- d. Deliberate Timeline Analysis JJP wargaming model was used to consider actions in blocks of time for each event within the LoEs and a synchronization matrix was used for recording the results of wargaming.
- e. The plan prioritizes in- person English Training with OPI curriculum development and native speakers of English trained in teaching speaking and pronunciation as the main effort in order to increase students speaking proficiency level to OPI 2/2.

4. Conclusion: Implementing this COA will qualify pilots and other RTAF personnel with OPI 2/2 for FOT in the US and participate in multinational operations and exercises.
5. Actions Recommended:
  - a. Essential actions recommended
    - Curriculum development team appointed
    - The experienced instructor trained at DLIELC conducts a training on curriculum development
    - Curriculum development team analyzes, designs and develops the desired curriculum
    - LTP leadership evaluates and approves the finished curriculum
    - LTP employs native speakers of English as instructors
  - b. With OPI 2/2 curriculum developed, LTP will successfully improve student speaking proficiency to the level required. Native speakers of English will be a model for pronunciations and provide feedback on students speaking performances.

GPCAPT Kanyarat Lualon

Senior English Language Instructor, RTAFLC

Attachments:

1. Point Paper on the Operational Environment
2. Talking Paper on the Problem Statement
3. COA Development Point Paper
4. LTP Site Inventory
5. Stakeholder Analysis
6. SWOT Analysis
7. Wargame Analysis Matrix
8. COA Synchronization Matrix

## บทที่ ๓

### บทสรุป

เอกสารทางวิชาการ เรื่อง การเขียนรายงานบันทึกแนวทางการแก้ไขข้อขัดข้อง ฉบับนี้ ผู้เรียบเรียงได้แนะนำให้ผู้อ่านได้ทราบถึงแนวทางการเขียนบันทึกข้อมูลที่สำคัญ เพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหาของหน่วยงาน โดยก่อนที่จะนำเสนอเอกสารฉบับนี้ ผู้เรียบเรียงได้กล่าวถึงวิธีการเขียนเอกสารอื่น ๆ ก่อน ได้แก่ เอกสารสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน เอกสารระบุปัญหา และเอกสารสร้างแนวทางการปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหา ซึ่งเอกสารเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิเคราะห์หน่วยงานของตนเป็นขั้นเป็นตอน เพื่อที่จะกลั่นกรองออกมาเป็นการแก้ปัญหาที่มีอยู่ของหน่วยงานในที่สุด

ถึงแม้เอกสารบันทึกแนวทางการแก้ไขข้อขัดข้อง ฉบับนี้จะเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรการจัดอบรมภาษาอังกฤษ แต่ประโยชน์ของเอกสารฉบับนี้ก็ได้จำกัดอยู่เฉพาะแวดวงภาษาอังกฤษเท่านั้น ผู้อ่านสามารถปรับใช้เอกสารฉบับนี้กับทุก ๆ ปัญหาในหน่วยงานที่ผู้อ่านต้องการจะแก้ไขให้ดีขึ้น โดยเริ่มจากการพิจารณาหน่วยงานที่ต้องการปรับแก้ก่อนว่าปัญหาคืออะไร และจะมีวิธีแก้ไขบนพื้นฐานของทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างไร

ท้ายนี้ ผู้เรียบเรียงขอฝากไว้ว่า ในการปฏิบัติหน้าที่นั้นสิ่งสำคัญที่สุดก็คือเพื่อให้บรรลุภารกิจของหน่วยงาน ถึงแม้วิธีเดิมจะทำให้ประสบผลสำเร็จได้ตั้งอยู่แล้ว ก็ควรมีการทบทวนว่าการปฏิบัติแบบเดิมนั้นยังได้ผลดีอยู่หรือไม่ เนื่องจากสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป สิ่งที่เคยปฏิบัติและได้ผลดีในอดีต อาจจะไม่เป็นเช่นนั้นแล้ว จึงควรมีการวิเคราะห์และตรวจสอบการปฏิบัติงานของหน่วยงานเป็นระยะ เพื่อพัฒนาหน่วยงานให้สามารถปฏิบัติภารกิจของกองทัพอากาศได้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป

## บรรณานุกรม

- Air Force Writing Examples. (n.d.) Memorandum of Record. [Article]. Accessed: November 17, 2021. From [http:// www.airforcewriter.com/mfr.htm](http://www.airforcewriter.com/mfr.htm)
- Christison, MaryAnn, & Stoller, Fredricka L. (2015). A Handbook for Language Program Administrators. Alta English.
- Fritz, Roger. (2001). Think Like A Manager. (Third Edition). Career Press.
- White, Ron, et al. (2008). From Teacher to Manager. Cambridge University Press.
- Defence Language Institute English Language Center Course Catalog and Security Cooperation Officer Handbook. (n.d.). Accessed: November 17, 2021. From <https://www.dlielc.edu/prod/Catalog.pdf>

## **MELT Joint Planning Process (JPP) Capstone Project: Initiate Planning**

*Your work will be graded by the MELT rubric.*  
**Operational Environment (OE) Point Paper (PP)**

### **Overview**

As a leader in your institute's LTP, your task is to examine key operational variables (topics) that relate to or influence your mission. In particular, you will look at the issues that impact your current state in order to develop a desired end state that will improve the LTP mission.

### **Purpose**

The PP will consolidate your analysis and key findings of the OE's impact on the LTP. This is a key result from the initial planning stage of the JPP and includes results from the LTP Site Inventory, Stakeholder Analysis, and the PMESII analysis into a one- to two-page PP.

### **Operational Environment Point Paper Sections**

#### **Operational Environment:**

- Describe your LTP's operational environment and the key operational variables' influence.
- Rank the operational variables and describe the ones that have the most influence and impact on your LTP.
- Summarize the strategic direction and guidance from national, national-level military, and military service leadership that affect your LTP.

#### **Operational Variables:**

- Rank and describe the PMESII systems or ASCOPE factors that have the most influence and impact on your LTP.
- Rank your stakeholder's from most to least influential and list the key wants, needs, and expectations of key stakeholders.
- Describe the key aspects of the current state of your LTP using the results of the LTP Site Inventory.



POINT PAPER  
ON  
OPERATIONAL ENVIRONMENT OF THE LTP

- OPERATIONAL ENVIRONMENT: A single sentence summarizing the OE; in priority order.
  - What is the most important aspect of the OE? Why?
  - What is the second most important aspect of the OE? Why?
  - What is the third most important aspect of the OE? Why? (Continue until the most important aspects of the OE are listed with why they are important)
- STRATEGIC DIRECTION AND GUIDANCE: In descending order.
  - What is the strategic direction and guidance from national level?
  - What is the strategic direction and guidance from ministry level? (Continue until the direction and guidance from the most important levels are listed)
- OPERATIONAL VARIABLES: In priority order:
  - What is the most important PMESII systems, ASCOPE, or other factor in the OE? Why?
  - What is the second most important PMESII systems, ASCOPE, or other factor in the OE? Why?
  - What is the third most important PMESII systems, ASCOPE, or other factor in the OE? Why? (Continue until the most important factors of the OE are listed with why they are important)
- KEY STAKEHOLDERS: In priority order:
  - Who/What is the most important stakeholder? What are the key wants, needs, and expectations?
  - Who/What is the second most important stakeholder? What are the key wants, needs, and expectations?
  - Who/What is the third most important stakeholder? What are the key wants, needs, and expectations? (Continue until the most important stakeholders are listed)
- CURRENT STATE OF THE LTP: In priority order:

Your Name/MELT/Your Initials/Date of Assignment

-- What is the most important aspect of the current state of the LTP?

-- What is the second most important aspect of the current state of the LTP?

-- What is the third most important aspect of the current state of the LTP? (Continue until the most important aspects of the current state of the LTP are listed)

Your Name/MELT/Your Initials/Date of Assignment

## **MELT Joint Planning Process (JPP) Capstone Project: Problem Statement Talking Paper**

*Your work will be graded by the MELT rubric.*

### **Overview**

Framing and defining the problem is an essential skill for leaders. It focuses limited resources on specifically identified areas for action to move current conditions towards a desired end state. It involves understanding and isolating the root causes of the issue at hand. The problem statement identifies areas of tension and competition, opportunities and challenges. It is highly focused on what must change for success (tensions, operational variables of the OE, etc.) The statement broadly describes the requirements for transformation, anticipating changes in the OE while identifying critical transitions.

### **Problem Statement Talking Paper Purpose**

The TP will allow you to describe the current state or conditions of the LTP and the issue you've selected to study, describe the desired end state of the issue, and articulate a clearly defined description of the gap between the current and desired state. The TP will include who or what the problem affects, when and why the problem occurred, and where the problem is.

*Use the headings below to organize your analysis findings.*

### **Problem Statement Talking Paper Sections**

#### **Current State:**

- Describe your LTP's mission, vision, and priorities and those of the higher headquarters/organization.
- Describe the current state of the key operational variables or conditions and their relationships that form the core of the problem you will be analyzing.

#### **Desired End State:**

- Describe the desired end state of the key issues that form the core of the problem you will be analyzing.
- Rank and describe the key operational variables and conditions that need to change to achieve the desired end state.

#### **Problem Statement:**

- Describe how the key operational variables can be expected to resist or facilitate transformation and how inertia in the OE can be leveraged to ensure the desired conditions are achieved.
- Identify the critical areas for action that will transform existing conditions toward the desired end state. Some elements of the OE might need to change, others remain the same.
- Identify the critical areas of tension and competition—as well as opportunities and challenges—that must be addressed to transform current conditions to attain the desired end state.

## TALKING PAPER

ON

### PROBLEM STATEMENT OF THE BANDERIA LTP

- **CURRENT STATE:** Banderia's LTP mission is to provide English language training to prioritized students to meet MOD requirements from all services. The mission of the higher headquarters is to provide professional and technical training to Banderian Air Force personnel to build interoperability with allied partners.
  - Key operational variables or conditions: Political-strong political support for Banderia-US partnership; Social-meaningful gains in English proficiency in population; Restraint-must stay within current budgetary guidance.
  - Other operational variables: Increased recruitment into Banderia's military forces but a COVID-caused decrease in available funds for the LTP. Online training of the LTP has failed to adapt quickly. English proficiency of recruits remains low and students aren't achieving proficiency goals. Military services haven't prioritized the identification of INTEL, JTAC, and PME students in time to enroll in the LTP due to operational requirements. Professional development improvements for faculty must be made to achieve the desired end state.
  - Facts: The Banderia LTP is a mid-sized LTP, providing English training to 300-400 students annually and is adequately funded. The LTP has 20 instructors (17 civilian, 3 military), 5 curriculum developers, and 10 additional support personnel providing student, IT, and other services. The commanding officer is an Army Lieutenant Colonel who reports directly to MOD (Readiness Directorate). The curriculum uses an adapted ALC 2<sup>nd</sup> edition and has sufficient supplies of ALC books.
- **DESIRED END STATE:** Banderia's LTP is able to provide increased student capacity to meet prioritized English training to INTEL, JTAC and PME student requirements that enables their achievement of English proficiency goals and operational performance with an expanded and exceptionally trained staff using current and emerging (online) capabilities.
  - Key Operational Variables: MOD, Banderia military services improve programming of INTEL, JTAC, and PME students. MOD, Banderia military services prioritize English training with adequate timelines to achieve proficiency goals prior to multi-national operations and exercises. Faculty, staff and technology professionals fully adopt emerging online/blended capabilities for instruction.
- **PROBLEM STATEMENT:** Current English language training programs for MoD do not meet the full requirement articulated in 2011 and 2019 directives. Student capacity, proficiency goals and performance, and operational needs for English-speaking leaders and practitioners in INTEL, JTAC and PME capabilities are current gaps which must be filled by expanding (1) current capabilities (in-person training), (2) emerging capabilities (online training), and (3) prioritized training in the US.
  - Areas of tension: MOD and Banderia military services support for English training to meet 2011 and 2019 directives. Programming of INTEL, JTAC, and PME students given the high OPTEMPO of operational deployments and exercises. Fiscal support for faculty, staff, and IT infrastructure development to fully leverage emerging capabilities.

## **MELT JPP Capstone Project: Course of Action (COA) Development**

### **COA Development Introduction**

A COA is a broad potential solution to an identified problem. The COA development step generates options for subsequent analysis and comparison that satisfy the commander's intent and planning guidance. During COA development, planners use the problem statement, mission statement, commander's intent, planning guidance, and various knowledge products developed during mission analysis.

The COA Development step results in (1) valid COAs meeting screening criteria, (2) an initial analysis of operational elements, coordinating timelines, risks, and decision points, and (3) COA narratives and sketches.

*Your work will be graded by the MELT rubric.*

### **COA Development Bullet Background Paper (BBP)**

#### **Overview**

A COA is a potential way (solution, method) to accomplish the mission, each COA expands on broad concepts, adding details. A COA answers these questions:

- Who will take the action?
- What type of action will occur?
- When will the action begin?
- Where will the action occur?

The COA statement clearly portrays how the unit will accomplish the mission. The sketch provides a picture of the lines of effort and internal milestones and decision points.

#### **Purpose**

The COA Development BBP is to describe each COA being considered to solve the problem selected for the Capstone Project.

*Use the enclosed headings to organize your analysis findings.*

- Key aspects of the Operational Environment
- Task organization, operational concept (i.e. Lines of Effort)
- COA Narratives
  - Objectives, key tasks and their sequence for each LoE
  - Main and support efforts
  - Resources required including to role of other individuals and organizations
  - Risk – what the commander will accept and mitigation strategies
  - Proposed timeline
  - Required decisions and decision timeline

## BULLET BACKGROUND PAPER

ON

### COA DEVELOPMENT

#### OPERATIONAL ENVIRONMENT:

- A single bullet summarizing the OPERATIONAL ENVIRONMENT
- A single bullet summarizing STRATEGIC DIRECTION AND GUIDANCE
- A single bullet summarizing the driving OPERATIONAL VARIABLES

#### TASK ORGANIZATION AND OPERATIONAL CONCEPT:

- Describe how the LTP or those involved in the mission be organized?
- Describe how the way forward is conceptualized. Is it organized by phases? Lines of effort?

#### COA 1 NARRATIVE: TITLE of COA. COA Narrative.

- Describe the objectives, key tasks, and critical events by Phase or Line of Effort.
- Describe the resources required including to role of other individuals and organizations
- Identify the main and supporting efforts
- Describe the risks, what the commander will accept, and any mitigation strategies
- Describe the required decisions and decision timeline
- Articulate the proposed timeline

#### COA 2 NARRATIVE: TITLE of COA. COA Narrative.

- Describe the objectives, key tasks, and critical events by Phase or Line of Effort.
- Describe the resources required including to role of other individuals and organizations
- Identify the main and supporting efforts
- Describe the risks, what the commander will accept, and any mitigation strategies
- Describe the required decisions and decision timeline

- Articulate the proposed timeline

COA 3 NARRATIVE: TITLE of COA. COA Narrative.

- Describe the objectives, key tasks, and critical events by Phase or Line of Effort.

- Describe the resources required including to role of other individuals and organizations

- Identify the main and supporting efforts

- Describe the risks, what the commander will accept, and any mitigation strategies

- Describe the required decisions and decision timeline

- Articulate the proposed timeline

Your Name/MELT/Your Initials/Date of Assignment

MEMORANDUM FOR (name, rank, duty title)<sup>1</sup>

FROM: (name, rank, duty title)

SUBJECT: Managing English Language Training Capstone Project <sup>2</sup>

1. PURPOSE<sup>3</sup>: The introductory paragraph should provide an overview of your Capstone Project and your use of the Joint Planning Process (JPP). Summation should include:

- a. Current state
- b. Desired end state
- c. Problem statement.

2. BACKGROUND: These are the factors bearing on the problem. Summation should include:

- a. Key factors of the Operational Environment (2-3 sentences)
- b. Views of Stakeholders. Identify the key stakeholders invested in the solution.
  - (1) Describe the wants, needs, and expectations for these key stakeholders (2-3 sentences).
  - (2) Explain how the proposed COA will meet the needs of the stakeholders (1-2 sentences)
- c. Key timeline events that led to the current situation (from COA Development Brief) (1-2 sentences)
- d. Mission Statement.

3. DISCUSSION:

a. Describe the Mission Analysis process used to evaluate your institution's ELT program (1-2 sentences).

- (1) Facts and assumptions (1-2 sentences)

---

<sup>1</sup> Tongue and Quill, pp. 232-236 (Adobe pp. 240-244). Staff studies are, "simply specialized applications of the official memorandum." (p. 235, Adobe p. 243); Chapter 14 is guidance for Official Memorandums (p. 163, Adobe p. 171)

<sup>2</sup> Tongue and Quill, p. 235 (Adobe p. 243). This is not a "long study" that would merit a separate cover letter, but DLIELC's assessment may change.

<sup>3</sup> Tongue and Quill, p. 169 (Adobe p. 177) establish standards for paragraph spacing, formatting for short subparagraphs (i.e. lists), spacing/alignment of the first letter of a paragraph with the "parent-level" paragraph, left-margin alignment for multiple lines, and page numbering.



- (2) Key tasks and resources available (1-2 sentences)
  - (3) Other key operational variables (i.e risks others) (1-2 sentences)
  - (4) Evaluation Criteria for solutions (2-3 sentences).
- b. List the possible solutions (COAs) that you developed (1 sentence each).
  - c. Explain how you tested each COA (possible solution) using Screening (validity test) and Evaluation Criteria (1-2 sentences). Explain how you selected or combined the COAs into the one COA that advanced into the COA Analysis step (1-2 sentences)
  - d. Describe the COA Analysis processes (wargame and COA Comparison) (2-3 sentences) that you used for the remaining COA.
  - e. Identify and clearly state the COA for planning (COA narrative) and attached the COA Sketch.
4. Conclusion: Clearly state in a single sentence how the chosen COA would address the problem statement and improve your LTP's efforts to meet mission (consider the strengths and advantages assessed during COA Analysis).
5. Actions Recommended:
- a. Clearly state what essential action(s) you recommend to the approving official—focusing on decision points (one bullet per action/decision), attach the full synchronization matrix.
  - b. Explain how actions/decisions will create the right environment to operationalize your COA (1-2 sentences).

Signature Block<sup>4</sup>

Attachments:<sup>5</sup>

1. Point Paper on the Operational Environment
2. Talking Paper on the Problem Statement
3. COA Development Point Paper
4. LTP Site Inventory
5. Stakeholder Analysis
6. SWOT Analysis
7. Wargame Analysis Matrix
8. COA Synchronization Matrix

---

<sup>4</sup> Tongue and Quill, p. 170 (Adobe, p. 178)

<sup>5</sup> Tongue and Quill, p. 171 (Adobe, p. 179). Established the order of attachments, “list each by number and in the order mentioned in the memorandum.” NOTE: Due to the nature of this assignment, the marking of attachments is not necessary.

MEMORANDUM FOR (name, rank, duty title)

FROM: Kanyarat Lualon, GPCAPT, Senior English Instructor

SUBJECT: Managing English Language Training Capstone Project

1. PURPOSE:

- a. Current state: RTAFLC's mission is to provide English language training for all RTAF personnel in order to prepare them to study in country or abroad. Priority goes to Directorate of Operations where RTAFLC is regularly requested to train its personnel, mostly the pilots. The purpose is to qualify them for FOT in the US and participate in multinational operations and exercises.
- b. Desired end state: RTAFLC is able to develop an accredited English curriculum to enable pilots, the future leaders of the RTAF, and other RTAF personnel for US FOT in the US with OPI testing and for their participation in multinational operations and exercises. The objective of the curriculum is to bring students speaking proficiency to OPI 2/2.
- c. Problem statement: Some pilots and other RTAF personnel need OPI 2/2 to attend courses in the US. Therefore, their units request RTAFLC to conduct a training for their people. RTAFLC has no existing curriculum and instructor with OPI higher than level 2+/2+, or a native speaker of English to train the students for OPI. As a result, students speaking proficiency doesn't reach the level required.

2. BACKGROUND:

- a. RTAF uses advanced technological equipment and English is needed to acquire the knowledge. With a return to democracy, after the 2014 coup d'état, and certifying of the March 2019 election as credible, RTAFLC expects to receive more IMET courses offered.
- b. Pilots and other RTAF personnel rely on the RTAFLC to provide ELT that will prepare them for training in or by the US and for their participation in multinational operations and exercises. In-person English language training with an OPI 2/2 curriculum development and native speakers of English trained in teaching speaking and pronunciation as the main effort will enable RTAFLC meets the needs.
- c. The developed curriculum will be approved no later than May 3, 2022, and RTAFLC should have two native speaker of English instructors no later than Jan 28, 2022. In June, RTAFCL can conduct the OPI training course as planned.

- d. Mission Statement: RTAFLC implements a plan of in-country English training no later than June 2022 to increase RTAF personnel speaking proficiency to OPI 2/2 for US FOT and for their participation in multinational operations and exercises.

### 3. DISCUSSION:

- a. SWOT and PEST analyses were used to assess RTAFLC current situation and to identify the internal strengths and weaknesses, and external opportunities and threats; as well as political, economic, social and technological aspects.
  - (1) IMET offers several training at DLIELC. In terms of courses with OPI 2/2 requirement, less than 1% of RTAF personnel gets this level. It is reasonable to assume that RTAFLC gets some advice from DLIELC
  - (2) RTAFLC is to develop a sustainable, multi-level English instruction plan to better enable interoperability with US and participation in multinational operations and exercises. RTAFLC is a small-sized LTP with small funding; trains 100-150 students annually with 12 instructors, no curriculum developers, and 10 additional support personnel with the English training funded by IMET (BALIC, AELIC, and MELT at DLIELC)
  - (3) RTAFLC sends an experienced English instructor to attend the training at DLIELC in order to get some advice from experienced OPI raters and curriculum developers. Upon completion of the course, the instructor forms the curriculum developing team to create curriculum which will be implemented as a guideline for both instructors and students in terms of OPI training. RTAFLC is to hire native speakers of English trained in teaching speaking and pronunciation to fill 2 available slots to check the correctness of the content of the curriculum as well as to prepare the students for OPI 2/2.
  - (4) There must be a curriculum that increases students speaking proficiency to OPI 2/2. The said curriculum must be completed no later than June 2022 in order to be used with the OPI training class within the budget of \$3,000 for 300. Native speakers of English trained in teaching speaking and pronunciation are needed to conduct classes.
- b. The proposed COAs are in-person English language training with native speakers of English trained in teaching speaking and pronunciation as the main effort in order to increase students speaking proficiency level to OPI 2/2. One COA will focus on ALC material selections, while the other one will focus on OPI curriculum development
- c. Validity criteria test was carried for each COA to determine if it is adequate, feasible, acceptable, distinguishable and complete.

- d. Deliberate Timeline Analysis JJP wargaming model was used to consider actions in blocks of time for each event within the LoEs and a synchronization matrix was used for recording the results of wargaming.
  - e. The plan prioritizes in-person English Training with OPI curriculum development and native speakers of English trained in teaching speaking and pronunciation as the main effort in order to increase students speaking proficiency level to OPI 2/2.
4. Conclusion: Implementing this COA will qualify pilots and other RTAF personnel with OPI 2/2 for FOT in the US and participate in multinational operations and exercises.
5. Actions Recommended:
- a. Essential actions recommended
    - Curriculum development team appointed
    - The experienced instructor trained at DLIELC conducts a training on curriculum development
    - Curriculum development team analyzes, designs and develops the desired curriculum
    - LTP leadership evaluates and approves the finished curriculum
    - LTP employs native speakers of English as instructors
  - b. With OPI 2/2 curriculum developed, LTP will successfully improve student speaking proficiency to the level required. Native speakers of English will be a model for pronunciations and provide feedback on students speaking performances.

GPCAPT Kanyarat Lualon

Senior English Language Instructor, RTAFLC

Attachments:

1. Point Paper on the Operational Environment
2. Talking Paper on the Problem Statement
3. COA Development Point Paper
4. LTP Site Inventory
5. Stakeholder Analysis
6. SWOT Analysis
7. Wargame Analysis Matrix
8. COA Synchronization Matrix

## POINT PAPER

ON

### OPERATIONAL ENVIRONMENT OF THE LTP

#### - OPERATIONAL ENVIRONMENT:

-- The Royal Thai Force Language Center (RTAFLC) is the only RTAF language training organization providing English programs for RTAF personnel at Don Mueang Air Force Base, Bangkok.

-- English proficiency is one of the requirement to enroll in the Professional Military Education (PME) institutes for the officers.

-- English proficiency is one of the key performance indicators for Non Commissioned Officers (NCOs) to get promoted to Flight Sergeant Level.

-- One of the RTAF personnel competencies in the RTAF annual evaluation is English proficiency.

-- English is an official language in ASEAN (Association of Southeast Asian Nations) when a meeting is organized.

#### - STRATEGIC DIRECTION AND GUIDANCE:

-- From national level, English is a compulsory subject that must be taught in schools.

-- It is a RTAF Commander-in-Chief's policy that English is the language that air force personnel are required to learn.

#### - OPERATIONAL VARIABLES:

-- Political: With a return to democracy, after the 2014 coup d'état, and certifying of the March 2019 election as credible, RTAFLC expects to receive IMET courses offered in English.

-- Economic: Recent COVID-related negative economic growth has led to increased RTAF budget restrictions resulting in RTAFLC unable to conduct classes as planned.

-- Social: English as a foreign language within Thai society has become vital as a mean of job opportunity and advancement as well as in the military career.

-- Technological: RTAF uses advanced technological equipment and English is needed to acquire the knowledge to maintain. Technological advancement impacts the conventional teaching style.

-- Strengths: General English classes are well conducted with skilled and experienced instructors graduated abroad. LTO has SALLC available and is equipped with Smart classrooms as well as computer labs.

-- Weaknesses: Gaps in curriculum as RTAFLC has no curriculum developers.

-- Opportunities: All English instructors get courses offered abroad mostly in the US and Australia.

#### - KEY STAKEHOLDERS:

-- RTAF provides all the fund and policies for the RTAFLC, including the requirements for the RTAFLC.

-- In terms of security cooperation, RTAFLC works closely with JUAMAGTHAI for IMET courses and Australian Embassy for DC courses.

-- RTAFLC ensures the professional development of the instructors for the success of the ELT. All instructors are sent to attend training abroad mostly in the US and Australia.

-- Pilots, the future leaders of the RTAF, and other RTAF personnel rely on the RTAFLC to provide ELT that will prepare them for training in or by the US and for their participation in multinational operations and exercises.

#### - CURRENT STATE OF THE LTP:

-- RTAFLC is a small-sized LTP, providing English training to 100-150 students annually with both fully and partially funded programs depending on RTAF Educational Committee.

-- RTAFLC has 12 instructors (all military), 1 IT officer, 5 educational equipment support personnel and 4 admin staff; there are no curriculum developers and native speakers of English. The commanding officer is a Group Captain who reports directly to the Director of Education and Training (DirET).

-- RTAFLC trains pilots and other personnel for US FOT with OPI testing.

## TALKING PAPER

ON

### PROBLEM STATEMENT OF THE ROYAL THAI AIR FORCE LANGUAGE CENTER

- CURRENT STATE: RTAFLC's mission is to provide English language training for all RTAF personnel in order to prepare them to study in country or abroad. Priority goes to Directorate of Operations where RTAFLC is regularly requested to train its personnel, mostly the pilots. The purpose is to qualify them for FOT in the US and participate in multinational operations and exercises.
  - Key operational variables or conditions: Political: With a return to democracy, after the 2014 coup d'état, and certifying of the March 2019 election as credible, RTAFLC expects to receive more IMET courses offered. Technological: RTAF uses advanced technological equipment and English is needed to acquire the knowledge.
  - Other operational variables: Weaknesses: RTAFLC needs a curriculum on OPI training but lack of curriculum writers and inexperienced in OPI testing. Opportunities: All English instructors get courses offered abroad mostly in the US.
  - Facts: RTAFLC is a small-sized LTP, providing English training to 100-150 students annually with funded and non-funded programs. The LC has 12 instructors (all military), 1 IT officer, 5 educational equipment support personnel and 4 admin staff. There are no curriculum developers and native speakers of English. The commanding officer is a Group Captain who reports directly to the Director of Education and Training.
- DESIRED END STATE: RTAFLC is able to develop an accredited English curriculum to enable pilots, the future leaders of the RTAF, and other RTAF personnel for US FOT in the US with OPI testing and for their participation in multinational operations and exercises. The objective of the curriculum is to bring students speaking proficiency to OPI 2/2.
  - Key Operational Variables: RTAFLC sends an experienced English instructor to attend the training at DLIELC in order to get some advice from experienced OPI raters and curriculum developers. Upon completion of the course, the instructor forms the curriculum developing team to create curriculum which will be implemented as a guideline for both instructors and students in terms of OPI training.
  - Other Operational Variables: RTAFLC needs to hire native speakers of English trained in teaching speaking and pronunciation to fill 2 available slots. This will enable RTAFLC to check the correctness of the content of the curriculum as well as assign them to prepare the students for OPI 2/2.
- PROBLEM STATEMENT: Some pilots and other RTAF personnel need OPI 2/2 to

attend courses in the US. Therefore, their units request RTAFLC to conduct a training for their people. RTAFLC has no existing curriculum and instructor with OPI higher than level 2+/2+, or a native speaker of English to train the students for OPI. As a result, students speaking proficiency doesn't reach the level required.

-- Areas of tension: Curriculum development is a demanding task and time consuming. RTAFLC needs to plan the rational timeline to reach its goal. With regards to native speakers of English, there are 2 available teacher slots but RTAFLC can't find any candidates as the salary is not attractive. Location of the language center, which is on the suburb of Bangkok, is also the case that no candidates would like to apply for the jobs.



## BULLET BACKGROUND PAPER

ON

### COA DEVELOPMENT

#### OPERATIONAL ENVIRONMENT:

- Strong political support from English speaking nations both US SCO and Australia DC; Less than 1% of RTAF personnel needing OPI 2/2 gets this level.
- Strategic guidance emphasizes English as a compulsory subject that must be taught in schools; Current English training programs do not meet the full requirement of English training overseas
- LTP is Small-sized with small funding; trains 100-150 students annually; staff of 12 instructors, no curriculum developers, no native speakers of English as instructors, and 10 additional support personnel; partner with DLIELC for training and resources.

#### TASK ORGANIZATION AND OPERATIONAL CONCEPT:

- No change in current staffing levels, organization, but COAs expand to employing native speakers of English
- Each COA develops a sustainable, multi-level English instruction plan to better enable interoperability with US and participation in multinational operations and exercises; COAs focus on functional approaches; emphasis changes along two lines of Effort: in-person training, curriculum development, native speaker of English instructors.

COA 1 NARRATIVE: In-person English Training using ALC materials. This COA prioritizes in-person English language training and native speakers of English trained in teaching speaking and pronunciation as the main effort in order to increase students speaking proficiency level to OPI 2/2.

- Critical resources include ALC materials, native speakers of English and allocation of staff and facilities at the LTP.
- Risks: ALC materials may not be sufficient to increase students speaking proficiency to OPI 2/2. Mitigation strategies: students' performance will be observed closely on a weekly basis, if they don't show the feasibility of improvement, content and class activities will need rectifying.
- Phase I (3 January – 31 March) Key events: Recruit native speakers of English to work part-time or full-time. Choose ALC materials for the training and a lesson plan for the whole course. Phase I Decision points: #1 put up job announcement on RTAF website #2 employ native speakers of English as instructor, #3 compile topics required for OPI 2/2 from ALC materials for the training.
- Phase II (April 2022) Key events: Inform all units about the training course; have students enrolled. Phase II Decision points: #4 send paper informing other units about the training course, #5 make student official list from the enrollment for the training.

- Phase III (25 April – 30 June) Key events: Conduct class; Use ALC materials and native speakers of English and LTP faculty. Phase III Decision points: #6 Language Division of the RTAFLC conducts the training, #7 at least 50% of students leaving the training gets the proficiency of OPI 2/2

COA 2 NARRATIVE: In-person English Training with OPI curriculum developed. This COA prioritizes in-person English language training with an OPI curriculum development and native speakers of English trained in teaching speaking and pronunciation as the main effort in order to increase students speaking proficiency level to OPI 2/2.

- Critical resources include new developed curriculum focus on OPI 2/2 speaking proficiency, native speakers of English trained in teaching speaking and pronunciation as instructors and allocation of facilities at the LTP.

- Risks: Standardized curriculum might be uncertain as LTP instructors will develop a new curriculum for the course instead of curriculum developers. Mitigation strategies: an experienced instructor is sent to DLIELC for the curriculum training.

- Phase I (3 January – 13 May) Key events: Curriculum development team appointment. The team creates a curriculum focusing on student speaking proficiency at OPI 2/2. Recruit native speakers of English to work part-time or full-time. Phase I Decision points: #1 curriculum development team appointed, #2 the experienced instructor trained at DLIELC conducts a training on curriculum development, #3 curriculum development team analyzes, designs and develop the desired curriculum, #4 LTP leadership evaluate and approve the finished curriculum #5 put up job announcement on RTAF website #6 employ native speakers of English as instructors.

- Phase II (April 2022) Key events: Inform all units about the training course; have students enrolled. Phase II Decision points: #7 send paper informing other units about the training course, #8 make student official list from the enrollment for the training.

- Phase III (25 April – 30 June) Key events: Conduct class; Use curriculum focus on OPI 2/2 speaking proficiency and native speakers of English and LTP faculty. Phase III Decision points: #9 Language Division of the RTAFLC conducts the training, #10 at least 50% of students leaving the training gets the proficiency of OPI 2/2.

## LTP INVENTORY

SOURCE SECTIONS	SOURCE REFERENCES	INVENTORY QUESTIONS	INVENTORY RESPONSES
<p>Recruiting</p> <p>Student Selection</p>	<p>CEA Standards</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. How are students selected for admittance?</li> <li>2. What are the entry requirements? (minimum score)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Our center sends out notification informing other units about the courses provided and personnel from various units will send us applications and we will confirm the admittance.</li> <li>2. Beginners - ALCPT 30, lower intermediate - ALCPT 40, Intermediate - ALCPT 50</li> </ol>
<p>Student Achievement</p> <p>Management Skills</p>	<p>CEA Standards</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. How are students programmed into the books?</li> <li>2. Is there annual ALCPT testing to confirm skills are still adequate?</li> <li>3. What ALCPT level do students have when they start and finish training?</li> <li>4. Who has the responsibility for administering the ALCPT?</li> <li>5. Where, how, and how often is the ALCPT administered?</li> <li>6. How are ALCPT tests secured and / or recycled?</li> <li>7. How is student progress tracked and documented?</li> <li>8. What kind of records are kept on student performance?</li> <li>9. What benefits do students receive?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. according to their ALCPT scores</li> <li>2. no. students do pre and post tests only</li> <li>3. depends, normally they get 3-5 points up</li> <li>4. education and planning section, RTAF Language Center</li> <li>5. at RTAF Language Center, as a pre and post test when the center conducts courses</li> <li>6. they're locked in the cabinet and director keeps the key</li> <li>7. students' records are kept by education and planning section</li> <li>8. their pre-post ALCPT scores</li> <li>9. getting certificate as a proof of their English proficiency for annual performance evaluation</li> </ol>

<p>Student Services Design, Structure, and Governance (DSG)</p>	<p>CEA Standards</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. How is regular student attendance ensured?</li> <li>2. What kind of student academic support is available?</li> <li>3. Is student academic counseling available?</li> <li>4. What is the student disciplinary system?</li> <li>5. What is the dismissal policy for students?</li> <li>6. What is the annual attrition rate?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Students' attendance is checked on a daily basis</li> <li>2. self access language learning center is available</li> <li>3. yes from SALLC</li> <li>4. RTAF regulations</li> <li>5. RTAF regulations</li> <li>6. none</li> </ol>
		<ol style="list-style-type: none"> <li>7. How are students selected for training?</li> <li>8. What are their ages / ranks?</li> <li>9. Are officers and NCOs trained together?</li> <li>10. What is their educational background?</li> <li>11. What is their language aptitude?</li> <li>12. What is their ESL background?</li> <li>13. How motivated are the students?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. volunteers (Students' interests)/ order from their bosses</li> <li>8. age is not a requirement/ all NCO, 01-06</li> <li>9. no</li> <li>10. high school / university degree</li> <li>11. they aware of the importance of English</li> <li>12. low competency</li> <li>13. some are high, some may not</li> </ol>

Length and Structure of Program of Study	CEA Standards	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. How long (number of weeks of training) is the course?</li> <li>2. How many total students are trained each year?</li> <li>3. How intensive (number of hours per day) is the training?</li> <li>4. When does class begin and end each day?</li> <li>5. How long do students stay in each book?</li> <li>6. How many weeks is each book taught?</li> <li>7. What are the standards for advancement from book to book?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 100 hours</li> <li>2. around 100-150</li> <li>3. 6 hours</li> <li>4. 0800-1500</li> <li>5. 50 hours</li> <li>6. about 2 weeks</li> <li>7. Students get 70% of book quiz</li> </ol>
Program Development, Planning, Review Managing Change	CEA Standards	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Is it possible to create more classes if student enrollment increases?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. yes</li> </ol>

<p>Administrative and Fiscal Capacity</p> <p>DSG</p> <p>Management Skills</p> <p>Human Resources</p> <p>Communications Management</p> <p>Training and Professional Development</p> <p>Leaders and Leadership</p>	<p>CEA Standards</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. For historical purposes, is a database maintained to list students, attendance dates, and materials they studied?</li> <li>2. Is there data to show trends in student performance?</li> <li>3. Is there statistical data that indicates the program is meeting its training goals?</li> <li>4. What level of education is required for the program manager?</li> <li>5. How much prior experience should a program manager have?</li> <li>6. What training is provided for the program manager?</li> <li>7. What are the program manager's duties and responsibilities?</li> <li>8. How skilled are managers at speaking English?</li> <li>9. How often do managers go into classrooms to observe?</li> <li>10. How often do managers go into classrooms to teach?</li> <li>11. What do managers do to motivate teachers?</li> <li>12. What do they do to support teachers?</li> <li>13. Are managers able to use and train personnel on the use of a language lab?</li> <li>14. Do managers know how the Security Assistance / Security Cooperation program works?</li> <li>15. Are managers familiar with ways in which DLIELC can provide support for their in-country program?</li> <li>16. Is the American Language Course Placement Test (ALCPT) used?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. yes but not well organized</li> <li>2. yes during the course only</li> <li>3. yes, normally from students' test results and course critique</li> <li>4. bachelor degree</li> <li>5. no requirement, just be a MP's assistant before</li> <li>6. no formal training</li> <li>7. do admin brief, prepare course schedule, contact teachers, write course report</li> <li>8. Good</li> <li>9. not a requirement every day</li> <li>10.</li> <li>11. express appreciation both informal face to face and formally</li> <li>12. have a meeting where all teachers can share their concerns</li> <li>13. yes</li> <li>14. no</li> <li>15. no</li> <li>16. yes</li> </ol>
--	----------------------	---	--

	<p>17. How is the ALCPT used?</p> <p>18. How often is the ALCPT used?</p> <p>19. What are the administration procedures for testing?</p> <p>20. How are testing materials stored / secured?</p> <p>21. Is there teacher training for new teachers when they are hired?</p> <p>22. What kind of pre-services orientation do teachers receive?</p> <p>23. What sort of training programs / professional development can teachers participate in?</p>	<p>17. as pre/post tests</p> <p>18. every ALC course teachers' filling out testing forms to notify education and planning section, 19. they conduct tests and report results</p> <p>20. Locked in the cabinet, director keeps the key</p> <p>21. yes, a week or two to familiarize them with the materials and assign them to observe classes</p> <p>22. courses, textbooks, training equipment overview and orientation</p> <p>23. in-country PD within the unit or tri-service trainings, attending instructor courses abroad under IMET and DC programs</p>
<p>Student Complaints</p> <p>Human Resources</p> <p>Quality Assurance</p>	<p>CEA Standards</p>	<p>1. Is there a feedback program to gather evaluations, recommendations, and / or complaints from students and teachers?</p> <p>2. Are the evaluations, recommendations, and / or complaints acted upon? How?</p> <p>1. yes, course critique at the end</p> <p>2. yes, by taking into considerations when planning the next course.</p>
<p>Faculty</p> <p>Human Resources</p>	<p>CEA Standards</p>	<p>1. How are teachers selected?</p> <p>2. Are the teachers civilians and / or military?</p> <p>3. How much experience do they have when hired</p> <p>4. Have the teachers taken DLIELC BALIC, AELIC, or similar overseas training?</p> <p>5. How many full time / part-time teachers are on the faculty of the LTP?</p> <p>6. How skilled are teachers at speaking English?</p> <p>1. from their experience, availability, work load.</p> <p>2. military, with 2 positions for native speakers of English but still vacant</p> <p>3. just BA in English</p> <p>4. after being hired</p> <p>5. 12</p> <p>6. good</p>

		<ol style="list-style-type: none"> <li>7. How skilled are they at teaching English?</li> <li>8. Do teachers have prep time? If so, how much?</li> <li>9. What are the lesson plan requirements?</li> <li>10. How many hours a week do they teach?</li> <li>11. What are the teachers' duties and responsibilities?</li> <li>12. What are the contingency plans for when a teacher is absent?</li> <li>13. What kind of appraisal system is there?</li> <li>14. Are there career incentives?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. not much</li> <li>8. yes, around 2-3 hours</li> <li>9. Teachers are responsible for their own lesson plans</li> <li>10. around 15 hours</li> <li>11. doing lesson plans, teaching, checking attendance,</li> <li>12. combining classes, sub-teacher</li> <li>13. doubled promotion, appointed teacher of the year</li> <li>14. yes, attending courses abroad</li> </ol>
Curriculum	CEA Standards	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. How are teaching materials selected?</li> <li>2. Which materials are used in each course? ALC?</li> <li>3. What ALC materials are available now?</li> <li>4. Are the ALC books the newest edition?</li> <li>5. Are (ALC) books reused?</li> <li>6. How often are the books reordered?</li> <li>7. Are there supplemental materials?</li> <li>8. How are supplemental materials obtained?</li> <li>9. How much freedom do teachers have to select their own materials?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. by RTAFCLC education committee under director as madam chair</li> <li>2. ALC books</li> <li>3. books 1-34 (classroom texts, lab CD)</li> <li>4. yes</li> <li>5. yes</li> <li>6. We don't order, JUSMAGTHAI will provide us.</li> <li>7. yes, in the SALLC</li> <li>8. Ss use it in the SALLC</li> <li>9. no for main materials, just for the supplemental ones</li> </ol>

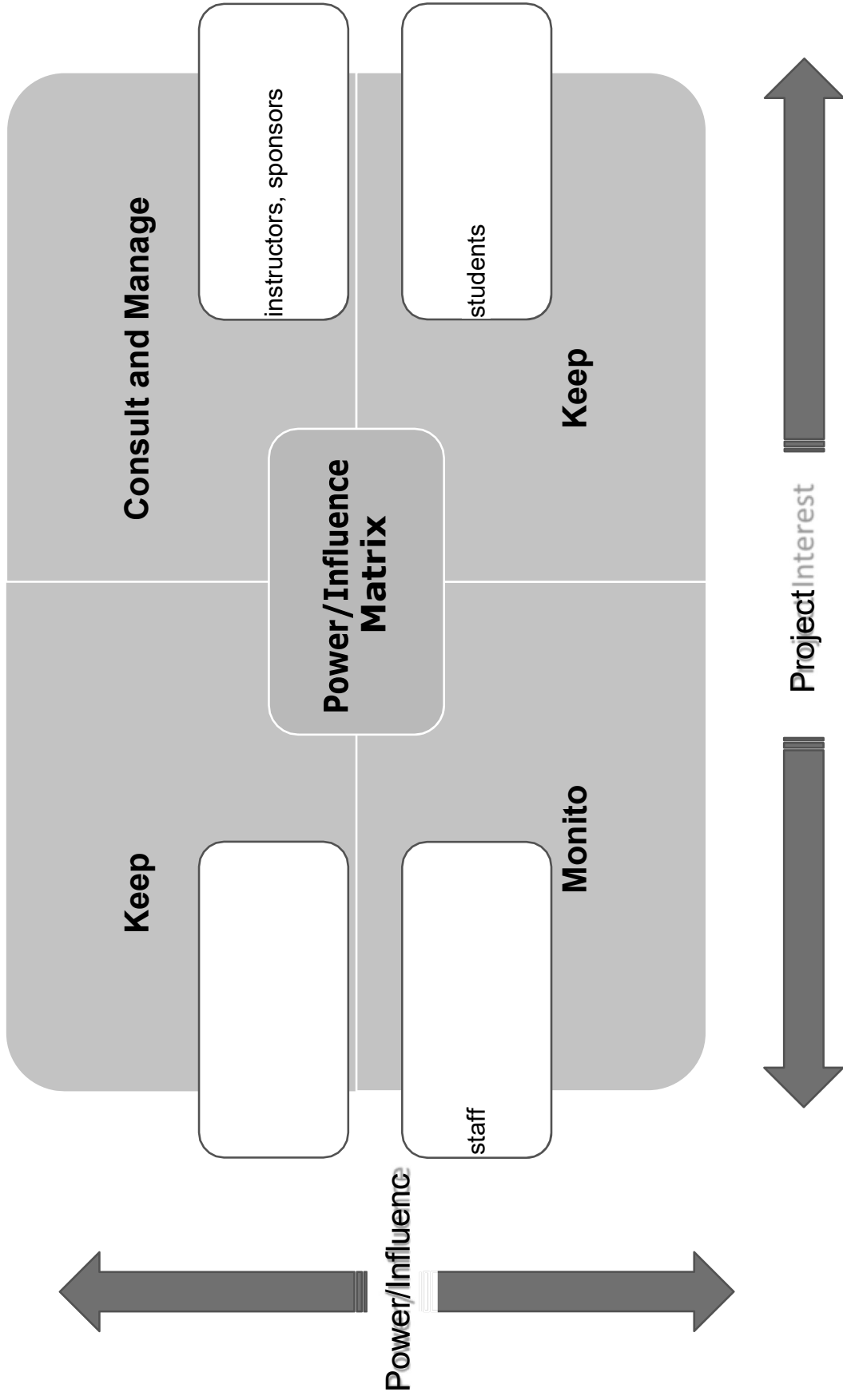


	<p>10. How are students prepared for overseas English language training?</p> <p>11. How are students prepared for overseas military training?</p> <p>12. What is the time lapse between end of in-country training and departure for international training / missions?</p> <p>13. What opportunities exist outside of class for students to practice English, for example, CNN and / or other news, English movies, discussion groups, American Embassy activities, etc.?</p> <p>14. Is homework required?</p>	<p>10. they come to our ALC courses for 100 hours.</p> <p>11. same as #10</p> <p>12. depends, sometimes less than 1 months</p> <p>13. social media for self study, CNN and other news, English movies/songs</p> <p>14. yes</p>
	<p>10. How are teaching materials ordered / stored / reproduced?</p> <p>11. Is there a photocopier at the school?</p> <p>12. How is office equipment ordered?</p> <p>13. What materials, supplies, and equipment are provided to teachers?</p> <p>14. How many classrooms are available for language training?</p> <p>15. Are there any constraints on program expansion related to classroom availability?</p> <p>16. Are the classrooms heated, cooled, well lit, and free from acoustical problems?</p> <p>17. Are classrooms equipped with whiteboards, interactive white boards, computers and printers?</p> <p>18. Is there adequate storage for books, quizzes, and tests?</p> <p>19. Is there a language lab? Is there more than one lab? If so, who is the lab operator?</p>	<p>1. for ALC, we got provision from JUSMAGTHAI, stored in the unit storeroom</p> <p>2. yes</p> <p>3. annual purchase through LMIS system</p> <p>4. all teaching materials, office supplies, computer, printer, photocopier</p> <p>5. 10</p> <p>6. yes</p> <p>7. yes</p> <p>8. yes</p> <p>9. yes</p> <p>10. yes. 6 labs. teachers operate.</p>
<p>Facilities, Equipment, and Supplies</p>	<p>CEA Standards</p>	
<p>DSG</p>		
<p>Human Resources</p>		
<p>Quality Assurance</p>		

	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. How many stations (computers) are in the language lab?</li> <li>12. How many class hours per week are spent in the lab?</li> <li>13. How are classes scheduled for the lab?</li> <li>14. Who schedules lab time?</li> <li>15. What kind of lab equipment is used?</li> <li>16. What is the present condition (age) of the computers and headsets in the lab?</li> <li>17. Is the language lab used for book quizzes and language placement testing?</li> <li>18. Is the language lab used for other purposes or activities?</li> <li>19. Are the facilities updated for e-learning (distance learning)?</li> <li>20. Who is responsible for the upkeep and maintenance of the lab facilities?</li> <li>21. Is antivirus installed on the computers?</li> <li>22. How many test forms of the ALC/TP are there?</li> <li>23. Is there ECL testing on site? If so, how often is ECL testing?</li> <li>24. Is there a library on site? If so, who operates it?</li> <li>25. What types of English materials are in the library?</li> <li>26. Can students and instructors borrow library materials?</li> <li>27. How often do students and instructors use the library per week?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. 4 labs have 20, 2 labs have 30</li> <li>12. around 5 hours</li> <li>13. course manager prepare class scheduled for classroom and lab.</li> <li>14. course manager</li> <li>15. computer labs</li> <li>16. 2 to 10 years</li> <li>17. yes</li> <li>18. yes, other training when computers are needed as a material</li> <li>19. yes</li> <li>20. IT officer</li> <li>21. yes</li> <li>22. 100</li> <li>23. no</li> <li>24. yes, teachers on a duty roster</li> <li>25. commercial books, computers with internet access</li> <li>26. no</li> <li>27. 5-10 hours</li> </ol>
--	--	--

MELT STAKEHOLDER ANALYSIS

AREAS OF INTEREST	STUDENTS	INSTRUCTORS	STAFF	SPONSORS		
Leader/Manager Governing Accountability	Accredited LTO	Leadership	Leadership	Accredited LTO		
Organizational Culture and Learning Environment	Access to technology	Texts aligned with Ss knowledge	-	Small/big classes		
SCC Operations and Exercises	Exposure to English outside of the classroom	Workloads	Workloads	Aligned to the course objectives		
Governing Principles: Vision, Mission, Priority	LTO reputation	Clear VMP	Clear VMP	Clear VMP		
Program Legitimacy and Development	English proficiency improvement	Professional development		Program flexibility		
Quality of Service	Access to technology	Accredited		Good value for money		
Quality of Programming	Knowledgeable instructors	- Reasonable workloads - Resource availability	-	Program objectives		
Programmatic Assessment/Evaluation	Aligned to the course objectives	Validated tests		Reliability		
Assessment Systems and Procedures	Feedback on abilities and progress	Validated tests	-	Timely responses		



**Task:** Categorize your stakeholders according to their power and interest in your programming. Where they lie in the matrix will depend on the Area of Interest that you are considering.

**Task:** How do you plan to engage your high interest stakeholder(s)? Develop a communication plan to keep them informed on their Areas of Interest.

<b>STAKEHOLDER COMMUNICATION PLAN</b>					
<b>STAKEHOLDER</b>	<b>POWER/INTEREST</b>	<b>KEY AREAS of INTEREST &amp; ISSUES</b>	<b>COMMUNICATION METHOD</b>	<b>FREQUENCY</b>	<b>COMMENTS</b>
Students	Low/high	Knowledgeable instructors, academic improvement	Line application	On a daily basis	Satisfied Ss will be a good word-of-mouth of the LTO
Instructors	High/high	Workloads, professional development	Formal&informal meeting	On a weekly basis at the beginning and monthly basis	Career development always goals for any employees
Sponsors	High/high	Students' proficiency improvement	Through report	At the end of the course	Satisfied sponsors will be loyal to the LTO
Staff	Low/low	Task completion	Formal meeting	On a monthly basis	Make sure they are satisfied with the current job

## SWOT ANALYSIS

### Strengths

- Well conducted general English classes
- No competitors
- Skilled and experienced instructors
- Knowledgeable instructors graduated abroad
- SALLC availability
- Smart classrooms

### Weaknesses

- Short of instructors
- Other assignments than teaching
- No written curriculum
- No expert in English for specific purposes
- Attribution rate in number of instructors due to career

### Opportunities

- C-in-C policy in personnel's English proficiency
- Courses offered abroad

### Threats

- Technology advancement
- COVID-19 pandemic

**WARGAME ANALYSIS MATRIX**

Event / Action #	What if: (the critical event or action to be wargamed)	The expected outcome or reaction:	Your counteraction: (to ensure event / action stays on track)	So what: (key takeaways from this analysis)	Risks to mitigate:
1	LTA has a plan to create a standardized curriculum to meet OPI 2/2 for pilots and other RTAF personnel	LTP leadership denies the plan	Engage key LTP leaders to shape resubmission of the plan Quantify negative impacts of not having a standardized curriculum by LTP and positive outcomes if approved	LTP institutional resistance may cause the failure of the OPI training course	Failure of the OPI training course creating a risk of inability to fill the slot DLIELC offers
2	LTP recruits native speakers of English to fill two native speaker of English instructor positions available	No native speakers of English submits job applications	Contact other language institutes for part time instructors	Lack of native speaker of English instructors may result in students speaking and listening proficiencies. With non-native speakers of English instructions, students may not familiar with the native accents.	Low listening proficiency and unintellectual pronunciation creating the risk of students inability to reach OPI 2/2
3	LTP leadership requests RTAF to provide budget for hiring part-time native speaker of English instructors.	RTAF leadership denies request	Engage key LTP leaders to shape resubmission of the request Quantify negative impacts of not having native speaker of English instructors and positive outcomes if approved	LTP institutional resistance may cause the failure of the OPI training course	Low listening proficiency and unintellectual pronunciation creating the risk of students inability to reach OPI 2/2

COA SYNCHRONIZATION MATRIX

#	LoE	Start Date	Action	Remarks
1	1	3 Jan 22	Curriculum development team appointed	This is to develop an OPI 2/2 curriculum for the in-person English training.
2	2	3-14 Jan 22	Put up want ad for native speakers or English trained in teaching speaking and pronunciation	This is to fill 2 vacant slots for native speaker of English instructors available at the LTP
3	1	4-5 Jan 22	Curriculum development training by experienced instructor returned from DLIELC	This is to train LTP Curriculum development team who have been appointed for the LoE how to develop a curriculum for the in-person English training.
4	1	6-7 Jan 22	Curriculum development team works on curriculum analyze phase	This is to identify the learning (what) education (how there) resource (how here) and target audience (who)
5	1	10-14 Jan 22	Curriculum development team works on curriculum design phase	This is to identify the objectives, assessment, scope and sequences, resources and timelines.
6	2	17 Jan 22	Job application forms collected	This is to identify the number of applicants, first screening and plan for the job interview
7	1	17-21 Jan 22	Curriculum development team works on evaluation phase	This is to evaluate and assure the alignment of the analysis and design phases.
8	2	19-20 Jan 22	Job interview by LTP selection committee	This is to select the qualified native speakers of English to fill the vacant slots and to conduct the OPI training course.
9	2	24-28 Jan 22	Contract paper signing	This is the end of the recruitment process and the applicant will officially become LTP instructors.



<b>10</b>	<b>1</b>	24 Jan – 29 Apr 22	Curriculum development team works on development phase	This is to identify the course syllabus, instructional materials, validation of instruction and digital publishing of instructional materials.
<b>11</b>	<b>1</b>	2- 13 May 22	LTP leadership evaluation and approval	This is the end of the curriculum development process and it can be implemented the OPI training course.