

ภาคผนวก ง

หลักสูตรฝึกอบรมกีฬาอีสปอร์ตเพื่อพัฒนาทักษะ
การวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

หลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาทักษะการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษา
โดยใช้กีฬาอล์ฟเป็นกิจกรรมการฝึกอบรม



พัฒนาโดย
ไพบุลย์ สุรารักษ์

นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

2561

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คำนำ

หลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาทักษะการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้
กีฬากอล์ฟเป็นกิจกรรมการฝึกอบรมฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนากการศึกษา มหาวิทยาลัยราช
ภัฏสกลนคร มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาทักษะการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้
กีฬากอล์ฟเป็นกิจกรรมการฝึกอบรม ผู้ที่จะนำหลักสูตรฝึกอบรมนี้ไปใช้ต้องศึกษาคู่มือ
การใช้หลักสูตรให้มีความเข้าใจอย่างถ่องแท้เสียก่อน หลักสูตรแบ่งเนื้อหาเป็น 6 หน่วย
ประกอบด้วย

หน่วยที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์

หน่วยที่ 2 การกำหนดข้อสันนิษฐานหรือการพยากรณ์

หน่วยที่ 3 การสำรวจทรัพยากร

หน่วยที่ 4 การพิจารณาทางเลือกและตัดสินใจเลือกทางเลือก

หน่วยที่ 5 การกำหนดแผนปฏิบัติงาน การปฏิบัติตามแผน และการ

ประเมินผลการปฏิบัติตามแผน

หน่วยที่ 6 กีฬากอล์ฟกับการบริหาร การเรียนรู้ และธรรมะ

ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้เชี่ยวชาญที่ได้กรุณาตรวจสอบความเหมาะสมและความ
สอดคล้องของหลักสูตรฝึกอบรมฉบับนี้ และให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการปรับปรุง
แก้ไข

ขอขอบคุณคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ศักดิ์ไทย
สุรกิจบวร ประธานกรรมการ รองศาสตราจารย์ ดร.ทงศักดิ์ คุ่มไชนะ และผู้ช่วย
ศาสตราจารย์ ดร.วัลนิภา ฉลากบาง กรรมการที่ปรึกษา ที่ได้กรุณาตรวจสอบ เสนอแนะ
รวมทั้งเป็นที่ปรึกษาในการพัฒนาทักษะการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้
หลักสูตรฝึกอบรมกีฬากอล์ฟตั้งแต่เริ่มจัดทำโครงร่างของหลักสูตรฝึกอบรม จนเป็น
หลักสูตรฉบับสมบูรณ์

ไพบุลย์ สุรารักษ์

สารบัญ

เนื้อหา	หน้า
หลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาทักษะการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้กีฬา กอล์ฟเป็นกิจกรรมการฝึกอบรม	
หลักการและเหตุผล	1
เป้าหมายของหลักสูตร	3
จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม	3
เนื้อหาในการฝึกอบรม	4
คุณสมบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม	6
คุณสมบัติของวิทยากรดำเนินการฝึกอบรม	6
รูปแบบการฝึกอบรม	6
กิจกรรมการฝึกอบรม	7
ระยะเวลาการฝึกอบรม	9
กำหนดการฝึกอบรมกีฬากอล์ฟ	10
สื่ออุปกรณ์ฝึกอบรม	11
การวัดประเมินผล	12
สื่อและเอกสารประกอบการฝึกอบรม	12
คู่มือประกอบการฝึกอบรม	13
คำแนะนำการใช้คู่มือ	16
โครงสร้างของหลักสูตรฝึกอบรม	19
หน่วยที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์	31
หน่วยที่ 2 การกำหนดข้อสันนิษฐานหรือการพยากรณ์	56
หน่วยที่ 3 การสำรวจทรัพยากร	83
หน่วยที่ 4 การพิจารณาทางเลือกและตัดสินใจเลือกทางเลือก	106
หน่วยที่ 5 การกำหนดแผนปฏิบัติงาน การปฏิบัติตามแผนและการประเมินผล การปฏิบัติตามแผน	125
หน่วยที่ 6 กีฬากอล์ฟกับการบริหาร การเรียนรู้ และธรรมะ	146
บรรณานุกรม	174

หลักสูตรฝึกอบรม
การพัฒนาทักษะการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษา
โดยใช้กีฬากอล์ฟเป็นกิจกรรมการฝึกอบรม

1. หลักการและเหตุผล

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรอย่างยั่งยืน ต้องเริ่มต้นด้วยการพัฒนาพฤติกรรมในการทำงาน เพราะพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรแต่ละคนนั้น มีความแตกต่างกันตามกระบวนการวางแผน และการตัดสินใจของแต่ละคน ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิผล และประสิทธิภาพของการทำงาน การวางแผนเป็นหลักสำคัญขั้นต้นของกระบวนการบริหาร เพราะแผนที่ดีจะช่วยให้การบริหารสำเร็จลุล่วงไปด้วยความราบรื่น รูปแบบของแผนมีหลายประเภทขึ้นกับ วัตถุประสงค์ว่าจะวางแผนสำหรับภารกิจใด แผนงานเปรียบเสมือนเข็มทิศช่วยชี้ช่องทางในการดำเนินงาน อย่างไรก็ตามไม่ว่าแผนงานนั้นจะดีแค่ไหนก็ตาม หากผู้ใช้แผนไม่ดำเนินตามแผนที่กำหนด หรือไม่ให้ความสนใจแก่แผนงานนั้นเท่าที่ควรแล้ว แผนนั้นก็ไร้ความหมาย แผนงานถือเป็นหลัก และรากฐานในการปฏิบัติงานทั้งปวง ถ้าปราศจากการวางแผนและการตัดสินใจที่ดีแล้ว โอกาสที่จะทำงานให้มีประสิทธิผล และประสิทธิภาพมีน้อยมาก (ณัฐพันธุ์ เขจรนนทน, 2545, หน้า 64)

การวางแผน (Planning) นับว่าเป็นเรื่องที่สำคัญมาก ทั้งระดับบุคคล องค์กร และสังคมหรือประเทศชาติ เพราะการวางแผนจะทำให้เราทราบเป็นเบื้องต้นว่าเรื่องนั้นๆ จะทำอะไร อย่างไร ใครทำ ใช้ทรัพยากรอะไร ในเวลาใด และกิจกรรมต่างๆ นั้นจะทำที่ไหน มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างไร การวางแผนจึงต้องกระทำเป็นกระบวนการหรือขั้นตอน กระบวนการวางแผนโดยทั่วไปจะครอบคลุม 3 ขั้นตอนใหญ่ คือ ขั้นตอนการจัดทำแผน (Plan Formulation) จะครอบคลุมการรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล การวิเคราะห์สถานการณ์ การพิจารณาปัญหา การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย การกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหา การจัดทำแผนและแผนประจำปี ขั้นตอนการปฏิบัติตามแผน (Plan Implementation) จะเกี่ยวข้องกับผู้ปฏิบัติตามแผน การจัดองค์การ การเตรียมบุคลากร การเตรียมแผนดำเนินการ การเริ่มปฏิบัติตามแผน และการควบคุมกำกับดูแล และขั้นตอนประเมินผลแผน (Plan Evaluation) มีการประเมินผลก่อนการดำเนินการ ระหว่างการดำเนินการและหลังดำเนินการ ถ้านักวางแผนปฏิบัติและนักประเมินผลเข้าใจกระบวนการ

วางแผนและกระทำการกิจกรรมต่างๆ ตามขั้นตอนแล้ว เชื่อได้ว่าแผนและโครงการนั้นย่อมบรรลุผลสำเร็จ ซึ่งหมายถึงความสำเร็จของนโยบายนั่นเอง

การวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นการวางแผนที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ มีการกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่แน่ชัด มีการวิเคราะห์อนาคตที่ต้องการระบบการทำงานที่ดีที่มีความสามารถในการปรับตัวสูง สำหรับการทำงานในสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นต้องการระบบการทำงานที่คล่องตัว การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูงเพื่อนำไปสู่เป้าหมายในอนาคต สามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตเพื่อความอยู่รอดและความก้าวหน้าของสถานศึกษา (ดุสิต อารยกุล, 2548 หน้า 213)

การเล่นกีฬาถือเป็นกิจกรรมหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาคนให้มีคุณภาพและศักยภาพทั้งด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคมและสติปัญญา รวมทั้งทำให้มีคุณธรรมจริยธรรม มีระเบียบวินัย มีน้ำใจเป็นนักกีฬา และปรับตัวอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีความสุข กีฬาเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับทุกคน เป็นสิ่งที่มีประโยชน์อย่างยิ่งทั้งต่อตนเองและประเทศชาติ ดังคำกล่าวที่ว่า “กีฬาสร้างคน คนสร้างชาติ” กีฬาออลฟเป็นกีฬาสำคัญประเภทหนึ่ง ในปัจจุบันมีผู้สนใจเล่นกีฬาออลฟจำนวนมาก โดยธรรมชาติของกีฬาออลฟนั้น เป็นกีฬาที่มีความแตกต่างจากกีฬาประเภทอื่น ๆ เนื่องจากต้องใช้สมาธิสูง และต้องใช้ความสัมพันธ์ของระบบประสาทกับกล้ามเนื้อ และต้องควบคุมสมาธิจิตใจให้คงที่ ไม่ประหม่าและต้องลดความวิตกกังวลให้ได้จึงจะแสดงความสามารถสูงสุดออกมาได้อย่างคงเส้นคงวา รวมถึงต้องมีการวางแผนและการตัดสินใจในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในระหว่างการเล่นด้วย (พนิตย์ จิระนนทประวัติ, 2540, ไม่ปรากฏเลขหน้า)

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Fulmer, 1974, pp. 157 – 173 ; Brickner & Cope, 1977, pp. 28 – 32 ; Diana & Peter, 1984, pp. 67–68 ; DuBrin, 1994, pp. 73–77 ; Weihrich & Koontz, 1994, pp. 117–141 ; Robbins, 1998, pp. 131–160 ; Dessler, 2004, pp. 81–82 ; สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์, 2534, หน้า 45 ; ปกรณ์ ปริยากร, 2538, ไม่ปรากฏเลขหน้า ; ธงชัย สันติวงษ์, 2540, หน้า 21–24 ; เนตร์พัฒน์ ฉายาวิราช, 2546, หน้า 47 ; สุรัสวดี ราชกุลชัย, 2547, หน้า 170–178 ; วิเชียร วิทยอุดม, 2554, หน้า 5–12) ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ และผลการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษา และการวางแผนการเล่นกอล์ฟของนักกอล์ฟอาชีพ พบว่า องค์ประกอบของกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษามีความ

สอดคล้องกับการวางแผนในการเล่นกีฬากอล์ฟ กล่าวคือ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ 2) การกำหนดข้อสันนิษฐานหรือการพยากรณ์ 3) การสำรวจทรัพยากร 4) การพิจารณาทางเลือกและตัดสินใจเลือกทางเลือก 5) การกำหนดแผนปฏิบัติงานและปฏิบัติตามแผน และ 6) การประเมินผลการดำเนินการตามแผน

ด้วยความสำคัญของการวางแผนดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความคิดว่า หากได้พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในด้านการวางแผนโดยใช้กีฬากอล์ฟเป็นกิจกรรมการฝึกอบรม จะสามารถทำให้การบริหารสถานศึกษามีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้ความรู้และประสบการณ์ตรงแก่ผู้บริหารสถานศึกษาในด้านการวางแผนและวิธีการขั้นตอนในการพัฒนาทักษะการวางแผนซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่จะสามารถทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้ความรู้ไปพัฒนาสถานศึกษาได้ดียิ่งขึ้น

2. เป้าหมายของหลักสูตร

ผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้ารับการฝึกอบรม ได้รับการพัฒนาให้มีความรู้เกี่ยวกับการวางแผน มีเจตคติที่ดีต่อการวางแผน และสามารถนำความรู้ไปใช้ในการบริหารจัดการในสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพได้

3. จุดมุ่งหมายของหลักสูตร

เมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับการฝึกอบรมตามหลักสูตรนี้แล้ว จะมีพฤติกรรมการเรียนรู้ ดังนี้

1. เพื่อพัฒนาให้ผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับองค์ประกอบของกระบวนการวางแผน ในเรื่องต่างๆ ดังนี้

1.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ ประกอบด้วย ความหมายของการกำหนดวัตถุประสงค์ ความสำคัญของการกำหนดวัตถุประสงค์ หลักการ แนวคิด เกี่ยวกับการกำหนดวัตถุประสงค์ และลักษณะของวัตถุประสงค์ที่ดี

1.2 การกำหนดข้อสันนิษฐานหรือการพยากรณ์ ประกอบด้วย ความหมายของข้อสันนิษฐานหรือการพยากรณ์ ความสำคัญของการกำหนดข้อสันนิษฐานหรือการพยากรณ์ หลักการ แนวคิด และทฤษฎีของการกำหนดข้อสันนิษฐานหรือการพยากรณ์

1.3 การสำรวจทรัพยากร ประกอบด้วย ความหมายของการสำรวจทรัพยากร ความสำคัญของการสำรวจทรัพยากร และหลักการ แนวคิด ทฤษฎีของการสำรวจทรัพยากร

1.4 การพิจารณาทางเลือกและตัดสินใจเลือกทางเลือก ประกอบด้วย ความหมายของการพิจารณาทางเลือกและตัดสินใจเลือกทางเลือก ความสำคัญของการพิจารณาทางเลือกและตัดสินใจเลือกทางเลือก และหลักการ แนวคิด ทฤษฎีของการพิจารณาทางเลือกและตัดสินใจเลือกทางเลือก

1.5 การกำหนดแผนปฏิบัติงานและปฏิบัติตามแผน ประกอบด้วย ความหมายของการกำหนดแผนปฏิบัติงานและปฏิบัติตามแผน ความสำคัญของการกำหนดแผนปฏิบัติงานและปฏิบัติตามแผน และหลักการ แนวคิด ทฤษฎีของการกำหนดแผนปฏิบัติงานและปฏิบัติตามแผน

1.6 การประเมินผลการดำเนินการตามแผน ประกอบด้วย ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติตามแผน ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติตามแผน และหลักการ แนวคิด ทฤษฎีของการประเมินผลการปฏิบัติตามแผน

2. เพื่อพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้ารับการฝึกอบรมมีเจตคติที่ดีต่อการวางแผน และสามารถนำความรู้ไปใช้ในการบริหารจัดการในสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพได้

3. เพื่อพัฒนาให้ผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้ารับการฝึกอบรม สามารถใช้เทคนิคกระบวนการวางแผนไปเสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหารจัดการศึกษาให้ดียิ่งขึ้น

4. เนื้อหาในการฝึกอบรม

เนื้อหาในหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาทักษะการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้กีฬากอล์ฟเป็นกิจกรรมการฝึกอบรม แบ่งเป็น 6 หน่วย ใช้เวลาในการฝึกอบรม 18 ชั่วโมง (รวมจำนวน 3 วัน) ดังนี้

หน่วยที่ 1 กีฬากอล์ฟกับการบริหาร การเรียนรู้ และธรรมะ ใช้เวลา 3 ชั่วโมง ประกอบด้วย

- 1.1 กีฬากอล์ฟกับการบริหาร
- 1.2 กีฬากอล์ฟกับการเรียนรู้
- 1.3 กีฬากอล์ฟกับธรรมะ

หน่วยที่ 2 การกำหนดวัตถุประสงค์ ใช้เวลา 3 ชั่วโมง ประกอบด้วย

- 2.1 ความหมายของการกำหนดวัตถุประสงค์
- 2.2 ความสำคัญของการกำหนดวัตถุประสงค์
- 2.3 หลักการ แนวคิด เกี่ยวกับการกำหนดวัตถุประสงค์
- 2.4 ลักษณะของการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ดี

หน่วยที่ 3 การกำหนดข้อสันนิษฐานหรือการพยากรณ์ ใช้เวลา 3 ชั่วโมง
ประกอบด้วย

- 3.1 ความหมายของข้อสันนิษฐานหรือการพยากรณ์
- 3.2 ความสำคัญของการกำหนดข้อสันนิษฐานหรือการพยากรณ์

หลักการ แนวคิด

- 3.3 ทฤษฎีของการกำหนดข้อสันนิษฐานหรือการพยากรณ์

หน่วยที่ 4 การสำรวจทรัพยากร ใช้เวลา 3 ชั่วโมง ประกอบด้วย

- 4.1 ความหมายของการสำรวจทรัพยากร
- 4.2 ความสำคัญของการสำรวจทรัพยากร
- 4.3 หลักการ แนวคิด ทฤษฎีของการสำรวจทรัพยากร
- 4.4 กีฬาออลส์กับการบริหารจัดการทรัพยากร

หน่วยที่ 5 การพิจารณาทางเลือกและตัดสินใจเลือกทางเลือก ใช้เวลา 3
ชั่วโมง ประกอบด้วย

- 5.1 ความหมายของการพิจารณาทางเลือกและตัดสินใจเลือกทางเลือก
- 5.2 ความสำคัญของการพิจารณาทางเลือกและตัดสินใจเลือกทางเลือก
- 5.3 หลักการ แนวคิด ทฤษฎีของการพิจารณาทางเลือกและตัดสินใจ

เลือกทางเลือก

- 5.4 กีฬาออลส์กับการตัดสินใจเลือกทางเลือก (ภาวะผู้นำ)

หน่วยที่ 6 การกำหนดแผนปฏิบัติงาน การปฏิบัติตามแผน และการ
ประเมินผลการปฏิบัติตามแผน ใช้เวลา 3 ชั่วโมง ประกอบด้วย

- 6.1 ทักษะการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการกำหนด
แผนปฏิบัติการและปฏิบัติตามแผน
- 6.2 ทักษะการวางแผนของนักออลส์ด้านการกำหนดแผนปฏิบัติการและ
ปฏิบัติตามแผน

6.3 ทักษะการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการประเมินผลการปฏิบัติตามแผน

6.4 ทักษะการวางแผนของนักกอล์ฟด้านการประเมินผลการปฏิบัติตามแผน

5. คุณสมบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

ผู้เข้ารับการอบรมตามหลักสูตรฝึกอบรม เป็นผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีความต้องการและสนใจ จำนวน 7-10 คน

6. คุณสมบัติของวิทยากรดำเนินการฝึกอบรม

6.1 เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความรู้ความเข้าใจด้านทักษะการวางแผนเป็นอย่างดี

6.2 เป็นผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารและประสบความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษา

6.3 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านกีฬากอล์ฟ หรือนักกอล์ฟอาชีพ ที่เป็นสมาชิกของสมาคมกอล์ฟอาชีพแห่งประเทศไทย ที่มีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์ทั้งในการสอนกอล์ฟ และการแข่งขันกอล์ฟ

7. รูปแบบการฝึกอบรม

รูปแบบการฝึกอบรมในแต่ละหน่วยใช้รูปแบบการจัดกระบวนการเรียนรู้ของ Kolb (1970, as cited in Leslie, 1998, pp. 30-31) ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนคือ ขั้นตอนที่ 1 ขั้นสร้างประสบการณ์ (Experience) ขั้นตอนที่ 2 การคิดไตร่ตรอง (Reflecting) ขั้นตอนที่ 3 การลงข้อสรุป (Concluding) และขั้นตอนที่ 4 การวางแผน (Planning) มีรายละเอียดโดยสรุป ดังนี้

1. ขั้นสร้างประสบการณ์ จัดกิจกรรมให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดประสบการณ์ตรงด้านความรู้ ความเข้าใจในเนื้อหาสาระของหลักสูตรฝึกอบรมใช้กิจกรรมการเรียนรู้ต่างๆ ให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายการฝึกอบรมในแต่ละหน่วยของหลักสูตรฝึกอบรม

2. การคิดไตร่ตรอง จัดกิจกรรมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ใช้ประสบการณ์ที่ได้เรียนรู้มาแล้วทบทวนสถานการณ์ที่เป็นเงื่อนไข หรือให้ทำกิจกรรมในสถานการณ์ที่กำหนดให้ เพื่อประเมินประสบการณ์ที่ได้รับในแต่ละเรื่องว่าเพียงพอหรือไม่อย่างไร

3. การลงข้อสรุป จัดกิจกรรมที่กระตุ้นส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้สรุปความคิดรวบยอดในองค์ความรู้ และทักษะการปฏิบัติในเรื่องต่างๆ ตามหัวข้อการฝึกอบรมที่เรียนรู้ไปแล้ว อาจใช้แบบฝึกหัดรายบุคคล หรือแบบสรุปบันทึกผลการเรียนรู้ เป็นต้น

4. การวางแผน จัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้วางแผนได้แก่ การกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานโดยนำสิ่งที่ได้เรียนรู้แล้วไปใช้ปฏิบัติงานจริงในสถานศึกษา

8. กิจกรรมการฝึกอบรม

การจัดกิจกรรมการฝึกอบรมตามหลักสูตรการฝึกอบรมนี้ ได้กำหนดให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตรฝึกอบรม และจุดประสงค์การเรียนรู้ในแต่ละหน่วย โดยยึดคุณลักษณะผู้เข้ารับการฝึกอบรม จิตวิทยาการเรียนรู้ และหลักการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่เป็นหลัก ซึ่งได้กำหนดกิจกรรมการฝึกอบรมไว้ ดังนี้

1. การบรรยาย (Lecture) เป็นเทคนิคฝึกอบรมที่ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ความเข้าใจในเรื่องหรือเนื้อหาที่ผู้บรรยายพูดเพื่อสื่อความ เป็นการสอน แสดงชี้แจง อธิบาย โดยวิทยากรผู้เชี่ยวชาญเรื่องนั้นๆ มีทักษะในการสื่อสาร และมีการเตรียมแผนการบรรยายเป็นอย่างดี ใช้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมจำนวนมากได้

2. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง (Self-study) เป็นเทคนิคฝึกอบรมที่ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ด้านความรู้ความเข้าใจสาระสำคัญในเรื่องต่างๆ ที่กำหนดให้ โดยการใช้สื่อการสอนที่เป็นเอกสารหรือสื่อต่างๆ จัดทำเป็นใบความรู้และเอกสารประกอบการอบรม กำหนดให้ผู้เข้าอบรมได้ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

3. กระบวนการกลุ่ม (Group process) เป็นเทคนิคฝึกอบรมอย่างหนึ่งซึ่งใช้กลุ่มเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทำกิจกรรมเพื่อการเรียนรู้ พัฒนาเจตคติ การเข้าใจตนเอง วิธีการแก้ปัญหาเกี่ยวกับคนที่ถูกต้องรวมถึงการเรียนรู้ปฏิกริยาภายในกลุ่ม การกระตุ้นให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลง ทุกคนจะเกิดการหยั่งรู้ รับผิดชอบด้วยตนเอง โดยอาศัยพฤติกรรมของกลุ่ม

4. แบบฝึกหัดรายบุคคล (Individual exercise) เป็นเทคนิคการฝึกอบรมที่ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ด้านทักษะการแก้ปัญหาต่างๆ โดยใช้องค์ความรู้ที่ได้จากเทคนิคฝึกอบรมต่างๆ จนเกิดการเรียนรู้ด้านต่างๆ แล้วนำไปใช้แก้ปัญหาในสถานการณ์ที่กำหนดให้

5. การอภิปรายกลุ่มย่อย (Group discussion) เป็นเทคนิคการฝึกอบรมที่ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ด้านทักษะอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือประสบการณ์ซึ่งกันและกัน เพื่อค้นหาข้อสรุปหรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับประเด็นใดประเด็นหนึ่งในเรื่องที่กำหนดให้หรือเรื่องที่น่าสนใจ โดยการประชุมผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นกลุ่มย่อย จำนวน 4-6 คน เพื่ออภิปรายในหัวข้อและเวลาที่กำหนดให้ โดยอาศัยความรู้และประสบการณ์ของสมาชิกแต่ละคนในกลุ่มจนได้ผลสรุปจากกลุ่ม

6. การระดมความคิด (Brain storming) เป็นเทคนิคการฝึกอบรมที่ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ด้านการแสดงความคิดเห็นและยอมรับ หรือเคารพความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างกันโดยการเปิดโอกาสให้ทุกคนในกลุ่มแสดงความคิดเห็นอย่างเสรีทุกแง่มุม ไม่คำนึงว่าจะผิดหรือถูกเป็นความคิด คำแนะนำสั้นๆ อาจเป็นการพูดหรือการเขียนในกระดาษใช้เวลาตั้งแต่ 1-10 นาที แล้วรวบรวมคัดเอาแต่เฉพาะข้อเสนอแนะที่เหมาะสมไว้ใช้หรือเสนอที่ประชุมใหญ่

7. กรณีศึกษา (Case study) เป็นเทคนิคฝึกอบรมที่นำเสนอสถานการณ์และข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นกับองค์กรและบุคคลต่างๆ แต่ไม่เปิดเผยชื่อสถานที่ ตัวบุคคลจริง และมีการปรับเปลี่ยนตัวเลขข้อมูลบางอย่างเพื่อหลีกเลี่ยงผลกระทบ หรือความเสียหายที่อาจจะได้รับ เป็นเหตุการณ์หรือเรื่องราวที่เกิดขึ้นแล้วคนรุ่นหลังเอามาเป็นแบบอย่างส่วนที่ดีก็นำมาอ้างอิงได้ แต่ส่วนที่ไม่ดีก็ไม่เอามาเป็นแบบอย่าง เช่น งานวิชาการที่มีคนเคยค้นคว้าวิจัยมาแล้ว เราก็้นำเอาข้อมูลนั้นๆ มาเป็นกรณีศึกษา

8. การศึกษาดูงาน (Visit) เป็นเทคนิคฝึกอบรมที่ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพิ่มพูนวิสัยทัศน์และประสบการณ์ในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ การศึกษาดูงานคือ เทคนิคหนึ่งของการพัฒนาตนเองและองค์กร เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบใกล้ชิดอีกวิธีหนึ่ง เป็นการศึกษาออกสถานที่เพื่อเรียนรู้และแสวงหาประสบการณ์ใหม่ๆ ที่คาดหวังว่าจะสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงานหรืองานในหน้าที่ของแต่ละบุคคลได้ ทั้งยังเป็นการเปลี่ยนบรรยากาศอันซ้ำซากจำเจของงานประจำที่ทำอยู่ไปสู่การพบเห็นสิ่งใหม่ ซึ่งสร้างเสริมแนวคิดใหม่และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ทั้งยัง

เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานได้อีกทางหนึ่ง การศึกษาดูงานอาจทำได้ตั้งแต่สถานที่ไม่ห่างไกลมากไปกลับได้ในวันเดียว เช่น การดูงานการเรียนการสอนต่างสถาบัน เป็นต้น เทคนิควิธีการศึกษาดูงานที่ได้ผลคุ้มค่าและนำไปสู่การพัฒนาอย่างแท้จริงคงขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ เช่น ต้องมีเป้าหมายที่แน่นอน มีการวางแผนและศึกษา รายละเอียดต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งประโยชน์ที่จะได้รับ มีการติดต่อประสานงานล่วงหน้าอย่างรัดกุม และมั่นใจว่าจะได้รับความร่วมมือและอำนวยความสะดวกจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง วางแผนเวลาให้เหมาะสมและเพียงพอที่จะช่วยให้ได้รับประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ และที่สำคัญยิ่งอีกอย่างหนึ่งก็คืองบประมาณค่าใช้จ่ายต้องมีเพียงพอและควรจะคุ้มค่างับสิ่งที่จะได้รับจากการศึกษาดูงาน ครั้งนั้นๆ เทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาดูงานอาจแยกเป็น 2 ส่วนคือ ส่วนของผู้เดินทางไปศึกษาดูงาน จำเป็นต้องมีเทคโนโลยีที่ช่วยในการรวบรวมบันทึก และจัดเก็บข้อมูลและประสบการณ์ต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และปริมาณเพียงพอ เช่น กล้องถ่ายภาพ บันทึกวีดิทัศน์ บันทึกเสียง เป็นต้น และส่วนเจ้าของสถานที่ที่ไปศึกษาดูงาน จำเป็นต้องมีการจัดระบบการนำเสนอประสบการณ์ที่ผู้ศึกษาดูงานต้องการและสนใจ มีเครื่องมือหรือเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อให้ได้รับข้อมูลหรือประสบการณ์อย่างถูกต้องรวดเร็ว น่าสนใจ และเกิดความประทับใจ อาจใช้ตั้งแต่สิ่งง่ายๆ เช่น เอกสาร แผ่นพับ รูปภาพ ของจริงไปจนกระทั่งการจัดแสดงและนำเสนอข้อมูลและประสบการณ์ผ่านอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ ทั้งระบบและบริการผ่านเครือข่ายออนไลน์ หรือระบบมัลติมีเดีย รวมไปถึงการเปิดโอกาสให้ผู้ศึกษาดูงานมีส่วนร่วมในการทดลอง ฝึกหัด ประกอบกิจกรรม เพื่อให้เกิดประสบการณ์ตรง

สรุปได้ว่าในการอบรมครั้งนี้ ได้ใช้เทคนิคการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ การบรรยาย การอภิปราย การระดมความคิดเห็น และแบบฝึกหัดรายบุคคล โดยกำหนดให้เหมาะสมกับจุดมุ่งหมายการฝึกอบรม จุดประสงค์การเรียนรู้และเนื้อหาสาระในแต่ละหน่วยการเรียนรู้ของหัวข้อฝึกอบรม

หมายเหตุ กิจกรรมการฝึกอบรมดังกล่าว ได้สอดแทรกไว้ในกิจกรรมการฝึกอบรมแต่ละหัวข้อฝึกอบรมซึ่งเป็นหน่วยการเรียนรู้ที่ 1-6

9. ระยะเวลาการฝึกอบรม

- ภาคความรู้ ใช้เวลา 3 วัน
- ภาคปฏิบัติจริงในสนามกอล์ฟ ใช้เวลาในการนำความรู้ไปใช้ 3 วัน และดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานต่อเนื่องอีก 2 วัน

10. กำหนดการฝึกอบรมกีฬากอล์ฟ เพื่อพัฒนาทักษะการวางแผนของผู้บริหาร

สถานศึกษา วันที่ 1-3

วันที่ 1

- | | |
|---------------------|---|
| เวลา 08.00-09.00 น. | - ผู้เข้ารับการฝึกอบรมรายงานตัว |
| เวลา 09.00-10.00 น. | - หน่วยที่ 1 กีฬากอล์ฟกับการบริหาร การเรียนรู้ และธรรมะ |
| | - พักเบรกอาหารว่าง |
| | - สรุปเนื้อหาและสนทนากลุ่ม |
| | - ทดสอบหลังการอบรม |
| เวลา 10.00-12.30 น. | - หน่วยที่ 2 การกำหนดวัตถุประสงค์ |
| | - พักเบรกอาหารว่าง |
| | - สรุปเนื้อหาและสนทนากลุ่ม |
| | - ทดสอบหลังการอบรม |
| เวลา 12.30-13.30 น. | - พักรับประทานอาหารกลางวัน |
| เวลา 13.30-17.00 น. | - ทดลองภาคสนาม (สนามกอล์ฟ) |

วันที่ 2

- | | |
|---------------------|---|
| เวลา 08.00-09.00 น. | - ผู้เข้ารับการฝึกอบรมรายงานตัว |
| เวลา 09.00-10.30 น. | หน่วยที่ 3 การกำหนดข้อสันนิษฐานหรือการพยากรณ์ |
| | - พักเบรกอาหารว่าง |
| | - สรุปเนื้อหาและสนทนากลุ่ม |
| | - ทดสอบหลังการอบรม |

เวลา 10.30–12.30 น.	หน่วยที่ 4 การสำรวจทรัพยากร - พักเบรกอาหารว่าง - สรุปเนื้อหาและสนทนากลุ่ม - ทดสอบหลังการอบรม
เวลา 12.30–13.30 น.	- พักรับประทานอาหารกลางวัน
เวลา 13.30–17.00 น.	- ทดลองภาคสนาม (สนามกอล์ฟ)

วันที่ 3

เวลา 08.00–09.00 น.	- ผู้เข้ารับการฝึกอบรมรายงานตัว
เวลา 09.00–10.30 น.	- หน่วยที่ 5 การพิจารณาทางเลือกและตัดสินใจ เลือกทางเลือก - พักเบรกอาหารว่าง - สรุปเนื้อหาและสนทนากลุ่ม - ทดสอบหลังการอบรม
เวลา 10.30–11.30 น.	- หน่วยที่ 6 การกำหนดแผนปฏิบัติงาน การปฏิบัติตามแผน และการประเมินผล การปฏิบัติตามแผน - พักเบรกอาหารว่าง - สรุปเนื้อหาและสนทนากลุ่ม - ทดสอบหลังการอบรม
เวลา 12.30–13.30 น.	- พักรับประทานอาหารกลางวัน
เวลา 13.30–17.00 น.	- ทดลองภาคสนาม (สนามกอล์ฟ)

11. สื่ออุปกรณ์ฝึกอบรม

สื่อการฝึกอบรมครั้งนี้ ประกอบด้วย

1. ใบงานที่ 1–6
2. ใบความรู้ที่ 1–6
3. สื่อประกอบการบรรยาย หน่วยที่ 1–6
4. แบบบันทึกผลการเรียนรู้ที่ 1–6

5. แบบประเมินตนเองของผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลังการฝึกอบรม หน่วยที่ 1-6

12. การวัดประเมินผลการฝึกอบรม

1. วิธีทดสอบโดยใช้แบบทดสอบความรู้เกี่ยวกับองค์ประกอบทักษะการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษา
2. ตรวจสอบตนเองโดยใช้แบบประเมินตนเองของผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลังการฝึกอบรม หน่วยที่ 1-6 ด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษา ลักษณะเป็นแบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด
3. ตรวจสอบผลงาน โดยใช้แบบตรวจสอบผลงานจากการบันทึกผลการเรียนรู้ หน่วยที่ 1-6 ร่วมกับการสังเกต สัมภาษณ์
4. ตรวจสอบผลงานโดยผู้เข้ารับการฝึกอบรมส่งแบบรายงานการวางแผนการปฏิบัติงานในโรงเรียนของตนเองในด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ ด้านการกำหนดข้อสันนิษฐานหรือการพยากรณ์ ด้านการสำรวจทรัพยากร ด้านการพิจารณาทางเลือกและตัดสินใจเลือกทางเลือกด้านการกำหนดแผนปฏิบัติงานและปฏิบัติตามแผน และด้านการประเมินผลการปฏิบัติตามแผน
5. แบบทดสอบความรู้ความเข้าใจในการฝึกอบรม (ก่อน-หลังการฝึกอบรม)

13. สื่อและเอกสารประกอบการฝึกอบรม

สื่อการฝึกอบรม ได้แก่

1. คู่มือการฝึกอบรม
2. ใบงาน ใบความรู้
3. แบบบันทึกผลการเรียนรู้
4. แบบทดสอบวัดความรู้ก่อน-หลังการฝึกอบรม

คู่มือประกอบการฝึกอบรม
หลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาทักษะการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษา
โดยใช้กีฬาอีสปอร์ตเป็นกิจกรรมการฝึกอบรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

โดย...ไพบุลย์ สุรารักษ์
หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

2561

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คำนำ

คู่มือการพัฒนาทักษะการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้กีฬากอล์ฟ เป็นกิจกรรมการฝึกอบรมฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อพัฒนาทักษะการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษา จัดทำขึ้นเพื่อเตรียมการดำเนินการจัดฝึกอบรมสำหรับวิทยากรและคณะทำงานให้มีความรู้ ความเข้าใจ รายละเอียดเกี่ยวกับหลักสูตรฝึกอบรมตั้งแต่ จุดมุ่งหมาย กิจกรรมการฝึกอบรม เนื้อหา สาระการฝึกอบรม สื่อประกอบ ตลอดจนการประเมินผล เพื่อเป็นแนวทางในการนำหลักสูตรไปใช้ให้บรรลุวัตถุประสงค์

ผู้จัดทำ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

สารบัญ

เรื่อง

หน้า

คำแนะนำการใช้คู่มือ

หลักสูตรฝึกอบรม

หน่วยที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์

หน่วยที่ 2 การกำหนดข้อสันนิษฐานหรือการพยากรณ์

หน่วยที่ 3 การสำรวจทรัพยากร

หน่วยที่ 4 การพิจารณาทางเลือกและตัดสินใจเลือกทางเลือก

หน่วยที่ 5 การกำหนดแผนปฏิบัติงานและปฏิบัติตามแผน

หน่วยที่ 6 การประเมินผลการดำเนินการตามแผน

บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

คำแนะนำการใช้คู่มือ

วัตถุประสงค์

เพื่อเป็นคู่มือของผู้ดำเนินการฝึกอบรมหรือวิทยากรฝึกอบรมสำหรับใช้ในการ
อบรมการพัฒนาทักษะการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้กีฬากอล์ฟเป็นกิจกรรม
การฝึกอบรม

เนื้อหาที่ใช้ในการฝึกอบรม

- หน่วยที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์
- หน่วยที่ 2 การกำหนดข้อสันนิษฐานหรือการพยากรณ์
- หน่วยที่ 3 การสำรวจทรัพยากร
- หน่วยที่ 4 การพิจารณาทางเลือกและตัดสินใจเลือกทางเลือก
- หน่วยที่ 5 การกำหนดแผนปฏิบัติงานและปฏิบัติตามแผน
- หน่วยที่ 6 การประเมินผลการดำเนินการตามแผน

กระบวนการฝึกอบรม

1. วิทยากรศึกษา “คู่มือการพัฒนาทักษะการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษา
โดยใช้กีฬากอล์ฟเป็นกิจกรรมการฝึกอบรม”
2. ดำเนินการอบรมในแต่ละหน่วยตามคู่มือการฝึกอบรม
3. การจัดกิจกรรมการฝึกอบรมตามหลักสูตรการฝึกอบรมนี้ ได้กำหนดให้
สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตรฝึกอบรม และจุดประสงค์การเรียนรู้ในแต่ละหน่วย
โดยยึดดูดีภาวะผู้เข้ารับการฝึกอบรม จิตวิทยาการเรียนรู้ และหลักการเรียนรู้สำหรับ
ผู้ใหญ่เป็นหลัก ซึ่งได้กำหนดกิจกรรมการฝึกอบรมไว้ ประกอบด้วย การบรรยาย
การศึกษาด้วยตนเอง กระบวนการกลุ่ม แบบฝึกหัดรายบุคคล การอภิปรายกลุ่มย่อย
การระดมความคิด กรณีศึกษา การศึกษาดูงาน

ระยะเวลาการฝึกอบรม

- ภาคความรู้ ใช้เวลา 3 วัน
- ภาคปฏิบัติจริงในสนามกอล์ฟ ใช้เวลาในการนำความรู้ไปใช้ 3 วัน และดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานต่อเนื่องอีก 2 วัน

สื่ออุปกรณ์ฝึกอบรม

สื่อการฝึกอบรมครั้งนี้ ประกอบด้วย

1. ใบงานที่ 1-6
2. ใบความรู้ที่ 1-6
3. สื่อประกอบการบรรยาย หน่วยที่ 1-6
4. แบบบันทึกผลการเรียนรู้ที่ 1-6
5. แบบประเมินตนเองของผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลังการฝึกอบรม หน่วยที่ 1-6

การวัดประเมินผลการฝึกอบรม

1. วิธีทดสอบโดยใช้แบบทดสอบความรู้เกี่ยวกับองค์ประกอบทักษะการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษา
2. ตรวจสอบตนเองโดยใช้แบบประเมินตนเองของผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลังการฝึกอบรม หน่วยที่ 1-6 ด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษา ลักษณะเป็นแบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด
3. ตรวจสอบผลงาน โดยใช้แบบตรวจสอบผลงานจากการบันทึกผลการเรียนรู้ หน่วยที่ 1-6 ร่วมกับการสังเกต สัมภาษณ์
4. ตรวจสอบผลงานโดยผู้เข้ารับการฝึกอบรมส่งแบบรายงานการวางแผนการปฏิบัติงานในโรงเรียนของตนเองในด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ ด้านการกำหนดข้อสันนิษฐานหรือการพยากรณ์ ด้านการสำรวจทรัพยากร ด้านการพิจารณาทางเลือกและตัดสินใจเลือกทางเลือกด้านการกำหนดแผนปฏิบัติงานและปฏิบัติตามแผน และด้านการประเมินผลการปฏิบัติตามแผน
5. แบบทดสอบความรู้ความเข้าใจในการฝึกอบรม (ก่อน-หลังการฝึกอบรม)

สื่อและเอกสารประกอบการฝึกอบรบ

สื่อการฝึกอบรบ ได้แก่

1. คู่มือการฝึกอบรบ
2. ใบงาน ใบความรู้
3. แบบบันทึกผลการเรียนรู้
4. แบบทดสอบวัดความรู้ก่อน-หลังการฝึกอบรบ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

หน่วยที่ 1 กีฬาออลฟ์กับการบริหาร การเรียนรู้ และธรรมะ

กรอบแนวคิด

การศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับการบริหาร การเรียนรู้ และธรรมะ เพื่อนำมาใช้ในการบริหารงานในสถานศึกษา ความสำคัญ ความหมาย ขอบข่าย เพื่อใช้ในการวางแผนการบริหารงานในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกีฬาออลฟ์กับการบริหาร การเรียนรู้ และธรรมะ เพื่อใช้ในการวางแผนการบริหารงานในสถานศึกษา

สาระการเรียนรู้

1. กีฬาออลฟ์กับนักบริหาร
2. กีฬาออลฟ์กับการเรียนรู้
3. กีฬาออลฟ์กับธรรมะ

กระบวนการเรียนรู้

กิจกรรมการเรียนรู้ตามหลักสูตรฝึกอบรมนี้ ได้กำหนดให้สอดคล้องตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรฝึกอบรมและวัตถุประสงค์ของแต่ละหน่วย มีกิจกรรมการเรียนรู้ ดังนี้

1. วิทยากรบรรยายนำเข้าสู่เนื้อหาสาระ
2. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมอภิปรายและซักถาม
3. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมระดมสมอง
4. วิทยากรและผู้เข้ารับการฝึกอบรมร่วมกันสรุปสาระสำคัญ
5. วิทยากรและผู้เข้ารับการฝึกอบรมลงภาคสนามเพื่อนำสู่การปฏิบัติ
6. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมประเมินผลการฝึกอบรมก่อนและหลังจากแบบทดสอบ

หน่วยที่ 1

สื่อ/อุปกรณ์

สื่อการฝึกอบรมประกอบด้วย

1. เอกสารคู่มือผู้เข้ารับการฝึกอบรม

การประเมินผล

1. แบบบันทึกผลการเรียนรู้ที่ 1.1 กิฟากอล์ฟกับนักบริหาร
2. .แบบบันทึกผลการเรียนรู้ที่ 1.2 กิฟากอล์ฟกับการเรียนรู้
3. แบบบันทึกผลการเรียนรู้ที่ 1.3 กิฟากอล์ฟกับธรรมชาติ
4. แบบประเมินตนเองของผู้เข้ารับการฝึกอบรม หน่วยที่ 1
5. แบบทดสอบความรู้ความเข้าใจในการฝึกอบรม ก่อนและหลังการฝึกอบรม

หน่วยที่ 1

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

หน่วยที่ 2 การกำหนดวัตถุประสงค์

กรอบแนวคิด

การศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับความหมายของวัตถุประสงค์และการกำหนดวัตถุประสงค์ ความสำคัญของการกำหนดวัตถุประสงค์ หลักการ แนวคิด เกี่ยวกับการกำหนดวัตถุประสงค์ และลักษณะของวัตถุประสงค์ที่ดี เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายของวัตถุประสงค์และการกำหนดวัตถุประสงค์ ความสำคัญของการกำหนดวัตถุประสงค์ หลักการ แนวคิด เกี่ยวกับการกำหนดวัตถุประสงค์ และลักษณะของวัตถุประสงค์ที่ดี

สาระการเรียนรู้

ความหมายของวัตถุประสงค์และการกำหนดวัตถุประสงค์ ความสำคัญของการกำหนดวัตถุประสงค์ หลักการ แนวคิด เกี่ยวกับการกำหนดวัตถุประสงค์ และลักษณะของวัตถุประสงค์ที่ดี

- ประวัติความเป็นมาของกีฬากอล์ฟ
- กฎ กติกา มารยาทของกีฬากอล์ฟ

กระบวนการเรียนรู้

กิจกรรมการฝึกอบรมตามหลักสูตรฝึกอบรมนี้ ได้กำหนดให้สอดคล้องตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรฝึกอบรมและวัตถุประสงค์ของแต่ละหน่วย มีกิจกรรมการฝึกอบรม ดังนี้

1. วิทยากรบรรยายนำเข้าสู่เนื้อหาสาระ
2. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมอภิปรายและซักถาม
3. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมระดมสมอง
4. วิทยากรและผู้เข้ารับการฝึกอบรมร่วมกันสรุปสาระสำคัญ
5. วิทยากรและผู้เข้ารับการฝึกอบรมลงภาคสนามเพื่อนำสู่การปฏิบัติ

6. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมประเมินผลการฝึกอบรมก่อนและหลังจากแบบทดสอบ
หน่วยที่ 1

สื่อ/อุปกรณ์

สื่อการฝึกอบรมประกอบด้วย

1. เอกสารคู่มือผู้เข้ารับการฝึกอบรม

การประเมินผล

1. แบบบันทึกผลการเรียนรู้ที่ 2.1 การกำหนดวัตถุประสงค์
 2. .แบบบันทึกผลการเรียนรู้ที่ 2.2 ประวัติความเป็นมาของกีฬาออลส์ฟ
 3. แบบบันทึกผลการเรียนรู้ที่ 2.3 กฎ กติกา มารยาทของกีฬาออลส์ฟ
 4. แบบประเมินตนเองของผู้เข้ารับการฝึกอบรม หน่วยที่ 2
 5. แบบทดสอบความรู้ความเข้าใจในการฝึกอบรม ก่อนและหลังการฝึกอบรม
- หน่วยที่ 2

หน่วยที่ 3 การกำหนดข้อสันนิษฐานหรือการพยากรณ์

กรอบแนวคิด

การศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับความหมายของการกำหนดข้อสันนิษฐานหรือการพยากรณ์ ความสำคัญของการกำหนดข้อสันนิษฐานหรือการพยากรณ์ หลักการ แนวคิด และทฤษฎีของการกำหนดข้อสันนิษฐานหรือการพยากรณ์ การกำหนดข้อสันนิษฐานหรือพยากรณ์กับการเล่นกอล์ฟ เพื่อช่วยให้สามารถวางแผนและตัดสินใจดำเนินการได้ล่วงหน้า เพื่อเตรียมตัวต่อเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างเหมาะสม

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการกำหนดข้อสันนิษฐานหรือการพยากรณ์

สาระการเรียนรู้

1. การกำหนดข้อสันนิษฐานหรือพยากรณ์
2. มารยาทในสนามกอล์ฟ
3. ประโยชน์ของกีฬากอล์ฟ

กระบวนการเรียนรู้

กิจกรรมการฝึกอบรมตามหลักสูตรฝึกอบรมนี้ ได้กำหนดให้สอดคล้องตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรฝึกอบรมและวัตถุประสงค์ของแต่ละหน่วย มีกิจกรรมการฝึกอบรม ดังนี้

1. วิทยากรบรรยายนำเข้าสู่เนื้อหาสาระ
2. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมอภิปรายและซักถาม
3. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมระดมสมอง
4. วิทยากรและผู้เข้ารับการฝึกอบรมร่วมกันสรุปสาระสำคัญ
5. วิทยากรและผู้เข้ารับการฝึกอบรมลงภาคสนามเพื่อนำสู่การปฏิบัติ
6. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมประเมินผลการฝึกอบรมก่อนและหลังจากแบบทดสอบ

หน่วยที่ 3

สื่อ/อุปกรณ์

สื่อการฝึกอบรมประกอบด้วย

1. เอกสารคู่มือผู้เข้ารับการฝึกอบรม

การประเมินผล

1. แบบบันทึกผลการเรียนรู้ที่ 3.1 การกำหนดข้อสันนิษฐานหรือพยากรณ์
2. .แบบบันทึกผลการเรียนรู้ที่ 3.2 มารยาทในสนามกอล์ฟ
3. แบบบันทึกผลการเรียนรู้ที่ 3.3 ประโยชน์ของกีฬา กอล์ฟ
4. แบบประเมินตนเองของผู้เข้ารับการฝึกอบรม หน่วยที่ 3
5. แบบทดสอบความรู้ความเข้าใจในการฝึกอบรม ก่อนและหลังการฝึกอบรม

หน่วยที่ 3

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

หน่วยที่ 4 การสำรวจทรัพยากร

กรอบแนวคิด

การศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับความหมายของการสำรวจทรัพยากร ความสำคัญของการสำรวจทรัพยากร และหลักการ แนวคิด ทฤษฎีของการสำรวจทรัพยากร ซึ่งในการบริหารสถานศึกษาจะต้องอาศัยทรัพยากรเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานเพื่อให้การดำเนินงานกิจกรรมตามภาระหน้าที่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการสำรวจทรัพยากร

สาระการเรียนรู้

- การสำรวจทรัพยากร
- กีฬาออกสัฟกับการบริหารจัดการทรัพยากร
- การสำรวจทรัพยากรในการเล่นกีฬาออกสัฟ

กระบวนการเรียนรู้

กิจกรรมการเรียนรู้ตามหลักสูตรฝึกอบรมนี้ ได้กำหนดให้สอดคล้องตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรฝึกอบรมและวัตถุประสงค์ของแต่ละหน่วย มีกิจกรรมการเรียนรู้ ดังนี้

1. วิทยากรบรรยายนำเข้าสู่เนื้อหาสาระ
2. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมอภิปรายและซักถาม
3. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมระดมสมอง
4. วิทยากรและผู้เข้ารับการฝึกอบรมร่วมกันสรุปสาระสำคัญ
5. วิทยากรและผู้เข้ารับการฝึกอบรมลงภาคสนามเพื่อนำสู่การปฏิบัติ
6. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมประเมินผลการฝึกอบรมก่อนและหลังจากแบบทดสอบ

หน่วยที่ 1

สื่อ/อุปกรณ์

สื่อการฝึกอบรมประกอบด้วย

1. เอกสารคู่มือผู้เข้ารับการฝึกอบรม

การประเมินผล

1. แบบบันทึกผลการเรียนรู้ที่ 4.1 การสำรวจทรัพยากร
2. แบบประเมินตนเองของผู้เข้ารับการฝึกอบรม หน่วยที่ 4
3. แบบทดสอบความรู้ความเข้าใจในการฝึกอบรม ก่อนและหลังการฝึกอบรม

หน่วยที่ 4

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

หน่วยที่ 5 การพิจารณาทางเลือกและตัดสินใจเลือกทางเลือก

กรอบแนวคิด

การศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการพิจารณาทางเลือกจากหลาย ๆ ทางเลือก นำมาเปรียบเทียบกันว่า ทางเลือกใดจะเหมาะสม และเป็นไปได้มากกว่ากัน โดยเริ่มจากการตระหนักถึงปัญหา จนนำไปสู่การตัดสินใจอย่างมีเหตุผล เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหาขององค์กรและกลุ่ม

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพิจารณาทางเลือกและการตัดสินใจเลือกทางเลือก

สาระการเรียนรู้

การพิจารณาทางเลือกและตัดสินใจเลือกทางเลือก

กระบวนการเรียนรู้

กิจกรรมการฝึกอบรมตามหลักสูตรฝึกอบรมนี้ ได้กำหนดให้สอดคล้องตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรฝึกอบรมและวัตถุประสงค์ของแต่ละหน่วย มีกิจกรรมการฝึกอบรม ดังนี้

1. วิทยากรบรรยายนำเข้าสู่เนื้อหาสาระ
2. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมอภิปรายและซักถาม
3. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมระดมสมอง
4. วิทยากรและผู้เข้ารับการฝึกอบรมร่วมกันสรุปสาระสำคัญ
5. วิทยากรและผู้เข้ารับการฝึกอบรมลงภาคสนามเพื่อนำสู่การปฏิบัติ
6. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมประเมินผลการฝึกอบรมก่อนและหลังจากแบบทดสอบ

หน่วยที่ 5

สื่อ/อุปกรณ์

สื่อการฝึกอบรมประกอบด้วย

1. เอกสารคู่มือผู้เข้ารับการฝึกอบรม

การประเมินผล

1. แบบบันทึกผลการเรียนรู้ที่ 5.1 การพิจารณาทางเลือกและการตัดสินใจเลือกทางเลือก
2. .แบบบันทึกผลการเรียนรู้ที่ 5.2 กีฬากอล์ฟกับการตัดสินใจเลือกทางเลือก
3. แบบประเมินตนเองของผู้เข้ารับการฝึกอบรม หน่วยที่ 5
4. แบบทดสอบความรู้ความเข้าใจในการฝึกอบรม ก่อนและหลังการฝึกอบรม หน่วยที่ 5

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

หน่วยที่ 6 การกำหนดแผนปฏิบัติงาน การปฏิบัติตามแผน และการประเมินผลการปฏิบัติตามแผน

กรอบแนวคิด

การศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับการกำหนดแผนปฏิบัติงานและปฏิบัติตามแผน ความสำคัญของการกำหนดแผนปฏิบัติงานและปฏิบัติตามแผน และหลักการ แนวคิด ทฤษฎีของการกำหนดแผนปฏิบัติงาน การปฏิบัติตามแผนและการประเมินผลการปฏิบัติตามแผน

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการกำหนดแผนปฏิบัติงาน การปฏิบัติตามแผน และการประเมินผลการปฏิบัติตามแผน

สาระการเรียนรู้

- การกำหนดแผนปฏิบัติงาน การปฏิบัติตามแผน และการประเมินผลการปฏิบัติตามแผน
- ทักษะการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการกำหนดแผนปฏิบัติการและปฏิบัติตามแผน
- ทักษะการวางแผนของนักกอล์ฟด้านการกำหนดแผนปฏิบัติการและปฏิบัติตามแผน

กระบวนการเรียนรู้

กิจกรรมการฝึกอบรมตามหลักสูตรฝึกอบรมนี้ ได้กำหนดให้สอดคล้องตาม วัตถุประสงค์ของหลักสูตรฝึกอบรมและวัตถุประสงค์ของแต่ละหน่วย มีกิจกรรมการฝึกอบรม ดังนี้

1. วิทยากรการบรรยายนำเข้าสู่เนื้อหาสาระ
2. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมอภิปรายและซักถาม
3. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมระดมสมอง

4. วิทยากรและผู้เข้ารับการฝึกอบรมร่วมกันสรุปสาระสำคัญ
5. วิทยากรและผู้เข้ารับการฝึกอบรมลงภาคสนามเพื่อนำสู่การปฏิบัติ
6. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมประเมินผลการฝึกอบรมก่อนและหลังจากแบบทดสอบ

หน่วยที่ 6

สื่อ/อุปกรณ์

สื่อการฝึกอบรมประกอบด้วย

1. เอกสารคู่มือผู้เข้ารับการฝึกอบรม

การประเมินผล

1. แบบบันทึกผลการเรียนรู้ที่ 6.1 การกำหนดแผนปฏิบัติงาน การปฏิบัติตามแผน และการประเมินผลการปฏิบัติตามแผน
2. .แบบบันทึกผลการเรียนรู้ที่ 6.2 ทักษะการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษา และนักกอล์ฟ
3. แบบบันทึกผลการเรียนรู้ที่ 6.3 ทักษะการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษา และนักกอล์ฟด้านการประเมินผลการปฏิบัติตามแผน
4. แบบประเมินตนเองของผู้เข้ารับการฝึกอบรม หน่วยที่ 6
5. แบบทดสอบความรู้ความเข้าใจในการฝึกอบรม ก่อนและหลังการฝึกอบรม

หน่วยที่ 6

หน่วยที่ 1 กีฬาอีสปอร์ตกับการบริหาร การเรียนรู้ และธรรมะ

ใบความรู้ที่ 1.1

ทักษะการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษา กีฬาอีสปอร์ตกับการบริหาร การเรียนรู้ และธรรมะ

สาระการเรียนรู้

1. กีฬาอีสปอร์ตกับนักบริหาร
2. กีฬาอีสปอร์ตกับการเรียนรู้
3. กีฬาอีสปอร์ตกับธรรมะ

รายละเอียดของสาระการเรียนรู้

กีฬาอีสปอร์ตกับนักบริหาร

ปัจจุบันผู้บริหารของเกือบทุกประเทศทั่วโลก ตั้งแต่ผู้นำประเทศ นักการเมือง ทหาร ข้าราชการพลเรือน และนักธุรกิจ ให้ความสำคัญกับการออกกำลังกาย ด้วยกีฬาอีสปอร์ต เพราะมีเหตุผลหลายประการ (รุ่ง แก้วแดง, 2545, หน้า 103-110) คือ

1. ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางส่วนใหญ่อายุจะเฉลี่ยวัยกลางคน ซึ่งเป็นระยะที่สุขภาพร่างกายเริ่มเสื่อมถอย
2. กอล์ฟเป็นกีฬาที่ไม่หักโหม ไม่ต้องใช้ความเร็ว และเน้นการเดิน มากกว่าการวิ่ง แตกต่างจากการเล่นแบดมินตันและเทนนิสที่ต้องใช้ความเร็วและความแข็งแรงของหัวเข่า กอล์ฟจึงเหมาะสำหรับผู้บริหารซึ่งส่วนใหญ่อยู่ในวัยกลางคนขึ้นไป
3. สำหรับผู้บริหารทั้งที่อยู่ในวัยหนุ่มสาวและวัยกลางคน การเล่นเกมอีสปอร์ต จะช่วยให้มีโอกาสได้พบและสร้างความสัมพันธ์และเครือข่ายกับคนสาขาอาชีพต่าง ๆ ซึ่งเป็นประโยชน์ในเรื่องการประสานงานและความร่วมมือซึ่งกันและกันทั้งในวงการธุรกิจและราชการ
4. ผู้บริหารมักเครียดกับการทำงาน และการใช้ความคิดเพื่อพัฒนาและแก้ปัญหา การเล่นเกมอีสปอร์ตช่วยให้ได้ฝึกสมาธิ ได้สนุกสนานกับเพื่อนฝูง

5. การตีกอล์ฟช่วยให้ผู้บริหารได้เดินออกกำลังกายเป็นประจำและสม่ำเสมอ

ปัจจุบัน สถาบันการศึกษาและสถานฝึกอบรมหลายแห่งได้บรรจุกีฬาอล์ฟไว้ในหลักสูตรเพื่อส่งเสริมสุขภาพและพัฒนาบุคลิกภาพของผู้บริหาร เช่น สถาบันการศึกษาหลายแห่งได้เปิดสอนกีฬาอล์ฟไว้ในหลักสูตรการศึกษาตามปกติ นอกจากนี้ในหลักสูตรการอบรมผู้บริหาร เช่น หลักสูตรวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร หลักสูตรจิตวิทยาความมั่นคง หลักสูตรนักรับบริหารระดับสูง หลักสูตรการทหาร หลักสูตรการบริหารธุรกิจ ฯลฯ ก็ส่งเสริมให้มีกิจกรรมกีฬาอล์ฟในระหว่างผู้เข้าอบรม เพราะเชื่อว่ากอล์ฟสามารถช่วยหล่อหลอมบุคลิกภาพและกล่อมเกลาจิตใจของผู้เล่นให้มีสุขภาพแข็งแรง บุคลิกภาพที่ดี มีมารยาทในสังคม และสามารถใช้ออล์ฟเป็นสื่อสร้างมิตรภาพเพื่อการประสานงานในอาชีพต่อไปได้ มีคนจำนวนมากเข้าใจว่าการเล่นกอล์ฟทำให้เสียเวลา ความจริงนักกอล์ฟสมัครเล่นส่วนใหญ่จะเล่นกอล์ฟเฉพาะวันหยุดหรือเสาร์-อาทิตย์ บางคนเล่นในวันปกติช่วงเย็น บางคนเล่นตอนเช้า ยกเว้นวันไหนที่มีการประชุมจึงจะหยุดเล่น บางหน่วยงานก็เปิดโอกาสให้ข้าราชการได้เล่นกีฬาออกกำลังกายกันอย่างเต็มที่ในวันพุธซึ่งถือเป็นวันที่พา “Sport Day”

นักบริหารเวลาที่ได้ประโยชน์จากการกีฬาอล์ฟ เช่น

1. นักบริหารเวลา

ดร. กษมา วรวรรณ ณ อยุธยา อดีตอธิบดีกรมวิชาการและอธิบดีกรมการศึกษานอกโรงเรียน เลขาธิการคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เป็นผู้บริหารที่มีภารกิจการทำงานมากมาย แต่เป็นนักบริหารเวลาที่เก่ง แม้จะมีงานยุ่งเพียงใดก็สามารถแบ่งเวลามาเล่นกอล์ฟได้ทุกเย็น และทุกเสาร์-อาทิตย์ ดร. กษมา วรวรรณ ณ อยุธยา เป็นตัวอย่างของนักบริหารที่ผสมผสานงานบริหารกับการเล่นกอล์ฟได้อย่างสมดุลถึงท่านจะตีลูกกอล์ฟได้ระยะไมไกลนัก แต่ด้วยความที่รู้จักใช้หลักการบริหาร ชยันตีฝึกฝน และวางแผนอย่างรอบคอบ ทำให้สามารถตีลูกกอล์ฟได้แม่นยำไม่ว่าจะเป็นลูกไดรฟ์ ลูกชิพ หรือลูกพัตต์ บางครั้งสามารถทำคะแนนได้ดีกว่านักกอล์ฟชายบางคนที่ดีได้ไกลๆ แต่ทำเสียคะแนนเพราะตีลูกกอล์ฟตกน้ำ เข้าป่า ฯลฯ แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างอย่างชัดเจนระหว่าง “การตีกอล์ฟเชิงคุณภาพ” กับ “การตีกอล์ฟเชิงปริมาณ” ข้อสำคัญคือ ดร.กษมา วรวรรณ ณ อยุธยา ท่านเล่นกอล์ฟอย่างมีความสุข และสามารถพูดคุยยกย่องทุกคนในกลุ่มนักกอล์ฟให้สามารถเล่นกอล์ฟได้อย่างสนุกสนานเป็นกันเอง ผู้บริหารหญิงที่ไฝฝั้นจะ

เป็นนักกอล์ฟคงต้องศึกษารูปแบบจาก ดร. กษมา วรวรรณ ณ อยุธยา ว่าท่านแบ่งเวลาได้
อย่างไรจึงไม่มีปัญหาเรื่อง “ไม่มีเวลา” โดยเฉพาะข้อสำคัญที่สุดก็คือผู้หญิงหลายคนไม่
กล้าเล่นกอล์ฟโดยให้เหตุผลพิเศษว่า “กลัวแดด” กลัวหน้าเป็นฝ้าหรือผิวจะเสียเพราะถูก
แดด แต่ท่านดร. กษมา เล่นกอล์ฟได้โดยไม่กลัวแดด และยังสวยเสมอ พอเล่นกอล์ฟเสร็จ
ท่านก็สามารถอาบน้ำและเปลี่ยนเครื่องแต่งตัวโดยไม่ได้ใช้เวลานานกว่านักกอล์ฟชาย
เสร็จแล้วก็ไปร่วมกับคนอื่นที่โต๊ะอาหารได้ทันที ไม่เคยทำให้สมาชิกต้องเสียเวลารอคอย

2. การประชุมที่มีประสิทธิภาพ

การเล่นกอล์ฟเป็นกุศโลบายอันชาญฉลาดอย่างหนึ่งของผู้จัดประชุม
โดยเฉพาะการประชุมนานาชาติครั้งใหญ่ๆ นั้น การตัดสินใจที่สำคัญมักจะไม่อยู่ที่โต๊ะ
ประชุม เพราะการประชุมบนโต๊ะประชุมเป็นการประชุมที่เครียด หวาดระแวง สงวนท่าที
และชิงไหวชิงพริบกัน รวมถึงมีการถกเถียงกันอย่างเอาเป็นเอาตาย การตัดสินใจจึงทำได้
ยาก แต่ถ้าหยุดพักการประชุมซึ่งอาจจะเป็นช่วงบ่าย แล้วให้ผู้เข้าประชุมซึ่งเป็นตัวแทนจาก
ต่างชาติ ต่างบริษัท หรือต่างส่วนราชการที่มาร่วมการประชุมได้ออกไปยืดเส้นยืดสายโดย
การตีกอล์ฟบ้าง จะพบว่ากลุ่มของผู้บริหารระดับสูงที่เล่นกอล์ฟด้วยกันนั้นที่แท้ก็คือการ
ประชุมอีกรูปแบบหนึ่ง เป็นการปฏิบัติงานในหน้าที่ ระยะเวลาที่อยู่ด้วยกันเกือบ 4
ชั่วโมงไม่ว่าจะในขณะที่ยืน เดิน หรือพักตีมน้ำนั้น สามารถควบคุมประเด็นปัญหา หาข้อยุติ
ทำความเข้าใจเรื่องต่างๆ ได้ จากประสบการณ์ที่ได้เล่นกอล์ฟกับผู้ที่เข้าร่วมประชุม
ปรากฏว่าหลายประเด็นใหญ่ๆ ที่หาข้อยุติในห้องประชุมไม่ได้ แต่สามารถทำความเข้าใจกัน
ได้เป็นอย่างดีระหว่างเล่นกอล์ฟ จะเห็นว่าสนามกอล์ฟคือห้องประชุมที่มีประสิทธิภาพสูง
ที่สุดแห่งหนึ่ง สามารถเจรจาตกลงและยุติปัญหาได้ง่ายกว่าการประชุมในห้องประชุมอย่าง
เป็นทางการ

3. การสร้างเครือข่ายด้วยกอล์ฟ

การใช้กอล์ฟเป็นสื่อในการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่าง
ผู้บริหารของกระทรวง เช่น ในการประชุมอย่างไม่เป็นทางการกับอธิบดีกรมอื่นๆ หรือกับ
รัฐมนตรี การนัดประชุมแต่ละครั้งเป็นเรื่องยากที่ผู้บริหารจะพบกันได้ และการประชุม
อย่างเป็นทางการก็เต็มไปด้วยความเครียด แต่ในสนามกอล์ฟ ทุกคนมีเวลาเดินคุยกระเช้า
เข้าเหย้า และปรึกษาหารือกันอย่างเป็นกันเอง ต่างเปิดใจที่จะยอมรับความคิดเห็นของกัน
และกันได้ง่าย รัฐมนตรีบางคนไม่ค่อยฟังความคิดเห็นคนอื่นในที่ประชุม แต่เวลาไปเล่น
กอล์ฟกลับตั้งใจฟังและจำความได้ดีกว่าที่พูดกันในที่ประชุมอย่างเป็นทางการเสียอีก การ

ได้เล่นกอล์ฟด้วยกันทำให้ทุกคนมีโอกาสได้ใกล้ชิดสนิทสนมกัน เห็นได้ชัดว่าการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ดีขึ้น หลายเรื่องที่ตกลงกันไม่ได้ในที่ประชุม แต่พอไปเล่นกอล์ฟด้วยกันก็คุ้นเคยกันมากขึ้น มีเวลาที่จะเจรจาตกลงเรื่องงานกันด้วยความเข้าใจ เข้าใจและร่วมมือกันมากขึ้น นอกจากนี้ผลพลอยได้อีกประการหนึ่งก็คือ การให้การศึกษา กับแคตตี้ซึ่งส่วนใหญ่มีการศึกษาน้อยและมีภาระต้องดูแลครอบครัว เราอาจถือโอกาสเก็บข้อมูลเกี่ยวกับคนด้อยโอกาสกลุ่มนี้ไว้ แล้วมาคิดว่าจะช่วยให้เขาได้มีการพัฒนาตนเองทั้งในด้านความรู้พื้นฐานและอาชีพการงาน จึงได้จัดให้มีการเปิดสอนการศึกษาออกโรงเรียนให้กับกลุ่มแคตตี้ รวมทั้งการสอนภาษาต่างประเทศ เช่น ภาษาอังกฤษ ภาษาญี่ปุ่น เป็นต้น เพื่อที่แคตตี้จะได้รู้จักสื่อสารกับนักกอล์ฟต่างชาติ รวมทั้งรู้จักยกระดับตัวเองให้มีฐานะดีขึ้นต่อไป

กล่าวโดยสรุป การเล่นกอล์ฟแตกต่างจากกีฬาอื่นตรงที่กอล์ฟมีองค์ประกอบของความเป็นศาสตร์ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการบริหารงานได้เป็นอย่างดี เพียงแต่เราต้องรู้จักเรียนรู้ วิเคราะห์ และเลือกนำไปปฏิบัติ การประยุกต์ความรู้และประสบการณ์ในสนามกอล์ฟมาใช้ในการบริหารหน่วยงานที่รับผิดชอบ พบว่าการเล่นกอล์ฟทำให้เข้าใจเทคนิคการบริหารได้ง่ายขึ้น และช่วยให้บริหารงานได้บรรลุผลมากขึ้น เช่น ความสำเร็จที่เป็นรูปธรรม กอล์ฟช่วยให้ผู้บริหารเชื่อว่างานใดก็ตามสามารถทำได้ ประสบความสำเร็จได้อย่างมีคุณภาพ ประสิทธิภาพ และมีความสุข

4. ไม่มีชนชั้นในสนามกอล์ฟ

หลายคนเข้าใจว่ากอล์ฟเป็นกีฬาสำหรับคนรวย แต่ความเป็นจริงคือคนที่ไม่รวยก็เล่นกอล์ฟได้ เพราะในสนามกอล์ฟนั้น ฐานะหรือแม้กระทั่งความรู้และตำแหน่งก็ไม่ใช่อุปสรรค นักกอล์ฟจะเคารพยกย่องและชื่นชมกันที่ความสามารถและมีฝีมือ คนจนอาจตีกอล์ฟได้ดีกว่าคนรวย คนความรู้น้อยก็อาจตีกอล์ฟได้ดีกว่าคนที่เรียนจบปริญญาเอก ข้าราชการระดับ 6 ก็อาจตีกอล์ฟได้ดีกว่าระดับ 11 หรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่อาจตีกอล์ฟได้ดีกว่าเจ้านาย

กอล์ฟเป็นกีฬาที่เปิดโอกาสให้คนทุกคนได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ และการเล่นกอล์ฟนั้นมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน ฉะนั้น ใครที่ดีได้ตามเป้าหมายก็จะได้คะแนนดีและได้รับการยกย่องจากเพื่อนนักกอล์ฟ สังเกตได้ว่าใครก็ตามที่ตีลูกไปได้ตรงและไกลมาก คนที่อยู่จะปรบมือให้ด้วยความชื่นชม ดังนั้น ความสำเร็จของการเล่นกอล์ฟนั้นสามารถมองเห็นได้ชัดเจน และเมื่อสำเร็จแล้วก็จะได้รับการยกย่องเพราะเป็น

ผลงานที่ชัดเจนของผู้เล่นเอง เช่น ในกระทรวงศึกษาธิการก็มีนักกอล์ฟหญิงคนหนึ่งซึ่งเล่นกอล์ฟเก่งมาก และเคยแข่งขันในระดับมืออาชีพมาแล้ว ชื่อคุณอุดมลักษณ์ อ่อนละมัย ตำแหน่งเป็นเพียงข้าราชการระดับ 6 แต่ฝีมือกอล์ฟเป็นหนึ่งในกระทรวงศึกษาธิการ ทุกคนในกระทรวง ยกย่องชมเชยเธอเสมอไม่ว่าจะไปเล่นที่ใด จึงอยากจะบอกกับข้าราชการชั้นต้นทุกคนว่าท่านยังมีโอกาสที่จะได้กระทบไหล่กับนักบริหารระดับสูง กับคนรวย กับคนมีชื่อเสียงได้ในสนามกอล์ฟ ซึ่งโอกาสเช่นนี้จะหาไม่ได้ง่ายในที่อื่นๆ และมีครูโรงเรียนประถมศึกษาคนหนึ่ง ระดับซีไม่สูงแต่มีพรสวรรค์ในการเล่นกอล์ฟมาก สมัยก่อนครูประถมศึกษาจะไม่มีโอกาสรู้จักกับผู้ว่าราชการจังหวัดและหัวหน้าส่วนราชการระดับสูงของจังหวัดเพราะเป็นข้าราชการระดับต่ำ แต่เนื่องจากครูคนนี้เป็นคนเล่นกอล์ฟฝีมือดี จึงได้พบกับผู้ว่าราชการจังหวัด หลังจากนั้นท่านผู้ว่าฯ ก็ชวนให้เล่นกอล์ฟด้วยเป็นประจำ รวมทั้งได้รับเชิญจากข้าราชการระดับสูงคนอื่น ๆ อีกจำนวนมาก เขาจึงรู้สึกว้าว ถึงแม้ในวงการครูจะเป็นข้าราชการที่ต่ำต้อย แต่ในวงการกอล์ฟเขาคือผู้นำ เพราะเล่นกอล์ฟได้ดีที่สุด

5. เล่นเก่งกับเล่นเป็น

ถึงแม้ในวงการกอล์ฟจะไม่มีชนชั้นดังที่ได้กล่าวไปแล้ว แต่ชีวิตของคนไม่ได้สิ้นสุดแคในสนามกอล์ฟ ยังต้องมีปฏิสัมพันธ์กับคนอื่นในโลกภายนอกอีกมากมาย ดังนั้นจึงมีสุภาษิตในสนามกอล์ฟว่า “เล่นไม่เก่งแต่เล่นเป็น” กับ “เล่นเก่งแต่เล่นไม่เป็น” นักกอล์ฟต้องเล่นเก่งและเล่นเป็นด้วย โดยเฉพาะนักกอล์ฟที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาคนอื่นนั้นจะต้องรู้และเข้าใจเทคนิคการเล่นพอสมควร ถ้าเล่นเก่งแต่เล่นไม่เป็นเลย โอกาสที่จะก้าวหน้าในชีวิตราชการก็มีน้อย นักกอล์ฟที่ทำงานอยู่ในกระทรวงไม่ว่าจะเป็นนักวิชาการ เป็นทหารหรือเป็นนักปกครองหรือนักพัฒนาชุมชน เกือบทุกคนจะเล่นกอล์ฟเป็น ถึงแม้จะเล่นเก่งแต่เวลาที่ไปออกรอบกับผู้บริหารระดับสูงก็จะรู้จักปรับเปลี่ยนบทบาท และรู้จักวางตัวให้เหมาะสม

ใบความรู้ที่ 1.2
ทักษะการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษา
กีฬาอีสปอร์ตกับการเรียนรู้

กีฬาอีสปอร์ตกับการเรียนรู้

ความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากการเรียน การฝึกฝน และการเล่นเกมอีสปอร์ต นอกจากจะประยุกต์กับการบริหารได้แล้ว ยังเป็นประโยชน์อย่างยิ่งกับการจัดการศึกษา สำหรับนักอีสปอร์ตที่อยู่ในวงการครูหรือวงการการศึกษา จะเห็นว่า วิชาการศึกษาที่เราว่าเรียน มาในระบบโรงเรียนนั้นแม้จะเรียนจนจบปริญญาตรี โท และเอก หลายเรื่องก็ยังไม่เข้าใจ ลึกซึ้ง แต่พอได้มาเล่นเกมอีสปอร์ตจะทำให้เข้าใจเกี่ยวกับการศึกษาชัดเจนขึ้น (รุ่ง แก้วแดง, 2545, หน้า 115-121) ดังประเด็นต่อไปนี้

1. การเรียนรู้ตลอดชีวิต

“การเรียนรู้ตลอดชีวิต” (Lifelong Learning) เป็นแนวคิดเดียวกับ “การศึกษาตลอดชีวิต” ที่ใช้กันมากในปัจจุบันโดยการริเริ่มขององค์การยูเนสโก หมายความว่าคนเราจะต้องเรียนรู้ตลอดเวลาและเป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต สำหรับคนทั่วไปอาจไม่เข้าใจว่าการศึกษาดูตลอดชีวิตเป็นอย่างไรและทำอย่างไร เรียนจบจากโรงเรียน หรือมหาวิทยาลัยแล้วทำไมต้องเรียนอีก แต่สำหรับคนที่เล่นเกมอีสปอร์ตจะเข้าใจ “การเรียนรู้ตลอดชีวิต” ดีมาก เพราะคนที่เล่นเกมอีสปอร์ตต้องเรียนรู้ตลอดเวลาในเรื่องสนาม กรีน วงสวิง ใหม่ ๆ ฯลฯ อีสปอร์ตมีตำราและอุปกรณ์ที่ออกใหม่อย่างต่อเนื่อง การที่จะเล่นเกมอีสปอร์ตให้ได้ นั้นผู้เล่นต้องเรียนรู้ตลอดเวลาและไม่มีใครสายเกินเรียน คนสูงอายุก็สามารถเริ่มต้นศึกษา เรื่องอีสปอร์ตได้ โดยปกติคนไทยจะไม่มีวัฒนธรรมในการศึกษา ค้นคว้า หรือเรียนรู้ใน ระหว่างการทำงาน จึงเห็นว่าข้าราชการก็ดี แม้กระทั่งครู อาจารย์ในมหาวิทยาลัยก็ตาม จะอ่านหนังสือน้อยๆ ไม่มีการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมในอันที่จะทำให้การปฏิบัติงานดีขึ้น มหาวิทยาลัยไทยจึงไม่ค่อยมีผลงานวิจัยออกมามากมายเหมือนประเทศอื่น แต่ในวงการ อีสปอร์ตมีความรู้ใหม่ที่ผู้เล่นต้องศึกษาเพิ่มเติมอยู่ตลอดเวลา เมื่อได้ความรู้ใหม่ๆ หรือมีคน แนะนำเทคนิคใหม่ๆ เช่น การจับด้ามไม้กอล์ฟ (Grip) วงสวิง การพัต ฯลฯ เป็นต้น ก็จะ นำมาปรับปรุงฝีมือทันที นักอีสปอร์ตที่ดีไม่ตีจะหาจุดบกพร่องของตนและพยายามแก้ไขโดย เปลี่ยนวงสวิงหรือประสานการทำงานของร่างกายส่วนต่าง ๆ เพื่อพัฒนาฝีมือตลอดเวลาให้ ตนเองสามารถตีกอล์ฟได้ไกลและตรง ทำคะแนนให้ดี และลดแต้มต่อให้น้อยลง นักอีสปอร์ต

อาชีพที่เล่นดีจะไม่ประมาท ต้องมีครูคอยแนะนำตรวจสอบวงสวิงให้เป็นประจำ ในวงการกอล์ฟจึงมีการเรียนรู้ตลอดเวลา ในขณะที่การศึกษาเพิ่งจะเริ่มรณรงค์ให้คนทั่วไปหันมาให้ความสนใจกับการศึกษาตลอดชีวิต

2. เรียนกอล์ฟโดยการวิจัย

การเรียนรู้เรื่องกอล์ฟจำเป็นอย่างไรที่จะต้องมีการศึกษาวิจัยโดยใช้ตัวผู้เล่นซึ่งเป็นทั้งผู้เรียนและผู้ทดลอง โดยปกติเวลาที่ได้รับความรู้ใหม่ ๆ ไม่ว่าจะได้จากตำราจากโทรทัศน์ หรือแม้กระทั่งคนอื่นบอกมานั้น นักกอล์ฟที่ดีจะไม่ปฏิบัติตามทันที เคยมีตัวอย่างอยู่บ่อยๆ ที่พอใครแนะนำเรื่องเทคนิคและวิธีการเล่นในสนามกอล์ฟก็นำมาประยุกต์ใช้ทันที ผลก็คือจะเล่นไม่ดี แต่ถ้านำเทคนิคที่คนอื่นแนะนำให้มานั้น ไปผ่านกระบวนการทดลองในสนามซ้อมและปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับวงสวิงของตนเองก่อน จนกระทั่งเกิดความมั่นใจ ก็จะเป็นองค์ความรู้ที่ช่วยให้การเล่นกอล์ฟดีขึ้น กระบวนการเช่นนี้ก็เหมือนเรื่องเดียวกับ “การวิจัยทางการศึกษา” คือ นำความรู้มาดัดแปลงโดยทดลองกับตัวเอง เมื่อทดลองจนได้ผลแล้วก็ถือว่าได้สร้างองค์ความรู้ใหม่ขึ้นมา สามารถนำไปพัฒนาการเล่นกอล์ฟของตนเองต่อไป จึงเห็นได้ว่าสามารถนำกระบวนการเรียนรู้และวิจัยมาใช้ในการพัฒนาความสามารถในการเล่นกอล์ฟโดยตรงได้ การเรียนกอล์ฟจะมีจุดเด่นที่ต่างไปจากการศึกษาในระบบโรงเรียนคือ ผู้เรียนกอล์ฟได้รับการกระตุ้นให้เกิดความอยากเรียน กลุ่มผู้เรียนมีความหลากหลาย เรียนโดยการปฏิบัติ ครูเป็นผู้แนะนำและทำให้ดูก่อน โดยสอนเป็นรายบุคคล จากนั้นผู้เรียนต้องฝึกฝนและเรียนรู้ด้วยตนเอง

3. ผู้เรียนที่หลากหลายหรือความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้เรียน

ผู้ที่เรียนกอล์ฟมีความหลากหลายทั้งในด้านอายุ ระดับการศึกษา และอาชีพ มีตั้งแต่ 5-7 ขวบไปจนถึงผู้เกษียณอายุ บางคนเรียนชั้นประถมศึกษา บางคนเรียนจบปริญญาเอกแล้ว แต่ละคนมาจากอาชีพที่แตกต่างกัน บางคนเข้ามาเรียนใหม่โดยไม่มีความรู้เรื่องกอล์ฟเลย บางคนเล่นเป็นบ้างแล้วก็เลยมาให้โปรสอนให้ถูกหลัก บางคนเล่นนานแล้วแต่เล่นไม่ดี ต้องกลับมาให้โปรช่วยปรับปรุง ผู้สอนส่วนใหญ่จะบอกว่าคนที่อายุมากแล้วมักจะเรียนกอล์ฟได้ไม่ดีเท่าใต้นัก และชอบเถียงกับโปรที่สอนเป็นประจำ แต่ทุกคนมีความเหมือนกันอย่างหนึ่งคือ มาเรียนด้วยเจตคติที่ดีต่อการเล่นกอล์ฟ มีความอยากรู้ อยากเห็น ความกระตือรือร้นสนใจที่จะเรียน

4. เรียนเป็นรายบุคคล

ความแตกต่างที่สำคัญประการหนึ่งระหว่างการสอนกอล์ฟกับการสอนในโรงเรียนก็คือ ในโรงเรียนจะจัดสอนเด็กรวมกันเป็นห้องใหญ่ ๆ โรงเรียนที่มีชื่อเสียงไม่ว่าจะเป็นระดับประถมหรือมัธยม มีผู้เรียนเฉลี่ยห้องละ 30-40 คนต่อครูสอนหนึ่งคน ต่างกับครูสอนกอล์ฟหรือโปรซึ่งจะเน้นการสอนกลุ่มเล็กและให้ความสำคัญกับการสอนทีละคน โปรจะฝึกผู้เรียนทีละคนจนเล่นเป็น จากนั้นผู้เรียนก็จะฝึกด้วยตนเอง

โดยทฤษฎี นักการศึกษาว่าการสอนที่ดี คือ “การสอนเป็นรายบุคคล” แต่เวลาประยุกต์ใช้กลับไม่ค่อยคำนึงถึงจุดนี้ ยังคงสอนแบบ “เหมายกชั้น” เหมือนกับการ “ตัดเลื้อยโหล” ยิ่งโย่งงั้น ไม่ว่าผู้เรียนจะเรียนเร็วหรือเรียนช้าก็ได้รับการปฏิบัติจากครูเหมือน ๆ กัน

5. ผู้เรียนปฏิบัติเอง

การทำวงสวิงกอล์ฟอาจดูเป็นเรื่องง่าย ๆ แต่ถ้าเรียนจริง ๆ จะพบว่า เป็นเรื่องยากที่จะทำให้ถูกต้อง ยากที่จะตีลูกให้ไปไกลและไปอย่างมีพลัง การตีกอล์ฟต้องอาศัยการทำงานร่วมกันของกล้ามเนื้อหลายส่วน ตั้งแต่ปลายเท้า เข่า ขา เอว ไหล่ แขน ข้อศอก มือ จนกระทั่งศีรษะ ต้องทำสมาธิที่จะให้หน้าไม้หันไปก่อนไม้กระทบลูก ซึ่งนักกอล์ฟส่วนใหญ่ร้อยละ 90 ไม่สามารถสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกล้ามเนื้อกับสมาธิในการสั่งอวัยวะทุกส่วนทำงานพร้อมกันอย่างได้จังหวะ สอดคล้องกันทุกครั้งไป ผู้เรียนต้องฝึกฝนมากจึงจะเป็นนักกอล์ฟที่ดีได้ การเรียนกอล์ฟจึงเป็นรูปแบบของการเรียนรู้ที่นักการศึกษาทั่วโลกผันไว้ คือการเรียนที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ผู้เรียนต้องปฏิบัติเอง ฝึกฝนเอง จึงจะมีความรู้และความเชี่ยวชาญ

6. สอนในสนามฝึกซ้อม

การศึกษาในระบบโรงเรียนมีจุดอ่อนประการหนึ่งคือ เน้นการเรียนในห้องเรียนมากเกินไป ยกเอาทุกอย่างมาไว้ในห้องเรียน ซึ่งทำให้ผู้เรียนเห็นแต่สิ่งจำลองที่ห่างไกลจากธรรมชาติและความเป็นจริงในชีวิต ตรงกันข้ามกับการเรียนกอล์ฟที่ต้องจัดการเรียนการสอนในสนามจริงหรือสนามฝึกซ้อม โดยที่สนามซ้อมบางแห่งจะมีห้องสำหรับผู้เริ่มหัดเล่น ภายในห้องมีกระจกไว้ให้ผู้เรียนได้มองดูตัวเอง แต่ส่วนใหญ่แล้วสถานที่สอนจะเป็นสนามฝึกซ้อม ผู้เรียนได้เรียนในสถานที่จริง สามารถฝึกซ้อมได้ และไม่ต้องเรียนโดยใช้สถานการณ์จำลองเหมือนกับการเรียนในห้องเรียนของโรงเรียน

7. การสอนโดยการปฏิบัติจริง

การศึกษาในโรงเรียนโดยมากจะเน้นการท่องจำ อาศัยแต่ทฤษฎี ขาดการปฏิบัติ ทำให้การเรียนเป็นเรื่องน่าเบื่อ ไม่สนุกสนาน เพราะใช้สมองด้านความจำอย่างเดียว ไม่ค่อยใช้สมองส่วนอื่นและอวัยวะอื่นๆ ของร่างกาย การสอนกอล์ฟนั้น ถ้าสอนแต่ภาคทฤษฎี อ่านหนังสือ ดูวิดีโอ และดูครูสอน ผู้เรียนก็คงตีกอล์ฟไม่ได้ เพราะกอล์ฟเป็นเรื่องของการปฏิบัติ ผู้เรียนต้องลงมือปฏิบัติเอง กอล์ฟเป็นกีฬาที่อาศัยการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกล้ามเนื้อหลายส่วน ฉะนั้น การที่จะเล่นกอล์ฟให้ได้ดี ผู้เรียนต้องฝึกปฏิบัติด้วยตนเองจึงจะได้ผล

ครูสอนกอล์ฟก็ต่างจากครูของระบบการศึกษาตรงที่ไปรส่วนใหญ่พัฒนาตนเองมาจากนักกอล์ฟอาชีพ ครูกอล์ฟส่วนใหญ่จึงเริ่มต้นการสอนโดยการสาธิต หรือทำให้ดูเป็นตัวอย่าง ที่สำคัญคือ มีการบรรยายน้อยมาก การเรียนการสอนเกิดขึ้นเองโดยการปฏิบัติที่แท้จริง อย่างที่ทฤษฎีการศึกษาเรียกว่า “เรียนโดยการปฏิบัติ” (Learning by Doing)

8. ผู้สอนให้คำแนะนำ

กระบวนการสอนกอล์ฟนั้นโปรจะสอนพื้นฐานเบื้องต้นก่อน เพื่อให้ผู้เรียนรู้สึกว่าการกอล์ฟเป็นกีฬาที่เรียนได้ไม่ยากและสนุก ระยะเวลาโปรจะเริ่มต้นด้วยท่าตีที่ถูกต้องให้ดูเป็นตัวอย่าง แล้วให้ผู้เรียนทำตาม โดยโปรจะยืนและคอยให้คำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไข หลังจากนั้นผู้เรียนฝึกทำด้วยตนเอง จึงเห็นได้ว่า ผู้สอนเป็นเพียงผู้ให้คำแนะนำ ส่วนการฝึกเป็นเรื่องของผู้เรียนเอง เมื่อมีปัญหาอะไรจะช่วยแก้ไขให้ ครูกอล์ฟต้องคอยดูแล และแนะนำว่าจุดบกพร่องอยู่ตรงไหน การเรียนกอล์ฟก็เช่นเดียวกับการเรียนอื่นๆ คือผู้เรียนมองไม่เห็นความผิดพลาดของตนเอง ต้องให้คนอื่นดูให้ ซึ่งในการเรียนจริงๆ ก็ควรเป็นอย่างนั้น คือมีครูช่วยกำกับดูแล แนะนำ ช่วยเหลือ บทบาทใหม่ของครูควรเป็น “ผู้อำนวยความสะดวก” (Facilitator) และส่งเสริมให้ผู้เรียนรู้จักแสวงหาความรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

9. วงไครวงมัน

ในวงการกอล์ฟจะพูดเสมอว่า “วงไครวงมัน” วงในที่นี้คือวงสวิง มนุษย์แต่ละคนจะมีสรีระที่แตกต่างกัน การที่คนมีรูปร่างแตกต่างกันก็ทำให้วงสวิงของแต่ละคนแตกต่างกันด้วย ครูกอล์ฟจะให้ความสำคัญกับความแตกต่างทางสรีระของผู้เรียนแต่ละคน จะให้ผู้เรียนทำวงสวิงให้ดู แล้วครูค่อยๆ แก้ทีละจุดไปจนครบ แก้ที่แขน แก้ที่ขา แก้ที่หน้า

จนกระทั่งกลายเป็นวงสวิงที่สมบูรณ์ และเป็นวงสวิงของผู้เล่นคนนั้นสอดคล้องกับ
ศักยภาพและความสามารถของผู้เรียนแต่ละคน ตัวอย่างของโปรกอล์ฟ สามารถ
เปรียบเทียบได้กับการเรียนในวงการศึกษา ซึ่งปัจจุบันเกือบไม่ให้ความสำคัญกับ
ประสบการณ์เดิมที่ผู้เรียนเคยมี ไม่ให้ความสำคัญกับศักยภาพที่นักเรียนมีอยู่แล้ว จึงทำให้
ระบบการศึกษาของเราอ่อนแอ ต่างจากครูสอนกอล์ฟที่สอนให้ทุกคนเรียนจนปฏิบัติได้เอง
ทั้งคนที่ไม่เคยเรียน คนที่เคยเรียนมาบ้างแล้วแบบครึ่งๆ กลางๆ และคนที่เล่นเป็นแล้ว ก็
สามารถมาเรียนจากโปรได้ แล้วก็ประสบความสำเร็จ มีความสุข มีความมั่นใจที่จะออกไป
สนามกอล์ฟใหม่ได้

ปัจจุบันนักการศึกษาไทยสนใจมาเรียนและเล่นกอล์ฟมากขึ้น นอกจาก
การเล่นกีฬาจะทำให้คนในวงการศึกษา มีสุขภาพแข็งแรง อายุยืนยาวแล้ว ใคร่ขอให้คนใน
วงการศึกษาสนใจการเรียนการสอนกอล์ฟด้วย โดยศึกษาวิธีการและนำไปประยุกต์ใช้
ปรับปรุงการเรียนการสอนในโรงเรียนให้เป็นการเรียนที่สนุกเหมือนกับการเรียนกอล์ฟด้วย

ใบความรู้ที่ 1.3
ทักษะการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษา
กีฬาอีสปอร์ตกับธรรมะ

กีฬาอีสปอร์ตกับธรรมะ

1. กอล์ฟกับสมาธิ

กีฬาอีสปอร์ตก็เหมือนกับกีฬาอีกหลาย ๆ อย่างที่ต้องรวบรวมพลังสมาธิให้ แน่วแน่เพื่อทำผลงานให้ดีที่สุด โดยเฉพาะในขณะที่จรดปลายไม้กับลูกกอล์ฟ เพื่อเตรียม ยกขึ้นแล้วสวิงลงไปอย่างเต็มแรงเพื่อให้ลูกลอยไปยังจุดหมายนั้น ข้อสำคัญที่สุดคือศีรษะ หรือหน้าของผู้เล่นจะต้องนิ่ง เพื่อรักษาระดับช่วงแขน โดยหมุนเฉพาะไหล่ แขน สะโพก และเข่าเท่านั้น ตาจะต้องมองที่ลูกกอล์ฟอย่างเดียว ซึ่งไม่ใช่เรื่องง่ายที่จะตีกอล์ฟลูกเล็ก ๆ ให้โดนกลางลูกและเกิดเสียงกังวาน อันแสดงว่าผู้เล่นสามารถหมุนแขน เข่า และลำตัวได้ สอดคล้องกันพอดี ทำให้ตีได้จังหวะ ไม้กอล์ฟลงมาช้อนลูกให้ลอยขึ้นไปไกลอย่างสวยงาม ถ้าผู้เล่นสมาธิไม่ดี ศีรษะจะไม่นิ่ง หน้าจะบิดไปก่อนที่ไม้หรือเหล็กจะกระทบลูก จะทำให้ เสียระดับและระยะห่างจากลูก อาจตีไม่ถูกลูก เหมือนการออกหมัดต่อมวยแต่ไม่โดนคู่ ต่อสู้ เสียแรงไปเปล่าๆ หรือตีถูกลูกแต่ปลายไม้ สูงไป ต่ำไป ไม่ถูกเต็มที ลูกจะไม่ไปตกยัง เป้าหมายที่กำหนด ทำให้เสียคะแนน การทำให้ศีรษะหรือหน้านิ่งเป็นเรื่องที่ดูเหมือนไม่ยาก น่าจะทำได้ง่าย แต่ในทางปฏิบัติกลับเป็นเรื่องที่ทำได้ยากมากๆ ข้อผิดพลาดของนักกอล์ฟสมัครเล่นไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 เกิดจากสมาธิไม่ดี ทั้งๆ ที่ตอนเริ่มต้นจะขึ้นไม้กับบอก ตัวเองว่าให้หน้านิ่งเอาไว้ แต่พอตีจริง ๆ จะเหวี่ยงจนหน้าหันไปก่อนไม้กระทบลูกเสมอ

การเดินทางในสนามกอล์ฟก็คล้ายกับการเดินทางจรม คนที่เล่นกอล์ฟได้ดีจะมีสมาธิสูงมาก จิตใจจดจ่ออยู่กับเรื่องเดียวคือเรื่องการตีกอล์ฟเท่านั้น ขณะที่อยู่ในสนามเขาจะลืมทุกสิ่งทุกอย่าง ไม่สนใจว่าจะมีคนจำนวนมากมายยืนดู จิตมุ่งอยู่แต่ลูกกอล์ฟและพุ่งไปที่ธงอันเป็นเป้าหมายเพียงอย่างเดียว นอกจากนี้แล้ว นักกอล์ฟที่ดีจะฝึกการเดินทางนับก้าวด้วย เพราะการกำหนดระยะให้แน่นอนและชัดเจนได้ จะช่วยทำให้สามารถเลือกอุปกรณ์ได้ สอดคล้องกับระยะทางที่ต้องการตีไปเสมอ โดยเฉพาะช็อตที่มีความสำคัญมากที่สุดคือช็อตที่จะตีขึ้นกรีน เพราะการที่ลูกตกห่างจากธงมากจะทำให้การพัฒลงหลุมเป็นไปได้ด้วย

ความยากลำบาก นักกอล์ฟส่วนใหญ่จึงใช้วิธีเดินนับก้าวก่อนที่จะตีขึ้นกรีนเสมอ และบนกรีนก่อนที่จะพัตลงหลุม นักกอล์ฟอาชีพจะเดินนับก้าวเพื่อดูว่าระยะที่ลูกตกนั้นห่างจากหลุมมากน้อยเท่าไร (รุ่ง แก้วแดง, 2545, หน้า 130)

ถ้ามองว่าการเดินในสนามก็คล้ายกับการเดินจงกรม จะเห็นได้ว่า ในการเดิน 18 หลุมนี้ นักกอล์ฟอาจมีเวลาหนึ่งที่พูดคุยกัน แต่ในบางเวลาก็ถือโอกาสเดินฝึกสมาธิไปในตัว ซึ่งช่วยลดข้อผิดพลาดและเป็นประโยชน์ต่อผู้เล่นมาก นอกจากสมาธิจะช่วยให้ควบคุมร่างกายได้แล้ว ยังช่วยให้สามารถควบคุมจิตใจให้แน่วแน่ด้วย นักกอล์ฟที่ ใจร้อนขี้โมโหและไม่มีสมาธิจะตีกอล์ฟไม่ค่อยได้ดี ยิ่งอารมณ์เสียก็ยิ่งตีไม่ดี การเล่นกอล์ฟจึงสอนให้คนใจเย็น รอบคอบ รู้จักควบคุมอารมณ์ นักกอล์ฟบางคนมีปัญหา แม้แต่นกบินผ่านหรือเครื่องบินบินผ่านก็ตีกอล์ฟไม่ได้ คนทำงานก็เช่นกัน ต้องไม่หุนเหินหรือคิดเล็กคิดน้อย เช่น นินทากันบ้าง ทะเลาะกันบ้าง จะทำให้งานไม่สำเร็จ

2. กอล์ฟกับทางสายกลาง

คำสอนในทางพุทธศาสนาประการหนึ่งที่ยากแก่การเข้าใจคือคำว่า “ทางสายกลาง” แต่นักกอล์ฟส่วนใหญ่จะเข้าใจความหมายนี้ได้ดี กอล์ฟมีสนามที่กว้างยาวอยู่ระหว่างแท่นตี (Tee-off) กับกรีน (Green) ต้องตีให้ลูกไปตกกลางสนามจึงจะดี ไม่ไปทางซ้ายหรือทางขวาของสนามเกินไปเพราะจะทำให้ลูกไปตกในป่า ตกน้ำ หรือถูกปรับ เพราะออกนอกเขตสนาม (OB) นักกอล์ฟที่ตีลูกไปตรงกลางสนามได้ แม้จะตีได้ไม่ไกลนักก็อาจไปถึงหลุมได้ด้วยคะแนนที่ดี ตรงกันข้ามกับคนที่ตีไกลแต่เสียคะแนนบ่อย เพราะลูกไม่ตกในสนาม ฉะนั้น ในสนามกอล์ฟจึงมีทางสายกลางให้เห็น นักกอล์ฟบางคนตีกอล์ฟไม่เคยตกกลางสนามเลย มักออกไปนอกสนาม บางทีก็ไกลข้ามเนินไป Fairway ของหลุมอื่นบ้าง หรือตกน้ำบ้าง ตกทรายบ้าง สังเกตดูบุคลิกของเขาก็จะเป็นคนค่อนข้างใจร้อน หาคความพอดีไม่ค่อยได้ จึงสรุปว่าเวลาเล่นกอล์ฟก็สามารถบ่งบอกถึงบุคลิกภาพได้เหมือนกัน

3. กอล์ฟกับความไม่โลภมาก

เคยทดลองกับตัวเองหลายครั้ง ว่าถ้าตั้งใจตีเกินไป จะเกิดอาการที่เรียกว่า “เขิน” จากความโลภมาก อยากตีลูกไปไกลๆ แต่ผลก็คือมักจะตีได้ไม่ดี หรือบางครั้งอยากตีทีเดียวให้ถึงกรีนเลย ก็ออกแรงเยอะ ๆ แต่ปรากฏว่าลูกไม่ได้ไปไกลอย่างที่คิด แม้ในการแข่งขันกอล์ฟมีอาชีพระดับโลกก็เช่นกัน บางคนทำคะแนนนำมาดีในวันแรก ๆ แต่พอวันหลังๆ กลับทำคะแนนได้ไม่ดีเพราะเกิดความโลภต้องการชัยชนะมากเกินไป ทำให้เกิดความเครียดและเกร็ง แต่คนที่ตีแบบสบายๆ ตามแผนที่วางไว้ ไม่โลภมากกลับ

สามารถทำคะแนนได้ดีกว่า การรู้จักความพอดีจึงเป็นหนทางที่สอนใจคนเล่นกอล์ฟได้มาก จนมีคำกล่าวที่ว่า “กอล์ฟกินคนโลก” เป็นธรรมชาติที่เกิดขึ้นให้เห็นได้บ่อยมากในสนามกอล์ฟ

4. กอล์ฟกับความเพียร

คนจะเล่นกอล์ฟได้ดีต้องหมั่นฝึกฝน พยายามพัฒนาฝีมือให้ดีขึ้นและลดความผิดพลาด ถ้าเป็นเรื่องการผลิตในวงการอุตสาหกรรมก็คือ “การลดของเสียให้เป็นศูนย์” หรือให้เกิดความสูญญเสีย (Waste) น้อยที่สุด ในเรื่องกอล์ฟก็คือตีให้ดีทุกครั้ง ส่วนนักกอล์ฟที่ชอบตีลูกพลาด หรือตีถูกบางส่วนของลูกจนกลายเป็นลูกเสียหรือที่เรียกว่า Shank นั้น พยายามให้มีน้อยที่สุดหรือไม่เสียเลยสักลูกเดียวได้ก็ยิ่งดี มีนักกอล์ฟคนหนึ่ง ในการออกรอบที่สนามครั้งแรกๆ ยิงตีได้ไม่ตี มักจะตกหลุมทรายอยู่เป็นประจำ ต้องออกแรงตีหลายครั้งกว่าจะขึ้นจากหลุมทรายได้ พอขึ้นจากทรายหลุมหนึ่งได้ ก็ไปตกลูกอีกหลุมหนึ่ง แต่เขาก็ไม่เคยละความพยายามที่จะตีลูกให้ขึ้นจากหลุมทรายให้ได้ ไม่ว่าจะต้องอดทนเพียงใดก็ตาม

ความฝันของนักกอล์ฟทุกคนก็คือการทำ Par และหรือ Birdie ให้ได้มากที่สุด จึงต้องพยายามตลอดเวลาของการเล่น ถ้าไม่ออกรอบในสนามก็ต้องหมั่นฝึกซ้อมเพื่อพัฒนาฝีมือและแก้ไขข้อผิดพลาด นักกอล์ฟส่วนมากจะไม่กลัวแดด ไม่กลัวฝน ไม่กลัวลมฟ้าอากาศ หรือกระทั่งเวลามืดค่ำ トラบเท่าที่ยังมีชัยชนะรออยู่ปลายทาง การเพียรพยายามรวบรวมสมาธิและพลังมุ่งไปที่การทำผลงานเพื่อเอาชนะอุปสรรคต่างๆ และคู่แข่งชั้นอื่นๆ นั้น ที่สำคัญที่สุดก็คือ “การเอาชนะตนเอง” ซึ่งเป็นชัยชนะที่ยิ่งใหญ่ที่สุดนั่นเอง

5. กรรมเกิดจากการกระทำของตนเอง

กรรมที่เห็นทันตาในสนามกอล์ฟก็คือ การที่เราตีกอล์ฟไปทางซ้ายหรือทางขวา หรือตีได้ตรง ตีไปลงทราย ลงน้ำนั้น เกิดจากการกระทำของเราเองทั้งสิ้น เพราะเราคนเดียวเท่านั้นที่เป็นคนเล่น คนอื่นอาจจะเป็นแค่คนยืนดูหรือเป็นคนช่วยสนับสนุน มีนักกอล์ฟจำนวนมากที่ไม่เข้าใจธรรมชาติของกอล์ฟนี้ ฉะนั้น เวลาที่ตัวเองตีผิดพลาด เช่น ลูกเข้าป่า ลูกตกน้ำ ก็จะไม่คิดว่าทำไมไม่บอกว่ามีน้ำอยู่ข้างหน้าเพราะยังทำใจไม่ได้ ไม่เข้าใจว่าความผิดพลาดในการตีกอล์ฟนั้นเกิดขึ้นเพราะการกระทำของตนเองแต่ผู้เดียว เมื่อไม่เข้าใจก็ไปพาลโกรธและโทษคนอื่น แต่พอเล่นกอล์ฟบ่อยขึ้นก็เข้าใจธรรมชาติของกอล์ฟนี้ว่าการกระทำทั้งหมดเป็นของผู้กระทำทั้งสิ้น เราต้องสอบถามในเรื่องทิศทางและระยะทางให้เรียบร้อยก่อนแล้วจึงลงมือตีลูกไปให้ไกลที่สุดเท่าที่จะทำได้ ถ้าจะผิดพลาดก็ต้องถือว่าเราเป็นคนทำ

เอง เป็นกรรมที่เกิดขึ้นจากการกระทำของเรา ไม่โทษว่าเป็นความผิดของคนอื่น จะทำให้เราเล่นกอล์ฟอย่างมีความสุข ไม่เป็นทุกข์ รวมทั้งไม่สร้างความทุกข์ให้กับบุคคลอื่น นี่เป็นหลักธรรมอันสำคัญอีกประการหนึ่งที่ค้นพบได้เสมอในสนามกอล์ฟ

6. องค์สามของการศึกษา

ในพระพุทธศาสนามีคำสอนที่สำคัญยิ่งเรื่องหนึ่งคือ “องค์ 3” หรือกระบวนการ 3 ขั้นตอนของการศึกษาในพระพุทธศาสนา ซึ่งประกอบด้วยคำว่า “ปริยัติ” “ปฏิบัติ” และ “ปฏิเวธ” ความหมายโดยย่อก็คือ เรื่องการศึกษานั้นก่อนอื่นต้องศึกษาองค์ความรู้หรือเนื้อหาของวิชาเสียก่อน ซึ่งเรียกว่าเป็นการศึกษาด้าน “ปริยัติ” หมายถึง คำสอนของพระพุทธองค์ซึ่งมีในพระไตรปิฎก เมื่อศึกษาภาคทฤษฎีในด้านปริยัติแล้ว สิ่งที่สำคัญที่สุดก็คือต้องนำความรู้ไปปฏิบัติ ความรู้ที่ได้จากปริยัติบางครั้งสั้นๆ ง่ายๆ เช่น ในเรื่องการทำสมาธิ มีคำสอนที่ไม่ยาว แต่กว่าจะฝึกฝนทำได้สำเร็จก็ต้องใช้เวลานาน ผลที่เกิดจากการเรียนรู้และการปฏิบัติเรียกว่า “ปฏิเวธ” ซึ่งจะนำไปสู่ความสุขและความหลุดพ้น ในวงการศึกษาก็ทั้งการศึกษาปกติและการศึกษาของคณะสงฆ์ก็ยังมีข้อโต้แย้งถกเถียงกันอยู่ บางฝ่ายบอกว่ารู้แต่ปริยัติไม่ต้องมีปฏิบัติก็ได้ บางฝ่ายก็บอกว่าปฏิบัติโดยไม่ต้องมีปริยัติก็ได้ การศึกษาของไทยนั้นเป็นที่รับรู้กันมานานว่าส่วนใหญ่เป็นความรู้ภาคทฤษฎีขาดการปฏิบัติ ผู้เรียนจึงไม่เกิดการเรียนรู้อย่างแท้จริง แต่การเรียนกอล์ฟนั้นถ้าเรียนแต่ทฤษฎีโดยไม่ปฏิบัติจะไม่มีผลอะไรเกิดขึ้น ต้องใช้เวลาในการฝึกฝน ต้องทดลองปฏิบัติเองโดยมีครูเป็นผู้ชี้แนะ เป็นผู้บอกความบกพร่องให้เพราะเรามองไม่เห็นตัวเอง เมื่อได้เรียนรู้และลองทำแล้ว ผลแห่งการปฏิบัติจะส่งให้เห็นได้ชัดเจน เช่น ในการตีลูกกอล์ฟที่ทำวงสวิงได้ถูกต้อง เสียงของหน้าไม้ที่กระทบกับลูกจะดังกังวานไพเราะจนรู้สึกตัวผู้ปฏิบัติเองก็เกิดความรู้สึกปีติที่สามารถทำได้ตามที่วางแผนไว้ เมื่อเล่นไปถึงกรีน ถ้าทำได้ตามมาตรฐานของสนามคือ Par ก็เกิดความสุข เกิดความปฏิเวธ การที่ได้เล่นกอล์ฟทำให้เข้าใจเรื่ององค์ 3 ของกระบวนการศึกษาอย่างชัดเจน ว่าการศึกษาที่ถูกต้องสมบูรณ์ต้องทำทั้ง 3 อย่างให้ครบถ้วน คือ ต้องเรียนรู้ภาคทฤษฎี แล้วนำมาปฏิบัติ เมื่อปฏิบัติแล้วเกิดผลดีก็เรียกว่าได้รับอานิสงส์จากการปฏิบัติดี เป็นความสุข เป็นความพึงพอใจที่เกิดได้ในระยะเวลาหนึ่ง หรือแม้จะเป็นเสียวินาทีหนึ่ง ตัวอย่างเช่นนี้สามารถอธิบายคำสอนทางพระพุทธศาสนาให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น (รุ่ง แก้วแดง, 2545, หน้า 130-135)

บทสรุป

กีฬาเป็นสิ่งที่พัฒนาคุณภาพชีวิตของคนให้ความสำคัญกับมัน กีฬาจะทำให้คนรู้จักกฎกติกาและมารยาทที่ควรปฏิบัติในสังคมโดยไม่ขัดกับหลักสิทธิและเสรีภาพ กีฬาอีสปอร์ตเป็นหนึ่งในนั้น กีฬานี้มีความสำคัญกับผู้ใหญ่วัยทำงานหรือนักธุรกิจเป็นอย่างมากในเรื่องติดต่อกับบุคคลต่าง ๆ และกีฬาสามารถยึดเป็นอาชีพได้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

แบบประเมินตนเองของผู้เข้ารับการศึกษาอบรม
ทักษะการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษา
หน่วยที่ 1 กีฬากอล์ฟกับการบริหาร การเรียนรู้ ธรรมะ

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความแต่ละข้อแล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับ

ความคิดเห็นเกี่ยวกับ ทักษะการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านกีฬากอล์ฟ
กับการบริหาร การเรียนรู้ และธรรมะ

ทักษะการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษา กีฬากอล์ฟกับการบริหาร การเรียนรู้ ธรรมะ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปาน	น้อย	น้อยที่สุด
1. ข้าพเจ้ามีการกำหนดให้แต่ละกลุ่มงานจัดทำขั้นตอน การปฏิบัติงานอย่างชัดเจนและเหมาะสม					
2. ข้าพเจ้าส่งเสริมและกำหนดให้มีการพัฒนาบุคลากร อย่างต่อเนื่อง					
3. ข้าพเจ้านิเทศ และให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงานแก่ บุคลากร					
4. ข้าพเจ้าจัดทำแผนปฏิบัติการและจำแนกกิจกรรม ของแต่ละงานให้สอดคล้องกับจุดประสงค์ของงาน					
5. ข้าพเจ้ามีความเข้าใจบริบททั้งในและนอกองค์กรเป็น อย่างดี					
6. ข้าพเจ้ามีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันกับบุคคลใน องค์กรและนอกองค์กรเป็นประจำ					
7. ข้าพเจ้าแสวงหาความรู้ใหม่ๆ รอบด้านอย่างต่อเนื่อง					
8. ข้าพเจ้ามีหลักธรรมและความยุติธรรมในการ บริหารงาน					
9. ข้าพเจ้าปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น โดยใช้หลัก ประชาธิปไตย					

10. ข้าพเจ้าบริหารสถานศึกษาด้วยความซื่อสัตย์สุจริต

โปร่งใสสามารถตรวจสอบได้

แบบทดสอบความรู้ความเข้าใจในการฝึกอบรม (ก่อนการฝึกอบรม)

ทักษะการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษา

หน่วยที่ 1 กีฬากอล์ฟกับการบริหาร การเรียนรู้ ธรรมชาติ

จำนวน 10 ข้อ เวลา 20 นาที

.....

คำชี้แจง จงทำเครื่องหมายกากบาท (X) ทับตัวเลือกที่ถูกที่สุดเพียงข้อเดียว

1. ข้อใด ไม่ใช่ บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ถูกต้อง เกี่ยวกับการวางแผน
 - ก. เป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของสถานศึกษาให้ครูทุกคนปฏิบัติ
 - ข. เป็นผู้ประสานความคิดและระดมสมองจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
 - ค. เป็นผู้นำในการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ
 - ง. มอบหมายหน้าที่ให้ทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมรับผิดชอบดำเนินโครงการ
2. การบริหารอย่างเป็นระบบครบวงจร ขั้นตอนใดที่มีความสำคัญมากที่สุด
 - ก. การมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกัน
 - ข. การกำหนดนโยบายจากผู้บริหาร
 - ค. การมีส่วนร่วมในการตรวจสอบ
 - ง. การมีส่วนร่วมในการวางแผน
3. ผู้บริหารที่มีคุณลักษณะที่ดี ควรจะมีลักษณะใด
 - ก. ผู้ที่มีบุคลิกภาพที่ดี
 - ข. ผู้นำรัก
 - ค. ผู้ที่มีความสุขจากการรับ
 - ง. ผู้มีกัลยาณมิตรธรรม
4. คำกล่าวใดถูกต้อง
 - ก. ผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของงานและองค์กรทั้งหมด
 - ข. ผู้นำเป็นมาโดยกำเนิด
 - ค. การเป็นผู้นำสามารถสร้างขึ้นได้ จากการที่ผู้นั้นใช้ความพยายามและการทำงานหนัก

- ง. ผู้นำเป็นการสร้างงานให้ประสบความสำเร็จ
5. ผู้นำข้อใดปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระเสรีเต็มที่หรือปล่อยให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีอำนาจกระทำการใดๆ ตามใจชอบได้
- ผู้นำแบบเผด็จการ
 - ผู้นำแบบเสรีนิยม
 - ผู้นำแบบประชาธิปไตย
 - ผู้นำแบบอิสระ
6. นักบริหารและนักกอล์ฟยึดหลักการธรรมข้อใดเพื่อให้ประสบความสำเร็จในการวางแผน
- พรหมวิหาร 4
 - สังคหวัตถุ 4
 - อิทธิบาท 4
 - ไตรสิกขา
- 7 ข้อใดคือหลักการปฏิบัติงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จ
- การทำงานเป็นกลุ่ม
 - ความร่วมมือ
 - การทำงานเป็นทีม
 - ความสามัคคี
8. ความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ตามหลักทฤษฎีของ Maslow คือข้อใด
- ความต้องการความรักและการยอมรับจากสังคม
 - ความต้องการอยากมีชื่อเสียงและได้รับการยกย่อง
 - ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จในชีวิต
 - ความต้องการทางกายภาพ
9. หลักธรรมของผู้บังคับบัญชา คือข้อใด
- อิทธิบาท 4
 - พรหมวิหาร 4
 - สังคหวัตถุ 4
 - ไตรสิกขา

10. ผู้บริหารหรือผู้นำมักจะประสบปัญหาหรือร้องเรียนขอความเป็นธรรมอยู่เป็นประจำ
หลักตัดสินความเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมคือข้อใด

ก. พรหมวิหาร 4

ข. อกุศลมูล 3

ค. สัปปริสธรรม 7

ง. ยุติธรรม 5

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบทดสอบความรู้ความเข้าใจในการฝึกอบรม (หลังการฝึกอบรม)

ทักษะการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษา

หน่วยที่ 1 กีฬากอล์ฟกับการบริหาร การเรียนรู้ ธรรมชาติ

จำนวน 10 ข้อ เวลา 20 นาที

.....

คำชี้แจง จงทำเครื่องหมายกากบาท (X) ทับตัวเลือกที่ถูกที่สุดเพียงข้อเดียว

1. ความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ตามหลักทฤษฎีของ Maslow คือข้อใด
 - ก. ความต้องการทางกายภาพ
 - ข. ความต้องการความรักและการยอมรับจากสังคม
 - ค. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จในชีวิต
 - ง. ความต้องการอยากมีชื่อเสียงและได้รับการยกย่อง
2. ข้อใดไม่ใช่บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้อง เกี่ยวกับการวางแผน
 - ก. เป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของสถานศึกษาให้ครูทุกคนปฏิบัติ
 - ข. มอบหมายหน้าที่ให้ทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมรับผิดชอบดำเนินโครงการ
 - ค. เป็นผู้นำในการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ
 - ง. เป็นผู้ประสานความคิดและระดมสมองจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
3. คำกล่าวใดถูกต้อง
 - ก. การเป็นผู้นำสามารถสร้างขึ้นได้ จากการที่ผู้นั้นใช้ความพยายามและการทำงานหนัก
 - ข. ผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของงานและองค์กรทั้งหมด
 - ค. ผู้นำเป็นมาโดยกำเนิด
 - ง. ผู้นำเป็นการสร้างงานให้ประสบความสำเร็จ
4. การบริหารอย่างเป็นระบบครบวงจร ขั้นตอนใดที่มีความสำคัญมากที่สุด
 - ก. การมีส่วนร่วมในการวางแผน
 - ข. การมีส่วนร่วมในการตรวจสอบ
 - ค. การกำหนดนโยบายจากผู้บริหาร
 - ง. การมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกัน

5. ผู้บริหารหรือผู้นำมักจะประสบปัญหาหรือร้องเรียนขอความเป็นธรรมอยู่เป็นประจำ
หลักตัดสินความเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมคือข้อใด

- ก. ยุติธรรม 5
- ข. อุกุศลมูล 3
- ค. พรหมวิหาร 4
- ง. สัปปริสธรรม 7

6. ผู้นำข้อใดปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสเสริมเติมที่หรือปล่อยให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามี
อำนาจกระทำการใดๆ ตามใจชอบได้

- ก. ผู้นำแบบอิสระ
- ข. ผู้นำแบบเสรีนิยม
- ค. ผู้นำแบบเผด็จการ
- ง. ผู้นำแบบประชาธิปไตย

7 ข้อใดคือหลักการปฏิบัติงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จ

- ก. การทำงานเป็นกลุ่ม
- ข. การทำงานเป็นทีม
- ค. ความร่วมมือ
- ง. ความสามัคคี

8. ผู้บริหารที่มีคุณลักษณะที่ดี ควรมีลักษณะใด

- ก. ผู้มีกัลยาณมิตรธรรม
- ข. ผู้ที่มีบุคลิกภาพที่ดี
- ค. ผู้นำรัก
- ง. ผู้ที่มีความสุขจากการรับ

9. หลักธรรมของผู้บังคับบัญชา คือข้อใด

- ก. ไตรสิกขา
- ข. อิทธิบาท 4
- ค. สังคหวัตถุ 4
- ง. พรหมวิหาร 4

10. นักบริหารและนักกอล์ฟยึดหลักธรรมข้อใดเพื่อให้ประสบความสำเร็จในการวางแผน

ก. พรหมวิหาร 4

ข. สังคหวัตถุ 4

ค. อิทธิบาท 4

ง. ไตรสิกขา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

กระดาษคำตอบ ก่อน หลังการฝึกอบรม

ทักษะการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษา
หน่วยที่ 1 กีฬากอล์ฟกับการบริหาร การเรียนรู้ และธรรมะ

ข้อ	ก	ข	ค	ง
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

หน่วยที่ 2 การกำหนดวัตถุประสงค์

ใบความรู้ที่ 2.1

ทักษะการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษา การกำหนดวัตถุประสงค์

สาระการเรียนรู้

- ความหมายของวัตถุประสงค์และการกำหนดวัตถุประสงค์ ความสำคัญของการกำหนดวัตถุประสงค์ หลักการ แนวคิด เกี่ยวกับการกำหนดวัตถุประสงค์ และลักษณะของวัตถุประสงค์ที่ดี

- ประวัติความเป็นมาของกีฬากอล์ฟ
- กฎ กติกา มารยาทของกีฬากอล์ฟ

รายละเอียดของสาระการเรียนรู้

การกำหนดวัตถุประสงค์

1. ความหมายของการกำหนดวัตถุประสงค์

คำว่า “วัตถุประสงค์” ภาษาอังกฤษใช้คำว่า “Objective” มีผู้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

ปุระชัย เปี่ยมสมบูรณ์ (2539, หน้า 162) ได้ให้ความหมายว่าวัตถุประสงค์ หมายถึง ผลที่คาดหวังว่าจะสามารถบรรลุถึงได้ภายใต้มิติของเวลาและพื้นที่ที่กำหนด รวมทั้งระบุถึงเกณฑ์มาตรฐานสำหรับประเมินความสำเร็จ จากความหมายดังกล่าว วิเคราะห์ได้ว่า การกำหนดจุดหมายปลายทางที่ต้องการจะบรรลุนั้น จะกำหนดไว้อย่างกว้างๆ โดยมีกรอบของเวลาที่จะกระทำในอนาคตและพื้นที่ที่ดำเนินการที่ชัดเจน รวมถึงการกำหนดเกณฑ์หรือมาตรฐานเพื่อวัดความสำเร็จด้วย

อนันต์ เกตุวงศ์ (2541, หน้า 22) อธิบายว่า วัตถุประสงค์ หมายถึงสภาพหรือผลผลิตหรือผลงานของพฤติกรรมซึ่งเป็นที่พึงประสงค์ อาจเป็นบางสิ่งที่ต้องการและยังไม่มีอยู่ขณะนี้ หรือมีอยู่แล้วต้องการให้มีอยู่ต่อไป ความหมายดังกล่าวจะเน้นสิ่งที่ต้องการจะหามาใหม่ หรือการรักษาสิ่งที่มีอยู่แล้วให้คงอยู่ต่อไป ที่เกี่ยวกับผลผลิต หรือ

ผลงานที่พึงประสงค์ซึ่งจะต้องมีการกระทำบางอย่างหรือหลายอย่างในอนาคต ซึ่งเป็นเรื่องของ การวางแผนทั้งสิ้น

ประสิทธิ์ ตงยั้งศิริ (ม.ป.ป. , หน้า 1-4) ได้กล่าวว่า วัตถุประสงค์ หมายถึง เป้าหมายในอนาคต (Future Target) หรือมีความหมายในแง่ที่เป็นผลผลิต หรือผลสุดท้ายที่ องค์การต้องการให้เกิดขึ้น ซึ่งโดยปกติมักจะเป็นผลที่ต้องการเชิงบวก ตำราบางเล่มใช้คำว่า “วัตถุประสงค์” ในภาษาอังกฤษแตกต่างกันเช่น Purpose Goal End Objective และ Target เป็นต้น ส่วนคำในภาษาไทยก็มักจะใช้ต่างกันจนแยกไม่ออกว่า อะไรเป็น วัตถุประสงค์ระดับสูง อะไรเป็นวัตถุประสงค์ระดับปานกลาง และอะไรเป็นวัตถุประสงค์ ระดับต้น เช่น ใช้คำว่า จุดหมายปลายทาง จุดมุ่งหมาย จุดประสงค์ เป้าประสงค์ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย เป็นต้น

การกำหนดวัตถุประสงค์ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษา แสดงออกถึงการกำหนดผลลัพธ์ จุดหมายปลายทางซึ่งมีลักษณะเฉพาะเจาะจง ชัด มี ความท้าทายและอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริงอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร และสามารถ นำไปปฏิบัติให้บรรลุตามที่ระบุมีการตรวจสอบติดตามและสามารถประเมินผลได้

2. ความสำคัญของการกำหนดวัตถุประสงค์

การกำหนดวัตถุประสงค์ มีความสำคัญต่อการวางแผน เพราะเป็นการ กำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการของบุคคล กลุ่มบุคคล หรือขององค์กรเพื่อเป็นแนวทางสำหรับ ผู้บริหารในการตัดสินใจและให้แนวทางสำหรับผู้ปฏิบัติงาน วัตถุประสงค์จึงเป็นจุดเริ่มต้น ของการวางแผน เป็นจุดมุ่งหมายที่เป็นรูปธรรมและชัดเจนขององค์กร ถ้าหากปราศจาก วัตถุประสงค์ก็ไม่สามารถวางแผนได้ วัตถุประสงค์จึงเป็นจุดมุ่งหมายปลายทางที่ผู้บริหาร ต้องการไปให้ถึง และควรมีความเฉพาะเจาะจง ชัด มีความท้าทายและอยู่บนความเป็น จริงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ

3. หลักการ แนวคิด เกี่ยวกับการกำหนดวัตถุประสงค์

Holt (1993, pp. 169-170) ได้เสนอว่าการกำหนดวัตถุประสงค์ต้อง พิจารณาจากปัจจัยต่อไปนี้

1. ความเป็นไปได้ และมีลักษณะเฉพาะเจาะจง (Sensible and Specific)
2. สามารถวัดระดับของความสำเร็จได้ (Measurable) โดยวิธีประจักษ์

นิยม ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

3. มีความตั้งใจจริงที่จะนำไปปฏิบัติได้ (Attainable) นั่นคือควรตั้ง
วัตถุประสงค์ ที่อยู่ในระดับที่สามารถกระทำได้ มิใช่กำหนดวัตถุประสงค์ระดับสูง
เกินกว่าที่จะเป็นไปได้

4. มีเหตุผลสอดคล้องกับความเป็นจริง (Reasonable)

5. มีการกำหนดระยะเวลาที่จะกระทำให้สำเร็จ (Time Frame)

การกำหนดวัตถุประสงค์ดังกล่าวข้างต้น อาจเรียกสั้นๆให้เข้าใจง่ายว่าหลัก
“SMART” ซึ่งเป็นการใช้ตัวอักษรแรกของแต่ละข้อที่กล่าวมา

4. ลักษณะของวัตถุประสงค์ที่ดี

การเขียนวัตถุประสงค์ที่ดีจะต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1. ใช้คำกริยาที่แสดงถึงความตั้งใจจริงที่จะปฏิบัติ เช่น เพื่อเพิ่ม เพื่อลด
เพื่อพัฒนา เพื่อส่งเสริม เพื่อรณรงค์ เพื่อแก้ไข เพื่อปรับปรุง เพื่อเผยแพร่ เป็นต้น

2. ระบุผลผลิต (Output) หรือ ระบุผลลัพธ์ (Outcome) ที่ต้องการให้
เกิดขึ้นเพียง ประการเดียวในวัตถุประสงค์หนึ่งข้อ ถ้าเขียนวัตถุประสงค์หลายข้อ ข้อใดทำ
ไม่สำเร็จเราก็สามารถประเมินผลได้ และวัตถุประสงค์แต่ละข้อควรให้น้ำหนักข้อความ
สำคัญต่าง ๆ ที่ชัดเจนซึ่งอาจกำหนดเป็นวัตถุประสงค์หลัก 1 ข้อ และวัตถุประสงค์รอง 1-2
ข้อก็ได้ โดยมีเงื่อนไขว่าถ้าบรรลุวัตถุประสงค์หลักแต่ไม่บรรลุวัตถุประสงค์รองก็ควรทำ
ต่อไป แต่ถ้าบรรลุวัตถุประสงค์รองแต่ไม่บรรลุวัตถุประสงค์หลักก็อาจยุติ

3. กำหนดเกณฑ์หรือมาตรฐานความสำเร็จที่สามารถวัดได้ ถ้าระบุเป็น
ตัวเลขได้ก็ควรระบุ เช่น การเพิ่มรายได้แก่เกษตรกรให้สูงกว่าปีที่ผ่านมาไม่น้อยกว่าร้อยละ
30 หรือ บัณฑิตมีงานทำไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 หลังจากสำเร็จการศึกษาไปแล้ว 1 ปี

4. กำหนดช่วงเวลา พื้นที่ และกลุ่มเป้าหมายให้ชัดเจน เนื่องจากการ
วางแผนทุกระดับต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ และวัตถุประสงค์เป็นตัวกำหนดแนวทาง
ของการกระทำในอนาคต วัตถุประสงค์จะก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน
เพราะผู้ร่วมงานทุกคนมีขอบเขตที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน การประสานงานจะเป็นไปอย่าง
นุ่มนวลเพราะทุกคนมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน

การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนยังจะก่อให้เกิดมาตรฐานในการควบคุม
งาน เพราะการทำงานทุกอย่างจะต้องมีการควบคุมและการประเมินผล และการควบคุม
ทุกแบบก็จะมีมาตรฐานเพื่อวัดผลการกระทำนั้น ๆ ด้วย หากกำหนดวัตถุประสงค์ไม่ชัดเจน
ก็วัดความสำเร็จไม่ได้ ก็ย่อมบริหารไม่ได้ ในทำนองเดียวกันหากไม่สามารถวัดหรือประเมิน

ได้ ก็ย่อมพัฒนาไม่ได้ สิ่งที่เราดำเนินการหากวัดหรือประเมินผลได้ ย่อมได้รับความสนใจ ส่วนคำว่า “เป้าหมาย” (Target) หมายถึง การแสดงผลขั้นสุดท้ายที่ต้องการจะบรรลุในแง่ ปริมาณหรือจำนวนในการวัดผลความสำเร็จของนโยบาย แผนงาน หรือโครงการในช่วง ระยะเวลาหนึ่ง ๆ โดยปกติเป้าหมายจะมีลักษณะเป็นรูปธรรมมากกว่าวัตถุประสงค์ เพราะ จะชี้วัดเฉพาะเจาะจง ระบุระยะเวลาที่ต้องการจะบรรลุ สามารถวัดได้ทั้งเชิงปริมาณและ คุณภาพ เช่น ในช่วงเทศกาลสงกรานต์ ปี พ.ศ. 2557 ตามโครงการเมาไม่ขับ กำหนด เป้าหมายว่าจำนวนอุบัติเหตุบนท้องถนนจากการเมาแล้วขับ จะต้องลดลงจากปีที่ผ่านมา ร้อยละ 20 (ข้อมูลสมมุติ) ซึ่งการกำหนดเป้าหมายจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ใน ระดับที่สูงขึ้นไปเสมอ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

แบบบันทึกผลการเรียนรู้ที่ 2.1
ทักษะการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษา
หน่วยที่ 2 การกำหนดวัตถุประสงค์

คำชี้แจง ให้ผู้เข้ารับการอบรมสังเคราะห์องค์ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมหน่วยที่ 2 โดยเขียนเป็นความเรียงโดยสรุปให้เข้าใจชัดเจนในแต่ละเรื่อง

1. ความหมายของการกำหนดวัตถุประสงค์

.....

2. ความสำคัญของการกำหนดวัตถุประสงค์

.....

3. หลักการ แนวคิด เกี่ยวกับการกำหนดวัตถุประสงค์

.....

4. ลักษณะของวัตถุประสงค์ที่ดี

.....

ลงชื่อ.....ผู้บันทึก

(.....)

...../...../.....

ใบความรู้ที่ 2.2
ทักษะการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษา
ประวัติความเป็นมาของกีฬากอล์ฟ

ประวัติความเป็นมาของกีฬากอล์ฟ

กีฬากอล์ฟมีประวัติที่ยาวนานและยังหาข้อยุติที่แท้จริงไม่ได้เช่นเดียวกับอีกหลาย ๆ ชนิดกีฬา ในช่วงแรกๆ เชื่อว่ากีฬากอล์ฟถูกนำมาเล่นและได้รับความนิยมมากในประเทศสกอตแลนด์ ก่อนที่จะมีการขยายความนิยมไปที่ประเทศอังกฤษ ประเทศในยุโรป และอเมริกาในที่สุด โดยเฉพาะที่เมือง St. Andrew ประเทศสกอตแลนด์ ที่ถือว่าเป็นสโมสรกอล์ฟที่มีความเก่าแก่ที่สุดในโลก ประเทศเนเธอร์แลนด์เป็นประเทศหนึ่งที่มีหลักฐานเกี่ยวกับประวัติศาสตร์ของกีฬากอล์ฟ เพราะมีหลักฐานปรากฏว่ามีการแข่งขันกีฬาที่มีลักษณะคล้ายกีฬากอล์ฟ ที่เมือง Loenen aan de Vecht ในปี ค.ศ. 1297 โดยกติกาคือใครที่สามารถตีลูกกอล์ฟที่ทำด้วยหนังหุ้มลงหลุมโดยใช้จำนวนครั้งน้อยที่สุดคือผู้ชนะการแข่งขัน ในปี ค.ศ. 2005 ประวัติศาสตร์ของกีฬากอล์ฟก็ได้รับการบอกกล่าวที่แตกต่างไปจากที่ผ่าน ๆ มา เมื่อศาสตราจารย์ Ling Hong Ling แห่งมหาวิทยาลัย Lanzhou ได้แสดงหลักฐานยืนยันที่เก่าแก่กว่าที่เคยพบกันมา คือ การค้นพบการแข่งขันในลักษณะที่คล้ายกับกีฬากอล์ฟในปัจจุบันย้อนหลังไปถึงราชวงศ์ถังตอนใต้ 500 ปีก่อนการกล่าวถึงการเล่นกอล์ฟในสกอตแลนด์ ส่วนการเผยแพร่การเล่นนี้สู่สกอตแลนด์และยุโรปเกิดจากการเผยแพร่ของชาวมองโกลเลียที่เดินทางไปยุโรปในช่วงของประวัติศาสตร์ยุคกลาง (Middle Ages)

ในปัจจุบัน การเล่นกอล์ฟตามแบบของประเทศสกอตแลนด์ได้รับการยอมรับในการเป็นผู้ริเริ่มกำหนดกติกาและการแข่งขันที่มีการบันทึกไว้ชัดเจนที่สุด อย่างไรก็ตามการเล่นกอล์ฟในช่วงต้น ๆ มีอุปสรรคอยู่บ้าง เพราะสาเหตุมาจากการเล่นกอล์ฟส่งผลกระทบต่ออาชีพการทหารในช่วงปี ค.ศ. 1457 มีการออกกฎหมายห้ามเล่นกอล์ฟเป็นระยะ ๆ จนกระทั่งในช่วงปี ค.ศ. 1672 การเล่นกอล์ฟจึงได้รับการยอมรับและสามารถเล่นได้ตามปกติ ประวัติศาสตร์การเล่นกอล์ฟมีปรากฏมากมายในประเทศสกอตแลนด์และอังกฤษซึ่งระบุว่ากษัตริย์และขุนนางระดับสูงต้องเล่นกอล์ฟ ในปี ค.ศ. 1880 มีสนามกอล์ฟในประเทศอังกฤษ 12 สนาม และเพิ่มจำนวนเป็น 50 สนามในปี ค.ศ. 1887 และเพิ่มขึ้น

อย่างรวดเร็วเป็น 1,000 สนาม ในปี ค.ศ. 1914 ในช่วงทศวรรษ 1980 ความนิยมในกีฬา กอล์ฟได้แพร่กระจายไปทั่วยุโรปและประเทศอื่น ๆ ที่อังกฤษเข้าไปยึดครองด้วย เช่น ประเทศอัฟริกา (South Africa) ประเทศสิงคโปร์ (Singapore) ประเทศนิวซีแลนด์ (New Zealand) ประเทศแคนาดา (Canada) ประเทศออสเตรเลีย (Australia) และอื่นๆ แต่ประเทศที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อกีฬากอล์ฟในปัจจุบัน คือ ประเทศสหรัฐอเมริกา ในปี ค.ศ. 1779 ประเทศสหรัฐอเมริกามีการโฆษณาเกี่ยวกับการเล่นกอล์ฟในหนังสือพิมพ์กรังนิวยอร์ค (Royal Gazette of New York) และเอกสารการประชุมประจำปีเกี่ยวกับการเล่นกอล์ฟที่รัฐ Georgia ในปี ค.ศ. 1894 เป็นปีที่สโมสรกอล์ฟในประเทศสหรัฐอเมริกา รวมตัวกันจัดตั้งสมาคมกอล์ฟแห่งสหรัฐอเมริกา (US Golf Association: USGA) ในปี ค.ศ. 1910 มีสนามกอล์ฟจำนวน 267 สนามและมีการเพิ่มสนามกอล์ฟมากกว่า 5,000 สนาม ในปี ค.ศ. 1980 และในปัจจุบันสหรัฐอเมริกามีสนามกอล์ฟมากกว่า 9,700 สนามทั่วประเทศ สหรัฐอเมริกาจึงนับว่าเป็นประเทศมหาอำนาจในกีฬากอล์ฟแห่งหนึ่งของโลก ปัจจุบันมีการแข่งขันกอล์ฟประเภททีมที่ได้รับความสนใจจากคนทั่วโลก ระหว่างทีมอเมริกาและทีมยุโรป เรียกว่าการแข่งขันกอล์ฟไรเดอร์คัพ (Golf Ryder Cup) ซึ่งเป็นการแข่งขันระหว่างนักกอล์ฟของประเทศสหรัฐอเมริกากับนักกอล์ฟจากประเทศอื่นๆ ในทวีปยุโรปที่รวมทีมกันมาแข่งขันหนึ่งทีม

การเล่นกอล์ฟในประเทศไทยมีประวัติศาสตร์ที่สั้นกว่าของยุโรป จีนและอเมริกาการเล่นกอล์ฟในช่วงแรกมีความคล้ายกันคือเป็นการเล่นเฉพาะในส่วนของกษัตริย์สมาชิกในราชวงศ์และข้าราชการ โดยมีการเริ่มเล่นกอล์ฟอย่างจริงจังในรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว โดยสนามกอล์ฟแห่งแรกนั้นอยู่ที่หัวหิน กีฬากอล์ฟมีการพัฒนาอย่างรวดเร็วและได้รับการพัฒนาให้มีมาตรฐานเดียวกับระดับนานาชาติ โดยมีการออกแบบสนามจากนักกอล์ฟระดับโลก เพื่อให้สามารถเล่นกอล์ฟได้ตามมาตรฐาน และเพื่อเป็นการดึงดูดนักกอล์ฟจากต่างประเทศที่มาประเทศไทยด้วย

ปัจจุบัน ประเทศไทยมีสนามกอล์ฟมากกว่า 200 สนามที่กระจายอยู่ทั่วประเทศ โดยเฉพาะที่จังหวัดชลบุรี เป็นจังหวัดที่มีสนามกอล์ฟมากที่สุดในประเทศไทย และมีนักกีฬาที่มีความสามารถในระดับโลก และสร้างรายได้ให้กับตัวเองมหาศาล เช่น ธงชัย ใจดี ประหยัด มากแสง หรือถาวร วิรัตน์จันทร์ เป็นต้น ขณะเดียวกัน การจัดการเกี่ยวกับกีฬากอล์ฟก็นับว่ามีความสำเร็จอย่างมากสำหรับประเทศไทย เพราะกีฬากอล์ฟสามารถนำมาบูรณาการได้กับหลาย ๆ กิจกรรม เช่น การจัดการเรียนการสอน การ

บริหารจัดการ การนันทนาการพักผ่อนหย่อนใจ และการท่องเที่ยวที่ทำประโยชน์ทางเศรษฐกิจให้กับประเทศอย่างดี

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ใบความรู้ที่ 2.3
ทักษะการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษา
กฎ กติกา มารยาทของกีฬาอล์ฟ

กฎ กติกา มารยาทของกีฬาอล์ฟ

กฎข้อบังคับในการเล่นกอล์ฟ โดยสมาคมกอล์ฟแห่งสหรัฐอเมริกา และ The Royal & Ancient Golf Club of St. Andrews แปลและเรียบเรียงโดย สิทธิพร ไรจนศิริ กรรมการกฎข้อบังคับ และมารยาท สมาคมกอล์ฟแห่งประเทศไทย

กฎข้อ 1. การเล่น

1-1. ทั่วไป กีฬาอล์ฟประกอบด้วยการเล่นลูกหนึ่งลูกจาก แทนตั้งที่ ไปลงหลุมด้วยการตีหนึ่งครั้ง หรือหลายครั้งต่อเนื่องกันตามกฎข้อบังคับ

1-2. การทำให้เกิดผลกระทบต่อลูก ผู้เล่นหรือแคดดี้จะต้องไม่กระทำการใดๆ อันมีผลกระทบต่อตำแหน่งหรือการเคลื่อนที่ของลูกเว้นแต่ การกระทำภายใต้ข้อบังคับเท่านั้น การปรับโทษสำหรับการละเมิดกฎข้อ 1-2. ในการเล่นแบบแมทซ์เพลย์ให้ปรับเป็นแพ้ในหลุมนั้น ส่วนการเล่นแบบสโตรคเพลย์ให้ปรับสองแต้ม

1-3. การสมยอมเพื่อละเว้นการบังคับใช้กฎข้อบังคับ ผู้เล่นจะต้องไม่สมยอมกันเพื่อละเว้นการปฏิบัติตามกฎข้อบังคับใดๆ หรือละเว้นการปรับโทษที่เกิดขึ้น การปรับโทษสำหรับการละเมิดกฎข้อ 1-3. ในการเล่นแบบแมทซ์เพลย์จะตัดสินที่ทั้งสองฝ่ายจากการแข่งขัน และการเล่นแบบสโตรคเพลย์ก็จะตัดสินที่ผู้เข้าแข่งขันที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขัน

กฎข้อ 2. การเล่นแบบแมทซ์เพลย์

2-1. ผู้ชนะของแต่ละหลุม และการตัดสินผลการแข่งขันจะคิดเป็นหลุม การเล่นแบบแมทซ์เพลย์ คือ การแข่งขันแบบนับเป็นหลุม ซึ่งผู้ชนะคือฝ่ายที่ตีลูกลงหลุมด้วยจำนวนครั้งที่น้อยกว่าในหลุมนั้นๆ การคิดผลการเล่นให้นับโดยใช้คำว่า “นำอยู่ (กีหลุม)” หรือ “เสมอกันอยู่” และ “ยังเหลือ (อีกกีหลุม)” ฝ่ายที่ได้ “ดอร์มมี (dormie)” คือ ฝ่ายที่ชนะจำนวนหลุมไปแล้วเท่ากับจำนวนหลุมที่เหลือให้เล่น ส่วนการเล่นแบบสโตรคเพลย์ให้ใช้แฮนดีแคป (Handicap แปลว่า แต้มต่อ) ฝ่ายที่ชนะของหลุมนั้นๆ คือ ฝ่ายที่ทำแต้มสุทธิน้อยกว่า เว้นแต่กฎ ข้อบังคับกำหนดไว้เป็นอย่างอื่น

2-2. การอ้างสิทธิ์ ถ้ามีข้อสงสัย หรือมีข้อขัดแย้งระหว่างผู้เล่นในการเล่นแบบ แมทซ์เพลย์ และไม่มีผู้แทนที่ได้รับการแต่งตั้งโดยคณะกรรมการอยู่ในที่นั้น ในเวลาอันสมควร ผู้เล่นจะต้องเล่นต่อไปโดยไม่ชักช้า การอ้างสิทธิ์ใดๆ ก็ตามที่จะให้คณะกรรมการพิจารณา ต้องกระทำก่อนผู้เล่นฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดเล่นบนแท่นตั้งที่ของหลุมต่อไป หรือในกรณีที่เล่นหลุมสุดท้าย จะต้องกระทำก่อนที่ผู้เล่นทุกคนเดินลงจากกรีน การอ้างสิทธิ์ในภายหลังจะไม่ได้รับการพิจารณา เว้นแต่ว่าการอ้างสิทธิ์นั้นเกิดจากความ เป็นจริงที่ผู้อ้างสิทธิ์ไม่ได้ทราบมาก่อน และผู้อ้างสิทธิ์ได้รับข้อมูลผิดพลาดจากฝ่ายตรงข้าม ไม่ว่ากรณีใดๆ ก็ตาม การอ้างสิทธิ์ภายหลังจากการประกาศผลของการแข่งขันอย่างเป็นทางการแล้วจะไม่ได้รับการพิจารณา นอกจากนี้ว่าคณะกรรมการได้รับการชี้แจงจนเป็นที่พอใจว่าฝ่ายตรงข้ามได้รู้ว่าตนบอกข้อมูลผิดพลาด

2-3. การปรับโทษทั่วไป การปรับโทษสำหรับการละเมิดกฎข้อบังคับในการเล่นแบบแมทซ์เพลย์ คือ ปรับผู้เล่นเป็นแพ้ในหลุมที่เล่น เว้นแต่กำหนดไว้เป็นอย่างอื่น

กฎข้อ 3. การเล่นเกมสโตรคเพลย์

3-1. ผู้ชนะ เมื่อเล่นครบรอบ หรือเล่นครบหลายๆ รอบ ที่กำหนด ผู้เข้าแข่งขันที่ทำแต้มได้ จากการตีจำนวนน้อยครั้งที่สุดคือ ผู้ชนะ

3-2. การไม่เล่นลูกให้จบหลุม ถ้าผู้เข้าแข่งขันไม่เล่นลูกจนจบลงในหลุมใดก็ตาม และไม่แก้ไขความผิดพลาด ก่อนการตีบนแท่นตั้งที่ของหลุมต่อไป หรือก่อนลงจากกรีนของหลุมสุดท้ายของรอบที่เล่น ผู้เข้าแข่งขันจะต้องถูกตัดสิทธิ์จากการแข่งขัน

3-3. การปฏิเสธที่จะปฏิบัติตามกฎข้อบังคับ ถ้าผู้เข้าแข่งขันปฏิเสธที่จะปฏิบัติตามกฎข้อบังคับ และไปละเมิดสิทธิ์ของผู้เข้าแข่งขันอีกคนอื่น ผู้เข้าแข่งขันจะต้องถูกตัดสิทธิ์จากการแข่งขัน

3-5. การปรับโทษทั่วไป สำหรับการละเมิดกฎข้อบังคับในการเล่นแบบสโตรคเพลย์ คือ ปรับสองแต้มเว้นแต่กำหนดไว้เป็นอย่างอื่น

กฎข้อ 4. ไม้กอล์ฟ

4-1. รูปแบบและการทำไม้กอล์ฟ

ก. ทั่วไป

ไม้กอล์ฟของผู้เล่นจะต้องสอดคล้องกับกฎข้อบังคับ ข้อกำหนด ข้อมูลจำเพาะ และการแปลความหมาย ต่างๆ ดังที่กำหนดไว้

ข. การสึกหรอ การตัดแปลง

ไม้กอล์ฟถือว่าสอดคล้องกับกฎข้อบังคับ ตั้งแต่ยังใหม่อยู่จนถึงสึกหรอจากการเล่นตามปกติ และหากส่วนหนึ่งส่วนใดของไม้กอล์ฟได้รับการแก้ไขโดยเจตนา ให้ถือเสมือนว่าเป็นไม้กอล์ฟอันใหม่ และสภาพของไม้กอล์ฟที่ได้รับการแก้ไขนั้น ต้องสอดคล้องกับกฎข้อบังคับ

4-2. ไม้กอล์ฟที่เสียหาย การซ่อม และการนำไม้กอล์ฟมาทดแทน

ก. ความเสียหายที่เกิดจากการเล่นตามปกติ

ระหว่างรอบที่กำหนด ถ้าไม้กอล์ฟของผู้เล่นได้รับความเสียหายจากการเล่นตามปกติ ผู้เล่นอาจ

- 1) ใช้ไม้ตามสภาพที่เสียหายนั้นต่อไปในช่วงที่เหลือของรอบที่กำหนด
- 2) ซ่อมไม้ได้โดยไม่ทำให้การเล่นชักช้า
- 3) เพื่อเป็นทางเลือกเพิ่มเติมให้เฉพาะไม้ที่จะใช้เล่นให้นำไม้อื่นมาทดแทนได้ ทั้งนี้การนำไม้อันใดอันหนึ่งมาทดแทน ต้องไม่ทำให้การเล่นล่าช้า และต้องไม่ใช้การยืมไม้ที่บุคคลอื่นในสนามใช้เล่นอยู่มาแทน

ข. ความเสียหายนอกเหนือจากการเล่นตามปกติ

ระหว่างรอบที่กำหนด ถ้าไม้ของผู้เล่นได้รับความเสียหายนอกเหนือจากการเล่นตามปกติ ทำให้สภาพของไม้ไม่สอดคล้องกับกฎข้อบังคับ หรือทำให้ลักษณะในการเล่นเปลี่ยนไป ผู้เล่นจะต้องเลิกใช้ไม้นั้นทันทีและจะต้องนำไม้อื่นมาแทนไม้นั้นในระหว่างออกรอบ

4-3. จำนวนไม้กอล์ฟมากที่สุดสิบสี่อัน

ก. การเลือกไม้ และการเพิ่มจำนวนไม้

ผู้เล่นจะต้องเริ่มเล่นรอบที่กำหนดด้วยจำนวนไม้ไม่เกินสิบสี่อัน และจำกัดให้ผู้เล่นใช้ไม้ที่เลือกนำมาใช้เล่นตลอดรอบนั้น ยกเว้นถ้าผู้เล่นเริ่มเล่นด้วยจำนวนไม้น้อยกว่าสิบสี่อันให้ผู้เล่นเพิ่มจำนวนไม้ได้ แต่มีเงื่อนไขว่าจำนวนไม้ทั้งหมดต้องไม่เกินสิบสี่อัน การเพิ่มจำนวนไม้กอล์ฟดังกล่าว ต้องไม่ทำให้การเล่นล่าช้า และต้องไม่ยืมไม้ที่บุคคลอื่นในสนามใช้เล่นอยู่

ข. พาร์ทเนอร์อาจใช้ไม้กอล์ฟพร้อมกัน

พาร์ทเนอร์อาจใช้ไม้พร้อมกันได้ แต่มีเงื่อนไขว่าจำนวนไม้ทั้งหมดที่พาร์ทเนอร์ มีอยู่แล้วรวมกับไม้ที่นำมาใช้ร่วมกันต้องไม่เกินสิบสี่อัน

กฎข้อ 5 ลูกกอล์ฟ

5-1. ทั่วไป

ผู้เล่นจะต้องใช้ลูกกอล์ฟที่สอดคล้องกับข้อกำหนดจำเพาะที่คณะกรรมการจัดการแข่งขันกำหนด

5-2. วัสดุแปลกปลอม

ต้องไม่ใช้วัสดุแปลกปลอมติดกับลูก เพื่อจุดประสงค์ที่จะเปลี่ยนลักษณะการเล่น การปรับโทษสำหรับการละเมิดกฎข้อ 5-1. หรือข้อ 5-2. ถ้ามองเห็นได้อย่างชัดเจนว่าลูกกอล์ฟมีรอยแตก รอยร้าว หรือ ผิดรูปร่าง จึงจะถือว่าเป็นลูกไม่เหมาะที่จะใช้เล่น ส่วนลูกที่มีโคลนหรือมีวัสดุอื่นติดอยู่ มีรอยขีด หรือมีรอยครูดที่ผิวเปลือก หรือสี กะเทาะ หรือสีจางไป ไม่ถือว่าเป็นลูกไม่เหมาะที่จะใช้เล่น ถ้าผู้เล่นมีเหตุผลที่เชื่อได้ว่าลูกของตนเป็นลูกไม่เหมาะที่จะใช้เล่นในระหว่างที่กำลังเล่นอยู่ในหลุมนั้น ผู้เล่นอาจหยิบลูกขึ้นมาเพื่อตรวจสอบดูว่าเป็นลูกไม่เหมาะที่จะใช้เล่นต่อหรือไม่โดยไม่มีการปรับโทษใดๆ แต่ก่อนหยิบลูก ผู้เล่นต้องประกาศเจตนาของตนต่อฝ่ายตรงข้าม หรือผู้ร่วมแข่งขันและมาร์คตำแหน่งลูก แล้วผู้เล่นอาจหยิบลูกขึ้นมาและตรวจสอบลูกโดยไม่ทำความสะอาดลูก และต้องให้โอกาสฝ่ายตรงข้ามหรือมาร์คเกอร์หรือผู้ร่วมแข่งขันได้ร่วมตรวจสอบ ลูกด้วย ถ้าไม่ปฏิบัติตามขั้นตอนนี้ ผู้เล่นจะถูกปรับหนึ่งแแต้ม ถ้าเห็นว่าเป็นลูกไม่เหมาะที่จะใช้เล่นระหว่างการเล่นในหลุมที่กำลังเล่นอยู่ ผู้เล่นอาจนำลูกอีกลูกหนึ่งมาใช้แทนได้โดยวางไว้แทนที่ตรงจุดที่ลูกเดิมอยู่ หรือมีฉะนั้นจะต้องวางลูกเดิมไว้ที่เดิม ถ้าผลจากการตีทำให้ลูกแตกเป็นชิ้น จะต้องยกเลิกการตีโดยไม่มีการปรับโทษ และผู้เล่นจะต้องเล่นลูกใหม่จากจุดที่ใกล้ที่สุดจากจุดเดิมที่เล่นลูกไปครั้งสุดท้าย

กฎข้อ 6. ผู้เล่น

6-1. กฎข้อบังคับ และเงื่อนไขการแข่งขัน

การรับรู้กฎข้อบังคับและเงื่อนไขต่างๆ ที่ใช้ในการแข่งขันเป็นความรับผิดชอบของผู้เล่นเอง

6-2. แสนดีแคป

ก. การเล่นเกมแมทซ์เพลย์

ก่อนเริ่มแมทซ์แข่งขันที่ใช้แสนดีแคป ผู้เล่นทุกคนควรยืนยันแสนดีแคปของตน ถ้าผู้เล่นเริ่มแมทซ์แข่งขันโดยแจ้งแสนดีแคปที่สูงกว่าที่เป็นจริงและส่งผลต่อจำนวนแต้มที่ได้ให้ หรือได้รับ ผู้เล่นจะถูกตัดสิทธิ์จากการแข่งขัน หรือมิฉะนั้นผู้เล่นจะต้องเล่นไปตามแสนดีแคปที่แจ้งไว้

ข. การเล่นเกมสไตรคเพลย์

ในรอบการแข่งขันที่ใช้แสนดีแคป ผู้เข้าแข่งขันจะต้องตรวจสอบว่าสกอร์การ์ดได้ระบุแสนดีแคปของตนให้เรียบร้อยก่อนนำส่งคืนคณะกรรมการ ถ้าส่งคืนโดยไม่มีแสนดีแคปปรากฏอยู่ในสกอร์การ์ด หรือถ้าแสนดีแคป ที่จดลงไปนั้นสูงกว่าที่มีสิทธิ์ได้รับ ส่งผลกระทบต่อจำนวนแต้มที่ได้รับ ผู้เล่นจะต้องถูกตัดสิทธิ์จากการแข่งขันที่ใช้แสนดีแคปนั้น หรือมิฉะนั้น แต้มนที่เล่นได้จะต้องเป็นไปตามนั้น

6-3. เวลาเริ่มแข่งขัน และกลุ่มแข่งขัน

ก. เวลาเริ่มแข่งขัน

ผู้เล่นจะต้องเริ่มเล่นตามเวลาที่คณะกรรมการกำหนด

ข. กลุ่มแข่งขัน

ในการเล่นแบบสไตรคเพลย์ ผู้เข้าแข่งขันจะต้องเล่นตามกลุ่มที่คณะกรรมการจัดไว้โดยตลอด เว้นแต่คณะกรรมการอนุญาตหรืออนุมัติให้มีการเปลี่ยนแปลง

6-4. แคคตี

ผู้เล่นอาจมีแคคตีได้เพียงหนึ่งคนในแต่ละครั้งเท่านั้น

6-5. ลูกกอล์ฟ

การเล่นลูกที่ต้องเป็นความรับผิดชอบของผู้เล่น ผู้เล่นแต่ละคนควรทำเครื่องหมายเฉพาะไว้บนลูกกอล์ฟของตน

6-6. การนับแต้มในการแข่งขันแบบสไตรคเพลย์

ก. การจดแต้ม

หลังจากเล่นจบแต่ละหลุม มาร์คเกอร์ควรตรวจสอบแต้มกับผู้เล่นแข่งขันและจดไว้ เมื่อเล่นจบรอบแล้ว มาร์คเกอร์จะต้องลงชื่อในสกอร์การ์ดและมอบให้กับ

ผู้เข้าแข่งขัน ถ้ามีมาร์คเกอร์จุดแต้มมากกว่าหนึ่งคน ผู้จุดแต้มแต่ละคนจะต้องลงชื่อในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบ

ข. การลงชื่อ และการส่งสกอร์การ์ด

หลังจากเล่นจบรอบแล้ว ผู้เข้าแข่งขันควรตรวจทานแต้มของแต่ละหลุมของตน และขจัดข้อสงสัยในการเล่นกับคณะกรรมการ ผู้เข้าแข่งขันจะต้องแน่ใจว่ามาร์คเกอร์ได้ลงชื่อในสกอร์การ์ดแล้วจึงลงชื่อรวมในสกอร์การ์ดด้วยตนเองและนำส่งคืนต่อคณะกรรมการโดยเร็วที่สุดเท่าที่เป็นไปได้

ค. การแก้ไขสกอร์การ์ด

หลังจากส่งสกอร์การ์ดคืนให้กับคณะกรรมการแล้วไม่อาจทำการแก้ไขสกอร์การ์ดได้

ง. หลุมที่จุดแต้มผิด

ผู้เข้าแข่งขันเป็นผู้รับผิดชอบในความถูกต้องของแต้มของแต่ละหลุมที่จุดไว้ในสกอร์การ์ด ถ้าผู้เข้าแข่งขันส่งแต้มของหลุมใดต่ำกว่าแต้มจริงที่ทำได้ ผู้เข้าแข่งขันจะต้องถูกตัดสิทธิ์จากการแข่งขัน ถ้าจุดแต้มของหลุมใดสูงกว่าแต้มจริงที่ทำได้ ให้ถือว่าเป็นแต้มคงไว้ตามที่ส่งมา

6-7. การเล่นซ้ำเกินควร และการเล่นซ้ำ

ผู้เล่นจะต้องเล่นโดยไม่ชักช้าและเล่นตามเวลาที่คณะกรรมการกำหนดเพื่อใช้เป็นแนวทางในการควบคุมเวลาเล่น เมื่อจบการเล่นของหลุมหนึ่งหลุมใดแล้ว รวมถึงการเล่นบนแท่นตั้งที่ของหลุมต่อไป ผู้เล่นจะต้องไม่ทำให้การเล่นล่าช้า การปรับโทษสำหรับการละเมิดกฎข้อ 6-7. ในการเล่นแบบแมทช์เพลย์ให้ปรับเป็นแพ้ในหลุมนั้น ส่วนการเล่นแบบสโตรคเพลย์ให้ปรับสองแต้ม แต่ถ้ามีการละเมิดครั้งต่อไปให้ตัดสิทธิ์จากการแข่งขัน

กฎข้อ 7 การฝึกซ้อม

7-1. ก่อน หรือระหว่างการออกรอบ

ก. การเล่นแบบแมทช์เพลย์

ในวันที่ทำการแข่งขันแบบแมทช์เพลย์ ก่อนการแข่งขัน ผู้เล่นอาจฝึกซ้อมในสนามที่ใช้ทำการแข่งขันได้

ข. การเล่นแบบสโตรคเพลย์

ในวันที่ทำการแข่งขันแบบสโตรคเพลย์หรือในการเพลย์ออฟ ผู้เข้าแข่งขันจะต้องไม่ฝึกซ้อมในสนามที่ใช้แข่งขันหรือทดสอบสภาพผิวกรีนใดๆ ในสนามก่อน

การแข่งขันหรือก่อนการเพลย์ออฟ เมื่อมีการแข่งขันแบบสไตรคเพลย์มากกว่าสองหรือสามรอบในหลายวันติดต่อกัน ผู้เข้าแข่งขันจะต้องไม่ฝึกซ้อมหรือทดสอบ สภาพผิวกรีนใดๆ ในสนามที่ใช้ทำการแข่งขัน ซ้อยกเว้น อนุญาตให้ซ้อมพัตหรือซ้อมชิพใกล้กับแท่นตั้งที่ของหลุมแรกก่อนเริ่มรอบการแข่งขัน หรือก่อนเพลย์ออฟได้ ซึ่งการปรับโทษสำหรับการละเมิดกฎข้อ 7-1ข. ให้ตัดสิทธิ์จากการแข่งขัน

7-2. ระหว่างรอบการแข่งขัน

ผู้เล่นจะต้องไม่ซ้อมตีลูกขณะเล่นอยู่ในแต่ละหลุมหรือระหว่างการเล่นต่อกันของสองหลุม เว้นแต่ว่าระหว่างการเล่นต่อกันของหลุมนั้น ผู้เล่นอาจจะซ้อมพัตหรือซ้อมชิพบน หรือใกล้กับกรีนของหลุมที่เล่นจบไปแล้ว หรือบนกรีนซ้อม หรือบนแท่นตั้งที่ของหลุมที่จะเล่นต่อไปในรอบนั้น ทั้งนี้ภายใต้เงื่อนไขว่า ต้องไม่ฝึกซ้อมตีลูกออกไป

กฎข้อ 8 คำปรึกษา และการชี้เส้นทางการเล่น

8-1. คำปรึกษา

ในระหว่างออกรอบที่กำหนด ผู้เล่นจะต้องไม่ให้คำปรึกษาแก่ผู้ใดในการแข่งขัน ยกเว้นพาร์ทเนอร์ของตน ผู้เล่นอาจจะขอคำปรึกษาจากพาร์ทเนอร์ หรือแคดดี้ของตน และแคดดี้ของพาร์ทเนอร์ได้เท่านั้น

8-2. การชี้เส้นทางการเล่น

ก. ในที่อื่นนอกจากบนกรีน

ยกเว้นบนกรีน ผู้เล่นอาจให้ผู้หนึ่งผู้ใดชี้เส้นทางเล่นได้ แต่จะต้องไม่มีผู้ใดยืนอยู่ใกล้กับผู้เล่นหรืออยู่ใกล้เส้นทางเล่นหรืออยู่ใกล้เส้นทางที่ต่อเนื่องเลยหลุมออกไป ในขณะที่ผู้เล่นกำลังทำการตี ถ้ามีเครื่องหมายใดวางไว้โดยผู้เล่นระหว่างการเล่นในหลุมใดหลุมหนึ่ง หรือผู้เล่นรับรู้ว่าเป็นสิ่งบ่งชี้เส้นทางการเล่น จะต้องนำออกไปก่อนทำการตีลูก

ข. บนกรีน

เมื่อลูกของผู้เล่นอยู่บนกรีน ผู้เล่น หรือแคดดี้ของตน หรือพาร์ทเนอร์ หรือแคดดี้ของพาร์ทเนอร์ อาจชี้เส้นทางพัตให้แก่กันได้แต่ไม่ใช่ระหว่างการพัต และการกระทำดังกล่าวจะต้องไม่ไปสัมผัสผิวกรีนและจะต้องไม่วางเครื่องหมายในที่หนึ่งใดเพื่อเป็นการชี้เส้นทางพัต การปรับโทษสำหรับการละเมิดกฎข้อ 8-2ข. สำหรับการเล่นแบบแมทซ์เพลย์ให้ปรับเป็นแพ้ในหลุมนั้น ส่วนการเล่นแบบสไตรคเพลย์ให้ปรับสองแต้ม

กฎข้อ 9 ลำดับการเล่น

9-1. การเล่นแบบแมทซ์เพลย์

ก. บนแท่นตั้งที่

ฝ่ายที่จะต้องได้ออนเนอร์บนแท่นตั้งที่ของหลุมแรก จะถูกกำหนดจากลำดับของการแบ่งกลุ่ม ถ้าไม่มีการแบ่งกลุ่มไว้ล่วงหน้า ควรตัดสินการได้ออนเนอร์ด้วยการจับฉลาก ฝ่ายซึ่งชนะในหลุมใดจะต้องได้ออนเนอร์บนแท่นตั้งที่ของหลุมต่อไป ถ้าเสมอกันในหลุมใด ฝ่ายที่ได้ออนเนอร์บนแท่นตั้งที่ของหลุมก่อนหน้านั้น ยังคงต้องได้ออนเนอร์สืบต่อไป

ข. นอกแท่นตั้งที่

เมื่อลูกทั้งหมดอยู่ในการเล่น ลูกที่อยู่ไกลหลุมกว่าจะต้องได้เล่นก่อน ถ้าลูกอยู่ห่างจากหลุมระยะเท่ากัน ควรตัดสินว่าลูกใดได้เล่นก่อนด้วยการจับฉลาก

ค. การเล่นผิดลำดับ

ถ้าผู้เล่นตีลูกเมื่อฝ่ายตรงข้ามควรจะได้เล่นก่อน ฝ่ายตรงข้ามอาจขอให้ยกเลิกการตีดังกล่าวได้ทันที และให้เล่นตามลำดับที่ถูกต้องจากจุดที่ใกล้ที่สุดจากจุดเดิมที่เล่นลูกไปครั้งสุดท้ายโดยไม่มีการปรับโทษ

9-2. การเล่นแบบสโตรคเพลย์

ก. บนแท่นตั้งที่

ผู้เข้าแข่งขันซึ่งจะต้องได้ออนเนอร์บนแท่นตั้งที่ของหลุมแรก จะถูกกำหนดจากลำดับของการแบ่งกลุ่ม หากไม่มีการแบ่งกลุ่มไว้ก็ให้ตัดสินด้วยการจับฉลาก ผู้เข้าแข่งขันซึ่งทำแต้มน้อยที่สุดในหลุมใดหลุมหนึ่ง จะต้องได้ออนเนอร์บนแท่นตั้งที่ของหลุมต่อไป ส่วนผู้เข้าแข่งขันที่ทำแต้มน้อยที่สุดอันดับสองจะต้องเล่นเป็นคนต่อไปตามลำดับ ถ้าผู้เข้าแข่งขันสองคน หรือมากกว่านั้นทำแต้มเท่ากันในหลุมใดหลุมหนึ่ง จะต้องเล่นจากแท่นตั้งที่ของหลุมต่อไปตามลำดับของการเล่นบนแท่นตั้งที่ของหลุมก่อนหน้านั้น

ข. นอกแท่นตั้งที่

เมื่อลูกทั้งหมดอยู่ในการเล่น ลูกที่อยู่ไกลจากหลุมมากที่สุดจะต้องได้เล่นก่อน ถ้าลูกสองลูกหรือมากกว่านั้นอยู่ไกลจากหลุมระยะทางเท่ากัน ให้ตัดสินว่าลูกใดจะได้เล่นก่อนด้วยการจับฉลาก

ค. เล่นผิตลำดับ

ถ้าผู้เข้าแข่งขันเล่นผิตลำดับ จะต้องเล่นลูกนั้นต่อไปตามสภาพที่ลูกอยู่โดยไม่มีการปรับโทษ อย่างไรก็ตาม ถ้าคณะกรรมการเห็นว่า ผู้เข้าแข่งขันสมยอมที่จะเล่นตามลำดับอื่นใดนอกเหนือจากที่กำหนดไว้แล้วส่งผลให้ผู้หนึ่งผู้ใดเกิดความได้เปรียบ ผู้เข้าแข่งขันที่เกี่ยวข้องทุกคนจะต้องถูกตัดสิทธิ์จากการแข่งขัน

9-3. การเล่นลูกสำรอง หรือลูกที่สองจากแท่นตั้งที่

ถ้าผู้เล่นจะเล่นลูกสำรองหรือเล่นลูกที่สองจากแท่นตั้งที่ ผู้เล่นจะต้องเล่นหลังจากฝ่ายตรงข้าม หรือผู้ร่วมแข่งขันได้ตีลูกแรกไปแล้ว

9-4. ลูกเคลื่อนที่ระหว่างการวัดระยะ

ถ้าลูกเคลื่อนที่ระหว่างการวัดระยะเพื่อกำหนดว่าลูกใดอยู่ใกล้จากหลุมมากกว่ากัน ให้นำลูกมาวางไว้ที่เดิมโดยไม่มีการปรับโทษ

กฎข้อ 10 แท่นตั้งที่

10-1. การตั้งที่

ในการเล่นจากแท่นตั้งที่ ผู้เล่นอาจวางลูกบนพื้นดินหรือวางลูกบนส่วนของพื้นที่ที่ไม่ราบเรียบที่ผู้เล่นทำขึ้นมาจากพื้นดินหรือตั้งลูกบนที่หรือวางลูกบนกองทรายหรือวางลูกบนวัสดุอื่นเพื่อยกลูกให้ลอยขึ้นเหนือพื้นดิน ผู้เล่นอาจยื่นนอกเขตแท่นตั้งที่เพื่อตีลูกภายในเขตแท่นตั้งที่ได้

10-2. หมุดที่

ก่อนผู้เล่นตีลูกครั้งแรกจากแท่นตั้งที่ของหลุมที่กำลังเล่นอยู่ ให้ถือว่าหมุดที่ทั้งสองข้างเป็นสิ่งติดตรึงอยู่กับที่ ถ้าผู้เล่นเคลื่อนย้ายหรือยินยอมให้เคลื่อนย้ายหมุดที่อันหนึ่งอันใดเพื่อหลีกเลี่ยงการกีดขวางต่อทำเียน หรือการกีดขวางต่อพื้นที่ตั้งใจสวิง หรือการกีดขวางต่อเส้นทางเล่นของตน ในกรณีนี้ ผู้เล่นจะต้องถูกปรับโทษ

10-3. ลูกตกจากที่ตั้งลูก

ถ้าลูกที่ยังไม่ได้อยู่ในการเล่นตกจากที่ตั้งลูก หรือไม้กอล์ฟของผู้เล่นกระทบลูกตกจากที่ตั้งลูกในการจรดลูก ผู้เล่นอาจตั้งลูกบนที่ใหม่ได้โดยไม่มีการปรับโทษ แต่ถ้าได้ทำการตีแล้ว ไม่ว่าลูกเคลื่อนที่หรือไม่ก็ตาม ในกรณีนี้ให้นับแต้มแต่ไม่ถูกปรับโทษ

10-4. การเล่นนอกแท่นตั้งที่

ก. การเล่นเกมแมทซ์เพลย์

ถ้าผู้เล่นเริ่มต้นเล่นลูกในหลุมหนึ่งหลุมใดนอกแท่นตั้งที่ ฝ่ายตรงข้ามอาจให้ผู้เล่นยกเลิกการตีนั้นทันที และให้ผู้เล่นเล่นลูกภายในแท่นตั้งที่ใหม่โดยไม่มี การปรับโทษ

ข. การเล่นเกมสโตรคเพลย์

ถ้าผู้เข้าแข่งขันเริ่มต้นเล่นลูกในหลุมหนึ่งหลุมใดนอกเขตแท่นตั้งที่ ผู้เข้าแข่งขันจะต้องถูกปรับโทษสองแต้ม แล้วจะต้องเล่นใหม่ภายในเขตแท่นตั้งที่ ถ้าผู้เข้าแข่งขันเล่นลูกจากแท่นตั้งที่ของหลุมต่อไปโดยไม่แก้ไขความผิดพลาดของตน หรือในกรณีหลุมสุดท้ายของรอบที่เล่น ผู้เล่นเดินลงจากกรีนโดยไม่ประกาศเจตนาที่จะแก้ไขความผิดพลาดของตน ผู้เล่นจะต้องถูกตัดสิทธิ์จากการแข่งขัน

10-5. การเล่นเกมผิดแท่นตั้งที่

ให้ใช้ข้อกำหนดของกฎข้อ 10-4

กฎข้อ 11 การเล่นเกมตามสภาพที่ลูกอยู่

11-1. ทั่วไป

จะต้องเล่นลูกตามสภาพที่ลูกอยู่ เว้นแต่กฎข้อบังคับที่กำหนดไว้เป็นอย่างอื่น

11-2. การปรับปรุงสภาพพื้นที่ในการเข้าไปยืนหรือสวิงในเส้นทางเล่น ผู้เล่นจะต้องไม่ปรับปรุงหรือไม่อนุญาตให้ปรับปรุงตำแหน่งหรือสภาพพื้นที่ที่ลูกของตนอยู่ เช่น หักกิ่งไม้ที่ยังมีสีเขียวอยู่ รวมถึงห้ามเคลื่อนย้ายสิ่งกีดขวางที่มั่นคงถาวร ยกเว้นขณะเคลื่อนไม้กอล์ฟขึ้นไปเพื่อตีลูก หรือการจัดพื้นผิวที่ไม่ราบเรียบบนแท่นตั้งที่ หรือการปิดเศษทราย และเศษดินบนกรีน

11-3. การสร้างที่ยืน

ผู้เล่นมีสิทธิ์ที่จะวางเท้าได้อย่างมั่นคงในการเข้าไปทำการยืน แต่ผู้เล่นจะต้องไม่ปรับสภาพที่ยืน

11-4. ลูกในอุปสรรค

เว้นแต่กำหนดไว้ในกฎข้อบังคับ ก่อนทำการตีลูกที่อยู่ในอุปสรรค ไม่ว่าจะในบังเกอร์ หรือในอุปสรรคน้ำ หรือในที่ที่ได้หยิบลูกขึ้นมาจากอุปสรรคเพื่อครอบหรือวางลูกในอุปสรรค ผู้เล่นจะต้องไม่

ก. ทดสอบสภาพพื้นที่ในอุปสรรค หรือทดสอบที่อื่นใดที่คล้ายกับ
อุปสรรค

ข. สัมผัสพื้นในอุปสรรค หรือสัมผัสน้ำในอุปสรรคน้ำด้วยไม้กอล์ฟ
หรือสิ่งอื่นๆ

ค. สัมผัส หรือเคลื่อนย้ายลู่อิมเพดิเมนต์ที่อยู่ในหรือสัมผัสอยู่กับ
อุปสรรค

กฎข้อ 12 การตีลูก

นิยามศัพท์

การตี หมายถึง การเคลื่อนไม้กอล์ฟไปข้างหน้าโดยตั้งใจให้กระทบและ
ทำให้ลูกเคลื่อนที่โดยตรง หากผู้เล่นจงใจตรวจสอบการสวิงไม้กอล์ฟลงมาก่อนหัวไม้กอล์ฟ
ถึงลูก ให้ถือว่าผู้เล่นยังไม่ได้ทำการตี

12-1. การตีลูกอย่างถูกวิธี

ผู้เล่นจะต้องตีลูกอย่างถูกวิธีด้วยหัวของไม้กอล์ฟ และต้องไม่ดัน ไม่
ครูด หรือไม่ช้อนลูก

12-2. การช่วยเหลือ

ในขณะที่ทำการตี ผู้เล่นจะต้อง

ก. ไม่รับการช่วยเหลือทางร่างกาย หรือรับการปกป้องจากสิ่งอื่น

ข. ไม่อนุญาตให้แคดดี้ หรือพาร์ทเนอร์ของตน หรือแคดดี้ของพาร์
เนอร์ของตนอยู่ในเส้นทางเล่น หรืออยู่ใกล้กับเส้นทางเล่นที่ต่อเนื่อง หรือเส้นทางพัต
ด้านหลังลูก การปรับโทษสำหรับการละเมิดกฎข้อ 12-1 หรือ 12-2 ในการเล่นแบบแมทช์
เพลย์ให้ปรับเป็นแพ้ในหลุมนั้น ส่วนการเล่นแบบสโตรคเพลย์ให้ปรับสองแแต้ม

12-3. การตีโดนลูกมากกว่าหนึ่งครั้ง

ถ้าไม้ของผู้เล่นตีกระทบลูกมากกว่าหนึ่งครั้งในการตีลูก ผู้เล่นจะต้อง
นับหนึ่งแแต้ม และบวกโทษปรับอีกหนึ่งแแต้ม รวมทั้งหมดเป็นสองแแต้ม

12-4. การเล่นลูกที่กำลังเคลื่อนที่

ผู้เล่นจะต้องไม่ตีลูกในขณะที่ลูกกำลังเคลื่อนที่ เมื่อลูกเริ่มเคลื่อนที่
หลังจาก ผู้เล่นเริ่มทำการตี หรือหลังจากการเคลื่อนไม้กอล์ฟขึ้นเพื่อการตีลูก ผู้เล่นจะไม่
ถูกปรับโทษภายใต้กฎข้อบังคับสำหรับการเล่นลูกที่กำลังเคลื่อนที่ แต่ผู้เล่นจะไม่ได้รับการ
ยกเว้นจากโทษปรับ ถ้าลูกหยุดอยู่ แล้วเคลื่อนที่โดยผู้เล่น หรือลูกที่หยุดอยู่ แล้วเคลื่อนที่

หลังจากเข้าไปจรด หรือลูกหยุดอยู่ แล้วลูกทำให้เคลื่อนที่หลังจากการสัมผัสลูกลูกอิมเพดิเม้นท์

กฎข้อ 13 การเล่นเกมผิด และการใช้ลูกอื่นแทน

13-1. ทั่วไป

ผู้เล่นต้องเล่นจนจบหลุมด้วยลูกที่เล่นจากแท่นตั้งที่ เว้นแต่กฎข้อบังคับอนุญาตให้ใช้ลูกอื่นแทนได้ ถ้าผู้เล่นนำอีกลูกอื่นมาเล่นแทนโดยกฎข้อบังคับไม่อนุญาต ลูกดังกล่าวไม่ใช่ลูกผิด แต่มีสภาพเป็นลูกที่อยู่ในการเล่นให้ถือว่าเป็นการเล่นผิดที่

13-2. การเล่นเกมแบบแมทซ์เพลย์

ถ้าผู้เล่นตีลูกผิด ผู้เล่นจะต้องถูกปรับเป็นแพ้ในหลุมนั้น ถ้าผู้เล่นตีลูกผิดในอุปสรรค ไม่มีการปรับโทษและไม่นับแต้มที่เล่นลูกผิดในอุปสรรครวมเข้าไปในแต้มจริงของผู้เล่น ถ้าลูกที่เล่นผิดนั้นเป็นของผู้เล่นอีกคนหนึ่ง เจ้าของลูกจะต้องนำลูกไปวางตรงจุดที่มีการเล่นลูกผิดในครั้งแรกยกเว้นในอุปสรรค ถ้าลูกของผู้เล่นและลูกของฝ่ายตรงข้ามสลับกันระหว่างการเล่นในหลุมใดหลุมหนึ่ง ผู้ที่เล่นลูกผิดคนแรกจะต้องถูกปรับเป็นแพ้ในหลุมนั้น หรือหากไม่สามารถทราบได้แน่ชัด ทั้งสองฝ่ายจะต้องเล่นให้จบหลุมด้วยลูกที่สลับกันนั้น

13-3. การเล่นเกมแบบสโตรคเพลย์

ถ้าผู้เข้าแข่งขันตีลูกผิดหนึ่งครั้งหรือหลายครั้ง ผู้เข้าแข่งขันจะต้องถูกปรับโทษสองแต้ม นอกจากว่าการตีหนึ่งครั้งหรือหลายครั้งเป็นการตีเมื่อลูกนั้นอยู่ในอุปสรรค ในกรณีนี้จะไม่ถูกปรับโทษ ผู้เข้าแข่งขันต้องแก้ไขความผิดพลาดด้วยการเล่นลูกที่ถูกต้อง ถ้าไม่แก้ไขความผิดพลาดก่อนตีจากแท่นตั้งที่ในหลุมต่อไป หรือในกรณีของหลุมสุดท้ายของรอบที่เล่น ไม่แจ้งเจตนาที่จะแก้ไขความผิดพลาดก่อนลงจากกรีน ผู้เข้าแข่งขันจะต้องถูกตัดสิทธิ์จากการแข่งขัน

กฎข้อ 14 การหยิบลูก การต้อนลูก การวางลูก และการเล่นเกมผิดที่

14-1. การหยิบลูก และการมาร์คลูก

การหยิบลูกภายใต้กฎข้อบังคับ อาจจะหยิบได้โดยผู้เล่น พาร์ทเนอร์ หรือบุคคลอื่นซึ่งผู้เล่นอนุญาตให้หยิบ ในกรณีเช่นนี้ ผู้เล่นจะต้องรับผิดชอบต่อการละเมิดกฎข้อบังคับใดๆจะต้องทำการมาร์คตำแหน่งลูก ก่อนหยิบลูกภายใต้กฎข้อบังคับที่กำหนดให้นำลูกกลับมาวางไว้ที่เดิม ถ้าไม่มาร์คลูก ผู้เล่นจะต้องถูกปรับโทษหนึ่งแต้มและจะต้องวางลูกไว้ที่เดิม ถ้าลูกหรือที่มาร์คลูกเคลื่อนที่โดยบังเอิญจากการหยิบลูก หรือจากการมาร์ค

ตำแหน่งลูกภายใต้กฎ ข้อบังคับ จะต้องนำลูกหรือนำที่มาร์คลูกกลับมาวางไว้ที่เดิมโดยไม่มี การปรับโทษ แต่มีเงื่อนไขว่าการเคลื่อนที่ ของลูก หรือการเคลื่อนที่ของที่มาร์คลูกเกิดจาก การกระทำเฉพาะในการมาร์คตำแหน่งลูกหรือในการหยิบลูกโดยตรงเท่านั้น มิฉะนั้นผู้เล่น จะต้องถูกปรับโทษหนึ่งแต้ม

14-2. การดริ้อบลูก และการดริ้อบลูกใหม่

ก. โดยใคร และอย่างไร

ลูกที่ดริ้อปภายใต้กฎข้อบังคับ จะต้องดริ้อปโดยผู้เล่นเอง ผู้เล่น จะต้องยืนตรง ถือลูกไว้ เหยียดแขนออกไประดับไหล่และดริ้อบลูก ถ้าบุคคลอื่นเป็นผู้ดริ้อ บลูกให้หรือดริ้อบลูกในลักษณะอื่น และไม่ได้มีการแก้ไขความผิดพลาดตามที่กำหนดไว้ใน กฎ ผู้เล่นจะต้องถูกปรับโทษหนึ่งแต้ม ในการดริ้อป ถ้าลูกสัมผัสผู้เล่น พาร์ทเนอร์ หรือ แคดดี้ หรืออุปกรณ์ของคนหนึ่งคนใดก่อน หรือหลังจากลูกกระทบพื้นสนาม จะต้องทำ การดริ้อบลูกใหม่โดยไม่เสียแต้ม และไม่จำกัดจำนวนครั้งที่จะต้องดริ้อบลูกใหม่ใน สภาพการณ์เช่นเดิม

ข. ดริ้อปที่ใด

เมื่อจะต้องดริ้อบลูกให้ใกล้จุดที่เฉพาะเจาะจงเท่าที่ทำได้ จะต้องดริ้อ บลูกไม่ใกล้หลุมเข้าไปกว่าจุดที่กำหนดนั้นๆ ถ้าผู้เล่นไม่ทราบตำแหน่งที่แน่ชัดจะต้องใช้การ คาดคะเน เมื่อดริ้อบลูก ลูกต้องกระทบพื้นสนามก่อนตรงจุดที่กฎข้อบังคับกำหนดให้ดริ้อป

ค. ดริ้อปใหม่เมื่อใด

ลูกที่ดริ้อปไปแล้ว จะต้องให้ดริ้อปใหม่ โดยไม่มีการปรับโทษ ถ้า

- (1) ลูกกลิ้ง และเข้ามาหยุดอยู่ในอุปสรรค
- (2) ลูกกลิ้งออกไป และไปหยุดอยู่นอกอุปสรรค
- (3) ลูกกลิ้ง และขึ้นไปหยุดอยู่บนกรีน
- (4) ลูกกลิ้ง และออกไปหยุดอยู่นอกสนาม
- (5) ลูกกลิ้ง และเข้ามาหยุดอยู่ในตำแหน่งที่มีการติดขัดจากสภาพ ที่ได้รับการผ่อนปรนภายใต้กฎสนาม หรือกลิ้งกลับเข้าไปในรอยลูกตก หรือลูกจม
- (6) ลูกกลิ้งจากจุดที่ลูกกระทบพื้นสนามครั้งแรก ออกไปหยุดไกล กว่าสองช่วงไม้กอล์ฟ
- (7) ลูกกลิ้งและเข้าไปหยุดใกล้หลุมกว่าเดิม

แบบประเมินตนเองของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
ทักษะการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษา
หน่วยที่ 2 การกำหนดวัตถุประสงค์

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความแล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ
ทักษะ

การวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์

ทักษะการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปาน	น้อย	น้อยที่สุด
1. มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของงานที่จะเกิดขึ้นใน อนาคต					
2. มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่สร้างแรงบันดาลใจ และ กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์					
3. สถานศึกษามีการประชุมร่วมกันเพื่อกำหนด วัตถุประสงค์ในการปฏิบัติ					
4. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เหมาะสมนำไปใช้เป็น หลักในการพัฒนาโรงเรียน					
5. มีการกำหนดวัตถุประสงค์ในแผนกลยุทธ์สถานศึกษา ที่คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นสำคัญ					
6. พันธกิจ เป้าหมาย แผนงาน โครงการมีความชัดเจน					
7. มุ่งผลผลิตและผลลัพธ์ให้เกิดขึ้นตามวัตถุประสงค์					
8. กำหนดปรัชญาในการสร้างคนเป็นคนเก่ง คนดีมี ความสุข					
9. ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) มีส่วนร่วมใน การกำหนดวัตถุประสงค์					

10. มีการกำหนดวัตถุประสงค์พัฒนาสถานศึกษา สอดคล้องกับความสนใจ ความรู้ความสามารถและ ความพร้อมของผู้ร่วมงาน					
--	--	--	--	--	--

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

แบบทดสอบความรู้ความเข้าใจในการฝึกอบรม (ก่อนการฝึกอบรม)

ทักษะการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษา

หน่วยที่ 2 การกำหนดวัตถุประสงค์

จำนวน 10 ข้อ เวลา 20 นาที

.....

คำชี้แจง จงทำเครื่องหมายกากบาท (X) ทับตัวเลือกที่ถูกต้องเพียงข้อเดียว

1. การบริหารงานแบบเน้นวัตถุประสงค์เป็นการบริหารงานคือข้อใด
 - ก. ต้องการให้ได้ผลผลิตสูงที่สุด
 - ข. ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์
 - ค. "กลุ่มเด่น" เป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์
 - ง. ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์
2. ลักษณะวัตถุประสงค์ที่ดีประการหนึ่งคือ
 - ก. สามารถวัดผลได้
 - ข. การจูงใจให้คนทำงาน
 - ค. ตรงกับความต้องการของกลุ่มผู้ถือหุ้นขององค์การ
 - ง. สภาพแรงงานพอใจ
3. ข้อใดต่อไปนี้เป็นข้อที่ถูกต้องที่สุด
 - ก. การวางแผน และการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคตเป็นสิ่งเดียวกัน
 - ข. การวางแผน คือการกำหนดวิธีการทำงาน
 - ค. "กลุ่มเด่น" เป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์ ผลลัพธ์ที่ได้จากการวางแผน คือ วัตถุประสงค์
 - ง. นโยบาย คือ แผนชนิดหนึ่ง
4. Management by objective หมายถึง ข้อใด
 - ก. การบริหารที่เน้นเป้าหมายที่สอดคล้องกันระหว่างบุคคลและองค์การ
 - ข. การบริหารที่เน้นวิธีการที่บรรลุสู่เป้าหมาย
 - ค. การบริหารที่บรรลุเป้าหมายของบุคคลเป็นหลัก
 - ง. การบริหารที่เน้นการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

5. วัตถุประสงค์การบริหาร คืออะไร

- ก. การเยียวยาความสูญเสีย หลังจากเกิดความสูญเสีย
- ข. การวางแผนเพื่อความอยู่รอดขององค์กรเมื่อเกิดความสูญเสีย
- ค. การวางแผนเพื่อการป้องกันความสูญเสียขององค์กร
- ง. ถูกทุกข้อ

6. ข้อใดต่อไปนี้เป็นไม่ใช่ วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กร

- ก. วัตถุประสงค์ของทีมงาน
- ข. วัตถุประสงค์ขององค์กร
- ค. วัตถุประสงค์ของผู้บริหาร
- ง. วัตถุประสงค์ของสมาชิกทุกคนในองค์กร

7. “เป้าหมาย” สอดคล้องกับข้อใดมากที่สุด

- ก. วัตถุประสงค์ที่ให้แนวทางสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจ
- ข. แนวทางปฏิบัติสำหรับผู้ปฏิบัติงานขององค์กร
- ค. จุดมุ่งหมายปลายทางที่ผู้บริหารต้องการไปให้ถึง
- ง. เป้าหมายที่เป็นที่ยอมรับจากผู้ปฏิบัติ

8. การประสานงานมุ่งประสาน 4 อย่างที่สำคัญ คือ วัตถุประสงค์ขององค์กร เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน งบประมาณ และ.....

- ก. บรรยากาศในการทำงาน
- ข. เวลาในการปฏิบัติงาน
- ค. กระบวนการปฏิบัติงาน
- ง. โครงสร้างขององค์กร

9. หลักสำคัญของการบริหารงานแบบเน้นวัตถุประสงค์มีหลายประการ ข้อใดกล่าวไม่ถูกต้อง

- ก. เน้นการบริหารโดยการให้มีส่วนร่วม
- ข. มุ่งพัฒนาผู้ปฏิบัติให้มีความรอบรู้งานขององค์กร
- ค. ยึดวัตถุประสงค์เป็นหลักในการดำเนินงานทุกระดับ
- ง. การวัดความสำเร็จของการทำงานต้องดูผลงานเป็นหลัก

10. การกำหนดเป้าหมายขององค์กรข้อใดสำคัญที่สุด ที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายได้เร็ว
- ก. เป้าหมายต้องสามารถวัดได้นั้น คือ ต้องเป็นปริมาณ
 - ข. เป้าหมายต้องสามารถทำได้ ไม่ใช่แบบอุดมคติ
 - ค. เป้าหมายต้องสัมพันธ์กับเป้าหมายของบุคลากรในหน่วยงาน
 - ง. เป้าหมายต้องมีกำหนดเวลา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

แบบทดสอบความรู้ความเข้าใจในการฝึกอบรม (หลังการฝึกอบรม)

เรื่องทักษะการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษา

หน่วยที่ 2 การกำหนดวัตถุประสงค์

จำนวน 10 ข้อ เวลา 20 นาที

.....

คำชี้แจง จงทำเครื่องหมายกากบาท (X) ทับตัวเลือกที่ถูกต้องเพียงข้อเดียว

1. “เป้าหมาย” สอดคล้องกับข้อใดมากที่สุด
 - ก. จุดมุ่งหมายปลายทางที่ผู้บริหารต้องการไปให้ถึง
 - ข. แนวทางปฏิบัติสำหรับผู้ปฏิบัติงานขององค์กร
 - ค. วัตถุประสงค์ที่ให้แนวทางสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจ
 - ง. เป้าหมายที่เป็นที่ยอมรับจากผู้ปฏิบัติ
2. การบริหารงานแบบเน้นวัตถุประสงค์เป็นการบริหารงานคือข้อใด
 - ก. "กลุ่มเด่น" เป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์
 - ข. ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์
 8. ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์
 - ง. ต้องการให้ได้ผลผลิตสูงที่สุด
3. ข้อใดต่อไปนี้เป็นข้อที่ถูกต้องที่สุด
 - ก. "กลุ่มเด่น" เป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์ ผลลัพธ์ที่ได้จากการวางแผน คือ วัตถุประสงค์
 - ข. นโยบาย คือ แผนชนิดหนึ่ง
 - ค. การวางแผน และการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคตเป็นสิ่งเดียวกัน
 - ง. การวางแผน คือการกำหนดวิธีการทำงาน
4. วัตถุประสงค์การบริหาร คืออะไร
 - ก. การเยียวยาความสูญเสีย หลังจากเกิดความสูญเสีย
 - ข. การวางแผนเพื่อความอยู่รอดขององค์กรเมื่อเกิดความสูญเสีย
 - ค. การวางแผนเพื่อป้องกันความเสียหายขององค์กร
 - ง. ถูกทุกข้อ

5. หลักสำคัญของการบริหารงานแบบเน้นวัตถุประสงค์มีหลายประการ ข้อใดกล่าวไม่ถูกต้อง

- ก. เน้นการบริหารโดยการให้มีส่วนร่วม
- ข. มุ่งพัฒนาผู้ปฏิบัติให้มีความรอบรู้งานขององค์กร
- ค. ยึดวัตถุประสงค์เป็นหลักในการดำเนินงานทุกระดับ
- ง. การวัดความสำเร็จของการทำงานต้องดูผลงานเป็นหลัก

6. Management by objective หมายถึง ข้อใด

- ก. การบริหารที่เน้นการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม
- ข. การบริหารที่เน้นเป้าหมายที่สอดคล้องกันระหว่างบุคคลและองค์การ
- ค. การบริหารที่บรรลุเป้าหมายของบุคคลเป็นหลัก
- ง. การบริหารที่เน้นวิธีการที่บรรลุสู่เป้าหมาย

7. การประสานงานมุ่งประสาน 4 อย่างที่สำคัญ คือ วัตถุประสงค์ขององค์กร เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน งบประมาณ และ.....

- ก. กระบวนการปฏิบัติงาน
- ข. โครงสร้างขององค์กร
- ค. เวลาในการปฏิบัติงาน
- ง. บรรยากาศในการทำงาน

8. ลักษณะวัตถุประสงค์ที่ดีประการหนึ่งคือ

- ก. การจูงใจให้คนทำงาน
- ข. สหภาพแรงงานพอใจ
- ค. สามารถวัดผลได้
- ง. ตรงกับความต้องการของกลุ่มผู้ถือหุ้นขององค์การ

9. ข้อใดต่อไปนี้เป็นไม่ใช่ วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กร

- ก. วัตถุประสงค์ของผู้บริหาร
- ข. วัตถุประสงค์ขององค์กร
- ค. วัตถุประสงค์ของสมาชิกทุกคนในองค์กร
- ง. วัตถุประสงค์ของทีมงาน

10. การกำหนดเป้าหมายขององค์กรข้อใดสำคัญที่สุด ที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายได้เร็ว

- ก. เป้าหมายต้องสามารถวัดได้นั้น คือ ต้องเป็นปริมาณ
- ข. เป้าหมายต้องสามารถทำได้ ไม่ใช่แบบอุดมคติ
- ค. เป้าหมายต้องสัมพันธ์กับเป้าหมายของบุคลากรในหน่วยงาน
- ง. เป้าหมายต้องมีกำหนดเวลา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

กระดาษคำตอบ ก่อน หลังการฝึกอบรม

ทักษะการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษา
หน่วยที่ 2 การกำหนดวัตถุประสงค์

- | ข้อ | ก | ข | ค | ง |
|-----|---|---|---|---|
| 1 | | | | |
| 2 | | | | |
| 3 | | | | |
| 4 | | | | |
| 5 | | | | |
| 6 | | | | |
| 7 | | | | |
| 8 | | | | |
| 9 | | | | |
| 10 | | | | |

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

หน่วยที่ 3 การกำหนดข้อสันนิษฐานหรือการพยากรณ์

ใบความรู้ที่ 3.1

ทักษะการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษา การกำหนดข้อสันนิษฐานหรือการพยากรณ์

สาระสำคัญ

- ความหมายของการกำหนดข้อสันนิษฐานหรือการพยากรณ์ ความสำคัญของการกำหนดข้อสันนิษฐานหรือการพยากรณ์ หลักการ แนวคิด และทฤษฎีของการกำหนดข้อสันนิษฐานหรือการพยากรณ์

- การกำหนดข้อสันนิษฐานหรือพยากรณ์กับการเล่นกอล์ฟ
- มารยาทในสนามกอล์ฟ
- ประโยชน์ของกีฬา กอล์ฟ

รายละเอียดของสาระการเรียนรู้

การกำหนดข้อสันนิษฐานหรือการพยากรณ์เป็นกระบวนการในการรวบรวมข้อมูล และตั้งข้อสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต รายละเอียดต่างๆ จะต้องถูกรวบรวมและตั้งข้อสมมติฐานโดยพิจารณาจากปัจจัยภายในและภายนอกเพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานให้ผู้บริหารสำหรับการทำนายหรือการคาดการณ์เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตซึ่งจะทำโดยมีหลักเกณฑ์และกรอบแนวทางที่มีเหตุผล ปกติการพยากรณ์ทางการบริหารจัดการจะเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารต้องการจะทำนายว่าสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ในอนาคตขององค์กรนั้นจะเป็นอย่างไร ซึ่งจะช่วยให้สามารถวางแผนและตัดสินใจดำเนินการได้ล่วงหน้าเพื่อเตรียมตัวต่อเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างเหมาะสม

1. ความหมายของข้อสันนิษฐานหรือการพยากรณ์

ข้อสันนิษฐานหรือการพยากรณ์ (Forecasting) หมายถึง การทำนายหรือการคาดการณ์เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งมักจะทำโดยมีหลักเกณฑ์และกรอบแนวทางที่มีเหตุผล ปกติการพยากรณ์ทางการจัดการ (Managerial Forecasting) จะเป็น

กระบวนการที่ผู้บริหารต้องการจะทำนายว่าสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ในอนาคตขององค์กรนั้นจะเป็นอย่างไร ซึ่งจะช่วยให้สามารถวางแผนและตัดสินใจดำเนินการได้ล่วงหน้า เพื่อเตรียมตัวต่อเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างเหมาะสมโดยมักจะใช้ข้อมูลจากการค้นคว้าในปัจจุบัน แนวโน้มในอนาคต และประสบการณ์ในอดีตเป็นหลัก เช่น การพยากรณ์รายได้ (Revenue Forecast) จะเป็นส่วนประกอบที่สำคัญและจำเป็นในการวางแผนรวมของทั้งองค์กรที่ต้องการกำไรและไม่หวังผลกำไร โดยผู้จัดการสามารถหาข้อมูลในการพยากรณ์รายได้จากข้อมูลการดำเนินงานในอดีต เช่น ธุรกิจสามารถทำรายได้เท่าไรในปีที่ผ่านมาโดยมีต้นทุนและยอดขายเท่าใด เป็นต้น และนำมาปรับปรุงกับข้อมูลสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และปัจจัยอื่นๆ ที่จะมีผลต่อรายได้รวมขององค์กร เป็นต้น อีกตัวอย่างหนึ่ง คือ การพยากรณ์การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่จะมีอิทธิพลต่อองค์กรและระบบเศรษฐกิจ เช่น ทุนยนต์ ระบบอัตโนมัติ การถ่ายทอดข่าวสาร การใช้คอมพิวเตอร์ และการปรับปรุงกระบวนการผลิต เป็นต้น ซึ่งจะต้องนำความรู้และประสบการณ์ที่หลากหลาย และเทคนิคเชิงคุณภาพมาใช้ในเชิงปฏิบัติเพราะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจะไม่สามารถกำหนดได้ด้วยการคำนวณหรือการประมาณการตามตรรกะขั้นพื้นฐาน เป็นต้น

2. ความสำคัญของการกำหนดข้อสันนิษฐานหรือการพยากรณ์

การกำหนดข้อสันนิษฐานหรือการพยากรณ์จะมีบทบาทต่อการดำเนินงานขององค์กรในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

2.1 ด้านการตลาดและการขาย การกำหนดข้อสันนิษฐานหรือการพยากรณ์จะช่วยคาดการณ์ยอดขายและการตอบสนองต่อการดำเนินการทางการตลาด โดยอาจจะแบ่งตามชนิดของสินค้าหรือตามประเภทลูกค้า ซึ่งนักการตลาดสามารถใช้การพยากรณ์ในการประมาณยอดขายของคู่แข่ง พฤติกรรมผู้บริโภค ตลอดจนแนวโน้มทางด้านราคาและต้นทุนสินค้า ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถวางแผนและตัดสินใจทางการตลาดได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ อย่างไรก็ตาม ข้อดี ข้อมูลทางการตลาดจะมีความอ่อนไหวและพลวัตสูง ดังนั้น ผู้พยากรณ์จะต้องเข้าใจธรรมชาติและทิศทางของการตลาดจากประสบการณ์และการศึกษาข้อมูลอย่างใกล้ชิด

2.2 ด้านการผลิตและการดำเนินงาน การกำหนดข้อสันนิษฐานหรือการพยากรณ์จะช่วยคาดการณ์ความต้องการในสินค้าและบริการ เพื่อที่จะวางแผนการผลิต

สินค้าและบริการให้รองรับกับความต้องการในอนาคตทั้งระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งจะส่งผลต่อการบริหารต้นทุนและวัตถุดิบผ่านการวางแผนกำลังการผลิต การวางแผนการผลิตรวม และการทำตารางการผลิต นอกจากนี้ การพยากรณ์ยังจะช่วยในการจัดการสินค้าคงคลังและตารางเวลาทำงานให้มีประสิทธิภาพและเหมาะสมด้วย ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินงานเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร โดยเฉพาะในปัจจุบันที่มีการบูรณาการของเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ากับระบบการผลิต ผ่านระบบการผลิตที่บูรณาการคอมพิวเตอร์ (Computer Integrated Manufacturing) หรือ CIM ระบบการวางแผนความต้องการวัสดุ (Material Requirement Planning) หรือ MRP และระบบสินค้าคงคลังแบบทันเวลาพอดี (Just-in-time) หรือ JIT ทำให้ผู้จัดการสามารถพยากรณ์และตัดสินใจดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.3 ด้านการเงินและการบัญชี การกำหนดข้อสันนิษฐานหรือการพยากรณ์รายได้จากการขายสินค้า ต้นทุนการผลิต และอัตราภาษี จะมีส่วนสำคัญในการจัดการทางการเงิน โดยเฉพาะการใช้เงิน การลงทุน และการบริหารสินทรัพย์ขององค์กรธุรกิจ นอกจากนี้ผู้บริหารยังสามารถใช้การพยากรณ์สภาพเศรษฐกิจตลอดจนการสร้างแบบจำลองการลงทุนเพื่อช่วยในการวางแผนการเงินระยะยาวและโครงการในอนาคตได้ เราจะเห็นว่าความผันผวนของเศรษฐกิจโลกและการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจภายในประเทศในปัจจุบัน ได้ทำให้ผู้บริหารต้องให้ความสนใจและความสำคัญกับการคาดการณ์ วิเคราะห์ และการตัดสินใจทางการเงินมากขึ้นเพราะการคาดการณ์ที่ผิดพลาดจะส่งผลเสียที่รุนแรงและอาจจะทำให้องค์กรธุรกิจต้องประสบปัญหาวิกฤต ต้องปรับโครงสร้างการลงทุน และอาจจะต้องปิดตัวลง

2.4 ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์มักจะทำ การกำหนดข้อสันนิษฐานหรือการพยากรณ์เพื่อจัดทำแผนกำลังคน ซึ่งจะครอบคลุมตั้งแต่ การรับคนเข้าทำงาน การฝึกอบรมพนักงานในองค์กร การรองรับการลาออก การย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การปลดเกษียณของสมาชิก รวมถึงการพยากรณ์เพื่อบริหารค่าจ้าง และการทำนายแนวโน้มของตลาดแรงงานและการจ้างในอนาคต ในอนาคตการพยากรณ์ และการตัดสินใจด้านทรัพยากรมนุษย์จะมีความสำคัญเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ เพราะทรัพยากรมนุษย์จะเป็นทั้งสินทรัพย์และเป็นต้นทุนสำคัญขององค์กรที่ต้องคาดการณ์และตัดสินใจอย่างเหมาะสมโดยพิจารณาข้อมูลทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

2.5 ด้านการวิจัยและการพัฒนา ผู้พยากรณ์จะทำการพยากรณ์เพื่อดูแนวโน้มของเทคโนโลยีในอนาคต และวิเคราะห์ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับการดำเนินงานและความสัมพันธ์ของทุกฝ่ายภายในองค์กร ซึ่งเป็นงานที่ยุ่งยาก ซับซ้อน และละเอียดอ่อน การพยากรณ์ในการวิจัยและพัฒนาจะมีความสำคัญต่ออนาคตของธุรกิจโดยเฉพาะธุรกิจที่มีการแข่งขันกันด้านเทคโนโลยี การพยากรณ์เทคโนโลยีจะมีความแตกต่างจากการพยากรณ์ด้านอื่นๆ ที่ใช้เทคนิคเชิงปริมาณช่วยได้ แต่การพัฒนาเทคโนโลยีนั้นจะเกิดขึ้นอย่างคาดการณ์ได้ยาก จึงต้องอาศัยเทคนิคเชิงคุณภาพมาประยุกต์ใช้ด้วย

จะเห็นว่าการกำหนดข้อสันนิษฐานหรือการพยากรณ์ไม่เพียงแต่มีความสำคัญและจำเป็นต่อการดำเนินตามหน้าที่ทางธุรกิจเท่านั้น แต่ผู้จัดการในทุกองค์กรและทุกระดับต่างต้องอาศัยการกำหนดข้อสันนิษฐานหรือการพยากรณ์ในการอนุมานและคาดการณ์อนาคต เพื่อช่วยตัดสินใจแก้ไขปัญหาและดำเนินงานทั้งในระดับกลยุทธ์ ยุทธวิธี และปฏิบัติการให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งจะส่งผลต่อพัฒนาการและความสำเร็จขององค์กร

3. หลักการแนวคิดเกี่ยวกับการกำหนดข้อสันนิษฐานหรือการพยากรณ์

การวิเคราะห์สถานการณ์ (Situation Analysis) เป็นการวิเคราะห์เพื่อช่วยให้นักบริหารสามารถตัดสินใจให้เป็นไปตามทิศทางที่กำหนดและเป้าหมายอย่างแท้จริง โดยปกติองค์กรจะต้องทำการวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กรเพื่อตรวจสอบทั้งอดีต ปัจจุบัน และแนวโน้มในอนาคตก่อนการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ จุดมุ่งหมาย โดยใช้ตัวแบบ “SWOT Analysis” (ปกรณ ปรียากร, 2544, หน้า 85) วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับจุดแข็งหรือจุดเด่น (Strengths) จุดอ่อนหรือจุดด้อย (Weaknesses) ซึ่งเป็นปัจจัยภายในองค์กร เช่น โครงสร้างองค์กร บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ สิ่งแวดล้อมในองค์กร เป็นต้น และวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับโอกาส ตลอดจนข้อจำกัดหรือภาวะคุกคามต่าง ๆ ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน เช่น ประชากร เศรษฐกิจ การเมือง สังคมและวัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม เทคโนโลยี คู่แข่งขัน ตลอดจนการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เช่น แนวโน้มประชากรของประเทศจะเพิ่มเท่าไร เทคโนโลยีจะพัฒนาไปอย่างไร ตลาดจะต้องการสิ่งใด ลูกค้าหรือผู้รับบริการเป็นกลุ่มใด เป็นต้น การพยากรณ์และการตัดสินใจจึงเป็นพื้นฐานและกรอบความคิดเบื้องต้นทางด้านการจัดการ การที่ผู้จัดการต้องการประสบความสำเร็จและมี

ความก้าวหน้าในทุก ๆ องค์การจะต้องสามารถคาดการณ์และทำการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับเหตุการณ์ในทุกๆ มิติทั้งทางด้านการเงิน การตลาด การผลิต และทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนทุกขั้นตอนในกระบวนการจัดการตั้งแต่การวางแผน การจัดสรรงาน การสั่งการ ไปจนถึงการควบคุมงาน ทำให้มีผู้สนใจศึกษา พัฒนา และประยุกต์เครื่องมือและเทคนิคหลายชนิดที่สนับสนุนการวิเคราะห์ปัญหา การตัดสินใจ และการบริหารงานของผู้บริหารให้มีประสิทธิภาพ

ปัจจุบันองค์กรต่างๆ ได้เห็นความสำคัญและอิทธิพลของการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร จึงพยายามหาเครื่องมือในการพยากรณ์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทำให้มีผู้พัฒนาและนำเครื่องมือและเทคนิคการพยากรณ์มาใช้ในองค์กรมากขึ้น โดยเฉพาะการวิเคราะห์ปัญหาที่ซับซ้อนที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับระบบสารสนเทศ และจำแนกประเภทของเทคนิคการพยากรณ์ทางการบริหารจัดการออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ คือ

1. เทคนิคการพยากรณ์เชิงปริมาณ (Quantitative Techniques) เป็นการประมวลและวิเคราะห์ข้อมูลในอดีตโดยใช้วิธีการทางคณิตศาสตร์และสถิติเพื่อศึกษาว่าข้อมูลนั้นๆ จะมีรูปแบบอย่างไร สามารถใช้ในการพยากรณ์ได้หรือไม่ และให้ผลลัพธ์อย่างไร การพยากรณ์เชิงปริมาณจะเป็นเครื่องมือสำคัญในการคาดการณ์และการตัดสินใจในปรากฏการณ์ที่สามารถใช้เทคนิคทางคณิตศาสตร์มาใช้งาน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอดีต หรือมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันหรือต้องมีข้อมูลเดิมเป็นพื้นฐานในการทำนายอนาคตงาน โดยเทคนิคการพยากรณ์เชิงปริมาณจะประกอบด้วยเทคนิคสำคัญๆ 2 กลุ่ม คือ

1.1 เทคนิคการวิเคราะห์อนุกรมเวลา (Time Series Analysis) เป็นเทคนิคที่ใช้ข้อมูลในอดีตเพื่อเป็นแนวทางในการพยากรณ์เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยผู้พยากรณ์จะต้องเก็บรวบรวมและจัดลำดับข้อมูลไว้เป็นระบบอย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจจะเก็บรวบรวมเป็นข้อมูลรายวัน รายเดือน หรือรายปีก็ได้ โดยเทคนิคอนุกรมเวลานี้มีสมมติฐานเบื้องต้นว่า รูปแบบของข้อมูลที่เกิดขึ้นในอดีตจะมีการเกิดขึ้นซ้ำแล้วซ้ำอีกในอนาคต ดังนั้นถ้าผู้พยากรณ์สามารถนำเอาข้อมูลที่เกิดขึ้นมาพิจารณารูปแบบและความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ ซึ่งมักจะอยู่ในรูปของสมการต่าง ๆ ทางคณิตศาสตร์ ก็จะสามารถพยากรณ์ได้ว่าเหตุการณ์ในอนาคตจะเป็นอย่างไร โดยที่สามารถใช้เทคนิคอนุกรมเวลาอธิบายข้อมูลได้ใน 4 รูปแบบคือ 1) แนวโน้ม (Trend) เป็นรูปแบบการเคลื่อนที่ของ

ข้อมูลที่เพิ่มขึ้นหรือลดลงอย่างสม่ำเสมอ เมื่อระยะเวลาเพิ่มขึ้น หรือเปลี่ยนแปลงไป 2) ฤดูกาล (Seasonal Pattern) เป็นรูปแบบการเคลื่อนที่ของข้อมูลในแต่ละช่วงเวลาที่ขึ้นลงตามฤดูกาล ซึ่งเปลี่ยนแปลงไปในรอบระยะเวลา 1 ปี หรือช่วงเวลาที่แน่นอน เช่น ราคาสินค้าเกษตรที่ขึ้นลงตามฤดูกาล เป็นต้น 3) วัฏจักร (Cyclical Pattern) จะมีลักษณะเดียวกับการเคลื่อนที่ของข้อมูลแบบฤดูกาล แต่การขึ้นลงของข้อมูลแบบวัฏจักรจะครอบคลุมช่วงระยะเวลายาวนานกว่าโดยอย่างน้อยจะต้องมากกว่า 1 ปี และลักษณะของข้อมูลจะเป็นข้อมูลผลกระทบที่ได้รับจากสิ่งแวดล้อมภายนอก 4) สุ่ม (Random Pattern) เป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแบบสุ่มซึ่งไม่สามารถคาดการณ์ได้ ทำให้ข้อมูลมีรูปแบบที่ไม่แน่นอน แต่ผู้พยากรณ์ก็สามารถนำหลักการทางสถิติมาช่วยในการประเมินและวิเคราะห์โอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ ซึ่งจะช่วยให้สามารถคาดการณ์ปรากฏการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น และสามารถที่จะวางแผนรองรับได้

ปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ นิยมใช้เทคนิคการวิเคราะห์หอนุกรมเวลาในการพยากรณ์เหตุการณ์ต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น เพื่อทำการวางแผนรองรับในระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งโดยปกติเทคนิคการวิเคราะห์หอนุกรมเวลาจำเป็นต้องมีการรวบรวมบันทึกและวิเคราะห์ข้อมูลค่อนข้างจะคงที่ ไม่มีการเปลี่ยนแปลงมากนัก และเนื่องจากเทคนิคการวิเคราะห์หอนุกรมเวลาจะให้ความสำคัญและขึ้นอยู่กับรูปแบบข้อมูลในอดีต ทำให้ผลที่ได้รับจากการพยากรณ์ไม่เหมาะสมที่จะนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างกะทันหันและพลิกผันอย่างสิ้นเชิง ตัวอย่างเช่น ข้อมูลต่างๆ จากช่วงวิกฤตเศรษฐกิจจะแตกต่างกันและสามารถใช้ข้อมูลในอดีตมาพยากรณ์เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นได้ ผู้บริหารจึงต้องตัดสินใจแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเท่านั้น เป็นต้น

1.2 แบบจำลองความสัมพันธ์ (Causal Model) ใช้ทำนายการเปลี่ยนแปลงของ ตัวแปรชนิดหนึ่งที่เรียกว่า ตัวแปรตาม (Dependent Variables) ที่เป็นผลลัพธ์ส่วนหนึ่งของปฏิกิริยาตอบสนองจากตัวแปรตัวอื่นๆ ซึ่งเรียกว่า ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) โดยแบบจำลองความสัมพันธ์จะศึกษาและพยายามทำนายว่าการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรอิสระจะมีอิทธิพลต่อตัวแปรตามนั้นอย่างไร ซึ่งสามารถทำได้โดยการทำความเข้าใจในความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นในอดีตระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม โดยมีวิธีการที่นิยมใช้บ่อย ๆ ในการพยากรณ์ในงานการบริหาร ได้แก่ 1) การวิเคราะห์ถดถอย (Regression analysis) เป็นการใชแบบจำลองทางคณิตศาสตร์ในรูปแบบของสมการมาใช้ในการทำนายพฤติกรรมของตัวแปรตามที่ขึ้นอยู่กับการเปลี่ยนแปลงของตัว

แปรอิสระ โดยผู้พยากรณ์สามารถวิเคราะห์อิทธิพลของผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรอิสระที่มีผลต่อตัวแปรตามได้ ซึ่งอาจจะใช้แบบจำลองเชิงเส้น (Linear) หรือแบบจำลองอื่นๆ (Non Linear) ในการศึกษาความถดถอยนี้ 2) แบบจำลองทางเศรษฐมิติ (Economic Model) เป็นเครื่องมือสำคัญในการพยากรณ์ทางเศรษฐศาสตร์ โดยประยุกต์หลักการวิเคราะห์ถดถอยที่จะคาดการณ์ว่าความสัมพันธ์ของตัวแปรแต่ละตัวนั้นจะมีอิทธิพลต่อสภาพเศรษฐกิจ สังคม อุตสาหกรรม และองค์ประกอบอย่างไร แบบจำลองทางเศรษฐกิจจะมีประโยชน์อย่างมากในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนของตัวแปรต่าง ๆ แต่ก็เป็นวิธีพยากรณ์ที่ยุ่งยาก เสียค่าใช้จ่ายสูง และต้องใช้เวลาในการพัฒนาแบบจำลองซึ่งเป็นไปได้ยากสำหรับองค์กรขนาดกลางและขนาดเล็ก โดยทั่วไปแล้วแบบจำลองทางเศรษฐศาสตร์จะพัฒนาโดยองค์กรขนาดใหญ่ซึ่งจะอาศัยความร่วมมือกันของผู้บริหารฝ่ายต่างๆ กับผู้เชี่ยวชาญหลาย ๆ คน โดยมุ่งหวังว่าจะใช้งานให้เกิดประโยชน์ในระยะยาว 3) ดัชนีชี้้นำ (Leading Indicators) เป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับความเคลื่อนไหวต่างๆ ทางเศรษฐกิจที่มีอิทธิพลและความโน้มเอียงที่จะก่อให้เกิดเหตุการณ์ทางเศรษฐกิจนั้น ๆ ล่วงหน้า ตัวอย่างเช่น การขยายตัวของหนี้สาธารณะ การขาดดุลการค้า และการล่มสลายของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ เป็นต้น ซึ่งผู้บริหารควรให้ความสำคัญต่อดัชนีชี้้นำต่าง ๆ ก่อนการตัดสินใจที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจ

2. เทคนิคการพยากรณ์เชิงคุณภาพ (Qualitative Techniques) มักจะดำเนินการโดยใช้ความคิดเห็นและประสบการณ์ของบุคคลากรซึ่งอาจจะมาจากความคิดเห็นของบุคคลเพียงคนเดียว หรือเป็นความคิดเห็นของกลุ่มคณะกรรมการ โดยแสดงความคิดเห็นที่เกี่ยวกับเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตว่าจะเป็นอย่างเช่นไร และเป็นไปในทิศทางใด เทคนิคเชิงคุณภาพเป็นเทคนิคที่นิยมใช้กันมากในการพยากรณ์ปัญหาที่ไม่มีข้อมูล ยังไม่เข้าใจรูปแบบ หรือขาดความชัดเจน เนื่องจากเทคนิคเชิงคุณภาพจะไม่ใช้การวิเคราะห์อดีตและแบบจำลองทางคณิตศาสตร์หรือสถิติศาสตร์ จึงนิยมใช้ในการพยากรณ์เหตุการณ์ที่ไม่มีข้อมูลในอดีต หรือการพยากรณ์เหตุการณ์ในระยะยาว ที่เชื่อว่าไม่สามารถใช้ข้อมูลในอดีตได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะสภาวะที่ผันผวนและความไม่แน่นอนในอนาคตโดยทั่วไปแล้ว เทคนิคการพยากรณ์เชิงคุณภาพจะไม่ค่อยมีความเป็นระบบ และวัตถุประสงค์ก็จะไม่ชัดเจนนัก เพราะจะขึ้นอยู่กับความรู้และประสบการณ์ของผู้พยากรณ์เป็นปัจจัยสำคัญ ในที่นี้กล่าวถึงการพยากรณ์เชิงคุณภาพที่นิยมใช้กับธุรกิจโดยทั่ว ๆ ไป 3 วิธี คือ

2.1 เทคนิคการระดมความคิด (Brainstorming Technique) เป็นการคาดการณ์เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตโดยการเปิดโอกาสให้บุคคลต่าง ๆ แสดงความคิดเห็น วิเคราะห์และตัดสินใจเป็นกลุ่ม การระดมความคิดจะมีข้อดี คือ กระบวนการวิเคราะห์ปัญหาและการตัดสินใจจะได้จากความคิดที่กว้างขวางและหลากหลายจากผู้อื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้องในด้านต่างๆ ซึ่งจะเป็นการรวมความรู้ และประสบการณ์ที่หลากหลายเข้าด้วยกัน โดยส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการยอมรับในการตัดสินใจของกลุ่ม นอกจากนี้การระดมความคิดยังสะดวกและประหยัดในการดำเนินงาน แต่การพยากรณ์ด้วยการระดมความคิดก็มีจุดอ่อนที่สำคัญ คือ อาจจะถูกอิทธิพลของสมาชิกคนใดคนหนึ่งหรือผู้อาวุโสในกลุ่มครอบงำให้กลุ่มตัดสินใจไปในทิศทางใดทิศทางหนึ่ง และยังอาจถูกอิทธิพลของความคิดกลุ่ม (Group Think) ชักนำไปเกิดความผิดพลาดในการวิเคราะห์ปัญหาก็ได้

2.2 เทคนิค Delphi (Delphi Technique) เป็นเทคนิคการวิเคราะห์ปัญหาและการตัดสินใจที่นำกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมาแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจร่วมกัน โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกแต่ละคนในกลุ่มสามารถแสดงความคิดเห็นของตนเองอย่างเต็มที่โดยใช้เครื่องมือในการกำหนดขอบเขตปัญหา รวบรวม และแสดงความคิดเห็น เพื่อป้องกันปัญหาความเกรงใจหรือไม่กล้าแสดงความคิดเห็น ซึ่งจะต้องอาศัยคนกลางในการรวมกลุ่ม กำหนด สรุป และเสนอปัญหา ปัจจุบันได้มีผู้พัฒนาชุดคำสั่งที่ช่วยให้สมาชิกในกลุ่มสามารถร่วมกันดำเนินและแก้ไขปัญหาร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขึ้น

2.3 เทคนิคการจัดตั้งกลุ่มสมมติ (Nominal Group Technique) เป็นเทคนิคการตัดสินใจเชิงคุณภาพที่ได้จัดตั้งกลุ่มย่อยที่มีคุณสมบัติคล้ายคลึงกับตัวแทนจากกลุ่มใหญ่ขึ้น เพื่อร่วมกันศึกษา วิเคราะห์ และกำหนดแนวทางในการตัดสินใจ เพื่อเสนอข้อมูลประกอบการตัดสินใจแก่กลุ่มผู้ตัดสินใจทั้งหมดในการเลือกตัดสินใจในทางเลือกที่เหมาะสม

ปัจจุบันความละเอียด ชับซ้อน และความผันผวนของปัญหา ทำให้ไม่สามารถใช้เทคนิคการพยากรณ์แบบใดแบบหนึ่งมาใช้งานโดยให้ผลที่ถูกต้องสมบูรณ์ แต่การนำเทคนิคการพยากรณ์หลาย ๆ อย่างมาใช้ร่วมกัน ก็ทำให้มีค่าใช้จ่ายและเสียเวลาเพิ่มขึ้น จึงต้องพิจารณาเลือกเทคนิคการพยากรณ์ที่เหมาะสมตามปัจจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

1) ระยะเวลา (Time Horizon) ปัจจุบันเวลาเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินงาน ดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่ด้านการพยากรณ์ความต้องการทางทรัพยากรมนุษย์

จะต้องเลือกวิธีการที่มีระยะเวลาเหมาะสมกับความต้องการของงาน โดยให้ผลลัพธ์ที่ได้มีระดับความถูกต้องและเชื่อถือได้เหมาะสมกับการใช้งาน โดยไม่เสียเวลาในการประเมินผลมากเกินไป

2) ลักษณะของข้อมูล (Pattern of Data) นักพยากรณ์ที่มีความสามารถจะต้องคำนึงถึงธรรมชาติหรือลักษณะของข้อมูลทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณเป็นสำคัญ เพื่อให้สามารถคัดเลือกเครื่องมือในการพยากรณ์ได้อย่างเหมาะสม และสามารถคาดการณ์เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นได้อย่างใกล้เคียง

3) ค่าใช้จ่าย (Cost) ค่าใช้จ่ายเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินงานทางธุรกิจเกือบทุกประเภท ดังนั้น นักพยากรณ์ต้องพิจารณาค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นทั้งทางตรงและทางอ้อมของการพยากรณ์แต่ละวิธีว่ามีความเหมาะสมอย่างไร โดยเปรียบเทียบระหว่างกันเอง หรือเปรียบเทียบกับความต้องการของงาน

4) ความแม่นยำ (Accuracy) ความถูกต้องและแม่นยำของเครื่องมือที่ใช้เป็นหัวใจสำคัญของการพยากรณ์ ดังนั้นนักพยากรณ์สมควรต้องเลือกใช้วิธีการที่มีความถูกต้องและแม่นยำในระดับที่ยอมรับได้สำหรับงานแต่ละชนิด

5) ความง่ายในการนำไปใช้ (Ease of Application) เนื่องจากสมาชิกแต่ละคนของในองค์กรต่างมีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ดังนั้นจึงต้องเลือกวิธีการที่ง่ายและสะดวกต่อการนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อที่สมาชิกทุกคนในองค์กรจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่นและมีอุปสรรคน้อยที่สุด

4. การกำหนดข้อสันนิษฐานหรือการพยากรณ์กับการเล่นกอล์ฟ

กีฬาเป็นกีฬาที่ให้ประโยชน์ทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ รวมทั้งทักษะต่างๆ ที่ได้จากการเล่นกีฬาสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิตของตนเองและการเข้าสังคมได้อย่างเหมาะสมและมีคุณภาพ ทำให้ผู้เล่นกีฬาเกิดทักษะในด้านการวางแผน การตัดสินใจ การสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง การควบคุมอารมณ์ของตนเอง เคารพและปฏิบัติตามกฎ กติกา มารยาทในการเล่น เป็นกีฬาที่ต้องอาศัยสมาธิ ค่อนข้างสูง และมีความสุขรอบคอบในการเล่น อีกทั้งยังเป็นกีฬาที่สร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อผู้เล่นด้วยกันได้เป็นอย่างดี

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีการกำหนดข้อสันนิษฐานหรือการพยากรณ์ สามารถนำมาใช้ในกีฬากอล์ฟในด้านการพิจารณาแนวโน้มในการแก้ไขปัญหาในอนาคตว่าจะมีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด มีปัจจัยอะไรบ้างที่จะเอื้อต่อการแก้ไขปัญหและสนองความต้องการบ้าง การสร้างโอกาสสำหรับอนาคตต้องอาศัยทักษะการคาดคะเนอนาคต จากคำกล่าวที่ว่า “การมองอนาคตอย่างทะลุปรุโปร่งเป็นเรื่องของความแตกต่างระหว่างความสำเร็จและความล้มเหลว” ดังนั้นจึงต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับอนาคต เป็น การคาดคะเนอย่างแม่นยำเกี่ยวกับการเล่นกอล์ฟ ซึ่งในแต่ละหลุมต้องใช้เทคนิคอะไร ต้องมีการตั้งข้อสันนิษฐานการเล่นว่าการตีแต่ละครั้งมีความแม่นยำ ดังนั้นนักกีฬากอล์ฟจะต้องมีเทคนิคการกำหนดข้อสันนิษฐาน ดังนี้

1. สามารถวางแผน คาดการณ์อนาคตของการเล่นกอล์ฟ และสามารถปฏิบัติได้สำเร็จตามเป้าหมาย
2. มีความสามารถเชิงรุก โดยกระทำการแก้ปัญหอย่างเร่งด่วน เมื่ออยู่ในสนามกอล์ฟจะต้องวิเคราะห์สถานการณ์ก่อนการเล่นในแต่ละหลุม
3. มีความสามารถสร้างวิกฤติให้เป็นโอกาส เล็งเห็นโอกาสในขณะนั้น และไม่รีบที่จะนำโอกาสนั้นมาใช้ประโยชน์ในการเล่นกอล์ฟ
4. เป็นนักวางแผนกลยุทธ์ ชับเคลื่อนยุทธศาสตร์ และคิดเชิงรุกตลอดเวลา
5. แสวงหาโอกาสและประสบการณ์ตลอดเวลา รู้เท่าทันเกม
6. นำผลการเล่นที่ผ่านมาวิเคราะห์หาข้อบกพร่อง เพื่อกำหนดแนวทางแก้ไขและพัฒนาที่มุ่งสู่อนาคต
7. สามารถคาดการณ์แนวโน้มในอนาคตและกำหนดทิศทางของการเล่นในแต่ละสนาม
8. มองความแตกต่างระหว่างความสำเร็จและความล้มเหลวได้อย่างชัดเจนในแต่ละครั้งของการเล่นกอล์ฟ
9. นักกอล์ฟสามารถสร้างมาตรฐานการเล่นเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในแต่ละสถานการณ์ได้

กีฬากอล์ฟถือได้ว่าเป็นกีฬาที่มีคนเล่นกันมากไม่แพ้กีฬาทั่วไป เพียงแต่ส่วนมากจะเป็นกีฬาคนรวยหรือคนมีฐานะเล่นกัน และเป็นกีฬาที่เห็นว่าง่ายแต่ไม่่ง่ายเลยด้วย กีฬากอล์ฟนั้น เป็นกีฬาที่สามารถเล่นได้ทุกเพศทุกวัย แต่ค่อนข้างมีราคาแพงและต้องใช้ทักษะสูง ถ้าไม่ได้รับการฝึกฝนมาอย่างดี จะรู้เลยว่า เป็นกีฬาที่ลำบากมากๆ ถึงแม้ว่า กอล์ฟ จะ

เป็นกีฬาที่มีความเสี่ยงต่อความเจ็บปวดของร่างกายน้อยก็ตาม แต่ถ้าเล่นหักโหมจนเกินไป ก็อาจจะเป็นอันตรายต่อข้อมือและเอวได้

กีฬากอล์ฟ จะเป็นกีฬาที่ใช้เวลาเล่นนานมากเพราะต้องใช้เวลาในการหวดลูก ใกล้เคียงหลุมมากที่สุด ตามแต่ฉบับของ เกมที่จะแบ่งออกกันไปตามแต่ละรุ่น เป็นกีฬาที่สามารถนำไปทำเป็นอาชีพได้ และเป็นอาชีพที่ทำยอดเงินได้สูงมากเลยทีเดียว เพียงแต่ต้องฝึกฝนอย่างหนักหน่วง ไม่ว่าจะเป็น การหวดลูก การพัต การสปีนลูก เป็นต้น เพื่อสร้างทักษะต่อตนเองและใช้ในการแข่งขันกับอีกฝ่าย

นอกจากนั้น การดูทิศทางลมหรือความสูงของเนินก็เป็นอีกอย่างหนึ่งที่ควรศึกษาอย่างละเอียด เพราะเวลาแข่งขัน สภาพสนามแต่ละที่จะไม่เหมือนกัน บางทีอาจจะ เป็นเนินสูง เนินต่ำ ซึ่งยากต่อการตีลูก หรืออาจทำให้ลูกเอียงจนไม่สามารถลงหลุมได้ เพราะฉะนั้น การฝึกฝนในเรื่องของการพัตลูกให้ไปในทิศทางเส้นโค้งของเนินเขา หรือ เบี่ยงเบนไปในทิศทางของลมนั้น ก็เพื่อให้ลูกกอล์ฟเปลี่ยนวิถีไปลงหลุมนั่นเอง

เห็นได้ว่า กีฬา กอล์ฟ เป็นกีฬาที่ต้องอาศัยหลักการทางวิทยาศาสตร์เข้ามาช่วย โดยทุกอย่างจะต้องคาดคะเนก่อนที่จะทำการหวดลูกทุกครั้ง เป็นกีฬาที่ต้องอาศัยทั้งทักษะ และการวางแผน ทำให้สมองต้องคิดไตร่ตรองอยู่ตลอดเวลา นับว่าเป็นประโยชน์ต่อผู้เล่น และสร้างความบันเทิงต่อผู้ชมได้ในเวลาเดียวกัน

แบบบันทึกผลการเรียนรู้ที่ 3.1
ทักษะการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษา
หน่วยที่ 2 การกำหนดข้อสันนิษฐานหรือการพยากรณ์

คำชี้แจง ให้ผู้เข้ารับการอบรมสังเคราะห์องค์ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมหน่วยที่ 3
 ให้เป็นความเรียง โดยสรุปย่อๆ ให้เกิดความรู้ ความเข้าใจที่ชัดเจนในแต่ละเรื่อง

1. ความหมายของข้อสันนิษฐานหรือการพยากรณ์

.....

.....

.....

.....

2. ความสำคัญของการกำหนดข้อสันนิษฐานหรือการพยากรณ์

.....

.....

.....

.....

3. หลักการ แนวคิด เกี่ยวกับการกำหนดข้อสันนิษฐานหรือการพยากรณ์

.....

.....

.....

.....

ลงชื่อ.....ผู้บันทึก

(.....)

...../...../.....

ใบความรู้ที่ 3.2
ทักษะการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษา
มารยาทในสนามกอล์ฟ

มารยาทในสนามกอล์ฟ

มารยาท และไม่ตรีจิตในสนามกอล์ฟถือเป็นสิ่งสำคัญ รวมถึงความปลอดภัยในระหว่างการเล่นกอล์ฟ แม้แต่การซ้อมวงสวิง ผู้เล่นควรแน่ใจว่าไม่มีผู้ใดยืนอยู่ใกล้ หรืออยู่ในตำแหน่งที่อาจจะโดนไม้กอล์ฟ ก้อนหิน ก้อนกรวด กิ่งไม้ หรือ สิ่งอื่น ๆ ที่คล้ายกันที่อาจจะทำให้กระเด็นไปโดนเนื่องจากการตีหรือการสวิง การคำนึงถึงผู้เล่นอื่นๆ ควรให้ผู้เล่นที่ได้ออนเนอร์ ได้เล่นลูกบนแทนที่ก่อนฝ่ายตรงข้าม หรือผู้ร่วมแข่งขันไม่ควรเคลื่อนไหวกุหลาบ พุดคุด ยืนใกล้ หรือยืนหลังลูก หรือหลังหลุมโดยตรงขณะผู้เล่นกำลังจรดลูกหรือขณะทำการตี และยังไม่ควรตีจนกว่าผู้เล่นข้างหน้าพ้นระยะลูกไปแล้ว สำหรับช่วงระยะเวลาในการเล่น เพื่อประโยชน์ของส่วนรวม ผู้เล่นทุกคนควรเล่นโดยไม่ชักช้าเพื่อเป็นการประหยัดเวลา หากผู้เล่นเชื่อว่าลูกของตนอาจจะหายนอกอุปสรรคน้ำหรือออกนอกสนาม ผู้เล่นควรเล่นลูกสำรองไปด้วย ผู้เล่นที่กำลังค้นหาลูกและเห็นได้ชัดว่าจะหาลูกไม่พบได้โดยง่ายควรให้สัญญาณแก่ผู้เล่นกลุ่มหลังให้ผ่านไปก่อน ไม่ควรใช้เวลาในการค้นหาลูกจนนานเกินไปหรือหาจนครบห้านาที ผู้เล่นไม่ควรเล่นต่อไปจนกว่าผู้เล่นกลุ่มหลังได้ผ่านไปก่อน และพ้นระยะของตนแล้ว ผู้เล่นควรเดินลงจากกรีนทันทีเมื่อเล่นจบแล้ว หากกลุ่มที่เล่นอยู่ไม่อาจรักษาตำแหน่งการเล่นในสนาม โดยกลุ่มข้างหน้าทิ้งระยะห่างจนเกิดช่องว่างมากกว่าหนึ่งหลุม ควรเชิญให้กลุ่มที่ตามหลังมาผ่านไปก่อน ลำดับก่อนหลังในสนาม หากไม่มีกฎข้อบังคับเป็นพิเศษ กลุ่มที่มีผู้เล่นสองคนควรมีสิทธิ์ได้รับเชิญให้ผ่านกลุ่มที่มีผู้เล่นสามหรือสี่คนไปก่อน ผู้เล่นคนเดียวไม่มีสิทธิ์ใดๆ และควรหลีกเลี่ยงให้กลุ่มผู้เล่นที่ตามหลังมาได้เล่นผ่านไปก่อน กลุ่มผู้เล่นเต็มรอบมีสิทธิ์ที่จะขอผ่านกลุ่มที่เล่นไม่ครบรอบ

แบบบันทึกผลการเรียนรู้ที่ 3.2
ทักษะการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษา
มารยาทในสนามกอล์ฟ

คำชี้แจง ให้ผู้เข้ารับการอบรมสังเคราะห์องค์ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมหน่วยที่ 3 มารยาทในสนามกอล์ฟ โดยสรุปเป็นแผนผังความคิด ให้เกิดความรู้ ความเข้าใจที่ชัดเจน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ลงชื่อ.....ผู้บันทึก
 (.....)
/...../.....

ใบความรู้ที่ 3.3
ทักษะการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษา
ประโยชน์ของกีฬาบาสเกตบอล

ประโยชน์ของกีฬาบาสเกตบอล

อภิรักษ์ วรวัฒนไพโรจน์ (2557, หน้า 42) กล่าวว่า เมื่อพูดถึงกีฬาบาสเกตบอล หลายคนคงคิดว่าเป็นกีฬาสำหรับคนสูงอายุ และต้องออกไปเดินตากแดดท่ามกลางอากาศที่ร้อนอบอ้าวอีกต่างหาก รวมไปถึงค่าใช้จ่ายของอุปกรณ์ที่มีราคาค่อนข้างสูง จึงทำให้คนไม่ค่อยหันมาสนใจกีฬาชนิดนี้มากเท่าไรหรอก แต่ในความเป็นจริงแล้ว การเล่นบาสเกตบอลนั้นนอกจากจะช่วยให้รู้สึกเพลิดเพลินแล้ว ยังทำให้มีสุขภาพที่ดีขึ้นดังนี้

1) การเตรียมความพร้อมด้านของร่างกาย ไม่ว่าจะเล่นกีฬาชนิดใดก็ตาม สิ่งแรกที่คุณต้องทำคือ การวอร์มอัพหรืออบอุ่นร่างกาย เพื่อให้กล้ามเนื้อตื่นตัวและมีความพร้อมก่อนการเล่นบาสเกตบอล โดยค่อยๆ ยืดกล้ามเนื้อและเส้นเอ็นตามส่วนต่างๆ ของร่างกาย ไม่ว่าจะเป็นข้อมือ หลังหรือหน้าท้องก่อนการออกกำลังกายทุกครั้ง ทั้งนี้ก็เพื่อป้องกันอาการบาดเจ็บที่อาจเกิดขึ้นอีกด้วย

2) ประโยชน์จากการเดิน เป็นที่รู้กันอยู่แล้วว่ากีฬาบาสเกตบอลเป็นกีฬาที่ต้องอาศัยการเดินค่อนข้างมาก หรือแทบจะตลอดเวลาเลยก็ว่าได้ เพราะผู้เล่นต้องเดินไปตีลูกจนกว่าจะลงหลุม ซึ่งระยะทางในการแข่งขันแต่ละหลุมก็ไม่ใช่ใช่น้อยๆ ดังนั้น จะได้ประโยชน์จากการเดินไปเดินมาในสนามอย่างมาก และสามารถเพิ่มความแข็งแรงให้กับร่างกายได้ถึงแม้ว่ากีฬาบาสเกตบอลอาจไม่ใช่กีฬาที่ใช้แรงหรือพลังงานมากมายเหมือนกีฬาชนิดอื่น แต่การเล่นบาสเกตบอลก็ยังเป็นการออกกำลังกายที่สามารถเพิ่มความแข็งแรงให้กับร่างกายได้วิธีหนึ่ง นอกจากนี้แล้ว ยังช่วยลดความเสี่ยงจากโรคภัยต่างๆ เช่น โรคหัวใจ ความดันโลหิตสูง มะเร็ง และโรคอื่นๆ อีกมาก และยังช่วยให้กระดูกแข็งแรงขึ้นด้วย นอกจากนี้กีฬาบาสเกตบอลยังช่วยลดความอ้วนได้ ไม่ว่าจะเป็นการเล่นหรือการตีลูกบาสเกตบอลก็ตาม ล้วนแล้วแต่เป็นการเคลื่อนไหวที่ช่วยให้ร่างกายทำงานมากขึ้น ผลที่ได้คือน้ำหนักส่วนเกินก็จะสลายหายไปกับการตีบาสเกตบอลได้ รวมทั้งช่วยลดระดับคอเลสเตอรอลในร่างกายได้ และที่สำคัญจะช่วยขจัด

ไขมันบริเวณรอบเอวได้อีกด้วย อันเป็นผลมาจากท่าทางการตีด้วยวงสวิงของนักกอล์ฟนั่นเอง

3) กีฬาอล์ฟยังสามารถช่วยให้จิตใจสงบได้เพราะต้องเล่นบนพื้นหญ้าสีเขียวชอุ่มท่ามกลางบรรยากาศอันร่มรื่นรอบๆ ต้น จึงช่วยให้จิตใจของผู้เล่นรู้สึกสงบขึ้น เพราะได้อยู่ในสภาพแวดล้อมตามธรรมชาติ นอกจากนี้กีฬาอล์ฟยังเป็นกิจกรรมที่ช่วยให้ผู้เล่นมีสมาธิมากขึ้น และรู้จักวางแผน เนื่องจากในการตีแต่ละครั้ง ผู้เล่นต้องมีสมาธิจดจ่ออยู่ที่ลูกกอล์ฟ และยังต้องวางเป้าหมายไว้ก่อนว่าจะตีไปในทิศทางใด เพื่อให้ผลลัพธ์ออกมาดีที่สุด (พงษ์จันทร์ อยู่แพทย์, 2551, หน้า 47)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

แบบบันทึกผลการเรียนรู้ที่ 3.3
ทักษะการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษา
ประโยชน์ของกีฬากอล์ฟ

คำชี้แจง ให้ผู้เข้ารับการอบรมสังเคราะห์องค์ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมหน่วยที่ 3 ประโยชน์ของกีฬากอล์ฟ โดยสรุปเป็นแผนผังความคิด ให้เกิดความรู้ ความเข้าใจที่ชัดเจน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ลงชื่อ.....ผู้บันทึก
(.....)
...../...../.....

แบบประเมินตนเองของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
ทักษะการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษา
หน่วยที่ 3 การกำหนดข้อสันนิษฐานหรือการพยากรณ์

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความแต่ละข้อแล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์

ทักษะการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกำหนดข้อสันนิษฐานหรือการพยากรณ์	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. มีการคาดการณ์สถานการณ์ในอนาคตของสถานศึกษา					
2. แสวงหาประสบการณ์และโอกาสตลอดเวลาโดยมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงและรู้เท่าทันนวัตกรรมและเทคโนโลยี					
3. สร้างวิกฤตให้เป็นโอกาสไม่รีรอที่จะนำโอกาสนั้นมาใช้ประโยชน์ในงานของสถานศึกษา					
4. สามารถคาดการณ์แนวโน้มอนาคตและกำหนดทิศทางของสถานศึกษาได้					
5. มองเห็นความแตกต่างระหว่างความสำเร็จและความล้มเหลวได้อย่างชัดเจนเพื่อหาแนวทางในการบริหารให้เกิดความสำเร็จ					
6. มีความสามารถในการจัดการให้เกิดการวางแผนและบริหารจัดการที่ดี					
7. การบริหารเชิงรุกโดยกระทำการแก้ปัญหาอย่างเร่งด่วน ไม่รอให้ปัญหาคลี่คลายไปเอง					
8. สามารถนำผลการดำเนินงานในอดีต มาวิเคราะห์หาข้อบกพร่องเพื่อที่จะได้กำหนดแนวทางการแก้ไข และพัฒนาองค์กรเพื่อสร้างโอกาสสำหรับอนาคต					
9. สามารถคาดการณ์แนวโน้มอนาคตและทิศทางของการศึกษาทั้งระดับประเทศ ระดับภูมิภาค และระดับสถานศึกษา					
10. สามารถกำหนดอนาคตได้ (Anticipating and Creating a Future) สามารถวางแผน คาดการณ์อนาคตของสถานศึกษา และปฏิบัติได้สำเร็จตามเป้าหมาย					

แบบทดสอบความรู้ความเข้าใจในการฝึกอบรม (ก่อนการฝึกอบรม)

ทักษะการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษา

หน่วยที่ 3 การกำหนดข้อสันนิษฐานหรือการพยากรณ์

จำนวน 10 ข้อ เวลา 20 นาที

.....

คำชี้แจง จงทำเครื่องหมายกากบาท (X) ทับตัวเลือกที่ถูกต้องเพียงข้อเดียว

1. ข้อใดไม่เกี่ยวกับการวางแผน

- ก. การมองอนาคต
- ข. ตัดสินใจและแก้ปัญหาโดยเร็ว
- ค. เลือกผู้ร่วมงานที่มีฐานะร่ำรวย
- ง. เลือกผู้ร่วมงานที่ตรงกับงาน

2 “ในอนาคตเราต้องการไปสู่จุดใด” ข้อความนี้อยู่ในส่วนใดของแผนพัฒนาองค์กร

- ก. วิสัยทัศน์
- ข. พันธกิจ
- ค. การวินิจฉัยองค์กร
- ง. กลยุทธ์

3. ข้อใดกล่าวไว้ถูกต้อง

- ก. การมองอนาคตเป็นกระบวนการศึกษาอนาคตของสังคม เศรษฐกิจ
- ข. การมองอนาคตเป็นกระบวนการเตรียมการเพื่อแก้ปัญหาองค์กร
- ค. การมองอนาคตเป็นกระบวนการจัดลำดับการทำงาน
- ง. ถูกทุกข้อ

4. ข้อใดไม่สามารถเอาไปทำนายอนาคตองค์กรได้

- ก. แนวโน้มการเปลี่ยนแปลง
- ข. ประสบการณ์ในอดีต
- ค. สภาพบริบทในปัจจุบัน
- ง. หลักกฎหมาย

5. การมองอนาคต (Foresight) หมายถึงข้อใด

- ก. กระบวนการศึกษาอนาคตของสังคม
- ข. กระบวนการศึกษาอนาคตของสังคม เศรษฐกิจ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
อย่างเป็นระบบ การศึกษาปฏิสัมพันธ์ของแต่ละด้านเพื่อหาวิธีส่งเสริมให้เกิดประโยชน์ต่อ
สังคม เศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อม
- ค. กระบวนการศึกษารูปแบบการพัฒนางองค์กรโดยศึกษาจากองค์กรที่บริหารแล้ว
ประสบความสำเร็จ
- ง. กระบวนการในการจัดลำดับความต้องการก่อนหลังในการพัฒนางองค์กร โดยใช้
วิธีการวิจัยเป็นหลัก

6. ข้อใดคือ ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การมองอนาคตประสบความสำเร็จ

- ก. การมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องอย่างกว้างขวางและต่อเนื่อง
- ข. การใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด
- ค. การรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น
- ง. การให้ความสำคัญกับสถานการณ์ของบ้านเมือง

7. ข้อใดไม่ใช่ประโยชน์ของการคาดการณ์อนาคต

- ก. สนับสนุนให้คนเคารพกฎหมาย
- ข. สนับสนุนให้คนร่วมมือกัน
- ค. สนับสนุนให้คนสื่อสารแลกเปลี่ยนความคิดเห็น
- ง. สนับสนุนให้ลำดับความสำคัญของงาน

8. “ภาพความคิดและความเข้าใจเกี่ยวกับความต้องการในอนาคต” เป็นความหมายของ
อะไร

- ก. เป้าหมาย
- ข. วัตถุประสงค์
- ค. พันธกิจ
- ง. วิสัยทัศน์

9. ข้อใดกล่าวถูกต้องเกี่ยวกับการมองอนาคต

- ก. เป็นกระบวนการศึกษาอนาคต
- ข. เป็นแนวคิดและวิธีวิจัยอนาคตศึกษา

ค. เป็นการสร้างภาพอนาคตภาพเดียวที่ถูกต้องที่สุด

ง. เป็นกระบวนการนำไปสู่อนาคตที่พึงปรารถนา

10. “การกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคต หรือผลลัพธ์ที่องค์กรคาดหวังเพื่อต้องการให้เกิดขึ้น” เป็นความหมายของอะไร

ก. วิสัยทัศน์

ข. วัตถุประสงค์

ค. พันธกิจ

ง. เป้าหมาย

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

แบบทดสอบความรู้ความเข้าใจในการฝึกอบรม (หลังการฝึกอบรม)

ทักษะการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษา

หน่วยที่ 3 การกำหนดข้อสันนิษฐานหรือการพยากรณ์

จำนวน 10 ข้อ เวลา 20 นาที

.....

คำชี้แจง จงทำเครื่องหมายกากบาท (X) ทับตัวเลือกที่ถูกที่สุดเพียงข้อเดียว

1. “การกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคต หรือผลลัพธ์ที่องค์กรคาดหวังเพื่อต้องการให้เกิดขึ้น” เป็นความหมายของอะไร
 - ก. พันธกิจ
 - ข. เป้าหมาย
 - ค. วิสัยทัศน์
 - ง. วัตถุประสงค์
2. ข้อใดไม่เกี่ยวกับการวางแผน
 - ก. เลือกผู้ร่วมงานที่มีฐานะร่ำรวย
 - ข. เลือกผู้ร่วมงานที่ตรงกับงาน
 - ค. ตัดสินใจและแก้ปัญหาโดยเร็ว
 - ง. การมองอนาคต
3. ข้อใดกล่าวถูกต้องเกี่ยวกับการมองอนาคต
 - ก. เป็นกระบวนการนำไปสู่อนาคตที่พึงปรารถนา
 - ข. เป็นกระบวนการศึกษาอนาคต
 - ค. เป็นการสร้างภาพอนาคตภาพเดียวที่ถูกต้องที่สุด
 - ง. เป็นแนวคิดและวิธีวิจัยอนาคตศึกษา
4. “ในอนาคตเราต้องการไปสู่จุดใด” ข้อความนี้อยู่ในส่วนใดของแผนพัฒนาองค์กร
 - ก. วิสัยทัศน์
 - ข. พันธกิจ
 - ค. การวินิจฉัยองค์กร
 - ง. กลยุทธ์

5. “ภาพความคิดและความเข้าใจเกี่ยวกับความต้องการในอนาคต” เป็นความหมายของอะไร
- วิสัยทัศน์
 - พันธกิจ
 - เป้าหมาย
 - วัตถุประสงค์
6. ข้อใดกล่าวไว้ถูกต้อง
- การมองอนาคตเป็นกระบวนการจัดลำดับการทำงาน
 - การมองอนาคตเป็นกระบวนการศึกษาอนาคตของสังคม เศรษฐกิจ
 - การมองอนาคตเป็นกระบวนการเตรียมการเพื่อแก้ปัญหาองค์กร
 - ถูกทุกข้อ
7. ข้อใดไม่ใช่ประโยชน์ของการคาดการณ์อนาคต
- สนับสนุนให้คนสื่อสารแลกเปลี่ยนความคิดเห็น
 - สนับสนุนให้ลำดับความสำคัญของงาน
 - สนับสนุนให้คนร่วมมือกัน
 - สนับสนุนให้คนเคารพกฎหมาย
8. ข้อใดไม่สามารถเอาไปทำนายอนาคตองค์กรได้
- ประสบการณ์ในอดีต
 - สภาพบริษัทในปัจจุบัน
 - แนวโน้มการเปลี่ยนแปลง
 - หลักกฎหมาย
9. ข้อใดคือ ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การมองอนาคตประสบความสำเร็จ
- การรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น
 - การใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด
 - การให้ความสำคัญกับสถานการณ์ของบ้านเมือง
 - การมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องอย่างกว้างขวางและต่อเนื่อง
10. การมองอนาคต (Foresight) หมายถึงข้อใด
- กระบวนการในการจัดลำดับความต้องการก่อนหลังในการพัฒนาองค์กร โดยใช้วิธีการวิจัยเป็นหลัก

ข. กระบวนการศึกษารูปแบบการพัฒนาองค์กรโดยศึกษาจากองค์กรที่บริหารแล้ว
ประสบความสำเร็จ

ค. กระบวนการศึกษาอนาคตของสังคม เศรษฐกิจ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
อย่างเป็นระบบ การศึกษาปฏิสัมพันธ์ของแต่ละด้านเพื่อหาวิธีส่งเสริมให้เกิดประโยชน์ต่อ
สังคม เศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อม

ง. กระบวนการศึกษาอนาคตของสังคม

กระดาษคำตอบ ก่อน หลังการฝึกอบรม

ทักษะการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษา
หน่วยที่ 3 การกำหนดข้อสันนิษฐานหรือการพยากรณ์

ข้อ	ก	ข	ค	ง
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

หน่วยที่ 4 การสำรวจทรัพยากร

ใบความรู้ที่ 4.1

ทักษะการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษา การสำรวจทรัพยากร

สาระสำคัญ

- ความหมายของการสำรวจทรัพยากร ความสำคัญของการสำรวจทรัพยากร และหลักการ แนวคิด ทฤษฎีของการสำรวจทรัพยากร
- กีฬาออลส์กับการบริหารจัดการทรัพยากร
- การสำรวจทรัพยากรในการเล่นกีฬาออลส์

รายละเอียดของสาระการเรียนรู้

การสำรวจทรัพยากร (Survey Resources) คือการตรวจสอบเพื่อให้แน่ใจว่า การที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ นั้น มีทรัพยากร และปัจจัยสนับสนุนอื่นๆ ที่จำเป็นต่อการทำงานตามแผนให้สำเร็จได้เพียงใด ทั้งนี้เพื่อป้องกันข้อผิดพลาดในการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ ในการบริหารสถานศึกษาจะต้องอาศัย ทรัพยากรเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานเพื่อให้การดำเนินกิจกรรมตามภาระหน้าที่ ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

1. ความหมายของการสำรวจทรัพยากร

พจนานุกรมฉบับบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช 2542 (2542, หน้า 382) อธิบายว่าทรัพยากร หมายถึง สิ่งทั้งปวงอันเป็นทรัพย์ อาทิ เงินตรา ที่ดิน สมบัติพืชสวน หรือวัตถุดิบรูปร่าง และปริชา คัมภีร์ปกรณ์ (2547, หน้า 5) กล่าวว่า ทรัพยากร หมายถึง สิ่งที่เป็นตัวกลางซึ่งอาจจะอยู่ในรูปของคน วัสดุ เงิน หรืออื่นๆ ที่เป็นเครื่องช่วยในการ ดำเนินงานขององค์กรให้สำเร็จได้

สรุป ทรัพยากร หมายถึง สิ่งทั้งหลายทั้งปวงที่เป็นตัวกลางที่ทำให้การดำเนินงานขององค์กรหรือหน่วยงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ส่วนทรัพยากรทางการศึกษาได้มีผู้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

ชัยอนันต์ สมุทวณิช (2543, หน้า 6) ได้ให้ความหมายของทรัพยากรเพื่อการจัดการศึกษาไว้ 2 แนวทาง คือ ความหมายที่แคบ ทรัพยากรเพื่อการจัดการศึกษา หมายถึง ปัจจัยนำเข้าที่นำไปใช้เพื่อการจัดการศึกษาทุกระดับทุกประเภทภายในสังคม ปัจจัยนำเข้านี้ส่วนใหญ่จะเป็นรูปของเงิน งบประมาณทั้งรายจ่ายเกี่ยวกับการปฏิบัติงานประจำ เช่น เงินเดือนและค่าตอบแทน ค่าใช้จ่าย วัสดุอุปกรณ์และการลงทุน ส่วนความหมายที่กว้างของทรัพยากรเพื่อการจัดการศึกษา หมายถึง ปัจจัยนำเข้าและปัจจัยกระบวนการจัดการในการแปรเปลี่ยนปัจจัยนำเข้านั้นให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล หรือเป็นความสามารถในการระดมสรรพกำลังในสังคมเข้ามาสนับสนุนส่งเสริม เกี่ยวกับการศึกษาในรูปแบบต่างๆ หรือการสละเวลาให้ทางราชการของบุคคลในสังคม ซึ่งไม่ใช่ครูอาจารย์ประจำ นอกจากนี้ ทรัพยากรเพื่อการจัดการศึกษายังหมายถึง ทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องทั้งทางตรงและทางอ้อมกับการให้บริการทางการศึกษา รวมทั้งสื่อ อุปกรณ์ต่างๆ เช่น โทรศัพท์ดาวเทียม อินเทอร์เน็ต ซึ่งสามารถนำมาใช้เพื่อประโยชน์ในการจัดการศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 99) ให้ความหมายของทรัพยากรเพื่อการจัดการศึกษาว่า มีความหมายครอบคลุมถึงทรัพยากรทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงินที่นำมาใช้ในการจัดการศึกษาซึ่งรวมถึงครูและบุคลากรทางการศึกษา สื่อและเทคโนโลยีต่างๆ ที่ดิน อาคารสถานที่ และเวลาที่บุคคลในสังคมสละให้กับการศึกษาด้วย

รุ่ง แก้วแดง (อ้างถึงใน สังวาล วุฒิสเสลา, 2548, หน้า 12) กล่าวว่า ทรัพยากรเพื่อการจัดการศึกษา หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ไม่ใช่แค่เงินเท่านั้น แต่รวมหลายสิ่งหลายอย่างในสังคมเข้าไว้ด้วยกันไม่ว่าจะเป็น สถานศึกษา สถาบันศาสนา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถานประกอบการและภูมิปัญญาในท้องถิ่น

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2549, หน้า 4) ให้ความหมายว่า ทรัพยากรเพื่อการจัดการศึกษา หมายถึง ทรัพยากรที่ไม่ใช่เงิน และทรัพยากรทางการเงิน ในความหมายแรก ทรัพยากรที่ไม่ใช่เงิน ครอบคลุมปัจจัยหลักๆคือ ที่ดิน แรงงาน ทูน และการประกอบการ ตามนัยนี้ทรัพยากรทางการศึกษาจึงรวมถึงบุคลากร ที่ดิน อาคาร สิ่งก่อสร้าง วัสดุอุปกรณ์ การเรียนการสอน นอกจากนี้ทรัพยากรทางการศึกษายัง

หมายถึง สิ่งที่เกี่ยวข้องทั้งทางตรงและทางอ้อมกับการให้บริการทางการศึกษา ตลอดจน วิทยุ โทรทัศน์ดาวเทียม อินเทอร์เน็ต ที่สามารถใช้ประโยชน์ทางการศึกษา

โดยสรุปทรัพยากรเพื่อการจัดการศึกษา คือ ทรัพยากรที่เกี่ยวข้องทั้ง ทางตรงและทางอ้อมในการให้บริการทางการศึกษา ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน ที่ สามารถนำมาใช้ในการจัดการศึกษาซึ่งรวมถึงครูและบุคลากรทางการศึกษา สื่อและ เทคโนโลยีต่างๆ ที่ดิน อาคารสถานที่ และเวลาที่บุคคลในสังคมสละให้กับการศึกษา

2. ความสำคัญของการสำรวจทรัพยากร

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2545, หน้า 3) ระบุว่าทรัพยากรเพื่อการจัดการศึกษาเป็นองค์ประกอบหนึ่งในการปฏิรูปการศึกษา การจัดระบบโครงสร้างและ กระบวนการจัดการศึกษาให้ระดมทรัพยากรทางการศึกษาจากแหล่งต่างๆ มาใช้ในการจัดการศึกษา

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2545, หน้า 5) กล่าวว่า บทบาทของ ทรัพยากรในการดำเนินกิจกรรมของโรงเรียนมีความสำคัญ 2 ด้าน คือ ด้านปริมาณและ ด้านคุณภาพ ด้านปริมาณของทรัพยากรมีผลต่อการดำเนินกิจกรรม เพราะถ้ามีทรัพยากร อย่างเพียงพอและเหมาะสมกับการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ก็จะสามารถดำเนินการได้อย่างมี คุณภาพ ตรงกันข้ามถ้าทรัพยากรมีไม่เพียงพอหรือไม่เหมาะสมกับกิจกรรมแล้ว การ ดำเนินกิจกรรมก็ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายหรือมีประสิทธิภาพได้ และด้านคุณภาพของ ทรัพยากรก็มีผลต่อการดำเนินกิจกรรมขององค์กร เช่น ในบางครั้งแม้จะมีทรัพยากร จำนวนมาก แต่ถ้าเป็นทรัพยากรที่ไม่มีคุณภาพ การดำเนินกิจกรรมก็ปราศจาก ประสิทธิภาพด้วย

สุทธิวรรณ ตันตริจนาวงศ์ (2546, หน้า 50-51) กล่าวถึงความสำคัญของ ทรัพยากรการศึกษา ดังนี้ 1) เป็นปัจจัยพื้นฐานในการบริหารจัดการศึกษา การบริหารจัดการ การศึกษาต้องใช้สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ โดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์ เงิน วัสดุ อุปกรณ์ ข้อมูลสารสนเทศ ถ้าปราศจากทรัพยากรพื้นฐานเหล่านี้แล้ว การบริหารจัดการก็ จะไม่เกิดขึ้น 2) เป็นองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาการศึกษา การพัฒนาการศึกษาให้มี ประสิทธิภาพต้องพัฒนาที่ทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะการพัฒนาบุคลากรครูและบุคลากร ทางการศึกษาเป็นสิ่งสำคัญอันดับแรกที่จะต้องพัฒนาในการบริหารจัดการศึกษา 3) ทรัพยากรการศึกษาจะทำให้สถานศึกษามีระบบการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ เพราะมี

การปรับปรุงการใช้ทรัพยากรการศึกษาในภารกิจของโรงเรียน ทั้งด้านการบริหารทั่วไป ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบุคลากร ทำให้การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพมากขึ้น 4) ทรัพยากรทางการศึกษาจะช่วยทำให้มีระบบการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ทันสมัย คล่องตัว เนื่องจากมีระบบข้อมูล วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยีในการติดตามตรวจสอบผลการดำเนินงานของสถานศึกษา 5) ทรัพยากรทางการศึกษามีประโยชน์ในการวิเคราะห์วางแผนและตัดสินใจในการบริหารจัดการศึกษาในภาพรวมและในระดับสถานศึกษาให้ได้ประโยชน์สูงสุด

ทรัพยากรมีความสำคัญต่อการจัดการศึกษาตามโครงสร้างการปฏิรูปการศึกษา ช่วยส่งเสริมให้การบริหารจัดการด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบุคคล และด้านบริหารทั่วไปดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นตัวกลางหรือตัวกระตุ้นให้ผู้บริหารดำเนินภารกิจไปได้ด้วยดี ทำให้สถานศึกษามีการจัดการเรียนการสอนหรือพัฒนาดคนให้มีคุณภาพ และได้ผลตามความมุ่งหมายของแผน

3. หลักการ แนวคิด เกี่ยวกับการสำรวจทรัพยากร

แนวคิดในการสำรวจทรัพยากรมีมาตั้งแต่มนุษยชาติเริ่มรวมกันอยู่เป็นกลุ่ม เมื่อรวมกันเข้าก็จะต้องมีการสะสมของใช้ต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องอาหาร จึงทำให้เกิดแนวคิดว่าจะทำอย่างไรจึงจะหาอาหารมาให้ได้กินให้นานที่สุด หรือจะทำการขนส่งอาหารจากที่หนึ่งไปที่หนึ่งในเวลาอันรวดเร็ว จึงเกิดแนวคิดในการสำรวจทรัพยากรในช่วงแรกๆ เป็นแนวคิดเกี่ยวกับความเป็นอยู่และความอยู่รอดของคนและชุมชนเป็นส่วนใหญ่ แนวคิดในการสำรวจทรัพยากรที่สำคัญอีกประการหนึ่งเกิดขึ้นในระหว่างการเกิดสงคราม กองทัพในฐานะที่ต้องรับผิดชอบเกี่ยวกับทรัพยากรและยุทธโธปกรณ์ต่างๆ กองทัพจะต้องจัดระบบในการบริหารทรัพยากรของตนเองเป็นอย่างดีจึงจะสามารถทำสงครามได้อย่างกล้าหาญและมีประสิทธิภาพ ปรีชา คัมภีร์ปกรณ์ (2547, หน้า 8-10) กล่าวว่า Bender ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการสำรวจทรัพยากรไว้ 2 แนวคิด คือ แนวคิดทางเศรษฐศาสตร์และแนวคิดทางด้านการบริหาร ซึ่งสรุปได้ดังนี้ 1) แนวคิดทางเศรษฐศาสตร์แบ่งเป็น 4 ประเภท คือ (1) ทรัพยากรมนุษย์ (2) ทรัพยากรทางกายภาพ ประกอบด้วยที่ดิน เครื่องอำนวยความสะดวก เครื่องมือและวัสดุอุปกรณ์ หรือพลังงาน (3) ทรัพยากรการเงิน ได้แก่ เงินและสิ่งอื่นๆ ที่สามารถใช้แทนเงินได้ และ(4) ข้อมูลสารสนเทศ คือ ข้อมูลความรู้ และ 2) แนวคิดทางด้านการบริหาร มี 3 แนวคิด คือ แนวคิดที่ 1 กล่าวว่าทรัพยากรทางการบริหารที่สำคัญมี 4 ประการ เรียกว่า 4M ได้แก่ คน(Men) เงิน(Money) วัสดุ

อุปกรณ์(Materials) และการบริหารจัดการ(Management) แนวคิดที่ 2 คิดว่าทรัพยากรพื้นฐานของการบริหารนั้นมี 3 ประการ เรียกว่า 3M ได้แก่ คน(Men) เงิน(Money) และการบริหารจัดการ(Management) โดยคิดว่าเมื่อมีเงินก็สามารถจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ได้ แนวคิดที่ 3 เป็นแนวคิดทางธุรกิจเอกชน โดยแบ่งทรัพยากรในการดำเนินงานออกเป็น 6 ประการ เรียกว่า 6M ได้แก่ คน(Men) เงิน(Money) วัสดุ อุปกรณ์(Materials) วิธีการ(Method) ตลาด (Market) และเครื่องจักรกล(Machine)

กีฬาออลฟท์กับการบริหารจัดการทรัพยากร

การเล่นกอล์ฟมีเทคนิควิธีหลายอย่างที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารงานในสถานศึกษาไม่ว่าจะเป็นงานราชการหรืองานเอกชน ดังนี้

1. การตรงต่อเวลา เนื่องจากนักกอล์ฟจะต้องรักษาเวลาอย่างเคร่งครัดเพื่อการออกรอบพร้อมกัน ทำให้สามารถนำพฤติกรรมในการรักษาเวลาที่ได้จากการเล่นกอล์ฟมาปรับใช้ในการทำงานได้

2. การศึกษาข้อมูลล่วงหน้า นักกอล์ฟที่ดีจะต้องศึกษาสนามก่อนออกรอบทุกครั้ง เนื่องจากสนามกอล์ฟแต่ละแห่งมีการออกแบบสนามที่แตกต่างกันไปตามลักษณะภูมิประเทศของพื้นที่และจุดขายของสนาม ดังนั้น การศึกษาเพื่อทำความเข้าใจสนามข้างต้นกับการศึกษาวิจัยเพื่อการทำงานจึงเป็นหลักเดียวกัน ถ้าสามารถนำหลักการนี้มาประยุกต์ในการบริหาร ไม่ว่าจะเป็นการบริหารโครงการใดๆ ก็ตาม จะช่วยให้การทำงานประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

3. การวางแผน การวางแผนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญประการแรกของกระบวนการบริหารไม่ว่าจะเป็นการบริหารแบบ POSDCORB ของ Quilick หรือ QCC ของ Deming จะต้องเริ่มต้นด้วยการวางแผนก่อนเสมอ หากนำมาเปรียบกับการเล่นกอล์ฟ นักกอล์ฟที่มีความรอบคอบจะต้องวางแผนการเล่นทุกหลุมและทุกช็อตเพื่อให้ประสบความสำเร็จในการเล่นกอล์ฟโดยมีการวางแผนเฉลี่ยวันละ 40-50 ครั้ง ทำให้นักกอล์ฟสามารถนำความรู้และประสบการณ์เรื่องการวางแผนในสนามกอล์ฟมาใช้ในการบริหารจนกลายเป็นวัฒนธรรมในการทำงานและจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงานอย่างมหาศาล

4. การกำหนดเป้าหมาย นักกอล์ฟสามารถนำการกำหนดเป้าหมายในการเล่นกอล์ฟมาใช้ในการทำงานทั้งงานราชการและงานส่วนตัวได้

5. การแก้ไขปัญหา เส้นโค้งของการเล่นกอล์ฟก็คือความยากและการแก้ไข ปัญหาจากอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการเล่นของตนเองหรือเกิดจากการออกแบบของสนาม ทำให้นักกอล์ฟมีความพยายามในการต่อสู้เพื่อเอาชนะ ซึ่งสามารถนำไปใช้กับการทำงานได้

6. การเปรียบเทียบมาตรฐาน สนามกอล์ฟจะมีคะแนนมาตรฐานให้นักกอล์ฟเปรียบเทียบฝีมือตนเองโดยกำหนดเป็นความยากของแต่ละหลุม (Handicap Scale) ในการทำงานถ้ามีการกำหนดมาตรฐานของงานและมีค่าคะแนนในการทำงานไว้ชัดเจนเหมือนการเล่นกอล์ฟจะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพ สามารถเปรียบเทียบวัดความสำเร็จได้

7. การประเมินผล นักกอล์ฟสามารถประเมินผลงานทั้งในขณะที่เล่นกอล์ฟ แต่ละช็อตและประเมินได้ทันทีว่าเป็นไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่ ผิดพลาดเพราะอะไรและเมื่อเล่นจบรวมคะแนนแล้วก็สามารถประเมินผลได้จากบัตรคะแนน (Score Card) ซึ่งเป็นระบบเดียวกับการบันทึกข้อมูลที่ใช้ในการทำงานและช่วยให้การบริหารงานในองค์กรต่างๆ มีประสิทธิภาพ

8. การใช้คนให้ตรงกับงาน ในการเล่นกอล์ฟหรือการทำงานของแต่ละบุคคลย่อมมีความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individual Difference) ทำให้ผู้บริหารงานรู้จักลูกน้อง หรือผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนว่ามีความรู้ ความสามารถอย่างไร มีอุปนิสัยอย่างไร มีความถนัดในด้านไหน หรือมีความมุ่งมั่นและละเอียดรอบคอบเพียงใด เพื่อจะได้ใช้คนให้ตรงกับงาน (Put the Right Man in the Right Job)

9. การตัดสินใจ (Decision Making) นักกอล์ฟที่ดีจะมีความคิดเด็ดเดี่ยวและกล้าตัดสินใจ หลังจากที่มีการวางแผนอย่างรอบคอบแล้วซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหาร

10. ความมุ่งมั่นจริงจัง (Commitment) การเล่นกอล์ฟจะสร้างความมุ่งมั่นจริงจังให้นักกอล์ฟซึ่งสามารถนำไปใช้ในการทำงานได้

11. การพัฒนาตนเองตลอดเวลา นักกอล์ฟที่ดีจะต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอด้วยการฝึกซ้อมและปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องซึ่งจะส่งผลดีต่อการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้กีฬาอล์ฟยังสามารถเสริมสร้างความเป็นผู้นำ (Leader) ในด้านต่างๆ ดังนี้

1. การสร้างวิสัยทัศน์ (Vision) นักกอล์ฟที่ดีจะต้องประกอบด้วยสภาวะของความเป็นผู้นำสูง เนื่องจากต้องมีการตัดสินใจด้วยตนเองอยู่เสมอ การสร้างวิสัยทัศน์เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา

2. กลยุทธ์ (Strategy) การเล่นเกมกอล์ฟให้ได้คะแนนดีและสนุกนั้น นักกอล์ฟจะต้องรู้จักจุดอ่อนจุดแข็งของตัวเองและคู่แข่ง ต้องรู้จักสภาพอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ ต้องรู้จักสภาพของสนามและสิ่งแวดล้อมว่าเป็นอย่างไร ตามหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เรียกว่า “SWOT Analysis” ซึ่งมีวิธีวิเคราะห์อย่างง่ายๆ ดังนี้

การวิเคราะห์สภาพภายใน

S (Strength) จุดแข็งคือ ข้อได้เปรียบเหนือคู่แข่ง เช่น ฝีมือของตนเอง อุปกรณ์ที่ใช้เป็นต้น

W (Weakness) จุดอ่อนคือ จุดบกพร่องที่เป็นปัญหา เช่น สมาธิไม่ดี หรือเล่นลูกกระยะสั้น ลูกชิพ ลูกพัตต์ ไม่แม่นยำ เป็นต้น

การวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอก

O (Opportunity) คือโอกาสที่จะสร้างผลงาน เช่น สนามมีหญ้าดี แพร่เวทย์กว้างไม่มีเขตโอปี้ กรีนเรียบ ไม่มีลมพัดแรง เป็นต้น

T (Threats) คืออุปสรรคภายนอกที่ขัดขวาง เช่น ต้นไม้ ป่อทราย ล้ำคลอง หรืออ่างเก็บน้ำ เป็นต้น

กอล์ฟฝึกคนให้รู้จักใช้ชีวิต รู้จักเป็นผู้นำ ขณะเดียวกันผู้เล่นก็สามารถนำภาวะผู้นำและวิธีคิดเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการเล่นเกมกอล์ฟได้เช่นกัน

การสำรวจทรัพยากรในการเล่นกีฬา กอล์ฟ

การสำรวจทรัพยากรเป็นองค์ประกอบสำคัญ เป็นการตรวจสอบเพื่อให้แน่ใจว่าการทำให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์นั้นมีความเป็นไปได้เพียงใด มีทรัพยากรและปัจจัยอื่นๆ ที่จำเป็นในการทำงานตามแผนให้สำเร็จเพียงใด มีการประเมินทางเลือกและเปรียบเทียบทางเลือก จะต้องตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสม ไม่ควรลังเลให้เสียเวลา ต้องเป็นทางเลือกที่เสียค่าใช้จ่ายน้อยแต่ให้ผลประโยชน์สูงสุด ในการเล่นเกมกอล์ฟมีกระบวนการตัดสินใจเลือกข้อ 5 ขั้นตอน ดังนี้ (กุลวฒน์ อังกลสิทธิ์, 2551, หน้า 19-21)

ขั้นที่ 1 การตระหนักถึงปัญหา กระบวนการตัดสินใจเลือกซื้อเกิดขึ้นเมื่อผู้ซื้อตระหนักถึงปัญหาหรือความต้องการ ซึ่งความต้องการอาจถูกกระตุ้นโดยสิ่งเร้าภายในหรือสิ่งเร้าภายนอก

ขั้นที่ 2 การค้นหาข้อมูลข่าวสาร เมื่อผู้บริโภคได้รับการกระตุ้นจะมีแนวโน้มที่จะค้นหาข้อมูลแบบธรรมชาติ เรียกว่า การเพิ่มการพิจารณาให้มากขึ้น เช่น การเปิดรับข้อมูลเกี่ยวกับสินค้ามากขึ้น และในระดับถัดมา บุคคลอาจเข้าสู่การค้นหาข้อมูลอย่างกระตือรือร้น อาจโดยการอ่านหนังสือ โทรศัพท์ถามและเข้าร่วมกิจกรรมอื่นๆ เพื่อเรียนรู้เกี่ยวกับสินค้า

แหล่งข้อมูลข่าวสารหลักที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกซื้อ แบ่งออกเป็น 4 กลุ่มได้แก่

- 1) แหล่งบุคคล เช่น ครอบครัว เพื่อน เพื่อนบ้าน คนรู้จัก
- 2) แหล่งการค้า เช่น การโฆษณา พนักงานขาย ตัวแทนจำหน่าย การสาธิต
- 3) แหล่งชุมชน เช่น สื่อมวลชน หน่วยงานของรัฐ
- 4) แหล่งทดลอง เช่น การตรวจสอบ การทดลองใช้ผลิตภัณฑ์

ในบรรดาแหล่งข้อมูลข้างต้น แหล่งข้อมูลข่าวสารที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด คือ แหล่งบุคคล โดยทำหน้าที่ในการให้ข้อมูลที่ถูกต้องและช่วยประเมินข้อมูล ซึ่งมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกซื้อ

ขั้นที่ 3 การประเมินทางเลือก ผู้บริโภคประมวลข้อมูลเกี่ยวกับตราสินค้าในเชิงเปรียบเทียบในแต่ละทางเลือก ทำการประเมินคุณค่าด้านการสนองผลประโยชน์ที่ผู้ซื้อต้องการโดยอาศัยจิตใต้สำนึกและเหตุผล

ขั้นที่ 4 การตัดสินใจเลือกซื้อ ผู้บริโภคจะสร้างรูปแบบความชอบในระหว่างตราสินค้าต่างๆ ที่มีอยู่ในทางเลือกเดียวกัน และอาจสร้างรูปแบบความตั้งใจในการซื้อไว้ที่ตราสินค้าที่ชอบมากที่สุด แต่อาจมี 2 ปัจจัยที่เข้ามาสอดแทรกการตัดสินใจเลือกซื้อ ได้แก่

1) ทศนคติของผู้อื่น ซึ่งจะมีผลต่อทางเลือกที่ผู้บริโภคชอบมาน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับ

ก. ความรุนแรงของทศนคติของผู้อื่นที่ตรงข้ามกับทางเลือกของผู้บริโภค

ข. ความสัมพันธ์ใกล้ชิดหรือความวางใจที่ผู้บริโภคมีกับบุคคลอื่นที่มีทัศนคติ

2) ปัจจัยด้านสถานการณ์ที่ไม่ได้คาดไว้ล่วงหน้า หรือเหตุสุดวิสัยที่ทำให้ต้องเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจเลือกซื้อ

ขั้นที่ 5 พฤติกรรมภายหลังการซื้อ หลังการซื้อผลิตภัณฑ์มาแล้ว ผู้บริโภคจะมีประสบการณ์ตามระดับของความพอใจหรือไม่พอใจในระดับหนึ่งระดับใด โดยจะสร้างรูปแบบความคาดหวังขึ้นตามข้อมูลข่าวสารที่ได้รับก่อนการตัดสินใจจากแหล่งข้อมูลข่าวสารต่างๆ เช่น พนักงานขาย เพื่อน คำแนะนำ และระดับความพอใจดังกล่าวเมื่อผู้บริโภคเทียบกับความคาดหวัง จะกลายเป็นปัจจัยที่มีผลในทางบวกหรือลบต่อกระบวนการตัดสินใจเลือกซื้อครั้งต่อไป

กระบวนการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภค จากแนวคิดของ Chris Fill (2001) มีขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การรับรู้ถึงความต้องการ (Need Recognition) หรือการรับรู้ปัญหา (Problem Recognition) การที่บุคคลรับรู้ถึงความต้องการภายในของตน ซึ่งอาจเกิดขึ้นเองหรือเกิดจากสิ่งกระตุ้นจากภายในและภายนอก เช่น ความหิว ความกระหาย ความต้องการทางเพศ ความเจ็บปวด ฯลฯ ซึ่งรวมถึงความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) และความต้องการที่เป็นความปรารถนา (Require Needs) อันเป็นความต้องการด้านจิตวิทยา (Psychological Needs) สิ่งเหล่านี้เกิดขึ้นเมื่อถึงระดับหนึ่งจะกลายเป็นสิ่งกระตุ้น

ขั้นตอนที่ 2 การค้นหาข้อมูล (Information Search) ผู้บริโภคจะดำเนินการค้นหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องมากขึ้น อิทธิพลของแหล่งข้อมูลจะแตกต่างกันตามชนิดของผลิตภัณฑ์และลักษณะส่วนบุคคล แหล่งข้อมูลแต่ละแหล่งจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการซื้อที่แตกต่างกัน

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินผลทางเลือก (Evaluation of Alternatives) หรือคุณสมบัติผลิตภัณฑ์ (Product Attributes) กรณีนี้ผู้บริโภคจะพิจารณาผลิตภัณฑ์ว่ามีคุณสมบัติอะไรบ้าง ผลิตภัณฑ์อย่างใดอย่างหนึ่งจะมีคุณสมบัติกลุ่มหนึ่ง คุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ในความรู้สึกของผู้ซื้อผลิตภัณฑ์แต่ละชนิดจะแตกต่างกัน

ขั้นตอนที่ 4 การตัดสินใจซื้อ (Purchase Decision) ผู้บริโภคจะตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์ที่เขาชอบมากที่สุด

ขั้นตอนที่ 5 พฤติกรรมภายหลังการซื้อ (Post-purchase Behavior) หลังจากซื้อและทดลองใช้ผลิตภัณฑ์และผู้บริโภคมีประสบการณ์เกี่ยวกับความพอใจหรือไม่พอใจผลิตภัณฑ์

โดยทั่วไปแล้ว นักกอล์ฟจะมีไม้หลายอันในถุงขณะทีเล่น โดยกฎระบุว่าสามารถมีไม้ได้ไม่เกิน 14 อัน ไม้กอล์ฟแต่ละชิ้นจะมีความแตกต่างกันในเรื่องขององศาหน้าไม้ ซึ่งส่งผลต่อเส้นโคจรของลูกกอล์ฟ องศาหน้าไม้ของไม้กอล์ฟนั้น วัดจากแนวตั้งฉาก

อุปกรณ์การเล่นกอล์ฟ

หัวไม้

"หัวไม้" (Wood) เป็นไม้ที่ยาวที่สุดและมักจะใช้กับช็อตที่ต้องการระยะไกล หัวของหัวไม้นั้นมีขนาดใหญ่ โดยดั้งเดิมหัวของหัวไม้ทำมาจากไม้พลับหรือเมเปิลซึ่งเป็นที่มาของชื่อ หัวไม้สมัยใหม่มีลักษณะกลวง ทำจากเหล็ก ไทเทเนียม หรือวัสดุผสม

หัวไม้ที่ยาวที่สุด เรียกว่าหัวไม้หนึ่ง หรือ "ไดรเวอร์" โดยหัวไม้หนึ่งจะมีหัวขนาดใหญ่ที่สุด ซึ่งเหมาะสำหรับการตีจากที่ หัวไม้สั้นกว่า เช่น หัวไม้สาม หรือหัวไม้ห้า มักเรียกเป็นหัวไม้แฟร์เวย์ โดยหัวไม้เหล่านี้จะสั้นกว่า และมีองศาหน้าไม้มากกว่า ทำให้สามารถตีจากพื้นหญ้าได้ ไดรเวอร์สามารถใช้ตีจากพื้นหญ้าได้เช่นกัน แต่ต้องใช้ความสามารถที่สูงกว่าในการควบคุม และหน้าของหัวไม้ต้องได้รับการทดสอบว่าเมื่อกระทบลูกจะดังที่เป็นไปตามกฎต้องได้รับรองก่อนที่จะนำไปใช้แข่งขันในระดับอาชีพได้

ในปัจจุบัน มีหัวไม้แบบใหม่ที่รู้จักกันในชื่อไฮบริด (Hybrid) หรือที่บางครั้งคนไทยเรียกว่า *ไม้กระเทย* ซึ่งรวมคุณสมบัติการตีตรงๆแบบเหล็กพร้อมกับจุดศูนย์กลางแรงโน้มถ่วงที่ต่ำแบบหัวไม้ที่มีองศาหน้าไม้สูง โดยไม้ไฮบริดนี้มักจะใช้ในการเล่นช็อตระยะไกลจากรัฟ หรือผู้เล่นที่มีปัญหาในการตีเหล็กยาว

หัวเหล็ก

ไม้หัวเหล็ก (Iron) หรือที่มักเรียกสั้นๆว่า "เหล็ก" ใช้ในการตีระยะสั้นกว่าหัวไม้ โดยทั่วไปจะเป็นช็อตที่ตีขึ้นกรีน เหล็กเป็นไม้กอล์ฟที่สามารถใช้ประโยชน์ได้หลายอย่าง โดยนักกอล์ฟที่มีความสามารถสูงสามารถตีช็อตได้หลายแบบโดยไม้อันเดียว เหล็กมักจะมีเลขตั้งแต่ 1 ถึง 9 โดยยิ่งเลขต่ำ องศาหน้าไม้ก็จะต่ำและก้านจะยาว เหล็กที่สั้นที่สุดเรียกว่าเวดจ์ ชูตเหล็กทั่วไปมักประกอบไปด้วยเหล็กตั้งแต่เบอร์ 3 ถึงพิชชิงเวดจ์ ผู้เล่นที่มีความสามารถบางคนอาจใช้เหล็ก 2 แต่เหล็ก 1 ในปัจจุบันมีใช้กันน้อยมาก แม้แต่กับ

นักกอล์ฟอาชีพ ความนิยมใช้เหล็กยาว (เบอร์ต่ำ) ที่ลดลง มีผลมาจากการพัฒนาไม้ไฮบริด ซึ่งให้เส้นโคจรที่ดี และตีง่ายกว่า

เวดจ์

"เวดจ์" (Wedge) คือเหล็กที่มีองศาหน้าไม้มากกว่า 44 องศา "พิชชิงเวดจ์" (Pitching wedge) มีองศาหน้าไม้ 44 ถึง 50 องศา และมีการออกแบบที่ใกล้เคียงกับเหล็กทั่วไป "แซนด์เวดจ์" (Sand wedge) มีการออกแบบเป็นพิเศษซึ่งสิ่งที่เรียกว่า "เบานซ์" (Bounce) และมีองศาหน้าไม้ 54 ถึง 58 องศา ทำให้ผู้เล่นสามารถตีจากทรายหรือรฟ์ได้ง่าย "แกปเวดจ์" (Gap Wedge) มีองศาหน้าไม้อยู่ระหว่างพิชชิงเวดจ์และแซนด์เวดจ์ ซึ่งเป็นที่มาของชื่อ (Gap มีความหมายว่าช่องว่างระหว่างกลาง) "ลอบเวดจ์" (Lob Wedge) คือเวดจ์ที่มีองศาหน้าไม้สูงมาก (อาจถึง 68 องศา) ใช้ในการตีขึ้นกรีน จากทราย หรือใช้ในช็อตแก้ไขที่ต้องใช้ช็อตลูกโด่งมากและระยะทางสั้น ผู้ผลิตไม้กอล์ฟส่วนใหญ่ ผลิตเวดจ์ตั้งแต่ 48 ถึง 60 องศา และมีเบานซ์หลายแบบ

พัตเตอร์

"พัตเตอร์" (Putter) มีหัวหลายรูปแบบ แต่สิ่งที่สำคัญคือจะมีองศาหน้าไม้ที่ต่ำมาก และก้านที่สั้น ออกแบบมาเพื่อผลักลูกกอล์ฟให้กลิ้งบนพื้นมากกว่าที่จะลอยสู่อากาศ โดยทั่วไปพัตเตอร์จะใช้บนกรีน แต่บางครั้งอาจใช้ในการตีขึ้นกรีนจากแฟร์เวย์หรือพรินจ์ (พื้นที่รอบกรีน) ที่ตัดหญ้าสั้นและเรียบ

ลูกกอล์ฟ

กีฬากอล์ฟ ลูกกอล์ฟ ต้องมีลักษณะเป็นทรงกลมสมมาตร มีเส้นผ่านศูนย์กลางอย่างน้อย 42.67 มิลลิเมตร และมีมวลไม่เกิน 45.93 กรัม พื้นผิวของลูกกอล์ฟในปัจจุบันมีรอยบุ่มประมาณ 300 ถึง 500 รอย โดยวิธีการและวัสดุที่ใช้ในการผลิตลูกกอล์ฟนั้นส่งผลต่อคุณสมบัติต่างๆในการเล่น เช่น ระยะทาง เส้นโคจร การหมุนของลูก และความรู้สึก วัสดุที่มีความแข็ง เช่น เซอร์ลิน มักจะส่งผลให้ลูกกอล์ฟเคลื่อนที่ไกลขึ้น ในขณะที่วัสดุที่นุ่มกว่าอย่างยางบาลาตา มักจะให้การหมุนของลูก (สปิน) และความรู้สึกที่ดีกว่า ลูกกอล์ฟที่ได้รับการยอมรับอย่างเป็นทางการ จะต้องผ่านการออกแบบให้เป็นทรงสมมาตรให้มากที่สุด ซึ่งมาจากการผลิตลูกกอล์ฟซึ่งมีรูปแบบรอบบุ่มสมมาตร ช่วยในการควบคุมทิศทางการของลูกกอล์ฟ ในอดีตลูกกอล์ฟเคยทำจากไม้ ชนบก และยางไม้ ลูกกอล์ฟสามารถมีได้หลายสี แต่สีที่นิยมที่สุดคือสีขาว (<https://th.wikipedia.org/wiki/กอล์ฟ> สืบค้นเมื่อวันที่ 14 กุมภาพันธ์ 2561)

แบบบันทึกผลการเรียนรู้ที่ 4.1
ทักษะการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษา
หน่วยที่ 4 การสำรวจทรัพยากร

คำชี้แจง ให้ผู้เข้ารับการอบรมสังเคราะห์องค์ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมหน่วยที่ 3 ให้เป็นความเรียง โดยสรุปย่อๆ ให้เกิดความรู้ ความเข้าใจที่ชัดเจนในแต่ละเรื่อง

1. ความหมายของการสำรวจทรัพยากร

.....

.....

.....

.....

.....

2. ความสำคัญของการสำรวจทรัพยากร

.....

.....

.....

.....

.....

3. หลักการ แนวคิด เกี่ยวกับการสำรวจทรัพยากร

.....

.....

.....

.....

.....

4. ตามทัศนะของนักกอล์ฟ “ทรัพยากรในการเล่นกอล์ฟ” ควรประกอบด้วยอะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

5. ผู้บริหาร ควรนำทักษะในการเล่นกีฬา กอล์ฟ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ
ทรัพยากรในสถานศึกษาอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ลงชื่อ.....ผู้บันทึก

(.....)

...../...../.....

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

แบบประเมินตนเองของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
ทักษะการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษา
หน่วยที่ 4 การสำรวจทรัพยากร

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความแต่ละข้อแล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็น
 เกี่ยวกับทักษะการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสำรวจทรัพยากร

ทักษะการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสำรวจทรัพยากร	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. สามารถระดมทรัพยากรจากภาคเอกชน หรือจากชุมชนมาสนับสนุนสถานศึกษา					
2. สามารถวางแผนปฏิบัติงานได้ทุกรูปแบบ เพื่อให้สอดคล้องกับทรัพยากรที่มีอยู่					
3. กำหนดแนวทางปฏิบัติงานและความจำเป็นในการใช้ทรัพยากร					
4. คิดแผนงานและโครงการใหม่ๆ โดยนำทรัพยากรจากชุมชนมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด					
5. เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น กำกับติดตาม และประเมินผลการใช้ทรัพยากร					
6. มีการจัดทำฐานข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการบริหารทรัพยากร					
7. ข้าพเจ้าวางแผนทางการใช้ทรัพยากรทุกประเภทอย่างถูกต้องชัดเจน					
8. ส่งเสริมแบ่งปันและระดมทรัพยากรจากหน่วยงานต่างๆ มาใช้ประโยชน์ในการดำเนินงานด้านต่างๆ ขององค์กร					
9. ข้าพเจ้ารู้จักปรับประยุกต์และยืดหยุ่นในการใช้ทรัพยากรทุกประเภทขององค์กร					
10. ข้าพเจ้ามีการตรวจสอบ ทบทวน ประเมินผลการจัดสรรและการใช้ทรัพยากรเสมอ					

แบบทดสอบความรู้ความเข้าใจในการฝึกอบรม (ก่อนการฝึกอบรม)

ทักษะการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษา

หน่วยที่ 4 การสำรวจทรัพยากร

จำนวน 10 ข้อ เวลา 20 นาที

.....

คำชี้แจง จงทำเครื่องหมายกากบาท (X) ทับตัวเลือกที่ถูกต้องเพียงข้อเดียว

1. ทรัพยากรโครงการ ได้แก่
 - ก. คน
 - ข. วัสดุ อุปกรณ์
 - ค. ค่าใช้จ่ายตามหมวดงบประมาณ
 - ง. ถูกทุกข้อ
2. กลไกที่สำคัญประการหนึ่งในการควบคุมผลการดำเนินงานเพื่อให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพ กลไกดังกล่าวคือข้อใด
 - ก. การตรวจสอบแผนการดำเนินงาน
 - ข. การตรวจสอบผลการดำเนินงาน
 - ค. การสอดตรวจบัญชีและการเงิน
 - ง. การตรวจสอบการจัดซื้อจัดจ้าง
3. วิธีการในข้อต่อไปนี้อย่างใดนำไปสู่การป้องกันความเสียหายหรือความสูญเสียทรัพยากรในองค์กร
 - ก. ระบบการควบคุมภายใน
 - ข. การบริหารความเสี่ยง
 - ค. การตรวจสอบการดำเนินงาน
 - ง. ถูกทุกข้อ
4. สิทธิตามกฎหมายซึ่งใช้ทรัพยากรสำหรับการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์เรียกว่าอะไร
 - ก. อำนาจ
 - ข. อำนาจหน้าที่
 - ค. ความรับผิดชอบ
 - ง. ภารกิจ

5. ปกติผู้วางแผนจะต้องทำการเก็บรวบรวมข้อมูล ศึกษา วิเคราะห์ และตัดสินใจ เพื่อที่จะตอบคำถามเกี่ยวกับเรื่องใด

- ก. จะทำอะไร (What to do?)
- ข. จะให้ใครทำ (Who will do?)
- ค. จะทำเมื่อไร (When to do?)
- ง. ถูกทุกข้อ

6. SWOT เป็นตัวย่อของข้อใด

- ก. Strengths Weaknesses Opportunities Threats
- ข. Strengths Weaknesses Operation Term
- ค. Strengths Weaknesses Operator Threats
- ง. Strengths Weaknesses Option Term

7. กระบวนการวิเคราะห์ SWOT เป็นหน้าที่ของใคร

- ก. ผู้นำหลักสามารถถ่ายทอดข้อมูลสู่ผู้นำระดับกลาง
- ข. ผู้นำระดับกลางได้เรียนรู้ประสบการณ์จากผู้นำหลัก
- ค. ผู้นำทุกระดับได้เรียนรู้ซึ่งกันและกัน
- ง. ผู้นำทุกระดับต้องมีส่วนร่วมรับผิดชอบ

8. ข้อใดไม่ใช่กระบวนการในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

- ก. สสำรวจสภาพการณ์ของกำลังคนในปัจจุบันตลอดจนการเปลี่ยนแปลงกำลังคน
- ข. การแสดงรายละเอียดของงาน โดยกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร
- ค. กำหนดแผนปฏิบัติการของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เช่น การคัดสรรบุคลากร
- ง. ตรวจสอบความเหมาะสมและความก้าวหน้าของแผนการปฏิบัติการ

9. เทคโนโลยีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะซึ่งติดตัวคนในองค์กรและมีความจำเป็นในการปฏิบัติงาน เรียกว่าอะไร

- ก. ทูมมนุษย์
- ข. ทรัพยากรมนุษย์
- ค. สมรรถนะ
- ง. ความสามารถหลัก

10. การพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารการศึกษาควรเป็นการพัฒนาสิ่งเหล่านี้ ข้อใดมีสำคัญน้อยที่สุด

- ก. การประเมินผลการจัดการศึกษา
- ข. ทักษะการวิจัย
- ค. ทักษะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- ง. ทักษะการวางแผนการระดมทรัพยากร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

แบบทดสอบความรู้ความเข้าใจในการฝึกอบรม (หลังการฝึกอบรม)

ทักษะการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษา

หน่วยที่ 4 การสำรวจทรัพยากร

จำนวน 10 ข้อ เวลา 20 นาที

.....

คำชี้แจง จงทำเครื่องหมายกากบาท (X) ทับตัวเลขที่ถูกต้องที่สุดเพียงข้อเดียว

1. สิทธิตามกฎหมายซึ่งใช้ทรัพยากรสำหรับการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์เรียกว่าอะไร
 - ก. ความรับผิดชอบ
 - ข. อำนาจหน้าที่
 - ค. อำนาจ
 - ง. ภารกิจ
2. SWOT เป็นตัวย่อของข้อใด
 - ก. Strengths Weaknesses Operator Threats
 - ข. Strengths Weaknesses Operation Term
 - ค. Strengths Weaknesses Opportunities Threats
 - ง. Strengths Weaknesses Option Term
3. กลไกที่สำคัญประการหนึ่งในการควบคุมผลการดำเนินงานเพื่อให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพ กลไกดังกล่าวคือข้อใด
 - ก. การตรวจสอบผลการดำเนินงาน
 - ข. การสอดตรวจสอบบัญชีและการเงิน
 - ค. การตรวจสอบแผนการดำเนินงาน
 - ง. การตรวจสอบการจัดซื้อจัดจ้าง
4. วิธีการในข้อต่อไปนี ข้อใดนำไปสู่การป้องกันความเสียหายหรือความสูญเสียทรัพยากรในองค์กร
 - ก. การตรวจสอบการดำเนินงาน
 - ข. การบริหารความเสี่ยง
 - ค. ระบบการควบคุมภายใน
 - ง. ผูกทุกข้อ

5. กระบวนการวิเคราะห์ SWOT เป็นหน้าที่ของใคร

- ก. ผู้นำระดับกลางได้เรียนรู้ประสบการณ์จากผู้นำหลัก
- ข. ผู้นำทุกระดับต้องมีส่วนร่วมรับผิดชอบ
- ค. ผู้นำทุกระดับได้เรียนรู้ซึ่งกันและกัน
- ง. ผู้นำหลักสามารถถ่ายทอดข้อมูลสู่ผู้นำระดับกลาง

6. ข้อใดไม่ใช่ใช้กระบวนการในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

- ก. ตรวจสอบความเหมาะสมและความก้าวหน้าของแผนการปฏิบัติการ
- ข. สสำรวจสภาพการณ์ของกำลังคนในปัจจุบันตลอดจนการเปลี่ยนแปลงกำลังคน
- ค. กำหนดแผนปฏิบัติการของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เช่น การคัดสรรบุคคลากร
- ง. การแสดงรายละเอียดของงาน โดยกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร

7. เทคโนโลยีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะซึ่งติดตัวคนในองค์กรและมีความจำเป็นในการปฏิบัติงาน เรียกว่าอะไร

- ก. ความสามารถหลัก
- ข. ทูมมนุษย์
- ค. สมรรถนะ
- ง. ทรัพยากรมนุษย์

8. ปกติผู้วางแผนจะต้องทำการเก็บรวบรวมข้อมูล ศึกษา วิเคราะห์ และตัดสินใจ เพื่อที่จะตอบคำถามเกี่ยวกับเรื่องใด

- ก. จะให้ใครทำ (Who will do?)
- ข. จะทำเมื่อไร (When to do?)
- ค. จะทำอะไร (What to do?)
- ง. ถูกทุกข้อ

9. การพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารการศึกษาควรเป็นการพัฒนาสิ่งเหล่านี้ ข้อใดมีสำคัญน้อยที่สุด

- ก. ทักษะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- ข. ทักษะการวิจัย
- ค. ทักษะการวางแผนการระดมทรัพยากร
- ง. การประเมินผลการจัดการศึกษา

10. ทรัพย์สินโครงการ ได้แก่

ก. วัสดุ อุปกรณ์

ข. คน

ค. ค่าใช้จ่ายตามหมวดงบประมาณ

ง. ถูกทุกข้อ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

กระดาษคำตอบ ก่อน หลังการฝึกอบรม

ทักษะการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษา

หน่วยที่ 4 การสำรวจทรัพยากร

ข้อ	ก	ข	ค	ง
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

หน่วยที่ 5 การพิจารณาทางเลือกและตัดสินใจเลือกทางเลือก

ใบความรู้ที่ 5.1

ทักษะการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษา การพิจารณาทางเลือกและตัดสินใจเลือกทางเลือก

สาระการเรียนรู้

- ความหมายของการพิจารณาทางเลือกและตัดสินใจเลือกทางเลือก
- ความสำคัญของการพิจารณาทางเลือกและตัดสินใจเลือกทางเลือก และหลักการ แนวคิด เกี่ยวกับการพิจารณาทางเลือกและตัดสินใจเลือกทางเลือก
- กีฬาออลส์กับการตัดสินใจเลือกทางเลือก

รายละเอียดของสาระการเรียนรู้

1. ความหมายของการพิจารณาทางเลือกและตัดสินใจเลือกทางเลือก

ความหมายของการตัดสินใจ (Decision Making) มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการตัดสินใจไว้ ดังนี้

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540, หน้า 187) กล่าวว่า การตัดสินใจหรือการวินิจฉัยสั่งการ หมายถึง การเลือกปฏิบัติหรืองดเว้นการปฏิบัติ หรือการเลือกแนวทาง ดำเนินการที่ดีที่สุดทางใดทางหนึ่งจากทางเลือกหลายๆ ทางเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตามที่ต้องการหรือการวินิจฉัยสั่งการคือ การชั่งใจ ไตร่ตรองและตัดสินใจเลือกทางเลือก ดำเนินงานที่เห็นว่าดีที่สุดทางใดทางหนึ่งจากหลายๆ ทางเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ

ชนงกรณ์ กุณฑลบุตร (2547, หน้า 44-45) กล่าวว่า การตัดสินใจทางการจัดการ หมายถึง การที่ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในเรื่องใดเรื่องหนึ่งทำการเลือกทางเลือกจากหลายทางเลือกเพื่อให้แผนการบรรลุวัตถุประสงค์

บรรยงค์ โตจินดา (2548, หน้า 178) กล่าวว่า การวินิจฉัยสั่งการหรือการตัดสินใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาพิจารณาตัดสินใจและสั่งการในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง การวินิจฉัยสั่งการหรือการตัดสินใจเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมาก เพราะการ

วิวินิจฉัยสั่งการจะเป็นการเลือกทางเลือกในการดำเนินการที่ดีที่สุดในบรรดาทางเลือก
หลายๆ ทาง

สมคิด บางโม (2548, หน้า 175)) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง เลือก
แนวทางปฏิบัติซึ่งมีหลายทางเป็นแนวปฏิบัติที่นำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ การตัดสินใจนี้อาจ
เป็นการตัดสินใจที่จะกระทำการสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลายสิ่งหลายอย่างเพื่อความสำเร็จตรง
ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ในทางปฏิบัติการตัดสินใจมักเกี่ยวข้องกับปัญหาที่ยุ่งยาก
สลับซับซ้อน และมีวิธีการแก้ปัญหาให้วินิจฉัยมากกว่าหนึ่งทางเสมอ ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่
ของผู้วินิจฉัยปัญหาว่าจะเลือกปฏิบัติวิธีใดจึงจะบรรลุเป้าหมายอย่างดีที่สุดและบังเกิด
ผลประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

โดยสรุปการพิจารณาทางเลือกและการตัดสินใจเลือกทางเลือก หมายถึง
กระบวนการพิจารณาทางเลือกจากหลาย ๆ ทางเลือก นำมาเปรียบเทียบกันว่า ทางเลือก
ใดจะเหมาะสม และเป็นไปได้มากกว่ากัน โดยเริ่มจากการตระหนักถึงปัญหา จนนำไปสู่
การตัดสินใจอย่างมีเหตุผล เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหาขององค์กร
และกลุ่ม

2. ความสำคัญของการพิจารณาทางเลือกและตัดสินใจเลือกทางเลือก

เมื่อกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่แน่ชัดแล้ว นักวางแผนจะต้องมีการ
วิเคราะห์ความเป็นไปได้ (Feasibility) ในการนำแผนไปปฏิบัติ และกำหนดทางเลือก
(Alternative) อย่างน้อย 2 ทางเลือก ประเมินข้อดีข้อเสียของแต่ละทางเลือก และพิจารณา
เลือกทางเลือกที่เหมาะสมอันจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว หลักเกณฑ์ในการ
พิจารณาทางเลือกที่เหมาะสมในการแก้ไขปัญหาและดำเนินการคือ ต้องประหยัด สามารถ
ทำได้สำเร็จตามเวลาที่กำหนดไว้ อยู่ในขีดความสามารถที่จะทำได้อย่างมีคุณภาพ ต้องไม่
เกินกำลังความรู้ ความสามารถ และงบประมาณ และที่สำคัญทางเลือกนั้นจะต้องมี
ผลกระทบเชิงลบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมน้อยที่สุด

การตัดสินใจเป็นกระบวนการของการแสวงหาทางเลือกที่มีอยู่จากทางเลือก
ต่างๆ และสามารถเลือกทางเลือกที่เป็นไปได้ โดยทั่วไปการตัดสินใจเป็นบทบาทหน้าที่ที่บ่ง
บอกถึงความแตกต่างระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติ ซึ่งผู้บริหารที่ทำการตัดสินใจนั้นจะต้อง
มีหลักการและเหตุผล มีเจตคติ และวิจรรย์านที่ดี นอกจากนี้การตัดสินใจยังเป็นวิธีที่
สามารถนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นผู้บริหารควรตระหนักอยู่เสมอว่าการ

ตัดสินใจมิใช่เป็นเป้าหมายในตัวของมันเอง แต่เป็นเพียงแนวทางหรือเครื่องมือที่จะทำให้การบริหารสามารถประสบความสำเร็จได้ นอกจากนี้ สิ่งสำคัญของการตัดสินใจที่ผู้บริหารจะต้องเริ่มต้น คือ การค้นหาวิธีการและแนวทางการปฏิบัติที่หลากหลาย ตลอดจนสามารถดำเนินการได้อย่างเป็นขั้นตอน จากนั้นจึงทำการกำหนดแนวทางหรือวิธีการที่เหมาะสมที่สุด มีการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการนำองค์การไปสู่ความสำเร็จต่อไป

การพิจารณาทางเลือกและตัดสินใจเลือกทางเลือกมีความสำคัญคือ เป็นการนำความรู้ที่เกี่ยวข้องมาแก้ไขปัญหาเฉพาะด้าน เมื่อมีปัญหาที่มีความสลับซับซ้อนมากๆ ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจได้ดีขึ้นถ้ามีการเปรียบเทียบทางเลือกหรือแนวปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม ในเชิงทฤษฎีการตัดสินใจต้องอาศัยพื้นฐานของการปฏิบัติที่มีการปฏิบัติจริง และเคยปฏิบัติมาก่อนจึงเป็นหลักประกันถึงความมั่นใจได้ว่า จะไม่เกิดความผิดพลาด และไม่ต้องเสี่ยงต่อความล้มเหลวในการตัดสินใจ โดยส่วนใหญ่เป็นการตัดสินใจโดยใช้ประสบการณ์เดิมเป็นสำคัญ เช่น ในการทำงานที่ทำบ่อยๆ จนเกิดความชำนาญ

3. หลักการ แนวคิด ทฤษฎีของการพิจารณาทางเลือกและตัดสินใจเลือกทางเลือก

ทฤษฎีการตัดสินใจเป็นการนำแนวความคิดที่มีเหตุผลที่ผู้บริหารใช้ในการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด ซึ่งสามารถจำแนกได้เป็น 2 ประเภท คือ ทฤษฎีการตัดสินใจจำแนกตามวิธีการตัดสินใจ และทฤษฎีการตัดสินใจตามบุคคลที่ตัดสินใจ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2548, หน้า 263-264) ดังนี้

1. ทฤษฎีการตัดสินใจจำแนกตามวิธีการตัดสินใจ สามารถจำแนกวิธีการตัดสินใจออกเป็น 3 วิธี ดังนี้

1.1 ทฤษฎีการตัดสินใจโดยการคาดการณ์ มีการใช้เทคนิคการคาดการณ์และการพยากรณ์เข้ามาประกอบการตัดสินใจ เช่น การพยากรณ์โดยใช้แนวโน้ม เป็นต้น

1.2 ทฤษฎีการตัดสินใจโดยการพรรณนา เป็นการใช้กระบวนการวิจัยเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจ ดังนั้นผู้วิจัยจะต้องมีการพิสูจน์และเห็นจริงจึงจะดำเนินการตัดสินใจได้ บางครั้งเรียกการตัดสินใจแบบนี้ว่า การตัดสินใจทางวิทยาศาสตร์

1.3 ทฤษฎีการตัดสินใจโดยกำหนดความน่าจะเป็น เป็นทฤษฎีที่คำนึงถึงว่าแนวทางการตัดสินใจควรจะเป็น หรือน่าจะเป็นอย่างไรจึงจะสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการตัดสินใจได้

2. ทฤษฎีการตัดสินใจจำแนกตามบุคคลที่ตัดสินใจ สามารถจำแนกบุคคลที่ตัดสินใจได้เป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

2.1 การตัดสินใจโดยคนเดียว เป็นการตัดสินใจโดยคนเดียวจะทำให้เกิดความรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพในการตัดสินใจ มักจะใช้ในธุรกิจขนาดย่อมที่มีผู้ประกอบการที่เป็นเจ้าของกิจการ และเป็นผู้ที่ใกล้ชิดปัญหาและทราบข้อมูลได้ดี

2.2 การตัดสินใจโดยกลุ่ม เป็นการตัดสินใจที่ยืดที่มุงาน และคณะกรรมการเป็นผู้ร่วมตัดสินใจ เป็นการมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เมื่อใดก็ตามที่ต้องการความร่วมมือผู้บริหารจึงควรให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วม ดังนั้นการกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจึงจำเป็นสำหรับองค์กรในอนาคต

อย่างไรก็ตามในการตัดสินใจโดยคนเดียวหรือกลุ่มนั้น ผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องพิจารณาความสลับซับซ้อนของปัญหา ซึ่งเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจด้วย เพราะการตัดสินใจเป็นกระบวนการเลือกทางเลือก ทางใดทางหนึ่ง จากหลายๆ ทางเลือกที่ได้พิจารณา หรือประเมินอย่างดีแล้วว่าเป็นทางให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์การ ในขณะที่ การตัดสินใจจะเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญและเกี่ยวข้องกับหน้าที่การบริหารหรือการจัดการเกือบทุกขั้นตอน ไม่ว่าจะเป็นการตัดสินใจเพื่อการวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การประสานงาน และการควบคุม เป็นต้น ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องมีบทบาทและหน้าที่ในการตัดสินใจ ผู้บริหารที่ทำการตัดสินใจเลือกทางเลือกภายใต้สถานการณ์ต่างๆ นั้น อาจต้องทำการตัดสินใจในลักษณะที่แตกต่างกันซึ่งขึ้นอยู่กับข้อมูลข่าวสารที่จะเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและเหตุการณ์ในอนาคต

3. ประเภทของการตัดสินใจ

สำหรับการแบ่งประเภทของการตัดสินใจนั้นขึ้นอยู่กับข้อมูลที่มีอยู่เป็นสำคัญ อย่างไรก็ตามผู้ตัดสินใจสามารถคาดคะเนสถานการณ์ทั้งหมดที่จะเป็นไปได้ในอนาคตนั้น เป็นเพียงการระบุความเป็นไปได้ของสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งผู้ตัดสินใจยังไม่ทราบถึงความแน่นอนของสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น และสถานการณ์ทั้งหมดนั้นก็เพียงสถานการณ์เดียวเท่านั้นที่จะเกิดขึ้น นอกนั้นอาจเป็นเพียงสถานการณ์ที่มีโอกาส

เป็นไปได้แต่ไม่ได้เกิดขึ้นจริงก็ได้ ผู้บริหารแต่ละคนอาจแบ่งประเภทและความสำคัญของการตัดสินใจแตกต่างกันออกไปตามรายละเอียดของแต่ละสถานการณ์ ได้แก่

1) การตัดสินใจแบบเป็นโครงสร้าง (Structure) บางครั้งเรียกว่าแบบกำหนดไว้ล่วงหน้า เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นประจำ จึงมีมาตรฐานในการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาอยู่แล้ว โดยวิธีการในการแก้ปัญหาที่ดีที่สุดจะถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจนตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ เช่น การหาระดับสินค้าคงคลังที่เหมาะสม หรือการเลือกกลยุทธ์ในการลงทุนที่เหมาะสมที่สุดเมื่อกำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อให้เกิดค่าใช้จ่ายต่ำที่สุด หรือเพื่อให้เกิดกำไรสูงสุด การตัดสินใจแบบโครงสร้างนี้จึงมักใช้แบบจำลองทางคณิตศาสตร์ ความรู้ทางด้านวิทยาการจัดการ การวิจัยเพื่อการดำเนินงานเข้ามาใช้ เป็นต้น

2) การตัดสินใจแบบไม่เป็นโครงสร้าง (Unstructured) เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาที่มีรูปแบบไม่ชัดเจนหรือมีความซับซ้อน จึงไม่มีแนวทางในการแก้ปัญหาที่แน่นอนเป็นปัญหาที่ไม่มีการระบุวิธีแก้ไว้อย่างชัดเจนว่าต้องทำอะไรบ้าง การตัดสินใจแก้ปัญหาลักษณะนี้ จะไม่มีเครื่องมืออะไรมาช่วย มักเป็นปัญหาของผู้บริหารระดับสูง ต้องใช้สัญชาตญาณ ประสบการณ์และความรู้ของผู้บริหารในการตัดสินใจ ตัวอย่างของการตัดสินใจแบบไม่เป็นโครงสร้าง เช่น การวางแผนการบริการใหม่, การว่าจ้างผู้บริหารใหม่เพิ่ม หรือการเลือกกลุ่มของโครงการวิจัยและพัฒนาเพื่อนำไปใช้ในปีหน้า

3) การตัดสินใจแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi structure) เป็นการตัดสินใจแบบผสมระหว่างโครงสร้างและไม่เป็นโครงสร้าง ปัญหาแบบกึ่งโครงสร้างจะใช้วิธีแก้ปัญหาแบบมาตรฐานและการพิจารณาโดยมนุษย์รวมเข้าไว้ด้วยกัน คือ มีลักษณะเป็นกึ่งโครงสร้าง แต่มีความซับซ้อนมากขึ้น ขั้นตอนจึงไม่ชัดเจนว่าจะมีขั้นตอนอย่างไร ปัญหาบางส่วนเขียนเป็นแบบจำลองทางคณิตศาสตร์ได้ แต่ปัญหาบางส่วนไม่สามารถเขียนออกมาในรูปของแบบจำลองได้ เช่น การทำสัญญาทางการค้า การกำหนดงบประมาณทางการตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์ เป็นต้น

4. องค์ประกอบของการตัดสินใจ

การตัดสินใจมีองค์ประกอบที่สำคัญอยู่ 5 ประการ ดังนี้

1) ผู้ทำการตัดสินใจ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดเพราะการตัดสินใจจะดีหรือไม่ขึ้นกับบุคคลผู้ตัดสินใจเป็นสำคัญ ดังนั้นผู้ตัดสินใจจำเป็นต้องมีข้อมูล มีเหตุผล มีค่านิยมที่ถูกต้องสอดคล้องต่อการบรรลุเป้าหมายองค์การ แต่ในบางครั้งถ้า

ผู้ทำการตัดสินใจขาดข้อมูลที่ถูกต้อง ขาดเหตุผล และมีค่านิยมที่มาสอดคล้องแล้ว จะทำให้ผลของการตัดสินใจไม่ดีพอได้ ผู้ทำการตัดสินใจบางเรื่องต้องมุ่งสู่การตัดสินใจเป็นกลุ่ม บางเรื่องบางกรณีก็ตัดสินใจโดยคนๆ เดียว ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องวิเคราะห์สถานการณ์ให้ถูกต้อง

2) ประเด็นปัญหาที่ต้องตัดสินใจ เป็นองค์ประกอบที่สองที่ต้องให้ความสำคัญ ปัญหาที่ต้องตัดสินใจนั้นจำแนกได้หลายประการ เช่น จำแนกตามโครงสร้างและระบบงานบกพร่อง โรคพฤติกรรมบกพร่อง และโรคเทคโนโลยีและวิทยาการบกพร่อง เมื่อกำหนดปัญหาได้ชัดว่าเป็น ปัญหาเรื่องอะไรก็สามารถหาแนวทางแก้ไขปัญหาได้ถูกต้อง

3) ทางเลือกต่างๆ ที่จะบรรลุเป้าหมายได้ เป็นองค์ประกอบที่สามที่ต้องคำนึง ผู้บริหารต้องพยายามที่จะค้นหาทางเลือกที่ดีกว่าอยู่เสมอและสร้างทางเลือกให้มากกว่า 2 ทางเลือก ในปัจจุบันการบริหารองค์การมุ่งสู่การสร้างทางเลือกในการผลิตสินค้าและบริการที่ถูกรู้ว่ามีคุณภาพสูงกว่า มีความรวดเร็ว มีการบริการที่ประทับใจมากกว่า นอกจากนี้ควรที่จะสร้างทางเลือกเพื่อมุ่งสู่การเรียนรู้ และสร้างนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อองค์การอีกด้วย

4) สภาพการณ์ที่ทำการตัดสินใจ ในการตัดสินใจจำเป็นต้องคำนึงถึงสภาพการณ์ที่ทำการตัดสินใจด้วยว่าเป็นแบบใด ซึ่งมี 3 ประการ ได้แก่ (1) สภาพการณ์ที่แน่นอน เป็นสภาพการณ์ที่ผู้ทำการตัดสินใจทราบทางเลือกต่างๆ และทราบถึงผลที่จะเกิดขึ้นของแต่ละทางเลือกอย่างดีด้วย การตัดสินใจดังกล่าว ย่อมมีโอกาสถูกต้องมากที่สุด (2) สภาพการณ์ที่เสี่ยง เป็นสภาพการณ์ที่ผู้บริหารทราบทางเลือกต่างๆ และโอกาส ความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้นผู้บริหารจะตัดสินใจเมื่อโอกาสที่จะได้รับประโยชน์มากกว่าเสียประโยชน์ การตัดสินใจในสภาพการณ์เสี่ยง ผู้ทำการตัดสินใจต้องเรียนรู้ทำความเข้าใจเรื่องทฤษฎีความน่าจะเป็น และแขนงการตัดสินใจ (3) สภาพการณ์ที่ไม่แน่นอน เป็นสภาพการณ์ที่ผู้ทำการตัดสินใจอาจทราบทางเลือกต่างๆ แต่ไม่ทราบผลที่อาจจะเกิดขึ้นในแต่ละทางเลือกโดยไม่สามารถคาดคะเนความน่าจะเป็นของแต่ละทางเลือกภายใต้สภาพการณ์ดังกล่าว ผู้ทำการตัดสินใจจึงไม่ควรตัดสินใจใดๆ ลงไปจนกว่าจะมีข้อมูลสารสนเทศที่น่าเชื่อถือมากกว่าที่มีอยู่

5) ขั้นตอนในการตัดสินใจ การตัดสินใจเป็นหน้าที่ของผู้บริหารมีลักษณะเป็นกระบวนการ (Process) และต้องมีการพิจารณาข้อมูลต่างๆ อย่างรอบคอบ

จากนั้นจึงทำการกำหนดทางเลือกและเลือกทางที่ดีที่สุดขึ้นมาและนำไปสู่การปฏิบัติต่อไป ซึ่งแนวความคิดของนักวิชาการได้แบ่งขั้นตอนการตัดสินใจไว้มีลักษณะที่ใกล้เคียงกัน โดยทั่วไปกระบวนการตัดสินใจจะมีความแตกต่างกันในด้านการจัดกลุ่มของแต่ละขั้นตอน สำหรับกระบวนการตัดสินใจ ชนงกรณ์ กุณทลบุตร (2547, หน้า 50-52) แบ่งเป็นขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

5.1) การกำหนดปัญหาและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา สำหรับขั้นตอนแรกของการตัดสินใจ จะเป็นการกำหนดปัญหาและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาให้เกิดความชัดเจนก่อน ซึ่งปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กรบางครั้งยากต่อการระบุว่ามีสาเหตุใด เช่น องค์กรประสบปัญหาเกี่ยวกับต้นทุน การผลิตที่สูงขึ้นซึ่งอาจเกิดขึ้นจากหลายสาเหตุ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องทำการศึกษาวิเคราะห์เพื่อระบุและกำหนดปัญหาให้ชัดเจนว่าเกิดจากสาเหตุอะไร โดยทั่วไปการแบ่งประเภทของปัญหา ได้แก่ ปัญหาที่เป็นมาตั้งแต่อดีตและปัญหามีแนวโน้มรุนแรงมากขึ้นในอนาคต ปัญหาที่ทราบล่วงหน้าว่าจะเกิดขึ้น ควรเตรียมการป้องกันหรือปัญหาเฉพาะด้านเป็นปัญหาที่เกิดจากสาเหตุเดียว เป็นต้น ดังนั้นการกำหนดปัญหาและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาจึงเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมากที่สุดต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร วิชาองค์การและการจัดการ

5.2) การกำหนดทางเลือกต่างๆ ที่จะใช้แก้ปัญหา เมื่อผู้บริหารสามารถกำหนดปัญหาได้ชัดเจนแล้ว โดยจะต้องมีการกลั่นกรองข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาทั้งหมด เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับสภาวะแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรเพื่อค้นหาปัจจัยต่างๆ ที่เป็นองค์ประกอบของปัญหาที่มีระดับความรุนแรงแตกต่างกัน ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมดจะถูกนำมากำหนดเป็นทางเลือกเพื่อแก้ไข ปัญหา ทางเลือกที่กำหนดในขั้นตอนนี้อาจมีหลายทางเลือก เช่น ทางเลือกในการแก้ปัญหาต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้นอาจเกิดขึ้นได้ตั้งแต่การปรับวิธีการทำงานของฝ่ายผลิต การฝึกอบรมทีมงานเพื่อเพิ่มทักษะการผลิต การปรับปรุงการออกแบบผลิตภัณฑ์ เป็นต้น

5.3) การประเมินผลทางเลือกต่างๆ ที่ได้กำหนดหลังจากวิเคราะห์ปัญหา ทำการกำหนดทางเลือกต่างๆ ที่จะใช้แก้ปัญหา จากนั้นจึงทำการประเมินผลทางเลือกต่างๆ ซึ่งเป็นแนวทางการนำปัญหาไปสู่การแก้ไข ในขั้นตอนนี้ผู้ตัดสินใจจะวิเคราะห์ และประเมินว่าทางเลือกใดสามารถแก้ไขปัญหาได้ดีที่สุด ทางเลือกใดควรจะดำเนินการก่อนและหลัง มีการใช้กระบวนการชั่งน้ำหนักเพื่อพิจารณาถึงผลดีและผลเสียในแต่ละทางเลือกด้วย นอกจากนี้จะต้องพิจารณาด้วยว่าการตัดสินใจในทางเลือก

หนึ่ง ย่อมส่งผลกระทบต่อปัญหาอื่นๆ ตามมาได้ ดังนั้นควรวิเคราะห์และประเมินทางเลือกอย่างรอบคอบ สำหรับปัญหาที่เกิดขึ้นจะเป็นการพิจารณาปัญหาจากภายในองค์กรมากกว่าภายนอก เช่น บุคลากร อุปกรณ์ขาดแคลน แนวทางแก้ไขสามารถทำได้โดยการเพิ่มบุคลากรการจัดซื้ออุปกรณ์เพิ่ม เป็นต้น

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

แบบบันทึกผลการเรียนรู้ที่ 5.1
ทักษะการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษา
หน่วยที่ 5 การพิจารณาทางเลือกและตัดสินใจเลือกทางเลือก

คำชี้แจง ให้ผู้เข้ารับการอบรมสังเคราะห์องค์ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมหน่วยที่ 5 ให้เป็นความเรียง โดยสรุปย่อๆ ให้เกิดความรู้ ความเข้าใจที่ชัดเจนในแต่ละเรื่อง

1. ความหมายของการพิจารณาทางเลือกและตัดสินใจเลือกทางเลือก

.....

2. ความสำคัญของการพิจารณาทางเลือกและตัดสินใจเลือกทางเลือก

.....

3. หลักการ แนวคิด เกี่ยวกับการพิจารณาทางเลือกและตัดสินใจเลือกทางเลือก

.....

4. นักกีฬากอล์ฟมีการตัดสินใจเลือกทางเลือกในการเล่นกีฬากอล์ฟอย่างไร

.....

ลงชื่อ.....ผู้บันทึก

(.....)

...../...../.....

ใบความรู้ที่ 5.2

ทักษะการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษา กีฬากอฮอล์กับการตัดสินใจเลือกทางเลือก

กีฬากอฮอล์กับการตัดสินใจเลือกทางเลือก

การเล่นกอล์ฟจะมีกระบวนการเหมือนกับการบริหารงานแล้ว ยังเป็นกีฬาที่ไม่เพียงแต่ฝึกคนเล่นให้เป็นผู้บริหารหรือผู้จัดการเท่านั้น แต่ฝึกให้มีภาวะผู้นำอีกด้วย โดยเฉพาะคุณลักษณะของผู้นำที่กอล์ฟฝึกให้อย่างอัตโนมัติก็คือ การมีวิสัยทัศน์ และการคิดในเชิงกลยุทธ์ (รุ่ง แก้วแดง , 2545, หน้า 93-101)

1. วิสัยทัศน์ผู้นำ

ผู้นำ (Leader) คือ ผู้ที่ยืนอยู่ข้างหน้าหรืออยู่ในที่สูงกว่าคนอื่น ในยุคแห่งการแข่งขันที่มีการเปลี่ยนแปลงทั้งเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีอย่างมาก ผู้นำขององค์กรต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) ที่กว้างไกล สามารถมองภาพอนาคตได้อย่างเป็นระบบและมองในระยะยาว สามารถคาดการณ์แนวโน้มในอนาคตได้ โดยเฉพาะผลกระทบที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับตลาด ลูกค้า คู่แข่งและผู้สนับสนุนปัจจัยการผลิต

“ผู้นำ” แตกต่างจากผู้บริหารทั่วไปตรงที่ผู้นำจะไม่เพียงทำงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จเท่านั้น แต่จะเป็นผู้นำทางความคิด เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ใหม่ (Paradigm Shift) ด้วย

ฉะนั้น ผู้นำจึงเป็นผู้ที่มี “วิธีคิด” ที่ไม่เหมือนเดิม ไม่ธรรมดา อาจแตกต่างไปจากเดิม รู้จักที่จะบริหารแบบนอกรูป และมีกลยุทธ์ในการบริหารที่ทันกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะช่วยให้ได้เปรียบในการแข่งขัน นักกอล์ฟที่ยืนอยู่ในสนามกอล์ฟจะมองไปข้างหน้า เห็นภาพที่กว้างไกลของสนามกอล์ฟและภูมิประเทศโดยรอบ คล้ายกับการเห็นภาพในลักษณะ Panorama สามารถมองเห็นโอกาส มองเห็นความเท่าเทียม หรือความแตกต่างระหว่างมาตรฐานของสนามเทียบกับจุดแข็งและจุดอ่อนของตัวเอง จนสามารถวางแผนการเล่นกอล์ฟในเชิงกลยุทธ์ได้

นอกจากนี้ภาวะผู้นำในสนามกอล์ฟยังปรากฏในเรื่องการเป็นผู้นำกลุ่ม ซึ่งผู้นำที่ดีจะคอยช่วยเหลือในเรื่องความปลอดภัยให้ลูกทีม เช่น แนะนำระยะที่จะตีไปไม่ให้ถูก

คนข้างหน้า คอยให้สัญญาณ Call Hole แก่กลุ่มหลังในหลุม Par 3 หรือถ้าเห็นว่าลูกกอล์ฟที่มเล่นเข้าจนกลุ่มหลังตามมาติด ๆ ก็ต้องกระตุ้นกลุ่มของตนเองให้เล่นเร็วขึ้น เป็นต้น

2. การบริหารเชิงกลยุทธ์

“กลยุทธ์” เป็นคำที่ใช้ในด้านการทหาร หมายถึง การวางแผนยุทธศาสตร์ เพื่อนำกองทัพเข้ารบโดยใช้สรรพกำลังที่มีอยู่และกลอุบายอันชาญฉลาดให้เกิดประโยชน์สูงสุด กลยุทธ์ไม่มีรูปแบบที่ตายตัว แต่จะช่วยให้ปรับเปลี่ยนทิศทางได้ถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ เนื่องจากความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกกาภิวัตน์ ประกอบกับการแข่งขันในตลาดโลกที่นับวันจะทวีความรุนแรงขึ้น ทำให้วงการธุรกิจและอุตสาหกรรมต้องหากกลยุทธ์ต่าง ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน กลยุทธ์ช่วยกระตุ้นให้รู้ถึงปัญหาอุปสรรค ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นและเตรียมมาตรการรองรับไว้ล่วงหน้าเพื่อลดความเสี่ยง ขณะเดียวกันก็ระบุโอกาสและแนวทางการดำเนินงานในอนาคต ทำให้การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ฉะนั้น ในวงการบริหารปัจจุบันจะใช้ “การบริหารเชิงกลยุทธ์” (Strategic Management) และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) ได้มีการเปรียบเทียบการเล่นกอล์ฟกับกระบวนการบริหารในรูปแบบต่างๆ ไปแล้ว แต่บางครั้งการเล่นกอล์ฟก็ฝึกให้ผู้เล่นรู้จักการคิดในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) ด้วยเช่นกัน การที่กอล์ฟมีอุปสรรคต่าง ๆ นั้น สอนให้นักกอล์ฟไตร่ตรองให้รอบคอบว่าควรจะทำอย่างไรเพื่อไม่ให้เสียคะแนน นักกอล์ฟต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพที่คุ้มทุน คือ ได้คุณภาพดีแต่ใช้ต้นทุนต่ำ (the Best Quality at the Lowest Cost) หรือใช้เวลาน้อยแต่ได้งานมาก ในการเล่นกอล์ฟผู้เล่นจึงต้องวางแผนเชิงกลยุทธ์ให้ดีทุก shot ตั้งแต่เริ่มตีจนลูกลงหลุม ว่าจะตีลูกให้บ่อยครั้งที่สุดได้อย่างไร การตีบ่อยครั้งหมายถึงการประหยัด ลดต้นทุน และระยะเวลา บ่งบอกถึงคุณภาพฝีมือของผู้เล่นและประสิทธิภาพในการจัดการ

กอล์ฟเป็นการแข่งขันที่นักกอล์ฟต้องแข่งกับเพื่อนในกลุ่ม แข่งกับมาตรฐานของสนาม และแม้กระทั่งแข่งกับตัวเอง บางครั้งเมื่อในกลุ่มมีการจับคู่กันเป็นทีม ทีมละ 2-3 คน ก็ต้องรู้จักทำงานร่วมกันเป็นทีมเพื่อเล่นให้ดีที่สุดจนได้ชัยชนะ และทุกคนต้องเล่นด้วยกันอย่างมีความสุข การจะเล่นกอล์ฟให้ได้คะแนนดีและสนุกนั้น นักกอล์ฟต้องรู้จักจุดอ่อนจุดแข็งของตัวเองและคู่แข่ง ต้องรู้จักสภาพของอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ ต้องรู้จักวิเคราะห์สภาพของสนามและสิ่งแวดล้อมว่าเป็นอย่างไร หลักการบริหารเชิงกลยุทธ์

เรียกวิธีวิเคราะห์นี้ว่า “SWOT Analysis” โดยมีรายละเอียดในการวิเคราะห์ดังที่กล่าวมาแล้ว

จากนั้นก็นำข้อมูลมาเปรียบเทียบวิเคราะห์ทางเลือกเพื่อตัดสินใจว่า ในแต่ละสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นควรทำอย่างไรในเชิงกลยุทธ์ และจะไปถึงเป้าหมายได้อย่างไร การวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเหล่านี้ช่วยให้นักกอล์ฟสามารถเลือกคว้าโอกาส และหลบหลีกอุปสรรคแต่ละรูปแบบได้ เช่น เมื่อมีโอกาสและจุดแข็งมากก็จะใช้กลยุทธ์เชิงรุก เช่น Fairway กว้าง ไม่มีน้ำและทรายขัดขวาง อุปกรณ์ก็ดี และพิตซ้อมมาอย่างดี ก็สามารถตีลูกกอล์ฟได้เต็มวงสวิง ส่งลูกขึ้นกรีนได้โดยเร็ว และถ้าบนกรีนไม่มีแนวหญ้าที่ขรุขระก็สามารถบรรจงพัตลูกลงหลุมได้เลย

เมื่อมีโอกาส แต่มีจุดอ่อนก็ใช้กลยุทธ์การพลิกตัวเพื่อแก้ไขจุดอ่อนให้พร้อมที่จะเอาชนะคู่แข่งให้ได้ เช่น ใช้ไม้กอล์ฟพ่นที่ถนัดกว่ามาช่วยแก้ไขจุดบกพร่องในเหตุการณ์เฉพาะหน้าไปก่อน หรือขยันซ้อมลูกพัตที่เป็นจุดอ่อนให้ดีขึ้น

เมื่อมีอุปสรรค แต่มีจุดแข็งก็ใช้กลยุทธ์การแตกตัวเพื่อนำจุดแข็งไปใช้ในโอกาสอื่น เช่น คนที่สามารถตีลูกได้ไกล แต่ถ้าเห็นว่าการตีระยะไกลแล้วจะทำให้ลูกกอล์ฟตกน้ำ ตกทราย หรือตกในเขต OB ก็ต้องยอมตีลูกสั้นไปก่อน แล้วค่อยไปตีลูกเก็บคะแนนในช็อตหน้า

เมื่อมีอุปสรรคและมีจุดอ่อนก็ใช้กลยุทธ์การป้องกันตัวเพื่อหลบหลีกอุปสรรคต่าง ๆ เช่น ถ้าปกติก็ตีลูกได้ไม่ไกลอยู่แล้ว และยังมีอุปสรรคน้ำขวางหน้าอยู่ ถ้ากระยะว่าตีไปแล้วจะข้ามไม้พินน้ำแน่ ก็ต้องตีระยะสั้นให้ลูกไปวางหน้าน้ำก่อน เมื่อตั้งหลักได้แล้วค่อยตีข้ามน้ำไป จะดีกว่าเสี่ยงตีลูกจากระยะไกล ซึ่งจะทำให้ตกน้ำและเสียคะแนน เห็นได้ว่าการเล่นกอล์ฟฝึกให้ผู้เล่นต้อง “Rethink” และ “Redesign” ตลอดเวลาจนเป็นวัฒนธรรมทางความคิดของนักกอล์ฟ คนที่เล่นเก่ง ๆ และเล่นจนชำนาญอาจตัดสินใจได้ทันที เพราะมีกระบวนการ “Rethink” และ “Redesign” ที่เป็นอัตโนมัติ คนทั่วไปอาจจะมีข้อสงสัยว่าทำไมนักกอล์ฟบางคนจึงตีกอล์ฟได้ดี แต่บางคนก็ตีไม่ได้ดี ความจริงนักกอล์ฟที่เล่นกอล์ฟโดยไม่ฝึกคิดก็มีเหมือนกัน คือ เล่นไปเรื่อย ๆ อยากรู้ได้คะแนนดี แต่ไม่มีกลยุทธ์ จุดบกพร่องอยู่ตรงไหนก็ไม่รู้ ซึ่งจะไม่ใช้การเล่นที่สนุก ฝีมือก็ไม่พัฒนา ไม่ได้รับการยกย่องชื่นชมจากคนอื่น ไม่ประสบความสำเร็จ และไม่มีความภูมิใจในตนเอง กอล์ฟฝึกให้คนรู้จักวิธีคิด รู้จักเป็นผู้นำ ขณะเดียวกันผู้เล่นก็สามารถนำภาวะผู้นำและวิธีคิดเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการเล่นกอล์ฟได้เช่นกัน

3. การใช้คนให้ตรงกับงาน

นักกอล์ฟที่หมั่นฝึกซ้อมอย่างดีจะรู้จักประเมินกำลังฝีมือของตัวเองว่าสามารถตีหัวไม้หรือเหล็กแต่ละอันได้ในระยะไกลเท่าใด อุปกรณ์กอล์ฟทั้ง 14 ชิ้นก็เปรียบเสมือนทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด หรืออาจจะเปรียบอุปกรณ์เสมือนกับคนในองค์กรที่มีอยู่ก็ได้ ในแต่ละครั้งก่อนที่จะตีต้องวิเคราะห์ก่อนว่าในระยะเช่นนั้นควรใช้หัวไม้หรือเหล็กเบอร์ไหนดี นักกอล์ฟจำเป็นต้องมีความแม่นยำในการใช้ไม้แต่ละเบอร์ ถ้าเลือกใช้ถูกต้องก็ถึงเป้าหมายได้ในเวลาอันรวดเร็ว เปรียบได้กับการบริหารคนในองค์กรซึ่งมีความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individual Differences) ผู้บริหารหรือผู้นำต้องบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยผ่านคนอื่นภายใต้การกำกับของตน จึงจำเป็นต้องรู้ว่าลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนมีความรู้ความสามารถอย่างไร อุปนิสัยเป็นเช่นไร มีความถนัดในด้านไหน เพื่อจะได้ใช้คนให้ตรงกับงาน (Put the Right Man in the Right Job)

4. การตัดสินใจ

ความยากยิ่งประการหนึ่งของผู้บริหารก็คือ การตัดสินใจ (Decision Making) ผู้บริหารจำนวนมากไม่กล้าตัดสินใจ ใช้วิธีซื้อเวลาอยู่ไปวัน ๆ หรือลอยตัวอยู่เหนือปัญหา เพราะไม่กล้าปะทะ เกรงจะกระทบคนอื่น หรือเสียประโยชน์ของตัวเอง ซึ่งผู้บริหารที่ดีต้องมีความเป็นผู้นำที่เด็ดขาด ต้องกล้าที่จะตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลที่ถูกต้อง

นักกอล์ฟทุกคนมีความกล้าในการตัดสินใจและกล้าเสี่ยงเสมอ หลังจากที่วางแผนอย่างรอบคอบแล้วต้องกล้าที่จะลุยไปข้างหน้าอย่างเดี่ยว ถอยหลังไม่ได้ เช่น ในการแข่งขันชิงแชมป์กอล์ฟอาชีพหญิงครั้งหนึ่งระหว่างคู่ชิงชนะเลิศรอบสุดท้าย ทั้งสองคนทำคะแนนคู่ต่อสู้กันมาตลอดจนเกือบครบ 18 หลุม ปรากฏว่าเมื่อกำลังจะตีลูกขึ้นกรีน ซึ่งมีน้ำล้อมรอบ คนที่ทำคะแนนนำมาตลอดนั้นถือเหล็ก 2 อันอยู่ในมือพร้อมกับวางแผนและพิจารณาว่าควรจะใช้เหล็กอันไหนดีถึงจะดีให้ลูกไปตกบนกรีนได้พอดี เธอซึ่งใจอยู่คู่หนึ่งแล้วก็เลือกเหล็กที่สั้นกว่า แต่ปรากฏว่าเธอตัดสินใจผิด เพราะดีแล้วลูกกอล์ฟไปไม่ถึงกรีนตกลงไปในพงหญ้าข้าง ๆ ต้องเสียเวลาค้นหาลูกแล้วตีขึ้นกรีนอย่างลำบาก การตีหลายครั้งทำให้เธอแพ้ไปอย่างน่าเสียดาย ถ้าเสียวินาทีนั้นเธอเลือกเหล็กอันที่ยาวกว่านี้ก็อาจได้เป็นแชมป์ไปแล้ว แต่เธอก็ตัดสินใจแล้วด้วยความกล้าหาญและไตร่ตรองอย่างดี ซึ่งมันเป็นความยากลำบากที่ต้องตัดสินใจในสถานการณ์ที่เสี่ยง แต่ทั้งนักกอล์ฟและผู้นำก็ต้องตัดสินใจแม้ว่าจะพลาดครั้งนี้ก็ต่อจําไว้เป็นบทเรียน ทุกคนยังมีโอกาสแก้ตัวและฝึกฝน

ตนเองให้มีประสบการณ์มากขึ้นในครั้งต่อไปได้ ความเด็ดเดี่ยวและกล้าตัดสินใจมีในตัว นักกอล์ฟทุกคน

5. ความมุ่งมั่นจริงจัง

นักกอล์ฟมือใหม่หลายคนที่เป็นโรคกลัวน้ำ คือเห็นน้ำแล้วใจไม่สู้เกิดอาการมือสั่นชาสั่น แม้มกตติจะตีได้ไกล แต่พอเห็นน้ำขวางหน้าอยู่ก็มักจะตีลูกตกน้ำเสมอ ทั้ง ๆ ที่ระยะก็เท่ากับระยะที่ไม่มีอุปสรรค ขณะเดียวกัน นักกอล์ฟมือใหม่หลายคนที่ไม่กลัวน้ำ ฉะนั้น การเล่นกอล์ฟให้ดีจึงอยู่ที่ใจว่าจะสู้หรือไม่ ถ้าใจคิดว่าตีไปแล้วต้องตกน้ำแน่ ๆ ก็จะต้องตกน้ำอยู่รำไป แต่ถ้าคิดว่าตีไปแล้วสามารถข้ามน้ำได้ก็จะข้ามไปได้จริง ๆ

การบริหารงานก็เช่นกัน ผู้บริหาร คือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Agent of Change) เพื่อให้องค์กรไปสู่สิ่งที่ดีกว่า ซึ่งในการเปลี่ยนแปลงนั้นย่อมต้องใช้เวลา ใช้ความพยายาม ความอดทน ใช้พลังกาย พลังใจ และพลังสมองอย่างมากจึงจะเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จ

6. การพัฒนาตนเองตลอดเวลา

การตีกอล์ฟต้องอาศัยความสัมพันธ์ของอวัยวะหลายส่วนและสภาพจิตใจ ตลอดจนลักษณะของสนามประกอบกัน ฉะนั้น จึงไม่แน่ใจว่าจะตีดีเสมอไป วันนี้อาจดี พรุ่งนี้อาจดีไม่ได้ก็ได้ หรือในสนามหนึ่งอาจเล่นได้ดี แต่ในอีกสนามหนึ่งอาจเล่นไม่ได้ นักกอล์ฟจึงต้องไม่ประมาท และมีหลายครั้งที่พบว่าเกิดอาการ “วงหลุด” หรือ “วงหาย” ซึ่งเกิดจากการขาดการฝึกซ้อมหรือมีปัญหาทางสภาพร่างกายและจิตใจซึ่งเป็นเรื่องปกติของนักกอล์ฟ ฉะนั้น โดยธรรมชาตินักกอล์ฟจะต้องมีการพัฒนาฝีมืออยู่ตลอดเวลา เพราะมีคะแนนเป็นเครื่องกำกับ และต้องทำคะแนนให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ คำถามที่นักกอล์ฟมักถามเวลากักตักกันก็คือ “Handicap เท่าไร ถ้าคนไหนยังมี Handicap สูงอยู่ ก็จะรู้สึกอายเพื่อน ๆ จึงต้องพยายามพัฒนาฝีมือของตนเองให้ดีขึ้นเพื่อให้ Handicap น้อยลง คนไหนที่มี Handicap น้อยก็จะตอบด้วยความภาคภูมิใจ และเป็นที่ยกย่องชื่นชมของนักกอล์ฟคนอื่น ๆ การพัฒนาตนเองของนักกอล์ฟก็คือการหมั่นฝึกซ้อม และปรับปรุงแก้ไขจุดบกพร่อง อาจจะใช้ฝึกด้วยตนเองหรือเข้าคลินิกกอล์ฟให้โปรช่วยแนะนำให้ก็ได้ ซึ่งไม่เคยมีนักกอล์ฟคนไหนที่ไม่พัฒนาฝีมือตนเอง ตอนที่หัดเล่นใหม่ ๆ ทุกคนจะตีถูกบ้างผิดบ้าง แต่พอเวลาผ่านไประยะหนึ่งฝีมือจะดีขึ้นทุกคน ยิ่งถ้ามีประสบการณ์จากการเล่นจากหลายสนามก็จะยิ่งเพิ่มความชำนาญและความมั่นใจมากขึ้น เหมือนกับการบริหารที่ควรจะได้มีโอกาสปรับเปลี่ยนงานเพื่อให้มีประสบการณ์หลากหลายขึ้น การได้ทำงานหลายอย่างถือว่าเป็น

การฝึกประสบการณ์ความเป็นผู้นำให้เข้มแข็ง มีผู้บริหารหลายคนที่ต้องเปลี่ยนงานบ่อย แต่บางครั้งจะดูเหมือนเป็นการย้ายแบบกลิ้งแกล้ง แต่ก็ไม่เคยยอมแพ้ เพราะถือว่าข้าราชการคือผู้ที่ทำงานรับใช้ประเทศชาติ ยิ่งเป็นข้าราชการระดับสูงและมีโอกาสได้รับการศึกษาสูงโดยทุนรัฐบาลด้วยก็ยิ่งจะต้องกตัญญูต่อแผ่นดินให้มากขึ้น จะไปอยู่ตรงไหนก็ต้องทำงานให้คุ้มค่าภาษีอากรที่ได้จากประชาชน การเปลี่ยนงานทำให้ได้ประสบการณ์ที่กว้างขวาง ได้เรียนรู้งานหลายมิติ เปรียบเสมือนนักกอล์ฟที่ได้เล่นกอล์ฟหลายสนามและได้ทำงานหลายรูปแบบ ฉะนั้น นักกอล์ฟที่จะก้าวไปเป็นผู้นำที่ดีต้องเปลี่ยนสนามบ่อย ๆ เพื่อจะได้มีประสบการณ์ที่หลากหลายและพัฒนาฝีมือให้ดีขึ้นตลอดเวลา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

แบบประเมินตนเองของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

ทักษะการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษา

หน่วยที่ 5 การพิจารณาทางเลือกและตัดสินใจเลือกทางเลือก

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความแต่ละข้อแล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษา การพิจารณาทางเลือกและตัดสินใจเลือกทางเลือก

ทักษะการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการพิจารณาทางเลือกและตัดสินใจเลือกทางเลือก	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. ใช้หลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เพื่อสามารถประสานปัจจัยต่างๆ ให้ลงตัว					
2. ใช้การบริหารเชิงรุก โดยกระทำการแก้ปัญหาอย่างเร่งด่วน ในขณะที่ผู้บริหารส่วนใหญ่จะวิเคราะห์สถานการณ์ก่อนและรอให้ปัญหาคลี่คลายไปเอง					
3. วิเคราะห์พิจารณาข้อมูลรอบด้านก่อนการตัดสินใจ					
4. ตรวจสอบข้อมูลที่มีผลต่อการตัดสินใจ					
5. มีการประเมินทางเลือกก่อนการตัดสินใจ					
6. สามารถตัดสินใจเลือกทางเลือกเพื่อแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานได้ทันที					
7. สามารถเลือกทางเลือกที่สามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้					
8. ตัดสินใจโดยคำนึงถึงความยั่งยืนในอนาคตขององค์กร					
9. จะประเมินทางเลือกทั้งหลายที่มีอยู่เพื่อดูความเป็นไปได้ในการนำแผนไปสู่การปฏิบัติและดูว่าจะเกิดผลกระทบอะไรบ้างถ้าเลือกทางเลือกนั้น					
10. คิด พิจารณา ทบทวน ก่อนตัดสินใจ และติดตามประเมินผลหลังลงมือปฏิบัติงาน					

แบบทดสอบความรู้ความเข้าใจในการฝึกอบรม (ก่อนการฝึกอบรม)

ทักษะการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษา

หน่วยที่ 5 การพิจารณาทางเลือกและตัดสินใจเลือกทางเลือก

จำนวน 10 ข้อ เวลา 20 นาที

.....

คำชี้แจง จงทำเครื่องหมายกากบาท (X) ทับตัวเลือกที่ถูกต้องเพียงข้อเดียว

1. ข้อใดเป็นประโยชน์ของการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก
 - ก. ทำให้เห็นโอกาสและอุปสรรคต่างๆ ที่องค์กรจะต้องเผชิญ
 - ข. ทำให้ประเมินสภาพขององค์กรได้
 - ค. ทำให้เห็นจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร
 - ง. ทำให้ผู้บริหารได้ยอมรับความคิดเห็นผู้อื่น
2. ข้อใดต่อไปนี้อีกกล่าวถูกต้องเกี่ยวกับระดับของการตัดสินใจ
 - ก. ผู้บริหารระดับสูง มีหน้าที่วางแผนกลยุทธ์
 - ข. ผู้บริหารระดับกลาง มีหน้าที่ในการวางแผนปฏิบัติการ
 - ค. ผู้บริหารระดับล่าง มีหน้าที่ในการวางแผนตามหน้าที่
 - ง. ผู้บริหารระดับต้น มีหน้าที่วางแผนพัฒนา
3. ข้อใดต่อไปนี “ไม่ใช่” การตัดสินใจทางการบริหาร
 - ก. กระบวนการหลากหลาย
 - ข. ระบุปัญหา
 - ค. คัดเลือกแนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร
 - ง. ตัดสินใจบนพื้นฐานของความพึงพอใจ
4. กิจกรรมข้อใดไม่เกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจ
 - ก. กิจกรรมด้านเซาร์ปัญญา
 - ข. กิจกรรมด้านการนำข้อมูลมาวิเคราะห์หาแนวทางสู่การปฏิบัติ
 - ค. กิจกรรมที่เกี่ยวกับการเลือกทางเลือกที่เหมาะสม
 - ง. กิจกรรมการเข้าสังคม
5. ข้อใดไม่ใช่บทบาทของผู้บริหารในการตัดสินใจ (decisional roles)
 - ก. ผู้ประกอบการ
 - ข. ผู้ติดตามงาน

- ค. ผู้เจรจาต่อรอง
- ง. ผู้จัดการความขัดแย้ง
6. การตัดสินใจตามข้อใดไม่ส่งเสริมให้หน่วยงานเจริญก้าวหน้า
- ก. การตัดสินใจโดยคำสั่งของผู้มีอำนาจเหนือกว่า
- ข. การตัดสินใจโดยผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอขึ้นมา
- ค. การตัดสินใจโดยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของผู้บริหารเอง
- ง. การตัดสินใจโดยคำแนะนำของผู้มีอิทธิพล
7. การตัดสินใจในเรื่องใดที่นักบริหารมีอาชีพควรหมั่นฝึกฝนพัฒนาให้เกิดขึ้นอยู่เสมอ
- ก. การตัดสินใจในแผนงานโครงการ
- ข. การตัดสินใจในงานวิกฤติ
- ค. การตัดสินใจในงานริเริ่มสร้างสรรค์
- ง. การตัดสินใจในงานเชิงนโยบาย
8. ถ้าอยู่ในสถานการณ์ที่คลุมเครือจำเป็นต้องตัดสินใจ จัดอยู่ในความเชี่ยวชาญด้านใด
- ก. ความรู้ความสามารถทางความคิด
- ข. ความรู้ความสามารถทางเทคนิค
- ค. ความรู้ความสามารถเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
- ง. ถูกทุกข้อ
9. ข้อใดเป็นการตัดสินใจเลือกทางเลือก
- ก. การตัดสินใจที่สัมพันธ์กับการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงในอนาคต
- ข. การตัดสินใจบนหลักเกณฑ์ของระเบียบวิธีการปฏิบัติของกฎหมาย
- ค. การตัดสินใจโดยยึดหลักประชาธิปไตย
- ง. การตัดสินใจโดยคำนึงถึงลักษณะขององค์การ
10. ข้อใดเป็นกระบวนการที่นักบริหารจะทำการตัดสินใจและแก้ปัญหาเป็นอันดับแรก
- ก. การกำหนดปัญหา
- ข. การรับรู้ปัญหา
- ค. การหาทางแก้ปัญหา
- ง. การระดมสมอง

แบบทดสอบความรู้ความเข้าใจในการฝึกอบรม (หลังการฝึกอบรม)

ทักษะการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษา

หน่วยที่ 5 การพิจารณาทางเลือกและตัดสินใจเลือกทางเลือก

จำนวน 10 ข้อ เวลา 20 นาที

.....

คำชี้แจง จงทำเครื่องหมายกากบาท (X) ทับตัวเลือกที่ถูกต้องเพียงข้อเดียว

1. ข้อใดเป็นการตัดสินใจเลือกทางเลือก
 - ก. การตัดสินใจโดยคำนึงถึงลักษณะขององค์การ
 - ข. การตัดสินใจบนหลักเกณฑ์ของระเบียบวิธีการปฏิบัติของกฎหมาย
 - ค. การตัดสินใจที่สัมพันธ์กับการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงในอนาคต
 - ง. การตัดสินใจโดยยึดหลักประชาธิปไตย
2. การตัดสินใจในเรื่องใดที่นักบริหารมืออาชีพควรหมั่นฝึกฝนพัฒนาให้เกิดขึ้นอยู่เสมอ
 - ก. การตัดสินใจในงานริเริ่มสร้างสรรค์
 - ข. การตัดสินใจในงานเชิงนโยบาย
 - ค. การตัดสินใจในงานวิกฤติ
 - ง. การตัดสินใจในแผนงานโครงการ
3. ข้อใดไม่ใช่บทบาทของผู้บริหารในการตัดสินใจ (decisional roles)
 - ก. ผู้จัดการความขัดแย้ง
 - ข. ผู้ประกอบการ
 - ค. ผู้เจรจาต่อรอง
 - ง. ผู้ติดตามงาน
4. ข้อใดเป็นประโยชน์ของการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก
 - ก. ทำให้เห็นจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร
 - ข. ทำให้ประเมินสภาพขององค์กรได้
 - ค. ทำให้เห็นโอกาสและอุปสรรคต่างๆ ที่องค์กรจะต้องเผชิญ
 - ง. ทำให้ผู้บริหารได้ยอมรับความคิดเห็นผู้อื่น
5. ข้อใดต่อไปนี้เป็น “ไม่ใช่” การตัดสินใจทางการบริหาร
 - ก. คัดเลือกแนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร
 - ข. ระบุปัญหา

- ค. ตัดสินใจบนพื้นฐานของความพึงพอใจ
- ง. กระบวนการหลากหลาย
6. ข้อใดต่อไปนี้อีกกล่าวถูกต้องเกี่ยวกับระดับของการตัดสินใจ
- ก. ผู้บริหารระดับต้น มีหน้าที่วางแผนพัฒนา
- ข. ผู้บริหารระดับสูง มีหน้าที่วางแผนกลยุทธ์
- ค. ผู้บริหารระดับล่าง มีหน้าที่ในการวางแผนตามหน้าที่
- ง. ผู้บริหารระดับกลาง มีหน้าที่ในการวางแผนปฏิบัติการ
7. กิจกรรมข้อใดไม่เกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจ
- ก. กิจกรรมด้านการนำข้อมูลมาวิเคราะห์หาแนวทางสู่การปฏิบัติ
- ข. กิจกรรมที่เกี่ยวกับการเลือกทางเลือกที่เหมาะสม
- ค. กิจกรรมการเข้าสังคม
- ง. กิจกรรมด้านเซาร์ปัญญา
8. การตัดสินใจตามข้อใดไม่ส่งเสริมให้หน่วยงานเจริญก้าวหน้า
- ก. การตัดสินใจโดยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของผู้บริหารเอง
- ข. การตัดสินใจโดยผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอขึ้นมา
- ค. การตัดสินใจโดยคำสั่งของผู้มีอำนาจเหนือกว่า
- ง. การตัดสินใจโดยคำแนะนำของผู้มีอิทธิพล
9. ถ้าอยู่ในสถานการณ์ที่คลุมเครือจำเป็นต้องตัดสินใจ จัดอยู่ในความเชี่ยวชาญด้านใด
- ก. ความรู้ความสามารถเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
- ข. ความรู้ความสามารถทางความคิด
- ค. ความรู้ความสามารถทางเทคนิค
- ง. ถูกทุกข้อ
10. ข้อใดเป็นกระบวนการที่นักบริหารจะทำการตัดสินใจและแก้ปัญหาเป็นอันดับแรก
- ก. การรับรู้ปัญหา
- ข. การกำหนดปัญหา
- ค. การระดมสมอง
- ง. การหาทางแก้ปัญหา

กระดาษคำตอบ ก่อน หลังการฝึกอบรม

ทักษะการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษา
หน่วยที่ 5 การพิจารณาทางเลือกและตัดสินใจเลือกทางเลือก

ข้อ	ก	ข	ค	ง
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

**หน่วยที่ 6 การกำหนดแผนปฏิบัติงาน การปฏิบัติตามแผน
และการประเมินผลการปฏิบัติตามแผน**

ใบความรู้ที่ 6.1

**ทักษะการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษา
ด้านการกำหนดแผนปฏิบัติงาน การปฏิบัติตามแผน
และการประเมินผลการปฏิบัติตามแผน**

สาระการเรียนรู้

- ความหมายของการกำหนดแผนปฏิบัติงานและปฏิบัติตามแผน ความสำคัญของการกำหนดแผนปฏิบัติงานและปฏิบัติตามแผน และหลักการ แนวคิด ทฤษฎีของการกำหนดแผนปฏิบัติงาน การปฏิบัติตามแผน
- ทักษะการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการกำหนดแผนปฏิบัติการและปฏิบัติตามแผน
- ทักษะการวางแผนของนักกอล์ฟด้านการกำหนดแผนปฏิบัติการและปฏิบัติตามแผน

รายละเอียดของสาระการเรียนรู้

การกำหนดแผนปฏิบัติงานและปฏิบัติตามแผนถือว่าเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการจัดทำแผน เพราะเมื่อตัดสินใจเลือกทางเลือกในการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาได้แล้ว ก็จะจัดทำรายละเอียดของแผนในรูปของแผนปฏิบัติการหรือโครงการ ซึ่งเป็นแผนที่มีการกำหนดกิจกรรม เป้าหมาย ระยะเวลา งบประมาณ ผู้รับผิดชอบ และกำหนดแนวทางการบริหารจัดการ ต่อจากนั้นก็เสนอแผนต่อผู้มีอำนาจเพื่อพิจารณาอนุมัติต่อไป ถ้าแผนได้รับการอนุมัติก็จะดำเนินการในขั้นตอนต่อไป หากแผนไม่ได้รับการอนุมัติก็จะถูกส่งกลับไปทบทวน แก้ไขและเพิ่มเติมข้อมูลให้สมบูรณ์แล้วจึงค่อยเสนอแผนเพื่อพิจารณาใหม่อีกครั้งก่อนนำไปดำเนินการ

1. ความหมายของการกำหนดแผนปฏิบัติงานและปฏิบัติตามแผน

อนันต์ เกตุวงศ์ (2541, หน้า 41) กล่าวว่า การกำหนดแผนปฏิบัติงาน หมายถึง การจัดทรัพยากรเพื่อให้สามารถบรรลุถึงเป้าหมายของการปฏิบัติงานได้ หรือเป็นการจัดขั้นตอนของการทำงาน เพื่อให้การวางแผนครอบคลุมทุกด้าน โดยแบ่งประเภทของงานหลักๆ ออกเป็นแผนงานย่อยๆ

การปฏิบัติตามแผน หมายถึง การเริ่มต้นและดำเนินการตามแผนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถบรรลุตามเป้าหมาย และเป็นไปตามกลยุทธ์ที่วางไว้

การกำหนดแผนปฏิบัติงานและปฏิบัติตามแผน หมายถึง การจัดทำรายละเอียดของแผนที่มีการกำหนดกิจกรรม เป้าหมาย ระยะเวลา งบประมาณ ผู้รับผิดชอบ และกำหนดแนวทางการบริหารจัดการ แล้วดำเนินการตามแผน ซึ่งการนำแผนไปปฏิบัติเป็นการแสดงความสัมพันธ์ระหว่างการคิดและการกระทำ

2. ความสำคัญของการกำหนดแผนปฏิบัติงานและปฏิบัติตามแผน

ปกรณัม ปรียากร (2544, หน้า 37) กล่าวว่า การปฏิบัติตามแผน (Planned Implementation) หรือการดำเนินการตามแผน เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าขั้นตอนการจัดทำแผน เพราะถ้าหากได้มีการจัดทำแผนหรือวางแผนได้อย่างถูกต้องสมบูรณ์ และเหมาะสมแล้ว แต่ไม่มีการนำแผนไปปฏิบัติอย่างจริงจัง แผนนั้นก็ไร้ความหมายหรือไม่มีประโยชน์ หรือถ้ามีการนำแผนไปปฏิบัติจริง แต่ผู้ปฏิบัติขาดความรู้ความสามารถ และทักษะ ตลอดจนขาดความจริงจัง จริงใจ ก็ไม่อาจนำแผนไปปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพได้ และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นก็อาจจะเป็นผลลัพธ์ที่ไม่คาดหวังหรืออาจเกิดผลกระทบเชิงลบตามมา อันนำมาซึ่งความล้มเหลวของแผนได้ถ้าการนำแผนไปปฏิบัติล้มเหลว ย่อมบ่งชี้ถึงความล้มเหลวของนโยบายด้วย ดังนั้นการปฏิบัติตามแผนจึงมีความสำคัญยิ่งการเลือกกลยุทธ์หรือแนวทางนำแผนไปปฏิบัติเป็นการแสดงความสัมพันธ์ระหว่างการคิดและการกระทำ

3. หลักการ แนวคิด เกี่ยวกับการกำหนดแผนปฏิบัติงานและปฏิบัติตามแผน

กฤษ เพิ่มทันจิตต์ (2550, ออนไลน์) ได้ให้แนวทางการนำแผนไปปฏิบัติที่เรียกว่า “ 5 C” ดังนี้

1. The Commander Approach หมายถึง ผู้คิดไม่ได้ทำ ผู้ทำไม่ได้คิดซึ่งตรงกับกลยุทธ์ยุ่งเหยิง เป็นกลยุทธ์ที่ดีเพราะแยกบทบาทหน้าที่ระหว่างคนคิดคือ ผู้บริหารกับคนทำคือ ผู้ปฏิบัติแต่อาจทำให้ลดแรงจูงใจ เพราะผู้ปฏิบัติไม่มีโอกาสได้ร่วมคิด

2. The Organizational Change Approach หมายถึง ผู้คิดให้ความสนใจในการทำหรือการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งตรงกับกลยุทธ์แบบบนลงล่าง (top-down) โดยผู้บริหารให้ความสำคัญกับพฤติกรรมในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ แต่ไม่สนใจสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

3. The Collaborative Approach หมายถึง ผู้คิดเป็นผู้ประสานในการระดมความคิด และการกระทำ จากทีมคิดด้วยกัน ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่เน้นการทำงานแบบร่วมมือ มีการแสดงออก และเกิดพันธะสัญญาาร่วมกันในการที่จะผลักดันให้มีการนำไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จ แนวทางนี้ต้องอาศัยผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่ดี มีความสามารถในการเจรจาต่อรองจึงจะได้รับความร่วมมือที่ดี

4. The Cultural Approach หมายถึง ผู้คิดให้ผู้ทำ หรือผู้ปฏิบัติในระดับล่างกำหนดกรอบวิสัยทัศน์ของผู้คิดด้วย ซึ่งแนวทางนี้จะทำให้วัฒนธรรมองค์กรเข้มแข็ง เพราะผู้ปฏิบัติจะมีส่วนร่วมกำหนดจิตภาพหรือภาพรวมขององค์กร เมื่อเขามีส่วนร่วมในการคิด ย่อมทำให้เกิดการยอมรับ และนำไปปฏิบัติได้ง่าย

5. Crescive Approach (แบบเพิ่มพูน) หมายถึง ผู้คิดสนับสนุนให้ผู้ทำในการคิดและทำพร้อมกัน โดยผู้บริหารจะส่งเสริมให้มีการพัฒนาความคิดจากเบื้องล่าง (bottom-up) ซึ่งแนวทางนี้จะแตกต่างจากแนวทางอื่นเพราะความคิดหรือการวางแผนเป็นผลรวมของผู้ปฏิบัติงาน แต่ข้อจำกัดก็คือผู้ปฏิบัติงานระดับล่างส่วนใหญ่ไม่ค่อยชอบแสดงความคิดเห็น เพราะติดอยู่กับการปฏิบัติตามคำสั่ง ซึ่งผู้บริหารต้องปรับเปลี่ยนค่านิยมในการทำงานในองค์กร และพัฒนาให้ผู้ปฏิบัติงานได้คิดและลงมือปฏิบัติไปพร้อมๆกัน

Breton (1965, pp 110–116) ได้กำหนดหลักการนำแผนไปปฏิบัติไว้หลายประการซึ่งสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

1. ผู้ปฏิบัติตามแผน เป็นผู้นำเอาแผนที่ได้รับการอนุมัติแล้วไปดำเนินการในขั้นนี้ต้องมีการมอบหมายงานอย่างเป็นทางการ เพื่อผู้ปฏิบัติการตามแผนจะได้ทราบภารกิจ หน้าที่ และขอบข่ายของงานที่ต้องรับผิดชอบ

2. ผู้ปฏิบัติตามแผนจะต้องทำความเข้าใจส่วนประกอบต่าง ๆ ของแผนอย่างละเอียด เช่น ศึกษาวัตถุประสงค์ของแผน เทคนิควิธีการดำเนินงาน และแนวทาง

ปฏิบัติในส่วนต่าง ๆ เพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในขั้นการปฏิบัติงาน หากแผนที่มีลักษณะเฉพาะและมีความซับซ้อนสูงต้องใช้เทคนิควิธีการใหม่ๆ ซึ่งยากต่อการทำความเข้าใจ ผู้วางแผนอาจจะจัดให้มีการฝึกอบรมชี้แจงแก่ผู้ปฏิบัติอย่างละเอียด เมื่อผู้ปฏิบัติเข้าใจการปฏิบัติตามแผนอย่างถ่องแท้ ย่อมจะช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ แต่ถ้าผู้ปฏิบัติ นำแผนไปปฏิบัติโดยขาดความเข้าใจอย่างถ่องแท้ อาจส่งผลให้เกิดความล้มเหลวในการปฏิบัติได้โดยง่าย

3. การจัดองค์การและการกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้ปฏิบัติตามแผน การปฏิบัติตามแผนหรือการนำแผนไปปฏิบัติจำเป็นต้องมีองค์การหรือหน่วยงานรับผิดชอบ ซึ่งอาจเป็นองค์การหรือหน่วยงานหลักที่ต้องรับผิดชอบโดยตรง หรือหน่วยงานที่ตั้งขึ้นใหม่ หรือเป็นหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องมาร่วมมือกัน ก็จะต้องระบุให้ชัดเจนและกำหนดบทบาทหน้าที่ให้ชัดว่ามีอำนาจหน้าที่เพียงใด มีภารกิจอะไรบ้าง ขึ้นอยู่กับสายงานใด ใครบังคับบัญชา ซึ่งจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติตามแผนสามารถปฏิบัติงานได้คล่องตัวยิ่งขึ้น และการติดตามควบคุมแผนก็จะทำได้ง่ายขึ้น

4. การจัดเตรียมบุคลากรผู้ปฏิบัติตามแผน หัวหน้าผู้รับผิดชอบในการดำเนินการตามแผนจะต้องมีภาวะผู้นำ (Leadership) สูง และสามารถจัดบุคลากรในการนำแผนไปปฏิบัติและกำหนดมอบหมายงานและความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องให้ชัดเจน ตลอดจนใช้หลักการจูงใจในการทำงานทั้งการจูงใจทางบวก และการจูงใจทางลบ เพื่อให้การปฏิบัติตามแผนบรรลุผลสำเร็จ นอกจากนั้นจะต้องเตรียมจัดทรัพยากรที่จำเป็นต่อการนำแผนไปปฏิบัติให้เหมาะสมและเพียงพอ

5. การเตรียมแผนดำเนินการหรือแผนปฏิบัติงาน ผู้ดำเนินการตามแผนจะต้องเตรียมเขียนแผนปฏิบัติงานตั้งแต่จุดเริ่มต้นถึงจุดสุดท้ายว่าจะต้องทำกิจกรรมอะไรบ้าง มีใครรับผิดชอบมีกลยุทธ์หรือวิธีดำเนินการอย่างไร ใช้งบประมาณเท่าไรใช้ระยะเวลาเท่าไร และกำหนดให้มีการรายงานการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างไร นอกจากนั้นต้องกำหนดระบบการติดตามควบคุมแผนโดยอาศัยเทคนิคการควบคุมงาน เช่น แผนภูมิแกนต์ (Gantt Chart) แผนภูมิข่ายงาน (PERT หรือ CPM) เป็นต้น

6. การเริ่มต้นปฏิบัติตามแผน ขั้นนี้เป็นขั้นตอนการเริ่มต้นทำงานซึ่งหน่วยงานที่รับผิดชอบในการดำเนินการตามแผนจะมีการประชุมชี้แจงและออกคำสั่งให้บุคคลที่เกี่ยวข้องรับทราบและปฏิบัติงาน การทำสัญญาซื้อ-จ้าง การขอยืมตัวบุคคลจาก

หน่วยงานอื่น มาช่วยงานตลอดจนการทำรายละเอียดของงาน (Work Breakdown Structure) แต่ละหน้าที่ให้ชัดเจน

7. การแจ้งให้บุคคลที่เกี่ยวข้องในองค์การทราบถึงแผนหรือโครงการ ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าผู้ดำเนินการตามแผนต้องแจ้งให้บุคคลในแผนกหรือฝ่ายต่าง ๆ ในองค์การทราบรายละเอียดเกี่ยวกับแผนหรือโครงการ ถ้าบุคคลในส่วนใดมีความเกี่ยวข้องน้อยก็อาจชี้แจงให้ทราบแค่หลักการทั่วไปก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสำคัญของแผนและบุคคลแต่ละส่วน แต่ถ้าเป็นแผนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาในชุมชน นอกจากจะต้องแจ้งให้ข้าราชการที่เกี่ยวข้องทราบแล้ว ยังจะต้องแจ้งให้ประชาชนในชุมชนทราบอีกด้วย เพราะประชาชนเป็นผู้ได้รับผลกระทบกับแผนนั้นโดยตรงทั้งผลกระทบเชิงบวกและเชิงลบที่อาจจะเกิดขึ้น

8. การเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับความก้าวหน้าของแผน ข้อมูลที่รวบรวมมักเกี่ยวกับปริมาณและคุณภาพของงานหรือเกี่ยวกับเรื่องที่เป็นวิธีเก็บรวบรวมข้อมูลอาจใช้การสังเกต การสัมภาษณ์ การตรวจสอบ และจากเอกสารต่าง ๆ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะช่วยในด้านการติดตามควบคุมงาน และใช้เป็นข้อมูลในขั้นตอนการประเมินผลแผนอีกด้วย

9. การควบคุมกำกับดูแล ผู้บังคับบัญชาควรจะต้องชี้แจงทำความเข้าใจเกี่ยวกับการควบคุมงานตามแผนปฏิบัติการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบด้วย เพราะการควบคุมงานเป็นหน้าที่สำคัญที่ผู้นำแผนไปปฏิบัติจะต้องกระทำอย่างจริงจัง และมีประสิทธิภาพ มิฉะนั้นแล้วการปฏิบัติตามแผนจะไม่บังเกิดผลดีเท่าที่ควร

แบบบันทึกผลการเรียนรู้ที่ 6.1
ทักษะการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษา
หน่วยที่ 6 การกำหนดแผนปฏิบัติงาน การปฏิบัติตามแผน
และการประเมินผลการปฏิบัติตามแผน

คำชี้แจง ให้ผู้เข้ารับการอบรมสังเคราะห์องค์ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมหน่วยที่ 6
 ให้เป็นความเรียง โดยสรุปย่อๆ ให้เกิดความรู้ ความเข้าใจที่ชัดเจนในแต่ละเรื่อง

1. ความหมายของการกำหนดแผนปฏิบัติงานและปฏิบัติตามแผน

.....

.....

.....

.....

2. ความสำคัญของการกำหนดแผนปฏิบัติงานและปฏิบัติตามแผน

.....

.....

.....

.....

3. หลักการ แนวคิด เกี่ยวกับการกำหนดแผนปฏิบัติงานและปฏิบัติตามแผน

.....

.....

.....

.....

ลงชื่อ.....ผู้บันทึก

(.....)

...../...../.....

ใบความรู้ที่ 6.2

ทักษะการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาและนักกอล์ฟ การกำหนดแผนปฏิบัติงานและปฏิบัติตามแผน

สาระการเรียนรู้

- ทักษะการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการกำหนดแผนปฏิบัติการและปฏิบัติตามแผน
- ทักษะการวางแผนของนักกอล์ฟด้านการกำหนดแผนปฏิบัติการและปฏิบัติตามแผน

รายละเอียดของสาระการเรียนรู้

ทักษะการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการกำหนดแผนปฏิบัติการและปฏิบัติตามแผน

การกำหนดแผนปฏิบัติการเป็นความสามารถของผู้บริหารที่มีความตั้งใจในการทำงาน ในการนำเอาปัจจัยต่างๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรมากำหนดแผนปฏิบัติการ ซึ่งผู้บริหารลักษณะนี้จะต้องเป็นผู้ที่มีสมรรถภาพสูงในการทำงาน และมีความสามารถกำหนดอนาคตได้อย่างแน่วแน่และมั่นคง โดยคำนึงถึงสถานการณ์ทั้งอดีต ปัจจุบันและอนาคต เป็นปัจจัยสำคัญ นอกจากนั้นแล้ว ผู้บริหารจะต้องให้ความสนใจในการปรึกษาหารือกับผู้เกี่ยวข้องหลายๆ ฝ่ายโดยใช้หลักการประชาธิปไตยในการทำงาน ผู้บริหารสามารถกำหนดแผนปฏิบัติการ ดังนี้ แสวงหาข่าวสารข้อมูลความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับเปลี่ยนข้อมูลและจัดการข้อมูลอย่างเป็นระบบ ใช้ข้อมูลจากการรายงานผลแผนงาน และโครงการเพื่อใช้ในการกำหนดแผนพัฒนางานและกำหนดแผนปฏิบัติการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประยุกต์ ความรู้และข้อมูลของชุมชนตลอดจนความรู้ข้อมูลข่าวสารจากแหล่งต่างๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์ เป็นนักวางแผนที่ดี ใช้เทคโนโลยี และบูรณาการวิธีการต่างๆ มากำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ จัดระบบการบริหารสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วม รับฟังในความคิดเห็นของผู้อื่นเน้นการกระจายอำนาจ มีการทำงานที่มีเป้าหมายตามกลยุทธ์ มีการคิดแผนงานโครงการใหม่ และปรึกษาหารือกับบุคลากรในสถานศึกษาและ

ผู้เกี่ยวข้อง มีการบริหารงานที่เน้นกระบวนการทั้งปัจจัยป้อนกระบวนการทำงาน ผลผลิต และการตรวจสอบ ระดมทรัพยากรจากภาคเอกชนหรือจากชุมชน มาสนับสนุนสถานศึกษา วางแผนปฏิบัติงานได้ทุกรูปแบบ เพื่อให้สอดคล้องกับทรัพยากรที่มีอยู่ และสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้เกี่ยวข้องยอมรับและร่วมกันทำงานได้อย่างมีความสุข (ณัฐวุฒิ ภารพบ, 2554, หน้า 224) อีกทั้งการปฏิบัติตามแผน (Planned Implementation) การปฏิบัติตามแผนหรือการนำแผนไปปฏิบัติหรือการดำเนินการตามแผนเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าขั้นการจัดทำแผนเพราะถ้าหากได้มีการจัดทำแผนหรือวางแผนได้อย่างถูกต้องสมบูรณ์ และเหมาะสมแล้วแต่ไม่มีการนำแผนไปปฏิบัติอย่างจริงจัง แผนนั้นก็ไร้ความหมายหรือไม่มีประโยชน์ หรือถ้ามีการนำแผนไปปฏิบัติจริง แต่ผู้ปฏิบัติขาดความรู้ ความสามารถและทักษะ ตลอดจนขาดความจริงจัง จริงใจ ก็ไม่อาจนำแผนไปปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพได้และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นก็อาจจะเป็นผลลัพธ์ที่ไม่คาดหวังหรืออาจเกิดผลกระทบเชิงลบตามมาอันนำมาซึ่งความล้มเหลวของแผนได้ ถ้าการนำแผนไปปฏิบัติล้มเหลวยอมบ่งชี้ถึงความล้มเหลวของนโยบายด้วย ดังนั้นการปฏิบัติตามแผนจึงมีความสำคัญยิ่ง การเลือกกลยุทธ์หรือแนวทางนำแผนไปปฏิบัติเป็นการแสดงความสัมพันธ์ระหว่างการคิดและการกระทำ (Holt, 1993, pp. 169–170) ได้ให้แนวทางกรนำแผนไปปฏิบัติที่เรียกว่า “5C” ดังนี้

1. The Commander Approach หมายถึง “ผู้คิดไม่ได้ทำ ผู้ทำไม่ได้คิด” ซึ่งตรงกับกลยุทธ์ยุ่งเหยิง เป็นกลยุทธ์ที่ดีเพราะแยกบทบาทหน้าที่ระหว่างคนคิดคือผู้บริหารกับคนทำคือผู้ปฏิบัติแต่อาจทำให้ลดแรงจูงใจ เพราะผู้ปฏิบัติไม่มีโอกาสร่วมคิด
2. The Organizational Change Approach หมายถึง “ผู้คิดให้ความสนใจในการทำหรือการปฏิบัติที่มีประสิทธิผล” ซึ่งตรงกับกลยุทธ์แบบบนลงล่าง (top-down) โดยผู้บริหารให้ความสำคัญกับพฤติกรรมในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ แต่ไม่สนใจสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ
3. The Collaborative Approach หมายถึง “ผู้คิดเป็นผู้ประสานในการระดมความคิดและการกระทำจากทีมคิดด้วยกัน” ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่เน้นการทำงานแบบร่วมมือ มีการแสดงออกและเกิดพันธะสัญญาร่วมกันในการที่จะผลักดันให้มีการนำแผนไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จ แนวทางนี้ต้องอาศัยผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่ดี มีความสามารถในการเจรจาต่อรอง จึงจะได้รับความร่วมมือที่ดี
4. The Cultural Approach หมายถึง “ผู้คิดให้ผู้ทำหรือผู้ถือปฏิบัติในระดับล่างกำหนดกรอบวิสัยทัศน์ของผู้คิดด้วย” ซึ่งแนวทางนี้จะทำให้วัฒนธรรมองค์กรเข้มแข็ง

เพราะผู้ปฏิบัติจะมีส่วนร่วมกำหนดจินตภาพหรือภาพรวมขององค์กร เมื่อเขามีส่วนร่วมในการคิด ย่อมทำให้เกิดการยอมรับและนำไปปฏิบัติได้ง่าย

5. Creative Approach (แบบเพิ่มพูน) หมายถึง “ผู้คิดสนับสนุนให้ผู้ทำในการคิดและทำพร้อมกัน” โดยผู้บริหารจะส่งเสริมให้มีการพัฒนาความคิดจากเบื้องล่าง (bottom-up) ซึ่งแนวทางนี้จะแตกต่างจากแนวทางอื่น เพราะความคิดหรือการวางแผนเป็นผลรวมของผู้ปฏิบัติงาน แต่ข้อจำกัดก็คือผู้ปฏิบัติงานระดับล่างส่วนใหญ่ไม่ค่อยชอบแสดงความคิดเห็น เพราะติดอยู่กับการปฏิบัติตามคำสั่ง ซึ่งผู้บริหารต้องปรับเปลี่ยนค่านิยมในการทำงานในองค์กรและพัฒนาให้ผู้ปฏิบัติงานได้คิดและลงมือปฏิบัติไปพร้อมๆ กัน

หลักการกำหนดแผนไปปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา มีหลักการดังนี้ ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการข้อมูลได้เป็นระบบสารสนเทศและบริหารงานโดยใช้ฐานข้อมูล รายงานผลแผนงานและโครงการเพื่อนำข้อมูลมาพัฒนางานและกำหนดแผนปฏิบัติการ คิดประยุกต์นำความรู้และข้อมูลของชุมชนมาใช้ให้เกิดประโยชน์ เป็นนักวางแผนที่ดี ใช้เทคโนโลยีและบูรณาการเทคนิควิธีต่างๆ มากำหนดเป็นแผนปฏิบัติการระยะยาว แสวงหาข้อมูล ข่าวสารความรู้และแนวคิดใหม่ๆ มาปรับเปลี่ยนข้อมูลบริหารงานที่เน้น ปัจจัยป้อน กระบวนการทำงานและผลผลิต จัดการระบบบริหารสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วมและเน้นการกระจายอำนาจ มีเป้าหมายและมีความสุขในการทำงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น กำกับติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงาน สามารถคิดแผนงาน โครงการใหม่ๆ และให้คำปรึกษาแนะนำกับบุคลากรสถานศึกษา เป็นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กระตุ้นให้บุคลากรมีความคิดเชิงกลยุทธ์ ยืดหยุ่นการปรับตัวและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศได้ สามารถระดมทรัพยากรสนับสนุนจากภาคเอกชนหรือชุมชนโดยไม่รบกวนงบประมาณจากราชการ มีมาตรฐานในการทำงาน เพื่อสร้างวัฒนธรรมของสถานศึกษาและแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ มีความสามารถในการกำหนดแผนปฏิบัติการในทุกๆระดับ ได้แก่ ระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน และตามหน้าที่มีความรับผิดชอบในการสร้างและเปลี่ยนแปลงองค์กร ด้านสภาพแวดล้อม วัฒนธรรม กลยุทธ์ โครงสร้างและเทคโนโลยี และประกาศวิสัยทัศน์ เป้าหมาย กลยุทธ์ และนโยบายให้ทุกคนได้ทราบอย่างทั่วถึง มีความรับผิดชอบในการสร้างและการเปลี่ยนแปลงองค์กร ด้านสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมกลยุทธ์ โครงสร้าง และเทคโนโลยี และผู้บริหารประกาศวิสัยทัศน์ เป้าหมาย กลยุทธ์ และนโยบาย ให้ทุกคนได้ทราบอย่างทั่วถึง

หลักการนำแผนไปปฏิบัติ มีขั้นตอนดังนี้

1. ผู้ปฏิบัติตามแผน เป็นผู้นำเอาแผนที่ได้รับการอนุมัติแล้วไปดำเนินการ ในขั้นนี้ต้องมีการมอบหมายงานอย่างเป็นทางการเพื่อผู้ปฏิบัติการตามแผนจะได้ทราบภารกิจ หน้าที่และขอบข่ายของงานที่ต้องรับผิดชอบ

2. ผู้ปฏิบัติตามแผน จะต้องเข้าใจส่วนประกอบต่างๆ ของแผนอย่างละเอียด เช่น ศักยภาพวัตถุประสงค์ของแผน เทคนิควิธีการดำเนินการ และแนวทางปฏิบัติในส่วนต่างๆ เพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในขั้นการปฏิบัติงาน หากแผนที่มีลักษณะเฉพาะ และมีความซับซ้อนสูงต้องใช้เทคนิควิธีการใหม่ๆ ซึ่งยากต่อการทำความเข้าใจ ผู้วางแผน อาจจะต้องให้มีการฝึกอบรมชี้แจงแก่ผู้ปฏิบัติอย่างละเอียด เมื่อผู้ปฏิบัติเข้าใจการปฏิบัติตามแผนอย่างถ่องแท้ย่อมจะช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ แต่ถ้าผู้ปฏิบัติไม่เข้าใจการปฏิบัติตามแผนอย่างถ่องแท้ย่อมจะช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ แต่ถ้าผู้ปฏิบัติไม่เข้าใจการปฏิบัติตามแผนโดยขาดความเข้าใจอย่างถ่องแท้อาจส่งผลให้เกิดความล้มเหลวในการปฏิบัติได้โดยง่าย

3. การจัดองค์กรและการกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้ปฏิบัติตามแผน การปฏิบัติตามแผนหรือการนำแผนไปปฏิบัติจำเป็นต้องมีองค์กรหรือหน่วยงานรับผิดชอบ ซึ่งอาจเป็นองค์กรหรือหน่วยงานหลักที่ต้องรับผิดชอบโดยตรง หรือหน่วยงานที่ตั้งขึ้นใหม่ หรือเป็นหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องมาร่วมมือกัน ก็จะต้องระบุให้ชัดเจนและกำหนดบทบาทหน้าที่ให้ชัดว่ามีอำนาจหน้าที่เพียงใด มีภารกิจอะไรบ้าง ขึ้นอยู่กับสายงานใด ใครบังคับบัญชาซึ่งจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติตามแผนสามารถปฏิบัติงานได้คล่องตัวยิ่งขึ้น และการติดตามควบคุมแผนก็จะทำได้ง่ายขึ้น

4. การจัดเตรียมบุคลากรผู้ปฏิบัติตามแผน หัวหน้าผู้รับผิดชอบในการดำเนินการตามแผนจะต้องมีภาวะผู้นำ (Leadership) สูงและสามารถจัดบุคลากรในการนำแผนไปปฏิบัติและกำหนดมอบหมายงานและความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องให้ชัดเจน ตลอดจนใช้หลักการจูงใจในการทำงานทั้งการจูงใจทางบวก และการจูงใจทางลบ เพื่อให้การปฏิบัติตามแผนบรรลุผลสำเร็จ นอกจากนั้นจะต้องเตรียมจัดทรัพยากรที่จำเป็นต่อการนำแผนไปปฏิบัติให้เหมาะสมและเพียงพอ

5. การเตรียมแผนดำเนินการหรือแผนปฏิบัติงาน ผู้ดำเนินการตามแผน จะต้องเตรียมเขียนแผนปฏิบัติงานตั้งแต่จุดเริ่มต้นถึงจุดสุดท้ายว่าจะต้องทำกิจกรรมอะไรบ้าง มีใครรับผิดชอบ มีกลยุทธ์หรือวิธีดำเนินการอย่างไร ใช้งบประมาณเท่าไร ใช้ระยะเวลาเท่าไร และกำหนดให้มีการรายงานการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างไร

นอกจากนี้ต้องกำหนดระบบการติดตามควบคุมแผนโดยอาศัยเทคนิคการควบคุมงาน เช่น แผนภูมิแกนต์ (Gantt Chart) แผนภูมิข่ายงาน (PERT หรือ CPM) เป็นต้น

6. การเริ่มต้นปฏิบัติตามแผน ขั้นนี้เป็นขั้นตอนการเริ่มต้นทำงาน ซึ่งหน่วยงานที่รับผิดชอบในการดำเนินการตามแผนจะมีการประชุมชี้แจงและออกคำสั่งให้บุคคลที่เกี่ยวข้องรับทราบและปฏิบัติงาน การทำสัญญาซื้อ-จ้าง การขอยืมตัวบุคคลจากหน่วยงานอื่นมาช่วยงานตลอดจนการทำรายละเอียดของงาน (Work Breakdown Structure) แต่ละหน้าที่ให้ชัดเจน

7. การแจ้งให้บุคคลที่เกี่ยวข้องในองค์กรทราบถึงแผนหรือโครงการ ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าผู้ดำเนินการตามแผนต้องแจ้งให้บุคคลในแผนกหรือฝ่ายต่างๆ ในองค์กรทราบรายละเอียดเกี่ยวกับแผนหรือโครงการ ถ้าบุคคลในส่วนใดมีความเกี่ยวข้องน้อยก็อาจชี้แจงให้ทราบแค่หลักการทั่วไปก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสำคัญของแผนและบุคคลแต่ละส่วน แต่ถ้าเป็นแผนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาในชุมชน นอกจากจะต้องแจ้งให้ข้าราชการที่เกี่ยวข้องทราบแล้วยังจะต้องแจ้งให้ประชาชนในชุมชนทราบอีกด้วย เพราะประชาชนเป็นผู้ได้รับผลกระทบจากแผนนั้นโดยตรงทั้งผลกระทบเชิงบวกและเชิงลบที่อาจจะเกิดขึ้น

8. การเก็บข้อมูลและตัวเลขต่างๆ ที่เกี่ยวกับความก้าวหน้าของแผน ข้อมูลที่รวบรวมมักเกี่ยวกับปริมาณและคุณภาพของงานหรือเกี่ยวกับเรื่องที่เป็น วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลอาจใช้การสังเกต การสัมภาษณ์ การตรวจสอบและจากเอกสารต่างๆ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะช่วยในด้านการติดตามควบคุมงาน และใช้เป็นข้อมูลในขั้นตอนการประเมินผลแผนอีกด้วย

9. การควบคุมกำกับดูแล ผู้บังคับบัญชาควรจะต้องชี้แจงทำความเข้าใจเกี่ยวกับการควบคุมงานตามแผนปฏิบัติการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบด้วย เพราะการควบคุมงานเป็นหน้าที่สำคัญที่ผู้นำแผนไปปฏิบัติจะต้องกระทำอย่างจริงจัง และมีประสิทธิภาพ มิฉะนั้นแล้วการปฏิบัติตามแผนจะไม่บังเกิดผลดีเท่าที่ควร

ในกรณีผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติตามแผน ดังนี้ ดำเนินการสำรวจสภาพแวดล้อมขององค์กร และพยากรณ์สถานการณ์ในอนาคตจากข้อมูลขององค์กร กำหนดวัตถุประสงค์ แนวปฏิบัติงานและความจำเป็นในการใช้ทรัพยากร สามารถประเมินแนวทางปฏิบัติงานที่วางไว้ใน การนำแผนไปปฏิบัติ วางแผนเชิงนโยบายร่วมกับผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่ใกล้เคียงหรือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เข้าถึงผู้ปกครองและ

นักเรียนที่เป็นกลุ่มเป้าหมายเพื่อแสดงแนวคิดใหม่และขยายเขตพื้นที่บริการเพิ่มขึ้น เป็นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กระตุ้นให้บุคลากรมีความคิดเชิงกลยุทธ์ยืดหยุ่น การปรับตัวและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศได้ มีมาตรฐานในการทำงานเพื่อสร้างวัฒนธรรมของหน่วยงานและแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ รับผิดชอบต่อความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอกกับกลยุทธ์ มีความสามารถในการเลือกแผนไปปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม พิจารณาวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร กำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร จัดการบริหารสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วม และเน้นการกระจายอำนาจ ให้คำแนะนำและคำปรึกษาแก่ผู้ปฏิบัติให้สอดคล้องกับมาตรฐานของการปฏิบัติงาน ยกย่องสรรเสริญ ให้รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานบนพื้นฐานของผลการปฏิบัติงานและดำเนินอย่างยุติธรรมและถูกต้องเหมาะสม จัดหาสภาพแวดล้อมมากระตุ้นการจูงใจ โดยการติดต่อสื่อสาร เพื่อสำรวจความต้องการและสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงมีการทบทวนและปรับวิธีการของภาวะความเป็นผู้นำ เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด สามารถเปรียบเทียบและติดตามผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน มีการรายงานให้ผู้เกี่ยวข้องทราบเป็นกรณีๆ ไปทั้งแบบวาจา ลายลักษณ์อักษรหรือแบบสถิติ มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า และนำผลการปฏิบัติงานจริงเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนด มีการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา และปรับปรุงแก้ไขสิ่งที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด ตลอดจนมีการนำผลการประเมินไปเป็นข้อมูลในการวางแผนต่อไปตามมาตรฐานของการปฏิบัติงาน (ตวัณจักษณ์ พวงนิล, 2555, หน้า 326-328)

ทักษะการวางแผนของนักกอล์ฟด้านการกำหนดแผนปฏิบัติการและปฏิบัติตามแผน

การเล่นของนักกอล์ฟอาชีพสามารถที่เอาเป็นตัวอย่างได้เป็นอย่างดี นักกอล์ฟอาชีพทุกคนที่เห็นว่าเขาตีกอล์ฟได้ดี วันละหลายๆ อันเดอร์พาร์ เบื้องหลังวงสวิงและฝีมือที่ดี สิ่งที่สำคัญมากๆ ก็คือ การวางแผนการเล่นก่อนการแข่งขัน โปรกอล์ฟทุกคนจะมีการซ้อมและวางแผนซ็อตต่างๆว่าจะให้ตีไปอยู่ตำแหน่งไหนในสนามกอล์ฟที่จะเพิ่มโอกาสในการสร้างเกมส์บุกเพื่อให้จบแต่ละหลุมด้วยสกอร์ที่ต่ำกว่าพาร์ ซึ่งเป็นการเอาชนะสนามในแต่ละหลุม โปรกอล์ฟหลายๆ คน ยกตัวอย่าง Tiger Woods จะมีทีมงานไปเดินสำรวจสนามและทำ Yardage Book ที่ละเอียดเป็นของตัวเอง แทนที่จะใช้ Yardage Book ที่ทางทัวร์นาเมนต์จัดทำให้ ซึ่งเป็นหนึ่งในการสร้างความได้เปรียบของ Tiger เหนือคู่แข่ง

เพราะ Yardage ก็มีสิทธิ์ผิดพลาดและอาจจะไม่ละเอียดมากนัก แต่ถ้าคู่แข่งทุกคนใช้ Yardage เดียวกันที่ผิดพลาดและไม่ละเอียดพอ ในวันที่ตีไม่ดี มีปัญหา ก็จะมีปัญหา Yardage Book ที่ถูกต้องและละเอียดจะมีประโยชน์อย่างยิ่งในการช่วยเซฟสกอร์ให้ไม่ออกทะเลได้

Yardage Book ก็คือแผนที่ของสนามกอล์ฟในแต่ละหลุมที่จะให้รายละเอียดที่สำคัญของแต่ละหลุมว่าระยะจากหลุมที่ออฟถึงหน้ากรีนเป็นระยะกี่หลา โดยปกติ Yardage Book จะใช้งานร่วมกับ Pin Position Sheet ซึ่งจะบอกตำแหน่งของหลุมบนกรีน ซึ่งจะช่วยให้นักกอล์ฟสามารถคำนวณระยะตีขึ้นกรีนได้ใกล้เคียงอย่างแม่นยำได้ และ Yardage Book ยังจะบอกตำแหน่งของอุปสรรคต่างๆ และตำแหน่งของมาร์คบอกระยะบนแฟร์เวย์ จุดประสงค์ของ Yardage Book ก็เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยนักกอล์ฟในการวางแผนและให้ข้อมูลของสนามในแต่ละหลุม ในทางปฏิบัติแล้วโปรกอล์ฟจะมีแคดดี้หรืออาจจะเป็นโค้ชที่จะเดินออกรอบไปด้วยกันเพื่อวางแผนการเล่นว่าตีแต่ละช็อตไปตกอยู่ตรงตำแหน่งไหนที่สามารถเล่นได้ถนัด เป็นระยะที่ถนัด สร้างเกมส์บุกได้ และยังมีความปลอดภัยจากอุปสรรคที่อาจทำให้เสียแต้มได้ ในกรณีที่เกิดการผิดพลาดขึ้น

ในการวางแผนที่ถูกต้องนั้นจะพิจารณาจากกรีนกลับไปทีออฟ เช่น ในหลุมพาร์ 4 จะต้องดูว่าแต่ละกรีนนั้นตำแหน่งที่ดีที่สุดในการตีช็อตแอฟโพรชขึ้นกรีนอยู่ตรงไหน แล้วจึงวางแผนกลับไปว่าช็อตที่ออฟจะต้องตีอย่างไรให้ไปอยู่ในตำแหน่งที่ดีที่สุดนั้น มีข้อดีข้อเสียอย่างไร ทำได้ไหม ถ้าที่ออฟผิดพลาดแล้วจะเกิดอะไรขึ้น หนักหนาแค่ไหน คุ่มใหม่ในการเสี่ยง ซึ่งต้องวางแผนให้ดี แต่ในวันจริงแผนนี้อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงบ้างหากมีสภาวะแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป

จะเห็นแล้วว่าโปรกอล์ฟที่ดีที่สุดที่เราเห็นในทีวี ไม่ได้ตีคู่ๆไปเรื่อยๆ ทุกช็อตมีการวางแผน ยิ่งโปรคนไหนที่ได้ตีช็อตตามที่วางแผนไว้ได้มาก ก็จะมีโอกาสสร้างผลงานที่ดีตามไปด้วย กลับมาที่นักกอล์ฟสมัครเล่นที่ตีกอล์ฟเพื่อความสนุกสนาน อาจจะไม่ต้องซีเรียสขนาดโปรอาชีพ เพราะเรามีโอกาสสร้างความผิดพลาดมากกว่าโปรอาชีพมาก แต่การวางแผนก็มีประโยชน์มากๆที่จะช่วยลดสกอร์ได้ง่ายๆโดยไม่ต้องไปเปลี่ยนอะไรเลย ซึ่งจะขอแนะนำดังนี้

1. นักกอล์ฟที่จะไปออกรอบสนามที่ยังไม่เคยตีหรือสนามที่ไม่คุ้นเคย ถ้าหากมีเวลาเตรียมตัว แนะนำให้ศึกษาสนามกอล์ฟจาก Google Maps บนมือถือสมัยใหม่ หรือจะเป็น Google Earth บนคอมพิวเตอร์ก็ได้ เราจะเห็นภาพรวมของสนามและสามารถดูในแต่ละหลุมได้ว่ามีอุปสรรค ป่า น้ำ และทรายอยู่ตรงไหนบ้าง แล้วก็หา Scorecard จาก

เว็บไซต์ของสนามนั้นๆ สิ่งที่ได้คือ เราจะรู้ว่าแต่ละหลุมมีระยะเท่าไรเรามีโอกาสตี Regular On เพื่อลูนเบอร์ดีได้กี่หลุม เช่น ถ้าเราตีได้ระยะ 200 หลา ในหลุมพาร์ 4 ระยะ 400 หลา ก็ค่อนข้างเหนื่อยหน่อย เราก็วางแผนเล่นเป็นพาร์ 5 ไปเลย เพราะยังไงเราก็ตี 2 ออกนได้ยาก หลุมนี้ได้พาร์ก็เหมือนได้เบอร์ดี เราก็วางแผนการตีแต่ละช็อตจากกรีนกลับมายังที่ออฟเลย ดังนั้นเมื่อจะตีออฟเราก็ไม่ต้องไปพยายามแรงตีแรงๆ เหมือนเพื่อนคนอื่นที่พยายามจะทำสองออกน ในขณะที่เราตีนุ่มๆตามเกมส์ของเรา โอกาสอยู่แฟร์เวย์มีสูงกว่ามากแต่คู่แข่งที่ดีเช่นเอาระยะอาจจะตีพเข้าป่า ตกน้ำ ส่วนเราก็วางแผนให้ตีช็อตสองให้ไปอยู่ในตำแหน่งที่เราตีได้แม่นระยะ ประมาณว่าออกนและได้พัตต์ลูนพาร์แน่ๆ เราอาจจบด้วยชัยชนะในหลุมนั้นก็เป็นไปได้ เพราะเรารู้ว่าจุดอ่อนของเราคือการตีพที่ตีระยะไม่มาก การวางแผนไม่ให้จุดต่อมาเป็นปัญหา เพราะถ้าตีพสั้นแล้วยังอยู่ในอุปสรรค ก็จะยิ่งทำให้สกอร์แย่หนักไปอีก นี่คือประโยชน์จากการวางแผน

2. เราควรวางแผนการตีเพื่อหลีกเลี่ยงไม่ให้ลูกกอล์ฟของเราเข้าไปอยู่ในอุปสรรคให้มากที่สุด การเสียสกอร์ของนักกอล์ฟสมัครเล่นส่วนใหญ่มาจากการตีในอุปสรรค อยากให้ให้นักกอล์ฟทุกคนลองออกรอบสักครั้ง แล้ววางแผนและเป้าหมายส่วนตัวว่าวันนี้จะไม่ตีเข้าอุปสรรคเลย รับรองวันนั้นสกอร์จะออกมาดีอย่างพิศมิตตาอย่างแน่นอน การวางแผนไม่ให้เข้าไปอยู่ในอุปสรรคเราก็ต้องรู้ก่อนตีว่าอุปสรรคอยู่ตรงไหนบ้าง ระยะเท่าไร ถ้าเราจะตีไม่ให้เข้าไปอยู่ในอุปสรรคต้องตีไปตรงไหน ระยะประมาณเท่าไร ตรงนี้เครื่องมืออย่างแอปพลิเคชันบน iPhone หรือ Smart Phone เช่น Golfshot หรือ กล้องวัดระยะ Range Finder จะมีประโยชน์อย่างมากเพื่อช่วยเช็คระยะให้เราทราบได้

การตีเพื่อหลบอุปสรรค เราก็ควรพิจารณาความผิดพลาดของเราร่วมด้วย ให้ดูว่าถ้าเราวางแผนที่จะตีไปที่ตำแหน่งนั้นๆ ถ้าหากเกิดการผิดพลาดแล้วโอกาสจะไปตกตำแหน่งไหนเสียหายไหม เป็นการตีอย่างมีแผนการ ซึ่งนักกอล์ฟหลายคนทำไม่ได้ เพราะในเวลาตีกอล์ฟ อารมณ์จะมีความแข็งแรงมากกว่าเหตุผล ส่วนใหญ่จุดจบก็คือเลอะเหมือนเดิม แนะนำให้ลองดูครับ ถ้าคิดจะลดสกอร์

พอจะเห็นภาพแล้วใช่ไหมครับว่า การรู้จุดอ่อนจุดแข็งของเรา แล้ววางแผนการเล่นไม่ให้จุดอ่อนสร้างปัญหา และวางแผนให้เราสามารถเล่นช็อตที่เป็นจุดแข็งของเราได้จะช่วยให้สกอร์เราดีขึ้น สามารถเล่นกับเพื่อนๆที่ตีได้ไกลๆได้สบายๆ นักกอล์ฟ สว. มือเก่า ที่ตีพสั้นๆ ก็เอาชนะวัยรุ่นตีพไกลๆ ก็ด้วยการวางแผนเช่นนี้เอง

"การวางแผนแบบย้อนกลับจากกรีนไปยังที่ออฟ แล้ววางแผนให้ลบลจุดอ่อนและเสริมจุดแข็งของตัวเอง เป็นแนวทางที่เอาไปใช้ได้กับทุกเรื่องในชีวิต"

ดังนั้น สรุปได้ว่า จุดอ่อนที่สุดของการบริหารในหลายหน่วยงานคือ ไม่ค่อยเน้นการประเมินผล ทั้ง ๆ ที่ความจริงการประเมินผลเป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร จึงไม่รู้ว่าการทำงานนั้นสำเร็จหรือไม่ ล้มเหลวตรงไหน และจะปรับปรุงอย่างไร การทำงานควรมีการประเมินผลโดยตั้งเป้าหมายไว้จะเป็นรายวัน รายสัปดาห์ รายเดือน หรือรายปีก็ได้ แล้วก็ประเมินผลการปฏิบัติงานว่าประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด ถ้าเป้าหมายสูงหรือต่ำเกินไปก็ปรับเปลี่ยนให้เหมาะสม ดังนั้นนักบริหารจึงควรนำระบบการบันทึกข้อมูลคล้ายกับที่ใช้ในสนามกอล์ฟมาใช้ในการทำงานด้วย เพื่อจะได้พิจารณาประเมินผลว่าอะไรคือความสำเร็จ และอะไรคือความล้มเหลว บทเรียนของนักบริหารนั้นมีทั้งความสำเร็จและความล้มเหลว ซึ่งสามารถนำความล้มเหลวมาเป็นบทเรียนเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดขึ้นซ้ำแล้วซ้ำอีก ซึ่งจะช่วยให้การบริหารงานในองค์กรต่าง ๆ มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ใบความรู้ที่ 6.3
ทักษะการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาและนักกอล์ฟ
การประเมินผลการปฏิบัติตามแผน

สาระการเรียนรู้

- ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติตามแผน
- ทักษะการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการประเมินผลการปฏิบัติตามแผน
- ทักษะการวางแผนของนักกอล์ฟด้านการประเมินผลการปฏิบัติตามแผน

รายละเอียดของสาระการเรียนรู้

1. ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติตามแผน

ธงชัย สันติวงษ์ (2548, หน้า 34) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติตามแผน หมายถึง การพิจารณาคุณค่าของผลงาน และความแตกต่างระหว่างผลการปฏิบัติงานกับเกณฑ์และมาตรฐานที่ได้เลือกจากทางเลือกที่ตัดสินใจ ทั้งนี้ผู้บริหารต้องทำการเปรียบเทียบผลงานกับเกณฑ์และมาตรฐานก่อนว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่ และความแตกต่างนั้นมีความสำคัญมากน้อยเพียงใด จะก่อให้เกิดความเสียหายหรือไม่ มากน้อยเพียงใด โดยตีค่าของความแตกต่างนั้นจากผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นว่าเป็นผลดีหรือผลเสียต่อองค์การอย่างไร

2. ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติตามแผน

ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผน โดยทั่วไปมีดังนี้ (อนันต์ เกตุวงศ์, 2541, หน้า 315)

- 1) เพื่อตัดสินใจว่าควรจะยุติหรือนำแผนนั้นไปดำเนินการต่อไป
- 2) เพื่อเป็นการขยายผลแผนเช่นเดียวกันนี้ให้กว้างขวางในหลายพื้นที่
- 3) เพื่อพิจารณาเพิ่มหรือลดกลยุทธ์ และเทคนิควิธีการต่าง ๆ ในการดำเนินงาน
- 4) เพื่อปรับปรุงแก้ไขวิธีการปฏิบัติงานตามแผนให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

5) เพื่อพิจารณาตัดสินใจว่าจะคัดเลือกแผนที่ดีมีประโยชน์ไว้ และตัดแผนที่คุ้มค่าน้อยกว่าหรือแผนที่ไม่มีประโยชน์ออกไป

6) เพื่อตรวจสอบหรือพิสูจน์ทฤษฎี และวิธีการปฏิบัติต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการนำแผนไปปฏิบัติว่าถูกต้องเพียงใด

เมื่อทราบจุดมุ่งหมายของการประเมินผลที่ชัดเจนแล้วว่าจะประเมินผลเพื่ออะไร ผู้ที่มีหน้าที่ในการประเมินผลซึ่งอาจเป็นบุคคลภายในองค์การที่นำแผนไปปฏิบัติ หรือบุคคลภายนอกที่จ้างมาก็แล้วแต่จะต้องใช้เทคนิค และวิธีการประเมินผลที่มีความเที่ยงตรง และเชื่อถือได้ จึงจะทำให้ผลการประเมินนั้นเป็นจริง น่าเชื่อถือ ผลของการประเมินจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บังคับบัญชา หรือ นักบริหารที่จะนำมาใช้ในการทบทวนปรับปรุงการบริหาร และการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น หรือปรับแผนให้เข้ากับสถานการณ์ได้ กรณีที่แผนนั้นยังมีประโยชน์อยู่และยังต้องดำเนินการต่อไป

3. หลักการ แนวคิด เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติตามแผน

การประเมินผล (Evaluation) ถือเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการวางแผน ซึ่งผู้ที่นำแผนไปปฏิบัติจะต้องให้ความสำคัญไม่น้อยไปกว่าขั้นตอนอื่น ๆ เพราะถ้าผู้นำแผนไปปฏิบัติแล้วไม่มีการติดตามและประเมินผล ก็ไม่อาจวัดได้ว่าแผนนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด มีปัญหาอุปสรรคอะไร การประเมินผลเป็นเรื่องของการแสวงหาข้อมูลข่าวสารและข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการดำเนินงานตลอดจนผลการดำเนินงานตามแผนและโครงการ และนำข้อมูลนั้นมาเปรียบเทียบกับมาตรฐาน หรือ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในขั้นการวางแผน ผลจากการประเมินเป็นเช่นไร ก็จะเป็นรายงานสรุปเสนอผู้บังคับบัญชา โดยปกติการประเมินผลจะต้องกระทำพร้อม ๆ กับการดำเนินงานตามโครงการ ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดโครงการ คือ ประเมินผลก่อนการดำเนินการ ประเมินผลระหว่างการดำเนินการ และประเมินผลหลังการดำเนินการตามแผน และโครงการ

ประเภทของการประเมินผลของการวางแผน แบ่งเป็น 3 ประเด็น คือ

1) การประเมินผลก่อนการปฏิบัติตามแผน (Pre-Evaluation of Planned Activities) จะเป็นการประเมินเกี่ยวกับปัจจัยนำเข้า (Input) ที่ใช้ในการนำแผนไปปฏิบัติว่ามีความเหมาะสม เพียงพอหรือไม่ เพียงใด เช่น งบประมาณ บุคลากร วัสดุ ฯลฯ

2) การประเมินผลขณะปฏิบัติงานตามแผนหรือขณะดำเนินการ (Operation or Ongoing Evaluation) เป็นการประเมินในขั้นตอนกระบวนการ (Process) ในช่วงที่ดำเนินการตามแผน ซึ่งจะประเมินเกี่ยวกับระบบการทำงาน ระยะเวลา การมีส่วนร่วม ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ

3) การประเมินผลภายหลังการปฏิบัติงานเสร็จแล้ว (Ex Post Evaluation of Completed Activities) เป็นการประเมินเกี่ยวกับผลผลิต (Output) ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแผนว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ เพียงใด ซึ่งมักจะกระทำเมื่อแผนหรือโครงการนั้นปฏิบัติสิ้นสุดแล้ว

สำหรับการประเมินผลก่อนนั้น เป็นการประเมินความพร้อมหรือคาดหวังว่า ถ้าทำตามแผนแล้วจะเกิดผลอะไร แค่นั้น มีทรัพยากรเพียงพอหรือไม่ ส่วนผลการประเมินผลขณะปฏิบัติงานและภายหลังการปฏิบัติงานเสร็จแล้วเป็นการวัดหรือเปรียบเทียบผลงานกับความคาดหวังที่ต้องการว่าบรรลุเป้าหมายหรือไม่ เพียงใด โดยการประเมินผลแผนก็ใช้เกณฑ์เช่นเดียวกับการประเมินผลนโยบายสาธารณะที่ได้กล่าวมาแล้ว จากกระบวนการหรือขั้นตอนการวางแผนที่กล่าวมา แล้วข้างต้น จะเห็นได้ว่าขั้นตอนแรกที่จะต้องเริ่มทำก่อนคือขั้นตอนการจัดทำแผน ซึ่งถ้านักวางแผนมีการวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการอย่างถ่องแท้ และไม่ใช้ความรู้สึกส่วนตัวหรือความมโนคติในการวางแผน แผนที่จัดทำขึ้นมาย่อมมีความเหมาะสม สมเหตุสมผล มีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ และเมื่อการอนุมัติแผนแล้วก็เป็นขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ ซึ่งขั้นตอนนี้ก็จะคล้ายกับขั้นตอนการนำนโยบายไปปฏิบัติ เพราะต้องเกี่ยวข้องกับองค์กรต่างๆ ตลอดจนประชาชนและผู้รับบริการ ถ้าองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการนำแผนไปปฏิบัติมีความเข้าใจวัตถุประสงค์ของแผน ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าให้แรงจูงใจที่ดี มีทรัพยากรสนับสนุนเพียงพอ มีส่วนร่วมจากหลาย ๆ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และมีระบบการติดตามควบคุมที่ดี ย่อมทำให้การนำแผนไปปฏิบัติมีโอกาสสำเร็จได้ง่าย ส่วนขั้นตอนสุดท้ายคือขั้นตอนการประเมินผลแผนซึ่งมีลักษณะเช่นเดียวกับการประเมินผลนโยบาย เป็นการสรุปผลขั้นสุดท้ายว่าแผนนั้นบรรลุผลสำเร็จหรือไม่สำเร็จหรือล้มเหลว ผู้บริหารจะได้นำผลการประเมินนั้นไปปรับปรุงแก้ไขหรือตัดสินใจต่อไป

ทักษะการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการประเมินผลการปฏิบัติตามแผน

การประเมินผลการปฏิบัติตามแผนเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ในการประเมินผลแผน กล่าวคือ เป็นการใช้ความพยายามอย่างมีระบบเพื่อเปรียบเทียบการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน แผนหรือวัตถุประสงค์ที่มีการพิจารณาไว้ โดยกำหนดว่าการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ หรือมาตรฐาน หรือความต้องการที่กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อที่จะได้แก้ไขปรับปรุงต่อไป (Certo, 2000) การประเมินผลการปฏิบัติตามแผนเป็นการประเมินผลงานเพื่อให้ทราบว่าแผนที่ปฏิบัติไปทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ ภายใต้อันตรายเพียงใด มีความคลาดเคลื่อนระหว่างวัตถุประสงค์กับการปฏิบัติจริงตรงไหน ควรต้องมีการปรับแก้อย่างไร เป็นกระบวนการในการตรวจสอบกิจกรรมที่ปฏิบัติเพื่อให้แน่ใจว่าจะบรรลุผลสำเร็จตามแผน หากมีการเบี่ยงเบนไปจากแผนก็จะดำเนินการปรับปรุงแก้ไข นำผลการปฏิบัติงานจริงเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนด การรายงานผลให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ และหาทางแก้ไขหรือปรับปรุงสิ่งที่ผิดพลาดหรือเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐาน ได้แก่ การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา การปรับปรุงแก้ไขสิ่งที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด และการนำผลการปรับปรุงไปเป็นข้อมูลในการวางแผน (Robbins & Coulter, 2003) และจุดอ่อนที่สุดของการบริหารในหลายหน่วยงานคือ ไม่ค่อยเน้นการประเมินผล ทั้ง ๆ ที่ความจริงการประเมินผลเป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร จึงไม่รู้ว่าการทำงานนั้นสำเร็จหรือไม่ ล้มเหลวตรงไหน และจะปรับปรุงอย่างไร การทำงานควรมีการประเมินผลโดยตั้งเป้าหมายไว้ จะเป็นรายวัน รายสัปดาห์ รายเดือน หรือรายปีก็ได้ แล้วก็ประเมินผลการปฏิบัติงานว่าประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด ถ้าเป้าหมายสูงหรือต่ำเกินไปก็ปรับเปลี่ยนให้เหมาะสม (รุ่ง แก้วแดง, 2545, หน้า 88) ครั้งต่อไปการประเมินผลการปฏิบัติตามแผน ประกอบด้วย การตรวจสอบผลการดำเนินงาน และการติดตามสถานการณ์และเงื่อนไข (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550, หน้า 300) และการควบคุมการปฏิบัติตามแผน ประกอบด้วย การกำกับติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน การทบทวนเพื่อปรับแต่งยุทธศาสตร์ ซึ่งสอดคล้องกับเนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552, หน้า 67) กล่าวว่าการควบคุมและการประเมินผลการปฏิบัติตามแผน เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย การตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติตามแผนเพื่อให้กระบวนการทั้งหมดในการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายได้อย่างเหมาะสม ได้แก่ การควบคุมคุณภาพงาน ปริมาณงาน ความสำเร็จที่ได้รับ ปัญหาอุปสรรคที่เกิดจากการดำเนินงานตาม

แผนปฏิบัติการนั้น นอกจากนี้การควบคุมและการประเมินผลการปฏิบัติตามแผน ยังประกอบด้วย 1) กำหนดภาระงาน หรือหัวข้อเรื่องที่ต้องการควบคุมและการประเมินให้ชัดเจน 2) สร้างระบบและกลไกในการวัดผลและตรวจสอบให้เหมาะสม 3) ดำเนินการวัดผลงานที่เกิดขึ้นตามแนวทางที่ได้ออกแบบไว้แล้วนั้น 4) วิเคราะห์ผลงานโดยเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ แผนงาน งบประมาณที่ตั้งไว้หรือมาตรฐานอื่นๆ 5) ดำเนินการแก้ไขความเหมาะสม ปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพ (สุพานี สุฤษฏ์วานิส, 2553, หน้า 291) การกำหนดภาระงาน หรือหัวข้อเรื่องที่ต้องการควบคุมและการประเมินให้ชัดเจน และการวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง เช่น ผู้บริหารสังเกตการณ์ด้วยตนเอง มีการรายงานผลในรูปแบบสถิติ วาจา และลายลักษณ์อักษร ผู้บริหารสังเกตการณ์ด้วยตนเองหรือในรูปคณะกรรมการ กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานให้ชัดเจน และการวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง ผู้บริหารกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า แล้วนำผลการปฏิบัติงานจริงเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนด หรือเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ในตอนต้น และรายงานผลให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ ผู้บริหารมีการแก้ไขในสิ่งที่จำเป็นเพื่อให้การปฏิบัติการที่เหมาะสม หรือเป็นกระบวนการ กำหนดกฎเกณฑ์ เพื่อให้แน่ใจว่าการปฏิบัติประสบความสำเร็จตามแผนปฏิบัติการระยะยาวขององค์กร ตลอดจนการพิจารณาผลกระทบจากสภาพแวดล้อมและทิศทางของแผนปฏิบัติการภายในนับเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูงที่จะกำหนดโครงสร้างระยะยาว และต้องมีการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา การปรับปรุงแก้ไขสิ่งที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดและการนำผลการปรับปรุงเป็นข้อมูลในการวางแผนต่อไป (ไสว พลพุทธา, 2557, หน้า 118-119)

ทักษะการวางแผนของนักกอล์ฟด้านการประเมินผลการปฏิบัติตามแผน

กีฬาอล์ฟสามารถประเมินผลงานได้ทันทีในการตีแต่ละครั้ง และสามารถประเมินผลได้ทันทีว่าเป็นไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่ หรือผิดพลาดเพราะอะไร วงสวิงไม่ดี หรือการเคลื่อนไหวย้วยวาระส่วนต่าง ๆ ไม่สัมพันธ์กัน หรือใช้ไม้ไม่ถูกต้อง เมื่อเล่นจบรวมคะแนนแล้วก็ประเมินได้อีกว่าหลุมไหนผิดพลาดมากที่สุด หลุมไหนประสบความสำเร็จมากที่สุด และสาเหตุเป็นเพราะอะไร บันทึกเอาไว้สำหรับเปรียบเทียบความก้าวหน้าในการเล่นครั้งต่อไปเพื่อวิเคราะห์ว่าการเล่นมีการพัฒนาขึ้นหรือไม่

แบบบันทึกผลการเรียนรู้ที่ 6.3

ทักษะการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาและนักกอล์ฟ

การประเมินผลการปฏิบัติตามแผน

หน่วยที่ 6 การกำหนดแผนปฏิบัติงาน การปฏิบัติตามแผน

และการประเมินผลการปฏิบัติตามแผน

คำชี้แจง ให้ผู้เข้ารับการอบรมสังเคราะห์องค์ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมหน่วยที่ 6 ให้เป็นความเรียง โดยสรุปย่อๆ ให้เกิดความรู้ ความเข้าใจที่ชัดเจนในแต่ละเรื่อง

1. ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติตามแผน

.....

.....

.....

.....

2. ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติตามแผน

.....

.....

.....

.....

.....

3. หลักการ แนวคิด เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติตามแผน

.....

.....

.....

.....

.....

4. ประเภทของการประเมินผลการวางแผน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ลงชื่อ.....ผู้บันทึก
(.....)
...../...../.....

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์

3. การประเมินผลการปฏิบัติตามแผน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. จงแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับกำหนดแผนปฏิบัติงาน การปฏิบัติตามแผนและการประเมินผลการปฏิบัติตามแผน ที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของสถานศึกษา

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ลงชื่อ.....ผู้บันทึก

(.....)

...../...../.....

แบบประเมินตนเองของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
ทักษะการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษา
หน่วยที่ 6 การกำหนดแผนปฏิบัติงาน การปฏิบัติตามแผน
และการประเมินผลการปฏิบัติตามแผน

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความแต่ละข้อแล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ทักษะการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกำหนดแผนปฏิบัติงานและปฏิบัติตามแผน

ทักษะการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกำหนดแผนปฏิบัติงานและปฏิบัติตามแผน	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. มีการวางแผนปฏิบัติงานและปฏิบัติงานตามแผนเพื่อให้ได้ผลสำเร็จตามเป้าหมาย					
2. วางแผนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับทรัพยากรที่มีอยู่					
3. พยายามกำหนดแนวทางปฏิบัติงานที่ชัดเจน					
4. วางแผนโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศและนำเทคนิควิธีต่างๆ มาบูรณาการเป็นแผนปฏิบัติการ					
5. มีฐานข้อมูลในการบริหารจัดการด้วยระบบสารสนเทศ					
6. แลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอเพื่อให้เกิดแนวคิดเรื่องแผนปฏิบัติงานและโครงการใหม่ๆ					
7. ให้คำแนะนำและคำปรึกษาแก่ผู้ปฏิบัติให้สอดคล้องกับมาตรฐานของแผนการปฏิบัติงาน					
8. สามารถประมวลแนวโน้มจากสารสนเทศเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการ					
9. เข้าพเจ้าทบทวนและปรับทำที่เพื่อแสดงภาวะความเป็นผู้นำ เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด					
10. ข้าพเจ้าติดตาม กำกับ นิเทศการปฏิบัติงานตามแผนการปฏิบัติงาน					

แบบทดสอบความรู้ความเข้าใจในการฝึกอบรม (ก่อนการฝึกอบรม)

เรื่องทักษะการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษา

หน่วยที่ 6 การกำหนดแผนปฏิบัติงาน การปฏิบัติตามแผน

และการประเมินผลการปฏิบัติตามแผน

จำนวน 10 ข้อ เวลา 20 นาที

.....

คำชี้แจง จงทำเครื่องหมายกากบาท (X) ทับตัวเลือกที่ถูกต้องที่สุดเพียงข้อเดียว

1. การวางแผนเชิงกลยุทธ์เหมาะสมสำหรับงานใด
 - ก. งานวางแผนรับนักเรียนใหม่
 - ข. งานวางแผนยุทธวิธีสำหรับการบริหาร
 - ค. งานวางแผนด้านการเงิน
 - ง. งานวางแผนก่อสร้างอาคารเรียนหลังใหม่
2. ข้อใดเป็นกระบวนการ 3 ขั้นตอนในการบริหารเชิงกลยุทธ์
 - ก. การวางแผน การปฏิบัติตามกลยุทธ์ การประเมินผล
 - ข. การวางแผน การประเมินแผน การปฏิบัติตามกลยุทธ์
 - ค. การวางแผน การทบทวน การปฏิบัติตามกลยุทธ์
 - ง. การวางแผน การประเมินแผน การควบคุมกลยุทธ์
3. กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยข้อใด
 - ก. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดทิศทางองค์การ การปฏิบัติตามกลยุทธ์
 - ข. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดทิศทางองค์การ การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
 - ค. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดทิศทางองค์การ การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การประเมินกลยุทธ์
 - ง. การกำหนดทิศทางองค์การ การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
4. การทำงานเพื่อพัฒนาการทำงานสู่ความสำเร็จคือข้อใด
 - ก. การทำงานเป็นกลุ่ม
 - ข. ความร่วมมือ
 - ค. การทำงานเป็นทีม
 - ง. ความสามัคคี

5. ข้อใด คือ องค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารที่ทรงประสิทธิภาพ
- การมีวิสัยทัศน์ (Vision) และการกำหนดทิศทางองค์กร (Direction Setting)
 - การมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และการมีประสิทธิภาพ (Effectiveness)
 - การคิดแบบวิเคราะห์ (Analytical Thinking) และการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative Thinking)
 - การสื่อสาร (Communication) และการทำงานเป็นทีม (Team)
6. ข้อใดต่อไปนี้ กล่าวถูกต้อง เกี่ยวกับระดับของการตัดสินใจ
- ผู้บริหารระดับสูง มีหน้าที่วางแผนกลยุทธ์
 - ผู้บริหารระดับกลาง มีหน้าที่ในการวางแผนปฏิบัติการ
 - ผู้บริหารระดับล่าง มีหน้าที่ในการวางแผนตามหน้าที่
 - ผู้บริหารระดับต้น มีหน้าที่วางแผนพัฒนา
7. แผนปฏิบัติการ (Operational Plan) คืออะไร
- เป็นเครื่องมือที่ใช้ประเมินภายนอก
 - เป็นเครื่องมือที่ใช้ยืนยันว่า เป้าหมายมีความเป็นไปได้
 - เป็นเครื่องมือที่ใช้ยืนยันว่าเป็นเป้าหมายมีโอกาสบรรลุผลตามที่กำหนดไว้
 - เป็นเครื่องมือที่ใช้ยืนยันว่าจะมีการดำเนินงานแน่นอน
8. ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจำเป็นต้องนำกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน อย่างเป็นรูปธรรม โดยผ่านกระบวนการใดบ้าง
- การวางแผนกลยุทธ์ และการวางแผนปฏิบัติการ
 - การวางแผนกลยุทธ์ และการวางแผนพัฒนาตนเอง
 - การวางแผนปฏิบัติการ และการวางแผนพัฒนาบุคลากร
 - การวางแผน และการวางแผนพัฒนาบุคลากร
9. ข้อใดเป็นองค์ประกอบของการกำหนดกลยุทธ์
- การนำปัจจัยต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
 - การนำปัจจัยต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ และพัฒนากลยุทธ์ทุกระดับ
 - การระดมทรัพยากรทางการศึกษา และการรักษาระดับของกลยุทธ์
 - ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางในองค์กร

10. สภาพแวดล้อมองค์การ หมายถึงข้อใด

- ก. การจัดการกับสภาพภายนอกองค์การ
- ข. ปัญหาที่เกิดจากสิ่งที่อยู่ภายนอกองค์การ
- ค. สิ่งที่มีอิทธิพลทั้งภายในและภายนอกองค์การ
- ง. บรรยากาศในการทำงานในองค์การ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

แบบทดสอบความรู้ความเข้าใจในการฝึกอบรม (หลังการฝึกอบรม)

เรื่องทักษะการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษา

หน่วยที่ 6 การกำหนดแผนปฏิบัติงาน การปฏิบัติตามแผน

และการประเมินผลการปฏิบัติตามแผน

จำนวน 10 ข้อ เวลา 20 นาที

.....

คำชี้แจง จงทำเครื่องหมายกากบาท (X) ทับตัวเลือกที่ถูกต้องที่สุดเพียงข้อเดียว

1. สภาพแวดล้อมองค์การ หมายถึงข้อใด
 - ก. สิ่งที่มีอิทธิพลทั้งภายในและภายนอกองค์การ
 - ข. บรรยากาศในการทำงานในองค์การ
 - ค. การจัดการกับสภาพภายนอกองค์การ
 - ง. ปัญหาที่เกิดจากสิ่งที่อยู่ภายนอกองค์การ
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์เหมาะสมสำหรับงานใด
 - ก. งานวางแผนก่อสร้างอาคารเรียนหลังใหม่
 - ข. งานวางแผนรับนักเรียนใหม่
 - ค. งานวางแผนด้านการเงิน
 - ง. งานวางแผนยุทธวิธีสำหรับการบริหาร
3. ข้อใดเป็นองค์ประกอบของการกำหนดกลยุทธ์
 - ก. ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางในองค์กร
 - ข. การนำปัจจัยต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ และพัฒนามาตรฐานทุกระดับ
 - ค. การนำปัจจัยต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
 - ง. การระดมทรัพยากรทางการศึกษา และการรักษาระดับของกลยุทธ์
4. ข้อใดเป็นกระบวนการ 3 ขั้นตอนในการบริหารเชิงกลยุทธ์
 - ก. การวางแผน การประเมินแผน การควบคุมกลยุทธ์
 - ข. การวางแผน การทบทวน การปฏิบัติตามกลยุทธ์
 - ค. การวางแผน การปฏิบัติตามกลยุทธ์ การประเมินผล
 - ง. การวางแผน การประเมินแผน การปฏิบัติตามกลยุทธ์

5. ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจำเป็นต้องนำกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน
 อย่างเป็นทางการ โดยผ่านกระบวนการใดบ้าง
- การวางแผนปฏิบัติการ และการวางแผนพัฒนาบุคลากร
 - การวางแผนกลยุทธ์ และการวางแผนพัฒนาตนเอง
 - การวางแผนกลยุทธ์ และการวางแผนปฏิบัติการ
 - การวางแผน และการวางแผนพัฒนาบุคลากร
6. กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยข้อใด
- การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดทิศทางองค์การ การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การประเมินกลยุทธ์
 - การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดทิศทางองค์การ การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
 - การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดทิศทางองค์การ การปฏิบัติตามกลยุทธ์
 - การกำหนดทิศทางองค์การ การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
7. แผนปฏิบัติการ (Operational Plan) คืออะไร
- เป็นเครื่องมือที่ใช้ยืนยันว่า เป้าหมายมีความเป็นไปได้
 - เป็นเครื่องมือที่ใช้ยืนยันว่าจะมีการดำเนินงานแน่นอน
 - เป็นเครื่องมือที่ใช้ประเมินภายนอก
 - เป็นเครื่องมือที่ใช้ยืนยันว่าเป็นเป้าหมายมีโอกาสบรรลุผลตามที่กำหนดไว้
8. การทำงานเพื่อพัฒนาการทำงานสู่ความสำเร็จคือข้อใด
- ความสามัคคี
 - การทำงานเป็นทีม
 - ความร่วมมือ
 - การทำงานเป็นกลุ่ม
9. ข้อใดต่อไปนี้เป็นกล่าวถูกต้อง เกี่ยวกับระดับของการตัดสินใจ
- ผู้บริหารระดับล่าง มีหน้าที่ในการวางแผนตามหน้าที่
 - ผู้บริหารระดับกลาง มีหน้าที่ในการวางแผนปฏิบัติการ
 - ผู้บริหารระดับต้น มีหน้าที่วางแผนพัฒนา
 - ผู้บริหารระดับสูง มีหน้าที่วางแผนกลยุทธ์

10. ข้อใด คือ องค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารที่ทรงประสิทธิภาพ

- ก. การคิดแบบวิเคราะห์ (Analytical Thinking) และการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative Thinking)
- ข. การสื่อสาร (Communication) และการทำงานเป็นทีม (Team)
- ค. การมีวิสัยทัศน์ (Vision) และการกำหนดทิศทางองค์การ (Direction Setting)
- ง. การมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และการมีประสิทธิภาพ (Effectiveness)

กระดาษคำตอบ ก่อน หลังการฝึกอบรม

ทักษะการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษา
หน่วยที่ 6 การกำหนดแผนปฏิบัติงาน การปฏิบัติตามแผน
และการประเมินผลการปฏิบัติตามแผน

ข้อ	ก	ข	ค	ง
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

บรรณานุกรม

- กฤษ เพิ่มทันจิตต์. (2540). *รศ.786 การวางแผนและการวิเคราะห์โครงการ*. (พิมพ์ครั้งที่ 2) .กรุงเทพฯ: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ชัชวาลิต สรวารี. (2550). *การบริหารคนกับองค์การ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชาญชัย อัจฉินสมาจาร. (2550). *ภาวะผู้นำในองค์การ*. กรุงเทพฯ: ธรรมกมลการพิมพ์.
- ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. (2545). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ณัฐวุฒิ ภารพบ. (2554). *การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดภาคใต้*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. สงขลา: มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- รุ่ง แก้วแดง. (2541). *กอล์ฟนักบริหาร*. (พิมพ์ครั้งที่ 3) . กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มติชน.
- วิธาน ฐานะวุฑฒิ. (2542). *วิธีแห่งกอล์ฟ ชีวิต ลมหายใจ และการเรียนรู้*. (พิมพ์ครั้งที่ 4) . กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ศยาม.
- วินิจ คล้ายคลาดภัย. (2551). *โปรกอล์ฟคิดอย่างไรกับปัญหา*. *กอล์ฟ สปอร์ตคลับ*, 32(335), 27.
- อรรรรณี ไชยปัญญา. (2556). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก*. วิทยานิพนธ์ ป.ด. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- อารีญา จำนงยา. (2557). *การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน*. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- Leslie, R. (1998). *Using People Skills in Training and Development*. London: Koganpage.
- <http://www.ctheritagefoundation.org//กีฬา-กอล์ฟ/>
- <http://www.teeintact.com/forum/index.php?topic=1478.0>.