

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัย การพัฒนาทักษะการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้กีฬา
กอล์ฟเป็นกิจกรรมการฝึกอบรม ผู้วิจัยนำเสนอเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับ
ดังนี้

1. การวางแผน
 - 1.1 ความหมายของการวางแผน
 - 1.2 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการวางแผน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 1.3 ประโยชน์ของการวางแผน
 - 1.4 องค์ประกอบของกระบวนการวางแผน
 - 1.5 ข้อจำกัดของการวางแผน
2. รูปแบบของกีฬากอล์ฟ
 - 2.1 ประวัติความเป็นมาของกีฬากอล์ฟ
 - 2.2 กฎ กติกา มารยาทของกีฬากอล์ฟ
 - 2.3 ประโยชน์ของกีฬากอล์ฟ
 - 2.4 กีฬากอล์ฟกับการบริหารสถานศึกษา
3. หลักสูตร
 - 3.1 ความหมายและความสำคัญของหลักสูตร
 - 3.2 องค์ประกอบของหลักสูตร
 - 3.3 การพัฒนาหลักสูตร
 - 3.4 การประเมินผลหลักสูตร
4. การฝึกอบรม
 - 4.1 ความหมายของการฝึกอบรม
 - 4.2 วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม
 - 4.3 ความสำคัญของการฝึกอบรม
 - 4.4 รูปแบบของการฝึกอบรม
 - 4.5 หลักการ เทคนิค และวิธีการฝึกอบรม

5. การสังเคราะห์กรอบความคิดการวิจัยจากการศึกษาเอกสาร
6. นิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบของกระบวนการวางแผน

การวางแผน (Planning)

1. ความหมายของการวางแผน

ความหมายของการวางแผน มีนักวิชาการด้านการบริหารหลายท่านได้อธิบายไว้ดังนี้

Hartley (1968, p. 256) กล่าวว่า การวางแผน คือ การเชื่อมโยงวิธีการกับเป้าหมายที่ยืดหยุ่นได้อย่างมีเหตุผล โดยพิจารณาจากทางเลือกหลาย ๆ ทาง อย่างมีระบบ

Dessler (2004, p. 80) ให้ความหมายของการวางแผนว่า การวางแผน คือ การกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีการที่จะทำให้วัตถุประสงค์สัมฤทธิ์ผลไว้ล่วงหน้า กล่าวอีกนัยหนึ่ง การวางแผน คือ การตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ทำเมื่อไร และใครจะเป็นผู้ทำ การวางแผนที่ประสบผลสำเร็จจะต้องมุ่งลดผลกระทบจากความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในองค์การทั้งระยะสั้น และระยะยาว

Hellriegel and Slocum (2004, p. 259) การวางแผน คือ กระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ อันประกอบด้วยลักษณะงานต่อไปนี้ 1) การเลือกภารกิจขององค์การวัตถุประสงค์ทั้งหมด ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว 2) การตัดแยกวัตถุประสงค์ตามส่วนงานต่าง ๆ รวมทั้งวัตถุประสงค์ส่วนบุคคลที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ 3) การเลือกกลยุทธ์และยุทธวิธีเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์

W.W Simmons (อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์, 2540, หน้า 138) ให้ความหมายการวางแผน หมายถึง (1) ความหมายในแง่ของงานที่ต้องปฏิบัติของผู้บริหารแต่ละคน คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ การจูงใจและสื่อความ การวัดผลงาน และการพัฒนาบุคคล (2) ความหมายที่มีขอบเขตกว้างกว่าที่คลุมถึงการบริหารทั้งหมด คือ กระบวนการบริหารที่ต่อเนื่อง ครอบคลุมถึงทุกกิจกรรมของงานและมุ่งสู่ออนาคต

Elbert Wohlstetter (อ้างถึงในอนันต์ เกตุวงศ์, 2541, หน้า 2) กล่าวว่า การวางแผน หมายถึง วิธีการที่จำเป็นของการทำให้การตัดสินใจก้าวหน้า และเป็นสิ่งที่จะต้องมียู่ก่อนการกระทำ การวางแผนจะต้องหาคำตอบ 2 ประการนี้ให้ได้คือ (1) ความมุ่งหมายขององค์การหรือแผนงานคืออะไร (2) อะไรคือวิธีการที่ดีที่สุดจะทำให้

บรรลุผลสำเร็จของความมุ่งหมายนั้น ยิ่งกว่านั้นยังเน้นอีกต่อไปว่าการวางแผนเป็นเรื่องที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง และต้องมีการปรับเปลี่ยนอยู่เสมอ สามารถทำนาย การเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้

อุทัย บุญประเสริฐ (2538, หน้า 19) ได้ให้ความหมายการวางแผนว่าเป็นกิจกรรมที่คาดหวังว่าจะต้องปฏิบัติ ซึ่งเป็นผลจากการค้นหาและกำหนดวิธีการทำงานในอนาคตเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานและองค์กรมากที่สุด แสดงให้เห็นว่าจะมีการทำอะไรที่ไหน อย่างไร โดยใคร เมื่อใด ทำอย่างไร และให้รายละเอียดอื่น ๆ ที่จำเป็นช่วยให้การปฏิบัติงานลุล่วงไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ประชุม รอดประเสริฐ (2539, หน้า 89) ได้ให้ความหมายการวางแผนไว้ว่าเป็นกระบวนการที่บุคคลหรือหน่วยงานได้กำหนดขึ้นไว้ล่วงหน้าเพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต การวางแผนประกอบด้วยกระบวนการต่าง ๆ หลายขั้นตอน ซึ่งบางขั้นตอนมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับการกระทำก่อน และด้วยความรวดเร็ว ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ การวางแผนมีคุณค่าอย่างมากต่อวัตถุประสงค์ขององค์การหรือของหน่วยงาน และมีความสำคัญยิ่งต่อความมุ่งหมายส่วนตัวของแต่ละบุคคลในการปฏิบัติงานหรือการปฏิบัติตามภารกิจทั้งหลาย

อนันต์ เกตุวงศ์ (2541, หน้า 16) ให้ความหมายการวางแผนไว้ว่าเป็นการตัดสินใจล่วงหน้าในการเลือกทางเลือกเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นวัตถุประสงค์หรือวิธีการกระทำ โดยทั่วไปจะเป็นการตอบคำถามต่อไปนี้ คือ จะทำอะไร (What) ทำไมจึงต้องทำ (Why) ใครบ้าง ที่จะเป็นผู้กระทำ (Who) จะกระทำเมื่อใด (When) จะกระทำกันที่ไหนบ้าง (Where) และจะทำกันอย่างไร (How)

วิโรจน์ สารรัตน์ (2546, หน้า 59) ได้ให้ความหมายการวางแผน ว่าเป็นกระบวนการตัดสินใจเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์และแนวทางการกระทำไว้ล่วงหน้า เพื่อให้บุคคลในองค์การปฏิบัติตามให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

จากที่ได้รวบรวมความคิดของนักวิชาการต่าง ๆ ทั้งไทย และต่างประเทศ กล่าวโดยสรุปได้ว่า การวางแผน (Planning) หมายถึง กระบวนการที่บุคคลหรือองค์การดำเนินการเพื่อให้ได้ผลที่ต้องการในอนาคต โดยการตัดสินใจล่วงหน้าในการเลือกวิธีทำงานที่ดีที่สุด มีประสิทธิภาพมากที่สุด ให้บรรลุผลตามที่ต้องการภายในเวลาที่กำหนด และเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนสามารถปรับปรุงแก้ไขได้อยู่เสมอ

2. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการวางแผน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวางแผนเป็นเครื่องมือสำคัญในการกำหนดทิศทางในการปฏิบัติงาน หรือเป็นการคาดคะเนสถานการณ์อย่างมีเหตุผล มีหลักเกณฑ์ ดังนั้นการจะให้ได้มาซึ่งแผนจะต้องมีการพิจารณาอย่างรอบคอบทุกแง่มุม และจะต้องผ่านขั้นตอนต่าง ๆ ตามที่กำหนดไว้ เพราะถ้าไม่กำหนดขั้นตอนในการวางแผนไว้ นักวางแผน นักปฏิบัติ และนักประเมินผล ก็อาจจะปฏิบัติไม่เป็นไปตามขั้นตอนซึ่งอาจทำให้แผนนั้นไม่บรรลุผลสำเร็จหรือล้มเหลวได้ การวางแผนจัดเป็นกระบวนการที่จะต้องจัดทำอย่างเป็นระบบ โดยอาศัยทั้งข้อมูลเชิงปริมาณ และข้อมูลเชิงคุณภาพ ที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคต ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูล จะทำให้นักวางแผนหรือผู้บริหาร สามารถตัดสินใจโดยใช้หลักเหตุผลในการกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมาย และแนวทางปฏิบัติของทางเลือกได้อย่างเหมาะสม

ไพรัตน์ มนต์วิเศษ (2539, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องปัญหาการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนประจำปีของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครพนม พบว่า 1) การดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนประจำปีของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครพนม มีปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง 3 ด้าน เรียงจากค่าเฉลี่ยสูงไปต่ำ คือ ด้านการติดตามประเมินผล ด้านการปฏิบัติตามแผน และด้านการเตรียมวางแผน ส่วนด้านการดำเนินงานตามแผน มีปัญหาในระดับน้อย เมื่อพิจารณาตามตัวแปรขนาดโรงเรียน พบว่า มีปัญหาการดำเนินงานตามแผนขอโรงเรียนโดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง 2) ปัญหาการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนประจำปีของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครพนม ที่มีขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก โดยส่วนรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

ณรงค์ เสนฤทธิ์ (2540, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การวางแผนการปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาฬสินธุ์ ศึกษากรณีโรงเรียนลำบัววิทยาคม ผลการวิจัยพบว่า ชั้นเตรียมการปัญหาที่พบคือการแต่งตั้งคณะกรรมการบางส่วนมีความซ้ำซ้อน บุคลากรบางส่วนมีความรู้และทักษะในการวางแผนไม่เพียงพอ ข้อเสนอแนะบางส่วนไม่เป็นปัจจุบัน การจัดทำล่าช้า ไม่ครบถ้วน ด้านขั้นตอนการจัดทำแผน ปัญหาที่พบการวิเคราะห์นโยบายล่าช้า ข้อมูลไม่เพียงพอ ไม่มีโครงการเฉพาะกิจ การสั่งการนอกเหนือจากแผนปฏิบัติการ โรงเรียนไม่มีแผน

ระยะยาว ด้านการปฏิบัติตามแผน ปัญหาที่พบคือ การดำเนินงานบางส่วนไม่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด เนื่องจากครู-อาจารย์ไม่มีความรู้และทักษะเพียงพอ การจัดซื้อวัสดุครุภัณฑ์บางประการมีความล่าช้า ขั้นตอนการติดตามและประเมินผล ปัญหาที่พบคือ การประเมินผลไม่เป็นไปตามกำหนดเวลา และข้อมูลบางส่วนคลาดเคลื่อน

ยงยุทธ ศรีประคู้ (2542, บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง ปัญหาในการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา ครู-อาจารย์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ ผลการวิจัยพบว่า 1) ขั้นตอนเตรียมการวางแผน ปัญหาสำคัญที่พบคือ บุคลากรขาดความรู้ความสามารถ ขาดการศึกษานโยบายของหน่วยงาน สาเหตุสำคัญคือ คณะกรรมการดำเนินงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งได้แก้ไขปัญหาโดยจัดให้มีการประชุมอบรมคณะทำงานให้เห็นความสำคัญของแผนในโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลางและขนาดเล็ก ปัญหาสำคัญที่พบคือ ขาดการประชุมวางแผน สาเหตุสำคัญคือ ขาดการวางแผนและการประสานงานที่ดี โรงเรียนได้แก้ไขปัญหาโดยจัดระบบการวางแผนและประสานงานที่ดี ผู้ที่เกี่ยวข้องต้องมีส่วนร่วมในการประชุมวางแผน 2) ขั้นตอนการวางแผน ปัญหาสำคัญที่พบคือ บุคลากรขาดการมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ ขาดระบบการวิเคราะห์ข้อมูลที่ดี สาเหตุสำคัญคือ บุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งได้แก้ไขโดยการจัดอบรมบุคลากรและให้มีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ในโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลางและขนาดเล็ก ปัญหาสำคัญที่พบคือ บุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน ขาดการสำรวจข้อมูลและวิเคราะห์ สาเหตุสำคัญคือ บุคลากรขาดความรู้และประสิทธิภาพ โรงเรียนได้แก้ไขปัญหาโดยจัดประชุมอบรมให้ความรู้แก่บุคลากร จัดระบบสารสนเทศที่ดี 3) ขั้นตอนการปฏิบัติตามแผน ปัญหาสำคัญที่พบ คือ ขาดการเตรียมการและการปฏิบัติตามแผน สาเหตุสำคัญคือ ขาดบุคลากรและงบประมาณ ซึ่งโรงเรียนได้แก้ไขโดยการจัดให้มีระบบการนิเทศภายใน จัดหาบุคลากรและงบประมาณจากภายนอกสนับสนุนในโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลางและขนาดเล็ก ปัญหาสำคัญที่พบคือ ขาดการปฏิบัติตามแผน สาเหตุสำคัญ คือ ขาดบุคลากรและงบประมาณ โรงเรียนได้แก้ไขปัญหาโดยจัดประชุมก่อนการปฏิบัติตามแผน จัดหาบุคลากรและงบประมาณสนับสนุนจากภายนอก 4) ขั้นตอนติดตามและประเมินผล ปัญหาสำคัญที่พบ เช่น ขาดระบบกำกับ ติดตามและประเมินผลที่ดี สาเหตุสำคัญคือ ขาดบุคลากรรับผิดชอบ ซึ่งโรงเรียนได้แก้ไขปัญหาโดยแต่งตั้งคณะกรรมการทำหน้าที่กำกับติดตามและประเมินผลในโรงเรียนขนาดใหญ่

ขนาดกลางและขนาดเล็ก ปัญหาสำคัญที่พบคือ ขาดระบบกำกับติดตามและประเมินผลที่ดี สาเหตุสำคัญคือ ขาดบุคลากรรับผิดชอบ ขาดเทคนิคและวิธีการที่ดี โรงเรียนได้แก้ไข ปัญหาโดยแต่งตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบงาน จัดให้มีการอบรมศึกษาดูงาน

ไพโรจน์ กิตติศรีวรพันธ์ (2542, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การวางแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครพนม ผลการวิจัยพบว่า ครู-อาจารย์ในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการวางแผนดีมาก โรงเรียนขนาดใหญ่ ปฏิบัติการวางแผนโดยภาพรวมและรายชั้น อยู่ในระดับมากที่สุด ครู-อาจารย์ในโรงเรียนขนาดกลาง และขนาดเล็ก มีการปฏิบัติโดยภาพรวมและเป็นรายชั้น 5 ชั้น อยู่ในระดับมาก ครู-อาจารย์ในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีการปฏิบัติการรายชั้นตอน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครู-อาจารย์โรงเรียนขนาดใหญ่ ปฏิบัติการมากกว่าโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก

บุญศรี ไชยบุคดี (2546, หน้า 97-101) ได้ศึกษาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีปัญหาในการจัดทำแผนกลยุทธ์โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา ด้านการศึกษา สถานศึกษา และด้านการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา สำหรับแนวทางแก้ไขปัญหาคือ จัดประชุม อบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน ชี้แจง ประสานงาน จัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัย และใหม่อยู่เสมอ สร้างกลยุทธ์ที่ง่าย และสร้างเครื่องมือประเมินที่ดีต่อการปฏิบัติ

ปราณี เอื้อศิลามงคล (2547, หน้า 59) ได้ศึกษาปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา อำเภอเมืองระยอง จังหวัดระยอง ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการศึกษา สถานภาพสถานศึกษา ด้านการกำหนดทิศทางสถานศึกษาและด้านการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา ตามลำดับ

ทัศนีย์ สุวรรณภา (2547, หน้า 102-103) ได้ศึกษาปัญหาการวางแผนกลยุทธ์และกรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลางของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดนครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน ด้านการประเมินสภาพของโรงเรียน ด้านการจัด

วางทิศทางของโรงเรียน ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน และด้านการศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของโรงเรียน ตามลำดับ

สมชาย สุขผึ้ง (2547, หน้า 79) ได้ศึกษาปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารโรงเรียนมีปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์อยู่ในระดับมาก เรียงค่าจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการประเมินสถานภาพของโรงเรียน ด้านการศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับภาพรวมของโรงเรียน และด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน ตามลำดับ

วิระ รักษามิตร (2548, หน้า 95-97) ได้ศึกษาปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนที่เปิดสอนช่วงชั้นที่ 1-3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารโรงเรียนมีปัญหาในการจัดทำแผนกลยุทธ์โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการศึกษาสถานภาพของโรงเรียน ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน ด้านการกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์และผลผลิตหลัก ด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียน และด้านการกำหนดผลผลิตหลัก ตามลำดับ

ประคอง บุญสร้าง (2549, หน้า 71) ได้ศึกษาปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารโรงเรียนมีปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา ด้านการศึกษาสถานภาพสถานศึกษาและด้านการกำหนดทิศทางสถานศึกษา ตามลำดับ

วรรณ สุภาพุฒ (2553, หน้า 85) ได้ศึกษาปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตราด ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีปัญหาในการวางแผนกลยุทธ์โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา ด้านการศึกษาสถานภาพของสถานศึกษา และด้านการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา ตามลำดับ

Schuster (1987, p. 277A) ได้ศึกษากระบวนการวางแผนระยะยาวในโรงเรียนประจำท้องถิ่นของอาร์ดีไอซีเซ ซิดาโก เป็นการศึกษาว่ามีปัญหาอะไรในการวางแผน ผลการวิจัยพบว่า การวางแผนได้ผลก็ต่อเมื่อเวลาได้ถูกใช้ไปตามแผนจริง คณะผู้บริหารเลือกแผนอย่างระมัดระวัง มีที่ปรึกษาดำเนินขั้นตอนตามกระบวนการการวางแผน

และเมื่อนำภาวะผู้นำมาใช้อย่างถูกต้อง ผู้วิจัยเสนอแนะว่า ควรมีสำนักงานบริหารบุคคล เกี่ยวกับการวางแผนโรงเรียน ผลการวิจัยดังกล่าวสรุปได้ว่า การวางแผนมีความสำคัญต่อการบริหารงานของหน่วยงานต่าง ๆ ต้องมีการวางแผน เพื่อเป็นแนวทางในการบริหาร แต่ในสภาพปัจจุบันหน่วยงานมักจะมีแผนงาน แต่ไม่ได้เอาแผนงานที่วางไว้ไปปฏิบัติ ซึ่งสาเหตุมาจากความไม่สนใจของผู้บริหาร ทั้ง ๆ ที่การบริหารงานนั้น มีการวางแผนที่เป็นหัวใจสำคัญ ทำให้ผู้บริหารและบุคลากรในหน่วยงาน มองไม่เห็นแนวทางในการพัฒนาของหน่วยงาน และผู้บริหารยังไม่กำกับติดตามประเมินผล กระบวนการวางแผนอย่างต่อเนื่อง

Robert (1989, p. 5247A) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการวางแผนการศึกษาของ รัฐอัลบามา กล่าวถึง สภาพสังคมและปรัชญาการศึกษาที่เปลี่ยนไป มีผลกระทบต่อ การวางแผนการศึกษาการวิจัยครั้งนี้ ใช้การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษาและผู้บริหาร การศึกษา พบว่า การวางแผนการศึกษาต้องกำหนดรูปแบบที่เหมาะสม และให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม โดยคณะกรรมการที่ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษา และด้านการวางแผน

Moo (1991, p. 4169A) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การวางแผนกลยุทธ์และการพัฒนาองค์การเพื่อเป็นทางเลือกในการเปลี่ยนแปลงยุทธวิธีสำหรับผู้ศึกษาโรงเรียน รัฐบาลระดับ K-12 รัฐออเรกอน สหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า แผนกลยุทธ์และการพัฒนาองค์การสามารถก่อรูปในทางทฤษฎีได้จริง ๆ และมีประเด็นที่ชี้ว่าแผนกลยุทธ์และการพัฒนาองค์การเพื่อที่จะสร้างองค์ประกอบกลยุทธ์ในการพัฒนาโรงเรียนรัฐบาล และทฤษฎีแบบแยกสัดส่วนได้พัฒนามาจากแผนกลยุทธ์และการพัฒนาองค์การ

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการวางแผน ของนักวิชาการหลาย ท่าน สรุปได้ว่า การวางแผนมีส่วนช่วยให้มนุษย์สามารถเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ได้มาก เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ เมื่อมีความเจริญก้าวหน้าทาง วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมากขึ้น มนุษย์มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ให้เป็นไปตามความต้องการมากขึ้น การวางแผนจึงจำเป็นที่มนุษย์อาศัยเพื่อใช้ในการ เตรียมการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ในอนาคต และทำให้การเปลี่ยนแปลงมีความเป็นไปได้ มากยิ่งขึ้น ดังคำกล่าวที่ว่า การวางแผนเปรียบเสมือนเข็มทิศนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงระบบ นอกจากการวางแผนจะมีส่วนช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแล้ว ยังมีบทบาทช่วยให้ การกระทำต่าง ๆ เป็นไปอย่างสอดคล้องประสานและสัมพันธ์กันเป็นระบบอีกด้วย การวางแผนเป็นตัวนำในการพัฒนา ตามหลักการวางแผน ชั้นแรกจะต้องมีการกำหนด

วัตถุประสงค์ และวัตถุประสงค์จะเป็นหลักของการตัดสินใจในทุกเรื่องที่จะกระทำต่อไป คือ การตัดสินใจใด ๆ ที่เกี่ยวข้องก็เพื่อที่จะทำให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์ ทั้งนี้เพราะ การกำหนดวัตถุประสงค์แล้วจะต้องมีการกระทำเพื่อให้เกิดผล ดังนั้นการมีการวางแผน ย่อมหมายถึงการมีวัตถุประสงค์ ที่มีเป้าหมาย ช่วยให้มีการตัดสินใจที่มีเหตุผล มีการกระทำตามแผน และให้บังเกิดผลตามต้องการได้

3. ประโยชน์ของการวางแผน

ประชุม รอดประเสริฐ (2539, หน้า 104) ได้กล่าวถึงคุณประโยชน์หรือข้อดีของการวางแผนต่อการบริหารงานไว้ ดังนี้

- 1) สามารถบอกให้ทราบถึงศักยภาพของปัญหาและโอกาสที่ปัญหาจะเกิดขึ้น
- 2) สามารถปรับปรุงแก้ไขกระบวนการตัดสินใจภายในองค์การหรือหน่วยงานให้ดีขึ้น
- 3) สามารถชี้เฉพาะให้เห็นทิศทาง ค่านิยม และวัตถุประสงค์ในอนาคตของหน่วยงาน
- 4) สามารถช่วยให้แต่ละบุคคลหรือแต่ละหน่วยงานปรับเข้าได้กับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป
- 5) สามารถช่วยผู้บริหารให้มีความมั่นใจในอันที่จะนำความอยู่รอดปลอดภัยมาสู่องค์การและหน่วยงาน

ธงชัย สันติวงษ์ (2540, หน้า 2) กล่าวถึงคุณประโยชน์ที่ได้จากการวางแผนไว้ดังนี้

- 1) ช่วยค้นหา ซึ่งให้ทราบถึงปัญหา หรือช่วยให้เห็นถึงโอกาสต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น
- 2) ช่วยปรับปรุงและยกระดับคุณภาพกระบวนการตัดสินใจภายในองค์การให้ดีขึ้น
- 3) ช่วยให้การปรับทิศทางอนาคตขององค์การ ตลอดจนค่านิยม และวัตถุประสงค์ขององค์การให้ชัดเจนเสมอ
- 4) ช่วยให้แต่ละบุคคลหรือองค์การสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม
- 5) ช่วยเหลือผู้บริหารให้สามารถมั่นใจที่จะนำองค์การให้อยู่รอด

W.W. Simmons (อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์, 2540 หน้า 3) กล่าวถึงประโยชน์ของการวางแผนไว้ดังนี้

- 1) เพื่อให้ผู้บริหารตระหนักถึงความรับผิดชอบได้ดีขึ้น
- 2) ช่วยให้การควบคุมสามารถกระทำได้ดีโดยอาศัย การวัดผลสำเร็จตามแผนงานที่ทำไป
- 3) แผนงานช่วยในการเป็นเครื่องมือในการสื่อความให้ทุกฝ่ายทราบถึงทิศทางขององค์การ และให้ฝ่ายต่าง ๆ ประสานการทำงานเป็นทีมโดยอาศัยแผนเป็นเครื่องมือ
- 4) แผนงานที่ได้ดำเนินอยู่สามารถใช้ตรวจสอบความถูกต้องของนโยบายปัจจุบันโดยสามารถตรวจสอบดูได้จากผลของการปฏิบัติตามแผน เพื่อจะได้มีการปรับแก้ไขนโยบายและเป้าหมายระยะยาวให้ถูกต้อง
- 5) การวางแผนช่วยขยายขอบเขตการคิดของผู้บริหาร และช่วยให้ผู้บริหารคล่องตัวในการแก้ปัญหาหรือยกระดับผลงานให้ดีขึ้น เพราะสามารถเพิ่มทัศนวิสัยของการคิดให้กว้างและไกล และสามารถคิดคล่องแคล่วปรับตัวให้ดีขึ้น

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การวางแผนมีประโยชน์อย่างยิ่งต่อหน่วยงานหรือองค์การเป็นสิ่งที่บอกให้ทราบถึงทิศทางค่านิยม วัตถุประสงค์ในอนาคตขององค์การ และให้ทุกฝ่ายสามารถประสานงานโดยอาศัยแผนเป็นเครื่องมือ ช่วยปรับปรุงและยกระดับคุณภาพของกระบวนการในการตัดสินใจภายในองค์การให้ดีขึ้น ช่วยให้บุคลากรสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมขององค์การที่เปลี่ยนแปลงไปได้ ตลอดจนช่วยขยายขอบเขตแนวคิดของผู้บริหาร เพิ่มทัศนวิสัยของการคิดให้กว้างไกล เป็นสิ่งที่ชี้ถึงการบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพของหน่วยงาน การบรรลุถึงเป้าหมายจะคุ้มค่ากับการลงทุนหรือไม่ก็ขึ้นอยู่กับการวางแผนที่ดีเป็นประการสำคัญ

4. ประเภทของการวางแผน

อุทัย บุญประเสริฐ (2538, หน้า 25-28) ได้แบ่งประเภทของแผนออกเป็น 8 ประเภทดังนี้

1. แผนซึ่งแบ่งด้วยระยะเวลา ตามปกติมีประเภทสำคัญ ๆ อยู่ 3 ประเภทด้วยกัน คือ แผนระยะสั้น (Short-rang Plan) แผนระยะปานกลาง (Medium-rang Plan) และแผนระยะยาว (Long-rang Plan)

2. แผนแบ่งโดยขอบเขตพื้นที่ ซึ่งครอบคลุมในการปฏิบัติการของแผนนั้น มีได้ตั้งแต่แผนที่โลกไปจนถึงแผนที่ท้องถิ่นเฉพาะ เช่น แผนโลก (Global Plan) แผนภูมิภาค (Region Plan) แผนประเทศ (National Plan) แผนภาค (Regional Plan) แผนจังหวัด (Province Plan) แผนอำเภอ (District Plan) แผนตำบล (Tambon Plan) แผนหมู่บ้าน (Village Plan) แผนเขตซึ่งกำหนดพื้นที่ขึ้นเป็นการเฉพาะ (Zone Plan หรือ Area Plan) เช่น แผนเขตบริการ เป็นต้น

3. แผนมหภาค-จุลภาค ซึ่งแผนมหภาค (Macro Plan) ได้แก่ แผนชาติ และแผนสาขาต่าง ๆ (National and Sectoral Plan) เช่น แผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติ แผนเกษตร แผนอุตสาหกรรม แผนการศึกษา แผนความมั่นคง ฯลฯ เป็นแผน ระดับโดยส่วนร่วมขนาดใหญ่ที่ครอบคลุมระบบนั้น ๆ ทั้งระบบโดยเฉพาะนิยมใช้กับ แผนระดับชาติ ส่วนแผนจุลภาค (Micro Plan) ได้แก่ แผนเฉพาะเรื่อง เฉพาะส่วน เฉพาะสถาบันหรือเฉพาะส่วนย่อย ๆ ของระบบใหญ่ เช่น แผนภาคและแผนท้องถิ่น เป็นต้น แต่ในบางที่มีการแยกแผนภูมิภาคออกไปต่างหาก แล้วกำหนดให้แผนเฉพาะที่ เฉพาะท้องถิ่น เฉพาะหน่วยหรือสถาบันเป็นแผนระดับจุลภาค

4. แผนตามระดับขององค์การ แผนซึ่งแบ่งแบบนี้จะถือว่าแผนรวมของ องค์การ เป็นแผนใหญ่ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่าองค์การนั้นคืออะไร แบ่งเป็นชั้นเป็นระดับอย่างไร ถ้าองค์การเป็นระดับชาติแผนก็จะแบ่งเป็นแผนระดับชาติ ระดับกระทรวง ทบวง ระดับกรม สำนักงาน ระดับกอง ระดับฝ่าย/สายระดับหน่วยงาน/ศูนย์หรืองาน

5. แผนตามสาขางานในองค์การ โดยถือว่าการแบ่งสาขาภายใน องค์การนั้นเป็นหลักสำคัญในการจัดทำแผน เช่น แผนตามหลังงานการศึกษาจะแบ่งสาขา งานเป็น แผนด้านวิชาการ แผนด้านกิจการนักเรียน แผนด้านบุคลากร แผนด้านอาคาร สถานที่ แผนด้านบริหารงานทั่วไป ธุรการ การเงินและพัสดุ แผนด้านความสัมพันธ์กับ ชุมชน และแผนด้านโครงการพิเศษ

6. แผนตามลักษณะตัวแผน แบ่งโดยคำนึงถึงลักษณะที่เป็นตัวเนื้อหาของ แผนว่าปรากฏในลักษณะซึ่งอาจจะแบ่งได้เป็น แผนลับ (Secret Plan) แผนที่เป็นข้อตกลง หรือคำสั่ง (Agreement หรือ Ordered Plan) และแผนที่เป็นเอกสาร (Document Plan)

7. แผนโดยเทคนิควิธีการวางแผน แผนลักษณะนี้ประกอบด้วย แผนเดี่ยว เฉพาะเรื่อง (Single Plan หรือ Project by Project Plan) แผนผสมผสาน (Integrated Plan) และแผนสมบูรณ์แบบ (Comprehensive Plan)

8. แผนตามโครงสร้างของระบบแผน จะประกอบด้วย แผน (Plan) แผนงาน (Program) โครงการ (Project) งาน (Task) และกิจกรรม (Activity)

พะยอม วงศ์สารศรี (2538, หน้า 52-57) ได้จำแนกประเภทของแผนออกตามลักษณะแนวคิดพื้นฐานได้ 6 ประเภท ดังต่อไปนี้

1. จำแนกตามระดับการจัดการ

1.1 การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) เป็นหน้าที่ของฝ่ายจัดการระดับบนหรือฝ่ายบริหารระดับสูง (Top Management) เป็นการวางแผนในลักษณะภาพรวมทั้งหมด (Overall Planning)

1.2 การวางแผนบริหาร (Administrative Plan) เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการระดับกลาง เป็นการวางแผนเพื่อกำหนดกรอบและทิศทางไว้สำหรับแผนปฏิบัติการ

1.3 การวางแผนปฏิบัติการ (Operational Planning) เป็นแผนที่ผู้จัดการระดับต้นนำแผนบริหารไปดำเนินการในภาคปฏิบัติ

2. จำแนกตามหน้าที่ทางธุรกิจ แบ่งออกเป็น การวางแผนด้านการตลาด (Marketing Planning) การวางแผนด้านการผลิต (Production Planning) การวางแผนด้านการเงิน (Financial Planning) การวางแผนด้านบุคลากร (Personnel Planning) การวางแผนด้านอื่น ๆ ตามที่มีความสำคัญ (Any other Major Planning)

3. จำแนกตามลักษณะการปฏิบัติ

3.1 การวางแผนใช้ประจำ (Standing Planning) เป็นแผนที่มีลักษณะเป็นแผนถาวรบอกถึงแนวคิดหลักหรือแนวทางปฏิบัติในการทำกิจกรรมที่เกิดขึ้นบ่อย ๆ ในองค์กร หรือเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นประจำ แผนชนิดนี้จะรวมถึงนโยบาย วิธีปฏิบัติงาน กฎ วิธีการ และมาตรฐาน มีประโยชน์ต่อการตรวจสอบการทำงาน จุดอ่อนคือเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป แผนนี้จะต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เกิดขึ้น

3.2 การวางแผนใช้เฉพาะครั้ง (Ad hoc or Single Planning) เป็นการวางแผนเพื่อปรับ และเสริมการวางแผนใช้ประจำ ทั้งนี้เนื่องจากแผนที่ใช้ประจำไม่อาจตอบสนองความเหมาะสมในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ แผนประเภทนี้ใช้ครั้งเดียวแล้วจะไม่นำมาใช้อีก แผนประเภทนี้ได้แก่ แผนงานโครงการ งบประมาณ และตารางการทำงาน

4. จำแนกตามระยะเวลา

4.1 การวางแผนระยะยาว (Long-range Planning) เป็นการวางแผนที่กำหนดระยะเวลา ในการดำเนินการตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป แต่จากการศึกษาของ The American Management Association พบว่า แผนระยะยาวควรมีระยะเวลา 5 ปี เหมาะที่สุดที่จะสามารถคาดการณ์อนาคตได้อย่างมีเหตุผล

4.2 การวางแผนระยะปานกลาง (Medium-range Planning) เป็นการวางแผนที่มีระยะเวลาดำเนินการระหว่าง 3-5 ปี

4.3 การวางแผนระยะสั้น (Short-range Planning) มีระยะเวลาดำเนินการไว้ระหว่าง 1-3 ปี เป็นการกำหนดกิจกรรมช่วงสั้น ๆ เพื่อให้วัตถุประสงค์ในแผนระยะยาวประสบผลสำเร็จ

5. จำแนกตามลักษณะคุณค่าการใช้งาน เช่น การวางแผนอาคารสถานที่ เป็นการวางแผนด้านที่ตั้ง การเตรียมสร้างอาคารให้เหมาะสมกับประเภทของธุรกิจ และการจัดหาเครื่องมือต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องการประกอบธุรกิจในช่วงระยะเวลาต่าง ๆ

6. จำแนกตามขอบข่ายลักษณะของแผน แบ่งออกได้ดังนี้ คือ วัตถุประสงค์ (Objectives) นโยบาย (Policies) วิธีปฏิบัติงาน (Procedures) วิธีการ (Method) มาตรฐาน (Standard) งบประมาณ (Budget) และแผนงาน (Program)

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การวางแผน สามารถแบ่งออกได้หลายประเภทและหลายลักษณะตามแนวคิดพื้นฐานของการแบ่ง คือ แบ่งตามระยะเวลา แบ่งตามขอบเขตพื้นที่ แบ่งตามระดับขององค์การ แบ่งตามสายงานในองค์การ แบ่งตามลักษณะของแผนแบ่งตามเทคนิควิธีการวางแผน แบ่งตามโครงสร้างของระบบแผนงาน แบ่งตามระดับการจัดการ แบ่งตามลักษณะการปฏิบัติ แบ่งตามหน้าที่ทางธุรกิจ แบ่งตามลักษณะคุณค่าการใช้งาน และแบ่งตามขอบข่ายลักษณะของแผน ซึ่งในการวางแผนจริงในภาคปฏิบัตินั้น แผนจะไม่มีลักษณะเพียงอย่างเดียวอย่างหนึ่งเท่านั้น แต่จะเป็นการผสมผสานกันหลายลักษณะ ขึ้นอยู่กับว่าหน่วยงานหรือองค์การจะเลือกใช้แบบใดผสมผสานกัน มากน้อยแค่ไหนเพียงใด เพื่อความเหมาะสมกับการดำเนินงานในองค์การหรือหน่วยงานนั้น ๆ เป็นประการสำคัญ

5. องค์ประกอบของกระบวนการวางแผน

การวางแผนเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับการบริหารจัดการในทุกๆระดับที่ใช้สำหรับการกำหนดทิศทางในการปฏิบัติงาน หรือเป็นการคาดคะเนสถานการณ์อย่างมีเหตุผล มีหลักเกณฑ์ ดังนั้นการจะให้ได้มาซึ่งแผนจะต้องมีการพิจารณาอย่างรอบคอบทุกแง่มุม และจะต้องผ่านขั้นตอนต่าง ๆ ตามที่กำหนดไว้ เพราะถ้าไม่มีการกำหนดขั้นตอนในการวางแผนไว้แล้ว นักวางแผน นักปฏิบัติ และนักประเมินผล ก็อาจจะไม่สามารถปฏิบัติตามขั้นตอนซึ่งจะทำให้แผนนั้นไม่บรรลุผลสำเร็จ หรือล้มเหลวได้ การวางแผนจัดเป็นกระบวนการที่จะต้องจัดทำอย่างเป็นระบบ โดยอาศัยทั้งข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Data) และข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Data) ที่เกี่ยวข้องกับสภาพการณ์ปัจจุบัน และสภาพการณ์ในอนาคต ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลจะทำให้นักวางแผนสามารถตัดสินใจโดยใช้หลักเหตุผลในการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแนวทางปฏิบัติของทางเลือกได้อย่างเหมาะสม สำหรับขั้นตอนหรือกระบวนการวางแผนนั้นจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับลักษณะของงานว่ามีความสลับซับซ้อน (Complexity) มากน้อยเพียงใด ถ้าลักษณะของงานมีขอบข่ายกว้างขวาง ครอบคลุมกิจกรรมหลายประเภท มีความสลับซับซ้อนมาก เกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงาน กระบวนการวางแผนก็จะต้องมีหลายขั้นตอน

5.1 กระบวนการวางแผนตามแนวคิดของนักวิชาการต่าง ๆ

กระบวนการวางแผนหรือขั้นตอนการวางแผนนั้นมีความสำคัญกับองค์การอย่างมาก เป็นการปรับการทำงานอย่างมีขั้นตอน โดยการทบทวนจุดมุ่งหมายการบริหารเวลาให้เหมาะสมอยู่ตลอดเวลา สร้างให้ผู้บริหารสนใจผลลัพธ์ที่ตรงกับวัตถุประสงค์ กระบวนการวางแผนจึงเป็นการกำหนดแนวทางเลือกสำหรับปฏิบัติการล่วงหน้า เชื่อมโยงกับบทบาทหน้าที่ทางการบริหารที่ว่าด้วยการควบคุม เพื่อที่จะบรรลุจุดมุ่งหมายใช้เป็นกลไกป้อนกลับ เพื่อให้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดี นักวิชาการและนักบริหารหลายท่านได้กำหนดขั้นตอนกระบวนการวางแผนไว้หลากหลาย ทั้งที่มีลักษณะคล้ายกันและแตกต่างกัน บางท่านก็จะให้ความสำคัญเฉพาะขั้นตอนการจัดทำแผนบางท่านก็ให้ความสำคัญทั้งขั้นตอนการจัดทำแผน การดำเนินงานตามแผน หรือการนำแผนไปปฏิบัติ และการประเมินผลแผน ซึ่งในที่นี้จะขอเสนอแนวคิดของนักวิชาการบางท่าน ดังนี้

Fulmer (1974, pp 157-173) ได้อธิบายถึงกระบวนการวางแผนไว้ 12 ขั้นตอน ดังนี้

1) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Choose Objectives) เนื่องจากวัตถุประสงค์เป็นจุดหมายปลายทางของการวางแผน ถ้ามีจุดหมายปลายทางที่แน่นอนชัดเจน การกระทำหรือวิธีการกระทำก็อาจจะยุ่งยากมีใช้น้อย ยกตัวอย่างคือ “ถ้าท่านไม่รู้ว่าท่านจะไปไหน ท่านก็ไม่อาจเลือกวิธีการและทิศทางของการเดินทางได้อย่างถูกต้องเหมาะสม”

2) การสื่อสารวัตถุประสงค์ให้ผู้อื่นทราบ (Communicate Objectives) หมายความว่า ผู้ร่วมงานทุกคนในองค์กรควรทราบวัตถุประสงค์ร่วมกันตั้งแต่วัตถุประสงค์ระดับสูงขององค์กร ลงไปถึงวัตถุประสงค์ของแต่ละหน่วยงาน และควรให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ด้วย

3) การกำหนดข้อสันนิษฐานหรือการพยากรณ์ (Forecasting) หมายถึง การประเมินหรือการคาดการณ์สถานการณ์ในอนาคต ซึ่งสามารถใช้วิธีการหลาย ๆ ประการ เช่น เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) การหาค่าเฉลี่ยเคลื่อนที่ (Moving Average) เป็นต้น

4) การสำรวจทรัพยากร (Survey Resources) เป็นการตรวจสอบเพื่อให้แน่ใจว่า การทำให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์นั้นมีความเป็นไปได้เพียงใด มีทรัพยากรและปัจจัยอื่น ๆ ที่จำเป็นในการทำงานตามแผนให้สำเร็จเพียงใด ทั้งนี้เพื่อป้องกันการวางแผนแบบสร้างวิมานในอากาศ โดยไม่มีปัจจัยที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จได้

5) การกำหนดนโยบาย (Establish Policies) เป็นการกำหนดแนวทางในการตัดสินใจอย่างกว้าง ๆ สำหรับให้คนในองค์กรยึดเป็นหลักในการปฏิบัติงานร่วมกัน

6) การระบุทางเลือก (Identify Alternatives) หมายถึงระบุวิธีการหรือหนทางที่จะนำไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จ อย่างน้อย 2 ทางเลือก และควรเป็นทางเลือกที่มีความเป็นไปได้

7) การพิจารณาทางเลือก (Compare Alternatives) เป็นการประเมินทางเลือกทั้งหลายที่มีอยู่เพื่อดูความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ และดูว่าจะเกิดผล กระทบอะไรบ้างถ้าเลือกทางเลือกนั้น

8) การตัดสินใจเลือกทางเลือก (Choose a Course of Action) เมื่อประเมินทางเลือกและพิจารณาทางเลือกแล้ว จะต้องตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสม ไม่ควรลังเลให้เสียเวลา ถ้าไม่จำเป็น

9) การสร้างแนวปฏิบัติและกฎเกณฑ์ (Create Procedures and Rules) เป็นการเขียนรายละเอียดของการกระทำโดยมีนโยบายเป็นกรอบ บอกถึงขั้นตอนการกระทำเป็นลำดับที่ละขั้นตั้งแต่ต้นไปจนจบเป็นกระบวนการ

10) การกำหนดงบประมาณ (Establish Budgets) งบประมาณถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งต้องระบุลักษณะของงบประมาณให้ชัดเจน โดยเขียนเป็นแผนทางการเงินหรือแผนงบประมาณ

11) การกำหนดตารางเวลา (Establish Time Tables) เป็นการกำหนดตารางเวลาในการปฏิบัติงานโดยใช้เทคนิคการวางแผนและการควบคุมงาน เช่น Gantt Chart, PERT, CPM เป็นต้น

12) การตัดสินใจเรื่องมาตรฐาน (Decide on Standard) มีการกำหนดมาตรฐานเพื่อวัดการปฏิบัติงานตามแผน เมื่อมีแผนแล้วก็ต้องมีการควบคุมให้ปฏิบัติตามแผนและมีการประเมินผลแผนเป็นขั้นตอนสุดท้าย

Brickner & Cope (1977, pp. 28–32) ได้กล่าวถึงกระบวนการวางแผนไว้ดังนี้

- 1) การสร้างสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต
- 2) การกำหนดวัตถุประสงค์
- 3) การพัฒนากลยุทธ์
- 4) การสำรวจทรัพยากรและกำหนดเป้าหมายระยะปานกลาง
- 5) การกำหนดแผนปฏิบัติงาน
- 6) การปฏิบัติตามแผน
- 7) กลไกของข้อมูลย้อนกลับ

Diana & Peter (1984, pp. 67–68) ได้สรุปกระบวนการวางแผนไว้ดังนี้

- 1) การระบุปัญหาหรือการกำหนดปัญหา
- 2) การคัดเลือกปัญหาและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา
- 3) การกำหนดทางเลือก
- 4) การพยากรณ์ทางเลือก
- 5) การพิจารณาทางเลือก
- 6) การเลือกทางเลือกที่เหมาะสม

DuBrin (1994, pp. 73–77) จำแนกกระบวนการวางแผนไว้ 7 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) เริ่มต้นด้วยการพิจารณาสถานการณ์ในปัจจุบัน
- 2) กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์
- 3) พิจารณาลู่ที่สามารถช่วยเหลือหรือเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุ วัตถุประสงค์เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์
- 4) พัฒนาแผนปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์
- 5) กำหนดงบประมาณ
- 6) ปฏิบัติตามแผน
- 7) การควบคุมแผน

Wehrich & Koontz (1994, pp. 117–141) ได้เสนอขั้นตอนใน การวางแผนควบคู่กับกระบวนการวางแผนไว้ 8 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) การรับรู้โอกาสหรือการแสวงหาโอกาส (Being Aware of Opportunities)
- 2) การกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าประสงค์ (Setting Objectives or Goals)
- 3) การพิจารณาถึงสถานที่ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน (Considering Planning Premises)
- 4) การกำหนดทางเลือก (Identifying Alternatives)
- 5) การเปรียบเทียบทางเลือกหรือการประเมินทางเลือก (Comparing Alternatives or Evaluating Alternatives)
- 6) การเลือกทางเลือก (Choosing an Alternative)
- 7) การกำหนดสิ่งสนับสนุนแผน (Formulating Supporting Plans)
- 8) การกำหนดแผนงบประมาณ (Numbering plans by Budgeting)

Robbins (1998, pp. 131–160,) กล่าวว่า กระบวนการวางแผนช่วยให้เกิดความกระฉับกระชวย การเปลี่ยนแปลงสามารถคาดการณ์ได้ล่วงหน้า และกำหนดล่วงหน้าได้ การวางแผนให้ทิศทางและเน้นความสนใจไปที่วัตถุประสงค์ ลดความซ้ำซ้อน และกิจกรรมที่สูญเปล่าต่าง ๆ ช่วยแก้ไขปรับปรุงการดำเนินการให้มีความต่อเนื่อง และ

การวางแผนช่วยให้มีการประเมิน และการพิจารณา แก้ไขปรับปรุง กระบวนการวางแผน ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) การกำหนดวัตถุประสงค์
- 2) การคาดคะเนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
- 3) การกำหนดกลยุทธ์
- 4) การกำหนดมาตรฐาน
- 5) การติดตามทบทวนแผน

กล่าวโดยสรุปได้ว่า กระบวนการวางแผนจะประกอบด้วย การพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน การกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ การกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติตามแผน และการประเมินผล ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ทำให้การวางแผนบรรลุตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ ขององค์การ

Dessler (2004, pp. 81-82) กล่าวว่า กระบวนการวางแผน ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) การกำหนดเป้าหมาย
- 2) การวิเคราะห์สถานการณ์พิจารณาทางเลือก
- 3) ตัดสินใจเลือกวิธีทางปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
- 4) กำหนดการประเมินผล
- 5) กำหนดแผนปฏิบัติการ

สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์ (2534, หน้า 45) กล่าวว่า กระบวนการวางแผนแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) ขั้นวางแผน เป็นขั้นตอนการกำหนดอนาคตที่ต้องการ คือ สิ่งที่ต้องการจะให้เป็นในระยะเวลาที่กำหนด วิธีการดำเนินงานให้บรรลุผลตามที่ต้องการไปจนถึงวิธีการตรวจสอบว่าการดำเนินงานได้ผลตามที่กำหนดวัตถุประสงค์ไว้หรือไม่
 - 2) ขั้นปฏิบัติตามแผน เป็นการนำแผนไปปฏิบัติ
 - 3) ขั้นประเมินผล เป็นการตรวจสอบผลกับวัตถุประสงค์ที่วางไว้
- เพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง

ปกรณ ปรียากร (2538, ไม่ปรากฏเลขหน้า) ได้สรุปกระบวนการวางแผนไว้ 9 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) การระบุข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัญหาและความต้องการ

- 2) การพิจารณาแนวโน้มการพยากรณ์ในอนาคต
 - 3) การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย เป็นการกำหนดสิ่งที่ต้องการจะบรรลุในอนาคต โดยจะต้องกำหนดให้ชัดเจน วัดได้และปฏิบัติได้
 - 4) การพิจารณาของผู้มีอำนาจตัดสินใจ เป็นการพิจารณาเบื้องต้นของผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจตัดสินใจว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดนั้นชัดเจนหรือไม่ มีโอกาสจะกระทำสำเร็จได้ง่ายหรือยาก
 - 5) การกำหนดทางเลือก และการวิเคราะห์ทางเลือก นักวางแผนจะเป็นผู้กำหนดทางเลือกที่เหมาะสมในการแก้ไขปัญหา และวิเคราะห์ข้อดี ข้อเสียของแต่ละทางเลือก ก่อนการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสม
 - 6) การกำหนดวิธีการดำเนินงาน เมื่อตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสมได้แล้ว จึงกำหนดวิธีการดำเนินงาน หรือสิ่งที่จะกระทำตั้งแต่ต้นจนกระทั่งสิ้นสุดแผน โดยเขียนเป็นรายละเอียด
 - 7) การเสนอแผนเพื่อพิจารณา เมื่อเขียนรายละเอียดของแผนเสร็จแล้ว ก็จะเสนอแผนเพื่อให้ผู้มีอำนาจพิจารณา
 - 8) การปฏิบัติตามแผนหรือการดำเนินงานตามแผน เมื่อแผนได้รับการอนุมัติแล้ว ผู้ที่เกี่ยวข้องก็จะนำแผนไปปฏิบัติต่อไป
 - 9) การประเมินผลแผน หลังจากนำแผนไปปฏิบัติแล้ว จะทราบว่าบรรลุผลสำเร็จมากน้อยเพียงใดก็จะต้องมีการติดตามและประเมินผลแผน ซึ่งอาจประเมินก่อน ประเมินระหว่าง หรือประเมินหลังก็ได้ ขึ้นอยู่กับรูปแบบของการประเมินผลนั้น ๆ
- ธงชัย สันติวงษ์ (2540, หน้า 21-24) กล่าวว่า กระบวนการวางแผนมี 7 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) การตั้งข้อสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต
- 2) การกำหนดวัตถุประสงค์
- 3) การพัฒนากลยุทธ์
- 4) การสร้างเป้าหมายระยะปานกลาง
- 5) การกำหนดแผนปฏิบัติงาน
- 6) การปฏิบัติตามแผน
- 7) กลไกของข้อมูลย้อนกลับ

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2546, หน้า 47) กล่าวว่า ขั้นตอนการวางแผนประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) การกำหนดวัตถุประสงค์
- 2) การค้นหาทางเลือก
- 3) การวิเคราะห์ทางเลือกแต่ละทางเลือก
- 4) การเลือกทางเลือก
- 5) พัฒนากลยุทธ์ของทางเลือก
- 6) การนำแผนไปปฏิบัติ

สุรัสวดี ราชกุลชัย (2547, หน้า 170-178) กล่าวว่า การวางแผนมี 8 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

- 1) การกำหนดวัตถุประสงค์
- 2) การวิเคราะห์สถานการณ์
- 3) การพิจารณาและกำหนดสมมติฐาน
- 4) การกำหนดทางเลือก
- 5) การพิจารณาทางเลือก
- 4) การกำหนดทางเลือก
- 5 การพิจารณาทางเลือก
- 6) การเลือกทางเลือก
- 7) การลงมือปฏิบัติและสร้างแผนสนับสนุน
- 8) การจัดทำแผนแบบตัวเลขโดยใช้งบประมาณ

วิเชียร วิทย์อุดม (2554, หน้า 5-12) กล่าวว่ากระบวนการวางแผนประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) การกำหนดวัตถุประสงค์
- 2) การกำหนดทางเลือก
- 3) การพิจารณาทางเลือก
- 4) การเลือกทางเลือก
- 5) การพัฒนาแผนตามทางเลือก
- 6) การนำแผนไปใช้

จากเอกสารต่าง ๆ ข้างต้น สามารถสังเคราะห์กระบวนการ

วางแผน ดังตาราง 1

ตาราง 1 การสังเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบของการวางแผน

ที่	นักวิชาการ องค์ประกอบของการวางแผน	นักวิชาการ													ความถี่	ร้อยละ
		(1) Fulmer (1974)	(2) Brickner & Cope (1977)	(3) Diana & Peter (1984)	(4) DuBrin (1994)	(5) Wehrich & Koontz (1994)	(6) Robbins (1998)	(7) Dessler (2004)	(8) สมนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์ (2534)	(9) ปกรณ์ ปริยการ (2538)	(10) เนตรพัฒน์ณา ยากิราษ (2546)	(11) สุรัสวดี ราชกุลชัย (2547)	(12) วิเชียร วิทยอุดม (2554)	(13) ธงชัย สันติวงษ์ (2540)		
1	การกำหนดวัตถุประสงค์	√	√	√	√	√	√	√	-	√	√	√	√	√	12	92.31
2	การสื่อสารวัตถุประสงค์ให้ผู้อื่นทราบ	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	7.69
3	การกำหนดข้อสันนิษฐานหรือการพยากรณ์	√	√	√	-	√	√	-	-	√	-	√	-	√	8	61.54
4	การสำรวจทรัพยากร	√	√	-	√	√	-	-	-	√	√	√	-	-	7	53.85
5	การกำหนดนโยบาย	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	7.69
6	การกำหนดทางเลือก	√	-	√	-	√	-	-	-	-	-	√	√	-	5	38.46
7	การพิจารณาทางเลือก	√	-	√	-	√	-	√	-	√	√	√	√	-	8	61.54

ตาราง 1 (ต่อ)

ร.ที่	นักวิชาการ	องค์ประกอบของการวางแผน													ความถี่	ร้อยละ
		(1) Fulmer (1974)	(2) Brickner & Cope (1977)	(3) Diana & Peter (1984)	(4) DuBrin (1994)	(5) Wehrich & Koontz (1994)	(6) Robbins (1998)	(7) Dessler (2004)	(8) สมนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์ (2534)	(9) ปกรณ์ ปริยการ (2538)	(10) เนตรพัฒน์ณา ยาวีราษ (2546)	(11) สุรัสวดี ราชกุลชัย (2547)	(12) วิเชียร วิทยอุดม (2554)	(13) ธงชัย สันติวงษ์ (2540)		
8	การตัดสินใจเลือกทางเลือก	√	-	√	-	√	-	√	-	√	√	√	√	√	9	69.23
9	การกำหนดแผนปฏิบัติงาน	√	√	-	√	√	-	-	√	√	-	√	√	-	8	61.54
10	การตัดสินใจเรื่องมาตรฐาน	√	-	-	-	-	√	√	-	-	-	-	-	-	3	23.08
11	การพัฒนากลยุทธ์	-	√	-	-	-	√	-	-	-	√	-	-	√	4	30.77
12	การกำหนดเป้าหมายระยะปานกลาง	-	√	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	√	2	15.38
13	การปฏิบัติงานตามแผน	-	√	-	√	-	-	-	√	√	√	√	√	√	8	61.54
14	การประเมินผล	-	√	-	√	-	√	√	√	√	-	-	-	√	7	53.85

จากแนวคิดของนักวิชาการด้านการวางแผนที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยวิเคราะห์ได้ว่าแนวความคิดของ Fulmer และ Diana & Peter นั้นได้ระบุขั้นตอนต่าง ๆ ไว้ละเอียด และมีขั้นตอนย่อยคล้าย ๆ กัน แต่อยู่ในขั้นการจัดทำแผนเท่านั้น ไม่ได้เน้นถึงขั้นตอนการปฏิบัติตามแผนและการประเมินผลแผน ส่วน Brickner & Cope ได้กำหนดทั้งขั้นตอนการจัดทำแผนการปฏิบัติตามแผน และกลไกของข้อมูลย้อนกลับ ส่วนปกรณีย์ ปรียากร ได้กล่าวถึงกระบวนการวางแผนหรือขั้นตอนการวางแผนครอบคลุมตั้งแต่ขั้นการจัดทำแผน ขั้นการปฏิบัติตามแผนและขั้นการประเมินผลแผน ซึ่งเป็นกระบวนการวางแผนจริง ๆ เพราะมีการกระทำเป็นระบบตั้งแต่การเริ่มต้นจัดทำแผนหรือกำหนดแผน การปฏิบัติตามแผน และการประเมินผลแผน ตลอดจนการปรับปรุงแก้ไขแผน

ผู้วิจัยได้เลือกองค์ประกอบของกระบวนการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษา โดยกำหนดองค์ประกอบที่มีความถี่ร้อยละ 50 ขึ้นไปได้ 8 องค์ประกอบ ได้แก่

- 1) การกำหนดวัตถุประสงค์
- 2) การกำหนดข้อสันนิษฐานหรือการพยากรณ์
- 3) การสำรวจทรัพยากร
- 4) การพิจารณาทางเลือก
- 5) การตัดสินใจเลือกทางเลือก
- 6) การกำหนดแผนปฏิบัติงาน
- 7) การปฏิบัติตามแผน และ
- 8) การประเมินผล

5.2 การสังเคราะห์องค์ประกอบของกระบวนการวางแผน

การสังเคราะห์องค์ประกอบของกระบวนการวางแผน จากแนวคิดของนักวิชาการได้ 8 องค์ประกอบ แต่มีบางองค์ประกอบเมื่อพิจารณาถึงกระบวนการและบริบทจริง แล้วสามารถรวมไว้ในขั้นตอนเดียวกันได้ ผู้วิจัยจึงสังเคราะห์องค์ประกอบของกระบวนการวางแผน โดยนำองค์ประกอบที่มีกระบวนการใกล้เคียงกัน นำมากำหนดไว้ในขั้นตอนเดียวกันจนสามารถสังเคราะห์องค์ประกอบของการวางแผนได้ 6 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ 2) การกำหนดข้อสันนิษฐานหรือการพยากรณ์ 3) การสำรวจทรัพยากร 4) การพิจารณาทางเลือกและตัดสินใจเลือกทางเลือก 5) การกำหนดแผนปฏิบัติงานและปฏิบัติตามแผน และ 6) การประเมินผลการปฏิบัติตามแผน

5.2.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives Setting)

- 1) ความหมายของการกำหนดวัตถุประสงค์

คำว่า “วัตถุประสงค์” ซึ่งภาษาอังกฤษใช้คำว่า “Objective” มีผู้ให้ความหมายไว้ ดังนี้ ปุระชัย เปี่ยมสมบุญ (2539, หน้า 162) ได้ให้ความหมายว่า วัตถุประสงค์ หมายถึง ผลที่คาดหวังว่าจะสามารถบรรลุถึงได้ภายใต้มิติของเวลาและพื้นที่ที่กำหนด รวมทั้งระบุถึงเกณฑ์มาตรฐานสำหรับประเมินความสำเร็จ จากความหมาย

ดังกล่าววิเคราะห์ได้ว่า การกำหนดจุดหมายปลายทางที่ต้องการจะบรรลุ นั้น จะกำหนดไว้ อย่างกว้าง ๆ โดยมีกรอบของเวลาที่จะกระทำในอนาคตและพื้นที่ที่ดำเนินการที่ชัดเจน ตลอดจนการกำหนดเกณฑ์หรือมาตรฐานเพื่อวัดความสำเร็จด้วย

อนันต์ เกตุวงศ์ (2541, หน้า 22) อธิบายว่า วัตถุประสงค์ หมายถึง สภาพหรือผลผลิตหรือผลงานของพฤติกรรมซึ่งเป็นที่พึงประสงค์ อาจเป็นบางสิ่งที่ต้องการ และยังไม่ได้อยู่ขณะนี้ หรือมีอยู่แล้วและต้องการให้มีอยู่ต่อไป ความหมายดังกล่าวจะเน้นสิ่ง ที่ต้องการจะหามาใหม่ หรือการรักษาสิ่งที่มีอยู่แล้วให้คงอยู่ต่อไป ที่เกี่ยวกับผลผลิต หรือ ผลงานที่พึงประสงค์ซึ่งจะต้องมีการกระทำบางอย่างหรือหลายอย่างในอนาคต ซึ่งเป็นเรื่อง ของการวางแผนทั้งสิ้น

ประสิทธิ์ ตงยั้งศิริ (ม.ป.ป., หน้า 1-4) ได้กล่าวว่า วัตถุประสงค์ หมายถึง เป้าหมายในอนาคต (Future Target) หรือมีความหมายในแง่ที่เป็นผลผลิต หรือผลสุดท้ายที่องค์การต้องการให้เกิดขึ้น ซึ่งโดยปกติมักจะเป็นผลที่ต้องการเชิงบวก ตำราบางเล่มใช้คำว่า “วัตถุประสงค์” ในภาษาอังกฤษแตกต่างกันเช่น Purpose Goal End Objective และTarget เป็นต้น ส่วนคำในภาษาไทยก็มักจะใช้ต่างกันจนแยกไม่ออกว่า อะไรเป็นวัตถุประสงค์ระดับสูง อะไรเป็นวัตถุประสงค์ระดับปานกลาง และอะไรเป็น วัตถุประสงค์ระดับต้น เช่น ใช้คำว่า จุดหมายปลายทาง จุดมุ่งหมาย จุดประสงค์ เป้าประสงค์ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย เป็นต้น

สรุปว่าการกำหนดวัตถุประสงค์ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหาร สถานศึกษา แสดงออกถึงการกำหนดผลลัพธ์ จุดหมายปลายทางซึ่งมีลักษณะเฉพาะ เจาะจง ชัด มี ความท้าทายและอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริงอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร ที่สามารถนำไปปฏิบัติให้บรรลุตามที่ระบุในผลลัพธ์ให้งานประสบความสำเร็จ มีการตรวจสอบติดตามและสามารถประเมินผลได้

2) ความสำคัญของการกำหนดวัตถุประสงค์

การกำหนดวัตถุประสงค์ มีความสำคัญต่อการวางแผน เพราะเป็น การกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการของบุคคล กลุ่มบุคคล หรือขององค์กรเพื่อเป็นแนวทาง สำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจและให้แนวทางสำหรับผู้ปฏิบัติงาน วัตถุประสงค์จึงเป็น จุดเริ่มต้นของการวางแผน เป็นจุดมุ่งหมายที่เป็นรูปธรรมและชัดเจนขององค์กร ถ้าหาก ปราศจากวัตถุประสงค์ก็ไม่สามารถวางแผนได้ วัตถุประสงค์จึงเป็นจุดมุ่งหมายปลายทาง ที่ผู้บริหารต้องการไปให้ถึง และควรมีความเฉพาะเจาะจง ชัด มีความท้าทายและอยู่บน ความเป็นจริงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ เพื่อให้คนทำงานให้ประสบความสำเร็จ

3) หลักการ แนวคิด ทฤษฎีของการกำหนดวัตถุประสงค์

Holt (1993, pp. 169–170) ได้เสนอว่าการกำหนดวัตถุประสงค์ต้องพิจารณาจากปัจจัยต่อไปนี้

1. มีความเป็นไปได้ และมีลักษณะเฉพาะเจาะจง (Sensible and Specific)
 2. สามารถวัดระดับของความสำเร็จได้ (Measurable) โดยวิธีทางประจักษ์นิยม ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ
 3. มีความตั้งใจจริงที่จะนำไปปฏิบัติได้ (Attainable) นั่นคือ ควรตั้งวัตถุประสงค์ที่อยู่ในระดับที่สามารถกระทำได้ มิใช่กำหนดวัตถุประสงค์ระดับสูงเกินกว่าที่จะเป็นไปได้
 4. มีเหตุผลสอดคล้องกับความเป็นจริง (Reasonable)
 5. มีการกำหนดระยะเวลาที่จะกระทำให้สำเร็จ (Time Frame)
- การกำหนดวัตถุประสงค์ดังกล่าวข้างต้น อาจเรียกสั้น ๆ ให้เข้าใจง่ายว่าหลัก “SMART” ซึ่งเป็นการใช้ตัวอักษรแรกของแต่ละข้อที่กล่าวมา

4) ลักษณะของการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ดี

- การเขียนวัตถุประสงค์ที่ดีจะต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้
1. ใช้คำกริยาที่แสดงถึงความตั้งใจจริงที่จะปฏิบัติ เช่น เพื่อเพิ่ม เพื่อลด เพื่อพัฒนาเพื่อส่งเสริม เพื่อรณรงค์ เพื่อแก้ไข เพื่อปรับปรุง เพื่อเผยแพร่ เป็นต้น
 2. ระบุผลผลิต (Output) หรือ ระบุผลลัพธ์ (Outcome) ที่ต้องการให้เกิดขึ้นเพียงประการเดียวในวัตถุประสงค์หนึ่งข้อ ถ้าเขียนวัตถุประสงค์หลายข้อ ข้อใดทำไม่สำเร็จเราก็สามารถประเมินผลได้ และวัตถุประสงค์แต่ละข้อควรให้น้ำหนักข้อความสำคัญต่าง ๆ ที่ชัดเจนซึ่งอาจกำหนดเป็นวัตถุประสงค์หลัก 1 ข้อ และวัตถุประสงค์รอง 1–2 ข้อก็ได้ โดยมีเงื่อนไขว่าถ้าบรรลุวัตถุประสงค์หลักแต่ไม่บรรลุวัตถุประสงค์รองก็ควรทำต่อไป แต่ถ้าบรรลุวัตถุประสงค์รองแต่ไม่บรรลุวัตถุประสงค์หลักก็อาจยุติ
 3. กำหนดเกณฑ์หรือมาตรฐานความสำเร็จที่สามารถวัดได้ ถ้าระบุเป็นตัวเลขได้ก็ควรระบุ เช่น การเพิ่มรายได้แก่เกษตรกรให้สูงกว่าปีที่ผ่านมาไม่น้อยกว่าร้อยละ 30 หรือ บัณฑิตมีงานทำไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 หลังจากสำเร็จการศึกษาไปแล้ว 1 ปี

4. กำหนดช่วงเวลา พื้นที่ และกลุ่มเป้าหมายให้ชัดเจนเนื่องจากการวางแผนทุกระดับต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ และวัตถุประสงค์เป็นตัวกำหนดแนวทางของการกระทำในอนาคต ซึ่งวัตถุประสงค์จะก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน เพราะผู้ร่วมงานทุกคนมีขอบเขตที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน การประสานงานจะเป็นไปอย่างนุ่มนวลเพราะทุกคนมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน

อีกทั้งการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนยังจะก่อให้เกิดมาตรฐานในการควบคุมงาน เพราะการทำงานทุกอย่างจะต้องมีการควบคุมและการประเมินผล และการควบคุมทุกแบบก็จะมีมาตรฐานเพื่อวัดผลการกระทำนั้น ๆ ด้วย หากกำหนดวัตถุประสงค์ไม่ชัดเจนก็วัดความสำเร็จไม่ได้ ก็ย่อมบริหารไม่ได้ ในทำนองเดียวกันหากไม่สามารถวัดหรือประเมินได้ ก็ย่อมพัฒนาไม่ได้ สิ่งที่เราดำเนินการหากวัดหรือประเมินผลได้ ย่อมได้รับความสนใจ ส่วนคำว่า “เป้าหมาย” (Target) หมายถึง การแสดงผลขั้นสุดท้ายที่ต้องการจะบรรลุในแง่ปริมาณ หรือจำนวน ในการวัดผลความสำเร็จของนโยบาย แผนงาน หรือโครงการในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ๆ โดยปกติเป้าหมายจะมีลักษณะเป็นรูปธรรมมากกว่า วัตถุประสงค์ เพราะจะชี้วัดเฉพาะเจาะจง ระบุระยะเวลาที่ต้องการจะบรรลุ สามารถวัดได้ ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ

5.2.2 การกำหนดข้อสันนิษฐานหรือการพยากรณ์การกำหนดข้อสันนิษฐานหรือการพยากรณ์ (Forecasting)

เป็นกระบวนการในการรวบรวมข้อมูล และตั้งข้อสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต รายละเอียดต่าง ๆ จะต้องถูกรวบรวมและตั้งข้อสมมติฐานโดยพิจารณาจากปัจจัยภายในและภายนอก เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานให้ผู้บริหารสำหรับการทำนายหรือการคาดการณ์เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งจะทำโดยมีหลักเกณฑ์ และกรอบแนวทางที่มีเหตุผล ผล ปกติการพยากรณ์ทางการบริหารจัดการ จะเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารต้องการจะทำนายว่าสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ในอนาคตขององค์กรนั้นจะเป็นอย่างไร ซึ่งจะช่วยให้สามารถวางแผนและตัดสินใจดำเนินการได้ล่วงหน้า เพื่อเตรียมตัวต่อเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างเหมาะสม

1) ความหมายของข้อสันนิษฐานหรือการพยากรณ์

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

กระบวนการที่ผู้บริหารต้องการจะทำนายว่าสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ในอนาคตขององค์กรนั้นจะเป็นอย่างไร ซึ่งจะช่วยให้สามารถวางแผนและตัดสินใจดำเนินการได้ล่วงหน้า เพื่อเตรียมตัวต่อเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างเหมาะสม โดยมักจะใช้ข้อมูลจากการค้นคว้าในปัจจุบัน แนวโน้มในอนาคต และประสบการณ์ในอดีตเป็นหลัก ตัวอย่าง เช่น การพยากรณ์รายได้ (Revenue Forecast) จะเป็นส่วนประกอบที่สำคัญและจำเป็นในการวางแผนรวมของทั้งองค์กร ที่ต้องการกำไรและไม่หวังผลกำไร โดยผู้จัดการสามารถหาข้อมูลในการพยากรณ์รายได้จากข้อมูลการดำเนินงานในอดีต เช่น ธุรกิจสามารถทำรายได้เท่าไรในปีที่ผ่านมา โดยมีต้นทุนและยอดขายเท่าใด เป็นต้น และนำมาปรับปรุงกับข้อมูลสภาพแวดล้อมภายในปีปัจจุบัน เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และปัจจัยอื่น ๆ ที่จะมีผลต่อรายได้รวมขององค์กร เป็นต้น อีกตัวอย่างหนึ่ง คือ การพยากรณ์การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่จะมีอิทธิพลต่อองค์กรและระบบเศรษฐกิจ เช่น ทุนย่นต์ ระบบอัตโนมัติ การถ่ายทอดข่าวสาร การใช้คอมพิวเตอร์ และการปรับปรุงกระบวนการผลิต เป็นต้น ซึ่งจะต้องใช้ความรู้และประสบการณ์ที่หลากหลาย และเทคนิคเชิงคุณภาพมาใช้ในเชิงปฏิบัติเพราะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจะไม่สามารถกำหนดได้ด้วยการคำนวณหรือการประมาณการตามตรรกะขั้นพื้นฐาน เป็นต้น

2) ความสำคัญของการกำหนดข้อสันนิษฐานหรือการพยากรณ์

การกำหนดข้อสันนิษฐานหรือการพยากรณ์จะมีบทบาทต่อการดำเนินงานขององค์กรในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

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

2.2) ด้านการผลิตและการดำเนินงาน การกำหนดข้อสันนิษฐานหรือการพยากรณ์จะช่วยคาดการณ์ความต้องการในสินค้าและบริการ เพื่อที่จะวางแผนการผลิตสินค้าและบริการให้รองรับกับความต้องการในอนาคตทั้งระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งจะ

ส่งผลต่อการบริหารต้นทุน และวัตถุดิบ ผ่านการวางแผนกำลังการผลิต 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 นอกจากนี้ผู้บริหารยังสามารถใช้การพยากรณ์สภาพเศรษฐกิจ ตลอดจนการสร้างแบบจำลองการลงทุน เพื่อช่วยในการวางแผนการเงินระยะยาวและโครงการในอนาคตได้ เราจะเห็นว่าความผันผวนของเศรษฐกิจโลกและการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจภายใน ประเทศในปัจจุบัน ได้ทำให้ผู้บริหารต้องให้ความสนใจและความสำคัญกับการคาดการณ์ วิเคราะห์ และการตัดสินใจทางการเงินมากขึ้น เพราะการคาดการณ์ที่ผิดพลาดจะส่งผลเสียที่รุนแรง และอาจจะทำให้องค์กรธุรกิจต้องประสบปัญหาวิกฤตต้องปรับโครงสร้างการลงทุน และอาจจะต้องปิดตัวลง

2.4) ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์มักจะทำการกำหนดข้อสันนิษฐานหรือการพยากรณ์เพื่อจัดทำแผนกำลังคน ซึ่งจะครอบคลุมตั้งแต่การรับคนเข้าทำงาน การฝึกอบรมพนักงานในองค์กร การรองรับการลาออก การย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การปลดเกษียณของสมาชิก รวมถึงการพยากรณ์เพื่อบริหารค่าจ้าง และการทำนายแนวโน้มของตลาดแรงงานและการจ้างในอนาคต ในอนาคต การพยากรณ์และการตัดสินใจด้านทรัพยากรมนุษย์จะมีความสำคัญเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ เพราะทรัพยากรมนุษย์จะเป็นทั้งสินทรัพย์และเป็นต้นทุนสำคัญขององค์กรที่ต้องคาดการณ์และตัดสินใจอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาข้อมูลทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

2.5) ด้านการวิจัยและการพัฒนา ผู้พยากรณ์จะทำการพยากรณ์เพื่อดูแนวโน้มของเทคโนโลยีในอนาคต และวิเคราะห์ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับการดำเนินงาน

และความสัมพันธ์ของทุกฝ่ายภายในองค์กร ซึ่งเป็นงานที่ยุ่งยาก ซับซ้อน และละเอียดอ่อน การพยากรณ์ในการวิจัยและพัฒนาจะมีความสำคัญต่ออนาคตของธุรกิจ โดยเฉพาะธุรกิจที่มีการแข่งขันกันด้านเทคโนโลยี การพยากรณ์เทคโนโลยีจะมีความแตกต่างจากการพยากรณ์ด้านอื่น ๆ ที่ใช้เทคนิคเชิงปริมาณช่วยได้ แต่การพัฒนาเทคโนโลยีนั้นจะเกิดขึ้นอย่างคาดการณ์ได้ยาก จึงต้องอาศัยเทคนิคเชิงคุณภาพมาประยุกต์ใช้ด้วย

จะเห็นว่าการกำหนดข้อสันนิษฐานหรือการพยากรณ์ไม่เพียงแต่มีความสำคัญและจำเป็นต่อการดำเนินตามหน้าที่ทางธุรกิจเท่านั้น แต่ผู้จัดการในทุกองค์กรและทุกระดับต่างต้องอาศัยการกำหนดข้อสันนิษฐานหรือการพยากรณ์ในการอนุมานและคาดการณ์อนาคต เพื่อช่วยตัดสินใจแก้ไขปัญหาและดำเนินงานทั้งในระดับกลยุทธ์ ยุทธวิธี และปฏิบัติการให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งจะส่งผลต่อพัฒนาการและความสำเร็จขององค์กร

3) หลักการ แนวคิด ทฤษฎีของการกำหนดข้อสันนิษฐานหรือการพยากรณ์

การวิเคราะห์สถานการณ์ (Situation Analysis) เป็นการวิเคราะห์เพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจเป็นไปตามทิศทางที่กำหนดและเป้าหมายอย่างแท้จริง โดยปกติองค์กรจะต้องทำการวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กรเพื่อตรวจสอบทั้งอดีต ปัจจุบัน และแนวโน้มในอนาคต ก่อนการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ จุดมุ่งหมาย โดยใช้ตัวแบบ “SWOT Analysis” (ปกรณัม ปรียากร, 2544, หน้า 85) วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับจุดแข็งหรือจุดเด่น (Strengths) จุดอ่อนหรือจุดด้อย (Weaknesses) ซึ่งเป็นปัจจัยภายในองค์กร เช่น โครงสร้างองค์กร บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์สิ่งแวดล้อมในองค์กร เป็นต้น และวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับโอกาส ตลอดจนข้อจำกัดหรือภาวะคุกคามต่าง ๆ ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน เช่น ประชากร เศรษฐกิจ การเมือง สังคมและวัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม เทคโนโลยี คู่แข่งขัน ตลอดจนการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เช่น แนวโน้มประชากรของประเทศจะเพิ่มเท่าไร เทคโนโลยีจะพัฒนาไปอย่างไร ตลาดจะต้องการสิ่งใด ลูกค้าหรือผู้รับบริการเป็นกลุ่มใด เป็นต้น การพยากรณ์และการตัดสินใจจึงเป็นพื้นฐานและกรอบความคิดเบื้องต้นทางด้านการจัดการ การที่ผู้จัดการต้องการประสบความสำเร็จและมีความก้าวหน้าในทุก ๆ องค์กรจะต้องสามารถคาดการณ์และทำการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับเหตุการณ์ในทุก ๆ มิติ ทั้งทางด้าน

การเงิน การตลาด การผลิต และทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนทุกขั้นตอนในกระบวนการจัดการ ตั้งแต่การวางแผน การจัดสรรงาน การสั่งการ ไปจนถึงการควบคุมงาน ทำให้มีผู้สนใจศึกษา พัฒนา และประยุกต์เครื่องมือและเทคนิคหลายชนิดที่สนับสนุนการวิเคราะห์ปัญหา การตัดสินใจ และการบริหารงานของผู้บริหารให้มีประสิทธิภาพ

ปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ได้เห็นความสำคัญและอิทธิพลของการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร จึงพยายามหาเครื่องมือในการพยากรณ์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทำให้มีผู้พัฒนาและนำเครื่องมือและเทคนิคการพยากรณ์ มาใช้ในองค์กรมากขึ้น โดยเฉพาะการวิเคราะห์ปัญหาที่ซับซ้อนที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับระบบสารสนเทศ และจำแนกประเภทของเทคนิคการพยากรณ์ทางการบริหารจัดการออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ

3.1) เทคนิคการพยากรณ์เชิงปริมาณ (Quantitative Techniques)

เป็นการประมวลและวิเคราะห์ข้อมูลในอดีตโดยใช้วิธีการทางคณิตศาสตร์และสถิติ เพื่อศึกษาดูว่าข้อมูลนั้น ๆ จะมีรูปแบบอย่างไร สามารถใช้ในการพยากรณ์ได้หรือไม่ และให้ผลลัพธ์อย่างไร การพยากรณ์เชิงปริมาณจะเป็นเครื่องมือสำคัญในการคาดการณ์และการตัดสินใจในปรากฏการณ์ที่สามารถใช้เทคนิคทางคณิตศาสตร์มาใช้งาน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอดีต หรือมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันหรือต้องมีข้อมูลเดิมเป็นพื้นฐานในการทำนายอนาคตงาน โดยเทคนิคการพยากรณ์เชิงปริมาณจะประกอบด้วยเทคนิคสำคัญ ๆ 2 กลุ่ม คือ

3.1.1) เทคนิคการวิเคราะห์อนุกรมเวลา (Time Series Analysis)

เป็นเทคนิคที่ใช้ข้อมูลในอดีตเพื่อเป็นแนวทางในการพยากรณ์เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยผู้พยากรณ์จะต้องเก็บรวบรวมและจัดลำดับข้อมูลไว้เป็นระบบอย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจจะเก็บรวบรวมเป็นข้อมูลรายวัน รายเดือน หรือรายปีก็ได้ โดยเทคนิคอนุกรมเวลานี้มีสมมติฐานเบื้องต้นว่า รูปแบบของข้อมูลที่เกิดขึ้นในอดีตจะมีการเกิดขึ้นซ้ำแล้วซ้ำอีกในอนาคต ดังนั้นถ้าผู้พยากรณ์สามารถนำเอาข้อมูลที่เกิดขึ้นมาพิจารณารูปแบบและความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ ซึ่งมักจะอยู่ในรูปของสมการต่าง ๆ ทางคณิตศาสตร์ ก็จะสามารถพยากรณ์ได้ว่าเหตุการณ์ในอนาคตจะเป็นอย่างไร โดยที่สามารถใช้เทคนิคอนุกรมเวลาอธิบายข้อมูลได้ใน 4 รูปแบบคือ 1) แบบแนวโน้ม (Trend) เป็นรูปแบบการเคลื่อนที่ของข้อมูลที่เพิ่มขึ้นหรือลดลงอย่างสม่ำเสมอ เมื่อระยะเวลาเพิ่มขึ้นหรือเปลี่ยนแปลงไป 2) แบบฤดูกาล (Seasonal Pattern) เป็นรูปแบบการเคลื่อนที่ของข้อมูลใน

แต่ละช่วงเวลาที่ขึ้นลงตามฤดูกาล ซึ่งเปลี่ยนแปลงไปในรอบระยะเวลา 1 ปี หรือช่วงเวลา
ที่แน่นอน เช่น ราคาสินค้าเกษตรที่ขึ้นลงตามฤดูกาล เป็นต้น 3) แบบวัฏจักร (Cyclical
Pattern) จะมีลักษณะเดียวกับการเคลื่อนที่ของข้อมูลแบบฤดูกาล แต่การขึ้นลงของข้อมูล
แบบวัฏจักรจะครอบคลุมช่วงระยะเวลายาวนานกว่า โดยอย่างน้อยจะต้องมากกว่า 1 ปี
และลักษณะของข้อมูลจะเป็นข้อมูลผลกระทบที่ได้รับจากสิ่งแวดล้อมภายนอก 4) แบบสุ่ม
(Random Pattern) เป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแบบสุ่มซึ่งไม่สามารถคาดการณ์ได้ ทำให้ข้อมูล
มีรูปแบบที่ไม่แน่นอน แต่ผู้พยากรณ์ก็สามารถนำหลักการทางสถิติมาช่วยในการประเมิน
และวิเคราะห์โอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยให้สามารถคาดการณ์
ปรากฏการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น และสามารถที่จะวางแผนรองรับได้

ปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ นิยมใช้เทคนิคการวิเคราะห์อนุกรมเวลาใน
การพยากรณ์เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น เพื่อทำการวางแผนรองรับในระยะสั้นและ
ระยะยาว ซึ่งโดยปกติเทคนิคการวิเคราะห์อนุกรมเวลาจำเป็นต้องมีการรวบรวมบันทึก
และวิเคราะห์ข้อมูลค่อนข้างจะคงที่ ไม่มีการเปลี่ยนแปลงมากนัก และเนื่องจากเทคนิค
การวิเคราะห์อนุกรมเวลาจะให้ความสำคัญและขึ้นอยู่กับรูปแบบข้อมูลในอดีต ทำให้ผลที่
ได้รับการพยากรณ์ไม่เหมาะสมที่จะนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจในสถานการณ์ที่
เปลี่ยนแปลงอย่างกะทันหันและพลิกผันอย่างสิ้นเชิง ตัวอย่างเช่น ข้อมูลต่าง ๆ จากช่วง
วิกฤตเศรษฐกิจจะแตกต่างกันและสามารถใช้ข้อมูลในอดีตมาพยากรณ์เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น
ได้ ผู้บริหารจึงต้องตัดสินใจแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเท่านั้น เป็นต้น

3.1.2) แบบจำลองความสัมพันธ์ (Causal Model) ใช้ทำนาย
การเปลี่ยนแปลงของตัวแปรชนิดหนึ่งๆ ที่เรียกว่า ตัวแปรตาม (Dependent Variables) ที่เป็น
ผลลัพธ์ส่วนหนึ่งของปฏิกริยาตอบสนองจากตัวแปรตัวอื่น ๆ ซึ่งเรียกว่า ตัวแปรอิสระ
(Independent Variables) โดยแบบจำลองความสัมพันธ์จะศึกษาและพยายามทำนายว่า
การเปลี่ยนแปลงของตัวแปรอิสระจะมีอิทธิพลต่อตัวแปรตามนั้นอย่างไร ซึ่งสามารถทำได้
โดยการทำความเข้าใจในความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นในอดีตระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม
โดยมีวิธีการที่นิยมใช้บ่อย ๆ ในการพยากรณ์ในงานการบริหาร ได้แก่ 1) การวิเคราะห์
ความถดถอย (Regression analysis) เป็นการใชแบบจำลองทางคณิตศาสตร์ในรูปแบบของ
สมการมาใช้ในการทำนายพฤติกรรมของตัวแปรตามที่ขึ้นอยู่กับเปลี่ยนแปลงของ
ตัวแปรอิสระ โดยผู้พยากรณ์สามารถวิเคราะห์อิทธิพลของผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง
ของตัวแปรอิสระที่มีผลต่อตัวแปรตามได้ ซึ่งอาจจะใช้แบบจำลองเชิงเส้น (Linear) หรือ

แบบจำลองอื่น ๆ (Non Linear) ในการศึกษาความถดถอยนี้ 2) แบบจำลองทางเศรษฐมิติ (Economic Model) เป็นเครื่องมือสำคัญในการพยากรณ์ทางเศรษฐศาสตร์ โดยประยุกต์หลักการวิเคราะห์ความถดถอยที่จะคาดการณ์ว่าความสัมพันธ์ของตัวแปรแต่ละตัวนั้นจะมีอิทธิพลต่อสภาพเศรษฐกิจ สังคม อุตสาหกรรม และองค์ประกอบอย่างไร แบบจำลองทางเศรษฐกิจจะมีประโยชน์อย่างมากในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนของตัวแปรต่าง ๆ แต่ก็ยังเป็นวิธีพยากรณ์ที่ยุ่งยาก เสียค่าใช้จ่ายสูง และต้องใช้เวลาในการพัฒนาแบบจำลอง ซึ่งเป็นไปได้ยากสำหรับองค์กรขนาดกลางและขนาดเล็ก โดยทั่วไปแล้วแบบจำลองทางเศรษฐศาสตร์จะพัฒนาโดยองค์กรขนาดใหญ่ ซึ่งจะอาศัยความร่วมมือกันของผู้บริหารฝ่ายต่าง ๆ กับผู้เชี่ยวชาญหลาย ๆ คน โดยมุ่งหวังว่าจะใช้งานให้เกิดประโยชน์ในระยะยาว 3) ดัชนีชี้นำ (Leading Indicators) เป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ทางเศรษฐกิจที่มีอิทธิพลและความโน้มเอียงที่จะก่อให้เกิดเหตุการณ์ทางเศรษฐกิจนั้น ๆ ล่วงหน้า ตัวอย่างเช่น การขยายตัวของหนี้สาธารณะ การขาดดุลการค้า และการล่มสลายของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ เป็นต้น ซึ่งผู้บริหารควรให้ความสำคัญต่อดัชนีชี้นำต่าง ๆ ก่อนการตัดสินใจที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจ

3.2) เทคนิคการพยากรณ์เชิงคุณภาพ (Qualitative Techniques)

มักจะดำเนินการโดยใช้ความคิดเห็นและประสบการณ์ของบุคคลากร ซึ่งอาจจะมาจากความคิดของบุคคลเพียงคนเดียว หรือเป็นความคิดเห็นของกลุ่มคณะกรรมการ โดยแสดงความคิดเห็นที่เกี่ยวกับเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตว่าจะเป็นอย่างใด และเป็นไปในทิศทางใด เทคนิคเชิงคุณภาพเป็นเทคนิคที่นิยมใช้กันมากในการพยากรณ์ปัญหาที่ไม่มีข้อมูล ยังไม่เข้าใจรูปแบบ หรือขาดความชัดเจน เนื่องจากเทคนิคเชิงคุณภาพจะไม่ใช้การวิเคราะห์อดีตและแบบจำลองทางคณิตศาสตร์หรือสถิติศาสตร์ จึงนิยมใช้ในการพยากรณ์เหตุการณ์ที่ไม่มีข้อมูลในอดีต หรือการพยากรณ์เหตุการณ์ในระยะยาวที่เชื่อว่าไม่สามารถใช้ข้อมูลในอดีตได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะสภาวะที่ผันผวนและความไม่แน่นอนในอนาคตโดยทั่วไปแล้วเทคนิคการพยากรณ์เชิงคุณภาพจะไม่ค่อยมีความเป็นระบบ และวัตถุประสงค์ก็จะไม่ชัดเจนนัก เพราะจะขึ้นอยู่กับความรู้และประสบการณ์ของผู้พยากรณ์เป็นปัจจัยสำคัญ ในที่นี้กล่าวถึงการพยากรณ์เชิงคุณภาพที่นิยมใช้กับธุรกิจ โดยทั่ว ๆ ไป 3 วิธี คือ

3.2.1) เทคนิคการระดมความคิด (Brainstorming Technique)

เป็นการคาดการณ์เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตโดยการเปิดโอกาสให้บุคคลต่าง ๆ

แสดงความคิดเห็น วิเคราะห์และตัดสินใจเป็นกลุ่ม การระดมความคิดจะมีข้อดี คือ กระบวนการวิเคราะห์ปัญหาและการตัดสินใจจะได้จากความคิดที่กว้างขวางและหลากหลายจากผู้อื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้องในด้านต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นการรวมความรู้ และประสบการณ์ที่หลากหลายเข้าด้วยกัน โดยส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการยอมรับในการตัดสินใจของกลุ่ม นอกจากนี้การระดมความคิดยังสะดวก และประหยัดในการดำเนินงาน แต่การพยากรณ์ด้วยการระดมความคิดก็มีจุดอ่อนที่สำคัญ คือ อาจจะถูกอิทธิพลของสมาชิกคนใดคนหนึ่งหรือผู้อาวุโสในกลุ่มครอบงำให้กลุ่มตัดสินใจไปในทิศทางใดทิศทางหนึ่ง และยังอาจถูกอิทธิพลของความคิดกลุ่ม (Group Think) ชักนำให้เกิดความผิดพลาดในการวิเคราะห์ปัญหาก็ได้

3.2.2) เทคนิค Delphi (Delphi Technique) เป็นเทคนิค

การวิเคราะห์ปัญหาและการตัดสินใจที่นำกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมาแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจร่วมกัน โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกแต่ละคนในกลุ่มสามารถแสดงความคิดเห็นของตนเองอย่างเต็มที่ โดยใช้เครื่องมือในการกำหนดขอบเขตปัญหา รวบรวม และแสดงความคิดเห็น เพื่อป้องกันปัญหาความเกรงใจหรือไม่กล้าแสดงความคิดเห็น ซึ่งจะต้องอาศัยคนกลางในการรวมกลุ่ม กำหนด สรุปล และเสนอปัญหา ปัจจุบันได้มีผู้พัฒนาชุดคำสั่งที่ช่วยให้สมาชิกในกลุ่มสามารถร่วมกันดำเนินและแก้ไขปัญหาร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขึ้น

3.2.3) เทคนิคการจัดตั้งกลุ่มสมมติ (Nominal Group Technique)

เป็นเทคนิคการตัดสินใจเชิงคุณภาพที่ได้จัดตั้งกลุ่มย่อยที่มีคุณสมบัติคล้ายคลึงกับตัวแทนจากกลุ่มใหญ่ขึ้น เพื่อร่วมกันศึกษา วิเคราะห์ และกำหนดแนวทางในการตัดสินใจ เพื่อเสนอข้อมูลประกอบการตัดสินใจแก่กลุ่มผู้ตัดสินใจทั้งหมดในการเลือกตัดสินใจในทางเลือกที่เหมาะสม

ปัจจุบันความละเอียด ซับซ้อน และความผันผวนของปัญหา ทำให้ไม่สามารถใช้เทคนิคการพยากรณ์แบบใดแบบหนึ่งมาใช้งานโดยให้ผลที่ถูกต้องสมบูรณ์ แต่การนำเทคนิคการพยากรณ์หลาย ๆ อย่างมาใช้ร่วมกัน ก็ทำให้มีค่าใช้จ่ายและเสียเวลาเพิ่มขึ้น จึงต้องพิจารณาเลือกเทคนิคการพยากรณ์ที่เหมาะสมตามปัจจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

(1) ระยะเวลา (Time Horizon) ปัจจุบันเวลาเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินงาน ดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่ด้านการพยากรณ์ความต้องการทางทรัพยากรมนุษย์

จะต้องเลือกวิธีการที่มีระยะเวลาเหมาะสมกับความต้องการของงาน โดยให้ผลลัพธ์ที่ได้มีระดับความถูกต้องและเชื่อถือได้ เหมาะสมกับการใช้งาน 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 เพื่อให้สมาชิกทุกคนในองค์กรจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่นและมีอุปสรรคน้อยที่สุด

5.2.3 การสำรวจทรัพยากร

การสำรวจทรัพยากร (Survey Resources) หมายถึง การตรวจสอบเพื่อให้แน่ใจว่าการที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้นั้น มีทรัพยากร และปัจจัยสนับสนุนอื่น ๆ ที่จำเป็นต่อการทำงานตามแผนให้สำเร็จได้เพียงใด เพื่อป้องกันข้อผิดพลาดในการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ ในการบริหารสถานศึกษา จะต้องอาศัยทรัพยากรเป็นปัจจัยสำคัญ ในการบริหารงานเพื่อให้การดำเนินกิจกรรมตามภาระหน้าที่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

1) ความหมายของการสำรวจทรัพยากร

พจนานุกรมฉบับบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช 2542 (2546, หน้า 382) ทรัพยากร หมายถึง สิ่งทั้งปวงอันเป็นทรัพย์ อาทิ เงินตรา ที่ดิน สมบัติพิสดาน หรือ

วัตถุประสงค์ที่ปรากฏ และปรัชญา คัมภีร์ปกครอง (2547, หน้า 5) กล่าวว่า ทรัพยากร หมายถึง สิ่งที่เป็นตัวกลาง ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปของคน วัสดุ เงิน หรืออื่น ๆ ที่เป็นเครื่องช่วยในการดำเนินงานขององค์กรให้สำเร็จได้สรุป ทรัพยากร หมายถึง สิ่งทั้งหลายทั้งปวงที่เป็นตัวกลางที่ทำให้การดำเนินงานขององค์กรหรือหน่วยงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ส่วนทรัพยากรทางการศึกษาได้มีผู้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

ชัยอนันต์ สมุทวณิช (2543, หน้า 6) ได้ให้ความหมายของ ทรัพยากรเพื่อการจัดการศึกษาไว้ 2 แนวทาง คือ ความหมายที่แคบทรัพยากรเพื่อการจัดการศึกษา หมายถึง ปัจจัยนำเข้าที่นำไปใช้เพื่อการจัดการศึกษาทุกระดับทุกประเภทภายในสังคม ปัจจัยนำเข้านี้ส่วนใหญ่จะเป็นรูปของเงิน งบประมาณทั้งรายจ่ายเกี่ยวกับการปฏิบัติงานประจำ เช่น เงินเดือนและค่าตอบแทน ค่าใช้จ่าย วัสดุอุปกรณ์และการลงทุน ส่วนความหมายที่กว้างของทรัพยากรเพื่อการจัดการศึกษา หมายถึง ปัจจัยนำเข้าและปัจจัยกระบวนการจัดการ ในการแปรเปลี่ยนปัจจัยนำเข้านั้นให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลความสามารถในการดึงการระดมสรรพกำลังในสังคมเข้ามาสนับสนุนส่งเสริมแก่กุลการศึกษาในรูปแบบต่าง ๆ การสละเวลามาให้ทางราชการของบุคคลในสังคม ซึ่งไม่ใช่ครู อาจารย์ประจำ นอกจากนี้ ทรัพยากรเพื่อการจัดการศึกษายังหมายถึง ทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องทั้งทางตรงและทางอ้อมกับการให้บริการทางการศึกษา รวมทั้ง สื่อ อุปกรณ์ต่าง ๆ เช่น โทรทัศน์ดาวเทียม อินเทอร์เน็ต ซึ่งสามารถนำมาใช้เพื่อประโยชน์ในการจัดการศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 99) ให้ความหมายของ ทรัพยากรเพื่อการจัดการศึกษา มีความหมายครอบคลุมถึงทรัพยากรทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน ที่นำมาใช้ในการจัดการศึกษาซึ่งรวมถึงครูและบุคลากรทางการศึกษา สื่อและเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่ดิน อาคารสถานที่ และเวลาที่บุคคลในสังคมสละให้กับการศึกษาด้วย

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

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2549, หน้า 4) ให้ความหมายของทรัพยากรเพื่อการจัดการศึกษา หมายถึง ทรัพยากรที่ไม่ใช่เงิน และทรัพยากรทางการ

เงิน ในความหมายแรก ทรัพยากรที่ไม่ใช่เงิน ครอบคลุมปัจจัยหลักๆคือ ที่ดิน แรงงาน
ทุน และการประกอบการ ตามนัยนี้ทรัพยากรทางการศึกษาจึงรวมถึงบุคลากร ที่ดิน
อาคาร สิ่งก่อสร้าง วัสดุอุปกรณ์ การเรียนการสอน นอกจากนี้ทรัพยากรทางการศึกษา
ยังหมายถึง สิ่งที่เกี่ยวข้องทั้งทางตรงและทางอ้อมกับการให้บริการทางการศึกษา
ตลอดจน วิทยุ โทรทัศน์ดาวเทียม อินเทอร์เน็ต ที่สามารถใช้ประโยชน์ทางการศึกษา

สรุปทรัพยากรเพื่อการจัดการศึกษา คือ ทรัพยากรที่เกี่ยวข้อง
ทั้งทางตรงและทางอ้อมในการให้บริการทางการศึกษา ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน
ที่สามารถนำมาใช้ในการจัดการศึกษาซึ่งรวมถึงครูและบุคลากรทางการศึกษา สื่อและ
เทคโนโลยีต่าง ๆ ที่ดิน อาคาร สถานที่ และเวลาที่บุคคลในสังคมสละให้กับการศึกษา

2) ความสำคัญของการสำรวจทรัพยากร

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และแก้ไข
เพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2545, หน้า 3) ระบุว่าทรัพยากร
เพื่อการจัดการศึกษาเป็นองค์ประกอบหนึ่งในการปฏิรูปการศึกษา การจัดระบบโครงสร้าง
และกระบวนการจัดการศึกษาให้ระดมทรัพยากรทางการศึกษาจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้ใน
การจัดการศึกษา

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2545, หน้า 5) กล่าวว่า บทบาท
ของทรัพยากรในการดำเนินกิจกรรมของโรงเรียนมีความสำคัญ 2 ด้าน คือ ด้านปริมาณ
และด้านคุณภาพ ด้านปริมาณของทรัพยากรมีผลต่อการดำเนินกิจกรรม เพราะถ้ามี
ทรัพยากรอย่างเพียงพอและเหมาะสมกับการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ก็จะสามารถ
ดำเนินการได้อย่างมีคุณภาพ ตรงกันข้ามถ้าทรัพยากรมีไม่เพียงพอ หรือไม่เหมาะสม
กับกิจกรรมแล้ว การดำเนินกิจกรรมก็ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายหรือมีประสิทธิภาพได้
และด้านคุณภาพของทรัพยากรก็มีผลต่อการดำเนินกิจกรรมขององค์กร เช่น ในบางครั้ง
แม้จะมีทรัพยากรจำนวนมาก แต่ถ้าเป็นทรัพยากรที่ไม่มีคุณภาพ การดำเนินกิจกรรมก็
ปราศจากประสิทธิภาพด้วย

สุทธิวรรณ ดันตริจนาวงศ์ (2546, หน้า 50-51) กล่าวถึง
ความสำคัญของทรัพยากรการศึกษา ดังนี้ 1) เป็นปัจจัยพื้นฐานในการบริหารจัดการศึกษา
การบริหารจัดการศึกษาต้องใช้สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ โดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์
เงิน วัสดุอุปกรณ์ ข้อมูลสารสนเทศ ถ้าปราศจากทรัพยากรพื้นฐานเหล่านี้แล้ว การบริหาร
จัดการก็จะไม่เกิดขึ้น 2) เป็นองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาการศึกษา การพัฒนา

การศึกษาให้มีประสิทธิภาพต้องพัฒนาที่ทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะการพัฒนาบุคลากร ครู และบุคลากรทางการศึกษา เป็นสิ่งสำคัญอันดับแรกที่จะต้องพัฒนาในการบริหารจัดการ การศึกษา 3) ทรัพยากรการศึกษาจะทำให้สถานศึกษามีระบบ การเรียนการสอนที่มี คุณภาพ เพราะมีการปรับปรุงการใช้ทรัพยากรการศึกษาในภารกิจของโรงเรียน ทั้งด้าน การบริหารทั่วไป ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบุคลากร ทำให้การเรียนการสอนมี ประสิทธิภาพมากขึ้น 4) ทรัพยากรทางการศึกษาจะช่วยทำให้มีระบบการจัดการ สถานศึกษาทันสมัย คล่องตัว เนื่องจากมีระบบข้อมูล วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยีใน การติดตามตรวจสอบผลการดำเนินงานของสถานศึกษา 5) ทรัพยากรทางการศึกษามี ประโยชน์ในการวิเคราะห์ วางแผนและตัดสินใจในการบริหารจัดการศึกษาในภาพรวมและ ในระดับสถานศึกษาให้ได้ประโยชน์สูงสุด

สรุปว่า ทรัพยากรมีความสำคัญต่อการจัดการศึกษาตามโครงสร้าง การปฏิรูปการศึกษา เป็นการช่วยส่งเสริมให้การบริหารจัดการด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบุคคล และด้านบริหารทั่วไปอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นตัวกลางหรือ ตัวกระตุ้นให้ผู้บริหารดำเนินการกิจไปได้ด้วยดี ทำให้สถานศึกษามีการจัดการเรียน การสอนหรือพัฒนาคนให้มีคุณภาพ และได้ผลตามความมุ่งหมายของแผน

3) หลักการ แนวคิด ทฤษฎีของการสำรวจทรัพยากร

แนวคิดในการสำรวจทรัพยากร มีมาตั้งแต่มนุษยชาติเริ่มรวมกันอยู่ เป็นกลุ่ม เมื่อรวมกันเข้าก็จะต้องมีการสะสมของใช้ต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องอาหาร จึงทำให้เกิดแนวคิดว่าจะทำอย่างไรจึงจะหาอาหารมาให้ได้กินให้นานที่สุด หรือจะทำการขนส่งอาหารจากที่หนึ่งไปที่หนึ่งในเวลาอันรวดเร็ว จึงเกิดแนวคิดในการสำรวจ ทรัพยากรในช่วงแรกๆเป็นแนวคิดเกี่ยวกับความเป็นอยู่และความอยู่รอดของคนและชุมชน เป็นส่วนใหญ่ แนวคิดในการสำรวจทรัพยากร ที่สำคัญอีกประการหนึ่งเกิดขึ้นในระหว่าง การเกิดสงคราม กองทัพในฐานะที่ต้องรับผิดชอบเกี่ยวกับทรัพยากรและยุทธวิธีปรกณ์ ต่าง ๆ กองทัพจะต้องจัดระบบในการบริหารทรัพยากรของตนเองเป็นอย่างดีจึงจะสามารถ ทำสงครามได้อย่างกล้าหาญและมีประสิทธิภาพ ปรีชา คัมภีร์ปรกณ์ (2547, หน้า 8-10) กล่าวว่า Bender ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการสำรวจทรัพยากรไว้ 2 แนวคิด คือ แนวคิดทาง เศรษฐศาสตร์และแนวคิดทางด้านการบริหาร ซึ่งสรุปได้ดังนี้ 1) แนวคิดทางเศรษฐศาสตร์ แบ่งเป็น 4 ประเภท คือ (1) ทรัพยากรมนุษย์ (2) ทรัพยากรทางกายภาพ ประกอบด้วยที่ดิน เครื่องอำนวยความสะดวก เครื่องมือและวัสดุอุปกรณ์ หรือพลังงาน (3) ทรัพยากรการเงิน

ได้แก่ เงิน และสิ่งอื่น ๆ ที่สามารถใช้แทนเงินได้ และ(4) ข้อมูลสารสนเทศ คือ ข้อมูลความรู้ หรือ Software Hardware 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)

5.2.4 การพิจารณาทางเลือกและตัดสินใจเลือกทางเลือก

1) ความหมายของการพิจารณาทางเลือกและตัดสินใจเลือกทางเลือก ความหมายของการตัดสินใจ (Decision Making) มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการตัดสินใจไว้ ดังนี้

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540, หน้า 187) กล่าวว่า การตัดสินใจหรือการวินิจฉัยสั่งการ หมายถึง การเลือกปฏิบัติหรืองดเว้นการปฏิบัติ หรือการเลือกแนวทางดำเนินการที่ดีที่สุดทางใดทางหนึ่ง จากทางเลือกหลายๆ ทาง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการหรือการวินิจฉัยสั่งการ คือ การชั่งใจ ไตร่ตรองและตัดสินใจเลือกทางเลือกดำเนินการที่เห็นว่าดีที่สุดที่สุดทางใดทางหนึ่งจากหลายๆ ทาง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ

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

บรรยงค์ ไตจินดา (2548, หน้า 178) กล่าวว่า การวินิจฉัยสั่งการหรือการตัดสินใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาพิจารณาตัดสินใจ และสั่งการในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง การวินิจฉัยสั่งการ หรือการตัดสินใจเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมาก เพราะการวินิจฉัยสั่งการจะเป็นการเลือกทางเลือก ดำเนินการที่ดีที่สุดในการบริหารทางเลือกหลายๆ ทาง

สมคิด บางโม (2548, หน้า 175)) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง การตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติซึ่งมีหลายทางเป็นแนวปฏิบัติที่นำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

การตัดสินใจนี้อาจเป็นการตัดสินใจ ที่จะกระทำการสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลายสิ่งหลายอย่าง เพื่อความสำเร็จตรงตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ในทางปฏิบัติการตัดสินใจมักเกี่ยวข้องกับ ปัญหาที่ยุ่งยากสลับซับซ้อน และมีวิธีการแก้ปัญหาให้วินิจฉัย มากกว่าหนึ่งทางเสมอ ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้วินิจฉัยปัญหาว่าจะเลือกปฏิบัติวิธีใด จึงจะบรรลุเป้าหมายอย่างดีที่สุดและบังเกิดผลประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

สรุปการพิจารณาทางเลือกและการตัดสินใจเลือกทางเลือก หมายถึง กระบวนการพิจารณาทางเลือกจากหลาย ๆ ทางเลือก นำมาเปรียบเทียบกันว่า ทางเลือกใดจะเหมาะสม และเป็นไปได้มากกว่ากัน โดยเริ่มจากการตระหนักถึงปัญหา จนนำไปสู่ การตัดสินใจอย่างมีเหตุผล เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติเพื่อแก้ไข้ปัญหาขององค์การ และกลุ่ม

2) ความสำคัญของการพิจารณาทางเลือกและตัดสินใจเลือกทางเลือก การกำหนดทางเลือกในการแก้ไข้ปัญหา (Alternatives) เมื่อกำหนด วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่แน่ชัดแล้ว นักวางแผนจะต้องมีการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ (Feasibility) ในการนำแผนไปปฏิบัติ และกำหนดทางเลือก (Alternative) อย่างน้อย 2 ทางเลือก ประเมินข้อดีข้อเสียของแต่ละทางเลือก และพิจารณาเลือกทางเลือกที่เหมาะสม อันจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว หลักเกณฑ์ในการพิจารณาทางเลือกที่ เหมาะสมในการแก้ไข้ปัญหาและดำเนินการคือ ต้องประหยัด สามารถทำได้สำเร็จตาม เวลาที่กำหนดไว้ อยู่ในขีดความสามารถที่จะทำได้อย่างมีคุณภาพ ต้องไม่เกินกำลังความรู้ ความสามารถ และงบประมาณ และที่สำคัญทางเลือกนั้นจะต้องมีผลกระทบเชิงลบต่อ สังคมและสิ่งแวดล้อมน้อยที่สุด

การตัดสินใจเป็นกระบวนการของการแสวงหาทางเลือกที่มีอยู่จาก ทางเลือกต่าง ๆ และสามารถเลือกทางเลือกที่เป็นไปได้ โดยทั่วไปการตัดสินใจเป็นบทบาท หน้าที่ที่บ่งบอกถึงความแตกต่าง ระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติ ซึ่งผู้บริหารที่ทำการตัดสินใจ นั้นจะต้องมีหลักการและเหตุผล มีเจตคติ และวิจรรย์านที่ดี นอกจากนี้การตัดสินใจยังเป็นวิธีที่สามารถนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การ ดังนั้นผู้บริหารควรตระหนักอยู่เสมอ ว่าการตัดสินใจมิใช่เป็นเป้าหมายในตัวของตนเอง แต่เป็นเพียงแนวทางหรือเครื่องมือที่จะ ทำให้การบริหารสามารถประสบความสำเร็จได้ นอกจากนี้ สิ่งสำคัญของการตัดสินใจ ที่ผู้บริหารจะต้องเริ่มต้น คือ การค้นหาวิธีการและแนวทางการปฏิบัติที่หลากหลาย ตลอดจนสามารถดำเนินการได้อย่างเป็นขั้นตอน จากนั้นจึงทำการกำหนดแนวทางหรือ

วิธีการที่เหมาะสมที่สุด มีการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการนำองค์การไปสู่ความสำเร็จต่อไป

สรุปการพิจารณาทางเลือกและตัดสินใจเลือกทางเลือก มีความสำคัญคือ เป็นการนำความรู้ที่เกี่ยวข้องมาแก้ไขปัญหาเฉพาะด้าน เมื่อมีปัญหาที่มีความสลับซับซ้อนมาก ๆ ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจได้ดีขึ้น ถ้ามีการเปรียบเทียบทางเลือก หรือแนวปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม ในเชิงทฤษฎีการตัดสินใจ ต้องอาศัยพื้นฐานของการปฏิบัติที่มีการปฏิบัติจริง และเคยปฏิบัติมาก่อนจึงเป็นหลักประกันถึงความมั่นใจได้ว่า จะไม่เกิดความผิดพลาด และไม่ต้องเสี่ยงต่อความล้มเหลวในการตัดสินใจ โดยส่วนใหญ่เป็นการตัดสินใจ โดยใช้ประสบการณ์เดิมเป็นสำคัญ เช่น ในการทำงานที่ทำบ่อย ๆ จนเกิดความชำนาญ

3) หลักการ แนวคิด ทฤษฎีของการพิจารณาทางเลือกและตัดสินใจเลือกทางเลือก

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

3.1) ทฤษฎีการตัดสินใจจำแนกตามวิธีการตัดสินใจ สามารถจำแนกทฤษฎีการตัดสินใจ ตามวิธีการตัดสินใจออกเป็น 3 วิธี ดังนี้

3.1.1) ทฤษฎีการตัดสินใจโดยการคาดการณ์ มีการใช้เทคนิคการคาดการณ์และการพยากรณ์ เข้ามาประกอบการตัดสินใจ เช่น การพยากรณ์โดยใช้แนวโน้ม เป็นต้น

3.1.2) ทฤษฎีการตัดสินใจโดยการพรรณนา เป็นการใช้กระบวนการวิจัยเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจ ดังนั้นผู้วิจัยจะต้องมีการพิสูจน์และเห็นจริง จึงจะดำเนินการตัดสินใจได้ บางครั้งเรียก การตัดสินใจแบบนี้ว่า การตัดสินใจทางวิทยาศาสตร์

3.1.3) ทฤษฎีการตัดสินใจโดยกำหนดความเป็นทฤษฎีที่คำนึงถึงว่าแนวทางการตัดสินใจควรจะเป็น หรือน่าจะเป็นอย่างไรจึงจะสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการตัดสินใจได้

3.2) ทฤษฎีการตัดสินใจจำแนกตามบุคคลที่ตัดสินใจ สามารถ
จำแนกทฤษฎีการตัดสินใจ โดยการจำแนกตามบุคคลที่ตัดสินใจได้เป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

3.2.1) การตัดสินใจโดยคนเดียว เป็นการตัดสินใจโดยคน ๆ เดียว
จะทำให้เกิดความรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพในการตัดสินใจ มักจะใช้ในธุรกิจขนาดย่อม
ที่มีผู้ประกอบการที่เป็นเจ้าของกิจการ และเป็นผู้ที่ใกล้ชิดปัญหาและทราบข้อมูลได้ดี

3.2.2) การตัดสินใจโดยกลุ่ม เป็นการตัดสินใจที่ยืดที่มงาน และ
คณะกรรมการเป็นผู้ร่วมตัดสินใจ เป็นการมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เมื่อใดก็
ตามที่ต้องการความร่วมมือผู้บริหารจึงควรให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วม ดังนั้นการ
กระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจึงจำเป็นสำหรับองค์กรในอนาคต

อย่างไรก็ตามในการตัดสินใจโดยคนเดียวหรือกลุ่มนั้นผู้บริหาร
จำเป็นที่จะต้องพิจารณา ความสลับซับซ้อนของปัญหาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ
ด้วย เพราะการตัดสินใจเป็นกระบวนการเลือกทางเลือก ทางใดทางหนึ่ง จากหลาย ๆ
ทางเลือกที่ได้พิจารณา หรือประเมินอย่างดีแล้วว่าเป็นทางให้บรรลุวัตถุประสงค์ และ
เป้าหมายขององค์การ ในขณะที่ การตัดสินใจจะเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญ และเกี่ยวข้อง
กับหน้าที่การบริหารหรือการจัดการเกือบทุกขั้นตอน ไม่ว่าจะเป็นการตัดสินใจเพื่อ
การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การประสานงาน และการควบคุม
เป็นต้น ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องมีบทบาทและหน้าที่ในการตัดสินใจ ผู้บริหารที่ทำการ
ตัดสินใจเลือกทางเลือกภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ นั้น อาจต้องทำการตัดสินใจ ในลักษณะ
ที่แตกต่างกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับข้อมูลข่าวสารที่จะเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและเหตุการณ์ในอนาคต

4). ประเภทของการตัดสินใจ

สำหรับการแบ่งประเภทของการตัดสินใจนั้นขึ้นอยู่กับข้อมูลที่มีอยู่
เป็นสำคัญ อย่างไรก็ตามผู้ตัดสินใจ สามารถคาดคะเนสถานการณ์ทั้งหมดที่จะเป็นไปได้ใน
อนาคตนั้น เป็นเพียงการระบุความเป็นไปได้ของสถานการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น ซึ่งผู้ตัดสินใจ
ยังไม่ทราบถึงความแน่นอนของสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น และสถานการณ์ทั้งหมดนั้นก็
เพียงสถานการณ์เดียวเท่านั้นที่จะเกิดขึ้น นอกนั้นอาจเป็นเพียง สถานการณ์ที่มีโอกาส
เป็นไปได้แต่ไม่ได้เกิดขึ้นจริงก็ได้ ผู้บริหารแต่ละคนอาจแบ่งประเภท และความสำคัญ
ของการตัดสินใจ แตกต่างกันไปตามรายละเอียดของแต่ละสถานการณ์ ได้แก่

4.1) การตัดสินใจแบบเป็นโครงสร้าง (Structure) บางครั้งเรียกว่า
แบบกำหนดไว้ล่วงหน้า เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นประจำ จึงมีมาตรฐาน

ในการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาอยู่แล้ว โดยวิธีการในการแก้ปัญหาที่ดีที่สุดจะถูกกำหนดไว้ อย่างชัดเจน ตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ เช่น การหาระดับสินค้าคงคลังที่เหมาะสม หรือ การเลือกกลยุทธ์ในการลงทุนที่เหมาะสมที่สุด เมื่อกำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อให้เกิด ค่าใช้จ่ายต่ำที่สุด หรือเพื่อให้เกิดกำไรสูงสุด การตัดสินใจแบบโครงสร้างนี้จึงมักใช้ แบบจำลองทางคณิตศาสตร์ ความรู้ทางด้านวิทยาการจัดการ การวิจัยเพื่อการดำเนินงาน เข้ามาใช้ เป็นต้น

4.2) การตัดสินใจแบบไม่เป็นโครงสร้าง (Unstructured) เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหา ที่มีรูปแบบไม่ชัดเจนหรือมีความซับซ้อน จึงไม่มีแนวทางในการแก้ปัญหาที่แน่นอนเป็นปัญหาที่ไม่มีการระบุวิธีแก้ไว้อย่างชัดเจนว่าต้องทำอะไรบ้าง การตัดสินใจแก้ปัญหาลักษณะนี้ จะไม่มีเครื่องมืออะไรมาช่วย มักเป็นปัญหาของผู้บริหารระดับสูง ต้องใช้สัญชาตญาณ ประสบการณ์และความรู้ของผู้บริหารในการตัดสินใจ ตัวอย่างของการตัดสินใจแบบไม่เป็นโครงสร้าง เช่น การวางแผนการบริการใหม่, การว่าจ้างผู้บริหารใหม่เพิ่ม หรือการเลือกกลุ่มของโครงการวิจัยและพัฒนาเพื่อนำไปใช้ใน ปีหน้า

4.3) การตัดสินใจแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi structure) เป็นการตัดสินใจแบบผสมระหว่าง โครงสร้างและไม่เป็นโครงสร้าง ปัญหาแบบกึ่งโครงสร้างนี้จะใช้วิธีแก้ปัญหาแบบมาตรฐานและ การพิจารณาโดยมนุษย์รวมเข้าไว้ด้วยกัน คือ มีลักษณะ เป็นกึ่งโครงสร้าง แต่มีความซับซ้อนมากขึ้น ขั้นตอนจึงไม่ชัดเจนว่าจะมีขั้นตอนอย่างไร ปัญหาบางส่วนเขียนเป็นแบบจำลองทางคณิตศาสตร์ได้ แต่ปัญหาบางส่วนไม่สามารถเขียนออกมาในรูปของแบบจำลองได้ เช่น การทำสัญญาทางการค้า การกำหนดงบประมาณทางการตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์ เป็นต้น

5) องค์ประกอบของการตัดสินใจ

การตัดสินใจมีองค์ประกอบที่สำคัญอยู่ 4 ประการ ดังนี้

5.1) ผู้ทำการตัดสินใจ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดเพราะ การตัดสินใจจะดีหรือไม่ขึ้นกับบุคคลผู้ตัดสินใจเป็นสำคัญ ดังนั้นผู้ตัดสินใจจำเป็นต้องมี ข้อมูล มีเหตุผล มีค่านิยมที่ถูกต้องสอดคล้อง ต่อการบรรลุเป้าหมายองค์การ แต่ใน บางครั้งถ้าผู้ทำการตัดสินใจขาดข้อมูลที่ถูกต้องขาดเหตุผล และมีค่านิยมที่มาสอดคล้อง แล้วจะทำให้ผลของการตัดสินใจไม่ดีพอได้ ผู้ทำการตัดสินใจบางเรื่อง ต้องมุ่งสู่

การตัดสินใจเป็นกลุ่มบางเรื่องบางกรณีก็ตัดสินใจโดยคน ๆ เดียว ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องวิเคราะห์สถานการณ์ให้ถูกต้อง

5.2) ประเด็นปัญหาที่ต้องตัดสินใจ เป็นองค์ประกอบที่สองที่ต้องให้ความสำคัญ ปัญหาที่ต้องตัดสินใจนั้นจำแนกได้หลายประการ เช่น จำแนกตามโรค โครงสร้างและระบบงานบกพร่อง โรคพฤติกรรมบกพร่อง และโรคเทคโนโลยีและวิทยาการบกพร่อง เมื่อกำหนดปัญหาได้ชัดว่าเป็น ปัญหาเรื่องอะไรก็สามารถหาแนวทางแก้ไขปัญหาได้ถูกต้อง

5.3) ทางเลือกต่าง ๆ ที่จะบรรลุเป้าหมายได้ เป็นองค์ประกอบที่สามที่ต้องคำนึง ผู้บริหารต้องพยายามที่จะค้นหาทางเลือกที่ดีกว่าอยู่เสมอและสร้างทางเลือกให้มากกว่า 2 ทางเลือก ในปัจจุบันการบริหารองค์การมุ่งสู่การสร้างทางเลือกสู่การผลิตสินค้าและบริการที่ถูกรู้ว่ามีคุณภาพสูงกว่า มีความรวดเร็ว มีการบริการที่ประทับใจมากกว่า นอกจากนี้ควรจะสร้างทางเลือกเพื่อมุ่งสู่การเรียนรู้ และสร้างนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อองค์การอีกด้วย

5.4) สภาพการณ์ที่ทำการตัดสินใจ ในการตัดสินใจจำเป็นต้องคำนึงถึงสภาพการณ์ที่ทำการตัดสินใจด้วยว่าเป็นแบบใด ซึ่งมี 3 ประการ ได้แก่ (1) สภาพการณ์ที่แน่นอน เป็นสภาพการณ์ที่ผู้ทำการตัดสินใจ ทราบทางเลือกต่าง ๆ และทราบถึงผลที่จะเกิดขึ้นของแต่ละทางเลือกอย่างดีด้วยการตัดสินใจดังกล่าว ย่อมมีโอกาสถูกต้องมากที่สุด (2) สภาพการณ์ที่เสี่ยง เป็นสภาพการณ์ที่ผู้บริหารทราบทางเลือกต่าง ๆ และโอกาส ความน่าจะเป็นที่เกิดขึ้นผู้บริหารจะตัดสินใจเมื่อโอกาสที่จะได้รับประโยชน์มากกว่าเสียประโยชน์ การตัดสินใจในสภาพการณ์เสี่ยงผู้ทำการตัดสินใจต้องเรียนรู้ทำความเข้าใจ เรื่องทฤษฎีความน่าจะเป็น และแขนงการตัดสินใจ (3) สภาพการณ์ที่ไม่แน่นอน เป็นสภาพการณ์ที่ผู้ทำการตัดสินใจอาจทราบทางเลือกต่าง ๆ แต่ไม่ทราบผลที่อาจเกิดขึ้นในแต่ละทางเลือก โดยไม่สามารถคาดคะเนความน่าจะเป็นของแต่ละทางเลือกภายใต้สภาพการณ์ดังกล่าว ผู้ทำการตัดสินใจ จึงไม่ควรตัดสินใจใด ๆ ลงไป จนกว่าจะมีข้อมูลสารสนเทศที่น่าเชื่อถือมากกว่าที่มีอยู่

5.5) ขั้นตอนในการตัดสินใจ การตัดสินใจเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่เป็นกระบวนการ (Process) และต้องมีการพิจารณา ข้อมูลต่าง ๆ อย่างรอบคอบ จากนั้นจึงทำการกำหนดทางเลือก และเลือกทางที่ดีที่สุดขึ้นมาและนำไปสู่การปฏิบัติต่อไป ซึ่งแนวความคิดของนักวิชาการได้แบ่งขั้นตอนการตัดสินใจไว้มีลักษณะที่ใกล้เคียงกัน

โดยทั่วไปกระบวนการตัดสินใจจะมีความแตกต่างกันในด้านการจัดกลุ่มของแต่ละขั้นตอน สำหรับกระบวนการตัดสินใจ (ชนงกรณ์ กุณฑลบุตร, 2547, หน้า 50-52) ดังนี้

5.5.1) การกำหนดปัญหาและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา สำหรับขั้นตอนแรกของการตัดสินใจ จะเป็นการกำหนดปัญหาและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาให้เกิดความชัดเจนก่อน ซึ่งปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์การบางครั้งยากต่อการระบุมาจากสาเหตุใด เช่น องค์การประสบปัญหาเกี่ยวกับต้นทุน การผลิตที่สูงขึ้นซึ่งอาจเกิดขึ้นจากหลายสาเหตุ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องทำการศึกษาวิเคราะห์เพื่อระบุ และกำหนดปัญหาให้ชัดเจนว่าเกิดจากสาเหตุอะไร โดยทั่วไปการแบ่งประเภทของปัญหา ได้แก่ ปัญหาที่เป็นมาตั้งแต่อดีตและปัญหามีแนวโน้มรุนแรงมากขึ้นในอนาคต ปัญหาที่ทราบล่วงหน้าว่าจะเกิดขึ้น และควรเตรียมการป้องกันหรือปัญหาเฉพาะด้านเป็นปัญหาที่เกิดจากสาเหตุเดียว และสามารถแก้ไขสำเร็จได้ง่าย เป็นต้น ดังนั้นการกำหนดปัญหาและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาจึงเป็น ขั้นตอนที่มีความสำคัญมากที่สุดต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร วิชาองค์การและการจัดการ

5.5.2) การกำหนดทางเลือกต่าง ๆ ที่จะใช้แก้ปัญหา เมื่อผู้บริหารสามารถกำหนดปัญหาได้ ชัดเจนแล้ว โดยจะต้องมีการกลั่นกรองข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาทั้งหมด เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับสภาวะแวดล้อมภายในและภายนอก องค์การเพื่อค้นหาปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นองค์ประกอบของปัญหาที่มี ระดับความรุนแรงแตกต่างกัน ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมดจะถูกนำมากำหนดเป็นทางเลือกเพื่อแก้ไข ปัญหาทางเลือกที่กำหนดในขั้นตอนนี้อาจมีหลายทางเลือก เช่น ทางเลือกในการแก้ปัญหาต้นทุน การผลิตที่สูงขึ้นอาจเกิดขึ้นได้ตั้งแต่การปรับวิธีการทำงานของฝ่ายผลิต การฝึกอบรมทีมงานเพื่อเพิ่ม ทักษะการผลิต การปรับปรุงการออกแบบผลิตภัณฑ์ เป็นต้น

5.5.3) การประเมินผลทางเลือกต่าง ๆ ที่ได้กำหนด หลังจากวิเคราะห์ปัญหา ทำการกำหนดทางเลือกต่าง ๆ ที่จะใช้แก้ปัญหา จากนั้นจึงทำการประเมินผลทางเลือกต่าง ๆ ซึ่งเป็นแนวทางการนำปัญหาไปสู่การแก้ไข ในขั้นตอนนี้ผู้ตัดสินใจจะวิเคราะห์ และประเมินว่าทางเลือกใดสามารถแก้ไขปัญหาได้ดีที่สุด ทางเลือกใดควรจะดำเนินการก่อนและหลัง มีการใช้กระบวนการซึ่งนำหนักเพื่อพิจารณาถึง ผลดี และผลเสียในแต่ละทางเลือกด้วย นอกจากนี้จะต้องพิจารณาด้วยว่าการตัดสินใจในทางเลือกหนึ่ง ย่อมส่งผลกระทบต่อปัญหาอื่น ๆ ตามมาได้ ดังนั้นควรวิเคราะห์และประเมินทางเลือกอย่างรอบคอบ สำหรับปัญหาที่เกิดขึ้นจะเป็นการพิจารณาปัญหาจาก

ภายในองค์การมากกว่าภายนอก เช่น บุคลากร อุปกรณ์ขาดแคลน แนวทางแก้ไขสามารถทำได้โดยการเพิ่มบุคลากรการจัดซื้ออุปกรณ์เพิ่ม เป็นต้น

5.2.5 การกำหนดแผนปฏิบัติงานและปฏิบัติตามแผน

ขั้นตอนนี้ถือว่าเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการจัดทำแผน เพราะเมื่อตัดสินใจเลือกทางเลือกในการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาได้แล้ว ก็จะจัดทำรายละเอียดของแผนในรูปของแผนปฏิบัติการหรือโครงการ ซึ่งเป็นแผนที่มีการกำหนดกิจกรรม เป้าหมาย ระยะเวลา งบประมาณ ผู้รับผิดชอบ และกำหนดแนวทางการบริหารจัดการ ต่อจากนั้นก็เสนอแผนต่อผู้มีอำนาจเพื่อพิจารณาอนุมัติต่อไป ถ้าแผนได้รับการอนุมัติก็จะดำเนินการในขั้นตอนต่อไป หากแผนไม่ได้รับการอนุมัติก็จะถูกส่งกลับไปทบทวน แก้ไขและเพิ่มเติมข้อมูลให้สมบูรณ์แล้วจึงค่อยเสนอแผนเพื่อพิจารณาใหม่อีกครั้ง ก่อนนำไปดำเนินการ

1) ความหมายของการกำหนดแผนปฏิบัติงานและปฏิบัติตามแผน

อนันต์ เกตุวงศ์ (2541, หน้า 41) กล่าวว่า การกำหนดแผนปฏิบัติงาน หมายถึง การจัดทรัพยากรเพื่อให้สามารถบรรลุถึงเป้าหมายของการปฏิบัติงานได้ หรือเป็นการจัดขั้นตอนของการทำงาน เพื่อให้การวางแผนครอบคลุมทุกด้าน โดยแบ่งประเภทของงานหลัก ๆ ออกเป็นแผนงานย่อย ๆ

การปฏิบัติตามแผน หมายถึง การเริ่มต้นและดำเนินการตามแผนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถบรรลุตามเป้าหมาย และเป็นไปตามกลยุทธ์ที่วางไว้

สรุปการกำหนดแผนปฏิบัติงานและปฏิบัติตามแผน หมายถึง การจัดทำรายละเอียดของแผนที่มีการกำหนดกิจกรรม เป้าหมาย ระยะเวลา งบประมาณ ผู้รับผิดชอบ และกำหนดแนวทางการบริหารจัดการ แล้วดำเนินการตามแผน ซึ่งการนำแผนไปปฏิบัติเป็นการแสดงความสัมพันธ์ระหว่างการคิดและการกระทำ

2) ความสำคัญของการกำหนดแผนปฏิบัติงานและปฏิบัติตามแผน

ปกรณ์ ปรียากร (2544, หน้า 37) กล่าวว่า การปฏิบัติตามแผน (Planned Implementation) หรือการดำเนินการตามแผน เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าขั้นการจัดทำแผน เพราะถ้าหากได้มีการจัดทำแผนหรือวางแผนได้อย่างถูกต้อง สมบูรณ์ และเหมาะสมแล้ว แต่ไม่มีการนำแผนไปปฏิบัติอย่างจริงจัง แขนงนั้นก็ไร้ความหมายหรือไม่มีประโยชน์ หรือถ้ามีการนำแผนไปปฏิบัติจริง แต่ผู้ปฏิบัติขาดความรู้ ความสามารถ และทักษะ ตลอดจนขาดความจริงจัง จริงใจ ก็ไม่อาจนำแผนไปปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพได้ และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นก็อาจจะเป็นผลลัพธ์ที่ไม่คาดหวังหรืออาจเกิด

ผลกระทบเชิงลบตามมา อันนำมาซึ่งความล้มเหลวของแผนได้ถ้าการนำแผนไปปฏิบัติ ล้มเหลว ย่อมบ่งชี้ถึงความล้มเหลวของนโยบายด้วย ดังนั้นการปฏิบัติตามแผนจึงมีความสำคัญยิ่งการเลือกกลยุทธ์หรือแนวทางนำแผนไปปฏิบัติเป็นการแสดงความสัมพันธ์ ระหว่างการคิดและการกระทำ

3) หลักการ แนวคิด ทฤษฎีของการกำหนดแผนปฏิบัติงานและปฏิบัติ ตามแผน

กฤษ เพิ่มทันจิตต์ (2546) ได้ให้แนวทางการนำแผนไปปฏิบัติที่ เรียกว่า “ 5 C” ดังนี้

1. The Commander Approach หมายถึง ผู้คิดไม่ได้ทำ ผู้ทำไม่ได้ คิดซึ่งตรงกับกลยุทธ์ยุ่งเหยิงเป็นกลยุทธ์ที่ดีเพราะแยกบทบาทหน้าที่ระหว่างคนคิด คือ ผู้บริหารกับคนทำคือ ผู้ปฏิบัติแต่อาจทำให้ลดแรงจูงใจ เพราะผู้ปฏิบัติไม่มีโอกาสได้ร่วมคิด

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

3. The Collaborative Approach หมายถึง ผู้คิดเป็นผู้ประสานใน การระดมความคิด และการกระทำ จากที่มติดัดด้วยกัน ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่เน้นการทำงาน แบบร่วมมือ มีการแสดงออก และเกิดพันธะสัญญาร่วมกันในการที่จะผลักดันให้มีการนำ แผนไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จ แนวทางนี้ต้องอาศัยผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่ดีมี ความสามารถในการเจรจาต่อรองจึงจะได้รับความร่วมมือดี

4. The Cultural Approach หมายถึง ผู้คิดให้ผู้ทำ หรือผู้ปฏิบัติ ในระดับล่างกำหนดกรอบวิสัยทัศน์ของผู้คิดด้วย ซึ่งแนวทางนี้จะทำให้วัฒนธรรมองค์กร เข้มแข็ง เพราะผู้ปฏิบัติจะมีส่วนร่วมกำหนดจินตภาพหรือภาพรวมขององค์กร เมื่อเขามี ส่วนร่วมในการคิด ย่อมทำให้เกิดการยอมรับ และนำแผนไปปฏิบัติได้ง่าย

5. Crescive Approach (แบบเพิ่มพูน) หมายถึง ผู้คิดสนับสนุน ให้ผู้ทำในการคิดและทำพร้อมกัน โดยผู้บริหารจะส่งเสริมให้มีการพัฒนาความคิดจาก เบื้องล่าง (bottom-up) ซึ่งแนวทางนี้จะแตกต่างจากแนวทางอื่นเพราะความคิดหรือ การวางแผนเป็นผลรวมของผู้ปฏิบัติงาน แต่ข้อจำกัดก็คือผู้ปฏิบัติงานระดับล่างส่วนใหญ่ ไม่ค่อยชอบแสดงความคิดเห็น เพราะติดอยู่กับการปฏิบัติตามคำสั่ง ซึ่งผู้บริหารต้อง

ปรับเปลี่ยนค่านิยมในการทำงานในองค์กร และพัฒนาให้ผู้ปฏิบัติงานได้คิดและลงมือปฏิบัติไปพร้อม ๆ กัน

Breton (1968, pp. 110–116) ได้กำหนดหลักการนำแผนไปปฏิบัติไว้หลายประการซึ่งสรุปสาระสำคัญ ได้ดังนี้

1. ผู้ปฏิบัติตามแผน เป็นผู้นำเอาแผนที่ได้รับการอนุมัติแล้วไปดำเนินการ ในขั้นนี้ต้องมีการมอบหมายงานอย่างเป็นทางการ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติการตามแผนจะได้ทราบภารกิจ หน้าที่ และขอบข่ายของงานที่ต้องรับผิดชอบ

2. ผู้ปฏิบัติตามแผนจะต้องทำความเข้าใจส่วนประกอบต่าง ๆ ของแผนอย่างละเอียด เช่น คีขษาวัตถุประสงค์ของแผน เทคนิควิธีการดำเนินงาน และแนวทางปฏิบัติในส่วนต่าง ๆ เพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในขั้นการปฏิบัติงาน หากแผนที่มีลักษณะเฉพาะและมีความซับซ้อนสูงต้องใช้เทคนิควิธีการใหม่ ๆ ซึ่งยากต่อการทำความเข้าใจ ผู้วางแผนอาจจะจัดให้มีการฝึกอบรมชี้แจงแก่ผู้ปฏิบัติอย่างละเอียด เมื่อผู้ปฏิบัติเข้าใจการปฏิบัติตามแผนอย่างถ่องแท้ ย่อมจะช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ แต่ถ้าผู้ปฏิบัติ นำแผนไปปฏิบัติโดยขาดความเข้าใจอย่างถ่องแท้ อาจส่งผลให้เกิดความล้มเหลวในการปฏิบัติได้โดยง่าย

3. การจัดองค์กรและการกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้ปฏิบัติตามแผน การปฏิบัติตามแผนหรือการนำแผนไปปฏิบัติจำเป็นต้องมีองค์กรหรือหน่วยงานรับผิดชอบ ซึ่งอาจเป็นองค์กรหรือหน่วยงานหลักที่ต้องรับผิดชอบโดยตรง หรือหน่วยงานที่ตั้งขึ้นใหม่ หรือเป็นหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องมาร่วมมือกัน ก็จะต้องระบุให้ชัดเจนและกำหนดบทบาทหน้าที่ให้ชัดว่ามีอำนาจหน้าที่เพียงใด มีภารกิจอะไรบ้าง ขึ้นอยู่กับสายงานใด ใครบังคับบัญชา ซึ่งจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติตามแผนสามารถปฏิบัติงานได้คล่องตัวยิ่งขึ้น และการติดตามควบคุมแผนก็จะทำได้ง่ายขึ้น

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

5. การเตรียมแผนดำเนินการหรือแผนปฏิบัติงาน ผู้ดำเนินการตามแผนจะต้องเตรียมเขียนแผนปฏิบัติงานตั้งแต่จุดเริ่มต้นถึงจุดสุดท้าย ว่าจะต้องทำกิจกรรมอะไรบ้าง มีใครรับผิดชอบมีกลยุทธ์หรือวิธีดำเนินการอย่างไร ใช้งบประมาณเท่าไรใช้ระยะเวลาเท่าไร และกำหนดให้มีการรายงานการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างไร นอกจากนี้ยังต้องกำหนดระบบการติดตามควบคุมแผนโดยอาศัยเทคนิคการควบคุมงาน เช่น แผนภูมิแกนต์ (Gantt Chart) แผนภูมิข่ายงาน (PERT หรือ CPM) เป็นต้น

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

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

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

9. การควบคุมกำกับดูแล ผู้บังคับบัญชาควรจะต้องชี้แจงทำความเข้าใจเกี่ยวกับการควบคุมงานตามแผนปฏิบัติการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบด้วย เพราะการควบคุมงานเป็นหน้าที่สำคัญที่ผู้นำแผนไปปฏิบัติจะต้องกระทำอย่างจริงจัง และมีประสิทธิภาพ มิฉะนั้นแล้วการปฏิบัติตามแผนจะไม่บังเกิดผลดีเท่าที่ควร

5.2.6. การประเมินผลการปฏิบัติตามแผน

1) ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติตามแผน

ธงชัย สันติวงษ์ (2551, หน้า 34) การประเมินผลการปฏิบัติตามแผน หมายถึง การพิจารณาคุณค่าของผลงาน และความแตกต่างระหว่างผลการปฏิบัติงานกับเกณฑ์ และมาตรฐานที่ได้เลือกจากทางเลือกที่ตัดสินใจ ทั้งนี้ผู้บริหารต้องทำการเปรียบเทียบผลงานกับเกณฑ์ และมาตรฐานก่อนว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่ และความแตกต่างนั้นมีความสำคัญมากน้อยเพียงใด จะก่อให้เกิดความเสียหายหรือไม่ มากน้อยเพียงใด โดยตีค่าของความแตกต่างนั้นจากผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นว่าเป็นผลดีหรือผลเสียต่อองค์การอย่างไร

2) ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติตามแผน

ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผน โดยทั่วไป มีจุดมุ่งหมายดังนี้ (อนันต์ เกตุวงศ์, 2541, หน้า 315)

- 2.1) เพื่อตัดสินใจว่าควรจะยุติหรือนำแผนนั้นไปดำเนินการต่อไป
- 2.2) เพื่อเป็นการขยายผลแผนเช่นเดียวกันนี้ให้กว้างขวางในหลายพื้นที่
- 2.3) เพื่อพิจารณาเพิ่มหรือลดกลยุทธ์ และเทคนิควิธีการต่าง ๆ ในการดำเนินงาน
- 2.4) เพื่อปรับปรุงแก้ไขวิธีการปฏิบัติงานตามแผนให้เหมาะสมยิ่งขึ้น
- 2.5) เพื่อพิจารณาตัดสินใจว่าจะคัดเลือกแผนที่ดีมีประโยชน์ไว้ และตัดแผนที่คุ้มค่าน้อยกว่าหรือแผนที่ไม่มีประโยชน์ออกไป
- 2.6) เพื่อตรวจสอบหรือพิสูจน์ทฤษฎี และวิธีการปฏิบัติต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับให้นำแผนไปปฏิบัติว่าถูกต้องเพียงใด

เมื่อทราบจุดมุ่งหมายของการประเมินผลที่ชัดเจนแล้วว่าจะประเมินผลเพื่ออะไร ผู้ที่มีหน้าที่ในการประเมินผลซึ่งอาจเป็นบุคคลภายในองค์การที่นำแผนไปปฏิบัติ หรือบุคคลภายนอกที่จ้างมาก็แล้วแต่จะต้องใช้เทคนิค และวิธีการประเมินผล ที่มีความเที่ยงตรงและเชื่อถือได้ จึงจะทำให้ผลการประเมินนั้นเป็นจริงน่าเชื่อถือ ผลของการประเมินจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บังคับบัญชา หรือ นักบริหารที่จะนำมาใช้ในการทบทวนปรับปรุงการบริหารและการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

หรือปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสถานการณ์ได้ กรณีที่แผนนั้นยังมีประโยชน์อยู่และยังต้องดำเนินการต่อไป

3) หลักการ แนวคิด ทฤษฎีของการประเมินผลการปฏิบัติตามแผน
การประเมินผล (Evaluation) ถือเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการวางแผน ซึ่งผู้ที่นำแผนไปปฏิบัติ จะต้องให้ความสำคัญไม่น้อยไปกว่าขั้นตอนอื่น ๆ เพราะถ้านำแผนไปปฏิบัติแล้วไม่มีการติดตามและประเมินผล ก็ไม่อาจวัดได้ว่าแผนนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด มีปัญหาอุปสรรคอะไรบ้าง การประเมินผล เป็นเรื่องของการแสวงหาข้อมูลข่าวสาร และข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการดำเนินงาน ตลอดจนผลการดำเนินงานตามแผนและโครงการ และนำข้อมูลนั้นมาเปรียบเทียบกับมาตรฐาน หรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในขั้นการวางแผน ผลจากการประเมินเป็นเช่นไร ก็จะเป็นรายงานสรุปเสนอผู้บังคับบัญชา โดยปกติการประเมินผล จะต้องกระทำพร้อม ๆ กับการดำเนินงานตามโครงการ ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดโครงการ คือ ประเมินผลก่อนการดำเนินการ ประเมินผลระหว่างการดำเนินการ และประเมินผลหลังการดำเนินการตามแผนและโครงการ

จากการศึกษาขอบเขตของการประเมินผลของแผนแล้วสามารถแบ่งประเภทของการประเมินผลของการวางแผน เป็น 3 ประเด็น คือ

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

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

3.3) การประเมินผลภายหลังการปฏิบัติงานเสร็จแล้ว (Ex Post Evaluation of Completed Activities) เป็นการประเมินเกี่ยวกับผลผลิต (Output) ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแผน ว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ เพียงใด ซึ่งมักจะกระทำเมื่อแผนหรือโครงการนั้นปฏิบัติสิ้นสุดแล้ว สำหรับการประเมินผลก่อนนั้น เป็นการประเมินความพร้อมหรือคาดหวังว่าถ้าทำตาม แผนแล้วจะเกิดผลอะไรแค่ไหน มีทรัพยากรเพียงพอหรือไม่ ส่วนผลการประเมินผลขณะปฏิบัติงานและภายหลัง

การปฏิบัติงานเสร็จแล้วเป็นการวัดหรือเปรียบเทียบผลงานกับความคาดหวังที่ต้องการ ว่าบรรลุเป้าหมายหรือไม่ เพียงใด โดยการประเมินผลแผนก็ใช้เกณฑ์เช่นเดียวกับการประเมินผลนโยบายสาธารณะที่ได้กล่าวมาแล้ว จากกระบวนการหรือขั้นตอนการวางแผนที่กล่าวมาแล้วข้างต้น จะเห็นได้ว่าขั้นตอนแรกที่จะต้องเริ่มทำก่อนคือขั้นตอนการจัดทำแผน ซึ่งถ้านักวางแผนมีการวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการอย่างถ่องแท้ และประสบการณ์ไม่ใช้ความรู้สึกส่วนตัวหรือความมีอคติในการวางแผน แผนที่จัดทำขึ้นมาย่อมมีความเหมาะสม สมเหตุสมผล มีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ และเมื่อการอนุมัติแผนแล้วก็เป็นขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ ซึ่งขั้นตอนนี้ก็จะคล้ายกับขั้นตอนการนำนโยบายไปปฏิบัติ เพราะต้องเกี่ยวข้องกับองค์กรต่าง ๆ ตลอดจนประชาชนและผู้รับบริการ ถ้าองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการนำแผนไปปฏิบัติมีความเข้าใจวัตถุประสงค์ของแผนผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าให้แรงจูงใจที่ดี มีทรัพยากรสนับสนุนเพียงพอ มีส่วนร่วมจากหลาย ๆ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และมีระบบการติดตามควบคุมที่ดี ย่อมทำให้การนำแผนไปปฏิบัติมีโอกาสสำเร็จได้ง่าย ส่วนขั้นตอนสุดท้ายคือขั้นตอนการประเมินผลแผนซึ่งมีลักษณะเช่นเดียวกับการประเมินผลนโยบาย เป็นการสรุปผลขั้นสุดท้ายว่าแผนนั้นบรรลุผลสำเร็จหรือไม่สำเร็จหรือล้มเหลว ผู้บริหารจะได้นำผลการประเมินนั้นไปปรับปรุงแก้ไขหรือตัดสินใจต่อไป

4) ข้อจำกัดของการวางแผน

ประชุม รอดประเสริฐ (2539, หน้า 105-106) ให้ความเห็นไว้ว่าการวางแผนก็เหมือนกับกระบวนการบริหารงานอื่น ๆ ตรงที่ไม่สามารถขจัดปัญหาให้กับบุคคลหรือองค์กรได้ทั้งหมดทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อมูลที่ใช้ในการวางแผนคุณภาพของงานจากการที่ได้ปฏิบัติตามแผน ขึ้นอยู่กับข้อมูลที่ใช้ในการวางแผน ถ้าข้อมูลที่ใช้เป็นขยะ ผลของงานที่ออกมาก็ต้องเป็นขยะ อย่างไรก็ตามแม้การวางแผนจะมีข้อมูลที่ดี แต่การวางแผนนั้นก็อาจไม่มีประสิทธิภาพได้ ถ้าการวางแผนนั้นยังคงเขียนไว้บนแผ่นกระดาษและไม่เคยออกนำไปปฏิบัติเลย การวางแผนที่ดีนั้นจะต้องนำไปใช้อย่างต่อเนื่อง และได้รับการปรับปรุงแก้ไขในส่วนที่เป็นปัญหาอุปสรรค ข้อจำกัดของการวางแผนอาจเกิดจากสาเหตุ ดังต่อไปนี้

4.1) ความยากลำบากในการหาข้อมูลและสมมติฐานที่ถูกต้องแม่นยำ

4.2) ปัญหาการเปลี่ยนแปลงทางสังคมอย่างรวดเร็ว

4.3) ความไม่แน่นอนของปัจจัยภายในองค์กร เช่น บุคคลภายใน
หน่วยงานนโยบายของหน่วยงานและจำนวนของเงินลงทุน

4.4) ความไม่แน่นอนของปัจจัยภายนอกขององค์กร ซึ่งเป็นปัจจัย
ที่ยากแก่การควบคุม เช่น บุคคลภายในหน่วยงาน นโยบายของหน่วยงานและจำนวนของ
เงินลงทุน

4.5) เวลาและค่าใช้จ่ายในการวางแผนและการดำเนินงานตามแผน
จากข้อจำกัดของการวางแผนดังกล่าว สามารถจำแนกออกได้เป็น
2 ลักษณะ คือ ข้อจำกัดภายนอก และข้อจำกัดภายใน ซึ่งข้อจำกัดภายนอก หมายถึง
ปัญหาอุปสรรคของการวางแผนที่เกิดจากอิทธิพลภายนอกองค์กร เป็นปัญหาที่มี
ความเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เช่น ปัญหาทางเศรษฐกิจ ปัญหาทางสังคม
ปัญหาทางการเมือง และปัญหาอันเกิดจากความเชื่อ ค่านิยม ระเบียบ กฎหมาย ประเพณี
วัฒนธรรมและศาสนา เป็นต้น ส่วนข้อจำกัดภายใน หมายถึง ปัญหาอุปสรรคของ
การวางแผนอันเกิดจาก อิทธิพลภายในองค์กรหรือเกิดจากตัวแผนเอง เช่น ปัญหาจาก
การขาดข้อมูลที่เป็นจริง ปัญหาจากการขาดงบประมาณเพื่อการปฏิบัติตามแผน ปัญหา
จากการจัดลำดับก่อนหลังของแผน ปัญหาการปรับเปลี่ยน ปัญหาการขาดบุคลากรที่มี
ความรู้ความสามารถในการใช้แผน ปัญหาความไม่สอดคล้องของแผนระดับต่าง ๆ และ
ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมและการประเมินผลในการใช้แผน กล่าวโดยสรุปได้ว่า
ข้อจำกัดของการวางแผนสามารถจำแนกออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ ข้อจำกัดภายนอก
และข้อจำกัดภายใน ซึ่งการวางแผนที่ดีนั้นจำเป็นต้องจัดปัญหาหรือแก้ไขอุปสรรคที่
เป็นข้อจำกัดของการวางแผนให้หมดไป ถ้าไม่สามารถแก้ไขได้ก็หลีกเลี่ยงปัญหานั้นเสีย

รูปแบบของกีฬากอล์ฟ

1. ประวัติความเป็นมาของกีฬากอล์ฟ

กีฬากอล์ฟมีประวัติที่ยาวนานและยังหาข้อยุติที่แท้จริงไม่ได้เช่นเดียวกับอีก
หลาย ๆ ชนิดกีฬา ในช่วงแรก ๆ เชื่อว่ากีฬากอล์ฟถูกนำมาเล่นและได้รับความนิยมมากใน
ประเทศสกอตแลนด์ ก่อนที่จะมีการขยายความนิยมไปที่ประเทศอังกฤษ ประเทศในยุโรป
และอเมริกาในที่สุด โดยเฉพาะที่เมือง St. Andrew ประเทศสกอตแลนด์ ที่ถือว่าเป็นสโมสร
กอล์ฟที่มีความเก่าแก่ที่สุดในโลก ประเทศเนเธอร์แลนด์ เป็นประเทศหนึ่งที่มีหลักฐาน

เกี่ยวกับประวัติศาสตร์ของกีฬาอล์ฟ เพราะมีหลักฐานปรากฏว่ามีการแข่งขันกีฬาที่มีลักษณะคล้ายกีฬาอล์ฟ ที่เมือง Loenen aan de Vecht ในปี ค.ศ. 1297 โดยที่กติกา คือ ใครที่สามารถตีลูกกอล์ฟที่ทำด้วยหนังหุ้มลงหลุมโดยใช้จำนวนครั้งน้อยที่สุดคือผู้ชนะ การแข่งขัน ในปี ค.ศ. 2005 ประวัติศาสตร์ของกีฬาอล์ฟก็ได้รับการบอกกล่าวที่แตกต่างไปจากที่ผ่าน ๆ มา เมื่อศาสตราจารย์ Ling Hong Ling แห่งมหาวิทยาลัย Lanzhou ได้แสดงหลักฐานยืนยันที่เก่าแก่กว่าที่เคยพบกันมา คือ การค้นพบการแข่งขันในลักษณะที่คล้ายกับกีฬาอล์ฟในปัจจุบันย้อนหลังไปถึงราชวงศ์ถังตอนใต้ 500 ปีก่อนการกล่าวถึง การเล่นกอล์ฟในสก๊อตแลนด์มาก ส่วนการเผยแพร่การเล่นนี้สู่สกอตแลนด์และยุโรปเกิดจากการเผยแพร่ของชาวมองโกลเลีย ที่เดินทางไปยุโรปในช่วงของประวัติศาสตร์ยุคกลาง (Middle Ages)

ในปัจจุบันการเล่นกอล์ฟตามแบบของประเทศสก๊อตแลนด์ได้รับการยอมรับในการเป็นผู้ริเริ่มกำหนดกติกาและการแข่งขันที่มีการบันทึกไว้ชัดเจนที่สุด อย่างไรก็ตามการเล่นกอล์ฟในช่วงต้น ๆ มีอุปสรรคอยู่บ้าง เพราะสาเหตุมาจากการเล่นกอล์ฟส่งผลกระทบต่ออาชีพกสิกรรมในช่วงปี ค.ศ. 1457 มีการออกกฎหมายห้ามเล่นกอล์ฟเป็นระยะ ๆ จนกระทั่งในช่วงปี ค.ศ. 1672 การเล่นกอล์ฟจึงได้รับการยอมรับและสามารถเล่นได้ตามปกติ ประวัติศาสตร์การเล่นกอล์ฟมีปรากฏมากมายในประเทศสก๊อตแลนด์และอังกฤษซึ่งระบุว่ากษัตริย์และขุนนางระดับสูงต้องเล่นกอล์ฟ ในปี ค.ศ. 1880 มีสนามกอล์ฟในประเทศอังกฤษ 12 สนาม และเพิ่มจำนวนเป็น 50 สนามในปี ค.ศ. 1887 และเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วเป็น 1,000 สนาม ในปี ค.ศ. 1914 ในช่วงทศวรรษ 1980 ความนิยมในกีฬาอล์ฟได้แพร่กระจายไปทั่วในประเทศอื่น ๆ ที่อังกฤษเข้าไปยึดครองด้วย เช่น ประเทศ South Africa ประเทศ Singapore ประเทศ New Zealand ประเทศ Canada ประเทศ Australia และอื่น ๆ แต่ประเทศที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อกีฬาอล์ฟในปัจจุบัน คือ ประเทศสหรัฐอเมริกา ในปี ค.ศ. 1779 ประเทศสหรัฐอเมริกามีการโฆษณาเกี่ยวกับการเล่นกอล์ฟในหนังสือพิมพ์กรุงนิวยอร์ก (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 และในขณะที่ปัจจุบันสหรัฐอเมริกา มีสนามกอล์ฟมากกว่า 9,700 สนามทั่วประเทศ สหรัฐอเมริกาจึงนับว่าเป็นประเทศมหาอำนาจใน

กีฬากอล์ฟแห่งหนึ่งของโลก ปัจจุบันมีการแข่งขันกอล์ฟประเภททีมที่ได้รับความนิยมจากคนทั่วโลก ระหว่างทีมอเมริกาและทีมยุโรป เรียกว่าการแข่งขันกอล์ฟไรเดอร์คัพ ซึ่งเป็นการแข่งขันระหว่างนักกอล์ฟของประเทศสหรัฐอเมริกา กับนักกอล์ฟจากประเทศอื่น ๆ ในทวีปยุโรปที่รวมทีมกันมาเป็นหนึ่งทีม

การเล่นกอล์ฟในประเทศไทยมีประวัติศาสตร์ที่สั้นกว่าของยุโรป จีนและอเมริกามาก การเล่นกอล์ฟในช่วงแรกมีความคล้ายกันคือเป็นการเล่นเฉพาะในส่วนของกษัตริย์ ราชวงศ์และข้าราชการ โดยมีการเริ่มเล่นกอล์ฟอย่างจริงจังในช่วงรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว โดยสนามกอล์ฟแห่งแรกนั้นอยู่ที่หัวหิน กีฬากอล์ฟมีการพัฒนาอย่างรวดเร็วและได้รับการพัฒนาให้มีมาตรฐานเดียวกับระดับนานาชาติ โดยมีการออกแบบสนามจากนักกอล์ฟระดับโลก เพื่อให้สามารถเล่นกอล์ฟได้ตามมาตรฐาน และเพื่อเป็นการดึงดูดนักกอล์ฟจากต่างประเทศที่มาประเทศไทยด้วย

ปัจจุบัน ประเทศไทย มีสนามกอล์ฟมากกว่า 200 สนามที่กระจายอยู่ทั่วประเทศ โดยเฉพาะที่จังหวัดชลบุรี เป็นจังหวัดที่มีสนามกอล์ฟมากที่สุดในประเทศไทย และมีนักกีฬาที่มีความสามารถในระดับโลก และสร้างรายได้ให้กับตัวเองมหาศาล เช่น ธงชัย ใจดี ประหยัด มากแสง หรือถาวร วิรัตน์จันทร์ ขณะเดียวกัน การจัดการเกี่ยวกับกีฬากอล์ฟก็นับว่ามีความสำเร็จอย่างมากสำหรับประเทศไทย เพราะกีฬากอล์ฟสามารถนำมาบูรณาการได้กับหลาย ๆ ด้าน เช่น การจัดการเรียนการสอน การบริหารจัดการ การนันทนาการพักผ่อนหย่อนใจ และการท่องเที่ยวที่ทำประโยชน์ทางเศรษฐกิจให้กับประเทศอย่างดี

2. กฎ กติกา มารยาทของกีฬากอล์ฟ

กฎข้อบังคับในการเล่นกอล์ฟ โดยสมาคมกอล์ฟแห่งสหรัฐอเมริกา และ เดอะ รอยัล แอนด์ แอนเชียน กอล์ฟคลับ ออฟ เซ็นต์ แอนดรูวส์ แพลและเรียบเรียงโดยสิทธิพร โรจนศิริ กรรมการกฎข้อบังคับ และมารยาท สมาคมกอล์ฟแห่งประเทศไทย

กฎข้อ 1. การเล่น

1-1. ทัวไป กีฬากอล์ฟประกอบด้วยการเล่นลูกหนึ่งลูกจาก แต้นตั้งที่ไปลงหลุมด้วยการตีหนึ่งครั้ง หรือหลายครั้งต่อเนื่องกันตามกฎข้อบังคับ

1-2. การทำให้เกิดผลกระทบต่อลูก ผู้เล่นหรือแคดดี้จะต้องไม่กระทำการใด ๆ อันมีผลกระทบต่อตำแหน่งหรือการเคลื่อนที่ของลูกเว้นแต่ การกระทำภายใต้

ข้อบังคับเท่านั้น การปรับโทษสำหรับการละเมิดกฎข้อ 1-2. ในการเล่นแบบแมทซ์เพลย์ให้ปรับเป็นแพ้ในหลุมนั้น ส่วนการเล่นแบบสโตรคเพลย์ให้ปรับสองแต้ม

1-3. การสมยอมเพื่อละเว้นการบังคับใช้กฎข้อบังคับ ผู้เล่นจะต้องไม่สมยอมกันเพื่อละเว้นการปฏิบัติตามกฎข้อบังคับใด ๆ หรือละเว้นการปรับโทษที่เกิดขึ้น การปรับโทษสำหรับการละเมิดกฎข้อ 1-3. ในการเล่นแบบแมทซ์เพลย์จะตัดสิทธิ์ทั้งสองฝ่ายจากการแข่งขัน และการเล่นแบบสโตรคเพลย์ก็จะตัดสิทธิ์ผู้เข้าแข่งขันที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขัน

กฎข้อ 2. การเล่นแบบแมทซ์เพลย์

2-1. ผู้ชนะของแต่ละหลุม และการตัดสินผลการแข่งขันจะคิดเป็นหลุมการเล่นแบบแมทซ์เพลย์ คือ การแข่งขันแบบนับเป็นหลุม ซึ่งผู้ชนะคือฝ่ายที่ตีลูกกลางหลุมด้วยจำนวนครั้งที่น้อยกว่าในหลุมนั้น ๆ การคิดผลการเล่นให้นับโดยใช้คำว่า “นำอยู่ (กึ่งหลุม)” หรือ “เสมอกันอยู่” และ “ยังเหลือ (อีกกึ่งหลุม)” ฝ่ายที่ได้ “ดอร์มมี (dormie)” คือ ฝ่ายที่ชนะจำนวนหลุมไปแล้วเท่ากับจำนวนหลุมที่เหลือให้เล่น ส่วนการเล่นแบบสโตรคเพลย์ให้ใช้แฮนด์แคป (Handicap แปลว่า แต้มต่อ) ฝ่ายที่ชนะของหลุมนั้น ๆ คือ ฝ่ายที่ทำแต้มสุทธิน้อยกว่า เว้นแต่กฎ ข้อบังคับกำหนดไว้เป็นอย่างอื่น

2-2. การอ้างสิทธิ์ ถ้ามีข้อสงสัย หรือมีข้อขัดแย้งระหว่างผู้เล่นในการเล่นแบบ แมทซ์เพลย์ และไม่มีผู้แทนที่ได้รับการแต่งตั้งโดยคณะกรรมการอยู่ในที่นั้น ในเวลาอันสมควร ผู้เล่นจะต้องเล่นต่อไปโดยไม่ชักช้า การอ้างสิทธิ์ใด ๆ ก็ตามที่จะให้คณะกรรมการพิจารณา ต้องกระทำก่อนผู้เล่นฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดเล่นบนแท่นตั้งที่ของหลุมต่อไป หรือในกรณีที่เล่นหลุมสุดท้าย จะต้องกระทำก่อนที่ผู้เล่นทุกคนเดินลงจากกรีน การอ้างสิทธิ์ในภายหลังจะไม่ได้รับการพิจารณา เว้นแต่ว่าการอ้างสิทธิ์นั้นเกิดจากความ เป็นจริงที่ผู้อ้างสิทธิ์ไม่ได้ทราบมาก่อน และผู้อ้างสิทธิ์ได้รับข้อมูลผิดพลาดจากฝ่ายตรงข้าม ไม่ว่าจะกรณีใด ๆ ก็ตาม การอ้างสิทธิ์ภายหลังจากการประกาศผลของการแข่งขัน อย่างเป็นทางการแล้วจะไม่ได้รับการพิจารณา นอกจากนี้ว่าคณะกรรมการได้รับการชี้แจง จนเป็นที่พอใจว่าฝ่ายตรงข้ามได้รู้ว่าตนบอกข้อมูลผิดพลาด

2-3. การปรับโทษทั่วไป การปรับโทษสำหรับการละเมิดกฎข้อบังคับในการเล่นแบบแมทซ์เพลย์ คือ ปรับผู้เล่นเป็นแพ้ในหลุมที่เล่น เว้นแต่กำหนดไว้เป็นอย่างอื่น

กฎข้อ 3. การเล่นเกมสไตรคเพลย์

3-1. ผู้ชนะ เมื่อเล่นครบรอบ หรือเล่นครบหลาย ๆ รอบ ที่กำหนด ผู้เข้าแข่งขันที่ทำแต้มได้ จากการตีจำนวนน้อยครั้งที่สุดคือ ผู้ชนะ

3-2. การไม่เล่นลูกให้จบหลุม ถ้าผู้เข้าแข่งขันไม่เล่นลูกจนจบลงในหลุมใดก็ตาม และไม่แก้ไขความผิดพลาด ก่อนการตีบนแท่นตั้งที่ของหลุมต่อไป หรือก่อนลงจากกรีนของหลุมสุดท้ายของรอบที่เล่น ผู้เข้าแข่งขันจะต้องถูกตัดสิทธิ์จากการแข่งขัน

3-3. การปฏิเสธที่จะปฏิบัติตามกฎข้อบังคับ ถ้าผู้เข้าแข่งขันปฏิเสธที่จะปฏิบัติตามกฎข้อบังคับ และไปละเมิดสิทธิ์ของผู้เข้าแข่งขันอีกคนอื่น ผู้เข้าแข่งขันจะต้องถูกตัดสิทธิ์จากการแข่งขัน

3-5. การปรับโทษทั่วไป สำหรับการละเมิดกฎข้อบังคับในการเล่นแบบสไตรคเพลย์ คือ ปรับสองแต้มเว้นแต่กำหนดไว้เป็นอย่างอื่น

กฎข้อ 4. ไม้กอล์ฟ

4-1. รูปแบบและการทำไม้กอล์ฟ

ก. ทั่วไป

ไม้กอล์ฟของผู้เล่นจะต้องสอดคล้องกับกฎข้อบังคับ ข้อกำหนด ข้อมูลจำเพาะ และการแปลความหมาย ต่าง ๆ ดังที่กำหนดไว้

ข. การสึกหรอ การดัดแปลง

ไม้กอล์ฟถือว่าสอดคล้องกับกฎข้อบังคับ ตั้งแต่ยังใหม่อยู่จนถึงสึกหรอจากการเล่นตามปกติ และหากส่วนหนึ่งส่วนใดของไม้กอล์ฟได้รับการแก้ไขโดยเจตนา ให้ถือเสมือนว่าเป็นไม้กอล์ฟอันใหม่ และสภาพของไม้กอล์ฟที่ได้รับการแก้ไขนั้น ต้องสอดคล้องกับกฎข้อบังคับ

4-2. ไม้กอล์ฟที่เสียหาย การซ่อม และการนำไม้กอล์ฟมาทดแทน

ก. ความเสียหายที่เกิดจากการเล่นตามปกติ

ระหว่างรอบที่กำหนด ถ้าไม้กอล์ฟของผู้เล่นได้รับความเสียหายจากการเล่นตามปกติ ผู้เล่นอาจ

1) ใช้ไม้ตามสภาพที่เสียหายนั้นต่อไปในช่วงที่เหลือของรอบที่กำหนด

2) ซ่อมไม้ได้โดยไม่ทำให้การเล่นชักช้า

3) เพื่อเป็นทางเลือกเพิ่มให้เฉพาะไม้ที่จะใช้เล่นให้นำไม้อื่นมาทดแทนได้ ทั้งนี้การนำไม้อื่น ใดอันหนึ่งมาทดแทน ต้องไม่ทำให้การเล่นล่าช้า และต้องไม่ใช้การยืมไม้ที่บุคคลอื่นในสนามใช้เล่นอยู่มาแทน

ข. ความเสียหายนอกเหนือจากการเล่นตามปกติ

ระหว่างรอบที่กำหนด ถ้าไม้ของผู้เล่นได้รับความเสียหายนอกเหนือจากการเล่นตามปกติ ทำให้สภาพของ ไม้ไม่สอดคล้องกับกฎข้อบังคับ หรือทำให้ลักษณะในการเล่นเปลี่ยนไป ผู้เล่นจะต้องเลิกใช้ไม้นั้นทันทีและ จะต้องไม่นำไม้อื่นมาแทนไม้อันนั้นในระหว่างออกรอบ

4-3. จำนวนไม้กอล์ฟมากที่สุดสิบสี่อัน

ก. การเลือกไม้ และการเพิ่มจำนวนไม้

ผู้เล่นจะต้องเริ่มเล่นรอบที่กำหนดด้วยจำนวนไม้ไม่เกินสิบสี่อัน และจำกัดให้ผู้เล่นใช้ไม้ที่เลือกนำมาใช้เล่น ตลอดรอบนั้น ยกเว้นถ้าผู้เล่นเริ่มเล่นด้วยจำนวนไม้น้อยกว่าสิบสี่อัน ให้ผู้เล่นเพิ่มจำนวนไม้ได้ แต่มีเงื่อนไขว่าจำนวนไม้ทั้งหมดต้องไม่เกินสิบสี่อัน การเพิ่มจำนวนไม้กอล์ฟดังกล่าว ต้องไม่ทำให้การเล่นล่าช้า และต้องไม่ยืมไม้ที่บุคคลอื่นในสนามใช้เล่นอยู่

ข. พาร์ทเนอร์อาจใช้ไม้กอล์ฟร่วมกัน

พาร์ทเนอร์อาจใช้ไม้ร่วมกันได้ แต่มีเงื่อนไขว่าจำนวนไม้ทั้งหมดที่พาร์ทเนอร์มีอยู่แล้ว รวมกับไม้ที่ นำมาใช้ร่วมกันต้องไม่เกินสิบสี่อัน

กฎข้อ 5 ลูกกอล์ฟ

5-1. ทัวไป

ผู้เล่นจะต้องใช้ลูกกอล์ฟที่สอดคล้องกับข้อกำหนดจำเพาะที่คณะกรรมการจัดการแข่งขันกำหนด

5-2. วัสดุแปลกปลอม

ต้องไม่ใช้วัสดุแปลกปลอมติดกับลูก เพื่อจุดประสงค์ที่จะเปลี่ยนลักษณะการเล่น การปรับโทษสำหรับการละเมิดกฎข้อ 5-1. หรือข้อ 5-2. ถ้ามองเห็นได้อย่างชัดเจน ว่าลูกกอล์ฟมีรอยแตก รอยร้าว หรือ ผิดรูปร่าง จึงจะถือว่าเป็นลูกไม่เหมาะที่จะใช้เล่น ส่วนลูกที่มีโคลนหรือมีวัสดุอื่นติดอยู่ มีรอยขีด หรือมีรอยครูดที่ผิวเปลือก หรือ สีเกาะ หรือสีจางไป ไม่ถือว่าเป็นลูกไม่เหมาะที่จะใช้เล่น ถ้าผู้เล่นมีเหตุผลที่เชื่อได้ว่าลูกของตนเป็นลูกไม่เหมาะที่จะใช้เล่นในระหว่างที่กำลังเล่นอยู่ในหลุมนั้น ผู้เล่นอาจหยิบ

ลูกขึ้นมา เพื่อตรวจสอบดูว่าเป็นลูกไม่เหมาะที่จะใช้เล่นต่อหรือไม่ โดยไม่มีการปรับโทษใด ๆ แต่ก่อนหยิบลูก ผู้เล่นต้องประกาศเจตนาของตนต่อฝ่ายตรงข้าม หรือ ผู้ร่วมแข่งขัน และ มาร์คตำแหน่งลูก แล้วผู้เล่นอาจหยิบลูกขึ้นมา และตรวจสอบลูกโดยไม่ทำความสะอาดลูก และต้องให้อีกฝ่ายตรงข้าม หรือ มาร์คเกอร์ หรือผู้ร่วมแข่งขันได้ร่วมตรวจสอบลูกด้วย ถ้าไม่ปฏิบัติตามขั้นตอนนี้ ผู้เล่นจะถูกปรับหนึ่งแต้ม ถ้าเห็นว่าเป็นลูกไม่เหมาะที่จะใช้เล่น ระหว่างการเล่นในหลุมที่กำลังเล่นอยู่ ผู้เล่นอาจนำลูกอีกลูกหนึ่งมาใช้แทนได้ โดยวางไว้ แทนที่ตรงจุดที่ลูกเดิมอยู่ หรือมีฉะนั้นจะต้องวางลูกเดิมไว้ที่เดิมถ้าผลจากการตีทำให้ลูก แดกเป็นขึ้น จะต้องยกเลิกการตีโดยไม่มีการปรับโทษ และผู้เล่นจะต้องเล่นลูกใหม่จากจุดที่ ใกล้ที่สุดจากจุดเดิมที่เล่นลูกไปครั้งสุดท้าย

กฎข้อ 6. ผู้เล่น

6-1. กฎข้อบังคับ และเงื่อนไขการแข่งขัน

การรับรู้กฎข้อบังคับ และเงื่อนไขต่าง ๆ ที่ใช้ในการแข่งขันเป็น ความรับผิดชอบของผู้เล่นเอง

6-2. แสนดีแคป

ก. การเล่นเกมแมทซ์เพลย์

ก่อนเริ่มแมทซ์แข่งขันที่ใช้แสนดีแคป ผู้เล่นทุกคนควรยืนยันแสนดีแคปของตน ถ้าผู้เล่นเริ่มแมทซ์แข่งขัน โดยแจ้งแสนดีแคปที่สูงกว่าที่เป็นจริง และส่งผลต่อ จำนวนแต้มที่ได้ให้ หรือได้รับผู้เล่นจะถูกตัดสิทธิ์จากการแข่งขัน หรือมีฉะนั้นผู้เล่นจะต้อง เล่นไปตามแสนดีแคปที่แจ้งไว้

ข. การเล่นเกมสโตรคเพลย์

ในรอบการแข่งขันที่ใช้แสนดีแคป ผู้เข้าแข่งขันจะต้องตรวจสอบว่า สกอร์การ์ดได้ระบุแสนดีแคปของตนให้ เรียบร้อย ก่อนนำส่งคืนคณะกรรมการ ถ้าส่งคืน โดยไม่มีแสนดีแคปปรากฏอยู่ในสกอร์การ์ด หรือถ้าแสนดีแคป ที่จดลงไปนั้นสูงกว่าที่มีสิทธิ์ ได้รับ ส่งผลกระทบต่อกำหนดแต้มที่ได้รับ ผู้เล่นจะต้องถูกตัดสิทธิ์จากการแข่งขัน ที่ใช้ แสนดีแคปนั้น หรือมีฉะนั้น แต้มที่เล่นได้จะต้องเป็นไปตามนั้น

6-3. เวลาเริ่มแข่งขัน และกลุ่มแข่งขัน

ก. เวลาเริ่มแข่งขัน

ผู้เล่นจะต้องเริ่มเล่นตามเวลาที่คณะกรรมการกำหนด

ข. กลุ่มแข่งขัน

ในการเล่นแบบสไตรคเพลย์ ผู้เข้าแข่งขันจะต้องเล่นตามกลุ่มที่คณะกรรมการจัดไว้โดยตลอด เว้นแต่ คณะกรรมการอนุญาต หรืออนุมัติให้มีการเปลี่ยนแปลง

6-4. แคตตี

ผู้เล่นอาจมีแคตตีได้เพียงหนึ่งคนในแต่ละครั้งเท่านั้น

6-5. ลูกกอล์ฟ

การเล่นลูกที่ถูกต้อง เป็นความรับผิดชอบของผู้เล่น ผู้เล่นแต่ละคนควรทำเครื่องหมายเฉพาะไว้บนลูกกอล์ฟของตน

6-6. การนับแต้มในการแข่งขันแบบสไตรคเพลย์

ก. การจดแต้ม

หลังจากเล่นจบแต่ละหลุม มาร์คเกอร์ควรตรวจสอบแต้มกับผู้เข้าแข่งขัน และจดไว้ เมื่อเล่นจบรอบแล้ว มาร์คเกอร์จะต้องลงชื่อในสกอร์การ์ด และมอบให้ผู้เข้าแข่งขัน ถ้ามีมาร์คเกอร์จดแต้มมากกว่าหนึ่งคนเป็นผู้จดแต้ม แต่ละคนจะต้องลงชื่อในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบ

ข. การลงชื่อ และการส่งสกอร์การ์ด

หลังจากเล่นจบรอบแล้ว ผู้เข้าแข่งขันควรตรวจทานแต้มของแต่ละหลุมของตน และขจัดข้อสงสัยในการเล่นกับคณะกรรมการ ผู้เข้าแข่งขันจะต้องแน่ใจว่ามาร์คเกอร์ได้ลงชื่อในสกอร์การ์ด แล้วจึงลงชื่อร่วมในสกอร์การ์ดด้วยตนเอง และนำส่งคืนต่อคณะกรรมการโดยเร็วที่สุดเท่าที่เป็นไปได้

ค. การแก้ไขสกอร์การ์ด

หลังจากส่งสกอร์การ์ดคืนให้กับคณะกรรมการแล้ว ไม่อาจทำการแก้ไขสกอร์การ์ดได้

ง. หลุมที่จดแต้มผิด

ผู้เข้าแข่งขันเป็นผู้รับผิดชอบในความถูกต้องของแต้มของแต่ละหลุมที่จดไว้ในสกอร์การ์ด ถ้าผู้เข้าแข่งขันส่งแต้มของหลุมใดต่ำกว่าแต้มจริงที่ทำได้ ผู้เข้าแข่งขันจะต้องถูกตัดสิทธิ์จากการแข่งขัน ถ้าจดแต้มของหลุมใดสูงกว่าแต้มจริงที่ทำได้ ให้ถือว่าเป็นแต้มคงไว้ตามที่ส่งมา

6-7. การเล่นซ้ำเกินควร และการเล่นซ้ำ

ผู้เล่นจะต้องเล่นโดยไม่ชักช้า และเล่นตามเวลาที่คณะกรรมการกำหนดเพื่อใช้เป็นแนวทางในการควบคุม เวลาเล่น เมื่อจบการเล่นของหลุมหนึ่งหลุมใดแล้ว รวมถึงการเล่นบนแท่นตั้งที่ของหลุมต่อไป ผู้เล่นจะต้องไม่ทำให้การเล่นล่าช้า การปรับโทษสำหรับการละเมิดกฎข้อ 6-7. ในการเล่นแบบแมทช์เพลย์ให้ปรับเป็นแพ้ในหลุมนั้น ส่วนการเล่นแบบสโตรคเพลย์ให้ปรับสองแต้ม แต่ถ้ามีการละเมิดครั้งต่อไปให้ตัดสิทธิ์จากการแข่งขัน

กฎข้อ 7 การฝึกซ้อม

7-1. ก่อน หรือระหว่างการออกรอบ

ก. การเล่นแบบแมทช์เพลย์

ในวันที่ทำการแข่งขันแบบแมทช์เพลย์ ก่อนการแข่งขัน ผู้เล่นอาจฝึกซ้อมในสนามที่ใช้ทำการแข่งขันได้

ข. การเล่นแบบสโตรคเพลย์

ในวันที่ทำการแข่งขันแบบสโตรคเพลย์ หรือในการเพลย์ออฟ ผู้เข้าแข่งขันจะต้องไม่ฝึกซ้อมในสนามที่ใช้ แข่งขัน หรือทดสอบสภาพผิวกรีนใด ๆ ในสนาม ก่อนการแข่งขัน หรือก่อนการเพลย์ออฟ เมื่อมีการแข่งขัน แบบสโตรคเพลย์มากกว่าสอง หรือสามรอบในหลายวันติดต่อกัน ผู้เข้าแข่งขันจะต้องไม่ฝึกซ้อม หรือทดสอบ สภาพผิวกรีนใด ๆ ในสนามที่ใช้ทำการแข่งขัน ข้อยกเว้น อนุญาตให้ซ้อมพัต หรือซ้อมชิพใกล้กับแท่นตั้งที่ของหลุมแรกก่อนเริ่มรอบการแข่งขัน หรือก่อน เพลย์ออฟได้ ซึ่งการปรับโทษสำหรับการละเมิดกฎข้อ 7-1 ข. ให้ตัดสิทธิ์จากการแข่งขัน

7-2. ระหว่างรอบการแข่งขัน

ผู้เล่นจะต้องไม่ซ้อมตีลูกขณะเล่นอยู่ในแต่ละหลุม หรือระหว่างการเล่นต่อกันของสองหลุม เว้นแต่ว่า ระหว่างการเล่นต่อกันของหลุมนั้น ผู้เล่นอาจจะซ้อมพัต หรือซ้อมชิพบน 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 แต่จะต้องไม่มีผู้ใดยืนอยู่ใกล้กับผู้เล่น หรืออยู่ใกล้ เส้นทางเล่น หรืออยู่ใกล้เส้นทางที่ต่อเนื่องเลยหลุมออกไปในขณะที่ผู้เล่นกำลังทำการตี ถ้ามีเครื่องหมายใดวางไว้ โดยผู้เล่นระหว่างการเล่นในหลุมใดหลุมหนึ่ง หรือผู้เล่นรับรู้ว่าเป็นสิ่งบ่งชี้เส้นทางการเล่น จะต้องนำออกไปก่อนทำการตีลูก

ข. บนกรีน

เมื่อลูกของผู้เล่นอยู่บนกรีน ผู้เล่น หรือแคดดี้ของตน หรือพาร์ทเนอร์ หรือแคดดี้ของพาร์ทเนอร์ อาจชี้ เส้นทางพัตให้แก่กันได้ แต่ไม่ใช่ระหว่างการพัต และการกระทำดังกล่าวจะต้องไม่ไปสัมผัสผิวกรีน และ จะต้องไม่วางเครื่องหมายในที่หนึ่งใด เพื่อเป็นการชี้เส้นทางการพัต การปรับโทษสำหรับการละเมิดกฎข้อ 8-2ข. สำหรับการเล่นแบบแมทซ์เพลย์ให้ปรับเป็นแพ้ในหลุมนั้น ส่วนการเล่นแบบสโตรคเพลย์ให้ปรับสองแต้ม

กฎข้อ 9 ลำดับการเล่น

9-1. การเล่นแบบแมทซ์เพลย์

ก. บนแท่นตั้งที่

ฝ่ายที่จะต้องได้ออนเนอร์บนแท่นตั้งที่ของหลุมแรก จะถูกกำหนดจากลำดับของการแบ่งกลุ่ม ถ้าไม่มีการ แบ่งกลุ่มไว้ล่วงหน้า ควรตัดสินการได้ออนเนอร์ด้วยการจับฉลาก ฝ่ายซึ่งชนะในหลุมใด จะต้องได้ออนเนอร์บนแท่นตั้งที่ของหลุมต่อไป ถ้าเสมอกันในหลุมใด ฝ่ายที่ได้ออนเนอร์บนแท่นตั้งที่ของหลุมก่อนหน้านั้น ยังคงต้องได้ออนเนอร์สืบต่อไป

ข. นอกแท่นตั้งที่

เมื่อลูกทั้งหมดอยู่ในการเล่น ลูกที่อยู่ไกลหลุมกว่าจะต้องได้เล่นก่อน ถ้าลูกอยู่ห่างจากหลุมระยะเท่ากัน ควรตัดสินว่าลูกใดได้เล่นก่อนด้วยการจับฉลาก

ค. การเล่นพิดลำดับ

ถ้าผู้เล่นตีลูกเมื่อฝ่ายตรงข้ามควรจะได้เล่นก่อน ฝ่ายตรงข้ามอาจขอให้ยกเลิกการตีดังกล่าวได้ทันที และให้เล่นตามลำดับที่ถูกต้อง จากจุดที่ใกล้ที่สุด จากจุดเดิมที่เล่นลูกไปครั้งสุดท้าย โดยไม่มีการปรับโทษ

9-2. การเล่นเกมสโตรคเพลย์

ก. บนแท่นตั้งที่

ผู้เข้าแข่งขันซึ่งจะต้องได้ออนเนอร์บนแท่นตั้งที่ของหลุมแรก จะถูกกำหนดจากลำดับของการแบ่งกลุ่ม หากไม่มีการแบ่งกลุ่มไว้ ก็ให้ตัดสินด้วยการจับฉลาก ผู้เข้าแข่งขันซึ่งทำแต่มนอยที่สุดในหลุมใดหลุมหนึ่ง จะต้องได้ออนเนอร์บนแท่นตั้งที่ของหลุมต่อไป ส่วนผู้เข้าแข่งขันที่ทำแต่มนอยที่สุดอันดับสองจะต้องเล่นเป็นคนต่อไปตามลำดับ ถ้าผู้เข้าแข่งขันสองคน หรือมากกว่านั้นทำแต่มเท่ากันในหลุมใดหลุมหนึ่ง จะต้องเล่นจากแท่นตั้งที่ของหลุมต่อไปตามลำดับของการเล่นเกมบนแท่นตั้งที่ของหลุมก่อนหน้านั้น

ข. นอกแท่นตั้งที่

เมื่อลูกทั้งหมดอยู่ในการเล่น ลูกที่อยู่ไกลจากหลุมมากที่สุด จะต้องได้เล่นก่อน ถ้าลูกสองลูก หรือมากกว่านั้นอยู่ไกลจากหลุมระยะทางเท่ากัน ให้ตัดสินว่าลูกใดจะได้เล่นก่อนด้วยการจับฉลาก

ค. เล่นพิดลำดับ

ถ้าผู้เข้าแข่งขันเล่นพิดลำดับ จะต้องเล่นลูกนั้นต่อไปตามสภาพที่ลูกอยู่โดยไม่มีการปรับโทษ อย่างไรก็ตาม ถ้าคณะกรรมการเห็นว่า ผู้เข้าแข่งขันสมยอมที่จะเล่นตามลำดับอื่นใดนอกเหนือจากที่กำหนดไว้ แล้วส่งผลให้ผู้หนึ่งผู้ใดเกิดความได้เปรียบ ผู้เข้าแข่งขันที่เกี่ยวข้องทุกคนจะต้องถูกตัดสิทธิ์จากการแข่งขัน

9-3. การเล่นเกมสำรอง หรือลูกที่สองจากแท่นตั้งที่

ถ้าผู้เล่นจะเล่นลูกสำรอง หรือเล่นลูกที่สองจากแท่นตั้งที่ ผู้เล่นจะต้องเล่นหลังจากฝ่ายตรงข้าม หรือผู้ร่วมแข่งขันได้ตีลูกแรกไปแล้ว

9-4. ลูกเคลื่อนที่ระหว่างการวัดระยะ

ถ้าลูกเคลื่อนที่ระหว่างการวัดระยะเพื่อกำหนดว่าลูกได้อยู่ไกลจากหลุมมากกว่ากัน ให้นำลูกมาวางไว้ที่เดิมโดย ไม่มีการปรับโทษ

กฎข้อ 10 แทนตั้งที่

10-1. การตั้งที่

ในการเล่นจากแทนตั้งที่ ผู้เล่นอาจวางลูกบนพื้นดิน หรือวางลูกบน ส่วนของพื้นที่ที่ไม่ราบเรียบที่ผู้เล่นทำขึ้นมา จากพื้นดิน หรือตั้งลูกบนที่ หรือวางลูกบน กองทราย หรือวางลูกบนวัสดุอื่นเพื่อยกลูกให้ลอยขึ้นเหนือพื้นดิน ผู้เล่นอาจยื่นนอก เขตแทนตั้งที่เพื่อตีลูกภายในเขตแทนตั้งที่ได้

10-2. หมุดที่

ก่อนผู้เล่นตีลูกครั้งแรกจากแทนตั้งที่ของหลุมที่กำลังเล่นอยู่ ให้ถือว่า หมุดที่ทั้งสองข้างเป็นสิ่งติดตรึงอยู่กับที่ ถ้าผู้เล่นเคลื่อนย้าย หรือยินยอมให้เคลื่อนย้าย หมุดที่อันหนึ่งอันใดเพื่อหลีกเลี่ยงการกีดขวางต่อทำยีน หรือการกีดขวางต่อพื้นที่ตั้งใจสวิง หรือการกีดขวางต่อเส้นทางเล่นของตน ในกรณีนี้ ผู้เล่นจะต้องถูกปรับโทษ

10-3. ลูกตกจากที่ตั้งลูก

ถ้าลูกที่ยังไม่ได้ในการเล่นตกจากที่ตั้งลูก หรือไม้กอล์ฟของผู้เล่น กระแทบลูกตกจากที่ตั้งลูกในการจรดลูก ผู้เล่นอาจตั้งลูกบนที่ใหม่ได้โดยไม่มีการปรับโทษ แต่ถ้าได้ทำการตีแล้ว ไม่ว่าจะลูกเคลื่อนที่หรือไม่ก็ตาม ในกรณีนี้ ให้นับแต้ม แต่ไม่ถูกปรับ โทษ

10-4. การเล่นนอกแทนตั้งที่

ก. การเล่นแบบแมทซ์เพลย์

ถ้าผู้เล่นเริ่มต้นเล่นลูกในหลุมหนึ่งหลุมใดนอกแทนตั้งที่ ฝ่ายตรงข้ามอาจให้ผู้เล่นยกเลิกการตีนั้นทันที และให้ผู้เล่น เล่นลูกภายในแทนตั้งที่ใหม่โดยไม่มีการปรับโทษ

ข. การเล่นแบบสโตรคเพลย์

ถ้าผู้เข้าแข่งขันเริ่มต้นเล่นลูกในหลุมหนึ่งหลุมใดนอกเขตแทนตั้งที่ ผู้เข้าแข่งขันจะต้องถูกปรับโทษสองแต้ม แล้วจะต้องเล่นใหม่ภายในเขตแทนตั้งที่ ถ้าผู้เข้าแข่งขันเล่นลูกจากแทนตั้งที่ของหลุมต่อไปโดยไม่แก้ไขความ ผิดพลาดของตน หรือในกรณี หลุมสุดท้ายของรอบที่เล่น ผู้เล่นเดินลงจากกรีนโดยไม่ประกาศเจตนาที่จะแก้ไข ความผิดพลาดของตน ผู้เล่นจะต้องถูกตัดสิทธิ์จากการแข่งขัน

10-5. การเล่นผิดแทนตั้งที่

ให้ใช้ข้อกำหนดของกฎข้อ 10-4

กฎข้อ 11 การเล่นตามสภาพที่ลูกอยู่

11-1. ทั่วไป

จะต้องเล่นลูกตามสภาพที่ลูกอยู่ เว้นแต่กฎข้อบังคับกำหนดไว้เป็นอย่างอื่น

11-2. การปรับปรุงสภาพพื้นที่ในการเข้าไปยืนหรือสวิง ในเส้นทางเล่นผู้เล่นจะต้องไม่ปรับปรุง หรือไม่อนุญาตให้ปรับปรุงตำแหน่ง หรือสภาพพื้นที่ ที่ลูกของตนอยู่ เช่น หักกิ่งไม้ที่ยังมีสีเขียวอยู่ รวมถึงห้ามเคลื่อนย้ายสิ่งกีดขวางที่มั่นคงถาวร ยกเว้นขณะเคลื่อนไม้กอล์ฟขึ้นไปเพื่อตีลูก หรือการขจัดพื้นผิวที่ไม่ราบเรียบบนแท่นตั้งที่ หรือการปิดเศษทราย และเศษดินบนกรีน

11-3. การสร้างที่ยืน

ผู้เล่นมีสิทธิ์ที่จะวางเท้าได้อย่างมั่นคงในการเข้าไปทำการยืน แต่ผู้เล่นจะต้องไม่ปรับสภาพที่ยืน

11-4. ลูกในอุปสรรค

เว้นแต่กำหนดไว้ในกฎข้อบังคับ ก่อนทำการตีลูกที่อยู่ในอุปสรรค ไม่ว่าจะในบังเกอร์ หรือในอุปสรรคน้ำ หรือ ในที่ที่ได้หยิบลูกขึ้นมาจากอุปสรรคเพื่อครอบหรือวางลูกในอุปสรรค ผู้เล่นจะต้องไม่

ก. ทดสอบสภาพพื้นที่ในอุปสรรค หรือทดสอบที่อื่นใดที่คล้ายกับอุปสรรค

ข. สัมผัสพื้นในอุปสรรค หรือสัมผัสน้ำในอุปสรรคน้ำ ด้วยไม้กอล์ฟ หรือสิ่งอื่น ๆ

ค. สัมผัส หรือเคลื่อนย้ายลูสมิเพติเมนต์ที่อยู่ใน หรือสัมผัสอยู่กับอุปสรรค

กฎข้อ 12 การตีลูก

นิยามศัพท์

การตี หมายถึง การเคลื่อนไม้กอล์ฟไปข้างหน้า โดยตั้งใจให้กระทบ และทำให้ลูกเคลื่อนที่โดยตรง หากผู้เล่นจงใจตรวจสอบการสวิงไม้กอล์ฟลงมาก่อนหัวไม้กอล์ฟถึงลูก ให้ถือว่าผู้เล่นยังไม่ได้ทำการตี

12-1. การตีลูกอย่างถูกต้อง

ผู้เล่นจะต้องตีลูกอย่างถูกต้องด้วยหัวของไม้กอล์ฟ และต้องไม่ตีไม้ครูด หรือไม้ช้อนลูก

12-2. การช่วยเหลือ

ในขณะที่ทำการตี ผู้เล่นจะต้อง

ก. ไม่รับการช่วยเหลือทางร่างกาย หรือรับการปกป้องจากสิ่งอื่น

ข. ไม่อนุญาตให้แคดดี้ หรือพาร์ทเนอร์ของตน หรือแคดดี้ของพาร์เนอร์ของตนอยู่ในเส้นทางเล่น หรืออยู่ใกล้กับเส้นทางเล่นที่ต่อเนื่อง หรือเส้นทางพัสด้านหลังลูก การปรับโทษสำหรับการละเมิดกฎข้อ 14-1 หรือ 14-2 ในการเล่นแบบแมทซ์เพลย์ให้ปรับเป็นแพ้ในหลุมนั้น ส่วนการเล่นแบบสโตรคเพลย์ให้ปรับสองแแต้ม

12-3. การตีโดนลูกมากกว่าหนึ่งครั้ง

ถ้าไม้ของผู้เล่นตีกระทบลูกมากกว่าหนึ่งครั้งในการตีลูก ผู้เล่นจะต้องนับหนึ่งแแต้ม และบวกโทษปรับอีกหนึ่งแแต้ม รวมทั้งหมดเป็นสองแแต้ม

12-5. การเล่นลูกที่กำลังเคลื่อนที่

ผู้เล่นจะต้องไม่ตีลูกในขณะที่ลูกกำลังเคลื่อนที่ เมื่อลูกเริ่มเคลื่อนที่ หลังจากผู้เล่นเริ่มทำการตี หรือหลังจากการเคลื่อนไม้กอล์ฟขึ้นเพื่อการตีลูก ผู้เล่นจะไม่ถูกปรับโทษภายใต้กฎข้อบังคับสำหรับการเล่นลูกที่กำลังเคลื่อนที่ แต่ผู้เล่นจะไม่ได้รับการยกเว้นจากโทษปรับ ถ้าลูกหยุดอยู่ แล้วเคลื่อนที่โดยผู้เล่น หรือลูกที่หยุดอยู่ แล้วเคลื่อนที่หลังจากเข้าไปจรด หรือลูกหยุดอยู่ แล้วถูกทำให้เคลื่อนที่หลังจากการสัมผัสลูกล้อมเพดิเม้นท์

กฎข้อ 13 การเล่นลูกผิด และการใช้ลูกอื่นแทน

13-1. ทั่ว ๆ ไป

ผู้เล่นต้องเล่นจนจบหลุมด้วยลูกที่เล่นจากแท่นตั้งที่ เว้นแต่กฎข้อบังคับอนุญาตให้ใช้ลูกอื่นแทนได้ ถ้าผู้เล่นนำอีกลูกอื่นมาเล่นแทนโดยกฎข้อบังคับไม่อนุญาต ลูกดังกล่าวไม่ใช่ลูกผิด แต่มีสภาพเป็นลูกที่อยู่ในการเล่นให้ถือว่าเป็นการเล่นผิดที่

13-2. การเล่นแบบแมทซ์เพลย์

ถ้าผู้เล่นตีลูกผิด ผู้เล่นจะต้องถูกปรับเป็นแพ้ในหลุมนั้น ถ้าผู้เล่นตีลูกผิดในอุปสรรค ไม่มีการปรับโทษ และไม่นับแแต้มที่เล่นลูกผิดในอุปสรรครวมเข้าไปในแแต้มจริงของผู้เล่น ถ้าลูกที่เล่นผิดนั้นเป็นของผู้เล่นอีกคนหนึ่ง เจ้าของลูกจะต้องนำลูกไปวาง

ตรงจุดที่มีการเล่นลูกกอล์ฟในครั้งแรก ยกเว้นในอุปสรรค ถ้าลูกของผู้เล่น และลูกของฝ่ายตรงข้ามสลับกันระหว่างการเล่นในหลุมใดหลุมหนึ่ง ผู้ที่เล่นลูกกอล์ฟคนแรกจะต้องถูกปรับเป็นแพ้ในหลุมนั้น หรือหากไม่สามารถทราบได้แน่ชัด ทั้งสองฝ่ายจะต้องเล่นให้จบหลุมด้วยลูกที่สลับกันนั้น

13-3. การเล่นเกมสไตรคเพลย์

ถ้าผู้เข้าแข่งขันตีลูกกอล์ฟหนึ่งครั้งหรือหลายครั้ง ผู้เข้าแข่งขันจะต้องถูกปรับโทษสองแแต้ม นอกจากว่าการตีหนึ่งครั้งหรือหลายครั้งเป็นการตีเมื่อลูกนั้นอยู่ในอุปสรรค ในกรณีนี้จะไม่ถูกปรับโทษ ผู้เข้าแข่งขันต้องแก้ไขความผิดพลาดด้วยการเล่นลูกที่ถูกต้อง ถ้าไม่แก้ไขความผิดพลาดก่อนตีจากแท่นตั้งที่ในหลุมต่อไป หรือในกรณีของหลุมสุดท้ายของรอบที่เล่น ไม่แจ้งเจตนาที่จะแก้ไขความผิดพลาดก่อนลงจากกรีน ผู้เข้าแข่งขันจะต้องถูกตัดสิทธิ์จากการแข่งขัน

กฎข้อ 14 การหยิบลูก การดริ๊อปลูก การวางลูก และการเล่นลูกกอล์ฟที่

14-1. การหยิบลูก และการมาร์คลูก

การหยิบลูกภายใต้กฎข้อบังคับ อาจหยิบได้โดยผู้เล่น พาร์ทเนอร์ หรือบุคคลอื่นซึ่งผู้เล่นอนุญาตให้หยิบ ในกรณีเช่นนี้ ผู้เล่นจะต้องรับผิดชอบต่อการละเมิดกฎข้อบังคับใด ๆ จะต้องทำการมาร์คตำแหน่งลูก ก่อนหยิบลูกภายใต้กฎข้อบังคับที่กำหนด ให้นำลูกกลับมาวางไว้ที่เดิม ถ้าไม่มาร์คลูก ผู้เล่นจะต้องถูกปรับโทษหนึ่งแแต้ม และจะต้องวางลูกไว้ที่เดิม ถ้าลูก หรือที่มาร์คลูก เคลื่อนที่โดยบังเอิญจากการหยิบลูก หรือจากการมาร์คตำแหน่งลูกภายใต้กฎ ข้อบังคับ จะต้องนำลูก หรือนำที่มาร์คลูกกลับมาวางไว้ที่เดิมโดยไม่มีการปรับโทษ แต่มีเงื่อนไขว่าการเคลื่อนที่ ของลูก หรือการเคลื่อนที่ของที่มาร์คลูกเกิดจากการกระทำเฉพาะในการมาร์คตำแหน่งลูก หรือในการหยิบลูก โดยตรงเท่านั้น มิฉะนั้น ผู้เล่นจะต้องถูกปรับโทษหนึ่งแแต้ม

14-2. การดริ๊อปลูก และการดริ๊อปลูกใหม่

ก. โดยใคร และอย่างไร

ลูกที่ดริ๊อปภายใต้กฎข้อบังคับ จะต้องดริ๊อปโดยผู้เล่นเอง ผู้เล่นจะต้องยืนตรง ถือลูกไว้ เขยียดแขน ออกไประดับไหล่และดริ๊อปลูก ถ้าบุคคลอื่นเป็นผู้ดริ๊อปลูกให้ หรือดริ๊อปลูกในลักษณะอื่น และไม่ได้มีการ แก้ไขความผิดพลาดตามที่กำหนดไว้ในกฎ ผู้เล่นจะต้องถูกปรับโทษหนึ่งแแต้ม ในการดริ๊อป ถ้าลูกสัมผัสผู้เล่น พาร์ทเนอร์ หรือแค้ตตี้ หรืออุปกรณ์ของคนหนึ่งคนใดก่อน หรือ หลังจากลูกกระทบพื้น

สนาม จะต้องทำการตีรอปลูกใหม่โดยไม่เสียแต้ม และไม่จำกัดจำนวนครั้งที่จะต้องตีรอปลูกใหม่ในสภาพการณ์เช่นเดิม

ข. ตีรอปที่ใด

เมื่อจะต้องตีรอปลูกให้ใกล้จุดที่เฉพาะเจาะจงเท่าที่ทำได้ จะต้องตีรอปลูกไม่ใกล้หลุมเข้าไปกว่าจุดที่กำหนดนั้น ๆ ถ้าผู้เล่นไม่ทราบตำแหน่งที่แน่ชัด จะต้องใช้การคาดคะเน เมื่อตีรอปลูก ลูกต้องกระทบพื้นสนามก่อนตรงจุดที่กฎข้อบังคับกำหนดให้ตีรอป

ค. ตีรอปใหม่เมื่อใด

ลูกที่ตีรอปไปแล้ว จะต้องให้ตีรอปใหม่ โดยไม่มีการปรับโทษ ถ้า

- (1) ลูกกลิ้ง และเข้ามาหยุดอยู่ในอุปสรรค
- (2) ลูกกลิ้งออกไป และไปหยุดอยู่นอกอุปสรรค
- (3) ลูกกลิ้ง และขึ้นไปหยุดอยู่บนกรีน
- (4) ลูกกลิ้ง และออกไปหยุดอยู่นอกสนาม
- (5) ลูกกลิ้ง และเข้ามาหยุดอยู่ในตำแหน่งที่มีการติดขัดจากสภาพที่ได้รับการผ่อนปรนภายใต้กฎสนาม หรือลูกกลิ้งกลับเข้าไปในรอยลูกตก หรือลูกจม
- (6) ลูกกลิ้งจากจุดที่ลูกกระทบพื้นสนามครั้งแรก ออกไปหยุดไกลกว่าสองช่วงไม้กอล์ฟ
- (7) ลูกกลิ้งและเข้าไปหยุดใกล้หลุมกว่าเดิม

3. มารยาทในสนามกอล์ฟ

มารยาท และเมตริจิตในสนามกอล์ฟถือเป็นสิ่งสำคัญ รวมถึงความปลอดภัยในระหว่างการเล่นกอล์ฟ แม้แต่การซ่อมวงสวิง ผู้เล่นควรแน่ใจว่าไม่มีผู้ใดยืนอยู่ใกล้ หรืออยู่ในตำแหน่งที่อาจจะโดนไม้กอล์ฟ ก้อนหิน ก้อนกรวด กิ่งไม้ หรือ สิ่งอื่น ๆ ที่คล้ายกันที่อาจจะทำให้กระเด็นไปโดนเนื่องจากการตี หรือการสวิง การคำนึงถึงผู้เล่นอื่น ๆ ควรให้ผู้เล่นที่ได้ออนเนอร์ ได้เล่นลูกบนแท่นที่ก่อนฝ่ายตรงข้าม หรือผู้ร่วมแข่งขัน ไม่ควรเคลื่อนไหว พุดคุย ยืนใกล้ หรือยืนหลังลูก หรือหลังหลุมโดยตรง ขณะผู้เล่นกำลังจรดลูก หรือขณะทำการตี และยังไม่ควรตีจนกว่า ผู้เล่นข้างหน้าพ้นระยะลูกไปแล้ว ช่วงระยะเวลาในการเล่น เพื่อประโยชน์ของส่วนรวม ผู้เล่นทุกคนควรเล่นโดยไม่ชักช้า เพื่อเป็นการประหยัด เวลา หากผู้เล่นเชื่อว่าลูกของตนอาจจะหาย นอกอุปสรรคน้ำ หรือออกนอกสนาม ผู้เล่นควรเล่นลูกสำรองไปด้วยผู้เล่นที่กำลังค้นหาลูก และเห็นได้ชัดว่าจะหาลูก

ไม่พบได้โดยง่ายควรให้ สัญญาแก่ผู้เล่นกลุ่มหลังให้ผ่านไปก่อน ไม่ควรใช้เวลาในการค้นหาลูกจนนานเกินไป หรือหาจนครบห้านาที ผู้เล่นไม่ควรเล่นต่อไปจนกว่าผู้เล่นกลุ่มหลังได้ผ่านไปก่อน และพ้นระยะของตนแล้ว ผู้เล่นควรเดินลงจากกรีนทันทีเมื่อเล่นจบแล้ว หากกลุ่มที่เล่นอยู่ไม่อาจรักษาตำแหน่งการเล่นในสนาม โดยกลุ่มข้างหน้าทั้งระยะทางจนเกิดช่องว่างมากกว่าหนึ่งหลุม ควรเชิญให้กลุ่มที่ตามหลังมาผ่านไปก่อน ลำดับก่อนหลังในสนาม หากไม่มีกฎข้อบังคับเป็นพิเศษ กลุ่มที่มีผู้เล่นสองคนควรมีสติที่ได้รับเชิญให้ผ่านกลุ่มที่มีผู้เล่นสาม หรือสี่คนไปก่อน ผู้เล่นคนเดียวไม่มีสิทธิ์ใด ๆ และควรหลีกเลี่ยงให้กลุ่มผู้เล่นที่ตามหลังมาได้เล่นผ่านไปก่อน กลุ่มผู้เล่นเต็มรอบมีสิทธิ์ที่จะขอผ่านกลุ่มที่เล่นไม่ครบรอบ

4. ประโยชน์ของกีฬาอล์ฟ

อภิษฎี วรรณไพโรจน์ (2557, หน้า 42) กล่าวว่า เมื่อพูดถึงกีฬาอล์ฟ หลายคนคงคิดว่าเป็นกีฬาสำหรับคนสูงอายุ และต้องออกไปเดินตากแดดท่ามกลางอากาศที่ร้อนอบอ้าวอีกต่างหาก รวมไปถึงค่าใช้จ่ายของอุปกรณ์ที่มีราคาค่อนข้างสูง จึงทำให้คนไม่ค่อยหันมาสนใจกีฬาชนิดนี้มากเท่าไรนัก แต่ในความเป็นจริงแล้ว การเล่นกอล์ฟนั้นนอกจากจะช่วยให้รู้สึกเพลิดเพลินแล้ว ยังทำให้มีสุขภาพที่ดีขึ้นดังนี้

1) การเตรียมความพร้อมด้านของร่างกาย ไม่ว่าจะเล่นกีฬาชนิดใดก็ตาม สิ่งแรกที่ผู้เล่นต้องทำ คือ การวอร์มอัพหรืออบอุ่นร่างกาย เพื่อให้กล้ามเนื้อตื่นตัวและมีความพร้อมก่อนการเล่นกอล์ฟ โดยค่อย ๆ ยืดกล้ามเนื้อและเส้นเอ็น ตามส่วนต่าง ๆ ของร่างกาย ไม่ว่าจะเป็มือ หลัง หรือหน้าท้อง ก่อนการออกรอบทุกครั้ง ทั้งนี้ก็เพื่อป้องกันอาการบาดเจ็บที่อาจเกิดขึ้นอีกด้วย

2) ประโยชน์จากการเดิน เป็นที่รู้กันอยู่แล้วว่ากีฬาอล์ฟ เป็นกีฬาที่ต้องอาศัยการเดินค่อนข้างมาก หรือแทบจะตลอดเวลาเลยก็ว่าได้ เพราะผู้เล่นต้องเดินไปตีลูกจนกว่าจะลงหลุม ซึ่งระยะทางในการแข่งขันแต่ละหลุมก็ไม่ใช่่น้อย ๆ ดังนั้นจะได้ประโยชน์จากการเดินไป เดินมาในสนามอย่างมาก และสามารถเพิ่มความแข็งแรงให้กับร่างกายได้ ถึงแม้ว่ากีฬาอล์ฟอาจไม่ใช่กีฬาที่ใช้แรงหรือพลังงานมากมายเหมือนกีฬาชนิดอื่น แต่ว่าการเล่นกอล์ฟก็ยังสามารถออกกำลังกายที่สามารถเพิ่มความแข็งแรงให้กับร่างกายได้วิธีหนึ่ง นอกจากนี้แล้ว ยังช่วยลดความเสี่ยงจากโรคภัยต่าง ๆ เช่น โรคหัวใจ ความดันโลหิตสูง มะเร็ง และโรคอื่น ๆ อีกมาก และยังช่วยให้กระดูกแข็งแรงขึ้นด้วย นอกจากนี้กีฬาอล์ฟยังช่วยลดความอ้วนได้ ไม่ว่าจะเป็นการเดินหรือการตีลูกกอล์ฟก็ตาม ล้วนแล้วแต่

เป็นการเคลื่อนไหวที่ช่วยให้ร่างกายทำงานมากขึ้น ผลที่ได้คือน้ำหนักส่วนเกินก็จะสลายหายไปกับการตีกอล์ฟได้ รวมทั้งช่วยลดระดับคอเลสเตอรอลในร่างกายได้ และที่สำคัญจะช่วยขจัดไขมันบริเวณรอบเอวได้อีกด้วย อันเป็นผลมาจากท่าทางการตีด้วยวงสวิงของนักกอล์ฟนั่นเอง และกีฬากอล์ฟยังสามารถช่วยให้จิตใจสงบได้เพราะต้องเล่นบนพื้นหญ้าสีเขียวข่มท่ามกลางบรรยากาศอันร่มรื่นรอบ ๆ ตัว จึงช่วยให้จิตใจของผู้เล่นรู้สึกสงบขึ้น เพราะได้อยู่ในสภาพแวดล้อมตามธรรมชาติ นอกจากนี้กีฬากอล์ฟยังเป็นกิจกรรมที่ช่วยให้ผู้เล่นมีสมาธิมากขึ้น และรู้จักวางแผน เนื่องจากในการตีแต่ละครั้งผู้เล่นต้องมีสมาธิจดจ่ออยู่ที่ลูกกอล์ฟ และยังต้องวางเป้าหมายไว้ก่อนว่าจะตีไปในทิศทางใด เพื่อให้ผลลัพธ์ออกมาดีที่สุด (พงษ์จันทร์ อยู่แพทย์, 2551, หน้า 47)

5. กีฬากอล์ฟกับการบริหาร

รุ่ง แก้วแดง (2545, หน้า 81) กล่าวว่า กอล์ฟไม่เพียงแต่เป็นกีฬาเพื่อการออกกำลังกายและเพื่อสุขภาพเท่านั้น ถ้าศึกษาและวิเคราะห์เปรียบเทียบการเล่นกอล์ฟกับการทำงาน จะพบว่าการเล่นกอล์ฟมีเทคนิควิธีการหลายอย่างที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารงานได้ ดังต่อไปนี้

5.1 กีฬากอล์ฟกับการตรงต่อเวลา

รุ่ง แก้วแดง (2545, หน้า 81) กล่าวว่า นักกอล์ฟจะต้องรักษาเวลาอย่างเคร่งครัด เพราะจะต้องออกรอบพร้อมกัน โดยปกติผู้เล่นจะต้องจองสนาม และมีกำหนดเวลาในการออกรอบ ถ้านัดกันออกรอบแล้ว ผู้เล่นต้องวางแผนการเดินทางเพื่อไปให้ถึงสนามกอล์ฟก่อนเวลานัดหมายอย่างน้อยครึ่งชั่วโมง เพื่อจะได้มีเวลาเตรียมตัวก่อนลงสนาม ถ้าไปถึงสนามแล้วลงเล่นในทันทีโดยไม่มีกรอบร่างกาย หรือยืดกล้ามเนื้อ อาจทำให้ร่างกายได้รับบาดเจ็บได้ง่าย หรือเพื่อนสมาชิกจะต้องเสียเวลารอนานก็จะทำให้เล่นไม่สนุก หรือถ้าสมาชิกคนใดมาสายบ่อย ๆ ก็อาจไม่มีใครอยากเล่นด้วย เพราะนักกอล์ฟในประเทศไทยที่พัฒนาแล้วจะตรงต่อเวลามาก ถือว่าการรักษาเวลาเป็นมารยาทและวัฒนธรรมของผู้เจริญ ในทำนองเดียวกัน ในการทำงานหรือการประชุมของข้าราชการไทยจะพบว่าคนส่วนใหญ่ไม่ค่อยรักษาเวลา มุกจะมาไม่ทันการประชุม หรือเข้าประชุมช้ากว่ากำหนด ทำให้สมาชิกต้องเสียเวลารอ เพื่อให้ครบองค์ประชุม หรือประชุมไปแล้วยังต้องกลับมาอธิบายกันใหม่เพื่อให้คนที่มาสายได้รับทราบวาระที่ประชุมไปแล้ว ซึ่งเป็นปัญหามานานในระบบราชการไทย ที่เป็นเช่นนี้เป็นเพราะว่า ไม่ได้สร้างระบบคุณค่าให้กับการทำงาน ไม่ได้สร้างวัฒนธรรมในการทำงานที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ เช่น

การทำงานเป็นทีม การทำงานที่มุ่งความเป็นเลิศ และการทำงานให้สนุก มีความสุขกับการทำงาน จึงไม่ใช่เรื่องแปลกที่คนคนเดียวกัน จะมีพฤติกรรมต่างกัน เวลาทำงานกับเวลาเล่นกอล์ฟ คือมีความกระตือรือร้นที่จะเล่นกอล์ฟสูงกว่าการทำงาน หรือมีความสุขที่ได้เล่นกอล์ฟ แต่รู้สึกมีความทุกข์ที่ต้องทำงาน แต่ถ้าเราสามารถนำวัฒนธรรมการรักษาเวลาที่ได้จากการเล่นกอล์ฟมาปรับใช้กับการทำงาน หรือการประชุมได้ ชำราชากรไทยคงจะรู้จักมารยาทการตรงต่อเวลา และมีความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น

5.2 กีฬากอล์ฟกับการศึกษาข้อมูลล่วงหน้า

รุ่ง แก้วแดง (2545, หน้า 83) กล่าวว่า สนามกอล์ฟแต่ละแห่งจะมีการออกแบบสนามที่แตกต่างกันไปตามลักษณะของภูมิประเทศของพื้นที่และจุดขายของสนาม เพื่อดึงดูดใจนักกอล์ฟ ส่วนใหญ่จะมีลักษณะเด่นเป็นเอกลักษณ์ด้านความสวยงาม และมีอุปสรรคที่ทำนายอยู่ในตัว แต่ละสนามจึงไม่เหมือนกัน ในการเล่นกอล์ฟให้ครบ 18 หลุม นักกอล์ฟที่ดีต้องเตรียมความพร้อมด้วยการศึกษาลักษณะของสนามก่อน เพื่อจะได้รู้จักและคุ้นเคยกับแต่ละหลุม โดยเฉพาะนักกอล์ฟอาชีพยิ่งมีความจำเป็นต้องเตรียมความพร้อมก่อนการแข่งขันในแต่ละรายการ จะมีการทดสอบ และศึกษาสภาพสนามอย่างน้อย 1-2 วันเพื่อหาข้อมูลสำหรับวางแผนการแข่งขัน ทำนองเดียวกัน ในการบริหารงาน จุดอ่อนของผู้บริหารส่วนใหญ่คือ ไม่มีการศึกษาข้อมูลล่วงหน้า ไม่ทำการวิจัยล่วงหน้า พอเริ่มต้นก็ดำเนินการไปทันที ทำให้ไม่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ และไม่มีมาตรการรองรับเมื่อเกิดผลกระทบตามมา จะเห็นได้จากการทำโครงการใหญ่ ๆ ถ้าไม่มีการศึกษาข้อมูลโดยละเอียด และขาดการทำวิจัย ก็มักจะไม่บรรลุผลตามเป้าหมาย

ดังนั้น การศึกษาเพื่อทำความเข้าใจกับสนามกับการศึกษาวิจัยเพื่อการทำงานจึงเป็นหลักการเดียวกัน ถ้าสามารถนำหลักการนี้มาประยุกต์กับเรื่องการบริหารได้ ไม่ว่าจะเป็นการบริหารโครงการใด ๆ ก็ตาม จะช่วยให้การทำงานประสบความสำเร็จได้มากยิ่งขึ้น

5.3 กีฬากอล์ฟกับการวางแผน

รุ่ง แก้วแดง (2545, หน้า 83) กล่าวว่า ศาสตร์ที่เกี่ยวกับการบริหารทุกทฤษฎี ได้กำหนดให้การวางแผนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญประการแรกของกระบวนการบริหาร ไม่ว่าจะเป็นการบริหารแบบ POSDCORB ของ Gulick หรือ QCC ของ Deming จะต้องเริ่มต้นด้วย Planning ก่อนเสมอ ทั้งแผนระยะสั้นและระยะยาว จะมีการกำหนดเป้าหมายและทิศทางของการทำงานเอาไว้ด้วยอย่างครบถ้วน แต่ในทางปฏิบัติคนไทยมักไม่ค่อยให้ความสำคัญกับการวางแผนในการทำงาน ตรงกันข้ามกับการเล่นกอล์ฟ

นักกอล์ฟจะต้องวางแผนการเล่นทุกหลุม ถ้าเล่นกอล์ฟ 18 หลุม หมายความว่าในวันนั้น ต้องวางแผนระยะปานกลางทั้งหมดถึง 18 ครั้ง และในแต่ละหลุมยังต้องมีการวางแผนระยะสั้นทุกช็อต (Shot) ถ้าดีได้ตามมาตรฐานของสนามก็แปลว่าต้องมีการวางแผนระยะสั้นถึง 36 ครั้ง ฉะนั้น จำนวนครั้งที่วางแผนระยะสั้นจึงเท่ากับคะแนนที่ได้

เวลาที่ซื้อบัตรค่าสนาม (Green Fee) นั้น ทางสนามจะมีแผนผังและขนาด ความยาวของสนามแนบมาด้วยในบัตรคะแนน (Score Card) ซึ่งช่วยให้นักกอล์ฟรู้ล่วงหน้า ว่าแต่ละหลุมมีความยาวเท่าไร มีอุปสรรคอยู่ตรงไหนบ้าง และควรจะวางแผนการเล่น อย่างไรก็ตามถึงจะดีได้ดี และที่แทนตั้งตี (Tee-off) ซึ่งเป็นจุดตั้งต้นของแต่ละหลุม ตามปกติจะมีป้ายบอกลักษณะ Layout ของหลุมนั้น ๆ เอาไว้ ซึ่งแต่ละหลุมก็ไม่เหมือนกัน ซึ่งผู้เล่นต้องวางแผนให้ดีกว่าแต่ละ shot ควรจะตีระยะเท่าไร และควรเลือกใช้อุปกรณ์ที่เหมาะสมด้วย เพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรคของสนาม เพราะถ้าไม่วางแผนให้ดี โอกาสที่ลูกกอล์ฟจะตกน้ำ หายเข้าป่า หรือตกบ่อทรายจะมีค่อนข้างสูง และอาจทำให้เสียคะแนนได้ แม้กระทั่งขึ้นกรีน แล้วยังต้องวางแผนต่อไป คือการพัต (putt) ลูกลงหลุม นักกอล์ฟที่เล่นอย่างพิถีพิถันจะ วัดระยะระหว่างลูกกับธงว่าห่างกันเท่าไร เทคนิคการวัดระยะคือก้าวเท้าเดินจากลูกไปหา ธง หนึ่งก้าวจะมีระยะเท่ากับ 1 หลา ถ้าก้าวไปเรื่อย ๆ จนถึงธง จะกำหนดได้ว่าระยะที่ลูก ห่างจากธงกี่หลา และต้องออกแรงเท่าใดในการพัตจึงจะทำให้ลูกกอล์ฟวิ่งไปลงหลุมพอดี นอกจากนี้ต้องศึกษาความลาดเอียงของกรีนและลักษณะของหญ้าด้วยว่าเมื่อลูกตกลงบน กรีนแล้วจะหยุดหรือจะกลิ้งไปตามความเอียงของพื้นกรีน ถ้ากรีนผิวดกก็ต้องออกแรง เพิ่มขึ้น แต่ถ้ากรีนเร็วก็ต้องผ่อนแรงให้น้อยลง แม้แต่การพัตก็ต้องศึกษารายละเอียดมาก เช่น แนวหญ้าเอียงไปทางไหน แล้วค่อยกะระยะว่าจะพัตไปทางซ้ายหรือทางขวาของหลุม จะพัตขึ้นหรือลงเนิน ถ้าพลาดก็หมายถึงการเสียคะแนน ผู้เล่นบางคนทำคะแนนมาดีตลอด แต่มาเสียคะแนนบนกรีนเพราะวางแผนการพัตไม่ดี ดังนั้นกอล์ฟจึงฝึกให้ผู้เล่นมี ความรอบคอบ รู้จักวางแผนอยู่ตลอดเวลา

การทำงานก็เช่นกัน ผู้บริหารที่ไม่มีมีการวางแผน ทำงานไปวัน ๆ ก็ไม่สามารถวัดความสำเร็จได้ เพราะไม่มีกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนไว้ แต่ในสนามกอล์ฟมีการวางแผนตั้งหลายครั้งในการออกรอบในหนึ่งวัน ซึ่งถ้านักกอล์ฟรู้จัก นำความรู้และประสบการณ์เรื่องการวางแผนในสนามกอล์ฟมาปรับใช้กับการบริหารงาน จนกลายเป็นวัฒนธรรมการทำงาน ก็จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่องานอย่างมาก

5.4 กีฬาอล์ฟกับการกำหนดเป้าหมาย

รุ่ง แก้วแดง (2545, หน้า 85) กล่าวว่า การเล่นกอล์ฟนอกจากต้องวางแผนอย่างดีแล้ว ยังต้องกำหนดเป้าหมาย คือทิศทางและระยะทางที่ต้องการไปให้ถึง นักกอล์ฟจะใช้ “ธง” ที่ปักอยู่บนหลุมเป็น “เป้าหมาย” และในการตีจะเล็งไปที่ธง ถ้าไม่มีธงปักไว้ชัดเจน นักกอล์ฟจะเล่นกอล์ฟยาก เพราะจะทำให้กำหนดระยะทางไม่ถูกต้อง สนามกอล์ฟ นั้นกว้างใหญ่ แต่หลุมกลับเล็กนิดเดียว นักกอล์ฟที่ดีจะตั้งเป้าหมายไปที่ “ธง” อย่างเดียว เช่นเดียวกับข้าราชการก็ควรตั้งเป้าหมายไปที่ความสำเร็จของ “งาน” เป็นเป้าหมายสำคัญ อย่าไปใส่ใจกับเรื่องอื่น อย่ามองแต่ความผิดของผู้อื่น หรืออย่าไปทุ่มเทเวลาให้กับเรื่องที่ไม่เกี่ยวกับงานซึ่งเป็นภารกิจหลัก

ผู้บริหารที่เป็นนักกอล์ฟสามารถศึกษา และประยุกต์ประสบการณ์จากการเล่นกอล์ฟมาใช้ในการกำหนดเป้าหมายในการทำงานทั้งงานราชการและงานส่วนตัวได้ จะทำให้การบริหารงานง่ายและสะดวก ทำท่ายและมีมีความสุขเช่นเดียวกับการเล่นกอล์ฟ

5.5 กีฬาอล์ฟกับอุปสรรคที่ทำท่าย

รุ่ง แก้วแดง (2545, หน้า 86) กล่าวว่า เสน่ห์ของกีฬาอล์ฟประการหนึ่งคือความยากและอุปสรรค ซึ่งมีสารพัดอย่าง นับตั้งแต่ fairway ที่แคบ และหลุม ผู้เล่นต้องบังคับให้ลูกกอล์ฟตกลงใน Fairway ให้ได้ ถ้าออกนอก Fairway เมื่อไรก็จะเข้าป่าหรือถ้าออกไปนอกเขต ในบางสนามจะถือเป็น OB (Out of Bounds) ก็จะมีโทษปรับคะแนนรวมไปถึงอุปสรรคที่สำคัญคือ น้ำ ทราย ต้นไม้ ป่า หรือบางแห่งก็มีลมด้วย นอกจากนี้สนามบางแห่งยังออกแบบให้ทำท่ายด้วยลักษณะภูมิทัศน์ที่เป็นเอกลักษณ์ เฉพาะตัว เช่นเป็นเนินหรือลาดเอียง มีต้นไม้ใหญ่ขวาง บางแห่งก็ติดทะเล ถ้าคาดคะเนระยะไม่ถูกต้องก็อาจจะทำให้เสียคะแนน เพราะอุปสรรคเหล่านี้ได้

ถ้าการเล่นกอล์ฟยังต้องพบกับอุปสรรคที่มากมาย ก็ต้องเข้าใจว่าการทำงานทุกอย่างก็ต้องมีอุปสรรคเป็นธรรมดา ความสนุกของกีฬาอล์ฟก็คือการเอาชนะอุปสรรค ทำนองเดียวกันความสนุกของงานก็อยู่ที่การเอาชนะอุปสรรคเช่นกัน เพราะงานที่จะประสบความสำเร็จคืองานที่ต้องทำท่ายความรู้ ความสามารถของผู้ดำเนินการ ถ้างานใดเรียบง่ายเกินไปก็จะไม่ทำท่ายความสามารถและความพยายาม อุปสรรคคือสิ่งที่ทำท่ายความสามารถ ทำให้ต้องพยายามมากขึ้นเพื่อเอาชนะ และเมื่อข้าม

พันอุปสรรคไปได้ ผลก็คือความสำเร็จอันน่าชื่นใจ ผู้บริหารหลายคนประสบความสำเร็จ เพราะมีอุปสรรค แต่บางคนก็ล้มเหลวเพราะไม่รู้จักใช้อุปสรรคให้เป็นประโยชน์

5.6 กีฬากอล์ฟและการเปรียบเทียบกับมาตรฐาน

รุ่ง แก้วแดง (2545, หน้า 88) กล่าวว่ารูปแบบที่สำคัญของกอล์ฟ คือ มีคะแนนมาตรฐานไว้ให้ผู้เล่นเปรียบเทียบกับฝีมือของตน ความยากง่ายของแต่ละหลุมดูได้จากแต้มต่อที่ทางสนามตั้งไว้ให้ เช่น ถ้าบอกว่า Handicap Scale 1 ก็หมายความว่าคนที่จะทำ Par นั้นต้องมี Handicap ต่ำมาก เป็นคนเก่งขนาดมืออาชีพถึงจะทำ Par ได้ แต่ถ้าบอกว่า Handicap Scale 15-16 แสดงว่าหลุมนั้นไม่ยาก นักกอล์ฟสมัครเล่นธรรมดาก็มีโอกาสที่จะทำ Par ได้เหมือนกัน

ความฝันของนักกอล์ฟทุกคน โดยเฉพาะนักกอล์ฟสมัครเล่น คือจะดีอย่างไรให้เท่ากับมาตรฐานของสนาม เพื่อให้ได้ Par ทุกหลุม เพราะถ้าไม่ใช่มืออาชีพจริง ๆ โอกาสที่จะทำอย่างนั้นได้ยากมาก การที่สนามกำหนดมาตรฐานไว้เช่นนี้ทำให้นักกอล์ฟสามารถเปรียบเทียบผลงานของตนเองกับมาตรฐานของสนามได้ ซึ่งในภาษาการบริหารสมัยใหม่เรียกว่า “Benchmark” หรือการเปรียบเทียบกับอันที่ดีที่สุด ถึงแม้นักกอล์ฟจะเล่นเป็นกลุ่ม แต่ทุกคนจะต้องแข่งขันกับตนเองด้วยเสมอ เพื่อให้ได้เท่าหรือดีกว่ามาตรฐานของสนาม

การทำงานของราชการไทยก็ตรงข้ามกับกอล์ฟอีกเช่นกัน คือ ทำไปโดยไม่มีมาตรฐาน ไม่มีการ Benchmark ไม่มีตัวชี้วัดความสำเร็จจะต้องทำให้ได้เท่าไรจึงจะเรียกว่าได้มาตรฐาน ฉะนั้น ถ้ารู้จักกำหนดมาตรฐานของงานมีค่าคะแนนในการทำงานไว้ชัดเจนเหมือนการเล่นกอล์ฟ ก็จะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพ สามารถเปรียบเทียบวัดความสำเร็จได้”

5.7 กีฬากอล์ฟกับการประเมินผล

รุ่ง แก้วแดง (2545, หน้า 88) กล่าวว่า นักกอล์ฟสามารถประเมินผลงานได้ทันทีในการตีแต่ละครั้ง และสามารถประเมินผลได้ทันทีว่าเป็นไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่ หรือผิดพลาดเพราะอะไร วงสวิงไม่ดี หรือการเคลื่อนไหวอวัยวะส่วนต่าง ๆ ไม่สัมพันธ์กัน หรือใช้ไม้ไม่ถูกต้อง เมื่อเล่นจบรวมคะแนนแล้วก็ประเมินได้อีกว่าหลุมไหนผิดพลาดมากที่สุด หลุมไหนประสบความสำเร็จมากที่สุด และสาเหตุเพราะอะไร บันทึกเอาไว้สำหรับเปรียบเทียบความก้าวหน้าในการเล่นครั้งต่อไปเพื่อวิเคราะห์ว่าการเล่นมีการพัฒนาขึ้นหรือไม่

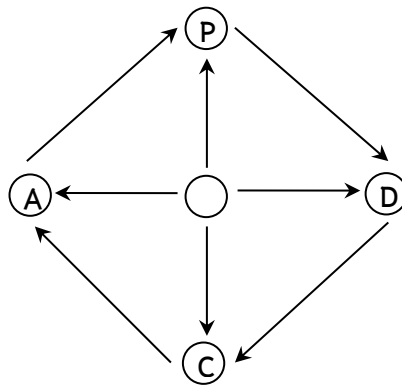
จุดอ่อนที่สุดของการบริหารในหลายหน่วยงานคือ ไม่ค่อยเน้นการประเมินผล ทั้ง ๆ ที่ความจริงการประเมินผลเป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร จึงไม่รู้ว่าการทำงานนั้นสำเร็จหรือไม่ ล้มเหลวตรงไหน และจะปรับปรุงอย่างไร การทำงานควรมีการประเมินผลโดยตั้งเป้าหมายไว้ จะเป็นรายวัน รายสัปดาห์ รายเดือน หรือรายปีก็ได้ แล้วก็ประเมินผลการปฏิบัติงานว่าประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด ถ้าเป้าหมายสูงหรือต่ำเกินไปก็ปรับเปลี่ยนให้เหมาะสม

นักบริหารจึงควรนำระบบการบันทึกข้อมูลคล้ายกับที่ใช้ในสนามกอล์ฟ มาใช้ในการทำงานด้วย เพื่อจะได้พิจารณาประเมินผลว่าอะไรคือความสำเร็จ และอะไรคือความล้มเหลว บทเรียนของนักบริหารนั้นมีทั้งความสำเร็จและความล้มเหลว ซึ่งสามารถนำความล้มเหลวมาเป็นบทเรียนเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดขึ้นซ้ำแล้วซ้ำอีก ซึ่งจะช่วยให้การบริหารงานในองค์กรต่าง ๆ มีประสิทธิภาพมากขึ้น

5.8 กีฬากอล์ฟกับกระบวนการบริหารคุณภาพ

รุ่ง แก้วแดง (2545, หน้า 89) กล่าวว่า กระบวนการบริหารอย่างครบวงจรเช่นที่กล่าวมานี้จะเห็นได้ในวงการธุรกิจและอุตสาหกรรม ไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบของ “วงจรกิจกรรมควบคุมคุณภาพ” (Quality Control Circle-QCC) “การจัดการคุณภาพทั้งองค์กร” (Total Quality Management-TQM) “การจัดระบบมาตรฐานอุตสาหกรรม” (ISO) ตลอดจนการปรับปรุงออกแบบใหม่โดยยกเครื่องทั้งระบบหรือ “รีเอ็นจิเนียริง” (Reengineering) แต่ไม่ค่อยมีการนำมาใช้อย่างจริงจังในการบริหารภาครัฐ

กีฬากอล์ฟมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับกระบวนการบริหาร ไม่ว่าจะเป็นการบริหารตามแนวคิดแบบไหน แต่ที่เห็นชัดเจนที่สุดคือการบริหารงานแบบวงจรควบคุมคุณภาพเดมิ่ง (Deming) ซึ่งเป็นกระบวนการบริหารที่ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ การวางแผน (Plan) การปฏิบัติหรือการลงมือกระทำ (Do) การตรวจสอบ (Check) และการปรับปรุงแก้ไข (Action) หรือที่เรียกโดยย่อว่า PDCA



ภาพประกอบ 2 วงจรควบคุมคุณภาพของเดมิ่ง (PDCA) (สมศักดิ์ สินธุระเวชญ์, 2542, หน้า 191)

แม้จะมีการนำแนวคิดนี้มาใช้ในการปฏิบัติงาน แต่เนื่องจากการบริหารโครงการอาจใช้เวลานาน ทำให้มองกระบวนการบริหารไม่ชัดเจนและไม่เห็นความสัมพันธ์ของแต่ละขั้นตอน แต่ในการเล่นกอล์ฟจะใช้กระบวนการบริหารนี้ครบทั้ง 4 ขั้นตอนอย่างชัดเจนในเวลาทีรวดเร็วมาก ตัวอย่างเช่น ในการตีกอล์ฟ 1 ครั้ง ไม่ว่าจะตีบนแท่นที่ในแฟร์เวย์ข้างสนาม หรือการพัต จะเริ่มต้นด้วยการวางแผน (Plan) โดยศึกษาองค์ประกอบต่าง ๆ ดังกล่าวมา เมื่อวางแผนเสร็จแล้วก็ลงมือตีลูก (Do) แล้วก็ติดตามตรวจสอบการดำเนินงาน (Check) ได้ทันที ถ้าลูกไปในทิศทางและตรงกับเป้าหมายที่วางไว้ก็เรียกว่าประสบความสำเร็จตามแผน แต่ถ้าไม่เป็นไปตามแผนนั้น ครั้งต่อไปก็ปรับปรุงแก้ไข (Action) ทั้งระยะและทิศทาง จะเห็นได้ชัดเจนว่า PDCA เกิดขึ้นในเสี้ยวนาที

ถ้าเทียบกับแนวคิดเรื่องการสอนของ “เซน” (Zen) ซึ่งฝึกให้คนได้เรียนรู้หรือแม้กระทั่งตรัสรู้ได้อย่างรวดเร็วโดยไม่ต้องเสียเวลาอธิบายมาก เพียงเห็นสิ่งใดสิ่งหนึ่งก็เกิดการเรียนรู้และเข้าใจทันที ก็อาจกล่าวได้ว่า กอล์ฟช่วยให้เราเรียนรู้และเข้าใจเรื่อง “กระบวนการบริหาร” ได้อย่างครบวงจรและสมบูรณ์ที่สุด

นอกจากกอล์ฟจะช่วยให้เข้าใจกระบวนการบริหารแล้ว ยังช่วยให้มีการนำไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ซึ่งถือเป็นหัวใจของความสำเร็จ กระบวนการบริหารทุกเรื่องไม่ว่าจะเป็น Kaizen หรือ QCC. หรือ TQM. หรือ Reengineering จะเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ในการนำเทคนิคเหล่านี้เข้าสู่องค์กรของไทย หน่วยงานต่าง ๆ มีการล้มมนาฝึกอบรมซึ่งบประมาณกันมากมาย ตอนแรก ๆ ก็กระตือรือร้นกันดี แต่ไม่นานก็จะกลับเข้าสู่สภาวะเดิม ๆ ไม่มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ทำให้เทคนิคเหล่านี้ไม่ซึมลึกเข้าไปใน

กระบวนการปฏิบัติงานและวัฒนธรรมการทำงานของคนในองค์กร แต่ในสนามกอล์ฟนั้น มีโอกาสได้ฝึกกระบวนการบริหารเชิงคุณภาพอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

โดยสรุปกีฬาอล์ฟมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับกระบวนการบริหารงาน ซึ่งสามารถนำกระบวนการบริหารงานมาประยุกต์ใช้กับการเล่นกอล์ฟได้ และในทางกลับกันก็สามารถนำประสบการณ์จากการเล่นกอล์ฟไปใช้ในกระบวนการบริหารงานได้ด้วย และที่สำคัญคือ ทั้งสองเรื่องนี้เป็นกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ที่สามารถอธิบายได้ด้วยเหตุผล และเข้าใจได้ง่ายโดยการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งผู้ที่กำลังเตรียมตัวเป็นผู้บริหารและอยากฝึกทักษะกระบวนการบริหารก็ควรเล่นกอล์ฟตามกระบวนการที่กล่าวมานี้ และต้องนำกลับไปใช้กับการบริหารงานให้ครบทุกเรื่องด้วย

6. กีฬาอล์ฟกับภาวะผู้นำ

รุ่ง แก้วแดง (2545, หน้า 93) กล่าวว่า นอกจากการเล่นกอล์ฟจะมีกระบวนการเหมือนกับการบริหารงานแล้ว ยังเป็นกีฬาที่ไม่เพียงแต่ฝึกคนเล่นให้เป็นผู้บริหารหรือผู้จัดการเท่านั้น แต่ฝึกให้มีภาวะผู้นำอีกด้วย โดยเฉพาะคุณลักษณะของผู้นำที่กอล์ฟฝึกให้ได้อย่างอัตโนมัติก็คือ การมีวิสัยทัศน์ และการคิดในเชิงกลยุทธ์

6.1 วิสัยทัศน์ผู้นำ

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

“ผู้นำ” แตกต่างจากผู้บริหารทั่วไปตรงที่ผู้นำจะไม่เพียงทำงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จเท่านั้น แต่จะเป็นผู้นำทางความคิด เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศน์ใหม่ (Paradigm Shift) ด้วย

ฉะนั้น ผู้นำจึงเป็นผู้ที่มี “วิถีคิด” ที่ไม่เหมือนเดิม ไม่ธรรมดา อาจจะแตกต่างไปจากเดิม รู้จักที่จะบริหารแบบนอกรอบ และมีกลยุทธ์ในการบริหารที่ทันกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะช่วยให้ได้เปรียบในการแข่งขัน นักกอล์ฟที่ยืนอยู่ในสนามกอล์ฟจะมองไปข้างหน้า เห็นภาพที่กว้างไกลของสนามกอล์ฟและภูมิประเทศโดยรอบ คล้ายกับการเห็นภาพในลักษณะ Panorama สามารถมองเห็นโอกาส มองเห็นความเท่าเทียม หรือ

ความแตกต่างระหว่างมาตรฐานของสนามเทียบกับจุดแข็งและจุดอ่อนของตัวเอง จนสามารถวางแผนการเล่นกอล์ฟในเชิงกลยุทธ์ได้

นอกจากนี้ภาวะผู้นำในสนามกอล์ฟยังปรากฏในเรื่องการเป็นผู้นำกลุ่ม ซึ่งผู้นำที่ดีจะคอยช่วยเหลือในเรื่องความปลอดภัยให้ลูกทีม เช่น แนะนำระยะที่จะตีไปไม่ให้ถูกคนข้างหน้า คอยให้สัญญาณ Call Hole แก่กลุ่มหลังในหลุม Par 3 หรือถ้าเห็นว่าลูกทีมเล่นเข้าจนกลุ่มหลังตามมาติด ๆ ก็ต้องกระตุ้นกลุ่มของตนเองให้เล่นเร็วขึ้น เป็นต้น

6.2 การบริหารเชิงกลยุทธ์

รุ่ง แก้วแดง (2545, หน้า 95) กล่าวว่า คำว่า “กลยุทธ์” เป็นคำที่ใช้ในด้านการทหาร หมายถึง การวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อนำกองทัพเข้ารบ โดยใช้สรรพกำลังที่มีอยู่และกลอุบายอันชาญฉลาดให้เกิดประโยชน์สูงสุด กลยุทธ์ไม่มีรูปแบบที่ตายตัว แต่จะช่วยให้ปรับเปลี่ยนทิศทางได้ถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ เนื่องจากความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของยุคโลกาภิวัตน์ ประกอบกับการแข่งขันในตลาดโลกที่นับวันจะทวีความรุนแรงขึ้น ทำให้วงการธุรกิจและอุตสาหกรรมต้องหากกลยุทธ์ต่าง ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน กลยุทธ์ช่วยกระตุ้นให้รู้ถึงปัญหาอุปสรรค ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นและเตรียมมาตรการรองรับไว้ล่วงหน้าเพื่อลดความเสี่ยง ขณะเดียวกันก็ระบุโอกาสและแนวทางการดำเนินงานในอนาคต ทำให้การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ฉะนั้น ในวงการบริหารปัจจุบันจะใช้ “การบริหารเชิงกลยุทธ์” (Strategic Management) และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) ได้มีการเปรียบเทียบการเล่นกอล์ฟกับกระบวนการบริหารในรูปแบบต่าง ๆ ไปแล้ว แต่บางครั้งการเล่นกอล์ฟก็ฝึกให้ผู้เล่นรู้จักการคิดในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) ด้วยเช่นกัน การที่กอล์ฟมีอุปสรรคต่าง ๆ นั้น สอนให้นักกอล์ฟไตร่ตรองให้รอบคอบว่าควรจะเล่นอย่างไรเพื่อไม่ให้เสียคะแนน นักกอล์ฟต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพที่คุ้มทุน คือได้คุณภาพดีแต่ใช้ต้นทุนต่ำ (the Best Quality at the Lowest Cost) หรือใช้เวลาน้อยแต่ได้งานมาก ในการเล่นกอล์ฟผู้เล่นจึงต้องวางแผนเชิงกลยุทธ์ให้ดีทุก shot ตั้งแต่เริ่มตีจนลูกลงหลุม ว่าจะตีลูกให้น้อยครั้งที่สุดได้อย่างไร การตีน้อยครั้งหมายถึงการประหยัดลดต้นทุน และระยะเวลา บ่งบอกถึงคุณภาพฝีมือของผู้เล่นและประสิทธิภาพในการจัดการ

กอล์ฟเป็นการแข่งขันที่นักกอล์ฟต้องแข่งกับเพื่อนในกลุ่ม แข่งกับมาตรฐานของสนาม และแม้กระทั่งแข่งกับตัวเอง บางครั้งเมื่อในกลุ่มมีการจับคู่กันเป็นทีมทีมละ 2-3 คน ก็ต้องรู้จักทำงานร่วมกันเป็นทีมเพื่อเล่นให้ดีที่สุดจนได้ชัยชนะ และทุกคน

ต้องเล่นด้วยกันอย่างมีความสุข การจะเล่นกอล์ฟให้ได้คะแนนดีและสนุกนั้น นักกอล์ฟต้องรู้จักจุดอ่อนจุดแข็งของตัวเองและคู่แข่ง ต้องรู้จักสภาพของอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ ต้องรู้จักวิเคราะห์สภาพของสนามและสิ่งแวดล้อมเป็นอย่างไร หลักการบริหารเชิงกลยุทธ์เรียกวิธีวิเคราะห์นี้ว่า “SWOT Analysis” ซึ่งมีวิธีวิเคราะห์ ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพการณ์ภายใน

S (Strength) จุดแข็ง คือ ข้อได้เปรียบเหนือคู่แข่ง เช่น ฝีมือของตนเอง อุปกรณ์ที่ใช้ดีกว่า เป็นต้น

W (Weakness) จุดอ่อน คือ จุดบกพร่องที่เป็นปัญหา เช่น สมบัติไม่ดี หรือตีลูกไม่ไกล พัตไม่แม่นยำ เป็นต้น

2. การวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอก

O (Opportunity) คือ โอกาสที่จะสร้างผลงาน เช่น สนามมีหญ้าดี แพร่เวร์กว้าง ไม่มีเขตโอบี กรีนเรียบ ไม่มีลมพัดแรง เป็นต้น

T (Threats) คือ อุปสรรคภายนอกที่ขัดขวาง เช่น ต้นไม้ บ่อทราย ลำคลอง หรืออ่างเก็บน้ำ เป็นต้น

จากนั้นก็นำข้อมูลมาเปรียบเทียบวิเคราะห์ทางเลือกเพื่อตัดสินใจว่าในแต่ละสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นควรทำอย่างไรในเชิงกลยุทธ์ และจะไปถึงเป้าหมายได้อย่างไร การวิเคราะห์องค์ประกอบเหล่านี้ช่วยให้นักกอล์ฟสามารถเลือกคว้าโอกาส และหลบหลีกอุปสรรคแต่ละรูปแบบได้ เช่น เมื่อมีโอกาสและจุดแข็งมากก็จะใช้ กลยุทธ์เชิงรุก เช่น Fairway กว้าง ไม่มีน้ำและทรายขัดขวาง อุปกรณ์ก็ดี และพัตซ้อมมาอย่างดี ก็สามารถตีลูกกอล์ฟได้เต็มวงสวิง ส่งลูกขึ้นกรีนได้โดยเร็ว และถ้าบนกรีนไม่มีแนวหญ้าที่ขรุขระก็สามารถบรรจุพัตลูกลงหลุมได้เลย

เมื่อมีโอกาส แต่มีจุดอ่อนก็ใช้ กลยุทธ์การพลิกตัว เพื่อแก้ไขจุดอ่อนให้พร้อมที่จะเอาชนะคู่แข่งขั้นให้ได้ เช่น ใช้ไม้กอล์ฟพัตที่ถนัดกว่ามาช่วยแก้ไขจุดบกพร่องในเหตุการณ์เฉพาะหน้าไปก่อน หรือขยันซ้อมลูกพัตที่เป็นจุดอ่อนให้ดีขึ้น

เมื่อมีอุปสรรค แต่มีจุดแข็งก็ใช้ กลยุทธ์การแตกตัว เพื่อนำจุดแข็งไปใช้ในโอกาสอื่น เช่น คนที่สามารถตีลูกได้ไกล แต่ถ้าเห็นว่าการตีระยะไกลแล้วจะทำให้ลูกกอล์ฟตกน้ำ ตกทราย หรือตกในเขต OB ก็ต้องยอมตีลูกสั้นไปก่อน แล้วค่อยไปตีลูกเก็บคะแนนในช็อตหน้า

เมื่อมีอุปสรรคและมีจุดอ่อนที่ใช้ กลยุทธ์การป้องกันตัว เพื่อหลบหลีกอุปสรรคต่าง ๆ เช่น ถ้าปกติก็ตีลูกได้ไม่ไกลอยู่แล้ว และยังมีอุปสรรคน้ำขวางหน้าอยู่ ถ้ากระยะว่าตีไปแล้วจะข้ามไม้พินน้ำแน่ ก็ต้องตีกระยะสั้นให้ลูกไปวางหน้าน้ำก่อน เมื่อตั้งหลักได้แล้วค่อยตีข้ามน้ำไป จะดีกว่าเสียงตีลูกจากระยะไกล ซึ่งจะทำให้ตกน้ำและเสียคะแนน จะเห็นได้ว่าฝึกให้ผู้เล่นต้อง “Rethink” และ “Redesign” ตลอดเวลา จนเป็นวัฒนธรรมทางความคิดของนักกอล์ฟ คนที่เล่นเก่ง ๆ และเล่นจนชำนาญอาจตัดสินใจได้ทันที เพราะมีกระบวนการ “Rethink” และ “Redesign” ที่เป็นอัตโนมัติ คนทั่วไปอาจจะมึนงงสงสัยว่าทำไมนักกอล์ฟบางคนจึงตีกอล์ฟได้ดี แต่บางคนก็ตีไม่ได้ดี ความจริงนักกอล์ฟที่เล่นกอล์ฟโดยไม่ฝึกคิดก็เหมือนกัน คือ เล่นไปเรื่อย ๆ อยากรได้คะแนนดี แต่ไม่มีกลยุทธ์ จุดบกพร่องอยู่ตรงไหนก็ไม่รู้ ซึ่งจะไม่ใช่การเล่นที่สนุก ฝีมือก็ไม่พัฒนา ไม่ได้รับการยกย่องชื่นชมจากคนอื่น ไม่ประสบความสำเร็จ และไม่มีคามภูมิใจในตนเอง กอล์ฟฝึกให้คนรู้จักวิจิตรคิด รู้จักเป็นผู้นำ ขณะเดียวกันผู้เล่นก็สามารถนำภาวะผู้นำและวิจิตรคิดเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการเล่นกอล์ฟได้เช่นกัน

6.3 การใช้คนให้ตรงกับงาน

รุ่ง แก้วแดง (2545, หน้า 99) กล่าวว่า นักกอล์ฟที่หมั่นฝึกซ้อมอย่างดีจะรู้จักประเมินกำลังฝีมือของตัวเอง ว่าสามารถตีหัวไม้หรือเหล็กแต่ละอันได้ในระยะไกลเท่าใด อุปกรณ์กอล์ฟทั้ง 14 ชิ้นก็เปรียบเสมือนทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด หรืออาจจะเปรียบอุปกรณ์เสมือนกับคนในองค์กรที่มีอยู่ก็ได้ ในแต่ละครั้งก่อนที่จะตีต้องวิเคราะห์ก่อนว่าในระยะเช่นนั้นควรใช้หัวไม้หรือเหล็กเบอร์ไหนดี นักกอล์ฟจำเป็นต้องมีความแม่นยำในการใช้ไม้แต่ละเบอร์ ถ้าเลือกใช้ถูกต้องก็ถึงเป้าหมายได้ในเวลาอันรวดเร็ว เปรียบได้กับการบริหารคนในองค์กรซึ่งมีความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individual Difference) ผู้บริหารหรือผู้นำต้องบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยผ่านคนอื่นภายใต้การกำกับของตน จึงจำเป็นต้องรู้ว่าลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนมีความรู้ความสามารถอย่างไร อุปนิสัยเป็นเช่นไร มีความถนัดในด้านไหน เพื่อจะได้ใช้คนให้ตรงกับงาน (Put the Right Man on the Right Job)

6.4 การตัดสินใจ

รุ่ง แก้วแดง (2545, หน้า 99) กล่าวว่า ความยากยิ่งประการหนึ่งของผู้บริหารก็คือ การตัดสินใจ (Decision Making) ผู้บริหารจำนวนมากไม่กล้าตัดสินใจ ใช้วิธีซื้อเวลาอยู่ไปวัน ๆ หรือลอยตัวอยู่เหนือปัญหา เพราะไม่กล้าปะทะ เกรงจะกระทบคนอื่น

หรือเสียประโยชน์ของตัวเอง ซึ่งผู้บริหารที่ดีต้องมีความเป็นผู้นำที่เด็ดขาด ต้องกล้าที่จะตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลที่ถูกต้อง

นักกอล์ฟทุกคนมีความกล้าในการตัดสินใจและกล้าเสี่ยงเสมอ หลังจากที่เราวางแผนอย่างรอบคอบแล้วต้องกล้าที่จะลุยไปข้างหน้าอย่างเดียว ถอยหลังไม่ได้ เช่น ในการแข่งขันชิงแชมป์กอล์ฟอาชีพหญิงครึ่งหนึ่งระหว่าง คู่ชิงชนะเลิศรอบสุดท้าย ทั้งสองคนทำคะแนนคู่ต่อสู้กันมาตลอดจนเกือบครบ 18 หลุม ปรากฏว่าเมื่อกำลังจะตีลูกขึ้นกรีน ซึ่งมีน้ำล้อมรอบ คนที่ทำคะแนนนำมาตลอดนั้นถือเหล็ก 2 อันอยู่ในมือพร้อมกับวางแผนและพิจารณาว่าควรจะใช้เหล็กอันไหนดีถึงจะดีให้ลูกไปตกบนกรีนได้พอดี เธอซึ่งใจอยู่ครู่หนึ่งแล้วก็เลือกเหล็กที่สั้นกว่า แต่ปรากฏว่าเธอตัดสินใจผิด เพราะตีแล้วลูกกอล์ฟไปไม่ถึงกรีนตกลงไปในพงหญ้าข้างๆ ต้องเสียเวลาดันหาลูกแล้วตีขึ้นกรีนอย่างลำบาก การตีหลายครั้งทำให้เธอแพ้ไปอย่างน่าเสียดาย ถ้าเสียวินาทีนั้นเธอเลือกเหล็กอันที่ยาวกว่านี้ก็อาจได้เป็นแชมป์ไปแล้ว แต่เธอก็ตัดสินใจแล้วด้วยความกล้าหาญและไตร่ตรองอย่างดี ซึ่งมันเป็นความยากลำบากที่ต้องตัดสินใจในสถานการณ์ที่เสี่ยง แต่ทั้งนักกอล์ฟและผู้นำก็ต้องตัดสินใจ แม้ว่าผลบางครั้งก็ต้องจำไว้เป็นบทเรียน ทุกคนยังมีโอกาสแก้ตัวและฝึกฝนตนเองให้มีประสบการณ์มากขึ้นในครั้งต่อไปได้ ความเด็ดเดี่ยวและกล้าตัดสินใจมีในตัวนักกอล์ฟทุกคน

6.5 ความมุ่งมั่นจริงจัง

รุ่ง แก้วแดง (2545, หน้า 100) กล่าวว่า นักกอล์ฟมือใหม่หลายคนที่เป็นโรคกลัวน้ำ คือเห็นน้ำแล้วใจไม่สู้เกิดอาการมือสั่นชาสั่น แม้ปกติจะตีได้ไกล แต่พอเห็นน้ำขวางหน้าอยู่ก็มักจะตีลูกตกน้ำเสมอ ทั้ง ๆ ที่ระยะก็เท่ากับระยะที่ไม่มีอุปสรรค ขณะเดียวกัน นักกอล์ฟมือใหม่หลายคนที่ไม่กลัวน้ำ ฉะนั้น การเล่นกอล์ฟให้ดีจึงอยู่ที่ใจว่าจะสู้หรือไม่ ถ้าใจคิดว่าตีไปแล้วต้องตกน้ำแน่ ๆ ก็จะไม่ตีไป แต่ถ้าคิดว่าตีไปแล้วสามารถข้ามน้ำได้ก็จะข้ามไปได้จริง ๆ

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

6.6 การพัฒนาตนเองตลอดเวลา

รุ่ง แก้วแดง (2545, หน้า 101) กล่าวว่า การตีกอล์ฟต้องอาศัยความสัมพันธ์ของอวัยวะหลายส่วนและสภาพจิตใจ ตลอดจนลักษณะของสนามประกอบ

กัน ฉะนั้น จึงไม่แน่ใจว่าจะดีดีเสมอไป วันนี้ดีดี พรุ่งนี้อาจดีไม่ได้ก็ได้ หรือในสนามหนึ่งอาจเล่นได้ดี แต่ในอีกสนามหนึ่งอาจเล่นไม่ได้ นักกอล์ฟจึงต้องไม่ประมาท และมีหลายครั้งที่พบว่าเกิดอาการ “วงหลุด” หรือ “วงหาย” ซึ่งเกิดจากการขาดการฝึกซ้อมหรือมีปัญหาทางสภาพร่างกายและจิตใจ ซึ่งเป็นเรื่องปกติของนักกอล์ฟ ฉะนั้น โดยธรรมชาตินักกอล์ฟจะต้องมีการพัฒนาฝีมืออยู่ตลอดเวลา เพราะมีคะแนนเป็นเครื่องกำกับ และต้องทำคะแนนให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ คำถามที่นักกอล์ฟมักถามเวลาทักทายกันก็คือ “Handicap เท่าไร ถ้าคนไหนยังมี Handicap สูงอยู่ ก็จะรู้สึกอายเพื่อน ๆ จึงต้องพยายามพัฒนาฝีมือของตนเองให้ดีขึ้นเพื่อให้ Handicap น้อยลง คนไหนที่มี Handicap น้อยก็จะตอบด้วยความภาคภูมิใจ และเป็นที่ยกย่องชื่นชมของนักกอล์ฟคนอื่น ๆ การพัฒนาตนเองของนักกอล์ฟก็คือการหมั่นฝึกซ้อมและปรับปรุงแก้ไขจุดบกพร่อง อาจจะใช้ฝึกด้วยตนเองหรือเข้าคลินิกกอล์ฟให้โปรช่วยแนะนำให้ก็ได้ ซึ่งไม่เคยมีนักกอล์ฟคนไหนที่ไม่พัฒนาฝีมือตนเอง ตอนที่หัดเล่นใหม่ ๆ ทุกคนจะดีถูกบ้างผิดบ้าง แต่พอเวลาผ่านไประยะหนึ่งฝีมือจะดีขึ้นทุกคน ยิ่งถ้ามีประสบการณ์จากการเล่นจากหลายสนามก็จะยิ่งเพิ่มความชำนาญและความมั่นใจมากขึ้น เหมือนกับการบริหารที่ควรจะได้มีโอกาสปรับเปลี่ยนงานเพื่อให้มีประสบการณ์หลากหลายขึ้น การได้ทำงานหลายอย่างถือว่าเป็นการฝึกประสบการณ์ความเป็นผู้นำให้เข้มแข็ง มีผู้บริหารหลายคนที่ต้องเปลี่ยนงานบ่อย แต่บางครั้งจะดูเหมือนเป็นการย้ายแบบกลิ้งแก๊ง แต่ก็ไม่เคยยอมแพ้ เพราะถือว่าข้าราชการคือผู้ที่ทำงานรับใช้ประเทศชาติ ยิ่งเป็นข้าราชการระดับสูงและมีโอกาสได้รับการศึกษาสูงโดยทุนรัฐบาลด้วยก็ยิ่งจะต้องกตัญญูต่อแผ่นดินให้มากขึ้น จะไปอยู่ตรงไหนก็ต้องทำงานให้คุ้มค่าภาษีอากรที่ได้จากประชาชน การเปลี่ยนงานทำให้ได้ประสบการณ์ที่กว้างขวาง ได้เรียนรู้งานหลายมิติ เปรียบเสมือนนักกอล์ฟที่ได้เล่นกอล์ฟหลายสนามและได้ทำงานหลายรูปแบบ ฉะนั้นนักกอล์ฟที่จะก้าวไปเป็นผู้นำที่ดีต้องเปลี่ยนสนามบ่อย ๆ เพื่อจะได้มีประสบการณ์ที่หลากหลายและพัฒนาฝีมือให้ดีขึ้นตลอดเวลา

7. กีฬากอล์ฟกับนักบริหาร

รุ่ง แก้วแดง (2545, หน้า 103) กล่าวว่า ปัจจุบันผู้บริหารของเกือบทุกประเทศทั่วโลก ตั้งแต่ผู้นำประเทศ นักการเมือง ทหาร ข้าราชการพลเรือน และนักธุรกิจให้ความสำคัญกับการออกกำลังกายด้วยกีฬากอล์ฟ เพราะมีเหตุผลหลายประการ คือ

1. ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง ส่วนใหญ่อายุจะเลยวัยกลางคน ซึ่งเป็นระยะที่สุขภาพร่างกายเริ่มเสื่อมถอย

2. กอล์ฟเป็นกีฬาที่ไม่หักโหม ไม่ต้องใช้ความเร็ว และเน้นการเดินมากกว่าการวิ่ง แตกต่างจากการเล่นแบดมินตันและเทนนิสที่ต้องใช้ความเร็วและความแข็งแรงของหัวเข่า กอล์ฟจึงเหมาะสำหรับผู้บริหารซึ่งส่วนใหญ่อยู่ในวัยกลางคนขึ้นไป
3. สำหรับผู้บริหารทั้งที่อยู่ในวัยหนุ่มสาวและวัยกลางคน การเล่นกอล์ฟจะช่วยให้มีโอกาสได้พบและสร้างความสัมพันธ์และเครือข่ายกับคนสาขาอาชีพต่าง ๆ ซึ่งเป็นประโยชน์ในเรื่องการประสานงานและความร่วมมือซึ่งกันและกันทั้งในวงการธุรกิจและราชการ
4. ผู้บริหารมักเครียดกับการทำงาน และการใช้ความคิดเพื่อพัฒนาและแก้ปัญหา การเล่นกอล์ฟช่วยให้ได้ฝึกสมาธิ ได้สนุกสนานกับเพื่อนฝูง
5. การตีกอล์ฟช่วยให้ผู้บริหารได้เดินออกกำลังกายเป็นประจำและสม่ำเสมอ

ปัจจุบัน สถาบันการศึกษาและอบรมหลายแห่ง ได้บรรจุกีฬา กอล์ฟไว้ในหลักสูตรเพื่อส่งเสริมสุขภาพ และพัฒนาบุคลิกภาพของผู้บริหาร เช่น สถาบันการศึกษาหลายแห่งได้เปิดสอนกีฬา กอล์ฟไว้ในหลักสูตรการศึกษาตามปกติ นอกจากนี้ในหลักสูตรการอบรมผู้บริหาร เช่น หลักสูตรวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร หลักสูตรจิตวิทยา ความมั่นคง หลักสูตรนักบริหารระดับสูง หลักสูตรการทหาร หลักสูตรการบริหารธุรกิจ ฯลฯ ก็ส่งเสริมให้มีกิจกรรมกีฬา กอล์ฟในระหว่างผู้เข้าอบรม เพราะเชื่อว่ากอล์ฟสามารถช่วยหล่อหลอมบุคลิกภาพและกล่อมเกลาคิดใจของผู้เล่นให้มีสุขภาพแข็งแรง บุคลิกภาพที่ดี มีมารยาทในสังคม และสามารถใช้ออกกำลังกายเป็นสื่อสร้างมิตรภาพเพื่อการประสานงานในอาชีพต่อไปได้ มีคนจำนวนมากเข้าใจว่าการเล่นกอล์ฟทำให้เสียเวลา ความจริงนักกอล์ฟสมัครเล่นส่วนใหญ่จะเล่นกอล์ฟเฉพาะวันหยุดหรือเสาร์-อาทิตย์ บางคนเล่นในวันปกติช่วงเย็น บางคนเล่นตอนเช้า ยกเว้นวันไหนที่มีการประชุมจึงจะหยุดเล่น บางหน่วยงานก็เปิดโอกาสให้ข้าราชการได้เล่นกีฬาออกกำลังกายกันอย่างเต็มที่ในวันพุธซึ่งถือเป็นวันกีฬา “Sport Day”

7.1 นักบริหารเวลา

รุ่ง แก้วแดง (2545, หน้า 105) กล่าวว่า ดร. กษมา วรวรรณ ณ อยุธยา อดีตอธิบดีกรมวิชาการและอธิบดีกรมการศึกษานอกโรงเรียน เลขาธิการคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เป็นผู้บริหารที่มีภารกิจการทำงานมากมาย แต่เป็นนักบริหารเวลาที่เก่ง แม้จะมีงานยุ่งเพียงใดก็สามารถแบ่งเวลามาเล่นกอล์ฟได้ทุกเย็น และทุกเสาร์-อาทิตย์ ดร. กษมา วรวรรณ ณ อยุธยา เป็นตัวอย่างของนักบริหารที่ผสมผสานงานบริหารกับการเล่นกอล์ฟได้อย่างสมดุล ถึงท่านจะตีลูกกอล์ฟได้ระยะไม่ไกลนัก แต่ด้วยความที่

รู้จักใช้หลักการบริหาร ชยันตีฝึกฝน และวางแผนอย่างรอบคอบ ทำให้สามารถตีลูกกอล์ฟได้แม่นยำ ไม่ว่าจะเป็่่นลูกไดรฟ์ ลูกชิพ หรือลูกพัตต์ บางครั้งสามารถทำคะแนนได้ดีกว่านักกอล์ฟชายบางคนที่ดีได้ไกล ๆ แต่ทำเสียคะแนน เพราะตีลูกกอล์ฟตกรน้ำ เข้าป่า ฯลฯ แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างอย่างชัดเจนระหว่าง “การตีกอล์ฟเชิงคุณภาพ” กับ “การตีกอล์ฟเชิงปริมาณ” ข้อสำคัญคือ ดร.กษมา วรวรรณ ณ อยุธยา ท่านเล่นกอล์ฟอย่างมีความสุข และสามารถพูดคุยกับทุกคนในกลุ่มนักกอล์ฟให้สามารถเล่นกอล์ฟได้อย่างสนุกสนานเป็นกันเอง ผู้บริหารหญิงที่ไฝ่ฝันจะเป็นนักกอล์ฟคงต้องศึกษารูปแบบจาก ดร. กษมา วรวรรณ ณ อยุธยา ว่าท่านแบ่งเวลาได้อย่างไรจึงไม่มีปัญหาเรื่อง “ไม่มีเวลา” โดยเฉพาะข้อสำคัญที่สุดก็คือผู้หญิงหลายคนไม่กล้าเล่นกอล์ฟ โดยให้เหตุผลพิเศษว่า “กลัวแดด” กลัวหน้าเป็นฝ้าหรือผิวจะเสียเพราะถูกแดด แต่ท่านดร. กษมา เล่นกอล์ฟได้โดยไม่กลัวแดด และยังสวยเสมอ พอเล่นกอล์ฟเสร็จท่านก็สามารถอาบน้ำและเปลี่ยนเครื่องแต่งตัวโดยไม่ได้ใช้เวลานานกว่านักกอล์ฟชาย เสร็จแล้วก็ไปร่วมกับคนอื่นที่โต๊ะอาหารได้ทันที ไม่เคยทำให้สมาชิกต้องเสียเวลารอคอย

7.2 การประชุมที่มีประสิทธิภาพ

รุ่ง แก้วแดง (2545, หน้า 105) กล่าวว่า การเล่นกอล์ฟเป็นกุศโลบายอันชาญฉลาดอย่างหนึ่งของผู้จัดประชุม โดยเฉพาะการประชุมนานาชาติครั้งใหญ่ ๆ นั้น การตัดสินใจที่สำคัญ มักจะไม่อยู่ที่โต๊ะประชุม เพราะการประชุมบนโต๊ะประชุมเป็นการประชุมที่เครียด หวาดระแวง สงวนท่าที และชิงไหวชิงพริบกัน รวมถึงมีการถกเถียงกันอย่างเอาเป็นเอาตาย การตัดสินใจจึงทำได้ยาก แต่ถ้าหยุดพักการประชุม ซึ่งอาจจะเป็นช่วงบ่าย แล้วให้ผู้เข้าประชุมซึ่งเป็นตัวแทนจากต่างชาติ ต่างบริษัท หรือต่างส่วนราชการที่มาร่วมการประชุมได้ออกไปยืดเส้นยืดสายโดยการตีกอล์ฟบ้าง จะพบว่ากลุ่มของผู้บริหารระดับสูงที่เล่นกอล์ฟด้วยกันนั้นที่แท้ก็คือการประชุมอีกรูปแบบหนึ่ง เป็นการปฏิบัติงานในหน้าที่ ระยะเวลาที่อยู่ด้วยกันเกือบ 4 ชั่วโมง ไม่ว่าจะในขณะที่ยืน เดิน หรือพักดื่มดื่มน้ำนั้นสามารถควบคุมประเด็นปัญหา หาข้อยุติ ทำความตกลงเรื่องต่าง ๆ ได้ จากประสบการณ์ที่ได้เล่นกอล์ฟกับผู้ที่เข้าร่วมประชุม ปรากฏว่าหลายประเด็นใหญ่ ๆ ที่หาข้อยุติในห้องประชุมไม่ได้ แต่สามารถทำความตกลงกันได้เป็นอย่างดีระหว่างเล่นกอล์ฟ จะเห็นว่าสนามกอล์ฟคือห้องประชุมที่มีประสิทธิภาพสูงที่สุดแห่งหนึ่ง สามารถเจรจาตกลงและยุติปัญหาได้ง่ายกว่าการประชุมในห้องประชุมอย่างเป็นทางการ

7.3 การสร้างเครือข่ายด้วยกอล์ฟ

รุ่ง แก้วแดง (2545, หน้า 106) กล่าวว่า การใช้กอล์ฟเป็นสื่อในการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารของกระทรวง เช่น ในการประชุมอย่างไม่เป็นทางการกับอธิบดีกรมอื่น ๆ หรือกับรัฐมนตรี การนัดประชุมแต่ละครั้งเป็นเรื่องยากที่ผู้บริหารจะพบกันได้ และการประชุมอย่างเป็นทางการก็เต็มไปด้วยความเครียด แต่ในสนามกอล์ฟ ทุกคนมีเวลาเดินคุยกระเช้าเข้าเหย้า และปรึกษาหารือกันอย่างเป็นกันเอง ต่างเปิดใจที่จะยอมรับความคิดเห็นของกันและกันได้ง่าย รัฐมนตรีบางคนไม่ค่อยฟังความคิดเห็นคนอื่นในที่ประชุม แต่เวลาไปเล่นกอล์ฟกลับตั้งใจฟังและจำความได้ดีกว่าที่พูดกันในที่ประชุมอย่างเป็นทางการเสียอีก การได้เล่นกอล์ฟด้วยกันทำให้ทุกคนมีโอกาสได้ใกล้ชิดสนิทสนมกัน เห็นได้ชัดว่าการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ดีขึ้น หลายเรื่องที่ตกลงกันไม่ได้ในที่ประชุม แต่พอไปเล่นกอล์ฟด้วยกันก็คุ้นเคยกันมากขึ้น มีเวลาที่จะเจรจาตกลงเรื่องงานกันด้วยความเข้าใจและร่วมมือกันมากขึ้น นอกจากนี้ผลพลอยได้อีกประการหนึ่งก็คือ การให้การศึกษาแก่แคดดี้ซึ่งส่วนใหญ่มีการศึกษาน้อยและมีภาระต้องดูแลครอบครัว เราอาจถือโอกาสเก็บข้อมูลเกี่ยวกับคนด้วยโอกาสกลุ่มนี้ไว้ แล้วมาคิดว่า จะช่วยให้เขาได้มีการพัฒนาตนเองทั้งในด้านความรู้พื้นฐานและอาชีพการงาน จึงได้จัดให้มีการเปิดสอนการศึกษาออกโรงเรียนให้กับกลุ่มแคดดี้ รวมทั้งการสอนภาษาต่างประเทศ เช่น พูดภาษาอังกฤษ ภาษาญี่ปุ่น เป็นต้น เพื่อที่แคดดี้จะได้รู้จักสื่อสารกับนักกอล์ฟต่างชาติ รวมทั้งรู้จักยกย่องระดับตัวเองให้มีฐานะดีขึ้นต่อไป

กล่าวโดยสรุป การเล่นกอล์ฟแตกต่างจากกีฬาอื่น ตรงที่กอล์ฟมีองค์ประกอบของความเป็นศาสตร์ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการบริหารงานได้เป็นอย่างดี เพียงแต่เราต้องรู้จักเรียนรู้ วิเคราะห์ และเลือกนำไปปฏิบัติ การประยุกต์ความรู้และประสบการณ์ในสนามกอล์ฟมาใช้ในการบริหารหน่วยงานที่รับผิดชอบ พบว่าการเล่นกอล์ฟทำให้เข้าใจเทคนิคการบริหารได้ง่ายขึ้น และช่วยให้บริหารงานได้บรรลุผลมากขึ้น เช่น ความสำเร็จที่เป็นรูปธรรม กอล์ฟช่วยให้ผู้บริหารเชื่อว่างานใดก็ตามสามารถทำได้ ประสบความสำเร็จได้ อย่างมีคุณภาพ ประสิทธิภาพ และมีความสุข

7.4 ไม่มีชนชั้นในสนามกอล์ฟ

รุ่ง แก้วแดง (2545, หน้า 108) กล่าวว่า หลายคนเข้าใจว่ากอล์ฟเป็นกีฬาสำหรับคนรวย แต่ความเป็นจริงคือคนที่ไม่รวยก็เล่นกอล์ฟได้ เพราะในสนามกอล์ฟนั้น ฐานะหรือแม้กระทั่งความรู้และตำแหน่งก็ไม่ใช่อุปสรรค นักกอล์ฟจะเคารพยกย่องและชื่นชมกันที่ความสามารถและมีมือด้วย คนจนอาจตีกอล์ฟได้ดีกว่าคนรวย คนความรู้น้อยก็

อาจตีกอล์ฟได้ดีกว่าคนที่เรียนจบปริญญาเอก ข้าราชการระดับ 6 ก็อาจตีกอล์ฟได้ดีกว่าระดับ 11 หรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่อาจตีกอล์ฟได้ดีกว่าเจ้านาย

กอล์ฟเป็นกีฬาที่เปิดโอกาสให้คนทุกคนได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ และการเล่นกอล์ฟนั้นมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน ฉะนั้น ใครที่ดีได้ตามเป้าหมาย ก็จะได้คะแนนดี และได้รับการยกย่องจากเพื่อนนักกอล์ฟ สังเกตได้ว่าใครก็ตามที่ดีลูกไปได้ตรงและไกลมาก คนที่ดูอยู่จะปรบมือให้ด้วยความชื่นชม ดังนั้นความสำเร็จของการเล่นกอล์ฟนั้นสามารถมองเห็นได้ชัดเจน และเมื่อสำเร็จแล้วก็จะได้รับการยกย่องเพราะเป็นผลงานที่ชัดเจนของผู้เล่นเอง เช่น ในกระทรวงศึกษาธิการก็มีนักกอล์ฟหญิงคนหนึ่งซึ่งเล่นกอล์ฟเก่งมาก และเคยแข่งขันในระดับมืออาชีพมาแล้ว ชื่อคุณอุดมลักษณ์ อ่อนละมัย ตำแหน่งเป็นเพียงข้าราชการระดับ 6 แต่ฝีมือกอล์ฟเป็นหนึ่งในกระทรวงศึกษาธิการ ทุกคนในกระทรวง ยกย่องชมเชยเธอเสมอไม่ว่าจะไปเล่นที่ใด จึงอยากจะบอกกับข้าราชการชั้นต้นทุกคนว่าท่านยังมีโอกาสที่จะได้กระทบไหล่กับนักบริหารระดับสูง กับคนรวย กับคนมีชื่อเสียงได้ในสนามกอล์ฟ ซึ่งโอกาสเช่นนี้จะหาไม่ได้ง่ายในที่อื่น ๆ และมีครูโรงเรียนประถมศึกษาคณะหนึ่ง ระดับซีไม่สูงแต่มีพรสวรรค์ในการเล่นกอล์ฟมาก สมัยก่อนครูประถมศึกษามิมีโอกาสรู้จักกับผู้ว่าราชการจังหวัดและหัวหน้าส่วนราชการระดับสูงของจังหวัดเลย เพราะเป็นข้าราชการระดับต่ำ แต่เนื่องจากครูคนนี้เป็นคนเล่นกอล์ฟฝีมือดี จึงได้พบกับผู้ว่าราชการจังหวัด หลังจากนั้นท่านผู้ว่าฯ ก็ชวนให้เล่นกอล์ฟด้วยเป็นประจำ รวมทั้งได้รับเชิญจากข้าราชการระดับสูงคนอื่น ๆ อีกจำนวนมาก เขาจึงรู้สึกว่ถึงแม้ในวงการครูจะเป็นข้าราชการที่ต่ำต้อย แต่ในวงการกอล์ฟเขาคือผู้นำ เพราะเล่นกอล์ฟได้ดีที่สุด

7.5 เล่นเก่งกับเล่นเป็น

รุ่ง แก้วแดง (2545, หน้า 110) กล่าวว่า ถึงแม้ในวงการกอล์ฟจะไม่มีชนชั้นดังที่ได้กล่าวไปแล้ว แต่ชีวิตของคนไม่ได้สิ้นสุดแคในสนามกอล์ฟ ยังต้องมีปฏิสัมพันธ์กับคนอื่นในโลกภายนอกอีกมากมาย ดังนั้นจึงมีสุภาษิตในสนามกอล์ฟว่า “เล่นไม่เก่งแต่เล่นเป็น” กับ “เล่นเก่งแต่เล่นไม่เป็น” นักกอล์ฟต้องเล่นเก่งและเล่นเป็นด้วย โดยเฉพาะนักกอล์ฟที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาคนอื่นนั้นจะต้องรู้และเข้าใจเทคนิคการเล่นพอสมควร ถ้าเล่นเก่งแต่เล่นไม่เป็นเลย โอกาสที่จะก้าวหน้าในชีวิตราชการก็น้อย นักกอล์ฟที่ทำงานอยู่ในกระทรวงไม่ว่าจะเป็นนักวิชาการ เป็นทหารหรือเป็นนักปกครอง หรือนักพัฒนาชุมชน

เกือบทุกคนจะเล่นกอล์ฟเป็น ถึงแม้จะเล่นเก่งแต่เวลาที่ไปออกรอบกับผู้บริหารระดับสูงก็จะรู้จักปรับเปลี่ยนบทบาท และรู้จักวางตัวให้เหมาะสม

8. กีฬากอล์ฟกับการเรียนรู้

รุ่ง แก้วแดง (2545, หน้า 115) กล่าวว่า ความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากการเรียน การฝึกฝน และการเล่นกอล์ฟ นอกจากจะประยุกต์กับการบริหารได้แล้ว ยังเป็นประโยชน์อย่างยิ่งกับการจัดการศึกษา สำหรับนักกอล์ฟที่อยู่ในวงการครู หรือวงการศึกษาก็จะเห็นว่า วิชาการศึกษาที่เราว่าเรียนมาในระบบโรงเรียนนั้นแม้จะเรียนจบปริญญาตรีโท และเอก หลายเรื่องก็ยังไม่เข้าใจลึกซึ้ง แต่พอได้มาเล่นกอล์ฟจะทำให้เข้าใจเกี่ยวกับการศึกษาชัดเจนขึ้น

8.1 การเรียนรู้ตลอดชีวิต

รุ่ง แก้วแดง (2545, หน้า 115) กล่าวว่า คำว่า “การเรียนรู้ตลอดชีวิต” (Lifelong Learning) เป็นแนวคิดเดียวกับ “การศึกษาตลอดชีวิต” ที่ใช้กันมากในปัจจุบัน โดยการริเริ่มขององค์การยูเนสโก หมายความว่าคนเราจะต้องเรียนรู้ตลอดเวลา และเป็น การเรียนรู้ตลอดชีวิต สำหรับคนทั่วไปอาจไม่เข้าใจว่าการศึกษาคืออะไรและเป็นอย่างไร และทำอะไร เรียนจบจากโรงเรียนหรือมหาวิทยาลัยแล้วทำไมต้องเรียนอีก แต่สำหรับคนที่เล่นกอล์ฟจะเข้าใจ “การเรียนรู้ตลอดชีวิต” ดีมาก เพราะคนที่เล่นกอล์ฟต้องเรียนรู้ตลอดเวลา ในเรื่องสนาม กรีน วงสวิงใหม่ ๆ ฯลฯ กอล์ฟมีตำราและอุปกรณ์ที่ออกใหม่อย่างต่อเนื่อง การที่จะเล่นกอล์ฟให้ได้ดีนั้นผู้เล่นต้องเรียนรู้ตลอดเวลา และไม่มีใครสายเกินเรียน คนสูงอายุก็น่าสามารถเริ่มต้นศึกษาเรื่องกอล์ฟได้ โดยปกติ คนไทยจะไม่มีวัฒนธรรมในการศึกษา ค้นคว้า หรือเรียนรู้ในระหว่างการทำงาน จึงเห็นว่าข้าราชการก็ดี แม้กระทั่งครู อาจารย์ใหม่มหาวิทยาลัยก็ตาม จะอ่านหนังสือน้อย ไม่มีการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมในอันที่จะทำให้การปฏิบัติงานดีขึ้น มหาวิทยาลัยไทยจึงไม่ค่อยมีผลงานวิจัย ออกมามากมายเหมือนประเทศอื่น แต่ในวงการกอล์ฟมีความรู้ใหม่ที่ผู้เล่นต้องศึกษาเพิ่มเติมอยู่ตลอดเวลา เมื่อได้ความรู้ใหม่ ๆ หรือมีคนแนะนำเทคนิคใหม่ ๆ เช่น การจับด้ามไม้กอล์ฟ (Grip) วงสวิง การพัต ฯลฯ เป็นต้น ก็ให้นำมาปรับปรุงฝีมือทันที นักกอล์ฟที่ดีไม่ตี จะหาจุดบกพร่องของตนและพยายามแก้ไข โดยเปลี่ยนวงสวิงหรือประสานการทำงานของร่างกายส่วนต่าง ๆ เพื่อพัฒนาฝีมือตลอดเวลาให้ตนเองสามารถตีกอล์ฟได้ไกลและตรง ทำคะแนนให้ดี และลดแต้มต่อให้น้อยลง นักกอล์ฟอาชีพที่เล่นดีจะไม่ประมาท ต้องมีครูคอยแนะนำตรวจสอบวงสวิงให้เป็นประจำ ในวงการกอล์ฟจึงมีการเรียนรู้ตลอดเวลา

ในขณะที่การศึกษาเพิ่งจะเริ่มรณรงค์ให้คนทั่วไปหันมาให้ความสนใจกับการศึกษาตลอดชีวิต

8.2 เรียนกอล์ฟโดยการวิจัย

รุ่ง แก้วแดง (2545, หน้า 116) กล่าวว่า การเรียนรู้เรื่องกอล์ฟจำเป็นต้องมีองค์ความรู้ใหม่ ๆ ไม่ว่าจะเป็นได้จากตำรา จากโทรทัศน์ หรือแม้กระทั่งคนอื่นบอกมานั้น นักกอล์ฟที่ดีจะไม่ปฏิบัติตามทันที เคยมีตัวอย่างอยู่บ่อย ๆ ที่พอใครแนะนำเรื่องเทคนิคและวิธีการเล่นในสนามกอล์ฟก็นำมาประยุกต์ใช้ทันที ผลก็คือจะเล่นไม่ดี แต่ถ้านำเทคนิคที่คนอื่นแนะนำให้มานั้น ไปผ่านกระบวนการทดลองในสนามซ้อม และปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับวงสวิงของตนเองก่อน จนกระทั่งเกิดความมั่นใจ ก็จะเป็นองค์ความรู้ที่ช่วยให้การเล่นกอล์ฟดีขึ้น กระบวนการเช่นนี้ก็เป็นเรื่องเดียวกับ “การวิจัยทางการศึกษา” คือ นำความรู้มาดัดแปลงโดยทดลองกับตัวเอง เมื่อทดลองจนได้ผลแล้วก็ถือว่าได้สร้างองค์ความรู้ใหม่ขึ้นมา สามารถนำไปพัฒนาการเล่นกอล์ฟของตนเองต่อไป จึงเห็นได้ว่าสามารถนำกระบวนการเรียนรู้และวิจัยมาใช้ในการพัฒนาความสามารถในการเล่นกอล์ฟโดยตรงได้ การเรียนกอล์ฟจะมีจุดเด่นที่ต่างไปจากการศึกษาในระบบโรงเรียนคือ ผู้เรียนกอล์ฟได้รับการกระตุ้นให้เกิดความอยากรเรียน กลุ่มผู้เรียนมีความหลากหลาย เรียนโดยการปฏิบัติ ครูเป็นผู้แนะนำและทำให้ดูก่อนโดยสอนเป็นรายบุคคล จากนั้นผู้เรียนต้องฝึกฝนและเรียนรู้ด้วยตนเอง

8.3 ผู้เรียนที่หลากหลาย

รุ่ง แก้วแดง (2545, หน้า 117) กล่าวว่า ผู้ที่เรียนกอล์ฟมีความหลากหลายทั้งในด้านอายุ ระดับการศึกษา และอาชีพ มีตั้งแต่ 5-7 ขวบไปจนถึงผู้เกษียณอายุ บางคนเรียนชั้นประถมศึกษา บางคนเรียนจบปริญญาเอกแล้ว แต่ละคนมาจากอาชีพที่แตกต่างกัน บางคนเข้ามาเรียนใหม่โดยไม่มีความรู้เรื่องกอล์ฟเลย บางคนเล่นเป็นบ้างแล้วก็เลยมาให้โปรสอนให้ถูกหลัก บางคนเล่นนานแล้วแต่เล่นไม่ดี ต้องกลับมาให้โปรช่วยปรับปรุง ผู้สอนส่วนใหญ่จะบอกว่าคนที่อายุมากแล้วมักจะเรียนกอล์ฟได้ไม่ดีเท่าใดนัก และชอบเถียงกับโปรที่สอนเป็นประจำ แต่ทุกคนมีความเหมือนกันอย่างหนึ่งคือมาเรียนด้วยเจตคติที่ดีต่อการเรียนกอล์ฟ มีความอยากรู้อยากเห็น ความกระตือรือร้นสนใจที่จะเรียน

8.4 เรียนเป็นรายบุคคล

รุ่ง แก้วแดง (2545, หน้า 118) กล่าวว่า ความแตกต่างที่สำคัญประการหนึ่งระหว่างการสอนกอล์ฟกับการสอนในโรงเรียนก็คือ ในโรงเรียนจะจัดสอนเด็กรวมกันเป็นห้องใหญ่ ๆ โรงเรียนที่มีชื่อเสียงไม่ว่าจะเป็นระดับประถมหรือมัธยม มีผู้เรียนเฉลี่ยห้องละ 30-40 คน ต่อครูสอนหนึ่งคน ต่างกับครูสอนกอล์ฟหรือโปร ซึ่งจะเน้นการสอนกลุ่มเล็ก และให้ความสำคัญกับการสอนทีละคน โปรจะฝึกผู้เรียนทีละคนจนเล่นเป็น จากนั้นผู้เรียนก็จะฝึกด้วยตนเอง

โดยทฤษฎี นักการศึกษาว่าการสอนที่ดี คือ “การสอนเป็นรายบุคคล” แต่เวลาประยุกต์ใช้กลับไม่ค่อยคำนึงถึงจุดนี้ ยังคงสอนแบบ “เหมายกชั้น” เหมือนกับการ “ตัดเส้นโหล” ยิ่งยิ่งงั้น ไม่ว่าผู้เรียนจะเรียนเร็วหรือเรียนช้าก็ได้รับการปฏิบัติจากครูเหมือน ๆ กัน

8.5 ผู้เรียนปฏิบัติเอง

รุ่ง แก้วแดง (2545, หน้า 118) กล่าวว่า การทำวงสวิงกอล์ฟอาจดูเป็นเรื่องง่าย ๆ แต่ถ้าเรียนจริง ๆ จะพบว่า เป็นเรื่องยากที่จะทำให้ถูกต้อง ยากที่จะตีลูกให้ไปไกลและไปอย่างมีพลัง การตีกอล์ฟต้องอาศัยการทำงานร่วมกันของกล้ามเนื้อหลายส่วน ตั้งแต่ปลายเท้า เข่า ขา เอว ไหล่ แขน ข้อศอก มือ จนกระทั่งศีรษะ ต้องทำสมาธิที่จะให้หน้าหนึ่งไม่หันไปก่อนไม้กระทบลูก ซึ่งนักกอล์ฟส่วนใหญ่ร้อยละ 90 ไม่สามารถสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกล้ามเนื้อกับสมาธิในการสั่งอวัยวะทุกส่วนทำงานพร้อมกันอย่างได้จังหวะ สอดคล้องกันทุกครั้งไป ผู้เรียนต้องฝึกฝนมากจึงจะเป็นนักกอล์ฟที่ดีได้ การเรียนกอล์ฟจึงเป็นรูปแบบของการเรียนรู้ที่นักการศึกษาทั่วโลกฝันไว้ คือการเรียนที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ผู้เรียนต้องปฏิบัติเอง ฝึกฝนเอง จึงจะมีความรู้และความเชี่ยวชาญ

8.6 สอนในสนามฝึกซ้อม

รุ่ง แก้วแดง (2545, หน้า 119) กล่าวว่า การศึกษาในระบบโรงเรียนมีจุดอ่อนประการหนึ่งคือ เน้นการเรียนในห้องเรียนมากเกินไป ยกเอาทุกอย่างมาไว้ในห้องเรียน ซึ่งทำให้ผู้เรียนเห็นแต่สิ่งจำลองที่ห่างไกลจากธรรมชาติและความเป็นจริงในชีวิต ตรงกันข้ามกับการเรียนกอล์ฟที่ต้องจัดการเรียนการสอนในสนามจริง หรือสนามฝึกซ้อม โดยที่สนามซ้อมบางแห่งจะมีห้องสำหรับผู้เริ่มหัดเล่น ภายในห้องมีกระจกไว้ให้ผู้เรียนได้มองดูตัวเอง แต่ส่วนใหญ่แล้วสถานที่สอนจะเป็นสนามฝึกซ้อม ผู้เรียนได้เรียนในสถานที่จริง สามารถฝึกซ้อมได้ และไม่ต้องเรียนโดยใช้สถานการณ์จำลองเหมือนกับการเรียนในห้องเรียนของโรงเรียน

8.7 การสอนโดยการปฏิบัติจริง

รุ่ง แก้วแดง (2545, หน้า 119) กล่าวว่า การศึกษาในโรงเรียนโดยมากจะเน้นการท่องจำ อาศัยแต่ทฤษฎี ขาดการปฏิบัติ ทำให้การเรียนรู้เป็นเรื่องน่าเบื่อ ไม่สนุกสนาน เพราะใช้สมองด้านความจำอย่างเดียว ไม่ค่อยใช้สมองส่วนอื่นและอวัยวะอื่น ๆ ของร่างกาย การสอนกอล์ฟนั้น ถ้าสอนแต่ภาคทฤษฎี อ่านหนังสือ ดูวิดีโอ และดูครูสอน ผู้เรียนก็คงตีกอล์ฟไม่ได้ เพราะกอล์ฟเป็นเรื่องของการปฏิบัติ ผู้เรียนต้องลงมือปฏิบัติเอง กอล์ฟเป็นกีฬาที่อาศัยการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกล้ามเนื้อหลายส่วน ฉะนั้น การที่จะเล่นกอล์ฟให้ได้ดี ผู้เรียนต้องฝึกปฏิบัติด้วยตนเองจึงจะได้ผล

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

8.8 ผู้สอนให้คำแนะนำ

รุ่ง แก้วแดง (2545, หน้า 120) กล่าวว่า กระบวนการสอนกอล์ฟนั้น โปรจะสอนพื้นฐานเบื้องต้นก่อน เพื่อให้ผู้เรียนรู้สึกว่ากอล์ฟเป็นกีฬาที่เรียนได้ไม่ยากและสนุก ระยะแรกโปรจะเริ่มต้นด้วยท่าดีที่ถูกต้องให้ดูเป็นตัวอย่าง แล้วให้ผู้เรียนทำตาม โดยโปรจะยืนและคอยให้คำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไข หลังจากนั้นผู้เรียนฝึกทำด้วยตนเอง จึงเห็นได้ว่า ผู้สอนเป็นเพียงผู้ให้คำแนะนำ ส่วนการฝึกเป็นเรื่องของผู้เรียนเอง เมื่อมีปัญหาอะไรจะช่วยแก้ไขให้ ครูกอล์ฟต้องคอยดูแล และแนะนำว่าจุดบกพร่องอยู่ตรงไหน การเรียนกอล์ฟก็เช่นเดียวกับการเรียนอื่น ๆ คือผู้เรียนมองไม่เห็นความผิดพลาดของตนเอง ต้องให้คนอื่นดูให้ ซึ่งในการเรียนจริง ๆ ก็ควรเป็นอย่างนั้น คือมีครูช่วยกำกับดูแล แนะนำช่วยเหลือ บทบาทใหม่ของครูควรเป็น “ผู้อำนวยความสะดวก” (Facilitator) และส่งเสริมให้ผู้เรียนรู้จักแสวงหาความรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

8.9 วงโคจรวงมัน

รุ่ง แก้วแดง (2545, หน้า 121) กล่าวว่า ในวงการกอล์ฟจะพูดเสมอว่า “วงโคจรวงมัน” วงในที่นี้ คือ วงสวิง มนุษย์แต่ละคนจะมีสรีระที่แตกต่างกัน การที่คนมีรูปร่างแตกต่างกันก็ทำให้วงสวิงของแต่ละคนแตกต่างกันด้วย ครูกอล์ฟจะให้ความสำคัญกับความแตกต่างทางสรีระของผู้เรียนแต่ละคน จะให้ผู้เรียนทำวงสวิงให้ดู แล้วครูค่อย ๆ แก้ทีละจุดไปจนครบ แก้ที่แขน แก้ที่ขา แก้ที่หน้า ฯลฯ จนกระทั่งกลายเป็นวงสวิงที่สมบูรณ์แบบ

และเป็นวงสวิงของผู้เล่นคนนั้น สอดคล้องกับศักยภาพและความสามารถของผู้เรียนแต่ละคน ตัวอย่างของโปรกอล์ฟ สามารถเปรียบเทียบได้กับการเรียนในวงการศึกษา ซึ่งปัจจุบันเกือบไม่ให้ความสำคัญกับประสบการณ์เดิมที่ผู้เรียนเคยมี ไม่ให้ความสำคัญกับศักยภาพที่นักเรียนมีอยู่แล้ว จึงทำให้ระบบการศึกษาของเราอ่อนแอ ต่างจากครูสอนกอล์ฟที่สอนให้ทุกคนเรียนจนปฏิบัติได้เอง ทั้งคนที่ไม่เคยเรียน คนที่เคยเรียนมาบ้างแล้วแบบครึ่ง ๆ กลาง ๆ และคนที่เล่นเป็นแล้ว ก็สามารถมาเรียนจากโปรได้ แล้วก็ประสบความสำเร็จ มีความสุข มีความมั่นใจที่จะออกไปสนามกอล์ฟใหม่ได้

ปัจจุบันนักการศึกษาไทยสนใจมาเรียนและเล่นกอล์ฟมากขึ้น นอกจากการเล่นกีฬาจะทำให้คนในวงการศึกษามีสุขภาพแข็งแรง อายุยืนยาวแล้ว ใครขอให้คนในวงการศึกษาสนใจการเรียนการสอนกอล์ฟด้วย โดยศึกษาวิธีการและนำไปประยุกต์ใช้ปรับปรุงการเรียนการสอนในโรงเรียนให้เป็นการเรียนที่สนุกเหมือนกับการเรียนกอล์ฟด้วย

9. กีฬากอล์ฟกับธรรมะ

9.1 กอล์ฟกับสมาธิ

รุ่ง แก้วแดง (2545, หน้า 130) กล่าวว่า กีฬากอล์ฟก็เหมือนกับกีฬาอีกหลาย ๆ อย่างที่ต้องรวบรวมพลังสมาธิให้แน่วแน่เพื่อทำผลงานให้ดีที่สุด โดยเฉพาะในขณะที่จรดปลายไม้กับลูกกอล์ฟ เพื่อเตรียมยกขึ้นแล้วสวิงลงไปอย่างเต็มแรงเพื่อให้ลูกลอยไปยังจุดหมายนั้น ข้อสำคัญที่สุดคือศีรษะหรือหน้าของผู้เล่นจะต้องนิ่ง เพื่อรักษาระดับช่วงแขน โดยหมุนเฉพาะไหล่ แขน สะโพก และเข่าเท่านั้น ตาจะต้องมองที่ลูกกอล์ฟอย่างเดียว ซึ่งไม่ใช่เรื่องง่ายที่จะตีกอล์ฟลูกเล็ก ๆ ให้โดนกลางลูกและเกิดเสียงกังวาน อันแสดงว่าผู้เล่นสามารถหมุนแขน เข่า และลำตัวได้สอดคล้องกันพอดี ทำให้ตีได้จังหวะไม้กอล์ฟลงมาซ้อนลูกให้ลอยขึ้นไปไกลอย่างสวยงาม ถ้าผู้เล่นสมาธิไม่ดี ศีรษะจะไม่นิ่ง หน้าสะบัดไปก่อนที่ไม้หรือเหล็กจะกระทบลูก จะทำให้เสียระดับและระยะห่างจากลูก อาจตีไม่ถูกลูก เหมือนการออกหมัดต่อมวยแต่ไม่โดนคู่ต่อสู้ เสียแรงไปเปล่า ๆ หรือตีถูกลูกแต่ปลายไม้ สูงไป ต่ำไป ไม่ถูกเต็มที ลูกจะไม่ไปตกยังเป้าหมายที่กำหนด ทำให้เสียคะแนน การทำให้ศีรษะหรือหน้านิ่งเป็นเรื่องที่ดูเหมือนไม่ยาก น่าจะทำได้ง่าย แต่ในทางปฏิบัติกลับเป็นเรื่องที่ทำได้ยากมาก ๆ ข้อผิดพลาดของนักกอล์ฟสมัครเล่นไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 เกิดจากสมาธิไม่ดี ทั้ง ๆ ที่ตอนเริ่มต้นจะขึ้นไม้ก็บอกตัวเองว่าให้หน้านิ่งเข้าไว้ แต่พอตีจริง ๆ จะเหวี่ยงจนหน้าหันไปก่อนไม้กระทบลูกเสมอ

การเดินทางในสนามกอล์ฟก็คล้ายกับการเดินจงกรม คนที่เล่นกอล์ฟได้ดีจะมีสมาธิสูงมาก จิตใจจดจ่ออยู่กับเรื่องเดียวคือเรื่องการตีกอล์ฟเท่านั้น ขณะที่อยู่ในสนามเขาจะลืมทุกสิ่งทุกอย่าง ไม่สนใจว่าจะมีคนจำนวนมากมายืนดู จิตมุ่งอยู่แต่ลูกกอล์ฟและพุ่งไปที่ธงอันเป็นเป้าหมายเพียงอย่างเดียว นอกจากนี้แล้ว นักกอล์ฟที่ดีจะฝึกการเดินนับก้าวด้วย เพราะการกำหนดระยะให้แน่นอนและชัดเจนได้ จะช่วยทำให้สามารถเลือกอุปกรณ์ได้สอดคล้องกับระยะทางที่ต้องการตีไปเสมอ โดยเฉพาะช็อตที่มีความสำคัญมากที่สุดคือช็อตที่จะตีขึ้นกรีน เพราะการที่ลูกตกห่างจากธงมากจะทำให้การพัฒลงหลุมเป็นไปด้วยความยากลำบาก นักกอล์ฟส่วนใหญ่จึงใช้วิธีเดินนับก้าวก่อนที่จะตีขึ้นกรีนเสมอ และบนกรีนก่อนที่จะพัฒลงหลุม นักกอล์ฟอาชีพจะเดินนับก้าวเพื่อดูว่าระยะที่ลูกตกนั้นห่างจากหลุมมากน้อยเท่าไร

ถ้ามองว่าการเดินทางในสนามก็คล้ายกับการเดินจงกรม จะเห็นได้ว่า ในการเดิน 18 หลุมนั้น นักกอล์ฟอาจมีเวลาหนึ่งที่พูดคุยกัน แต่ในบางเวลาก็ถือโอกาสเดินฝึกสมาธิไปในตัว ซึ่งช่วยลดข้อผิดพลาดและเป็นประโยชน์ต่อผู้เล่นมาก นอกจากสมาธิจะช่วยให้ความควบคุมร่างกายได้แล้ว ยังช่วยให้สามารถควบคุมจิตใจให้แน่วแน่ด้วย นักกอล์ฟที่ใจร้อน ไข้โมโหและไม่มีสมาธิจะตีกอล์ฟไม่ค่อยได้ดี ยิ่งอารมณ์เสียก็ยิ่งตีไม่ตี การเล่นกอล์ฟจึงสอนให้คนใจเย็น รอบคอบ รู้จักควบคุมอารมณ์ นักกอล์ฟบางคนมีปัญหา แม้แต่นกบินผ่านหรือเครื่องบินบินผ่านก็ตีกอล์ฟไม่ได้ คนทำงานก็เช่นกัน ต้องไม่หุเบาหรือคิดเล็กคิดน้อย เช่น นินทากันบ้าง ทะเลาะกันบ้าง จะทำให้งานไม่สำเร็จ

9.2 กอล์ฟกับทางสายกลาง

รุ่ง แก้วแดง (2545, หน้า 132) กล่าวว่า คำสอนในทางพุทธศาสนา ประการหนึ่งที่ยากแก่การเข้าใจคือคำว่า “ทางสายกลาง” แต่นักกอล์ฟส่วนใหญ่จะเข้าใจความหมายนี้ได้ดี กอล์ฟมีสนามที่กว้างยาวอยู่ระหว่างแท่นตี (Tee-off) กับกรีน (Green) ต้องตีให้ลูกไปตกกลางสนามจึงจะดี ไม่ไปทางซ้ายหรือทางขวาของสนามเกินไปเพราะจะทำให้ลูกไปตกในป่า ตกน้ำ หรือถูกปรับเพราะออกนอกเขตสนาม (OB)

นักกอล์ฟที่ดีลูกไปตรงกลางสนามได้ แม้จะตีได้ไม่ไกลนักก็อาจไปถึงหลุมได้ด้วยคะแนนที่ดี ตรงกันข้ามกับคนที่ตีไกลแต่เสียคะแนนบ่อย เพราะลูกไม่ตกในสนาม ฉะนั้น ในสนามกอล์ฟจึงมีทางสายกลางให้เห็น นักกอล์ฟบางคนตีกอล์ฟไม่เคยตกกลางสนามเลย มักออกไปนอกสนาม บางทีก็ไกลข้ามเนินไป Fairway ของหลุมอื่นบ้าง หรือตกน้ำบ้าง ตกทรายบ้าง สังเกตดูบุคลิกของเขาก็จะเป็นคนค่อนข้างใจร้อน หากความพอดีไม่ค่อยได้ จึงสรุปว่าเวลาเล่นกอล์ฟก็สามารถบ่งบอกถึงบุคลิกภาพได้เหมือนกัน

9.3 กอล์ฟกับความไม่โลภมาก

รู้ง แก้วแดง (2545, หน้า 133) กล่าวว่า เคยทดลองกับตัวเองหลายครั้ง ว่าถ้าตั้งใจดีเกินไป จะเกิดอาการที่เรียกว่า “เซ่น” จากความโลภมาก อยากตีลูกไปไกล ๆ แต่ผลก็คือมักจะตีได้ไม่ดี หรือบางครั้งอยากตีทีเดียวให้ถึงกรีนเลย ก็ออกแรงเยอะ ๆ แต่ปรากฏว่าลูกไม่ได้ไปไกลอย่างที่คิด แม้ในการแข่งขันกอล์ฟมืออาชีพระดับโลกก็เช่นกัน บางคนทำคะแนนนำมาดีในวันแรก ๆ แต่พอวันหลัง ๆ กลับทำคะแนนได้ไม่ดีเพราะเกิดความโลภต้องการชัยชนะมากเกินไป ทำให้เกิดความเครียดและเกร็ง แต่คนที่ตีแบบสบาย ๆ ตามแผนที่วางไว้ ไม่โลภมากกลับสามารถทำคะแนนได้ดีกว่า การรู้จักความพอดีจึงเป็นหนทางที่สอนใจคนเล่นกอล์ฟได้มาก จนมีคำกล่าวที่ว่า “กอล์ฟกินคนโลภ” เป็นธรรมชาติที่เกิดขึ้นให้เห็นได้บ่อยมากในสนามกอล์ฟ

9.4 กอล์ฟกับความเพียร

รู้ง แก้วแดง (2545, หน้า 133) กล่าวว่า คนจะเล่นกอล์ฟได้ดีต้องหมั่นฝึกฝน พยายามพัฒนาฝีมือให้ดีขึ้นและลดความผิดพลาด ถ้าเป็นเรื่องการผลิตในวงการอุตสาหกรรมก็คือ “การลดของเสียให้เป็นศูนย์” หรือให้เกิดความสูญเสียน้อย (waste) น้อยที่สุด ในเรื่องกอล์ฟก็คือตีให้ดีทุกครั้ง ส่วนนักกอล์ฟที่ชอบตีลูกพลาด หรือตีลูกบางส่วน ของลูกจนกลายเป็นลูกเสียหรือที่เรียกว่า shank นั้น พยายามให้มีน้อยที่สุด หรือไม่เสียเลยสักลูกเดียวได้ก็ยิ่งดี มีนักกอล์ฟคนหนึ่ง ในการออกรอบที่สนามครั้งแรกๆ ยังตีได้ไม่ดี มักจะตกหลุมทรายอยู่เป็นประจำ ต้องออกแรงตีหลายครั้งกว่าจะขึ้นจากหลุมทรายได้ พอขึ้นจากทรายหลุมหนึ่งได้ ก็ไปตกหลุมอีกหลุมหนึ่ง แต่เขาก็ไม่เคยละความพยายามที่จะตีลูกให้ขึ้นจากหลุมทรายให้ได้ ไม่ว่าจะต้องอดทนเพียงใดก็ตาม

ความฝันของนักกอล์ฟทุกคนก็คือการทำ Par และหรือ Birdie ให้ได้มากที่สุด จึงต้องพยายามตลอดเวลาของการเล่น ถ้าไม่ออกรอบในสนามก็ต้องหมั่นฝึกซ้อม เพื่อพัฒนาฝีมือและแก้ไขข้อผิดพลาด นักกอล์ฟส่วนมากจะไม่กลัวแดด ไม่กลัวฝน ไม่กลัวลมฟ้าอากาศ หรือกระทั่งเวลามืดค่ำ トラบเท่าที่ยังมีชัยชนะรออยู่ปลายทาง การเพียรพยายามรวบรวมสมาธิและพลังมุ่งไปที่การทำผลงาน เพื่อเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ และคู่แข่งคนอื่น ๆ นั้น ที่สำคัญที่สุดก็คือ “การเอาชนะตนเอง” ซึ่งเป็นชัยชนะที่ยิ่งใหญ่ที่สุดนั่นเอง

9.5 กรรมเกิดจากการกระทำของตนเอง

รู้ง แก้วแดง (2545, หน้า 134) กล่าวว่า กรรมที่เห็นทันตาในสนามกอล์ฟก็คือ การที่เราตีลูกไปทางซ้ายหรือทางขวา หรือตีได้ตรง ตีไปลงทราย ลงน้ำนั้น เกิดจากการกระทำของเราเองทั้งสิ้น เพราะเราคนเดียวเท่านั้นที่เป็นคนเล่น คนอื่นอาจจะ

เป็นแค่คนยืนดู หรือเป็นคนช่วยสนับสนุน มีนักกอล์ฟจำนวนมากที่ไม่เข้าใจธรรมชาติของข้อนั้น ฉะนั้น เวลาที่ตัวเองตีผิดพลาด เช่น ลูกเข้าป่า ลูกตกรน้ำ ก็จะไม่คิดว่าทำไมไม่บอกว่ามีน้ำ อยู่ข้างหน้า เพราะยังทำใจไม่ได้ ไม่เข้าใจว่าความผิดพลาดในการตีกอล์ฟนั้นเกิดขึ้นเพราะ การกระทำของตนเองแต่ผู้เดียว เมื่อไม่เข้าใจก็ไปพวนโกรธและโทษคนอื่น แต่พอเล่นกอล์ฟ บ่อยขึ้นก็เข้าใจธรรมชาติของข้อนี้นี้ว่าการกระทำทั้งหมดเป็นของผู้กระทำทั้งสิ้น เราต้องสอบถาม ในเรื่องทิศทางและระยะทางให้เรียบร้อยก่อนแล้วจึงลงมือตีลูกไปให้ไกลที่สุดเท่าที่จะทำได้ ถ้าจะผิดพลาดก็ต้องถือว่าเราเป็นคนทำเอง เป็นกรรมที่เกิดขึ้นจากการกระทำของเรา ไม่ โทษว่าเป็นความผิดของคนอื่น จะทำให้เราเล่นกอล์ฟอย่างมีความสุข ไม่เป็นทุกข์ รวมทั้งไม่ สร้างความทุกข์ให้กับบุคคลคนอื่น นี่เป็นหลักธรรมะอันสำคัญอีกประการหนึ่งที่ค้นพบได้ เสมอในสนามกอล์ฟ

9.6 องค์สามของการศึกษา

รุ่ง แก้วแดง (2545, หน้า 135) กล่าวว่า ในพระพุทธศาสนามีคำสอน ที่สำคัญยิ่งเรื่องหนึ่งคือ “องค์ 3” หรือกระบวนการ 3 ขั้นตอนของการศึกษาใน พระพุทธศาสนา ซึ่งประกอบด้วยคำว่า “ปริยัติ” “ปฏิบัติ” และ “ปฏิเวธ” ความหมาย โดยย่อก็คือ เรื่องการศึกษานั้นก่อนอื่นต้องศึกษาองค์ความรู้หรือเนื้อหาของวิชาเสียก่อน ซึ่งเรียกว่าเป็นการศึกษาด้าน “ปริยัติ” หมายถึง คำสอนของพระพุทธองค์ซึ่งมีใน พระไตรปิฎก เมื่อศึกษาภาคทฤษฎีในด้านปริยัติแล้ว สิ่งที่สำคัญที่สุดก็คือต้องนำความรู้ ไปปฏิบัติ ความรู้ที่ได้จากปริยัติบางครั้งสั้น ๆ ง่าย ๆ เช่น ในเรื่องการทำสมาธิ มีคำสอน ที่ไม่ยาว แต่กว่าจะฝึกฝนทำได้สำเร็จก็ต้องใช้เวลานาน ผลที่เกิดจากการเรียนรู้และ การปฏิบัติเรียกว่า “ปฏิเวธ” ซึ่งจะนำไปสู่ความสุขและความหลุดพ้น

ในวงการศึกษารวมทั้งการศึกษาปกติและการศึกษาของคณะสงฆ์ก็ยังมี ข้อโต้แย้งถกเถียงกันอยู่ บางฝ่ายบอกว่ารู้แต่ปริยัติไม่ต้องมีปฏิบัติก็ได้ บางฝ่ายก็บอกว่า ปฏิบัติโดยไม่ต้องมีปริยัติก็ได้ การศึกษาของไทยนั้นเป็นที่รับรู้กันมานานว่าส่วนใหญ่เป็น ความรู้ภาคทฤษฎี ขาดการปฏิบัติ ผู้เรียนจึงไม่เกิดการเรียนรู้อย่างแท้จริง แต่การเรียน กอล์ฟนั้นถ้าเรียนแต่ทฤษฎีโดยไม่ปฏิบัติจะไม่มีผลอะไรเกิดขึ้น ต้องใช้เวลาในการฝึกฝน ต้องทดลองปฏิบัติเอง โดยมีครูเป็นผู้ชี้แนะ เป็นผู้บอกความพรั่งพร้อมให้เพราะเรามองไม่ เห็นตัวเอง เมื่อได้เรียนรู้และลองทำแล้ว ผลแห่งการปฏิบัติจะส่งให้เห็นได้ชัดเจน เช่น ในการตีลูกกอล์ฟที่ทำวงสวิงได้ถูกต้อง เสียงของหน้าไม้ที่กระทบกับลูกจะดังกังวานไพเราะ จนรู้สึกว่าได้ตัวผู้ปฏิบัติเองก็เกิดความรู้สึกปิติที่สามารถทำได้ตามที่วางแผนไว้ เมื่อเล่นไป

ถึงกรีน ถ้าทำได้ตามมาตรฐานของสนามคือ Par ก็จะทำให้เกิดความสุข เกิดความปฏิเวธ การที่ได้เล่นกอล์ฟทำให้เข้าใจเรื่ององค์ 3 ของกระบวนการศึกษาอย่างชัดเจน ว่าการศึกษาที่ถูกต้องสมบูรณ์ต้องทำทั้ง 3 อย่างให้ครบถ้วน คือ ต้องเรียนรู้ภาคทฤษฎี แล้วนำมาปฏิบัติ เมื่อปฏิบัติแล้วเกิดผลดีก็เรียกว่าได้รับอานิสงส์จากการปฏิบัติดี เป็นความสุข เป็นความพึงพอใจที่เกิดได้ในระยะเวลาหนึ่ง หรือแม้จะเป็นเสียวินาทีหนึ่ง ตัวอย่างเช่นนี้สามารถอธิบายคำสอนทางพระพุทธศาสนาให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น

หลักสูตร

1. ความหมายและความสำคัญของหลักสูตร

หลักสูตรในความหมายของประสบการณ์ทุก ๆ อย่างที่โรงเรียนจัดให้นักเรียน ทักษะคิด แบบพฤติกรรม เพื่อให้นักเรียนมีคุณลักษณะที่เหมาะสมในการดำเนินชีวิตในสังคมอย่างมีความสุข (Taba, 1962, p. 10)

Regan and Gane (1977, p. 192) ได้ให้ความหมายว่า หลักสูตรเป็นมวลประสบการณ์ที่สถานศึกษาจัดขึ้นสำหรับผู้เรียนเพื่อให้มีประสบการณ์การเรียนรู้ที่พึงประสงค์ คำว่า หลักสูตร มีนักการศึกษาได้ให้นิยามไว้หลายลักษณะขึ้นอยู่กับการพิจารณา ความเชื่อพื้นฐาน ความเข้าใจ และประสบการณ์ของแต่ละคน นอกจากนี้ ยังขึ้นอยู่กับการเฉพาะอย่างของแต่ละคนที่ศึกษาหรือกรอบความคิดของงานวิจัยแต่ละเรื่อง ความหมายของหลักสูตรจึงแปรเปลี่ยนไปตามแนวคิดและลักษณะงานที่ใช้ในแต่ละครั้ง แนวทางการนิยามหลักสูตรสะท้อนถึงข้อพิจารณาเกี่ยวกับค่านิยมในเรื่องของธรรมชาติของการศึกษาว่าเป็นอย่างไร ซึ่งค่านิยมเกี่ยวกับหลักสูตรดังกล่าวมีผลต่อการวางแผนหลักสูตร และการใช้หลักสูตรว่าจะให้เป็นไปในลักษณะใด (Saylor Alexander & others, 1981, p. 3) อีกทั้ง Armstrong (2003, p. 20) ได้ให้ความหมายเป็นการเฉพาะว่าหลักสูตรหมายถึง กระบวนการตัดสินใจและสร้างหลักสูตรซึ่งมีเป้าหมายสำหรับการเตรียมการและการประเมินแผนการตัดสินใจที่จะพัฒนาผู้เรียนโดยเฉพาะด้านความรู้ และทักษะ ความหมายดังกล่าว เกี่ยวข้องกับ 3 ปัจจัยหลักของหลักสูตรคือ การถ่ายโยงความรู้ กระบวนการจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ และการสร้างการเรียนรู้เพื่อให้ผู้เรียนเข้าถึงข้อมูลความรู้สารสนเทศใหม่ ๆ

ตำรา บัณฑิต (2542, หน้า 149) ได้กล่าวถึงความสำคัญของหลักสูตรใน 2 ประเด็น คือ ความสำคัญต่อการศึกษาส่วนรวมหลักสูตรเป็นเครื่องมือที่ถ่ายทอด เจตนาารมณ์หรือเป้าประสงค์การศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ เป็นสิ่งที่นำเอาความมุ่งหมาย และนโยบายการศึกษาไปแปลงเป็นการกระทำพื้นฐานโรงเรียนหรือสถานศึกษา หรือกล่าว ได้ว่าเป็นหัวใจของการศึกษา ในส่วนของความสำคัญต่อการเรียนการสอนหลักสูตรเป็นสิ่ง ที่ชี้ให้เห็นแนวทางในการจัดประมวลประสบการณ์ให้แก่ผู้เรียน

จากความหมายของหลักสูตรสรุปได้ว่า ในความหมายที่แคบหลักสูตร คือ รายวิชา ส่วนความหมายที่กว้างหลักสูตร คือ มวลประสบการณ์ทั้งหลายที่จัดให้กับผู้เรียน ทั้งในและนอกสถานศึกษาทั้งทางตรงและทางอ้อม

2. องค์ประกอบของหลักสูตร

องค์ประกอบของหลักสูตรเป็นสิ่งที่ช่วยกำหนดแนวคิด ระบบและ ความสอดคล้องของเอกสารหลักสูตร ตลอดจนใช้เป็นแนวทางในการวางแผนออกแบบ หลักสูตรมีนักวิชาการกล่าวถึงองค์ประกอบของหลักสูตรประกอบด้วยส่วนสำคัญ 4 ส่วน ได้แก่วัตถุประสงค์ เนื้อหาสาระ การจัดประสบการณ์การเรียนรู้ และการประเมินผล (Tyler, 1970, p. 462; Taba, 1962, p. 341; Kemp, 1985, p. 145) เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540, หน้า 3-11) กล่าวว่า หลักสูตรมี 2 ขั้ว คือ ถ้ามองมุมแคบพิจารณาเฉพาะสาระ และการประเมินวิชาใดวิชาหนึ่งในหลักสูตร วิธีสอนและการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การวัดผลและประเมินผลสรุปได้ดังนี้ 1) จุดมุ่งหมาย (Objective) 2) เนื้อหาวิชา (Content) 3) ประสบการณ์การเรียนรู้ (Learning Experiences) และ 4) การประเมินผล (Evaluation) แต่ละองค์ประกอบมีความสัมพันธ์กันทั้งแนวตั้งและแนวนอน การจัดหลักสูตรทางแนวนอน นั้นเกี่ยวข้องกับขอบข่ายของหลักสูตรและการบูรณาการเนื้อหาเข้าไว้ด้วยกัน การจัดหลักสูตร ด้านแนวตั้งนั้นเกี่ยวกับการเรียงลำดับขั้นตอน และความต่อเนื่องและยังสัมพันธ์เชื่อมโยง กับปัจจัยอื่น ๆ ด้วย เช่น ผู้เรียน เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเมืองและในแต่ละ องค์ประกอบ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1 จุดมุ่งหมาย หมายถึง ความมุ่งหวังที่จะให้เกิดแก่ผู้เรียนหลังการใช้ หลักสูตรหรือสิ่งที่กำหนดคุณลักษณะที่พึงประสงค์จะให้เกิดแก่ผู้เรียนเพื่อพัฒนาผู้เรียน ให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่สามารถวัดและประเมินได้ การกำหนดจุดมุ่งหมายใน หลักสูตรแต่ละระดับจะแตกต่างกันตามลักษณะผู้เรียน และพัฒนาการด้านร่างกาย จิตใจ และสติปัญญา โดยครอบคลุมลักษณะ 3 ด้าน คือ ความรู้ ทักษะ และเจตคติ การกำหนด

จุดมุ่งหมายที่มีประโยชน์มากที่สุดคือ บ่งบอกถึงชนิดของพฤติกรรมจะพึงประสงค์จะพัฒนาขึ้นในตัวผู้เรียน และบ่งบอกถึงเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับสภาพชีวิตที่ใช้พฤติกรรมนั้น ๆ

2.2 เนื้อหาวิชา หมายถึง สารสำคัญของความรู้ที่นำมาเป็นเครื่องมือ

พัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ความสามารถ และเกิดคุณลักษณะตามที่กำหนดไว้ในจุดหมาย เป็นสิ่งที่กำหนดประสบการณ์เรียนรู้และเชื่อมโยงให้การจัดประสบการณ์นั้นบังเกิดผลตามจุดมุ่งหมาย เกณฑ์การเลือกเนื้อหา คือ 1) ข้อมูลด้านปรัชญาการศึกษา ได้แก่ เป้าหมายทางการศึกษา 2) ข้อมูลด้านจิตวิทยาการเรียนรู้ ได้แก่ พัฒนาการและวุฒิภาวะของผู้เรียน ความสามารถและศักยภาพในตัวผู้เรียน ธรรมชาติของการเรียนรู้ของมนุษย์ 3) ข้อมูลด้านสังคม ได้แก่ ความต้องการและความคาดหวังของสังคมและเกณฑ์ที่ใช้ตรวจสอบคุณภาพของเนื้อหา คือ 1) มีเนื้อหาเฉพาะใดบ้างที่จะบ่งชี้ให้ผู้เรียนรู้ในสิ่งนั้น 2) มีข้อเท็จจริงแนวคิดหลักการใดบ้างที่สำคัญกับหัวข้อเนื้อหา 3) เนื้อหาได้ชี้แนวทางเกี่ยวกับกระบวนการเรียนการสอนเป็นขั้นตอนแต่ต่อเนื่องอย่างสัมพันธ์กับหัวข้อเรื่องอย่างไร และ 4) เนื้อหาได้บ่งชี้ให้ผู้เรียนเกิดความรู้ ความคิด ทักษะ และคุณลักษณะ ค่านิยมในรูปแบบใด เกณฑ์ในการจัดเนื้อหา คือ 1) จัดตามลำดับจากเนื้อหาที่ง่ายไปสู่ปัญหาที่ยาก 2) จัดตามความจำเป็นที่ต้องเรียนก่อนเรียนหลัง และ 3) การจัดตามลำดับจากส่วนรวมไปสู่ส่วนย่อย

2.3 ประสบการณ์การเรียนรู้ หมายถึง ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนกับ

สถานการณ์ภายนอกที่ผู้เรียนมีปฏิริยาต่อการเรียนรู้เกิดจากสิ่งที่คุณเรียนกระทำมิใช่ครูกระทำจะเห็นว่าจุดมุ่งหมายและเนื้อหาวิชาเป็นจุดหมายปลายทางหลักในการเลือกประสบการณ์การเรียนรู้ คือ 1) หลักในการเลือกประสบการณ์การเรียนรู้ที่ให้โอกาสผู้เรียนได้ฝึกปฏิบัติตามจุดมุ่งหมาย 2) ควรเป็นที่พึงใจของผู้เรียน 3) อยู่ในขอบข่ายความสามารถของผู้เรียน 4) ควรเลือกประสบการณ์การเรียนรู้ที่สามารถนำไปสู่จุดมุ่งหมาย ๆ อย่างได้

2.4 การประเมินผล หมายถึง กระบวนการรวบรวมข้อมูลเพื่อตรวจสอบว่า

ประสบการณ์การเรียนรู้ที่จัดขึ้นว่าได้ผลเป็นที่พึงปรารถนาจริงหรือไม่ มากน้อยเพียงใด และเป็นการเสนอข้อมูลเพื่อตัดสินใจเปลี่ยนแปลง ปรับปรุง หรือเลือกวิธีการใหม่เกี่ยวกับการจัดการศึกษา พิจารณาให้ครอบคลุมทั้งมิติการประเมินความก้าวหน้าและมิติการประเมินผลลัพธ์

Nicholls (1978, p, 17) กล่าวถึงองค์ประกอบของหลักสูตรไว้ 4 แง่มุมที่สัมพันธ์กัน ได้แก่ วัตถุประสงค์ เนื้อหา วิธีการ การพัฒนา ซึ่งทั้ง 4 แง่มุมนี้เกี่ยวพันกันอย่างใกล้ชิด และการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้หากเกิดขึ้นกับแง่มุมหนึ่งก็จะส่งผลกระทบต่อแง่มุมอื่น ๆ ด้วย

Kerr (1989, p. 16) ได้แบ่งองค์ประกอบของหลักสูตรไว้ 4 ส่วน ได้แก่ วัตถุประสงค์ เนื้อหาความรู้ ประสบการณ์การเรียนรู้ และการประเมินผล

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2537, หน้า 5) ได้แสดงองค์ประกอบของหลักสูตรที่สำคัญไว้ 4 องค์ประกอบเช่นกัน ได้แก่ จุดมุ่งหมาย เนื้อหา การจัดการประสบการณ์การเรียนรู้ และการประเมินผล

ในการวิจัยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กครั้งนี้ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องของสรุปเป็นองค์ประกอบของหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) หลักการ และเหตุผล 2) จุดมุ่งหมายของหลักสูตร 3) หน่วยการเรียนรู้และหัวข้อวิชาฝึกอบรม (โดยแต่ละหน่วยประกอบด้วย จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม เนื้อหาการฝึกอบรม กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม และการประเมินผู้เข้ารับการอบรม

3. รูปแบบการพัฒนาหลักสูตร

ในการพัฒนาหลักสูตรมีนักวิชาการกล่าวถึงความหมายและรูปแบบของการพัฒนาหลักสูตร ดังนี้

Saylor & others (1981, p. 7) กล่าวถึงการพัฒนาหลักสูตรว่า มีความหมาย 2 ลักษณะ คือ ลักษณะแรกหมายถึง การทำให้ดีขึ้นหรือการทำให้สมบูรณ์ขึ้นอีกลักษณะหนึ่ง หมายถึง ทำให้เกิดมีขึ้นหรือกรณีที่ต้องสร้างหลักสูตรขึ้นใหม่โดยไม่มีหลักสูตรเดิม

การพัฒนาหลักสูตร (Curriculum Development) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงและการทำหลักสูตรให้ดีขึ้น ซึ่งหมายรวมถึงแต่การวางแผนหลักสูตร (Planning) การใช้หลักสูตร (Implementation) การประเมินหลักสูตร (Evaluation) บางครั้งมีผู้ใช้คำว่า การปรับปรุงหลักสูตร (Curriculum Implement) เป็นความหมายเดียวกับการพัฒนาหลักสูตร (Oliva, 1988, p. 26) รูปแบบในการพัฒนาหลักสูตรเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นเปรียบเสมือนพิมพ์เขียวที่ใช้เป็นหลักฐานข้อมูลในการสร้างหลักสูตรอย่างมีทิศทางและยังช่วยสามารถวิเคราะห์และปรับปรุงประยุกต์รูปแบบการพัฒนาหลักสูตรให้เข้ากับสภาพแวดล้อมของสังคมและความเป็นจริงมีความเป็นไปได้มากที่สุด

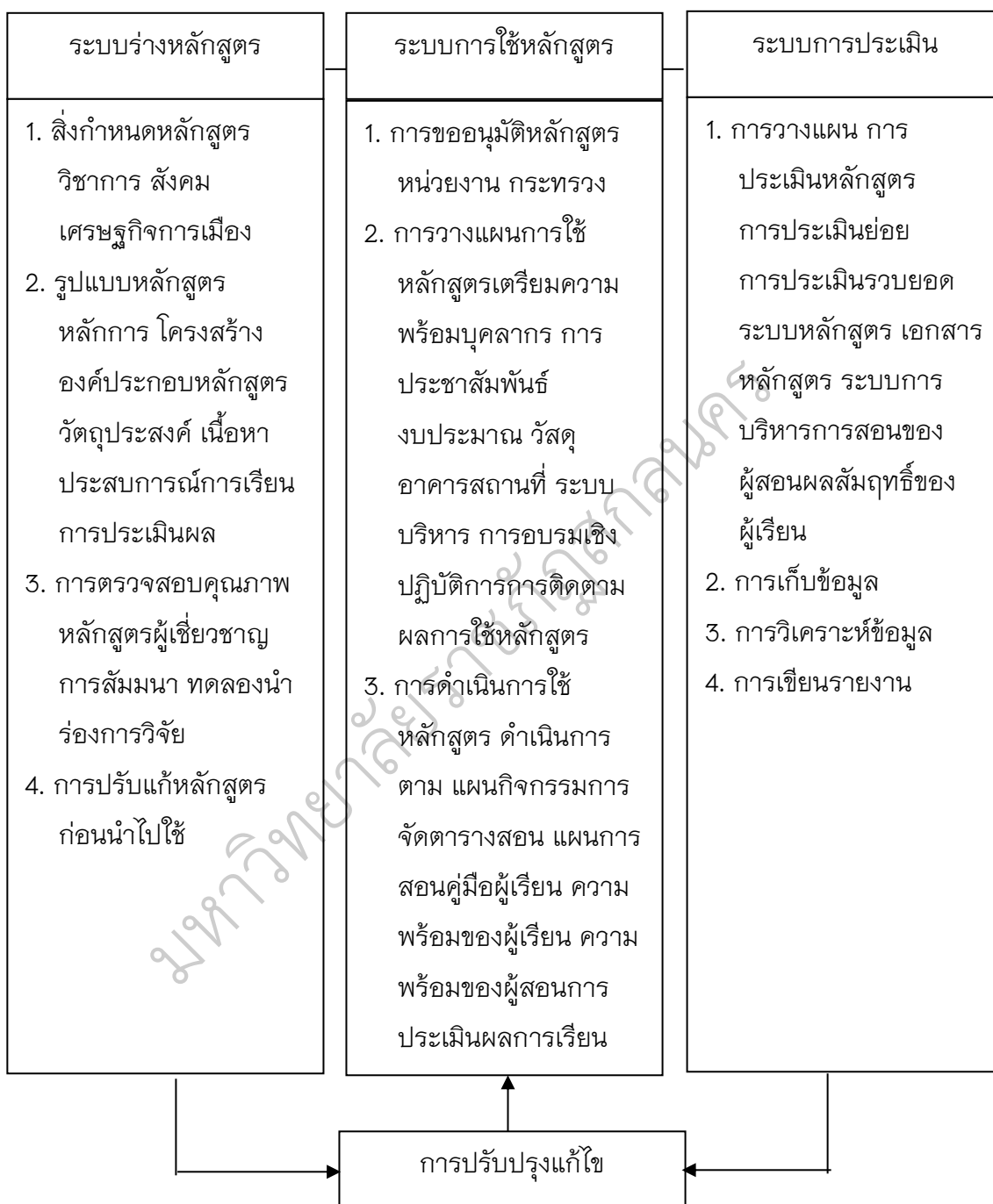
วิชัย วงษ์ใหญ่ (2537, หน้า 16-17) ได้เสนอรูปแบบการพัฒนาหลักสูตรแบบครบวงจรโดยแบ่งกระบวนการพัฒนาหลักสูตรไว้ 3 ระบบ คือ ระบบร่างหลักสูตร

ระบบการนำหลักสูตรไปใช้ และระบบการประเมินหลักสูตร ซึ่งทั้งสามระบบนี้จะต้องสัมพันธ์ต่อกัน

1. ระบบร่างหลักสูตร ได้แก่ สิ่งกำหนดหลักสูตร รูปแบบหลักสูตร การตรวจสอบคุณภาพหลักสูตร และการปรับปรุงแก้หลักสูตรก่อนนำไปใช้
2. ระบบการใช้หลักสูตร ได้แก่ การขออนุมัติหลักสูตร การวางแผนการใช้หลักสูตร และการดำเนินการใช้หลักสูตร
3. ระบบการประเมินหลักสูตร ได้แก่ การวางแผน การประเมินหลักสูตร แผนการเก็บข้อมูลและการเขียนรายงาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

การพัฒนาหลักสูตรแบบครบวงจรของ รัชช วิทยาลัย



ภาพประกอบ 3 การพัฒนาหลักสูตรแบบครบวงจร (รัชช วิทยาลัย, 2537, หน้า 16-17)

Taba (1962, pp. 422–425) เสนอกระบวนการการพัฒนาหลักสูตรไว้ 7 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์ความต้องการของผู้เรียนและสังคม 2) การกำหนดจุดมุ่งหมาย 3) การเลือกเนื้อหา 4) การจัดระบบเนื้อหา 5) การเลือกประสบการณ์การเรียนรู้ 6) การจัดประสบการณ์การเรียนรู้ 7) การประเมินผลเพื่อตรวจสอบดูกิจกรรมและประสบการณ์การเรียนรู้ที่จัดไว้ บรรลุตามจุดมุ่งหมายหรือไม่รวมทั้งวิธีการประเมินผล รูปแบบการพัฒนาหลักสูตรของ Taba ดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 รูปแบบการพัฒนาหลักสูตรของ Taba (1962, pp. 422–425)

รูปแบบการพัฒนาหลักสูตรของ Taba (1962, pp. 422–425) มีแนวคิดในการพัฒนาหลักสูตรโดยยึดหลักการดำเนินการจากล่างขึ้นบน โดยวิธีอุปนัยเริ่มการพัฒนาในระดับที่เฉพาะเจาะจงแล้วปรับขยายไปสู่ระดับกว้าง Taba มีความเชื่อว่าครูในโรงเรียนซึ่งเป็นผู้สอนโดยตรงควรจะเป็นผู้จัดทำหลักสูตรเองมากกว่าส่วนกลาง หรือเจ้าหน้าที่ระดับสูงเป็นผู้จัดทำและจัดส่งมาให้และกล่าวว่าครูควรจะเริ่มกระบวนการพัฒนาหลักสูตร

จากการสร้างหน่วยการเรียนรู้การสอนในเนื้อหาเฉพาะสำหรับเด็กในโรงเรียนก่อน Tabla ได้กำหนดกระบวนการพัฒนาหลักสูตรในระดับโรงเรียน ออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การผลิตหน่วยการเรียนรู้การสอนหรือหลักสูตรเฉพาะรายวิชาการดำเนินการจะเป็นไปในลักษณะนำร่องกระบวนการจัดทำหลักสูตรในลักษณะหน่วยการเรียนรู้หรือหลักสูตรเฉพาะรายวิชา มีกิจกรรมดำเนินการ 8 ประการ ดังนี้

1.1 การวิเคราะห์ความต้องการของผู้เรียนในชั้นนี้คณะกรรมการหลักสูตรของโรงเรียนจะสำรวจความต้องการของผู้เรียนเพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำหลักสูตรโดยพิจารณาจากช่องว่างจุดบกพร่องและความหลากหลายแห่งภูมิหลังของผู้เรียน

1.2 การกำหนดจุดหมายภายหลังจากได้วิเคราะห์ความต้องการของนักเรียนแล้วผู้วางแผนหลักสูตรจะช่วยกันกำหนดจุดหมายที่ต้องการ

1.3 การเลือกเนื้อหา เนื้อหาที่จะนำมาศึกษาได้มาโดยตรงจากจุดหมาย คณะผู้ทำหลักสูตรไม่เพียงแต่จะพิจารณาจุดหมายในการเลือกเนื้อหาเท่านั้น แต่จะต้องพิจารณาความสอดคล้องและความสำคัญของเนื้อหาที่เลือกด้วย

1.4 การจัดเนื้อหาเมื่อได้เนื้อหาแล้วงานขั้นตอนไปคือการจัดลำดับเนื้อหาซึ่งอาจจัดตามลำดับจากเนื้อหาที่ง่ายไปสู่เนื้อหาที่ยากหรืออาจจัดตามลักษณะหรือธรรมชาติของเนื้อหาสาระที่ต้องการให้ผู้เรียนเรียนรู้ การจัดเนื้อหาที่เหมาะสมควรจะสอดคล้องกับวุฒิภาวะของผู้เรียนความพร้อมของผู้เรียนและระดับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน

1.5 การเลือกประสบการณ์การเรียนรู้ ผู้พัฒนาหลักสูตรจะต้องเลือกวิธีการหรือยุทธวิธีที่ผู้เรียนสามารถนำไปใช้กับเนื้อหาได้ นักเรียนจะทำความเข้าใจเนื้อหาผ่านกิจกรรมการเรียนรู้ที่นักวางแผนหลักสูตรและครูเป็นผู้เลือก

1.6 การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ วิธีการที่จะจัดและกำหนดกิจกรรมการเรียนรู้และการจัดลำดับขั้นตอนของการใช้กิจกรรมชั้นนี้ครูจะปรับยุทธวิธีให้เหมาะสมกับนักเรียนเฉพาะกลุ่มที่ครูรับผิดชอบ

1.7 การกำหนดสิ่งที่จะต้องประเมินและวิธีการในการประเมิน ครูผู้สอนในฐานะผู้มีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรจะต้องประเมินและตรวจสอบให้ได้ว่าหลักสูตรดังกล่าวบรรลุจุดหมายหรือไม่ ครูผู้สอนจะต้องเลือกเทคนิควิธีอย่างหลากหลายเพื่อใช้ให้เหมาะสมกับการวัดผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนและให้สามารถบอกได้ว่าจุดหมายของหลักสูตรได้รับการตอบสนองหรือไม่

1.8 การตรวจสอบความสมดุลและลำดับขั้นตอนผู้จัดทำหลักสูตร จะต้องมุ่งเน้นที่จะจัดทำหลักสูตรหรือหน่วยการเรียนการสอนให้สม่ำเสมอคงเส้นคงวา และสอดคล้องภายในตัวหลักสูตรเอง เพื่อให้ผู้เรียนเกิดประสบการณ์การเรียนรู้ที่เหมาะสมและเกิดความสมดุลในเนื้อหาและประเภทของการเรียนรู้

2. การนำหลักสูตรหรือหน่วยการเรียนไปทดลองใช้ เมื่อคณะผู้รับผิดชอบหลักสูตรได้จัดทำหลักสูตรและเอกสารประกอบหลักสูตรในรูปแบบของสื่อหรือบทเรียนต่าง ๆ เรียบร้อยแล้วครูก็จะนำหลักสูตรไปทดลองสอนในชั้นเรียน แล้วมีการสังเกต วิเคราะห์ และเก็บรวบรวมผลการใช้หลักสูตรและการจัดกิจกรรมในชั้นเรียน เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการปรับปรุงหลักสูตรให้สมบูรณ์ขึ้นในโอกาสต่อไป

3. การปรับปรุงเนื้อหาในหลักสูตรให้สอดคล้องกัน ในขั้นตอนนี้จะต้องปรับหน่วยการเรียนหรือหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนอย่างแท้จริง โดยพิจารณาความสอดคล้องระหว่างความสามารถของผู้เรียนกับทรัพยากรที่โรงเรียนมีอยู่และกับพฤติกรรมการสอนของครู มีการรวบรวมข้อจำกัดต่าง ๆ ที่ได้จากการทดลองไว้ในคู่มือครูเพื่อจะใช้เป็นข้อสังเกตและแนวทางที่ช่วยให้ครูได้จัดกิจกรรมการสอนอย่างรอบคอบ

4. การพัฒนากรอบงานภายหลังจากจัดทำบทเรียนหรือหลักสูตร รายวิชาต่าง ๆ จำนวนหนึ่งแล้วผู้พัฒนาหลักสูตรจะต้องตรวจสอบหลักสูตรและสื่อในแต่ละหน่วย หรือแต่ละรายวิชาในประเด็นของความเหมาะสมและความเพียงพอของขอบข่ายเนื้อหาและความเหมาะสมของการจัดลำดับเนื้อหาครูหรือผู้เชี่ยวชาญทางด้านการพัฒนาหลักสูตรจะต้องรับผิดชอบจัดทำหลักการและเหตุผลของหลักสูตรโดยดำเนินการผ่านกระบวนการการพัฒนากรอบงาน

5. การนำหลักสูตรไปใช้และเผยแพร่เพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติในการเรียนการสอนในห้องเรียนได้

รูปแบบการพัฒนาหลักสูตรของ Saylor Alexander & others (1981, pp. 30-39) ได้เสนอแนวคิดว่าการพัฒนาหลักสูตรจะไม่ดำเนินไปในลักษณะเชิงเส้นตรงการปรับปรุงเริ่มที่ขั้นตอนใดก็ได้ และได้เสนอกระบวนการวางแผนหลักสูตรไว้ 4 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และขอบเขต เริ่มจากเป้าหมายหลักของการศึกษาก่อนแล้วกำหนดเป็นวัตถุประสงค์เฉพาะที่องค์กรให้บรรลุเป้าหมายหลัก จากนั้นกำหนดขอบเขตของเป้าหมายไว้ 4 ประการ ได้แก่ ประสบการณ์การเรียนรู้ที่

หลากหลาย พัฒนาการของบุคคล ความสามารถทางสังคม ทักษะการเรียนรู้ และ ความชำนาญเฉพาะด้าน

2. การออกแบบหลักสูตร โดยมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ และขอบเขต สำหรับตัดสินใจในกระบวนการออกแบบหลักสูตร พร้อมทั้งพิจารณาจากข้อมูลด้านอื่น ๆ ได้แก่ ธรรมชาติของวิชา รูปแบบของสถาบันทางสังคมที่สัมพันธ์กับความต้องการ และ ความสนใจของผู้เรียน

3. การนำหลักสูตรไปใช้ เมื่อออกแบบหลักสูตรแล้วผู้สอนมีบทบาทในการวางแผนหลักสูตรในส่วนของการเรียนการสอนพิจารณาเลือกวิธีสอนที่สัมพันธ์กับ ผู้เรียนและหลักสูตร

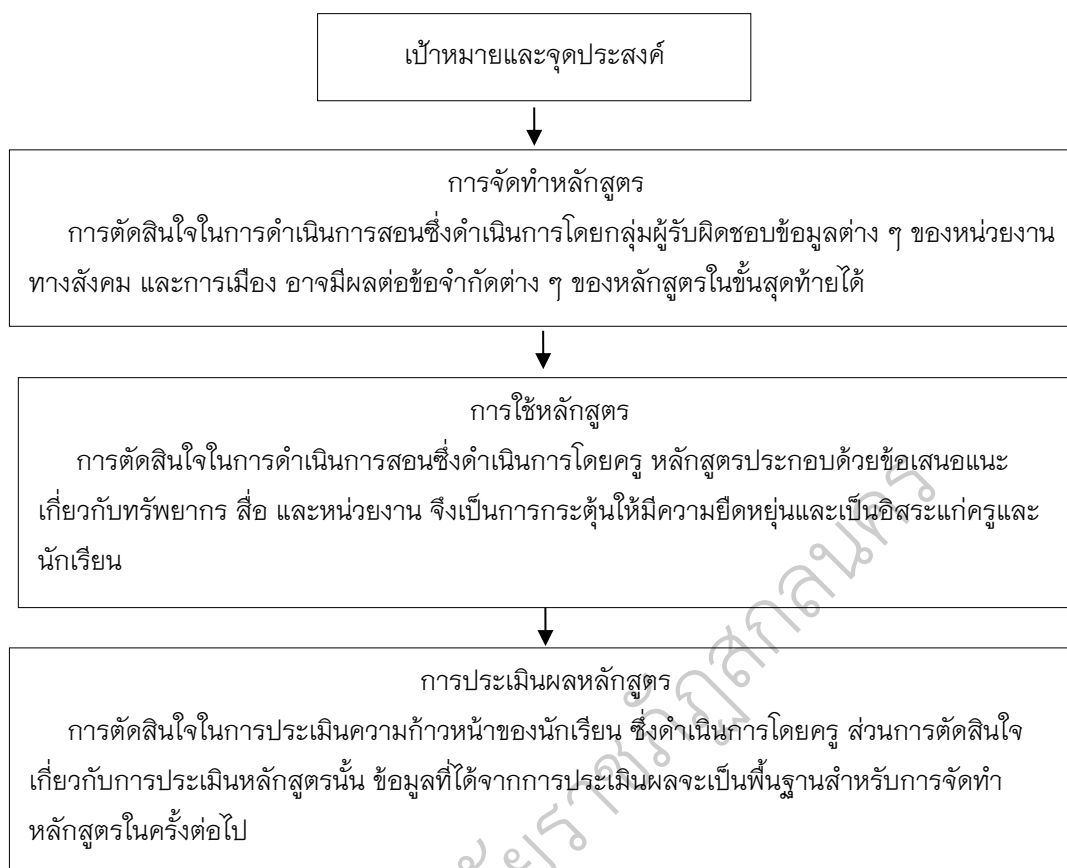
4. การประเมินผลหลักสูตรมีทั้งการประเมินผลรวมของการใช้หลักสูตร ทั้งสถานศึกษาและการประเมินผลหลักสูตรทั้งระบบ

5. นอกจากนี้ยังได้เน้นถึงกระบวนการวางแผนเกี่ยวกับหลักสูตรที่รวมถึง การตัดสินใจในเรื่องรูปแบบการสอนแล้วการวางแผนเกี่ยวกับหลักสูตรนี้ควรมีลักษณะ ยืดหยุ่นให้โอกาสผู้สอนพร้อมด้วยให้ข้อเสนอแนะหลาย ๆ อย่างในเรื่องรูปแบบการสอน เอกสารวัสดุอุปกรณ์ถ้าหากว่าหลักสูตรกำหนดรูปแบบเอาไว้เฉพาะเจาะจงจะทำให้ ยากต่อการใช้หลักสูตร

การบวนการพัฒนาหลักสูตรของ Saylor Alexander & Others (1981, pp. 30-39) แนวคิดนี้แสดงการพัฒนาหลักสูตรที่เริ่มจากเมื่อได้เป้าหมายและจุดประสงค์ ของการพัฒนาหลักสูตรแล้วก็ตัดสินใจเลือกรูปแบบของหลักสูตรที่มีความเหมาะสมกับ เป้าหมายและจุดประสงค์ของผู้เรียนและสังคม นอกจากนี้ยังคำนึงถึงข้อกำหนดต่าง ๆ ทางการเมืองและสังคมด้วยเมื่อได้หลักสูตรแล้วจะต้องมีการนำหลักสูตรไปใช้ซึ่งจำเป็น จะต้องกล่าวถึงรูปแบบของการเรียนการสอนเพื่อให้ครูได้เลือกใช้วิธีการสอน และสื่อ การสอนที่เหมาะสม ส่วนขั้นตอนสุดท้ายเป็นการประเมินผล ได้แก่ การประเมิน ความก้าวหน้าของนักเรียนซึ่งเกิดจากการสอนของครูและการประเมินหลักสูตร ซึ่งดำเนินการ โดยกลุ่มผู้รับผิดชอบในการพัฒนาหลักสูตรข้อมูลจากการประเมินผลจะ เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจปรับปรุงหลักสูตรในอนาคตต่อไป

รูปแบบการพัฒนาหลักสูตรของ Saylor Alexander & Other

ดั่งภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 กระบวนการจัดทำหลักสูตรของ Saylor Alexander & other (1981, pp. 30-39)

การพัฒนาหลักสูตรตามแนวคิดของ กู๊ดแล็คและริชเทอร์ (1995, p. 243 อ้างถึงในพิเชษฐ จับจิตต์, 2550 หน้า 131) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการสร้างหรือพัฒนาหลักสูตร ดังนี้ คือ ค่านิยมต่าง ๆ ของสังคม จะเป็นตัวกำหนดจุดมุ่งหมายทางการศึกษาและจุดมุ่งหมายนี้ก็จะถูกเปลี่ยนเป็นจุดประสงค์เชิงพฤติกรรมทางการศึกษา ซึ่งมีองค์ประกอบใหญ่ ๆ 2 ส่วน คือ เนื้อหาสาระที่จะให้เกิดการเรียนรู้ในตัวผู้เรียน และพฤติกรรมที่ต้องการจะปลูกฝังแก่ผู้เรียน จุดประสงค์เชิงพฤติกรรมทั่วไปทางการศึกษานี้จะช่วยในการกำหนดโอกาสการเรียนรู้ของผู้เรียน กู๊ดแล็ค และริชเทอร์ ได้ให้ความหมายของโอกาสการเรียนรู้ ว่าหมายถึง “สถานการณ์ใด ๆ ก็ตามที่จัดทำขึ้นภายในบริบทของโปรแกรมทางการศึกษาหรือสถาบันทางการศึกษาเพื่อต้องการที่จะให้บรรลุถึงจุดหมายปลายทางที่กำหนด” ตัวอย่างของโอกาสการเรียนรู้ ได้แก่ รายวิชาต่าง ๆ การอ่านหนังสือ เป็นต้น จากนั้นผู้วางแผนหลักสูตรหรือนักพัฒนาหลักสูตรจะกำหนดจุดประสงค์

เชิงพฤติกรรม เฉพาะทางการศึกษา จากจุดประสงค์เชิงพฤติกรรมทั่วไปทางการศึกษา และโอกาสการเรียนรู้ที่ได้กำหนดไว้แต่ตอนต้นและคัดเลือกโอกาสการเรียนรู้เฉพาะที่จัดขึ้น สำหรับกลุ่มผู้เรียนหรือผู้เรียนแต่ละคน ซึ่งเรียกว่าศูนย์การจัด การตรวจสอบย้อนกลับ และการปรับให้เหมาะสมในส่วนต่าง ๆ ของรูปแบบนี้จะเป็นผลมาจากการวิเคราะห์ พฤติกรรมและสัมฤทธิผลทางการเรียนของผู้เรียนว่าเป็นไปตามค่านิยมของสังคมหรือไม่

ศิริพงษ์ เคาภายน (2545, บทคัดย่อ) ได้พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม เพื่อพัฒนาความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้งของตำรวจชุมชน ดำเนินการตาม รูปแบบการวิจัยและการพัฒนา ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนคือ 1) การศึกษาและวิเคราะห์ ข้อมูลพื้นฐาน 2) การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม 3) การตรวจสอบประสิทธิภาพของหลักสูตร 4) การปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรฝึกอบรม

ช่อเพชร เบ้าเงิน (2545, บทคัดย่อ) ได้พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างความฉลาดทางอารมณ์ด้านการตระหนักรู้ตนเองของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร ดำเนินการตามรูปแบบการวิจัย และพัฒนา ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาข้อมูลพื้นฐาน 2) การสร้างและ พัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม 3) การประเมินคุณภาพของหลักสูตรฝึกอบรม 4) การปรับปรุงหลักสูตรฝึกอบรม

ฉรัย ไทยอุทิศ (2547, บทคัดย่อ) ได้พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการประเมิน หลักสูตรสถานศึกษาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยหลักการ “Balanced Scorecard” ดำเนินการตามรูปแบบการวิจัยและพัฒนา ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาข้อมูลสำหรับวางแผนสร้างหลักสูตรฝึกอบรม 2) การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม 3) การทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม 4) การประเมินผลหลักสูตรฝึกอบรม 5) การปรับปรุง แก้ไขหลักสูตรฝึกอบรม

สุเมธ งามกนก (2549, บทคัดย่อ) ได้พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพิ่มอำนาจ ในการทำงานเพื่อพัฒนาสมรรถนะและแผนกระทรวงศึกษาธิการ และดำเนินการตาม รูปแบบการวิจัยและพัฒนา ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูล พื้นฐาน 2) การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม 3) การทดลองใช้หลักสูตรเพื่อหาประสิทธิภาพ และ 4) การปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรฝึกอบรม

พิเชษฐ จัปจิตต์ (2550, บทคัดย่อ) ได้พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนา ความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผ่านอินเทอร์เน็ต ดำเนินการตามรูปแบบ การวิจัยและพัฒนา ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาข้อมูลพื้นฐาน 2) การสร้าง

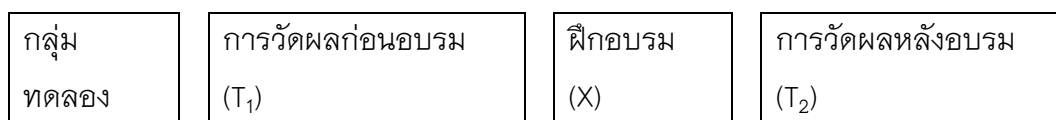
หลักสูตรฝึกอบรม 3) การทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม 4) การประเมินผลหลักสูตรฝึกอบรม และ 5) การปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรฝึกอบรม

สมชาย สังข์สี (2550, บทคัดย่อ) ได้พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนามาตรฐานการศึกษาตามผู้เรียนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดำเนินการตามรูปแบบการวิจัยและพัฒนา ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรฝึกอบรม 2) การสร้างโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรม 3) นำหลักสูตรฝึกอบรมที่ได้รับการพัฒนาแล้วไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง 4) การประเมินประสิทธิผลและปรับปรุงหลักสูตร

จากแนวคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าว ผู้วิจัยได้สร้างหลักสูตรการฝึกอบรมกีฬากอล์ฟเพื่อพัฒนาทักษะการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษา ในลักษณะหลักสูตรการฝึกอบรมในความหมายของการสร้างขึ้นมาใหม่ ดังนั้นในการวิจัยการพัฒนาทักษะการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้หลักสูตรฝึกอบรมกีฬากอล์ฟ ผู้วิจัยได้กำหนดกระบวนการสร้างหลักสูตรฝึกอบรมดังนี้ 1) การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานสำหรับสร้างหลักสูตร 2) การสร้างหลักสูตร 3) ตรวจสอบประสิทธิภาพของหลักสูตร และ 4) ปรับปรุงหลักสูตร

4 การประเมินผลหลักสูตร

เมื่อได้จัดทำโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรมครบตามองค์ประกอบแล้ว ขั้นตอนต่อไปเป็นการทดลองใช้หลักสูตร เพื่อประเมินพฤติกรรมการเรียนรู้ของผู้อบรมว่าเป็นไปตามจุดมุ่งหมายหรือไม่อย่างไร ดังนั้น ผู้วิจัยได้ออกแบบการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมให้สอดคล้องกับรูปแบบการออกแบบผลการฝึกอบรม ซึ่งรูปแบบการทดลองที่ดีมีประสิทธิภาพเหมาะสมกับรูปแบบการประเมินหลักสูตร ในการวิจัยครั้งนี้จึงเลือกใช้รูปแบบการทดลองกับกลุ่มเดียวโดยการทดลองก่อนและหลัง (One Group Pretest-posttest) (Fisher, Schoenfeldt and Shaw, 1999, pp. 392-397)



ภาพประกอบ 6 รูปแบบการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม (ฉรุต ไทยอุทิศ, 2547, หน้า 102)

การประเมินผลการฝึกอบรมนั้น เป็นการตรวจสอบคุณภาพของหลักสูตรฝึกอบรม เมื่อจัดทำโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรมสมบูรณ์แล้ว มีองค์ประกอบครบถ้วนแล้ว จากนั้นก็นำโครงร่างหลักสูตรไปดำเนินการตรวจสอบคุณภาพ ซึ่งมีวิธีการตรวจสอบคุณภาพ มีจุดมุ่งหมายสำคัญเพื่อปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรให้เกิดประสิทธิภาพก่อนนำไปใช้กับกลุ่มเป้าหมายต่อไป จัดว่าเป็นการประกันคุณภาพของการนำหลักสูตรไปใช้ จากการศึกษาวิธีการตรวจสอบคุณภาพ มีนักวิชาการได้นำเสนอไว้ดังนี้

สุนีย์ เหมาะประสิทธิ์ (2537, หน้า 174) ได้ใช้เกณฑ์การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา โดยสรุปดังนี้

1. การประเมินโครงร่างหลักสูตร
2. การทดลองใช้หลักสูตร ประกอบด้วย
 - 2.1 การประเมินหาประสิทธิภาพของหลักสูตร
 - 2.2 การประเมินผลการใช้หลักสูตรภาคสนาม/การประเมินเชิง

ดำเนินการ

สมจิตร์ แก้วนาค (2543, หน้า 31-32) ได้กล่าวไว้ว่า การตรวจสอบคุณภาพของหลักสูตรที่มีประสิทธิภาพ มีรายละเอียดดังนี้

1. การตรวจสอบเอกสารหลักสูตร เป็นการตรวจสอบเพื่อดูความสมบูรณ์ ความถูกต้องและสอดคล้องกันขององค์ประกอบหลักสูตร ระหว่างจุดมุ่งหมาย เนื้อหาสาระ กิจกรรมการเรียนรู้ และการประเมินผลการเรียนรู้ วิธีการตรวจสอบอาจดำเนินการได้โดยคณะกรรมการพัฒนาหลักสูตร ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้มีประสบการณ์การจัดทำหลักสูตร

2. การทดลองนำร่อง (Pilot Study) เป็นการตรวจสอบคุณภาพของหลักสูตร โดยการศึกษาความเป็นไปได้ ที่จะนำหลักสูตรไปใช้จริง ซึ่งอาจทดลองใช้กับผู้เรียนจำนวนหนึ่ง เพื่อหาประสิทธิผลและรวบรวมข้อมูลเบื้องต้น แก้ไขปรับปรุงหลักสูตรให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น

3. การทดลองภาคสนาม (Field Experiment) เป็นการทดลองใช้หลักสูตรอย่างครบวงจรในวงกว้างมากขึ้น แล้วมีการประเมินจากหลาย ๆ ด้าน ทั้งการประเมินผลสัมฤทธิ์ความรู้ความเข้าใจ การประเมินการใช้หลักสูตร และการประเมินหลักสูตรทั้งระบบ

ในขั้นการปฏิบัติจริงของการตรวจสอบคุณภาพหลักสูตร ใช้หลักการและแนวทางเกี่ยวกับการดำเนินการตรวจสอบคุณภาพหลักสูตร คือ เมื่อดำเนินการพัฒนาหลักสูตรฉบับร่างเสร็จแล้ว จะดำเนินการตรวจสอบความเหมาะสมและความสอดคล้องกันขององค์ประกอบหลักสูตร ดังนี้ (กฤษณีย์ อุทุมพร, 2541, หน้า 71-72)

1. ประเด็นที่ตรวจสอบ คือการตรวจสอบโครงสร้างหลักสูตรในด้านความเหมาะสมของจุดมุ่งหมาย การจัดเนื้อหาสาระการฝึกอบรม วิธีการและระยะเวลา การฝึกอบรม การวัดและประเมินผล รวมถึงการตรวจสอบความสอดคล้องกันขององค์ประกอบโครงสร้างหลักสูตร ระหว่างการกำหนดสภาพปัญหา การวิเคราะห์ความจำเป็นของการฝึกอบรม เนื้อหาสาระและวิธีการจัดการฝึกอบรม

2. เครื่องมือที่ใช้ในการตรวจสอบ ประกอบด้วย เครื่องต่าง ๆ ที่ใช้ให้ผู้ตรวจสอบคุณภาพได้ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพตามเกณฑ์ที่กำหนดให้ เช่น เครื่องมือตรวจสอบด้านความเหมาะสมโครงสร้างหลักสูตรโดยผู้เชี่ยวชาญ ใช้เกณฑ์เป็นประเด็นมีคุณลักษณะความถูกต้อง ความเหมาะสม รวมถึงความสอดคล้องกันแต่ละด้านขององค์ประกอบหลักสูตร ซึ่งผู้เชี่ยวชาญต้องตัดสินว่า สอดคล้องกัน ไม่แน่ใจ หรือไม่สอดคล้องกัน และแสดงความคิดเห็น เป็นต้น

3. การวิเคราะห์คุณภาพของหลักสูตร สามารถใช้เกณฑ์ในการวิเคราะห์ 2 ประการ คือ ความเหมาะสม ความสอดคล้องต่าง ๆ ของหลักสูตร ในแต่ละเกณฑ์มีรายละเอียด ดังนี้

3.1 ความเหมาะสมขององค์ประกอบต่าง ๆ ของหลักสูตร มีเกณฑ์การพิจารณาค่าความเหมาะสมในประเด็นต่าง ๆ เป็นมาตราส่วนประกอบ 5 ระดับ ดังนี้ (สมจิตร แก้วนาค, 2543, หน้า 32-33)

- 5 หมายถึง เหมาะสมอย่างยิ่ง
- 4 หมายถึง เหมาะสมมาก
- 3 หมายถึง เหมาะสมปานกลาง
- 2 หมายถึง เหมาะสมน้อย
- 1 หมายถึง ไม่เหมาะสม

ถ้าคำนวณค่าเฉลี่ยแต่ละข้อได้ตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป ถือว่า ประเด็นการพิจารณานั้น เหมาะสมที่จะใช้ประกอบไว้ในโครงสร้างหลักสูตร ถ้าได้ค่าเฉลี่ยต่ำกว่า ต้องพิจารณาปรับปรุงให้เหมาะสมมากยิ่งขึ้น

3.2 ความสอดคล้องขององค์ประกอบหลักสูตร ใช้เกณฑ์ดัชนี

ความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence) มีสูตรการคำนวณดังนี้ (สมจิตร์ แก้วนาถ, 2543, หน้า 30 อ้างอิงจากRovinelli and Hambleton, 1977, p. 96)

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ $\sum R$	หมายถึง	ค่าดัชนีความสอดคล้อง
N	หมายถึง	ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
เกณฑ์การพิจารณากำหนดมาตราส่วนประมาณค่า		
+1	หมายถึง	มีความเห็นว่า สอดคล้องกัน
0	หมายถึง	มีความเห็นว่า ไม่แน่ใจ
-1	หมายถึง	มีความเห็นว่า ไม่สอดคล้องกัน

ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป ถือว่า มีความสอดคล้องอยู่ในเกณฑ์นำไปใช้ได้ แต่ถ้าได้ค่าน้อยกว่า 0.50 ต้องนำมาพิจารณาให้ค่าความสอดคล้องสูงขึ้น

สรุปได้ว่า การใช้เกณฑ์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า โดยกำหนดผู้ตรวจสอบเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านพัฒนาหลักสูตรและเกี่ยวข้องกับเรื่องนั้น ๆ ใช้เกณฑ์ความเหมาะสม โดยใช้เกณฑ์ค่าเฉลี่ย 3.50 ขึ้นไป และค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ขององค์ประกอบหลักสูตรมีเกณฑ์ดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป และเมื่อหลักสูตรมีประสิทธิภาพตามเกณฑ์แล้วจะนำไปทดลองใช้ภาคสนามต่อไป

3.3 ดัชนีประสิทธิผล

ค่าดัชนีประสิทธิผล (Effectiveness : E.I.) หมายถึง ค่าที่แสดงการเรียนรู้ที่ก้าวหน้าขึ้นจากพื้นฐานความรู้เดิมที่มีอยู่แล้ว หลังจากที่ผู้เรียนได้เรียนจากสื่อ นวัตกรรม แผนการจัดการเรียนรู้หรือหลักสูตรนั้น ๆ (บุญชม ศรีสะอาด, 2553, หน้า 58-159)

การหาค่าดัชนีประสิทธิผล กรณีรายบุคคล ตามแนวคิดของ Hofland จะใช้สูตร ดังนี้

$$\text{ดัชนีประสิทธิผล (E.I.)} = \frac{\text{คะแนนหลังเรียน} - \text{คะแนนก่อนเรียน}}{\text{คะแนนเต็ม} - \text{คะแนนก่อนเรียน}}$$

โดยทั่วไปการหาค่าดัชนีประสิทธิผลมักหาโดยใช้คะแนนของกลุ่ม ซึ่งทำให้มีสูตรเปลี่ยนไป ดังนี้

$$\text{ดัชนีประสิทธิผล (E.I.)} = \frac{\text{ผลรวมคะแนนหลังเรียนของทุกคน} - \text{ผลรวมคะแนนก่อนเรียนของทุกคน}}{(\text{จำนวนนักเรียน} \times \text{คะแนนเต็ม}) - \text{ผลรวมคะแนนก่อนเรียนของทุกคน}}$$

การหาค่าดัชนีประสิทธิผลเป็นการพิจารณาพัฒนาการในลักษณะที่ว่าเพิ่มขึ้นเท่าไรไม่ได้ทดสอบว่าเพิ่มขึ้นอย่างน่าเชื่อถือได้หรือไม่ มีข้อสังเกตบางประการเกี่ยวกับค่าดัชนีประสิทธิผล ดังนี้

ค่าดัชนีประสิทธิผล เป็นเรื่องของอัตราส่วนของผลต่างจะมีค่าสูงสุดเป็น 1.00 ส่วนค่าต่ำสุดไม่สามารถกำหนดได้เพราะมีค่าต่ำกว่า -1.00 ก็ได้ และถ้าเป็นค่าลบแสดงว่าคะแนนสอบก่อนอบรมมากกว่าหลังอบรม ซึ่งมีความหมายว่า ระบบการเรียนรู้หรือสื่อไม่มีคุณภาพ

1. ถ้าผลสอบก่อนอบรมของผู้เข้าอบรมทุกคน ได้คะแนนรวมเท่าไรก็ได้ (ยกเว้นได้คะแนนเต็มทุกคน) และถ้าผลการสอบหลังเรียนรู้ของผู้เข้าอบรมทุกคนทำได้ถูกหมดทุกข้อ (ได้คะแนนเต็มทุกคน) ค่าดัชนีประสิทธิผล จะเป็น 1.00

2. ถ้าผลการสอบก่อนอบรมมากกว่าหลังอบรม ค่าดัชนีประสิทธิผลจะมีค่าต่ำกว่า -1.00 ก็ได้

3. การแปลความหมายของค่าดัชนีประสิทธิผลไม่น่าจะแปลความหมายเฉพาะค่าที่คำนวณได้ว่าผู้เรียนมีการพัฒนาการขึ้นเท่าใด คิดเป็นร้อยละเท่าไร แต่ควรจะดูข้อมูลเดิมประกอบด้วยว่าหลังจากผู้เข้าอบรมมีคะแนนเพิ่มขึ้นเท่าไร ในบางครั้งคะแนนหลังอบรมเพิ่มขึ้นเล็กน้อยเป็นเพราะว่ากลุ่มนั้นมีความรู้เดิมในเรื่องนั้นมากอยู่แล้ว ซึ่งไม่ใช่เรื่องเสียหาย

ดังนั้น ค่าดัชนีประสิทธิผลที่เกิดขึ้นแต่ละกลุ่มไม่สามารถเปรียบเทียบกันได้ เพราะไม่ได้เริ่มจากฐานความรู้ที่เท่ากัน ค่าดัชนีประสิทธิผลของแต่ละกลุ่มจะอธิบายเฉพาะกลุ่มเท่านั้น

การฝึกอบรม

1. ความหมายของการฝึกอบรม

มีนักการศึกษาและนักวิชาการ ให้ความหมายของการอบรมไว้หลากหลาย ส่วนมากมีความสอดคล้องกันไปในทิศเดียวกันสามารถสรุปได้ ดังนี้

Flippo (1970, p. 243) กล่าวว่า ฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการสร้างหรือเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความถนัด ความสามารถและความชำนาญงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนในขอบเขตของงานเฉพาะอย่าง เป็นกระบวนการที่จะเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและความสามารถของบุคคลทั้งหมดในสังคมใดสังคมหนึ่งเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลไปในทิศทางที่ต้องการ สำหรับพจนานุกรมการศึกษาซึ่ง Good (1973, p. 613) ได้กล่าวไว้มี 3 ประเด็น คือ

1. เป็นการเรียนการสอนแบบเจาะจง มีเป้าหมายกำหนดอย่างชัดเจน
2. เป็นการเรียนการสอนที่ผู้เรียนมีความต้องการให้ครูแนะนำ มีการประเมินผลความสามารถของผู้เรียนที่เข้ารับการฝึกอบรมด้วย
3. เป็นกระบวนการซึ่งกลุ่มคนได้เรียนเพื่อพัฒนาให้สมาชิกในกลุ่มเกิดความก้าวหน้าเพื่อพัฒนางานร่วมกัน เป็นกระบวนการที่ช่วยให้บุคคล มีทักษะและความรู้ โดยจัดให้กลุ่มบุคคลได้เรียนเมื่อรู้สึกว่าขาดทักษะและความรู้อันอาจจะนำมาซึ่งความเสียหายแต่ไม่จำเป็นต้องจัดกว้างขวางเพื่อให้ได้ความรู้ ความเข้าใจอย่าง การศึกษาทั่วไปนอกจากนักวิชาการจากต่างประเทศแล้วยังมีนักการศึกษาไทยที่สนใจด้านการอบรม เช่น จงกลณี ชูติมาเทวินทร์ (2544, หน้า 1) กล่าวว่า เนื่องจากการฝึกอบรมเป็นการให้การศึกษาหลังวัยเรียน ซึ่งกลุ่มที่เข้ารับการฝึกอบรมเป็นกลุ่มบุคคลที่ทำงานแล้วหรือเป็นผู้ใหญ่ (Adult Learner) ฉะนั้นเมื่อพูดถึงการฝึกอบรมจึงมีความหมายที่เกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับ “งาน” “คนที่ปฏิบัติงาน” “การทำงาน” หรือการปฏิบัติหน้าที่และ “การเรียนรู้” เพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล

2. วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

การกำหนดวัตถุประสงค์ในการจัดอบรมจะแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับลักษณะงาน ปัญหาขององค์กร ปัญหาการพัฒนาบุคคล ปัญหาการปฏิบัติงาน โดยทั่วไปพอจะสรุปเป็น 2 แนวทาง คือ

2.1 วัตถุประสงค์ที่มุ่งให้เกิดผลต่อบุคคลในองค์กรมีความรู้ (Knowledge) มีความเข้าใจ (Understanding) มีทักษะหรือความชำนาญ (Skill) สามารถปฏิบัติได้ถูกต้อง คล่องแคล่วด้วยตนเอง มีทัศนคติที่ดี (Attitude) (KUSA: Knowledge Understanding Skill Attitude) (นันทวัฒน์ สุขผล, 2543, คำนำ) และสร้างนิสัย (Habit) ในการทำงานให้มีระเบียบแบบแผนเพื่อประสิทธิภาพและความปลอดภัยในการทำงาน เป็นต้น

2.2 วัตถุประสงค์ที่มุ่งให้เกิดผลเป็นเลิศต่อองค์กร การฝึกอบรมมีความจำเป็นสำหรับองค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ ทุกหน่วยงานต้องการคนที่กระตือรือร้น พัฒนาศักยภาพแห่งตนให้เป็นคนทำงานดี มีคุณภาพ การฝึกอบรมยังสามารถใช้แก้ปัญหาในองค์กร เช่น ปัญหาความขัดแย้ง ไม่ไว้วางใจ สัมพันธภาพของคนในหน่วยงาน จงกลณี ชูติมาเทวินทร์ (2544, หน้า 7) กล่าวว่า วิธีการฝึกอบรมจะใช้ได้ผลดีที่สุดและเหมาะสมในกรณี ดังต่อไปนี้ 1) เมื่อหน่วยงานมีความต้องการทักษะที่เฉพาะเจาะจง 2) เมื่อบุคลากรยังมีทักษะไม่เพียงพอในงานนั้น ๆ 3) เมื่อบุคลากรยังปฏิบัติงานไม่ได้ตามมาตรฐาน 4) เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี วิธีการ และเทคนิค 5) เมื่อต้องการเตรียมกำลังคนเพื่อรองรับงานในอนาคต และ 6) เมื่อต้องการพัฒนามาตรฐานของงานให้สูงขึ้น

3. ความสำคัญของการฝึกอบรม

ทุกหน่วยงานต้องการบุคคลที่กระตือรือร้นต้องการคนทำงานดี และมีคุณภาพซึ่งแต่ละคนที่จะมีคุณสมบัติเช่นนี้ได้จะต้องผ่านการสะสมประสบการณ์ บางคนอาจจะต้องผ่านการฝึกอบรมในรูปแบบต่าง ๆ การฝึกอบรมจะช่วยส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรทั้งทางด้านเทคนิควิชาการและชำนาญการเพื่อเพิ่มผลผลิตให้กับหน่วยงาน แล้วการฝึกอบรมยังสามารถใช้แก้ปัญหาอื่น ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร อาทิ ปัญหาของความขัดแย้งไม่ไว้วางใจกัน ปัญหาสัมพันธภาพของคนในหน่วยงาน รวมทั้งปัญหาของทัศนคติ และปัญหาอื่นที่มีผลกระทบโดยตรงต่อการปฏิบัติงาน จงกลณี ชูติมาเทวินทร์ (2544, หน้า 5) กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นกรรมวิธีที่สำคัญและจำเป็นสำหรับหน่วยงานต่าง ๆ ที่จะบริหาร งานด้านบุคลากร ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นช่วยแก้ปัญหาการขาดแคลนผู้

มีความรู้ ความชำนาญเฉพาะอย่าง การพัฒนาคนให้มีความรู้ความสามารถในการทำงานได้ยิ่งขั้นอันจะมีผลไปสู่การพัฒนาประเทศในที่สุด

ความสำคัญและความจำเป็นของการฝึกอบรม มีดังนี้

3.1 การฝึกอบรมเป็นกรรมวิธีช่วยป้องกันปัญหา (Preventive) ตามปกติแล้วผู้สำเร็จการศึกษาใหม่ ๆ มักจะมีความรู้ด้านทฤษฎีตามหลักสูตรการเรียนในโรงเรียน วิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัยที่สำเร็จการศึกษาแต่ยังไม่เกิดความชำนาญในการปฏิบัติจริง ๆ จึงต้องจัดการปฐมนิเทศขึ้นเพื่อแนะนำให้ผู้บุคคลเกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงานในหน่วยงานมากยิ่งขึ้นช่วยให้มีกำลังใจในการทำงานเพิ่มพูนประสิทธิภาพของงานให้สูงขึ้น

3.2 การฝึกอบรมเป็นกรรมวิธีช่วยแก้ปัญห (Curative) ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในแต่ละหน่วยงานนั้นมักจะประสบการปัญหาอยู่เสมอ เช่น ปัญหาการไม่รู้จักรู้จักใช้เครื่องมือเครื่องใช้อันทันสมัยที่นำมาใช้ การฝึกอบรมบุคลากรสามารถแก้ปัญหาดังกล่าวได้

3.3 การฝึกอบรมเป็นการเสริมสร้างวิทยาการทันสมัยให้แก่บุคลากรในปัจจุบันวิทยาการเจริญก้าวหน้าไปมากมีการปรับปรุงสิ่งใหม่ ๆ ซึ่งบุคลากรเหล่านั้นไม่มีประสบการณ์หรือเรียนรู้การฝึกอบรมจึงมีบทบาทเข้ามาช่วยเหลือได้

3.4 การฝึกอบรมช่วยประหยัดรายจ่าย เนื่องจากการฝึกอบรมเป็นกรรมวิธีที่จัดขึ้นในระยะเวลาอันสั้นภายใต้งบประมาณที่จำกัด และฝึกอบรมเฉพาะบางหัวข้อที่ต้องการเสริมความรู้ ทักษะ และประสบการณ์เท่านั้นจึงไม่ต้องลงทุนมากเท่ากับการเรียนการสอนในโรงเรียนหรือมหาวิทยาลัย

3.5 การฝึกอบรมเป็นกรรมวิธีที่ช่วยให้บุคลากรมีการเรียนเพิ่มเติม ประสบการณ์ไม่ต้องเสียเวลาการทำงานปกติมากจนก่อให้เกิดการทิ้งงานหรือเสียหาย เนื่องจากการจัดอบรมเป็นการจัดในช่วงเวลาที่สั้นอาจจัดนอกเวลาการทำงานตามปกติหรือในวันหยุดสุดสัปดาห์จึงไม่มีการลงทุนด้วยเวลามากเหมือนกับการเรียนการสอนตามโรงเรียนหรือมหาวิทยาลัย

3.6 การฝึกอบรมเป็นการสนับสนุนการศึกษาตลอดชีพ (Life Long Education) หรือเป็นความต้องการของบุคคลในหน่วยงานต่าง ๆ จากความสำคัญดังกล่าวการจัดฝึกอบรมจึงจำเป็นต้องมีการวางแผน กำหนดโครงสร้าง ที่จะใช้สำหรับการฝึกอบรมขึ้นมาเพื่อกำหนดจุดมุ่งหมายในการฝึกอบรมว่าจะให้ความรู้ เจตคติ ทักษะ และเกิดความรู้ตระหนักตลอดจนนำไปประยุกต์ใช้เนื้อหาสาระมากน้อยเพียงใด ระยะเวลาสั้นเท่าใดหรือ

จะให้วิธีหรือเทคนิคในการให้ความรู้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมโดยวิธีใดบ้างจึงจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้ตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมนั้น ๆ

4 รูปแบบการฝึกอบรม

Martwanana N. & Chamala (1991, pp. 43-44) กล่าวว่า รูปแบบการฝึกอบรมที่สำคัญมี 2 รูปแบบ คือ

4.1 รูปแบบของเนื้อหา (Content Model) การฝึกอบรมรูปแบบนี้ได้พัฒนามาจากแนวความคิดทางพฤติกรรมของมนุษย์ซึ่งมองมนุษย์ว่าเป็นสิ่งมีชีวิตที่มีการเรียนรู้เกิดขึ้นเนื่องจากมีปฏิสัมพันธ์จากสิ่งแวดล้อมภายนอกเพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการ ดังนั้นมนุษย์สามารถที่จะเรียนรู้ได้ถ้าถูกฝึกอบรมด้วยประสบการณ์การเรียนรู้เฉพาะด้าน การจัดหลักสูตรฝึกอบรมในแนวนี้จะให้ความสำคัญในเรื่องการกำหนดความรู้และทักษะในการฝึกอบรมสำหรับประสิทธิผลของการฝึกอบรมขึ้นอยู่กับองค์ความรู้และทักษะรวมทั้งวิธีการถ่ายทอดด้วย

4.2 รูปแบบของกระบวนการ (Process Model) การฝึกอบรมรูปแบบนี้ได้พัฒนามาจากแนวความคิดทางมนุษย์นิยมซึ่งจะมองมนุษย์ในลักษณะที่มีการตื่นตัวและการริเริ่มสร้างสรรค์ไม่ตอบสนองต่อสิ่งเร้าโดยง่าย ที่สำคัญยังเป็นแหล่งที่มาของกิจกรรมการเรียนรู้ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้มิได้เกิดจากสิ่งเร้าภายนอก ดังนั้นคนทั่วไปจะเรียนรู้ถ้าเขาคิดว่ามีความจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้ แรงจูงใจของแต่ละคนจะเป็นศูนย์กลางของการฝึกอบรม นอกจากนี้การฝึกอบรมในรูปแบบนี้ ผู้ฝึกอบรมจะทำหน้าที่อำนวยความสะดวกให้เกิดการเรียนรู้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม บทบาทของผู้สอนก็จะเปลี่ยนไปเป็นผู้อำนวยความสะดวกผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีสิทธิ์ที่จะเลือกเรียนอย่างไร จงกลณี ชูติมาเทวินทร์ (2544, หน้า 10-11) แบ่งประเภทของการฝึกอบรมเป็น 4 ประเภท ดังนี้

4.2.1 การฝึกอบรมก่อนประจำการ (Pre-entry Training) เป็นการฝึกอบรมให้กับผู้เข้างานใหม่หรือเพิ่งจะเริ่มโครงการใหม่ โดยทั่วไปผู้เข้าอบรมมักจะอยู่ในระยะทดลองงานซึ่งเนื้อหาของอบรมจะเน้นในเรื่องของภารกิจทั่วไปขององค์กร เนื้อหาโดยทั่วไปจะมีลักษณะผสมผสาน คือ มีทั้งการฝึกอบรมในห้องและการฝึกอบรมภาคสนามปกติจะมีช่วงเวลาที่ไม่นานนัก ตั้งแต่ 2-3 วัน หรือบางกรณีอาจจะใช้เวลานานเป็นเดือน

4.2.2 การฝึกอบรมระหว่างประจำการ (In-service Training) เป็นการอบรมในช่วงที่เข้าไปทำงานแล้วหรือผ่านระยะการทดลองงานแล้ว การฝึกอบรมจะจัดให้เป็นระยะ ๆ ให้กับระดับของบุคลากรที่แตกต่างกันมีทั้งในเรื่องของการบริหารทั่วไป

การอบรม การจัดการ การอบรมเฉพาะหน้าที่หรือการอบรมเฉพาะเรื่องคล้าย ๆ กับ On The Job Training ซึ่งระยะเวลายืดหยุ่นได้ตามความต้องการ ส่วนใหญ่จะใช้เวลาไม่นานนัก ประมาณ 1-3 สัปดาห์

4.2.3 การฝึกอบรมในโครงการ (Project Related Training) เป็นการอบรมที่จัดให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในโครงการ อาทิเช่น โครงการที่ได้รับทุนอุดหนุนจากต่างประเทศซึ่งมีระยะเวลาไม่นานนัก เป็นการอบรมเฉพาะเรื่องหรือเฉพาะประเภทของบุคลากรมีทั้งการอบรมทางด้านเทคนิคและการอบรมในเชิงการจัดการ จัดอบรมโดยผู้ให้ทุนปกติระยะสั้น คือ 1-3 เดือน หรือขึ้นอยู่กับความจำเป็นของโครงการ

4.2.4 การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง (Self-development Training) กรณีบุคคลที่ทำงานมานานและความรู้เริ่มจะไม่ทันกับข้อมูลหรือวิทยาการสมัยใหม่ก็จะเริ่มคิดถึงการพัฒนาตนเองซึ่งอาจเป็นการอบรมเพื่อฟื้นความรู้ใหม่ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการอบรมเต็มเวลาหรือบางส่วนช่วงเวลา โดยหน่วยงานต้นสังกัดจะให้การอนุมัติและการสนับสนุนด้านการเงินซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นการออกไปอบรมนอกสถานที่ ระยะเวลาจะขึ้นอยู่กับคุณสมบัติที่หน่วยงานต้องการจะพัฒนามีทั้งระยะสั้นและระยะยาวหรือบางคนอาจจะลาไปศึกษาต่อ ซึ่งการศึกษาต่อก็คือการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการเช่นกัน

จากลักษณะรูปแบบของการฝึกอบรมดังกล่าวข้างต้น กล่าวได้ว่า การฝึกอบรมในรูปแบบต่าง ๆ จะมีคุณค่าแตกต่างกันในแต่ละลักษณะของการฝึกอบรม แต่ประสิทธิภาพของการฝึกอบรมนั้นจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับการนำไปใช้ให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย

5 ลักษณะของหลักสูตรฝึกอบรมที่ดี

หลักสูตรการฝึกอบรมที่ดีควรเป็นหลักสูตรที่สามารถพัฒนาให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถ ความชำนาญ และทัศนคติที่ดีต่อการนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงาน (สมชาย สังข์สี, 2550, หน้า 115-116) กล่าวถึงลักษณะของหลักสูตรฝึกอบรมที่ดีไว้ 10 ข้อ ดังนี้

1) เป็นกระบวนการเรียนการสอนแบบ 2 ทาง คือ ผู้เรียนและผู้สอนต้องเรียนรู้ซึ่งกันและกันจึงจะทำให้การเรียนรู้มีผลในทางปฏิบัติ

2) การอบรมที่ได้ผลต้องกระทำกับกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการเรียนรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างแท้จริง ดังนั้นจึงต้องหาข้อมูลผู้เข้ารับการอบรมเสียก่อน

3) จำนวนผู้เข้ารับการอบรมต้องมีจำนวนพอเหมาะกับสถานที่ วัสดุ อุปกรณ์ที่มีอยู่ จำนวนที่น้อยเกินไปจะทำให้ไม่คุ้มค่ากับการลงทุน ส่วนจำนวนมากเกินไป การอบรมมักไม่ได้อะไรในการปฏิบัติ

4) หลักสูตรอบรมต้องมีความกระชับเฉพาะเรื่อง มีเนื้อหาที่จำเป็นต่อการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงผู้เข้ารับการอบรมในทิศทางที่ต้องการสามารถนำไปปฏิบัติจริงได้ ผู้สร้างหลักสูตรต้องหาข้อมูลจากนักวิชาการ การจัดวิชาการในหลักสูตรมีส่วนสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน เนื้อหาสาระของแต่ละศาสตร์มีองค์ความรู้ มีโครงสร้างระดับความยากง่ายที่ต้องอาศัยนักวิชาการเฉพาะสาขา

5) วิทยากรที่ให้ความรู้ในการอบรมต้องมีความรู้ความชำนาญ และมีประสบการณ์อย่างแท้จริง มีความสามารถในการสื่อสารและถ่ายทอดความรู้และเข้าใจในจิตวิทยาการเรียนรู้ของกลุ่มเป้าหมายได้เป็นอย่างดี มีเทคนิคและวิธีการที่ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเข้าใจชัดเจนกระตือรือร้นและให้ความสนใจ

6) มีบรรยากาศและการจูงใจที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้การร่วมมือในกิจกรรมการอบรม การจูงใจให้ผู้เข้ารับการอบรมมีส่วนร่วม มีความตื่นตัวอยากเรียนรู้

7) มีสถานที่และเทคนิคทางการศึกษา สภาพแวดล้อมที่เหมาะสม เช่น แสงสว่าง อุณหภูมิ การจัดที่นั่ง อุปกรณ์การสอน เสียงรบกวน ถ้าสามารถจัดให้เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้จะส่งเสริมให้การอบรมบรรลุผลดี

8) ปัจจัยอื่น ๆ ต้องมีความพร้อม เช่น ทรัพยากร งบประมาณ การประสานงาน เวลา เป็นต้น

9) มีการประเมินผล ติดตามการอบรมเสมอ เพื่อเรียนรู้และสามารถปรับปรุงข้อบกพร่องของหลักสูตรอบรมได้

10) ผู้บริหารองค์กรจะต้องมีความรู้และทักษะในการพัฒนาและจัดการโครงการอบรม เพื่อให้บรรยากาศภายในองค์กรมีลักษณะส่งเสริมและสนับสนุนยอมรับ และเห็นความสำคัญของการอบรม

6. หลักการ เทคนิค และวิธีการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นการพัฒนาผู้ใหญ่ที่พ้นวัยเรียนมาแล้วจึงต้องมีการคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อการพัฒนาเพื่อให้เอื้ออำนวยให้เกิดการเรียนรู้มากที่สุด เช่น อายุ พื้นฐานการศึกษา พื้นฐานครอบครัว ทักษะในการทำงานประสบการณ์ในการทำงาน จงกลนี้ ชุตติมาเทวินทร์ (2544, หน้า 2-4) หัวหน้านางานกลุ่มงานฝึกอบรม

นานาชาติและวิเทศน์สัมพันธ์ สถาบันพัฒนาการสาธารณสุขอาเซียนซึ่งเป็นสถาบันที่มีต้นกำเนิดมาจากการเป็นศูนย์ฝึกอบรมและมีประสบการณ์ในการจัดอบรมทั้งในระดับชาติระดับนานาชาติทั้งหลักสูตรระยะสั้น และระยะยาวมีผู้เข้าอบรมจากทั่วทุกภูมิภาคของโลก

6.1 หลักการฝึกอบรม

ภูมิภาคเอเชียได้เสนอหลักในการฝึกอบรมให้กับผู้ใหญ่ ดังนี้

- 1) ผู้ใหญ่ไม่ต้องการถูกปฏิบัติเหมือนกับตนเองเป็นเด็ก เพราะผู้ใหญ่สามารถรับผิดชอบได้ เคารพตนเอง และกำหนดวิถีของตนเอง
- 2) ผู้ใหญ่มีประสบการณ์มากมายหลายอย่างที่สามารถจะนำเอามาใช้ในการอบรมซึ่งควรจะต่อเอามาพิจารณาด้วย
- 3) ผู้ใหญ่มักจะไม่สนใจเรื่องเกี่ยวกับเรื่องที่มีปัญหา มาก ๆ หรือการจดจำข้อเท็จจริงหรือตัวเลขที่มากมายหรือพูดถึงทฤษฎีเพียงอย่างเดียวแต่ผู้ใหญ่ว่าจะแสวงหาสิ่งที่แท้จริงและคุณค่าในด้านอื่น ๆ ด้วย
- 4) ผู้ใหญ่จะเรียนรู้ได้ดีที่สุดในสภาพการณ์ที่น่ารื่นรมย์
- 5) ผู้ใหญ่จะเรียนรู้ได้เร็วกว่าถ้าได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมการอบรม โดยเฉพาะมีการทำจริงปฏิบัติจริงแทนที่จะเป็นการนั่งฟังการบรรยายเพียงอย่างเดียว
- 6) ผู้ใหญ่จะเรียนรู้ได้ดีเมื่ออยู่ในสภาพที่พร้อมและพอใจที่จะเรียน ฉะนั้นการจูงใจ และการเตรียมความพร้อมจึงจำเป็นจะต้องให้ความสำคัญด้วยเช่นกันในกระบวนการฝึกอบรมให้กับผู้ใหญ่
- 7) ผู้ใหญ่จะเรียนรู้ได้เร็วที่สุดโดยหลัก “ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน” ซึ่งหมายถึงทุกข้อเท็จจริง ทุกแนวคิด และแนวคิดรวบยอดทั้งหลายนั้นจะสามารถเรียนรู้ได้ดีที่สุดเมื่อสิ่งเหล่านี้เกี่ยวข้องกับสิ่งที่เคยรู้หรือเคยมีประสบการณ์มาแล้ว
- 8) การเปิดโอกาสให้ผู้ใหญ่ได้ค้นพบตนเองเรียนรู้ด้วยตนเองจะเป็นกิจกรรมที่แต่ละคนสามารถรับผิดชอบได้ด้วยตัวเองในสัดส่วนเวลาของตนเอง โดยมีผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้รู้คอยแนะนำ ซึ่งการเรียนโดยวิธีนี้ผู้ใหญ่ว่าจะเรียนได้ดีเพราะแต่ละคนล้วนมีความลุ่มลึกของตัวเองด้วยกันทั้งนั้น
- 9) ผู้ใหญ่แต่ละคนเรียนรู้ได้เร็วหรือช้าในอัตราก้าวกระโดดที่แตกต่างกัน ในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ซึ่งจะมีปัจจัยในทางด้านจิตวิทยาและทางด้านร่างกายเป็นตัวกำหนดขีดความสามารถทางด้าน การเรียนรู้ถึงแม้แต่ละคนจะเริ่มต้นเหมือนกันหรือเริ่มต้นด้วยความกระตือรือร้นสูงสุดเหมือนกันก็ตาม

10) สำหรับผู้ใหญ่แล้วการเรียนรู้คือกระบวนการตลอดชีวิต คือสามารถเรียนรู้ได้ไม่สิ้นสุด ผู้ใหญ่จึงมีความรู้มากซึ่งจะมีความหมายว่าบางคนอาจจะมีการประสบการณ์มากกว่าวิทยากรผู้สอนหรืออาจมีความรู้ในเรื่องบางเองมากกว่าผู้สอนก็ได้ รวมทั้งอาจมีความรู้ในบางเรื่องมากกว่าผู้สอนก็ได้รวมทั้งอาจมีความรู้มากกว่าผู้เข้าร่วมอบรมในกลุ่มเดียวกันด้วย

11) ผู้ใหญ่ชอบเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง ขณะที่การใช้ภาษาท่าทาง และสื่อทัศนูปกรณ์ที่หลากหลายจะมีผลต่อการเรียนรู้มากกว่าสื่อที่เป็นภาษาเขียน

12) ถึงแม้ว่าผู้ใหญ่จะมีความรู้ลึกทางด้านเกียรติภูมิและศักดิ์ศรีค่อนข้างมากแต่ผู้ใหญ่ก็ยังมีคความพอใจและความอบอุ่นใจที่ได้รับการยกย่องเช่นเดียวกับเด็ก ๆ ฉะนั้นการเสริมแรงในทางบวก อาทิ คำชมเชย การให้รางวัลก็จะช่วยกระตุ้น และจูงใจในการเรียนรู้ได้อย่างมากเช่นเดียวกัน

13) กระบวนการเรียนรู้ของผู้ใหญ่จะได้ผลดีมากที่สุดเมื่อการเรียนรู้นั้น ๆ สามารถนำไปประยุกต์ใช้งานในปัจจุบันได้

14) กระบวนการที่อบรมให้กับผู้ใหญ่ควรเริ่มต้นจากภาพรวมก่อน จากนั้นระบุที่ละส่วนที่ละขั้นตอนแล้วจึงตามด้วยการแสดงให้เห็นภาพรวมอีกครั้ง

15) นอกจากความสามารถของผู้ใหญ่แต่ละคนจะแตกต่างกันแล้วความต้องการที่แท้จริงของแต่ละคนก็จะแตกต่างกันด้วย ทั้งในเรื่องของทักษะเฉพาะความรู้ เทคนิค ทักษะ และประสบการณ์

16) อัตราหลงลืมของผู้ใหญ่อาจจะเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและในทันทีหลังการอบรมได้ ฉะนั้นวิทยากรควรหาวิธีให้การเรียนรู้ที่ง่ายและเพิ่มพูนขึ้นได้โดยการกระทำซ้ำๆ ในเรื่องเดียวกันแต่เปลี่ยนวิธีการนำเสนอซึ่งจะช่วยได้อย่างมากเพื่อให้จะได้ไม่ลืม

17) ทุกสิ่งอาจง่ายต่อการเรียนรู้และการยอมรับของผู้ใหญ่ ถ้าหากการกระทำ หรือสิ่งนั้นไม่ขัดกับสิ่งที่เคยได้เรียนรู้ หรือเคยมีประสบการณ์มาก่อน

6.2 เทคนิคการฝึกอบรม

นอกจากหลักการในการฝึกอบรมแล้วเทคนิคและวิธีการในการให้ความรู้เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญทำให้หลักสูตรประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ ทำให้กระบวนการเรียนรู้ที่นำมาสู่การเปลี่ยนแปลงความรู้ ความคิด ทักษะ และทัศนคติซึ่งสามารถทำได้หลายวิธี นนทวัฒน์ สุขผล (2543, หน้า 15) ได้แบ่งประเภทของเทคนิค

การฝึกอบรมออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ การฝึกอบรมโดยใช้วิทยากรเป็นศูนย์กลาง การเรียนรู้ และการฝึกอบรมโดยใช้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ แต่จะประเภทสามารถทำได้โดยใช้เทคนิคต่าง ๆ ดังนี้

6.2.1 เทคนิคการฝึกอบรมโดยใช้วิทยากรเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ มี 5 วิธี ดังนี้

1) การบรรยาย (Lecture) วิทยากรบรรยายตามหัวข้อที่ได้รับมอบหมายอาจมีการใช้สื่อประกอบการบรรยายและให้ผู้ฟังได้ซักถาม ข้อดีคือได้เนื้อหาวิชาการตามหัวข้อที่กำหนดไว้อย่างครบถ้วน การเสนอเนื้อหาเป็นไปตามลำดับ ผู้เข้ารับการอบรมมีโอกาสซักถามได้ แนวความรู้ในเนื้อหาวิชามากในเวลาที่ได้ออกแบบไว้ สามารถใช้กับการฝึกอบรมที่มีผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นจำนวนมาก ข้อจำกัดคือเป็นการสื่อสารทางเดียวผู้ฟังอาจเบื่อหน่ายวิทยากรต้องมีความรู้ในเนื้อหาวิชาและมีความสามารถในการบรรยายเป็นอย่างดี

2) การอภิปรายเป็นคณะ (Panel discussion) เป็นการอภิปรายโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 3-5 คน ให้ข้อเท็จจริง ความคิดเห็น ปัญหา อุปสรรค แนวทางแก้ไข ซึ่งเป็นการอภิปรายในลักษณะที่สนับสนุนหรือให้เหตุผลโต้แย้งผู้ทรงคุณวุฒิด้วยกัน มีพิธีกร (Moderator) ประสานเชื่อมโยงและสรุปการอภิปรายของวิทยากรแต่ละคนเปิดโอกาสให้ผู้ฟังได้ซักถามหลังการอภิปราย ข้อดีคือผู้ฟังได้รับความคิดเห็นที่หลากหลายทำให้เกิดการเรียนรู้กว้างไกล การอภิปรายทำให้งิจกรรมดึงดูดความสนใจไม่เกิดความเบื่อหน่าย ผู้ฟัง มีโอกาสซักถามเหมาะกับการฝึกอบรมที่มีผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นจำนวนมาก ข้อจำกัด คือ ระยะเวลาสั้นทำให้ผู้อภิปรายเสนอความคิดเห็นได้ไม่เต็มที่ การควบคุมการอภิปรายและการรักษาเวลาบางครั้งทำได้ยาก ผู้ฟังมีส่วนร่วมได้น้อย

3) การชุมนุมปาฐกถาหรือการประชุมทางวิชาการ (Symposium) เป็นการบรรยายแบบมีวิทยากรหรือมีผู้เชี่ยวชาญประมาณ 2-6 คน จากหลากหลายวงการมาร่วมเป็นองค์ปาฐกถาให้ความรู้ในเรื่องที่สนใจมีพิธีกรเป็นผู้ร่วมดำเนินการอภิปรายและสรุปการบรรยายเน้นหัวข้อวิชาเป็นสำคัญ เปิดโอกาสให้ซักถามหลังการบรรยาย ข้อดี คือ ผู้ฟังได้รับความรู้จากวิทยากรหลายคนหลายด้าน ใช้เวลาน้อย ๆ สามารถใช้กับการฝึกอบรมที่มีผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นจำนวนมากได้ ข้อจำกัด คือ วิทยากรอาจให้ทัศนะที่แตกต่างกันทำให้ยากแก่การสรุปให้ตรงตามหัวข้อวิชาเป็นการสื่อสารทางเดียววิทยากรมีเวลาจำกัดอาจทำให้การบรรยายไม่ชัดเจนพอ

4) การสาธิต (Demonstration) เป็นเทคนิคเป็นวิธีการอบรมที่แสดงให้เห็นให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เห็นจริงแล้วเกิดความเข้าใจถึงกรรมวิธี วิธีการ และขั้นตอนของการปฏิบัติการสามารถปฏิบัติตามได้หลังจากการดูการสาธิตแล้วเหมาะสำหรับการฝึกทักษะที่เป็นขั้นตอน และมีการใช้เครื่องมือ หรืออุปกรณ์ในการปฏิบัติโดยมีการบรรยายประกอบการสาธิตด้วย เหมาะสำหรับการฝึกอบรมบุคลากรทุกระดับ ข้อดีคือเกิดความรู้เข้าใจง่ายและเร็วมีความน่าเชื่อถือสูง เป็นการเพิ่มพูนทักษะของผู้เข้ารับการอบรมได้ดีไม่น่าเบื่อหน่าย เป็นการนำเสนอความรู้ในรูปแบบที่เป็นรูปธรรม ผู้เข้ารับการอบรมได้ใช้ประสาทสัมผัสหลายทาง ได้ทดลองปฏิบัติ ข้อจำกัดคือต้องใช้เวลาในการเตรียมการมาก เหมาะกับการฝึกอบรมกลุ่มเล็ก ๆ มักจะใช้ร่วมกับเทคนิคอื่น ๆ เช่น การบรรยาย การทดลองปฏิบัติ เป็นต้น

5) การเสนาองาน (Coaching) เป็นการแนะนำให้รู้จักวิธีปฏิบัติงานให้ถูกต้อง โดยปกติจะเป็นการเสนอหรืออบรมในระหว่างปฏิบัติงานอาจสอนเป็นรายบุคคลหรือการสอนเป็นกลุ่มเล็ก ๆ ผู้สอนต้องมีประสบการณ์และทักษะในเรื่องที่สอนจริง ๆ การสอนไม่ควรมุ่งเฉพาะเพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเท่านั้น ควรให้ผู้รับการเสนาองานได้มีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานที่สูงขึ้นโดยการถ่ายทอดความรู้ทักษะและเทคนิคในกาทำงานจนสามารถเติบโตขึ้นมาทำงานแทนผู้สอนได้ ข้อดีคือเป็นเทคนิคที่ตอบสนองในเรื่องความแตกต่างระหว่างบุคคลในการเรียนรู้ ผู้สอนสามารถเสนาองานได้ตรงกับบุคลิกภาพและความรู้ความสามารถของผู้เรียนได้ ข้อจำกัดคือต้องใช้เวลาไม่สามารถใช้กับผู้เข้ารับการอบรมจำนวนมาก ๆ ได้ ประสิทธิภาพของการเสนาองานขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจ และประสบการณ์ของผู้สอน

6.2.2 เทคนิคการฝึกอบรมโดยใช้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นศูนย์กลาง
การเรียนรู้มี 15 วิธี ดังนี้

1) การระดมสมอง (Brainstorming) คือการให้สมาชิกทุกคนในกลุ่มได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างอิสระโดยไม่มีการอภิปรายว่าความคิดที่เสนอนอถูกหรือผิด จนกว่าสมาชิกเสนอความคิดหมดแล้วจึงวิเคราะห์หรือประเมินค่าของความคิดเพื่อนำไปสู่ข้อสรุปในเรื่องนั้น ๆ จำนวนผู้เข้าประชุมไม่เกิน 15 คน เวลาในการแสดงความคิดเห็นไม่เกิน 15 นาที และใช้เวลาทั้งหมดรวมทั้งสรุปไม่เกิน 1 ชั่วโมงครึ่ง ข้อดีคือผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีส่วนร่วมโดยตรงช่วยกันคิดทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ส่งเสริมให้ได้แนวทางในการแก้ปัญหาในลักษณะต่าง ๆ ทำให้ได้ความคิดที่หลากหลายในเวลา

จำกัด ข้อจำกัดคือได้ความคิดเห็นจำนวนมากแต่มีคุณค่าน้อยต้องจำกัดผู้เข้ารับ การฝึกอบรมปัญหาที่นำมาเพื่อระดมสมองควรเป็นปัญหาเดียวกัน

2) การประชุมกลุ่มย่อย (Buzz session) เป็นการแบ่งผู้เข้ารับ การฝึกอบรมจากกลุ่มใหญ่เป็นกลุ่มย่อยละ 2-6 คน เพื่อพิจารณาประเด็นปัญหาอาจเป็น ประเด็นปัญหาเดียวกันหรือต่างกันในช่วงเวลาที่กำหนด มีวิทยากรคอยช่วยเหลือทุกกลุ่ม แต่ละกลุ่มต้องเลือกประธานและเลขานุการของกลุ่ม เพื่อดำเนินการแล้วนำความคิดเห็น ของกลุ่มเสนอต่อที่ประชุมใหญ่ ช่วงแสดงความคิดเห็นไม่ควรใช้เวลาเกิน 30 นาที ใช้เวลาทั้งหมด ทั้งการแสดงความคิดเห็นและสรุปไม่เกิน 2 ชั่วโมง หรือมากกว่านั้นขึ้นอยู่กับ จำนวนกลุ่ม และข้อปัญหา ข้อดีคือเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นร่วมกัน บรรยากาศเป็นกันเองข้อจำกัดคือการประชุมกลุ่มย่อยในห้องเดียวกันอาจทำให้เกิดเสียง กระทบกัน ประธานอาจไม่มีลักษณะผู้นำ ดำเนินการประชุมได้ไม่ดีทำให้ผู้ร่วมประชุมแสดง ความคิดเห็นได้ไม่เต็มที่ควบคุมเวลาได้ยาก

3) กรณีศึกษา (Case Study) เป็นการนำเอากรณีที่เป็นปัญหาจริง เสนอในกลุ่มผู้เข้ารับการอบรม ให้สมาชิกของกลุ่มใช้หลักวิชาและประสบการณ์ที่ได้ จากการปฏิบัติงานมาวิเคราะห์กรณีที่ยกมา มีที่ปรึกษาคอยให้คำแนะนำและให้แนวทาง เพื่อให้สมาชิกกลุ่มวิเคราะห์ปัญหาได้ตรงวัตถุประสงค์ เหมาะสำหรับการฝึกอบรมทาง กฎหมาย การบริหารงานและการฝึกอบรมเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความสำคัญของมนุษย์ บุคคลที่เข้าฝึกอบรมที่เหมาะสมที่จะใช้เทคนิคนี้คือผู้บริหาร ผู้จัดการ และผู้ที่เข้าสู่ระดับ มืออาชีพใช้ได้ดีกับการฝึกอบรมที่จะต้องมีการเปลี่ยนทัศนคติและสร้างเสริมทักษะ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ใช้เวลาไม่เกิน 1-2 ชั่วโมง ข้อดีคือช่วยให้ผู้เข้าฝึกอบรมได้ วิเคราะห์ตัดสินปัญหาในเรื่องที่เหมือนจริงนำไปปรับใช้กับการปฏิบัติงานได้ มีโอกาส แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ที่หลากหลาย นำไปสู่ความเข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้น ได้แนวทางแก้ปัญหาหลายแนวทาง การได้ศึกษาเรื่องราวจากกรณีศึกษามาก ๆ จะช่วยเสริมสร้างประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ข้อจำกัดคือ ผู้เข้าฝึกอบรมบางคนอาจถูกครอบงำความคิดโดยผู้เข้าอบรมอื่นที่มีบุคลิกภาพ วิทยุติ หรือคุณวุฒิที่เหนือกว่า กรณีศึกษาเป็นเรื่องจริงที่หาได้ยากหรือต้องใช้ความสามารถ ในการสร้างกรณีศึกษาเพื่อให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้เข้าฝึกอบรม

4) การประชุมใหญ่ (Convention) เป็นรูปแบบของการประชุมที่จัด ขึ้นเพื่อให้สมาชิกที่เป็นผู้แทนของส่วนงานต่าง ๆ ได้เข้าร่วมพิจารณานโยบาย หลักเกณฑ์

และแนวทางดำเนินการเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าและมั่นคงขององค์กร ใช้เวลาไม่เกิน 3 ชั่วโมง ข้อดีคือเป็นวิธีที่ช่วยเสริมสร้างความเข้าใจและพัฒนาความรู้ ผู้เข้าร่วมประชุมมีโอกาสพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ก่อให้เกิดความร่วมมือกันของส่วนย่อยในองค์กร ข้อจำกัดคือมีผู้เข้าร่วมประชุมจำนวนมากถ้าผู้จัดขาดประสบการณ์อาจส่งผลต่อการจัดการประชุมได้ ผู้เข้าร่วมประชุมอาจไม่มีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นต่อที่ประชุมเสียงบประมาณค่าใช้จ่ายมาก

5) เกมการบริหาร (Management game) เป็นการแข่งขันระหว่างกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไป เพื่อดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น การวางแผน การตัดสินใจ การเป็นผู้นำ ฯลฯ เป็นการปฏิบัติเหมือนเหตุการณ์จริงขนาดของกลุ่มขึ้นอยู่กับเกมที่นำมาใช้ ใช้เวลา 30 นาที ถึง 3 ชั่วโมง ข้อดีคือเป็นการย่อยสถานการณ์จริงให้ฝึกในช่วงสั้น ๆ ผู้เข้ารับการอบรมมีส่วนร่วมช่วยกันคิดช่วยกันทำ ข้อจำกัดคือการเล่นเกมที่ไม่ว่างจะก่อให้เกิดประโยชน์ การแบ่งกลุ่มมากเกินไปจะเป็นอุปสรรคต่อการแข่งขัน บางเกมต้องใช้อุปกรณ์และเวลามาก

6) การแสดงบทบาทสมมติ (Role playing) เป็นการนำเอาเรื่องที่เป็นกรณีตัวอย่างมาเสนอในรูปแบบการแสดงบทบาทให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เห็นภาพชัดเจนเกี่ยวกับปัญหาที่เป็นกรณีตัวอย่าง ข้อดีคือการใช้บทบาทสมมติจะช่วยกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความสนใจส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการอบรมได้แสดงออกด้วยการปฏิบัติจริงทำให้เกิดความเข้าใจและข้อสรุปได้ ข้อจำกัดคือมีความยุ่งยากในการเตรียมการล่วงหน้า ใช้เวลามากบางคนไม่กล้าแสดงออกทำให้เป็นอุปสรรคต่อการหาอาสาสมัคร ในการแสดงบทบาทต้องสามารถเชื่อมโยงความคิดของสมาชิกไปสู่ข้อสรุปได้

7) การสัมมนา (Seminar) เป็นการประชุมของผู้ที่ปฏิบัติงานอย่างเดียวกันหรือคล้ายกันแล้วพบปัญหาที่เหมือน ๆ กัน เพื่อร่วมกันแสดงความคิดเห็นหาแนวทางปฏิบัติในการแก้ปัญหาโดยมีการบรรยายให้ความรู้พื้นฐานก่อนแล้วจึงแบ่งกลุ่มย่อยจากนั้นนำผลการอภิปรายของกลุ่มย่อยนำเสนอที่ประชุมใหญ่ ใช้เวลา 1-3 วัน ข้อดีคือ ผู้เข้ารับการอบรมมีส่วนร่วมมากในการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ ผลสรุปของการสัมมนานำไปใช้เป็นแนวทาง ในการแก้ปัญหาได้ดี ข้อจำกัดคือที่ปรึกษากลุ่มหรือสมาชิกที่เข้ารับการอบรมบางคนอาจครอบงำความคิดของผู้อื่นได้ เพราะวัยวุฒิ คุณวุฒิ หรือตำแหน่งหน้าที่การงาน หากผู้เข้ารับการอบรมมีประสบการณ์การทำงานและความรู้ที่ต่างระดับกันมากอาจทำให้ได้แนวทางที่จะนำไปพัฒนางานที่มีลักษณะแคบ

8) ทัศนศึกษา (Field trip) เป็นการนำผู้เข้ารับการอบรมไปศึกษา ยังสถานที่อื่นนอกสถานที่อบรมเพื่อให้เห็นข้อจริง ข้อดีคือเป็นการเพิ่มพูน ความรู้ ความเข้าใจ ได้เห็นการปฏิบัติจริง ข้อจำกัดคือต้องมีการเตรียมการล่วงหน้าและต้องได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่าย ใช้เวลาและค่าใช้จ่ายมาก

9) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เป็นรูปแบบของการฝึกอบรมที่ส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้ทั้งด้านทฤษฎีและปฏิบัติ แบ่งการดำเนินการเป็น 2 ส่วนคือการศึกษาความรู้ของวิทยากรและการปฏิบัติการของผู้เข้ารับการอบรม โดยอาศัยหลักการที่วิทยากรได้ให้ความรู้เป็นแนวทาง ข้อดีคือ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการอบรมสามารถนำผลการประชุมปฏิบัติการไปใช้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน ข้อจำกัดคือต้องใช้เจ้าหน้าที่จำนวนมากในการอำนวยความสะดวกต่อผู้เข้ารับการอบรม รวมทั้งการจัดวิทยากรประจำกลุ่มสิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายสูง

10) การฝึกประสาทสัมผัส (Sensitivity Training) เป็นการอบรมที่เน้นกระบวนการมากกว่าเนื้อหา เริ่มจากการเสนอปัญหาหรือประเด็นที่สร้างความคับข้องใจให้กับกลุ่ม เพื่อให้หาทางที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงานผู้เข้ารับการอบรม จะเรียนรู้พฤติกรรมของกลุ่มผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมกับกลุ่มประสบการณ์ทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นความสำเร็จ ความผิดหวัง และความคับข้องใจของกลุ่มจะได้รับการแก้ปัญหา กันเองภายในกลุ่ม การแสดงออกทางความรู้สึกของสมาชิกในกลุ่มจะมีผลอย่างมากต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคน ข้อดีคือเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการอบรมได้แสดงออก ทางด้านความรู้สึกและรู้จักควบคุมความรู้สึกที่อาจส่งผลกระทบต่อผู้อื่น ส่งเสริมให้ผู้เข้า อบรมได้เปลี่ยนพฤติกรรมไปสู่พฤติกรรมที่พึงปรารถนาขององค์กร ข้อจำกัดคือไม่สามารถ ใช้ได้กับบุคลากรทุกระดับในองค์กร จำนวนผู้เข้าอบรมจำกัดเพียงกลุ่มเล็ก ๆ ประมาณ 6-8 คน สิ้นเปลืองเวลา ค่าใช้จ่ายสูง ประเมินยาก

11) การใช้กิจกรรมนันทนาการ (Recreational Activity) เป็นการให้ ผู้เข้ารับการอบรมร่วมกันทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง เช่น ร้องเพลง เล่นเกม ปรบมือเป็นจังหวะ ฯลฯ โดยเน้นการทำกิจกรรมเป็นกลุ่ม เพื่อมุ่งเปลี่ยนทัศนคติ และสร้างความสัมพันธ์ตลอดจนสร้างความสนุกสนานระหว่างฝึกอบรม ไม่ควรใช้เวลาเกิน 20-40 นาที ข้อดีคือผู้เข้ารับการอบรมมีส่วนร่วมทุกคน บรรยากาศสนุกสนาน ข้อจำกัด คือใช้ได้กับบางหัวข้อเท่านั้น ส่วนใหญ่ใช้สลับกับการบรรยาย วิทยากรต้องมีทักษะในการนำกลุ่ม

12) การฝึกอบรมในงาน (On-the-job Training) เป็นเทคนิควิธีการฝึกอบรมที่ช่วยให้ผู้เข้าอบรมได้เรียนรู้จากการปฏิบัติงานในสภาพการณ์จริง เป็นวิธีการที่มีผลต่อผู้เข้าอบรมสูงเพราะสมาชิกแต่ละคนจะมีความต้องการที่จะแสวงหาความรู้เพื่อการปฏิบัติงานของตัวเองเหมาะสำหรับการฝึกพนักงานในระดับปฏิบัติการหรือพนักงานทั่วไป ข้อดีคือผู้เข้าอบรมมีโอกาสฝึกปฏิบัติในงานที่เกิดขึ้นจริงสามารถปรับให้เหมาะสมกับความต้องการในการอบรมว่าต้องการให้เรียนรู้มากน้อยเพียงใดช่วยส่งเสริมทักษะและความชำนาญงานเฉพาะทาง สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิธีการฝึกอบรมให้ทันสมัยและทันต่อการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีช่วยให้ผู้เข้าอบรมมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน ข้อจำกัดคืออาจทำให้ผลผลิตชงกเพราะต้องให้ประสบการณ์เรียนรู้แก่ผู้ทำงาน ผู้ผ่านการอบรมจะมีความรู้ความเข้าใจและมีทักษะเฉพาะเรื่องที่ได้ฝึกอบรมเท่านั้น ถ้าผู้ถ่ายทอดความรู้ขาดทักษะอาจทำให้เกิดอุปสรรคในการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์

13) การฝึกหัดงาน (Apprenticeship Training) เป็นเทคนิควิธีการฝึกอบรมที่เชื่อมโยงความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมกับการฝึกปฏิบัติงาน เหมาะกับงานที่เป็นช่างฝีมือ เช่น ช่างทำผม ช่างไฟฟ้า ช่างประปา ฯลฯ ระยะเวลาในการฝึกหัดงานขึ้นอยู่กับลักษณะของอาชีพและความรู้และประสบการณ์ของผู้เข้าอบรม ข้อดีคือสามารถสร้างบุคลากรระดับช่างฝีมือเพื่อรองรับความต้องการด้านแรงงานฝีมือได้อย่างมีประสิทธิภาพ ข้อจำกัดคือค่าใช้จ่ายสูงมาก ใช้เวลานาน

14) การโยกย้ายสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) เป็นการโยกย้ายบุคลากรจากงานส่วนหนึ่งไปสู่งานอื่น ๆ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรได้ประสบการณ์ที่แตกต่างไปกับงานในหน่วยงานเดิม ข้อดีคือ ช่วยเสริมสร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์อันดีของบุคคลในหน่วยงานต่าง ๆ เป็นการเสริมสร้างความรู้ ทักษะ และประสบการณ์เพื่อรองรับการเปลี่ยนตำแหน่งที่สูงขึ้น ข้อจำกัดคือ การโยกย้ายสับเปลี่ยนในระดับพนักงานอาจมีผลกระทบต่อการทำงาน โดยเฉพาะช่วงที่เข้าสู่งานใหม่ซึ่งจะต้องใช้เวลาศึกษาและฝึกปฏิบัติการโยกย้ายสับเปลี่ยนเพื่อเตรียมบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหาร ต้องอาศัยความร่วมมือของผู้บริหารที่จะคอยให้ความช่วยเหลือ

15) สถานการณ์จำลอง (Simulation technique or simulators) เป็นการฝึกการทำงาน โดยใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์ที่ประดิษฐ์ขึ้นเหมือนจริงในสถานการณ์ที่จำลองใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด ข้อดีคือทำให้บุคลากรสามารถ

ปฏิบัติงานที่จะต้องใช้ความรู้ความสามารถและทักษะสูงได้ในระยะสั้นช่วยลดอันตรายและความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น ช่วยประหยัดงบประมาณในการลงทุนด้านเครื่องมือที่มีราคาแพง ข้อจำกัดคือการลงทุนในการสร้างสถานการณ์จำลองสูงมากวิทยากรต้องมีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ ผู้เข้าอบรมต้องผ่านการฝึกอบรมภาคทฤษฎีมาเป็นอย่างดี การฝึกแต่ละครั้งรับสามชิกได้จำกัด

สรุปจากการศึกษา หลักการ และเทคนิคการฝึกอบรม สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ควรใช้เทคนิคการฝึกอบรมโดยใช้วิทยากรเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ แบบการสาธิต (Demonstration) เพราะเป็นเทคนิคเป็นวิธีการอบรมที่แสดงให้เห็นให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เห็นจริง แล้วเกิดความเข้าใจถึงกรรมวิธี วิธีการ และขั้นตอนของการปฏิบัติการ สามารถปฏิบัติตามได้หลังจากการดูการสาธิตแล้ว เหมาะสำหรับการฝึกทักษะที่เป็นขั้นตอน และมีการใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์ในการปฏิบัติโดยมีการบรรยายประกอบการสาธิตด้วย เหมาะสำหรับการฝึกอบรมบุคลากรทุกระดับ ข้อดีคือ เกิดความรู้ เข้าใจง่ายและเร็ว มีความน่าเชื่อถือสูง เป็นการเพิ่มพูนทักษะให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ดี ไม่น่าเบื่อหน่าย เป็นการนำเสนอความรู้ในรูปแบบที่เป็นรูปธรรม ผู้เข้ารับการอบรมได้ใช้ประสาทสัมผัสหลายทาง ได้ทดลองปฏิบัติ ข้อจำกัดคือต้องใช้เวลาในการเตรียมการมาก เหมาะกับการฝึกอบรมกลุ่มเล็ก ๆ มักจะใช้ร่วมกับเทคนิคอื่น ๆ เช่น การบรรยาย การทดลองปฏิบัติ

การสังเคราะห์กรอบความคิดการวิจัย

การวิจัย การพัฒนาทักษะการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้หลักสูตรฝึกอบรมกีฬาออลสฟ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้

1. การสังเคราะห์กรอบความคิดของการวิจัยจากการศึกษาเอกสาร

การสังเคราะห์กรอบความคิดการวิจัยจากการศึกษาเอกสาร ได้ 6 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ 2) การกำหนดข้อสันนิษฐานหรือการพยากรณ์ 3) การสำรวจทรัพยากร 4) การพิจารณาทางเลือกและตัดสินใจเลือกทางเลือก 5) การกำหนดแผนปฏิบัติงานและปฏิบัติตามแผน และ 6) การประเมินผลปฏิบัติตามแผน ซึ่งแต่ละองค์ประกอบได้อาศัยแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่สอดคล้องกัน จึงทำให้ได้ข้อสรุปเพื่อเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยเบื้องต้นไว้ ดังนี้

1.1 องค์ประกอบด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ ได้อาศัยแนวคิดและผลงานวิจัยของนักวิชาการ ดังนี้ (Fulmer, 1974, pp. 157–173; Brickner & Cope, 1977,

pp. 28–32; Diana & Peter, 1984, pp. 67–68; DuBrin, 1994, pp. 73–77; Wehrich & Koontz, 1994, pp. 117–141; Robbins, 1998, pp. 131–160; Dessler, 2004, pp. 81–82; ปกรณ์ ปรียากร, 2538; เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2546, หน้า 47; สุรัสวดี ราชกุลชัย, 2547, หน้า 170–178; วิเชียร วิทยอุดม, 2554, หน้า 5–12; ธงชัย สันติวงษ์, 2540, หน้า 21–24)

จากแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยดังกล่าว จึงกำหนดให้องค์ประกอบด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ เป็นหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นหน่วยที่ 1

1.2 องค์ประกอบด้านการกำหนดข้อสันนิษฐานหรือการพยากรณ์ ได้อาศัยแนวคิดและผลงานวิจัยของนักวิชาการ ดังนี้ (Fulmer, 1974, pp. 157–173; Brickner & Cope, 1977, pp. 28–32; Diana & Peter, 1984, pp. 67–68; Wehrich & Koontz, 1994, pp. 117–141; Robbins, 1998, pp. 131–160; ปกรณ์ ปรียากร, 2538; สุรัสวดี ราชกุลชัย, 2547, หน้า 170–178; ธงชัย สันติวงษ์, 2540, หน้า 21–24)

จากแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยดังกล่าว จึงกำหนดให้องค์ประกอบด้านการกำหนดข้อสันนิษฐานหรือการพยากรณ์ เป็นหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นหน่วยที่ 2

1.3 องค์ประกอบด้านการสำรวจทรัพยากร ได้อาศัยแนวคิดและผลงานวิจัยของนักวิชาการ ดังนี้ (Fulmer, 1974, pp. 157–173; Brickner & Cope, 1977, pp. 28–32; DuBrin, 1994, pp. 73–77; Wehrich & Koontz, 1994, pp. 117–141; ปกรณ์ ปรียากร, 2538; เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2546, หน้า 47; สุรัสวดี ราชกุลชัย, 2547, หน้า 170–178)

จากแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยดังกล่าว จึงกำหนดให้องค์ประกอบด้านการสำรวจทรัพยากร เป็นหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นหน่วยที่ 3

1.4 องค์ประกอบด้านการพิจารณาทางเลือกและตัดสินใจเลือกทางเลือก ได้อาศัยแนวคิดและผลงานวิจัยของนักวิชาการ ดังนี้ (Fulmer, 1974, pp. 157–173; Diana & Peter, 1984, pp. 67–68; Wehrich & Koontz, 1994, pp. 117–141; Dessler, 2004, pp. 81–82; ปกรณ์ ปรียากร, 2538; เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2546, หน้า 47; สุรัสวดี ราชกุลชัย, 2547, หน้า 170–178; วิเชียร วิทยอุดม, 2554, หน้า 5–12; ธงชัย สันติวงษ์, 2540, หน้า 21–24)

จากแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยดังกล่าว จึงกำหนดให้องค์ประกอบด้านการพิจารณาทางเลือกและตัดสินใจเลือกทางเลือก เป็นหลักสูตรการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาทักษะการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นหน่วยที่ 4

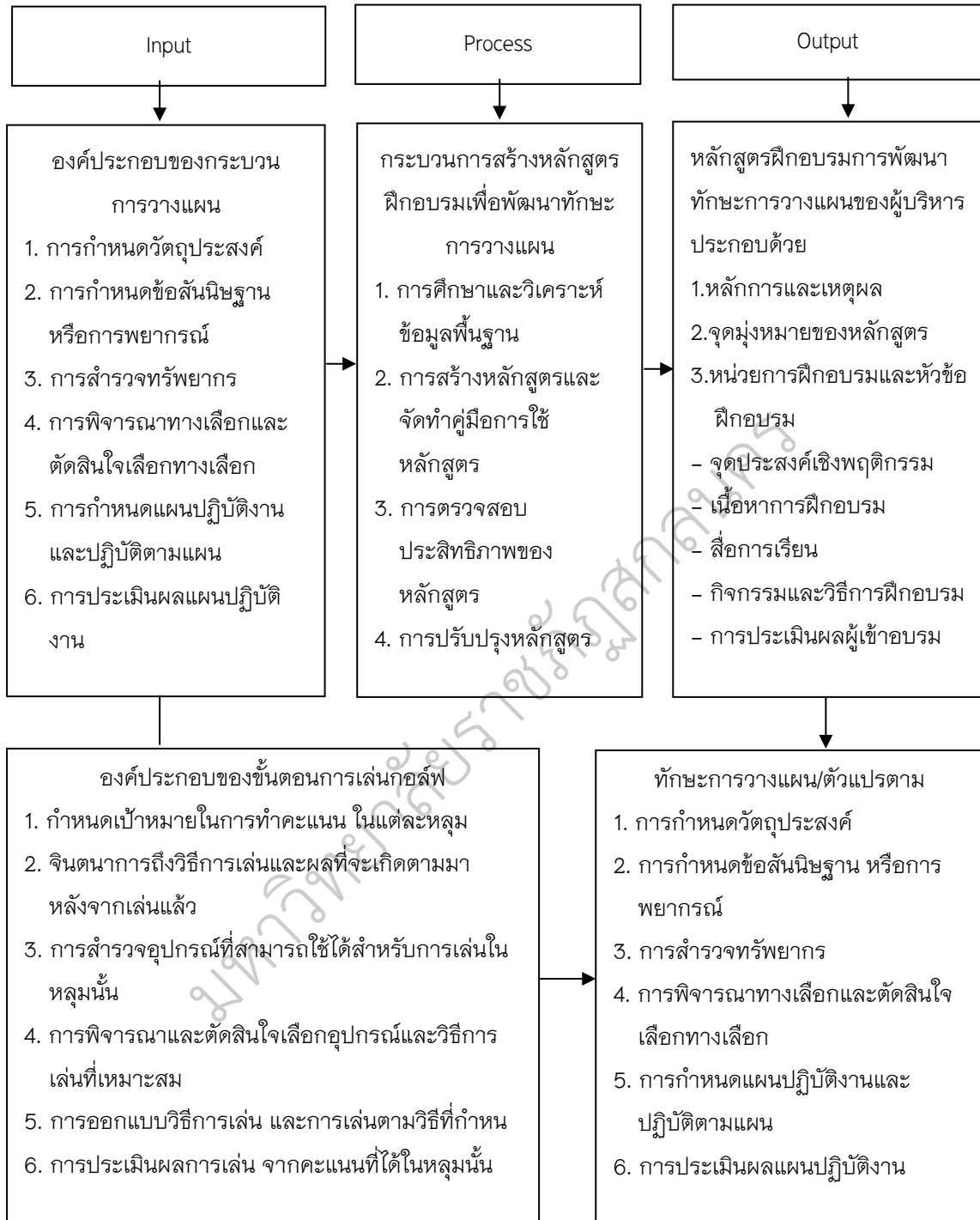
1.5 องค์ประกอบด้านการกำหนดแผนปฏิบัติงานและปฏิบัติตามแผน ได้อาศัยแนวคิดและผลงานวิจัยของนักวิชาการ ดังนี้ (Fulmer, 1974, pp. 157-173; Brickner & Cope, 1977, pp. 28 - 32; DuBrin, 1994, pp. 73-77; Wehrich & Koontz, 1994, pp. 117-141; สมานจิตร์ สุคนธรทรัพย์, 2534, หน้า 45; ปกรณ์ ปรียากร, 2538; เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2546, หน้า 47; สุรัสวดี ราชกุลชัย, 2547, หน้า 170-178; วิเชียร วิทย์อุดม, 2554, หน้า 5-12; ธงชัย สันติวงษ์, 2540, หน้า 21-24)

จากแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยดังกล่าว จึงกำหนดให้องค์ประกอบด้านการกำหนดแผนปฏิบัติงานและปฏิบัติตามแผน เป็นหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นหน่วยที่ 5

1.6 องค์ประกอบด้านการประเมินผลการปฏิบัติตามแผน ได้อาศัยแนวคิดและผลงานวิจัยของนักวิชาการ ดังนี้ (Brickner & Cope, 1977, pp. 28-32; DuBrin, 1994, pp. 73-77; Robbins, 1998, pp. 131-160; Dessler, 2004, pp. 81-82; สมานจิตร์ สุคนธรทรัพย์, 2534, หน้า 45; ปกรณ์ ปรียากร, 2538; ธงชัย สันติวงษ์, 2540, หน้า 21-24)

จากแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยดังกล่าว จึงกำหนดให้องค์ประกอบด้านการประเมินผลการปฏิบัติตามแผน เป็นหลักสูตรการฝึกอบรมหน่วยที่ 6

จากแนวคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยเกี่ยวกับกระบวนการวางแผน กระบวนการฝึกอบรม องค์ประกอบของหลักสูตรการฝึกอบรม สามารถเขียนเป็นกรอบความคิดเบื้องต้นของกรวิจัย ดังภาพประกอบ 7



ภาพประกอบ 7 กรอบความคิดการพัฒนาทักษะการวางแผนของผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้กีฬาอล์ฟเป็นกิจกรรมการฝึกอบรม

นิยามเชิงปฏิบัติการของแต่ละองค์ประกอบของกระบวนการวางแผน

1. นิยามเชิงปฏิบัติการของ “การกำหนดวัตถุประสงค์”

1.1 นิยามเชิงปฏิบัติการของ “การกำหนดวัตถุประสงค์” ในรูปแบบของการวางแผนงาน ประชัช เปี่ยมสมบูรณ์ (2539, หน้า 162) วัตถุประสงค์ หมายถึง ผลที่คาดหวังว่าจะสามารถบรรลุถึงเป้าหมายได้ภายใต้มิติของเวลา และพื้นที่ที่กำหนด รวมทั้งระบุถึงเกณฑ์มาตรฐานสำหรับประเมินความสำเร็จ จากความหมายดังกล่าว วิเคราะห์ได้ว่า การกำหนดจุดหมายปลายทางที่ต้องการจะบรรลุนั้นจะกำหนดไว้อย่างกว้าง ๆ โดยมีกรอบของเวลาที่จะกระทำในอนาคตและพื้นที่ที่ดำเนินการที่ชัดเจน ตลอดถึงการกำหนดเกณฑ์หรือมาตรฐานเพื่อวัดความสำเร็จด้วย ทำนองเดียวกัน ฟูลเมอร์ (Fulmer, 1974, pp. 157–173) ได้อธิบายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ (Choose Objectives) ว่าหมายถึง การกำหนดมาตรฐานสำหรับการตัดสินใจเลือกกว่าทิศทางการดำเนินงานตามแผนควรจะเป็นไปในทางใด กิจกรรมนั้นควรมีอะไรบ้าง และจะต้องใช้ระยะเวลาเท่าไร จึงจะสามารถวัดผลที่เกิดขึ้นได้ สอดคล้องกับอนันต์ เกตุวงศ์ (2541, หน้า 22) ได้อธิบายว่า วัตถุประสงค์หมายถึงสภาพหรือผลผลิตหรือผลงานของพฤติกรรมซึ่งเป็นที่พึงประสงค์ อาจเป็นบางสิ่งที่ต้องการและยังไม่มีอยู่ขณะนี้ หรือมีอยู่แล้วและต้องการให้มีอยู่ต่อไป ความหมายดังกล่าวจะเน้นสิ่งที่ต้องการจะหามาใหม่ หรือการรักษาสิ่งที่มีอยู่แล้วให้คงอยู่ต่อไป ที่เกี่ยวกับผลผลิตหรือผลงานที่พึงประสงค์ซึ่งจะต้องมีการกระทำบางอย่างหรือหลายอย่างในอนาคต ซึ่งเป็นเรื่องของการวางแผนทั้งสิ้น ทำนองเดียวกันประสิทธิ์ ดงยิ่งศิริ (ม.ป.ป., หน้า 1–4) ได้กล่าวว่าวัตถุประสงค์ หมายถึง เป้าหมายในอนาคต (Future Target) หรือผลสุดท้าย (End Result) ที่องค์การต้องการให้เกิดขึ้น หรือมีความหมายในแง่ที่เป็นผลผลิต หรือผลงาน หรือผลสุดท้ายที่องค์การต้องการให้เกิดขึ้น ซึ่งโดยปกติมักจะเป็นผลที่ต้องการเชิงบวกตำราบางเล่มใช้คำว่า “วัตถุประสงค์” ในภาษาอังกฤษแตกต่างกัน เช่น Purpose Goal End Objective และ Target เป็นต้น ส่วนคำในภาษาไทยก็มักจะใช้ต่างกัน จนแยกไม่ออกว่า อะไรเป็นวัตถุประสงค์ระดับสูง อะไรเป็นวัตถุประสงค์ระดับปานกลาง และอะไรเป็นวัตถุประสงค์ระดับต้น เช่น ใช้คำว่า จุดหมายปลายทาง จุดมุ่งหมาย จุดประสงค์ เป้าประสงค์ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย เป็นต้น

สรุปวัตถุประสงค์ คือ ผลลัพธ์ที่ต้องการของบุคคล หรือขององค์กร ที่เป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจและให้แนวทางสำหรับผู้ปฏิบัติงานขององค์กร วัตถุประสงค์จึงเป็นจุดเริ่มต้นของการวางแผน เป็นจุดมุ่งหมายที่เป็นรูปธรรมและ

ชัดเจนขององค์กรหากปราศจากวัตถุประสงค์ก็ไม่สามารถวางแผนได้ วัตถุประสงค์จึงเป็นจุดมุ่งหมายปลายทางที่ผู้บริหารต้องการไปให้ถึง และควรมีความเฉพาะเจาะจง ชัด มีความท้าทายและอยู่บนความเป็นจริงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ เพื่อให้คนทำงานให้ประสบความสำเร็จ

1.2 นิยามเชิงปฏิบัติการของ “การกำหนดวัตถุประสงค์” ในรูปแบบของกีฬากอล์ฟ หมายถึง ความคาดหวังต่อการทำคะแนนคะแนน ในการเล่นกอล์ฟของแต่ละหลุม

2. นิยามเชิงปฏิบัติการของ “การกำหนดข้อสันนิษฐานหรือการพยากรณ์”

2.1 นิยามเชิงปฏิบัติการของ “การกำหนดข้อสันนิษฐานหรือการพยากรณ์” ในรูปแบบของการวางแผน การพยากรณ์ (Forecasting) หมายถึง กระบวนการในการรวบรวมข้อมูล และตั้งข้อสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต รายละเอียดต่าง ๆ จะต้องถูกรวบรวมและตั้งข้อสมมติฐานโดยพิจารณาจากปัจจัยภายในและภายนอก เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานให้ผู้บริหารสำหรับการทำนายหรือการคาดการณ์เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งจะทำโดยมีหลักเกณฑ์ และกรอบแนวทางที่มีเหตุมีผล ปกติการพยากรณ์ทางการบริหารจัดการจะเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารต้องการจะทำนายว่าสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ในอนาคตขององค์กรนั้นจะเป็นอย่างไร ซึ่งจะช่วยให้สามารถวางแผนและตัดสินใจดำเนินการได้ล่วงหน้า เพื่อเตรียมตัวต่อเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างเหมาะสม

การวิเคราะห์สถานการณ์ (Situation Analysis) เป็นการวิเคราะห์เพื่อช่วยให้นักบริหารตัดสินใจเป็นไปตามทิศทางที่กำหนดเป้าหมายอย่างแท้จริง โดยปกติองค์กรจะต้องทำการวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกขององค์กร เพื่อตรวจสอบทั้งอดีต ปัจจุบัน และแนวโน้มในอนาคต ก่อนการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ จุดมุ่งหมาย โดยใช้ตัวแบบ “SWOT Analysis” (ปกรณัม ปรียากร, 2544, หน้า 85) วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับจุดแข็งหรือจุดเด่น (Strengths) จุดอ่อนหรือจุดด้อย (Weaknesses) ซึ่งเป็นปัจจัยภายในองค์กร เช่น โครงสร้างองค์กร บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ สิ่งแวดล้อมในองค์กร เป็นต้น และวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับโอกาส (Opportunity) ตลอดจนข้อจำกัดหรือภาวะคุกคามต่าง ๆ (Threat) ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน เช่น ประชากร เศรษฐกิจ การเมืองและกฎหมาย สังคมและวัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม เทคโนโลยี คู่แข่งขัน ตลอดจนการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เช่น แนวโน้มจำนวนประชากรของประเทศจะเพิ่มเท่าไร เทคโนโลยีจะพัฒนาไปอย่างไร ตลาดจะต้องการสิ่งใด ลูกค้าหรือผู้รับบริการเป็นกลุ่มใด เป็นต้น

2.2 นิยามเชิงปฏิบัติการของ “การกำหนดข้อสันนิษฐานหรือการพยากรณ์” ในรูปแบบของกีฬากอล์ฟ หมายถึง การจินตนาการถึงรูปแบบการเล่น และผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น หลังการตัดสินใจเล่นไปแล้ว

3. นิยามเชิงปฏิบัติการของ “การสำรวจทรัพยากร”

3.1 นิยามเชิงปฏิบัติการของ “การสำรวจทรัพยากร” ในรูปแบบของการวางแผน หมายถึง การตรวจสอบเพื่อให้แน่ใจว่า การทำให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์นั้น มีความเป็นไปได้ เพียงใด มีทรัพยากร และปัจจัยอื่น ๆ ที่จำเป็นในการทำงานตามแผนให้สำเร็จเพียงใด ทั้งนี้เพื่อป้องกันการวางแผนแบบสร้างวิมานในอากาศ โดยไม่มีปัจจัยที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จได้

3.2 นิยามเชิงปฏิบัติการของ “การสำรวจทรัพยากร” ในรูปแบบของกีฬากอล์ฟ หมายถึง การตรวจเช็คอุปกรณ์ที่เหมาะสมในการเล่น หรือตีในหลุมนั้น ว่าสามารถใช้ได้กี่อัน และอุปกรณ์ชิ้นใดที่เหมาะสมที่สุด เพราะตามกฎกอล์ฟระบุว่า ผู้เล่นจะต้องเล่นกอล์ฟ ด้วยจำนวนไม้กอล์ฟไม่เกินสิบสี่อัน และจำกัดให้ผู้เล่นใช้ไม้กอล์ฟที่มีในถุงตนเองเท่านั้น ยกเว้นถ้าผู้เล่นเริ่มเล่นด้วยจำนวนไม้กอล์ฟที่น้อยกว่าสิบสี่อัน ให้ผู้เล่นสามารถหาไม้กอล์ฟมาเพิ่มได้ แต่มีเงื่อนไขว่าจำนวนไม้กอล์ฟทั้งหมดต้องไม่เกินสิบสี่อัน การเพิ่มจำนวนไม้กอล์ฟดังกล่าว ต้องไม่ทำให้การเล่นล่าช้า และต้องไม่ยืมไม้กอล์ฟของบุคคลอื่นที่กำลังใช้เล่นในสนามอยู่

4. นิยามเชิงปฏิบัติการของ “การพิจารณาทางเลือกและตัดสินใจเลือกทางเลือก”

4.1 นิยามเชิงปฏิบัติการของ “การพิจารณาทางเลือกและตัดสินใจเลือกทางเลือก” ในรูปแบบของการวางแผน หมายถึง การพิจารณาทางเลือกและตัดสินใจเลือกทางเลือก หมายถึง กระบวนการพิจารณาทางเลือกจากหลาย ๆ ทางเลือก เพื่อนำมาเปรียบเทียบกันว่า ทางเลือกใดจะเหมาะสม และเป็นไปได้มากกว่ากัน โดยเริ่มจากการตระหนักถึงปัญหา จนนำไปสู่การตัดสินใจอย่างมีเหตุผล เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ เพื่อแก้ไขปัญหาขององค์กร และกลุ่ม

4.2 นิยามเชิงปฏิบัติการของ “การพิจารณาทางเลือกและตัดสินใจเลือกทางเลือก” ในรูปแบบของกีฬากอล์ฟ หมายถึง การพิจารณาถึงรูปแบบวิธีการเล่น ที่จะสามารถเล่นได้ ว่ามีกี่วิธี แล้วค่อยตัดสินใจเลือกอุปกรณ์และวิธีการเล่นที่เหมาะสม เพื่อให้ได้คะแนนตามที่กำหนดไว้

5. นิยามเชิงปฏิบัติการของ “การกำหนดแผนปฏิบัติงานและปฏิบัติงานตามแผน”

5.1 นิยามเชิงปฏิบัติการของ “การกำหนดแผนปฏิบัติงานและปฏิบัติงานตามแผน” ในรูปแบบของการวางแผน หมายถึง การจัดทำรายละเอียดของแผนที่มี การกำหนดกิจกรรม เป้าหมาย ระยะเวลา งบประมาณ ผู้รับผิดชอบ และกำหนดแนวทางการบริหารจัดการ แล้วดำเนินการตามแผน ซึ่งการนำแผนไปปฏิบัติเป็นการแสดงความสัมพันธ์ระหว่างการคิดและการกระทำ

5.2 นิยามเชิงปฏิบัติการของ “การกำหนดแผนปฏิบัติงานและปฏิบัติงานตามแผน” ในรูปแบบของกีฬากอล์ฟ หมายถึง การกำหนดขั้นตอนในการตีกอล์ฟในแต่ละหลุม โดยเริ่มตั้งแต่การจัดท่าทาง ร่างกาย ให้พร้อมสำหรับการตีกอล์ฟ ที่เรียกว่า การ Set up ร่างกาย รวมถึงการเลือกอุปกรณ์ที่เหมาะสมกับรูปแบบการเล่นด้วย แล้วค่อยลงมือตีกอล์ฟตามวิธีที่กำหนดไว้แล้ว

6. นิยามเชิงปฏิบัติการของ “การประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผน”

6.1 นิยามเชิงปฏิบัติการของ “การประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผน” ในรูปแบบของการวางแผน หมายถึง การพิจารณาคุณค่าของผลงาน และความแตกต่างระหว่างผลการปฏิบัติงานกับเกณฑ์ และมาตรฐานที่ได้เลือกจากทางเลือกที่ตัดสินใจ ทั้งนี้ผู้บริหารต้องทำการเปรียบเทียบผลงานกับเกณฑ์ และมาตรฐานก่อนว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่ และความแตกต่างนั้นมีความสำคัญมากน้อยเพียงใด จะก่อให้เกิดความเสียหายหรือไม่มากน้อยเพียงใด โดยตีค่าของความแตกต่างนั้นจากผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นว่าเป็นผลดีหรือผลเสียต่อองค์การอย่างไร

6.2 นิยามเชิงปฏิบัติการของ “การประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผน” ในรูปแบบของกีฬากอล์ฟ รุ่ง แก้วแดง (2545, หน้า 88) กล่าวว่า นักกอล์ฟสามารถประเมิน ผลงานได้ทันทีในการตีแต่ละครั้ง และสามารถประเมินได้ทันทีว่าเป็นไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่ หรือผิดพลาดเพราะอะไร วงสวิงไม่ดี หรือการเคลื่อนไหวอวัยวะส่วนต่าง ๆ ไม่สัมพันธ์กัน หรือใช้ไม้กอล์ฟไม่เหมาะสม เมื่อเล่นจบและรวมคะแนนแล้วก็ประเมินได้อีกว่าหลุมไหนผิดพลาดมากที่สุด หลุมไหนประสบความสำเร็จมากที่สุด และสาเหตุเพราะอะไร นอกจากประเมินผลโดยใช้บัตรคะแนน (Score Card) ในการออกรอบแต่ละครั้งแล้ว นักกอล์ฟในต่างประเทศส่วนใหญ่จะมีสมุดบันทึกเอาไว้อีกเล่มหนึ่งไว้สำหรับเปรียบเทียบความก้าวหน้าในแต่ละช่วงเวลา แล้วมาวิเคราะห์ว่าการเล่นของเขาพัฒนาขึ้นหรือไม่

ตาราง 2 นิยามเชิงปฏิบัติการของแต่ละองค์ประกอบของกระบวนการวางแผน และ
การเล่นกอล์ฟ

องค์ประกอบของ ทักษะการวางแผน	นิยามด้านการวางแผน	นิยามด้านการเล่นกีฬากอล์ฟ
<p>1. การกำหนด วัตถุประสงค์</p> <p>2. การกำหนดข้อ สันนิษฐานหรือ การพยากรณ์</p>	<p>1. พฤติกรรมที่ผู้บริหาร สถานศึกษา แสดงออกถึง การกำหนดผลลัพธ์ จุดหมายปลายทางซึ่งมี ลักษณะเฉพาะ เจาะจง ชัด มีความท้าทายและอยู่บน พื้นฐานของความเป็นจริง อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร ที่ สามารถนำไปปฏิบัติให้บรรลุ ตามที่ระบุในผลลัพธ์ให้งาน ประสบความสำเร็จ มีการ ตรวจสอบติดตามและ สามารถประเมินผลได้</p> <p>2. เป็นกระบวนการในการ รวบรวมข้อมูล และตั้งข้อ สมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต โดยพิจารณาจากปัจจัย ภายในและภายนอก เพื่อเป็น ข้อมูลพื้นฐานให้ผู้บริหาร สำหรับการทำนายหรือการ คาดการณ์เหตุการณ์ที่จะ เกิดขึ้นในอนาคต</p>	<p>1. ความคาดหวัง หรือ เป้าหมายในการทำคะแนน ของการเล่นกอล์ฟแต่ละ หลุม</p> <p>2. การจินตนาการถึงรูปแบบ วิธีการเล่น ที่เหมาะสม และผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น หลังการตัดสินใจเล่นไป แล้ว</p>

ตาราง 2 (ต่อ)

องค์ประกอบของ ทักษะการวางแผน	นิยามด้านการวางแผน	นิยามด้านการเล่นกีฬาบอลล์
3. การสำรวจ ทรัพยากร	<p>ซึ่งจะทำโดยมีหลักเกณฑ์และกรอบแนวทางที่มีเหตุผล ผล ปกติการพยากรณ์ทางการบริหารจัดการจะเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารต้องการจะทำนายว่าสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ในอนาคตขององค์กรนั้นจะเป็นอย่างไร ซึ่งจะช่วยให้สามารถวางแผนและตัดสินใจดำเนินการได้ล่วงหน้า เพื่อเตรียมตัวต่อเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างเหมาะสม</p> <p>3. การตรวจสอบเพื่อให้แน่ใจว่า การทำให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์นั้นมีความเป็นไปได้ เพียงใด มีทรัพยากร และปัจจัยอื่น ๆ ที่เป็นในการทำงานตามแผนให้สำเร็จเพียงใด ทั้งนี้เพื่อป้องกันการวางแผนแบบสร้างวิมานในอากาศ โดยไม่มีปัจจัยที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จได้</p>	<p>3. การตรวจเช็คอุปกรณ์ที่เหมาะสมในการเล่น หรือดีในหลุมนั้น ว่าสามารถใช้ได้กี่อัน และอุปกรณ์ชิ้นใดที่เหมาะสมที่สุด เพราะตามกฎกอล์ฟระบุว่าผู้เล่นจะต้องเล่นกอล์ฟ ด้วยจำนวนไม้กอล์ฟไม่เกินสิบสี่อัน และจำกัดให้ผู้เล่นใช้ไม้กอล์ฟที่มีในถุงตนเองเท่านั้น ยกเว้นถ้าผู้เล่นเริ่มเล่นด้วยจำนวนไม้กอล์ฟที่น้อยกว่าสิบสี่อัน</p>

ตาราง 2 (ต่อ)

องค์ประกอบของ ทักษะการวางแผน	นियามด้านการวางแผน	นियามด้านการเล่นกีฬา กอล์ฟ
4. การพิจารณา ทางเลือกและ ตัดสินใจเลือก ทางเลือก	4. กระบวนการพิจารณา ทางเลือกจากหลาย ๆ ทาง เลือก นำมาเปรียบเทียบกันว่า ทางเลือกใดจะเหมาะสม และ เป็นไปได้มากกว่ากัน โดยเริ่ม จากการตระหนักถึงปัญหา จนนำไปสู่การตัดสินใจอย่างมี เหตุผล เพื่อใช้เป็นแนวทางใน การปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหา ขององค์การ และกลุ่ม	ให้ผู้เล่นสามารถหาไม้กอล์ฟ มาเพิ่มได้ แต่มีเงื่อนไขว่า จำนวนไม้กอล์ฟทั้งหมดต้องไม่ เกินสิบสี่อัน การเพิ่มจำนวนไม้ กอล์ฟดังกล่าว ต้องไม่ทำให้ การเล่นล่าช้า และต้องไม่ยืม ไม้กอล์ฟของบุคคลอื่นที่กำลัง ใช้เล่นในสนามอยู่ 4. การพิจารณาถึงรูปแบบวิธีการ เล่น ที่จะสามารถเล่นได้ โดย ไม่ติดกติกามากเกินไปแล้วค่อย ตัดสินใจเลือกอุปกรณ์และ วิธีการเล่นที่เหมาะสม เพื่อให้ ได้คะแนนตามที่กำหนดไว้
5. การกำหนด แผนปฏิบัติงานและ ปฏิบัติตามแผน	5. การจัดทำรายละเอียดของ แผนที่มีการกำหนดกิจกรรม เป้าหมาย ระยะเวลา งบประมาณ ผู้รับผิดชอบและ กำหนดแนว	5. การกำหนดขั้นตอนในการตี กอล์ฟในแต่ละหลุม โดยเริ่ม ตั้งแต่การวางแผนการ การจัด ท่าทาง การเตรียมร่างกายให้ พร้อมสำหรับ

ตาราง 2 (ต่อ)

องค์ประกอบของทักษะการวางแผน	นิยามด้านการวางแผน	นิยามด้านการเล่นกีฬากอล์ฟ
6. การประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผน	<p>ทางการบริหารจัดการ แล้วดำเนินการตามแผน ซึ่งการนำแผนไปปฏิบัติเป็นการแสดงความสัมพันธ์ระหว่างการคิดและการกระทำ</p> <p>6. การพิจารณาคุณค่าของผลงาน และความแตกต่างระหว่างผลการปฏิบัติงานกับเกณฑ์ และมาตรฐานที่ได้เลือกจากทางเลือกที่ตัดสินใจ ทั้งนี้ผู้บริหารต้องทำการเปรียบเทียบผลงานกับเกณฑ์ และมาตรฐานก่อนว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่ และความต่างต่างนั้นมีความสำคัญมากน้อยเพียงใด จะก่อให้เกิดความเสียหายหรือไม่มากน้อยเพียงใด โดยตีค่าของความต่างต่างนั้นจากผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นว่าเป็นผลดีหรือผลเสียต่อองค์การอย่างไร</p>	<p>การตีกอล์ฟ ที่เรียกว่า การ Set up ร่างกาย รวมถึงการเลือกอุปกรณ์ที่เหมาะสมกับรูปแบบการเล่นด้วย แล้วค่อยลงมือตีกอล์ฟตามวิธีที่กำหนดไว้แล้ว</p> <p>6. นักกอล์ฟสามารถประเมินผลงานได้ทันทีในการตีแต่ละครั้งว่าเป็นไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่ หรือผิดพลาดเพราะอะไร วงสวิงไม่ดี หรือการเคลื่อนไหวอวัยวะส่วนต่าง ๆ ไม่สัมพันธ์กัน หรือใช้ไม้กอล์ฟไม่เหมาะสม เมื่อเล่นจบและรวมคะแนนแล้วก็ประเมินได้อีกว่าหลุมไหนผิดพลาดมากที่สุด หลุมไหนประสบความสำเร็จมากที่สุด และสาเหตุเพราะอะไร นอกจากประเมินผลโดยใช้บัตรคะแนน (Score Card) ในการออกรอบแต่ละครั้งแล้ว นักกอล์ฟส่วนใหญ่จะบันทึกข้อมูลเอาไว้สำหรับเปรียบเทียบความก้าวหน้าในแต่ละช่วงเวลา แล้วมาวิเคราะห์ว่าการเล่นพัฒนาขึ้นหรือไม่</p>