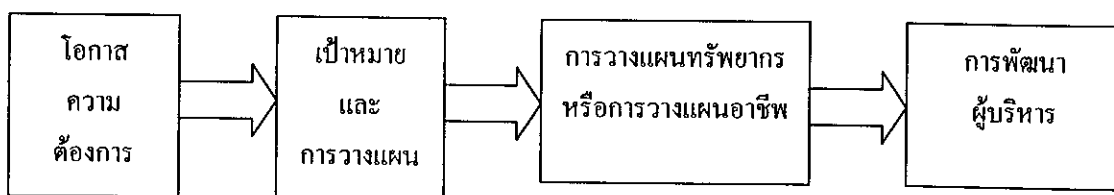


3. ผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้บริหารซึ่งมีหน้าที่โดยตรงในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นผู้บังคับบัญชาจะต้องรับผิดชอบต่อการพัฒนาคุณภาพ จิตความสามารถและประสิทธิภาพของผู้บริหารภายใต้นโยบายวัตถุประสงค์และเป้าหมายของคณะผู้บริหารระดับสูงผู้บังคับบัญชาโดยตรงสามารถพัฒนาผู้บริหารด้วยตนเองได้หลายลักษณะ เช่น การสอนงานการมอบหมายงานพิเศษ การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน เป็นต้น ผู้บังคับบัญชาโดยตรง จะต้องรับผิดชอบงานที่มีส่วนบีบให้ผู้บริหารเหล่านั้นต้องพัฒนาตนเองได้แก่การประเมินการปฏิบัติงาน การวางแผนกำลังคนด้านการบริหาร เป็นต้น

4. หน่วยงานด้านบุคคล เป็นหน่วยงานช่วย ที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบ คือ ก) ศึกษาตรวจสอบ และวิเคราะห์การปฏิบัติงานทุกหน้าที่การบริหาร และทุกหน่วยงานอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ เพื่อให้ทราบถึงจุดบกพร่องในงานด้านการบริหารทุกหน้าที่ในปัจจุบันขององค์การ เพื่อวางแผนการเปลี่ยนแปลงและลงมือปฏิบัติตามแผนให้เกิดประสิทธิผล ข) ให้คำแนะนำช่วยเหลือผู้บริหารระดับสูงในการกำหนดนโยบายและเป้าหมายของการพัฒนาผู้บริหารและกิจกรรมด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวเนื่องโดยตรงกับการพัฒนาผู้บริหาร ค) ให้คำแนะนำช่วยเหลือผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้บริหารในการวางแผนปฏิบัติงานและการปฏิบัติกิจกรรมการฝึกอบรมและการพัฒนาตามที่ผู้บริหารระบุไว้ในนโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมาย

การพิจารณาเกี่ยวกับการพัฒนาผู้บริหารอีกด้านหนึ่ง คือ การพิจารณาเกี่ยวกับปัจจัยที่เป็นข้อมูลนำไปสู่การพัฒนาผู้บริหาร ซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวถึงประเด็นนี้ ตัวอย่างเช่น ทอริงตันและซัตตัน (Torrington & Sutton, 1973, p. 13 อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์, 2536) จากมหาวิทยาลัยแมนเชสเตอร์ (University of Manchester) ได้แสดงความสัมพันธ์ของเส้นทางการวางแผนกำลังคนทางการบริหารที่นำไปสู่การพัฒนา โดยแยกตัวแปรออกเป็น 5 ส่วน คือ 1) ปัจจัยหลักที่มีอิทธิพลซึ่งเป็นปัจจัยจากภายนอกองค์การนำไปสู่ 2) การวางแผนขององค์การทำให้ต้องมี 3) การทำให้สอดคล้องโดยการวางแผนกำลังคนที่เหมาะสม ซึ่งต้องมี 4) การตัดสินใจเชิงนโยบายกำลังคนด้านการบริหารที่นำไปสู่ 5) การตัดสินใจเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับบุคคลหรือการบริหารงานบุคคล เช่น การส่งเสริม การพัฒนา โดยการพัฒนาเป็นกิจกรรมหนึ่งอยู่ในส่วนของการตัดสินใจเชิงปฏิบัติการนี้ ดังแสดงในภาพที่

บุเรก ศาสตราจารย์ด้านบริหารจาก มหาวิทยาลัยอิลลินอย (University of Illinois) และสมิท ศาสตราจารย์ด้านบริหารศาสตร์ จากมหาวิทยาลัยเคนท์ (Kent State University) (Burack & Smith, 1982, p. 546) ได้เสนอภาพรวมเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์และนำไปสู่การพัฒนาผู้บริหาร ดังแสดงในภาพที่ 7



ภาพที่ 7 ปัจจัยที่นำไปสู่การพัฒนาผู้บริหาร (Burack & Smith, 1982, p. 546)

Bennis and Nanus (1997) กล่าวถึงกลยุทธ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำไว้ 4 กลยุทธ์ คือ

1. ให้และกระตุ้นความสนใจด้วยวิสัยทัศน์ (Attention through Vision) 2. สื่อความหมายด้วยการติดต่อสื่อสาร (Meaning through Communication) 3. สร้างความไว้วางใจด้วยการกำหนดตำแหน่ง (Trust through Positioning) 4. พัฒนาตนเองด้วยการมองตัวเองในแง่ดีและมีความมั่นใจ หรือองค์ประกอบวัลเลนด้า (Development of Self through Positive Self-Regard and Wallenda Factor) คือ การที่ผู้นำต้องไม่คิดถึงความล้มเหลว ต้องคิดเสียว่าความผิดพลาดก็เป็นเพียงวิธีการทำงานอีกวิธีหนึ่ง เท่านั้น

สรุปหลักของการพัฒนาผู้บริหาร คือ การพัฒนาผู้บริหารต้องเป็นนโยบายขององค์การ ผู้บริหารควรรับรู้ถึงความจำเป็นในการพัฒนาของตน แล้วรับผิดชอบตนเองในการพัฒนาดังกล่าว โดยผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปในทุกระดับของหน่วยงานต้องมีความเข้าใจและให้การสนับสนุน การพัฒนาผู้บริหารอย่างต่อเนื่องไปในระยะยาวทั้งในเชิงการจัดสิ่งแวดล้อมหรือบรรยากาศในการทำงานและการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารที่ทำการพัฒนาผู้บริหารนั้นได้ใช้ความรู้ความสามารถที่ได้รับในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ด้วย และในการพัฒนาผู้บริหาร ต้องมีความเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่าย ซึ่งการพัฒนาผู้บริหาร อยู่ในความรับผิดชอบของผู้เกี่ยวข้อง 3 ระดับ คือ ตัวผู้บริหารที่ต้องรับผิดชอบต่อพัฒนาของตนเองผู้บริหารระดับเหนือขึ้นไปที่ต้องรับผิดชอบต่อผู้บังคับบัญชา และองค์การซึ่งต้องรับผิดชอบต่อการฝึกอบรม และพัฒนาผู้บริหารของตนโดยการจัดเตรียมทรัพยากรสำหรับการพัฒนาผู้บริหารขององค์การ

รูปแบบการพัฒนาผู้บริหาร

การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ผู้นำหรือผู้บริหารมีนักวิชาการได้กล่าวถึงแนวคิด กระบวนการ ขั้นตอนในการพัฒนาต่าง ๆ ดังนี้

Dessler (2000, pp. 134-155) กล่าวถึงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในภาพรวม ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 5 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาประกอบด้วย

1.1 การกำหนดทักษะการปฏิบัติงานที่สามารถส่งเสริมให้หน่วยงานมีผลผลิตสูง

1.2 การวิเคราะห์บุคลากรที่จะพัฒนาเพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับโปรแกรมการพัฒนาว่าควรพัฒนาในด้านใดบ้าง เช่น ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ ทักษะ และแรงจูงใจส่วนบุคคลที่บุคลากรจำเป็นต้องมี

1.3 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมและพัฒนา

2. ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบหลักสูตรการพัฒนา

เป็นการออกแบบที่พิจารณาครอบคลุมตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะของหลักสูตรการพัฒนา เนื้อหาสาระของการพัฒนาและกิจกรรมของหลักสูตรซึ่งการออกแบบหลักสูตรการพัฒนายังต้องมีความชัดเจนและสามารถนำไปสู่วัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ได้โดยตรง

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินผลก่อนดำเนินการ

เป็นการนำหลักสูตรการพัฒนาเข้าสู่การแนะนำและตรวจสอบให้เกิดความถูกต้องเหมาะสมก่อนจะมีการดำเนินการในขั้นตอนต่อไป เพื่อประกันว่าเป็น โปรแกรมการพัฒนาที่มีประสิทธิผล

ขั้นตอนที่ 4 การดำเนินการพัฒนา

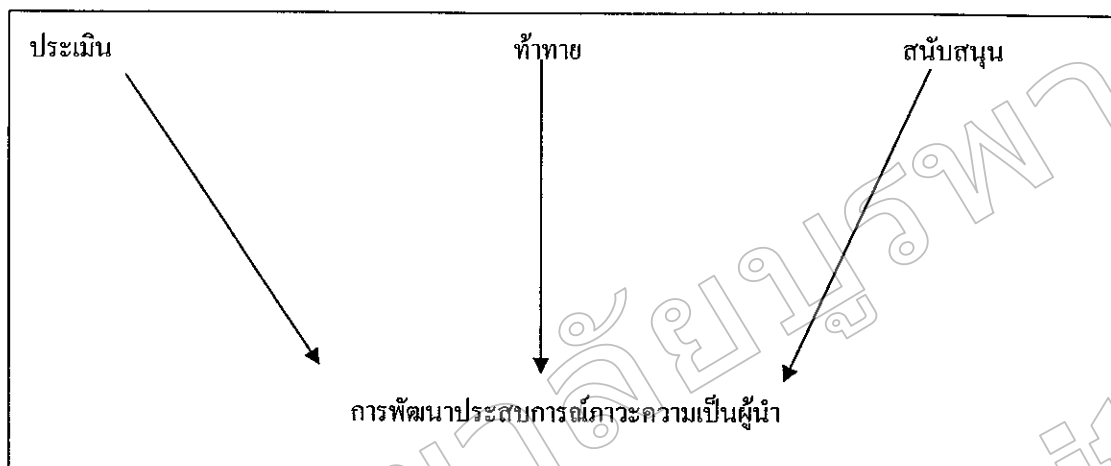
เป็นขั้นตอนที่จะทำการพัฒนาบุคลากร โดยเน้นหลักการ คือ การทำให้งานมุ่งสู่ความสำเร็จด้วยการฝึกอบรมและพัฒนาผู้รับการฝึกอบรมที่มีความสามารถและทักษะในการนำเสนอที่ดี นอกเหนือจากความรู้ในเนื้อหาที่อบรม

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินการฝึกอบรมและพัฒนา

เป็นขั้นตอนที่รวมถึงการติดตามผลเพื่อพิจารณาว่าผลลัพธ์จากการฝึกอบรมและการพัฒนาจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการพัฒนาหรือไม่ ในด้านต่าง ๆ เช่น ปฏิริยาตอบสนองของผู้เข้ารับการพัฒนา การเรียนรู้/ พฤติกรรมและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับผู้รับการพัฒนา

McCauley, Moxley and Velsor (1998, pp. 4-8) กล่าวว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ คือ การเพิ่มเติมสมรรถนะบุคคลให้มีประสิทธิภาพในบทบาทและกระบวนการภาวะผู้นำ ในการผลักดันให้กลุ่มสามารถทำงานโดยความร่วมมือเพื่อให้เกิดประสิทธิผลอย่างมีคุณค่า หลักการสำคัญ 3 ประการของการพัฒนาภาวะผู้นำคือ ประการแรก การพัฒนาภาวะผู้นำเริ่มจากการพัฒนาภายในตัวบุคคลนั้น ประการที่สอง การพัฒนาภาวะผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพมีความหลากหลาย ทั้งในบทบาทและกระบวนการภาวะผู้นำ ประการสุดท้าย อยู่บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่าภาวะผู้นำสามารถพัฒนาได้

สำหรับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำมีองค์ประกอบ 3 ส่วน ที่เชื่อมโยง เพื่อสร้างและ
พัฒนาภาวะผู้นำอย่างมีพลัง ดังภาพที่ 8



ภาพที่ 8 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แสดงถึงการพัฒนาประสบการณ์ของภาวะความเป็นผู้นำ
(McCauley et al., 1998, p. 6)

จากภาพที่ 8 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในส่วนการพัฒนาประสบการณ์ของภาวะ
ผู้นำเป็นผู้นำประกอบด้วย 3 ส่วน คือ การประเมิน (Assessment) ความท้าทาย (Challenge) และ
การสนับสนุน (Support) มีส่วนช่วยให้ประสบการณ์ในการพัฒนามีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. การประเมิน (Assessment) มีความสำคัญมากเพราะจะทำให้บุคคลเข้าใจสภาพที่ตน
เป็นอยู่ ด้วยข้อมูลจากการประเมินที่จะทำให้เห็นจุดอ่อนจุดแข็งของตน ช่วยให้เกิดความตระหนัก
ในตัวเองคิดว่าต้องการเรียนรู้ ปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงอย่างไร

2. ความท้าทาย (Challenge) จะเป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสวงหาทักษะ ช่วยให้ผู้คล
พัฒนาความคิดและการปฏิบัติ ซึ่งบุคคลรับรู้ว่าการเรียนรู้บทบาทต่าง ๆ จากประสบการณ์ที่ต่างกัน

3. การสนับสนุน (Support) จะทำให้บุคคลรับรู้ว่าการเรียนรู้และการเติบโต และ
การเติบโตของบุคคลมีคุณค่าอีกทั้งช่วยให้บุคคลสามารถอยู่กับการต่อสู้ดิ้นรนและอดทนต่อความ
เจ็บปวดที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง

ส่วนรูปแบบของกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ ประกอบด้วยขั้นตอนที่ชี้ให้เห็นถึงความ
เชื่อมโยงระหว่างความหลากหลายของการพัฒนาประสบการณ์ภาวะความเป็นผู้นำและความสามารถ
ในการเรียนรู้ที่จะนำไปสู่การพัฒนาภาวะผู้นำ ดังภาพที่ 9



ภาพที่ 9 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ (กระบวนการของการพัฒนา) (McCauley et al., 1998, p. 6)

จากภาพที่ 9 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในด้านกระบวนการของการพัฒนา มีองค์ประกอบสำคัญคือ ความหลากหลายของประสบการณ์ในการพัฒนาและความสามารถในการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ประสบการณ์ในการพัฒนาจะช่วยให้บุคคลขยายการเรียนรู้เพิ่มขึ้น และในทำนองเดียวกันเมื่อมีการขยายการเรียนรู้ประสบการณ์ในการพัฒนาจะยิ่งมีมากขึ้นเรื่อย ๆ ในขณะเดียวกันภายใต้บริบทที่แวดล้อมองค์กรย่อมมีอิทธิพลต่อกระบวนการพัฒนาด้วย ไม่ว่าจะเป็นยุทธศาสตร์ขององค์กร วัฒนธรรม ระบบหรือกระบวนการต่าง ๆ ย่อมมีส่วนในการกำหนดการพัฒนาภาวะผู้นำ Fulmer (1997, pp. 5-72) และ Vicere (1996) และ Fulmer (1997) ได้ให้ทัศนะว่าแนวทางใหม่ในการพัฒนาภาวะผู้นำในอนาคต ควรมีลักษณะเป็น Applied Learning ที่มุ่งสร้างอนาคตที่ตอบสนองต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร เพราะในอนาคตวิวัฒนาการของกระบวนการทัศน์ (Paradigm) ของการพัฒนาภาวะผู้นำต้องเปลี่ยนคือ บทบาทของผู้เข้าร่วมการอบรม คือ เป็นผู้เรียนรู้ การออกแบบ โปรแกรมต้องเป็นกระบวนการอย่างต่อเนื่องมากกว่าการเป็นหลักสูตร เป้าหมายต้องการปฏิบัติได้ ระยะเวลา ต้องมุ่งอนาคต ป้องกันปัญหาไม่ให้เกิดกับผู้เกี่ยวข้องเป็นหุ้นส่วนกับหลายแห่ง การนำเสนอ ต้องเน้นกระบวนการและผลลัพธ์ สถานที่ฝึก ที่ไหน ๆ ก็ได้

Dubrin (1998, p. 398) ได้กล่าวถึงลักษณะสำคัญของโปรแกรมการพัฒนภาวะผู้นำที่มีความเข้มข้นรอบคอบตลอดแนวคิดของ Whitmire and Nienstedt (n.d. cited in Dubrin, 1998, p. 398) ที่เน้นความสำคัญในการออกแบบโปรแกรมการพัฒนภาวะผู้นำที่ต้องพิจารณาอย่างรอบคอบจึงจะได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารและทำแบบมีอาชีพ ลักษณะดังกล่าวมีดังนี้

1. การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับฝ่ายบริหารและได้รับการสนับสนุนอย่างมั่นคง (Involve Executives and Secure Their Sponsorship)
2. การเปลี่ยนเป้าหมายอาชีพ (Target Career Transitions)
3. กำหนดความต้องการขององค์กรปัจจุบันและอนาคต (Address Current and Future Organizational Needs)
4. การใช้โมเดลที่เหมาะสม (Use an Appropriate Model)
5. สนับสนุนการปรับปรุงส่วนบุคคลด้วยเครื่องมือการตรวจวินิจฉัย (Support Individual Improvement with Diagnostic Tools)
6. มีเนื้อหาที่ปฏิบัติได้โดยตรงกับประเด็น (Ensure Practical and Relevant Content)
7. เน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับทีมงาน (Emphasize Interpersonal Relationships and Teamwork)
8. การลงความเห็นกับแผนปฏิบัติการแต่ละคน (Conclude with Individual Action Plans)

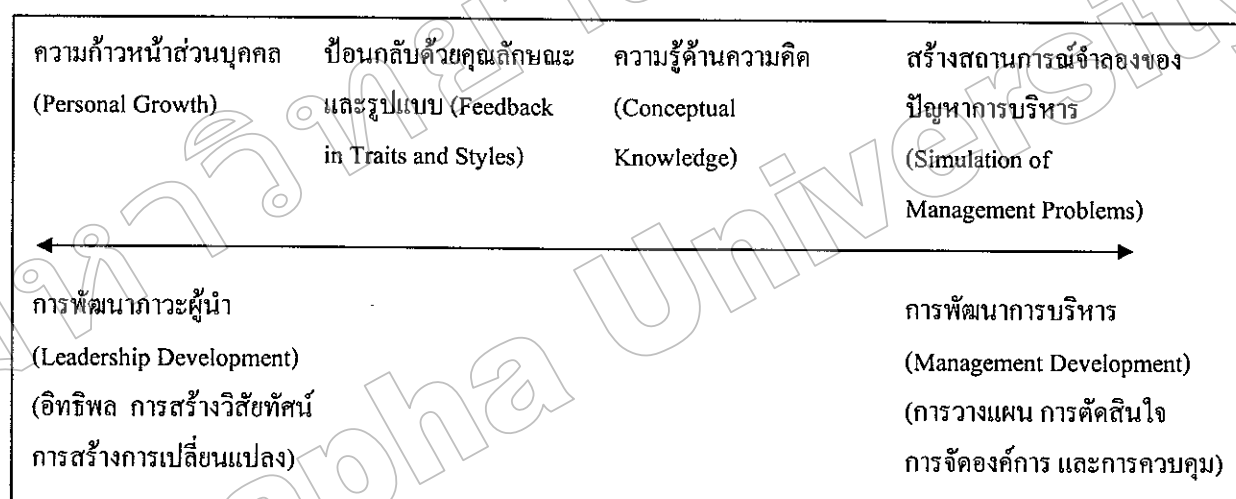
ส่วนชนิดของโปรแกรมการพัฒนภาวะผู้นำ (Types of Leadership Development Program) อาจแบ่งได้เป็น 4 ชนิด คือ

1. ความก้าวหน้าส่วนบุคคล (Personal Growth) เป็นโปรแกรมการพัฒนาศักยภาพส่วนบุคคล บุคคลจะได้ตระหนักรู้ถึงความต้องการภายในของตนและมีการเตรียมพร้อมด้านจิต ซึ่งจะใช้กิจกรรมทางจิตวิทยาหรือกิจกรรมที่ให้ออกไปเผชิญกับประสบการณ์ภายนอก เพื่อให้บุคคลสะท้อนพฤติกรรม ค่านิยม และความต้องการส่วนตัวออกมา โดยมีการเสริมพลังจิตใจและการเรียนรู้ในสถานการณ์ต่าง ๆ
2. การป้อนกลับด้านคุณลักษณะและรูปแบบของผู้นำ (Feedback on Traits and Style) โดยใช้แบบวัดคุณลักษณะและแบบภาวะผู้นำ ซึ่งให้ผู้ร่วมงานให้ข้อมูลย้อนกลับต่อผู้นำ และผู้นำให้ข้อมูลย้อนกลับตนเอง จากนั้นมาทำการวิเคราะห์คัดแยกข้อมูลย้อนกลับที่แตกต่างออกมา ซึ่งช่วยให้ผู้นำตระหนักถึงคุณลักษณะและแบบพฤติกรรมของตนชัดเจน เป็นแนวทางการสร้างสัมพันธภาพระหว่างตนเองกับผู้อื่นได้

3. การพัฒนาทักษะด้านความคิด (Developing Conceptual Skills) เป็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่จะพัฒนาความคิด ความรู้ความเข้าใจ ซึ่งจะช่วยให้ผู้นำตื่นตัวกับความรู้หรือข้อมูลที่ได้รับและนำมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

4. สถานการณ์จำลอง (Simulation) เป็นวิธีการให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมมีโอกาสจัดการกับปัญหาในสถานการณ์จำลองจากเหตุการณ์จริง จึงจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในการจัดการกับปัญหาและแก้ไขขัดแย้งได้

โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำทั้ง 4 ชนิด จะมีลักษณะของความต่อเนื่อง ซึ่งจะเห็นว่าโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำด้านความก้าวหน้าส่วนบุคคล จะมีความสัมพันธ์อย่างชัดเจนกับการพัฒนาภาวะผู้นำ ในขณะที่โปรแกรมด้านสถานการณ์จำลองจะมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาผู้บริหารดังอธิบายได้ในภาพที่ 10



ภาพที่ 10 ชนิดโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ (Type of Leadership Development Program)

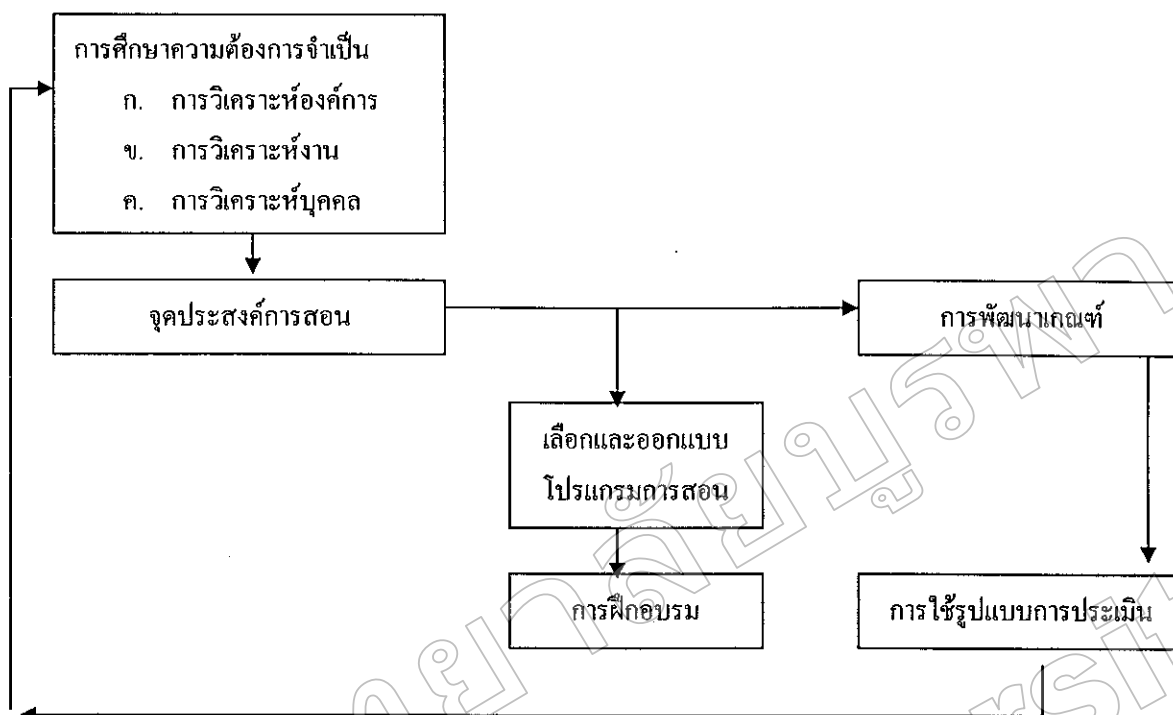
Volt (1996 cited in Milkovich & Boudreau, 1994, p. 494) ได้นำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ 3 มิติ โดยมีกรอบแนวคิดในการพัฒนาภาวะผู้นำในลักษณะของสาม ประกอบด้วย การพัฒนาบุคคลในดำเนินงาน ด้านภาวะผู้นำ และด้านส่วนตัว คือ

1. ด้านงาน (Business) สามารถพัฒนาโดยให้อำนาจทางการบริหารเพื่อทำงานที่ท้าทาย เปิดโอกาสให้สร้างสิ่งใหม่ ๆ ในองค์กร นำองค์การเปลี่ยนแปลง สร้างสรรค์นวัตกรรม หรือนำองค์การไปสู่การเอื้อการเรียนรู้

2. ด้านภาวะผู้นำ (Leadership) ประกอบด้วย 2 ส่วนสำคัญ คือ ความสามารถ และ คุณลักษณะภาวะผู้นำ เพื่อให้บุคคลได้ผสมผสานและแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำอย่างแท้จริง

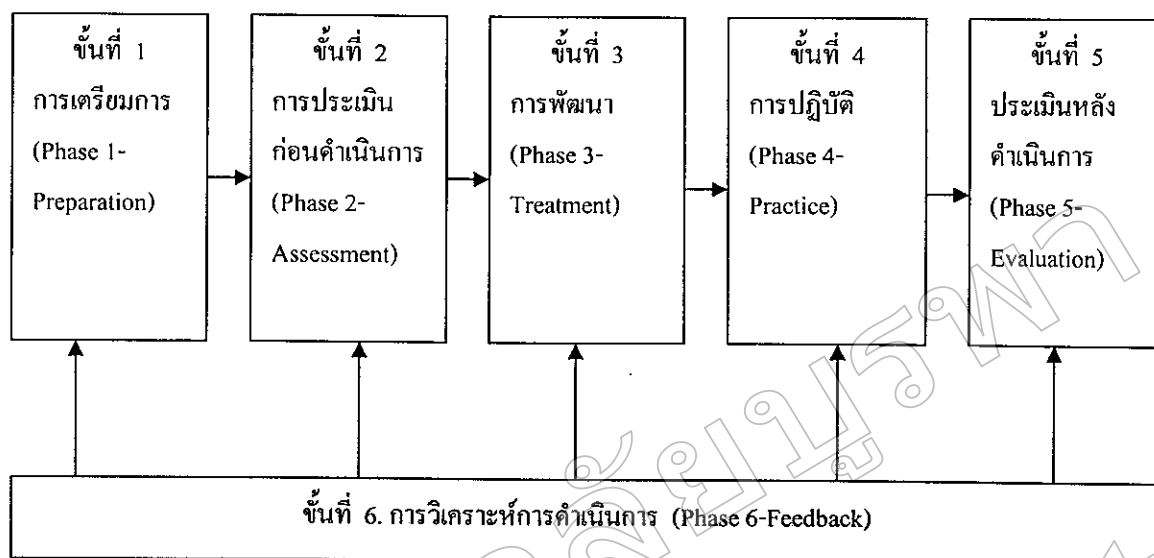
3. ด้านส่วนตัว (Personal) เป็นความเชื่อว่าบุคคลที่จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลควรมีชีวิตส่วนตัวที่สมบูรณ์ มิตินี้จึงเน้นการให้บุคคลพัฒนาและเข้าใจตนเองถึงวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ ค่านิยมและความสามารถพิเศษ รวมถึงการประสานเป้าหมายกับชีวิตส่วนตัว ประเด็นการพัฒนาควรประกอบด้วยเรื่องความซาบซึ้งตามแต่ศิลปะ ความเตตากรุณา และการมีจิตในที่พร้อมจะเรียนรู้ตลอดเวลา องค์ประกอบทั้ง 3 มิตินี้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญเท่า ๆ กัน บุคคลที่เป็นผู้นำที่ยอดเยี่ยม มิใช่คนที่เก่งงานอย่างเดียว ควรมีทักษะด้านส่วนตัวที่สมบูรณ์ประกอบด้วย

Goldstein (1993 cited in Milkovich & Boudreau, 1994, p. 494) กล่าวถึง รูปแบบระบบของการฝึกอบรมและการพัฒนา (A General Systems Model of Training and Development) ว่า ประกอบด้วย การดำเนินงานเกี่ยวกับการศึกษาความต้องการจำเป็น การฝึกอบรมและการพัฒนา และการประเมินผลการบรรลุเป้าหมายของการฝึกอบรม โดยสรุปรูปแบบการดำเนินงานดังแสดงในภาพที่ 11



ภาพที่ 11 รูปแบบระบบของการฝึกอบรมและการพัฒนาตามแนวคิดของ Goldstein การศึกษาความต้องการจำเป็น การฝึกอบรมและการพัฒนาการประเมินผล (Mikovich & Boudreau, 1994, p. 494)

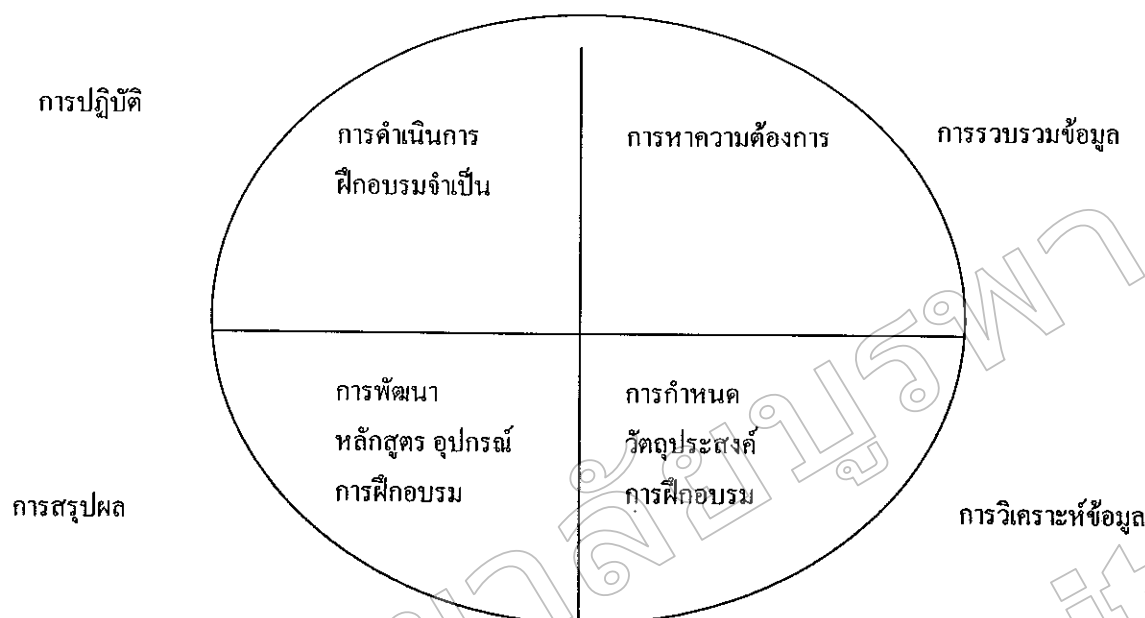
The Trainer ' S Library (1988 อ้างถึงใน วิเชียร ชิวพิมาย, 2539, หน้า 139-140) ได้เสนอกรอบแนวคิดหลักในการสร้างแบบจำลองการพัฒนาผู้บริหาร ซึ่งมีกระบวนการในการดำเนินการ 6 ขั้นตอน คือ ขั้นการเตรียมการ ขั้นการประเมินก่อนดำเนินการ ขั้นการพัฒนา ขั้นปฏิบัติ ขั้นประเมินผลหลังดำเนินการ และขั้นการวิเคราะห์การดำเนินการ โดยมีหลักการและแนวคิดในการสร้างแบบจำลองประกอบด้วย การกำหนดลำดับและจำนวนในโครงสร้างรูปแบบ โดยที่ความสัมพันธ์ของแต่ละขั้นตอนในองค์ประกอบของรูปแบบจะต้องเชื่อมโยงอย่างเป็นเหตุเป็นผล โครงสร้างของรูปแบบจะต้องสามารถบูรณาการและนำเสนอรูปแบบการดำเนินการได้ในรูปแบบของโครงสร้างหลักสูตรและรายละเอียดของหลักสูตรและในแต่ละขั้นตอนขององค์ประกอบของรูปแบบในแต่ละองค์ประกอบย่อยของรูปแบบต้องสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามหลักสูตรได้อย่างอิสระ ดังแสดงในภาพที่ 12



ภาพที่ 12 กรอบแนวคิดในการพัฒนาผู้บริหารของ The Trainer 's Library (1988 อ้างถึงใน วิเชียร
ชีวพิมาย, 2539, หน้า 64)

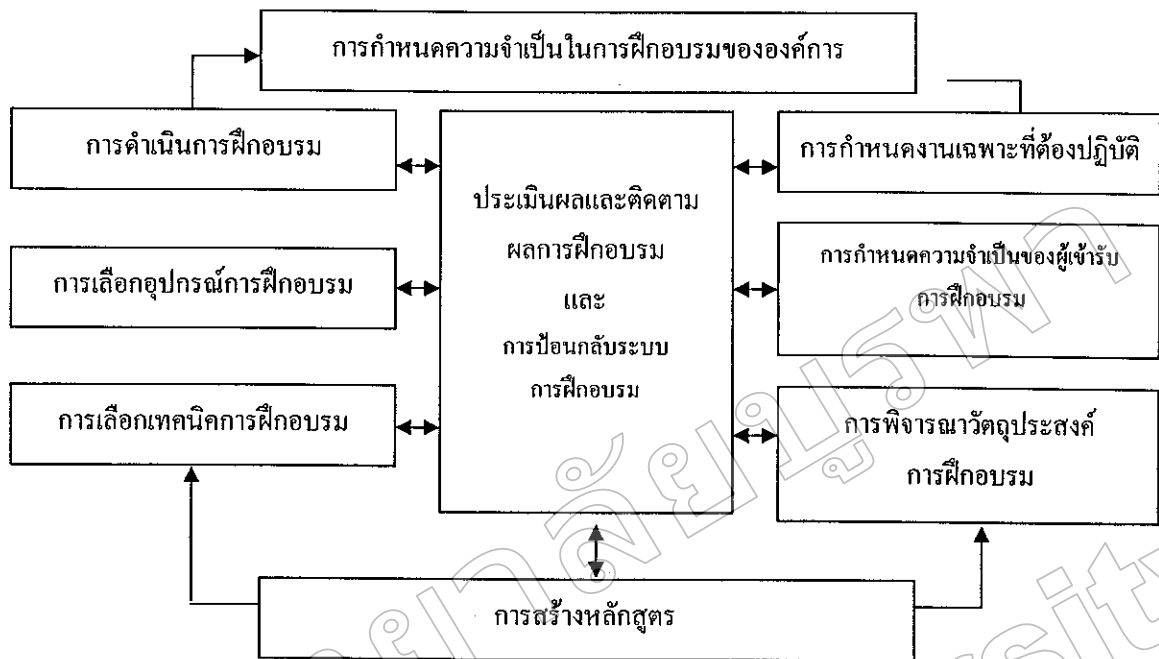
Rogoff (1981) ได้เสนอ รูปแบบการฝึกอบรมวงล้อการฝึกอบรมดังแสดงในภาพที่ 13
ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

1. การรวบรวมข้อมูล เป็นขั้นตอนเพื่อค้นหาว่าใครทำอะไรและทำไม เพื่อรวบรวมข้อมูลเบื้องต้นในการหาความต้องการและความจำเป็นในการฝึกอบรม
2. การวิเคราะห์ข้อมูล เป็นขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล เช่น ข้อมูลบุคลากร ลักษณะการทำงาน ปัญหาในการปฏิบัติงาน เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรม
3. การสรุปผล เป็นขั้นตอนการพัฒนาหลักสูตร สร้างอุปกรณ์ การฝึกอบรม การเลือกเทคนิคการฝึกอบรม และการสร้างเครื่องมือการประเมินผลการฝึกอบรม
4. การปฏิบัติการ เป็นขั้นตอนการดำเนินการฝึกอบรม รวมถึงการประเมินผล
การฝึกอบรม



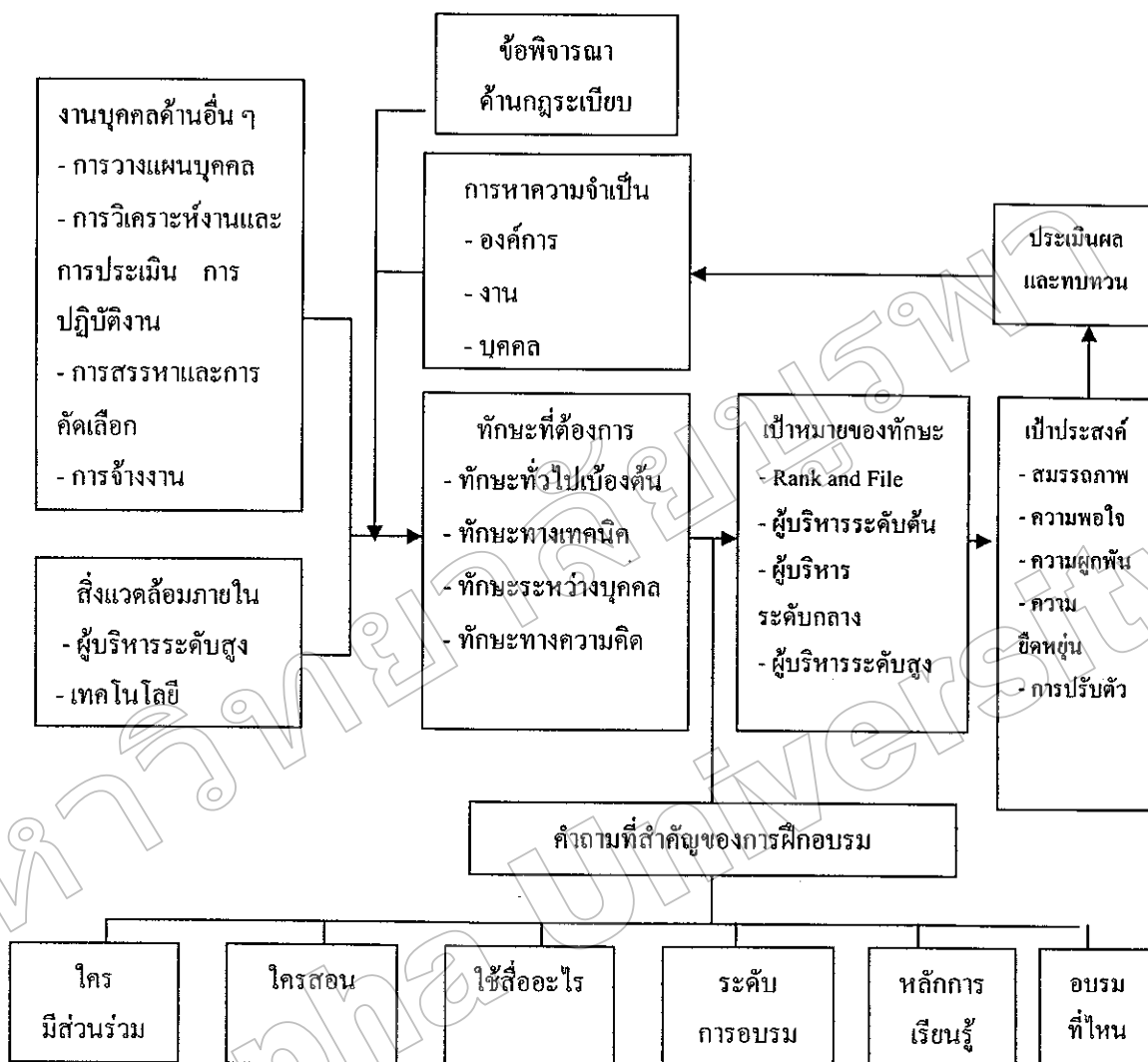
ภาพที่ 13 ระบบการฝึกร่วมแบบวงล้อตามแนวคิดของ Rogoff (1981, pp. 14-19)

Nadler (1982 อ้างถึงใน เครือวัลย์ ลิ้มอภิชาติ, 2531, หน้า 10) ได้นำเสนอระบบการฝึกร่วมและการพัฒนาที่เรียกว่า The Critical Events Model ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรม 9 ขั้นตอน คือ การกำหนดความจำเป็น การกำหนดงานเฉพาะที่ต้องปฏิบัติการกำหนดความจำเป็นของผู้เข้าฝึกร่วม การพิจารณาวัตถุประสงค์การฝึกร่วม การสร้างหลักสูตร การเลือกเทคนิคการฝึกร่วม และการดำเนินการฝึกร่วม โดยสรุปได้ดังภาพที่ 14



ภาพที่ 14 ระบบการฝึกอบรมแบบ The Critical Events Model ตามแนวความคิดของ Nadler (1982 อ้างถึงใน เครือวัลย์ ลิ้มอภิชาติ, 2531, หน้า 10)

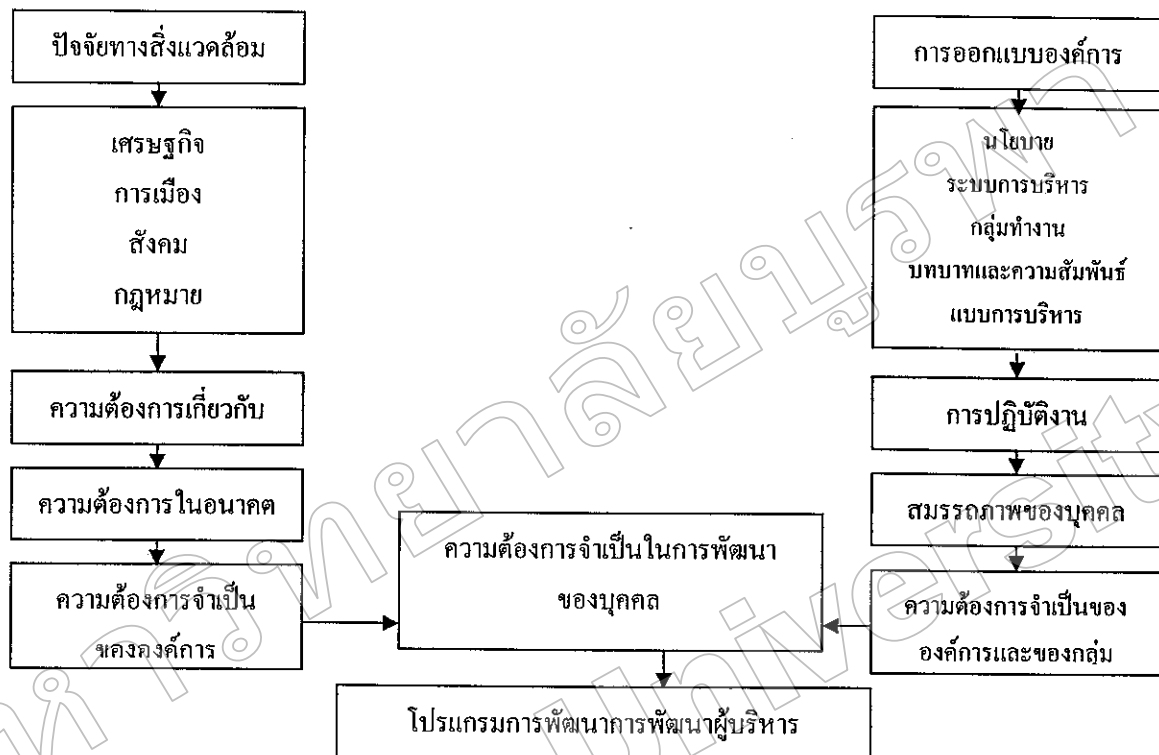
Schuler แห่งมหาวิทยาลัยนิวยอร์ก Bentell แห่งมหาวิทยาลัยซีดัลฮอลล์ (Setol Hall University) และ Youngblood แห่งมหาวิทยาลัยเท็กซัส เอ แอนด์เอ็ม (Texas A & M University) (Schuler, Bentell, & Youngblood, 1989, p. 388) กล่าวถึง กระบวนการฝึกอบรมและการพัฒนา วิธีดำเนินการ และความสัมพันธ์กับงานอื่น (Training and Development Process, Procedures, and Relationships) โดยงานที่เกี่ยวข้องกับงานบุคคลด้านอื่น ๆ และข้อพิจารณาด้านกฎระเบียบที่สัมพันธ์กับ กระบวนการฝึกอบรมและการพัฒนา โดยสรุปเป็นความสัมพันธ์ในเชิงกระบวนการดังกล่าวใน ภาพที่ 15



ภาพที่ 15 กระบวนการฝึกอบรมและการพัฒนา วิธีดำเนินการและความสัมพันธ์กับงานอื่น
(Schuler & Bentell, 1989, p. 388)

Ashton and Smith (1979, p. 40) ได้กล่าวถึงประเด็นเดียวกันนี้ในแง่ของกระบวนการพัฒนาผู้บริหาร โดยระบุว่าโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารเกิดขึ้นจากความต้องการจำเป็นในการพัฒนาของบุคคล โดยต้องมีการพิจารณาเป็นกระบวนการจากเงื่อนไขสองส่วนคือ ส่วนแรกเป็นส่วนที่มาจากปัจจัยทางสิ่งแวดล้อม ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และกฎหมาย ซึ่งนำไปสู่ความต้องการเกี่ยวกับงาน ความต้องการในอนาคตและความต้องการจำเป็นขององค์การและส่วนที่สองมาจากการออกแบบขององค์การ ได้แก่ นโยบายระบบการบริหาร กลุ่มทำงาน บทบาทความสัมพันธ์และแบบการบริหารซึ่งนำไปสู่สภาพการปฏิบัติงาน สมรรถภาพที่จำเป็นของบุคคล และความต้องการ

จำเป็นขององค์การและกลุ่มซึ่งทั้งสองส่วนนี้นำไปสู่ความต้องการจำเป็นของบุคคล โดยสรุปได้
 ดังภาพที่ 16 ต่อไปนี้

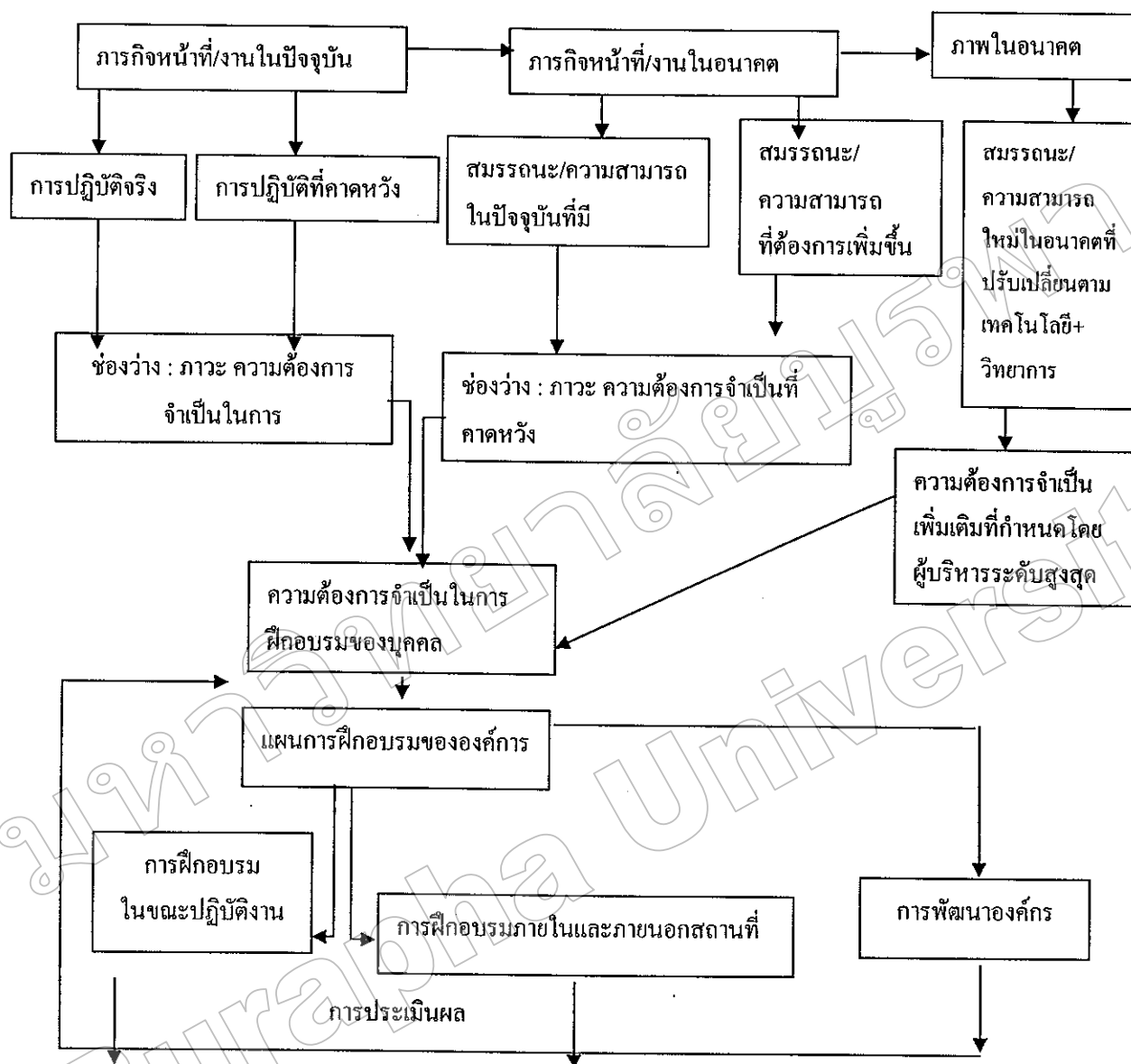


ภาพที่ 16 กระบวนการพัฒนาผู้บริหารตามแนวความคิดของแอสตัน (Ashton & Smith, 1991, p. 40)

จากตัวอย่างข้างต้น อาจสรุปได้ว่า ปัจจัยที่นำไปสู่การพัฒนาผู้บริหารประกอบด้วย องค์ประกอบที่สำคัญ คือ การประเมินการปฏิบัติงาน การวางแผนอาชีพ และการวางแผนกำลังคนทางการบริหาร ซึ่งแต่ละส่วนมีความเกี่ยวข้องกัน โดยการประเมินผลการปฏิบัติงาน การวางแผนอาชีพ และการวางแผนกำลังคนจะเป็นส่วนป้อนข้อมูลข่าวสารเพื่อกำหนดวิธีการพัฒนาผู้บริหารที่เหมาะสมต่อไป

จากแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้นได้ มีการแบ่งขั้นตอนการพัฒนาผู้บริหาร ในรายละเอียดที่แตกต่างกันแต่มีโครงสร้างใหญ่หรือโครงสร้างโดยรวมที่มีความคล้ายคลึงกันอยู่ คือ การมุ่งหาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาให้ได้แล้วจึงนำไปสู่การดำเนินการพัฒนาและมีการประเมินผลการพัฒนาในลำดับต่อไป

Koontz and Weihrich (1990, p. 274) ได้กล่าวถึงกระบวนการพัฒนาผู้บริหารไว้
 ดังภาพที่ 17

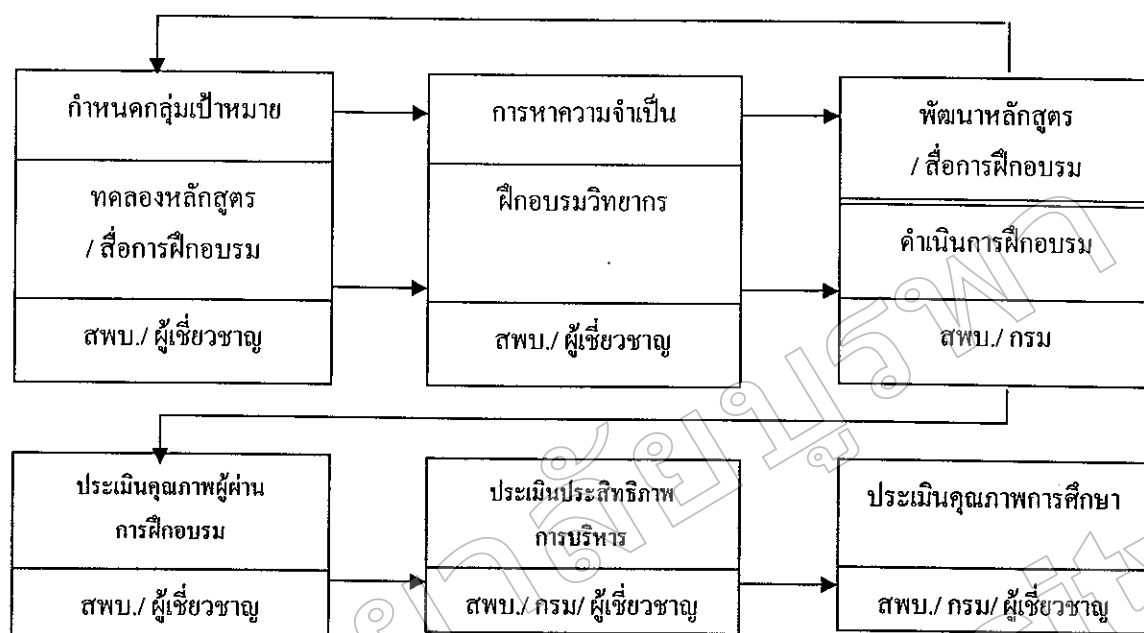


ภาพที่ 17 ผู้อำนวยการบริหารจัดการและฝึกอบรม (Koontz & Weihrich, 1990, p. 274)

จากภาพอธิบายได้ว่า การฝึกอบรมและพัฒนาผู้บริหารต้องได้มาจากการวิเคราะห์หรือประเมินความต้องการจำเป็นที่แตกต่างกันระหว่างการปฏิบัติงานที่ทำได้จริงกับการปฏิบัติงานที่คาดหวัง ว่าเป็นจำนวนเท่าใด จากสาเหตุอะไร แล้วจึงมาวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนพัฒนาฝึกอบรมที่จะเพิ่มความสามารถให้ทำงานได้ตามที่คาดหวังในสิ่งที่ขาดจริง ซึ่งทั้งนี้จะทำให้องค์กรได้รับการพัฒนาภายใต้การเอื้ออำนวยความสะดวก และความร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานองค์กรอื่น ๆ

ได้สำหรับการปรับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบ นั่นก็จะกระทำด้วยหลักการเดียวกัน คือ พิจารณาวิเคราะห์ภารกิจงานและความสามารถที่ต้องมีในภารกิจงานใหม่กับความสามารถสมรรถนะที่มีอยู่ในปัจจุบันว่าแตกต่างกันอย่างไร เท่าใด จึงกระทำการประเมินความต้องการจำเป็นที่ต้องพัฒนาได้ ซึ่งจากช่องว่างการระบุการกำหนดความต้องการจำเป็นที่แตกต่างนี้ จะนำไปวิเคราะห์จัดสรรและวางแผนงานให้ได้แผนการฝึกอบรมปฏิบัติการที่เหมาะสมกับองค์กร (Enterprise Training Plan) การเตรียมการที่เป็นระบบสำหรับการเข้าสู่ตำแหน่งบทบาทใหม่หรือการพัฒนาบทบาท ย่อมจะเอื้อให้ผู้บริหาร ได้มีการพัฒนาศักยภาพในการบริหารได้อย่างมีความเป็นวิชาชีพมากขึ้น โดยไม่ได้รับการฝึกอบรมหรือโดยเตรียมการอย่างไม่เป็นระบบ หรือตามความต้องการแต่เพียงอย่างเดียว นอกจากนี้ในการพัฒนาความสามารถการบริหารจัดการของผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงอนาคตในระยะยาวร่วมด้วยว่าจากสภาพแวดล้อมสังคมความเจริญก้าวหน้าทางวิชาการ และเทคโนโลยีจะส่งผลต่อความสามารถ ในการบริหารจัดการ และส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรได้อย่างไร ผู้บริหารจำเป็นต้องมีการเพิ่มขีดความสามารถและสมรรถนะในด้านต่าง ๆ ให้พร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ฉะนั้นในการฝึกอบรมและพัฒนาการบริหารของผู้บริหารจัดการ จึงจำเป็นต้องพิจารณาทั้งสภาวะการณ์ปัจจุบัน และแนวโน้มในอนาคตร่วมด้วย เพื่อจะได้พัฒนาได้อย่างครอบคลุมและมีประสิทธิภาพ

สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา (สพบ.) สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดระบบการพัฒนาผู้บริหาร โดยเน้นในเชิงกระบวนการที่ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 9 ขั้นตอน ดังในภาพที่ 18



ภาพที่ 18 ระบบการพัฒนาผู้บริหารของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา (สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, ม.ป.ป., หน้า 29)

สรุปการนำเสนอแนวความคิดเกี่ยวกับรูปแบบระบบการฝึกอบรมและการพัฒนาของนักวิชาการหลายท่านนั้นค่อนข้างจะมีรูปแบบที่หลากหลายในเชิงการกำหนดรายละเอียดและองค์ประกอบของระบบ แต่โดยส่วนใหญ่ก็มีความสอดคล้องกันในจุดที่พิจารณาถึงระบบการฝึกอบรมและการพัฒนาในกระบวนการหรือระบบปฏิบัติการ ซึ่งแต่ละแนวความคิดแม้จะมีความแตกต่างในการแบ่งเป็นกิจกรรมย่อย แต่สามารถพิจารณาในภาพรวมได้ว่า มีความสอดคล้องกันโดยสรุปในที่นี้ได้ว่า ระบบการฝึกอบรมและการพัฒนา นั้น สามารถพิจารณาในเชิงกระบวนการได้ว่า ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 4 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นศึกษาความต้องการจำเป็น เป็นการดำเนินกิจกรรมเกี่ยวกับการศึกษาความต้องการจำเป็นขององค์กรและความต้องการจำเป็นของบุคคล ที่เป็นมูลเหตุหรือแสดงถึงความจำเป็นที่ต้องมีการฝึกอบรมและพัฒนา
2. ขั้นการวางแผนและออกแบบโครงการ เป็นการดำเนินกิจกรรมในเชิงแผนการฝึกอบรมและพัฒนา ได้แก่ กิจกรรมเกี่ยวกับการกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดขอบข่ายเนื้อหาและพัฒนาหลักสูตร การกำหนดเทคนิคการฝึกอบรม และการกำหนดและพัฒนาสื่อ

3. ขั้นตอนการฝึกอบรมและพัฒนา เป็นการดำเนินกิจกรรมการฝึกอบรมและพัฒนาในขั้นการลงมือปฏิบัติการตามแนวทางที่กำหนดไว้

4. ขั้นการประเมินการฝึกอบรมและพัฒนา รวมทั้งการติดตามผลด้วย เป็นการประเมินการดำเนินงานฝึกอบรมและพัฒนา ซึ่งมีแนวทางในการประเมินหลายรูปแบบขึ้นอยู่กับความต้องการหรือจุดเน้นของการประเมิน

วิธีการพัฒนาผู้บริหาร

ธรรมรต โชติคุณุชร (2536, หน้า 1121-1124) กล่าวถึงการเป็นนักบริหารที่มีประสิทธิภาพนั้น ต้องบริหารตนอย่างมีประสิทธิภาพก่อนอื่นได้ทั้งหมด คุณสมบัติจำเป็นสำหรับผู้บริหารที่ดีมีจุด “การรู้จักตนเอง-การพัฒนาตนเอง” ซึ่งเป็นหัวใจของภาวะการเป็นผู้นำ การพัฒนาตนเองอาจทำได้โดยวิธีการดังต่อไปนี้

1. สำรวจตัวเอง พิจารณาถึงข้อบกพร่องต่าง ๆ โดยพิจารณาเปรียบเทียบกับลักษณะและคุณสมบัติที่ดีของผู้นำ

2. ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม โดยเฉพาะในด้านการบริหารและจิตวิทยาสังคม

3. สมัครฝึกฝนอบรมในสถาบันการศึกษาที่ทำการสอน

4. ปรับปรุงการสนทนา โดยใช้ศิลปะการเกลี้ยกล่อมช่วย

5. ปรับปรุงบุคลิกภาพของตนเองอยู่เสมอ

6. ฝึกทำที่ที่ปฏิบัติต่อผู้อื่นให้นุ่มนวลและแนบเนียน

7. ฝึกฝนและสังเกตการณ์ แล้วใช้ปฏิภาณของตนเองหัดตัดสินใจ

8. ฝึกฝนตนเองให้เป็นผู้มีเหตุผลในการทำงาน

9. ศึกษาการดำเนินชีวิตของผู้นำที่ดี

ความสำคัญในการพัฒนาบุคลิกภาพใด ๆ ในลักษณะใดก็ตาม แต่หากผู้นำมิได้เป็นผู้นำโดยอุดมคติแล้วไซ้ร ก็คือ การเป็นผู้นำหรือผู้บริหารเพียงเพื่อเกียรติยศและชื่อเสียงอันฉาบฉวย

จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์รายงานการวิจัยต่าง ๆ เกี่ยวกับการพัฒนาการเป็นผู้นำสามารถสรุปได้ว่าวิธีการในการพัฒนาการเป็นผู้นำมี 4 วิธีดังนี้ (McCauley, 1986 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2536, หน้า 29-30)

1. การเรียนรู้จากการทำงาน (Learning on the Job) การเป็นผู้นำสามารถเรียนรู้ได้จากการทำงาน งานที่ทำหยาบมากขึ้นเท่าใดย่อมเรียนรู้มากขึ้นเท่านั้น ในระบบราชการนั้นแต่ละตำแหน่งเป็นงานที่ทำหยาบในระดับที่แตกต่างกัน ดังนั้นผู้บริหารจึงเรียนรู้การเป็นผู้นำในระดับที่แตกต่างกันด้วย งานที่ทำหยาบจะกระตุ้นให้คนมีความคิดสร้างสรรค์และทำงานดีขึ้น ขณะเดียวกันงานที่ทำหยาบ

จะทำให้ระดับความเครียดสูงขึ้น ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารได้เรียนรู้วิธีการจัดการกับความเครียดการทำงาน ที่ท้าทายทำให้มีผลงาน ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ

2. การเรียนรู้จากคนอื่น การเป็นผู้นำสามารถเรียนรู้ได้จากคนอื่น เช่น เพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา เป็นต้น ในองค์กรที่มีหลายระดับนั้น ผู้บังคับบัญชาเป็นแหล่งสำคัญของการเรียนรู้ เพราะจะเป็นตัวบทบาท (Role Model) ทั้งในด้านดี หรือด้านไม่ดี และเป็นแหล่งที่จะให้ข้อมูลย้อนกลับ ผู้บังคับบัญชาสามารถมอบหมายงานที่ท้าทายให้ทำ เพื่อนร่วมงาน และผู้ได้บังคับบัญชา ก็เป็นแหล่งข้อมูล เป็นทรัพยากร และให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน ดังนั้น การเป็นผู้นำจึงสามารถพัฒนาได้โดยอาศัยการเรียนรู้จากคนอื่น

3. การเรียนรู้จากความผิดพลาด หรือ “คิดเป็นครู” เป็นอีกวิธีหนึ่งในการพัฒนาผู้นำ งานวิจัยแสดงว่าความผิดพลาดทำให้บุคคลตระหนักถึงข้อจำกัดของตนเอง รู้จักจุดอ่อนของตนเอง สามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของตนเอง หาทางปรับปรุงและพัฒนาขึ้น (Green, 1988, p. 20 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2536, หน้า 30)

4. การเรียนรู้จากการฝึกอบรม การฝึกอบรมเป็นวิธีการที่สำคัญอีกวิธีหนึ่งในการพัฒนา การเป็นผู้นำ มีงานวิจัยต่าง ๆ ยืนยันว่าการเป็นผู้นำสามารถเกิดขึ้นได้จากการฝึกอบรม (McCauley, 1986 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2536, หน้า 30) การฝึกอบรมการเป็นผู้นำนั้นจะช่วยให้มีความรู้ รู้จักกระบวนการในการนำ และรู้จักเทคนิคที่จะปรับปรุงพฤติกรรมของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ หลักสูตรการฝึกอบรมภาวะผู้นำ อาจเป็นหลักสูตรทั่ว ๆ ไปหรือหลักสูตรที่เฉพาะเจาะจงทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่ง ซึ่งอาจเป็นทฤษฎีของฟีลเดอร์ หรือทฤษฎีของฮอร์เชย์กับเบลนชาร์ด เป็นต้น

Tichy and Chone (n.d. อ้างถึงใน ทรงวิทย์ เขมเศรษฐ์, 2542, หน้า 442-445) ได้ศึกษาถึง การพัฒนาผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 ในฐานะเป็นศาสตราจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิเรื่องความเป็นผู้นำ และการปรับเปลี่ยนองค์กรแห่งมหาวิทยาลัยมิชิแกน และที่ปรึกษาให้กับเจนเนอรัล อิเล็กทริก โดยเน้นถึงความสำคัญของการที่องค์กรจะต้องมีแนวทางและกระบวนการในการสร้างผู้นำในทุก ระดับชั้นองค์กร ช่องทางของการพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำกิจการ ผู้นำจะต้องได้รับการพัฒนาในด้านทักษะในการติดต่อกับผู้อื่น และทักษะทางด้านองค์กร ดังนี้

1. เรียนรู้การใช้อำนาจการตัดสินใจในเรื่องที่ผู้นำเท่านั้นที่จะทำได้
2. พัฒนาความสามารถในการคาดเดาสถานการณ์เมื่อต้องการจัดการกับเหตุการณ์ที่ตนเองไม่มีข้อมูลหรือความรู้
3. พัฒนาความไวต่อความรู้สึกถึงแรงกระตุ้นส่งผลให้ผู้คนปฏิบัติเช่นเดียวกับผู้นำเอง

ทักษะทางด้านองค์กร

1. พัฒนาทักษะในการประสานงานระหว่างหลายสายงาน เพื่อบริหารกิจการโดยคำนึงถึงหลักการกำไรขาดทุน
2. พัฒนาทักษะในการถ่ายทอด วิสัยทัศน์สำหรับธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ
3. พัฒนาความสามารถในการพิจารณาไตร่ตรองการเปลี่ยนแปลง มิใช่เพียงแค่ออมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างเดียว
4. ทำความเข้าใจกับความเคลื่อนไหวของอุตสาหกรรมที่องค์กรอยู่
5. วางตัวให้เหมาะสมอยู่ในสมดุลระหว่างการเป็นผู้นำของธุรกิจและเป็นตัวประสานระหว่างสายงานหรือหน่วยงานธุรกิจต่าง ๆ ในองค์กร
6. พัฒนาความสามารถในการจัดการด้านความสัมพันธ์กับชุมชน

อรุณ รักธรรม (2541, หน้า 196-234) กล่าวถึงการพัฒนาศักยภาพ โดยใช้คำว่า วิธีการ (Method) และเทคนิค (Technique) ในความหมายเดียวกันซึ่งหมายถึง เครื่องมือในการควบคุมและพัฒนาโปรแกรมโดยจะต้องให้เหมาะสมกับเนื้อหาวิชา ผู้เข้ารับการอบรม ผู้ให้การอบรมเวลาและงบประมาณ วิธีการพัฒนาแบ่งได้ดังนี้

1. พัฒนาเป็นรายบุคคล (Individual)

1.1 การศึกษาที่บ้าน เป็นการศึกษาด้วยตนเองของบุคคลแต่ละคน โดยมหาวิทยาลัยหรือหน่วยงานฝึกอบรมอาจเสนอรายวิชาที่สามารถศึกษาด้วยตนเองให้ผู้อบรมสามารถนำกลับไปศึกษาที่บ้านและอาจสนับสนุนให้ ได้มีโอกาสในการค้นคว้าจากห้องสมุดเพิ่มเติมก็ได้

1.2 การสอนงาน (Coaching) เป็นวิธีการช่วยผู้เรียนให้พัฒนาด้านตนเองในการเรียนรู้ทักษะใหม่ ซึ่งหัวหน้าจะทำงานใกล้ชิดกับลูกน้อง โดยมีการเริ่มต้นจากสภาพที่ผู้เรียนเป็นอยู่ สอนแนะตามความสามารถของบุคคลซึ่งแตกต่างกัน ให้ผู้เรียนกระทำด้วยตนเองมากที่สุด

1.3 การฝึกวิธีทำงาน (Job Instruction Training: JIT) เป็นการฝึกอบรมที่มีลักษณะคล้ายการสอน (Coaching) แต่เน้นความเร่งด่วนให้ผู้เรียนสามารถทำงานได้รวดเร็วและเน้นทักษะการเคลื่อนไหว (Motor Skill) ในการปฏิบัติงานประจำวัน

1.4 การเรียนรู้จากโปรแกรมสำเร็จรูป (Programmed Learning/ Programmed Instruction) เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเองรูปแบบหนึ่งที่มีประสิทธิภาพสูง การเรียนรู้มีความคงทนถาวรเรียนได้ตามลำดับขั้นความสามารถของตนเองและแก้ไขปฏิกิริยาตอบสนองด้วยตนเอง ผู้เรียนจะเป็นผู้ปฏิบัติกิจกรรมที่ออกแบบไว้ ทำแบบฝึกหัดและได้รับผลย้อนกลับเป็นการเสริมแรง

1.5 การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job Rotation) เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการทำงานได้มากกว่า 1 งาน โดยให้ย้ายจากฝ่ายหนึ่งไปยังฝ่ายหนึ่งจนกว่าจะเหมาะสม

2. การพัฒนาเป็นกลุ่ม (Group) มักดำเนินการกับกลุ่มบุคคล มีวิธีการดังนี้

2.1 การบรรยาย (Lecture) เป็นวิธีการดั้งเดิมที่นิยมให้กันมาก มีประโยชน์คือ ประหยัดเวลาและเป็นการให้ข้อมูลข่าวสารตามเนื้อหาของรายวิชา โดยวิทยากรอาจใช้สื่ออื่น ๆ ประกอบเพื่อดึงดูดความสนใจ

2.2 การประชุมอภิปราย (Conference) เป็นการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน เพื่อให้มีการปรับเจตคติและวิธีคิดอันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

2.3 การอภิปรายปัญหา (Panel Discussion) คล้ายการประชุมอภิปรายแต่เน้นที่ปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยประธานป้อนคำถามให้สมาชิกอภิปรายให้ผู้ฟังตั้งข้อสังเกตหรือวิจารณ์คำอภิปรายได้

2.4 การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เป็นการประชุมเพื่อแก้ปัญหาหรือประเด็นที่น่าสนใจเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่ง แต่จะต้องมีการเตรียมการอย่างรอบคอบ โดยจะต้อง 1. กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะ 2. กำหนดหัวข้อให้กระชับรัดกุมและชัดเจน 3. จัดตั้งอำนาจความสะดวกไม่ให้มีสิ่งรบกวน 4. ผู้นำการประชุมต้องควบคุมการประชุมให้ราบรื่น ไม่มีการแสดงความคิดเห็นที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น 5. จัดบันทึกผลการประชุมให้ครบถ้วน 6. สรุปผลการประชุมตามหัวข้อการประชุม

2.5 การอบรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Laboratory Training หรือ Sensitivity Training หรือ Group Training) บางครั้งเรียกว่า การฝึกอบรมแบบรู้เขารู้เรา มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เรียนระมัดระวังผลของพฤติกรรมและทัศนคติของคนที่มีต่อผู้อื่น ช่วยให้เขาเข้าใจตนเองและผู้ร่วมงาน และสร้างความสัมพันธ์เชิงบวก เน้นการแก้ปัญหาโดยการทดลอง โดยให้ผู้เรียนเข้าไปมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น มีการแสดงพฤติกรรมอันเนื่องมาจากประสบการณ์ของตนเพื่อทดสอบความมีมนุษยสัมพันธ์กับผู้อื่น มีการแสดงพฤติกรรมอันเนื่องมาจากประสบการณ์ของตนเพื่อทดสอบความมีมนุษยสัมพันธ์ของตนกับผู้อื่น ผู้เรียนจะคิดค้นหาคำตอบและประเมินผลย้อนกลับที่เป็นปฏิกิริยาได้ตอบจากผู้อื่นและสรุปสิ่งที่ตนเรียนรู้จากการทำปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม

2.6 การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) เป็นการทดสอบสวมบทบาทสมมติขึ้นมา โดยเปิดโอกาสให้ผู้แสดงได้พูดก่อน แล้วนำไปเป็นประเด็นเพื่อวิเคราะห์ปัญหา แล้วให้ผู้แสดงกลุ่มชี้ประเด็นว่าได้เรียนรู้อะไรจากพฤติกรรมของตัวละครเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

2.7 กรณีศึกษา (Case Method) เป็นการให้รายละเอียดของสถานการณ์จริง เพื่อเป็นหลักฐานในการอภิปรายและแก้ปัญหา เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ทดสอบแนวคิดของตนกับแนวคิดของผู้อื่น ทั้งนี้ต้องสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้าง มีอิสระและเป็นกันเอง ในขั้นการวิเคราะห์กรณีต้องพิจารณาที่บุคคล สถานการณ์ วิธีการ ขั้นตอน สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ว่าสิ่งใดที่กระทบต่อองค์การจะแก้ไข หรือพัฒนาอย่างไร

2.8 กระบวนการเหตุการณ์ (Incident Process หรือ Critical Incident) เป็นวิธีการที่ให้ผู้เรียนได้รับคำบอกกล่าวสั้น ๆ ถึงเหตุการณ์หรือปัญหาในการทำงาน วิทยากรใช้เหตุการณ์ดังกล่าว การตั้งคำถาม กระบวนการเหตุการณ์ประกอบด้วย 5 ส่วน คือ 1 เหตุการณ์ 2. การหาความจริงโดยการตั้งคำถาม 3. การกำหนดประเด็น เมื่อได้ความจริงแล้วทำการวิเคราะห์ประเด็นต่าง ๆ 4. การตัดสินใจแต่ละคนตัดสินใจเอง โดยระบุว่าจะทำและจะไม่ทำอะไร เพราะเหตุใด 5. การประเมินเป็นการเปรียบเทียบการตัดสินใจว่าวิธีการแก้ปัญหา นั้น ๆ ดีจริงหรือไม่ เป็นต้น

2.9 การระดมสมอง (Brainstorming) เป็นการฝึกให้คิดอย่างสร้างสรรค์ต่อปัญหาใด ๆ โดยปล่อยให้คิดอย่างเสรี หลากหลาย ห้ามวิจารณ์ความคิดผู้อื่น ระดมให้คิดให้มากที่สุด แล้วนำไปสู่การประเมินของกลุ่มใหญ่เพื่อหาแนวทางที่เหมาะสมและเป็นไปได้

2.10 เกมการบริหาร (Management Game หรือ Simulation) เป็นการสร้างสถานการณ์จำลองจากสถานการณ์จริง เพื่อให้ผู้เรียนได้ทดลองเผชิญเหตุการณ์ในปัจจุบันมักพัฒนาออกมาในรูปแบบทฤษฎีความพิวเตอร์ ผู้เรียนมีโอกาสฝึกวินิจฉัยและคัดเลือกแนวทางการแก้ปัญหาที่เหมาะสม

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 246-290) กล่าวสรุปถึงการพัฒนาภาวะผู้นำว่าอาจพัฒนาได้ 2 แบบ คือ 1. การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการใช้การรับรู้ด้วยตนเอง และการสร้างวินัยในตนเอง 2. การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการให้การศึกษา ประสบการณ์และการให้คำแนะนำจากผู้มีอาวุโสกว่า ในแต่ละแบบมีองค์ประกอบ ดังนี้

1. การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการใช้การรับรู้ด้วยตนเองและการสร้างวินัยในตนเอง แยกพิจารณาได้ 2 ส่วน คือ

1.1 การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการรับรู้ด้วยตนเอง (Leadership Development through Self-Awareness) การรับรู้หรือการรู้จักตนเอง (Self-Awareness) ถือเป็นกลไกที่สำคัญที่ควรเน้นหรือจดจำในการพัฒนาตนเอง (Self-Development) ให้มีประสิทธิภาพ สำหรับความแตกต่างระหว่างระดับการรับรู้ Chris Argyros ได้จำแนกไว้ด้วยคำ 2 คำ คือ 1. การเรียนรู้แบบวงจรรเดี่ยว (Single-Loop Learning) ซึ่งเป็นวิธีการจดจำปัญหาไว้เพราะคิดว่าปัญหาไม่ได้เกิดขึ้นจากตนเองแต่เกิดจากสภาพแวดล้อม จะปรากฏขึ้นเมื่อผู้เรียนรู้ต้องการการป้อนกลับต่ำสุด 2. การเรียนรู้แบบวงจรรดับคู่ (Double-Loop Learning) เป็นการเรียนรู้ที่ลึกซึ้งจะเกิดขึ้นเมื่อมีการใช้การป้อนกลับเพื่อก่อให้เกิด

ความเที่ยงตรง (Validity) ของเป้าหมายหรือคุณค่าในสถานการณ์โดยผู้นำจะรับรู้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ 2 ทางคือ จากตนเอง และจากสภาพแวดล้อมภายนอก

1.2 การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการสร้างวินัยในตนเอง (Leadership Development through Self-Discipline) การสร้างวินัยในตนเอง (Self-Discipline) เป็นการปฏิบัติตนด้วยการควบคุมตนเองให้สามารถปฏิบัติตามระเบียบหรือกฎเกณฑ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ถือเป็นการพัฒนาตนเองวิธีหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำซึ่งจำเป็นต้องพิจารณา การสร้างวินัยในตนเอง (Self-Discipline) จะแสดงบทบาทในการตรวจสอบพฤติกรรมของบุคคลเมื่อมีความต้องการในการพัฒนาตนเองเกิดขึ้นผู้นำจำเป็นต้องมีการทบทวนอยู่เสมอว่าได้มีการปรับปรุงในสิ่งที่จำเป็นหรือไม่

2. การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการให้การศึกษา ประสบการณ์และการให้คำแนะนำจากผู้มีอาวุโสกว่า (Development through Education, Experience and Mentoring) การพัฒนาภาวะผู้นำมักเกิดขึ้นจากปัจจัยอื่น ๆ มากกว่าการรับรู้ตนเองหรือด้วยการสร้างวินัยให้เกิดขึ้นด้วยตนเอง นอกจากกระบวนการความเข้าใจและรับรู้กิจกรรมซึ่งสามารถช่วยให้บุคคลเตรียมตัวสำหรับบทบาทภาวะผู้นำแล้วยังมีปัจจัยสำคัญอีก 3 ประการที่จะช่วยพัฒนาภาวะผู้นำ คือ

2.1 การศึกษา (Education) หมายถึง การได้รับความรู้ความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งซึ่งไม่ได้เกี่ยวข้องกับการนำไปใช้ทันที แต่ไม่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ช่วยแก้ปัญหาที่ซับซ้อนขององค์กรได้

2.2 ประสบการณ์ (Experience) คือ ประสบการณ์การทำงานในอดีตที่มีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจ ผู้นำที่มีประสบการณ์ โดยทั่วไปเชื่อว่าสิ่งต่าง ๆ จะสามารถบรรลุผลสำเร็จและจัดข้อผิดพลาดได้

2.3 การได้รับคำแนะนำจากบุคคลที่มีอาวุโสมากกว่า (Mentoring) Dessler (2002, pp. 145-156) กล่าวถึงการพัฒนาผู้บริหารที่มุ่งเน้นการสร้างสรรคประสบการณ์การทำงานอันประกอบด้วย การฝึกอบรมฝ่ายบริหารขณะปฏิบัติงาน (Management on-the-Job Training) และเทคนิคการพัฒนาฝ่ายบริหารด้วยการฝึกอบรมนอกการปฏิบัติงาน (Off-the-Job Management Development Techniques) ซึ่งการพัฒนาผู้บริหารทั้ง 2 แบบมีรายละเอียดประกอบดังนี้ คือ

1. การฝึกอบรมฝ่ายบริหารขณะวิธีปฏิบัติงาน (Managerial on-the-Job Training) สามารถใช้

1.1 เทคนิคการหมุนเวียนงาน (Job Rotation)

1.2 การสอน/ วิธีการศึกษา (Coaching/ Understudy Approach) การสอนงานเป็น

วิธีการพัฒนาบริหารในขณะปฏิบัติงานส่วนวิธีการศึกษาเป็นวิธีการที่ให้แต่ละคนได้เรียนรู้จากผู้ทำงานใน ปัจจุบันด้วยวิธีการสอนงาน

1.3 การสร้างคณะกรรมการรุ่นใหม่ (Junior Boards) เป็นวิธีการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางให้มีประสบการณ์ในการวิเคราะห์ปัญหาด้วยการเชิญให้เป็นคณะกรรมการบริหารและทำการเสนอแนะนโยบาย

2. เทคนิคการพัฒนาฝ่ายบริหารด้วยการฝึกอบรมนอกการปฏิบัติงาน (Off-the-Job Management Development Techniques) สามารถใช้

2.1 วิธีการใช้กรณีศึกษา (The Case Study Method) เป็นวิธีการพัฒนาซึ่งผู้บริหารจะนำเสนอด้วยการเขียนรายละเอียดเกี่ยวกับปัญหาขององค์การเพื่อการวินิจฉัยและแก้ปัญหาด้วยการอภิปรายร่วมกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมอื่น ๆ

2.2 เกมการบริหาร (Management Games) เป็นเทคนิคการพัฒนาซึ่งทีมผู้จัดการจะทำการแข่งขันกันซึ่งตัดสินใจโดยใช้คอมพิวเตอร์ในสิ่งที่จริงและเลียนแบบของหน่วยงาน

2.3 การสัมมนาภายนอก (Outside Seminars) โดยมีการจัดสัมมนาพิเศษและการประชุมมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาการฝึกอบรมและทักษะสำหรับผู้บริหาร

2.4 โปรแกรมที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัย (University Related Program) โดยส่งให้ผู้บริหาร/ผู้นำไปศึกษาในโปรแกรมต่าง ๆ ที่มหาวิทยาลัยจัดทำขึ้น

2.5 การใช้บทบาทสมมติ (Role Playing) เป็นวิธีการพัฒนาให้ผู้บริหารแก้ปัญหาเฉพาะอย่างที่เกิดขึ้นกับงาน โดยผู้เข้าฝึกอบรมจะแสดงบทบาทการบริหารเหมือนในสถานการณ์จริง

2.6 การใช้โมเดลพฤติกรรม (Behavior Modeling) เป็นวิธีการพัฒนาผู้บริหารด้วยการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหาที่ผู้บริหารต้องสามารถระบุปัญหา ปฏิบัติการแก้ปัญหา และปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์การทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมีวิธีการดำเนินงานด้วยโมเดลพฤติกรรมพื้นฐานดังนี้ คือ การวางรูปแบบ (Modeling) การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) การเสริมแรงทางสังคม (Social Reinforcement) และการถ่ายโอนของการฝึกอบรม (Transfer of Training)

2.7 การสร้างศูนย์การพัฒนาศักยภาพภายในบริษัท (In-House Development Centers) เป็นวิธีการดำเนินงานของบริษัทในการที่ผู้บริหารคาดหวังให้เกิดการปฏิบัติที่แท้จริงเพื่อพัฒนาปรับปรุงทักษะการบริหารงาน โดยวิธีการต่าง ๆ ในการพัฒนาผู้บริหารและบุคลากร

2.8 การพัฒนาองค์กร (Organizational Development) เป็นวิธีการวางเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อให้สามารถปรับปรุงองค์การด้วยการสร้างเทคนิคการเปลี่ยนแปลงโดยที่ผู้มีส่วนร่วมจะต้องเก็บรวบรวมข้อมูลของตนเองและองค์การแล้วนำข้อมูลมา

วิเคราะห์วางแผนแก้ปัญหา ซึ่งต้องดำเนินการเกี่ยวกับการป้อนกลับจากการสำรวจ (Survey Feedback) การฝึกอบรมให้ไวต่อการรับรู้ความรู้สึก (Sensitivity Training) การสร้างทีมงาน (Team Building)

Vivere (1996, pp. 67-80) ได้เสนอแนะแนวทางของการพัฒนาภาวะผู้นำให้มีประสิทธิภาพไว้ดังนี้

1. เป็นกระบวนการพัฒนาที่ผสมผสานจากประสบการณ์ การฝึกอบรม การศึกษาและรูปแบบต่าง ๆ ของการพัฒนา โดยที่ไม่อาศัยเพียงการนั่งเรียนในห้องเรียนแต่เพียงอย่างเดียว
2. เป็นการเกี่ยวข้องสัมพันธ์ในเชิงเวลากับธุรกิจจริง ๆ (Real Time Interaction with Real-Lift Business)
3. มุ่งให้ประโยชน์ไม่เพียงแต่ผู้รับการฝึกอบรมเท่านั้น แต่ต้องเอื้อต่อทีมและองค์กรด้วย
4. กระตุ้นให้เกิดความสนใจใฝ่เรียนรู้อย่างสืบเนื่อง อันจะนำไปสู่การสร้างองค์ความรู้ (Knowledge Creation) ทั้งในส่วนของปัจเจกบุคคลและขององค์กร
5. ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของการเป็นผู้นำที่มีความสามารถและองค์ความรู้โดยรวมขององค์กรในรูปทีมและเครือข่ายการเรียนรู้ (Learning Network)
6. ก่อให้เกิดการพัฒนาทีมผู้นำในทุกระดับชั้นขององค์กร (A Talent Pool of Leaders at all Levels)

Wills (1993, p. 9) กล่าวว่าวิธีการพัฒนาที่เหมาะสมประกอบด้วย

1. การฝึกอบรมในห้อง โดยวิทยากรนำ (Classroom/ Trainer-Led)
2. การเรียนรู้ทางไกล (Distance Learning)
3. การฝึกอบรมโดยใช้คอมพิวเตอร์ (Computer-Based Training)
4. การฝึกอบรมในระหว่างประจำการ (On-the-Job Training)
5. การฝึกอบรมหลักสูตรจากภายนอก (External Course)
6. การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)
7. การสัมมนา (Seminar)
8. การประชุมทางวิชาการ (Conference)
9. การประชุม (Meeting)
10. การศึกษาภาคค่ำ (Evening Course)
11. การศึกษาต่อ (Further Education)
12. การฝึกปฏิบัติงานตามที่มอบหมาย (Assignment)
13. การมีส่วนร่วมในวงจรกิจกรรม (Participation in Q.C.)

14. การอ่านหนังสือหรือบทความ (Reading Article and Books)

Truclove (1992, pp. 168-169) เสนอวิธีการพัฒนาไว้ 3 วิธีคือ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ตัวต่อตัว และการเรียนรู้แบบกลุ่ม มีรายละเอียดดังนี้

1. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Solo Learning) ได้แก่
 - 1.1 การฝึกปฏิบัติงานตามที่มอบหมาย (Assignment)
 - 1.2 การใช้บทเรียนโปรแกรม (Programmed Learning)
 - 1.3 การทำโครงการเดี่ยว (Project-Individual)
 - 1.4 การปฏิบัติซ้ำ (Action Maze)
 - 1.4.1 การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยอบรม (Computer-Based Training)
 - 1.4.2 การใช้วิดีโอทัศน์แบบมีปฏิสัมพันธ์ (Interactive Video)
 - 1.4.3 สถานการณ์จำลอง (Simulation)
2. การเรียนรู้แบบตัวต่อตัว (One-to-One Learning) ได้แก่
 - 2.1 การฝึกหัดตามคำแนะนำ (Guide Practice)
 - 2.2 การสอนงาน (Coaching)
 - 2.3 การให้คำปรึกษา (Counseling)
 - 2.4 การฝึกงาน (Mentoring)
 - 2.5 การสาธิต (Demonstrating)
 - 2.6 สถานการณ์จำลอง (Simulation)
 - 2.7 การอ่านตามคำแนะนำ (Guide Reading)
 - 2.8 การติวเข้ม (Tutorial)
3. การเรียนรู้เป็นกลุ่ม (Group Learning)
 - 3.1 การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing)
 - 3.2 การสอนกลุ่มย่อย (Micro Teaching)
 - 3.3 การบรรยาย (Lecture)
 - 3.4 การเรียนจากบทเรียน (Lesson)
 - 3.5 การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (Discussion)
 - 3.6 การทำโครงการรายกลุ่ม (Project-Group)
 - 3.7 การฝึกปฏิบัติ (In-Tray Exercise)
 - 3.8 การฝึกปฏิบัติ-ทักษะเฉพาะด้าน (Exercise-Skill)
 - 3.9 การฝึกปฏิบัติ-รายกลุ่ม (Exercise-Group)

- 3.10 การศึกษากรณีตัวอย่างจากเอกสาร (Case Study-Paper-Based)
- 3.11 การศึกษากรณีตัวอย่างจากสถานการณ์จริง (Case Study-Incident)
- 3.12 สถานการณ์จำลอง (Simulation)
- 3.13 เกมทางธุรกิจ (Business Game)
- 3.14 การเรียนรู้จากการค้นคว้า (Discovery Learning)
- 3.15 การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (Action Training Set)
- 3.16 การระดมสมอง (Brainstorming)
- 3.17 การศึกษานอกสถานที่ (Field Trip)
- 3.18 การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (Open Forum)

จากการสำรวจแนวคิด หลักการทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำจากนักวิชาการต่าง ๆ พอดีสรุปวิธีการพัฒนาได้ 33 วิธี ซึ่งในแต่ละวิธีอาจดำเนินการพัฒนาเป็นรายบุคคล หรือเป็นการพัฒนารายกลุ่ม รายหน่วยงาน บางวิธีการพัฒนาในขณะที่ผู้นำปฏิบัติงานอยู่ในตำแหน่งซึ่งเป็นวิธีการพัฒนาฝ่ายบริหารที่ใช้กันมาที่สุดนอกเหนือการปฏิบัติงานซึ่งเป็นวิธีการที่ดำเนินการนอกสถานการณ์จริง เช่น ในห้องฝึกอบรม คล้ายการเรียนในชั้นเรียน ซึ่งมีผลหลากหลายรูปแบบและบางวิธีสามารถปรับใช้ขณะปฏิบัติงานได้ด้วย สรุปได้ดังนี้

1. กรณีศึกษา (Case Study) คือ การใช้กรณีศึกษาเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์และเสนอแนะ อาจเป็นกรณีขององค์กรตนเองหรือผู้อื่นเพื่อช่วยให้เข้าใจในภูมิหลังขององค์กรมากขึ้น อาจใช้ร่วมกับรูปแบบอื่น ๆ ได้มากมาย
2. การฝึกประสาทสัมผัส (Sensitivity Training/ Laboratory Training) เป็นการฝึกอบรมด้านการฝึกประสาทสัมผัสความรู้สึกของบุคคลจากการมีปฏิสัมพันธ์ อันจะมีผลกระทบต่อผู้อื่น คือ ฝึกหัดคนให้รู้ร้อนรู้เย็นต่อความรู้สึก หรือการแสดงออกของผู้อื่นเพื่อให้เข้าใจพฤติกรรมที่จะเกิดขึ้น
3. กระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ (Group Process) เป็นเทคนิคการฝึกอบรมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทำกิจกรรมเพื่อการเรียนรู้ถึงพฤติกรรม ทักษะคิด การเข้าใจคน วิธีการแก้ปัญหาเกี่ยวกับคนที่ถูกต้องรวมถึงการเรียนรู้ปฏิริยาภายในกลุ่ม
4. กลุ่มซักถาม (Audience Reaction Group) การฝึกหัดหรือจัดกลุ่มผู้อบรมให้มีหน้าที่ซักถามประเด็นปัญหา ทำให้ต้องตั้งใจฟัง และฝึกหัดการจับประเด็นการถามให้เกิดความสุภาพ กระฉับกระเฉง จดบันทึกคำถามและสรุประหว่างที่วิทยากรบรรยายเพื่อรายงานต่อที่ประชุมตอนท้ายรายการ เป็นการฝึกหัดตั้งใจฟัง สมาธิในการฟัง การเรียนรู้ปฏิริยาภายในกลุ่ม การกระตุ้นให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลง

5. เกมการบริหาร (Management Game) เป็นเทคนิคพัฒนาฝ่ายจัดการด้วยการแข่งขันกัน ศึกษาข้อมูล วิเคราะห์และตัดสินใจ โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สร้างสถานการณ์จำลองให้ เช่น ด้านการตลาด การผลิต

6. การจัดทีมผู้ฟัง (Listening Team) การจัดกลุ่มให้เป็นผู้ฟังในการสอน การอบรมและให้ทำหน้าที่จดบันทึก ฟีกหัดการจับประเด็น บันทึก เรียบเรียงให้ได้ประเด็นเนื้อหาสำคัญของเรื่อง และจัดทำบันทึกรายงาน (Report) ส่งหรือรายงานที่ประชุม

7. การชี้แจงปัญหาข้อใจ (Form) เป็นการให้ผู้บริหารคนหนึ่งหรือสองคนพูดหรือชี้แจงเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่เป็นปัญหา จะใช้เมื่อเกิดการขัดแย้ง สงสัยหรือคิดเห็นไม่ตรงกันเป็นการฝึกแก้ปัญหาเฉพาะหน้าให้กับพนักงาน

8. ซินดิเคต (Syndicate) เป็นการประชุมเพื่อฝึกอบรมผู้บริหารให้สามารถแก้ไขปัญหาที่มีลักษณะเฉพาะขององค์การ โดยมีการให้ความรู้โดยวิทยากร หรือกิจการปฏิบัติร่วมกัน แล้วแบ่งกลุ่มซินดิเคตเพื่อแก้ไขปัญหาในแต่ละเรื่องตามความสนใจของสมาชิก ในกลุ่มซินดิเคตหนึ่งควรจะมีจำนวน 6-12 คน ภายหลังจากประชุมกลุ่มสำเร็จแล้ว มีการประชุมรวมเพื่อให้แต่ละกลุ่มได้รายงานผลการประชุมใหญ่เพื่อแก้ไขเพิ่มเติมก่อนที่จะรวมผลของทุกกลุ่มและรับเป็นข้อเสนอของที่ประชุมทั้งหมด

10. ทักษะคดี/ศึกษาดูงาน (Field Trip/ Field Study) เป็นการศึกษาดูงาน ณ สถานที่อื่นนอกเนื่องการสอนปกติ เพื่อให้เห็นสถานการณ์ของการปฏิบัติงานจริง แล้วกลับมาบอกข้อสังเกต เขียนรายงานหรือจัดให้มีการอภิปรายสรุปผลเป็นการเปลี่ยนบรรยากาศและสร้างความสัมพันธ์ของกลุ่ม

11. การทำโครงการจริง (Live Project or Group Work) เป็นวิธีคล้ายกับการทำแบบฝึกหัด โดยวิทยากรอาจกำหนดให้ไปทำงานที่มีการกำหนดขอบเขตเรื่องและรายละเอียดที่จะให้ทำหรือแนวทางปฏิบัติโดยประยุกต์จากหลักวิชาการที่ศึกษาอบรม สามารถทำได้ทั้งรายกลุ่มหรือรายบุคคล

12. การทำแบบฝึกหัด (Exercise) เป็นการกำหนดให้ผู้เข้าอบรมปฏิบัติการอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อการแก้ปัญหา หลักการบรรยายอาจตั้ง โจทย์ปัญหาให้ฝึกหัดแก้ปัญหาหรือทำการทดลอง โดยการปฏิบัติในช่วงระยะเวลาหนึ่ง

13. การเรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติ (Action Learning) เป็นการส่งให้ผู้บริหารได้ลงมือทำงานเต็มเวลาในแผนกอื่นหรือในโครงการที่มีหลายฝ่ายเข้าร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ประสบความสำเร็จ ได้เพิ่มทักษะการวางแผนวิเคราะห์ปัญหา และได้มีโอกาสทำงานร่วมกับบุคลากรและผู้บริหารอื่น ๆ การเรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติจึงเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่

ต่อเนื่องของคนกลุ่มเล็ก ๆ เพื่อร่วมกับขบคิด ทำความเข้าใจ ร่วมกันพัฒนาแก้ไขปัญหาจริงที่ เกี่ยวข้องกับงานและเอื้อประโยชน์ต่อการพัฒนาทั้งบุคคล ทีมและองค์การ

14. การสอนงาน/ถ่ายทอดแบบตัวต่อตัว (Coaching) ใช้ในกรณีที่ผู้บริหารเดิมเกษียณอายุ เลื่อนตำแหน่ง โยกย้ายงานเพื่อเตรียมรับผู้รับตำแหน่งให้สามารถเรียนรู้จากผู้ทำงานในปัจจุบันแบบ ประกอบตัวต่อตัวหรือการสอนงาน

15. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เป็นการจัดให้ฝ่ายบริหารมีประสบการณ์กว้างขวาง ขึ้น ช่วยขจัดการเลื้อยงาน เกิดการปรับปรุงด้วยมุมมองใหม่ของผู้เข้ามารับหน้าที่เกิดความร่วมมือ และเข้าใจปัญหาฝ่ายต่าง ๆ มากขึ้น รวมทั้งสร้างความคุ้นเคยและสร้างทีมงานที่ดี แต่ไม่เหมาะกับ งานที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

16. กิจกรรมนันทนาการ เช่นกิจกรรม Walk Rally ซึ่งดัดแปลงมาจากการแข่งขันรถแรลลี่ หรือการทำกิจกรรมร่วมกันอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง เช่น ร้องเพลง ปรบมือ แสดงท่าทาง เล่นเกม อันเป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีจิตสำนึกในการทำงานร่วมกัน ใช้เวลาและทรัพยากรอื่น ๆ อย่างเหมาะสม ฝึกการสังเกต จดจำ คิดปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการสื่อสาร การนำและการแบ่งงานกันและสร้างสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

17. บทบาทสมมติ (Role Playing) เป็นการพัฒนาฝ่ายบริหารให้เรียนรู้วิธีแก้ปัญหา เฉพาะด้าน ฝึกความเป็นผู้นำ การวางแผน การมอบหมายงาน โดยแสดงบทบาทในสถานการณ์จริง อาจแบ่งเป็นกลุ่มย่อยสวมบทบาทที่เป็นจริง

18. การบรรยาย (Lecture) เป็นลักษณะของการสอน บอกเล่าทางวิชาการ สื่อสารทาง เดียวเพื่อสร้างหรือเปลี่ยนแปลงความรู้สึนึกคิด ความเชื่อ เพื่อให้เกิดการยอมรับเรื่องรวมหลักการ ทฤษฎี

19. การประชุม แบ่งได้เป็น

19.1 ประชุมเชิงปฏิบัติการ (Work Shop) เน้นการร่างประสบการณ์นำเอาไปปฏิบัติ มากกว่าการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือการบรรยาย

19.2 ประชุมโต๊ะกลม (Panel or Round Table) เป็นการอภิปรายโดยผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้ฟัง ใช้ผู้อภิปรายในหัวข้อเรื่องที่กำหนด บนโต๊ะกลมมีการแสดงทัศนะความคิดเห็นมากกว่า ข้อเท็จจริง โดยการจัดที่ให้ผู้อภิปรายเห็นหน้ากัน มีผู้นำอภิปรายแนะนำ สอบถามปัญหา ควบคุม การอภิปราย และสรุปการอภิปราย

19.3 การประชุมระดับผู้บริหาร (Convention) เป็นการประชุมอบรมเฉพาะระดับผู้นำ หรือผู้บริหาร เพื่อปรึกษาหารือ แก้ไขปัญหา แลกเปลี่ยนวิธีการทำงานระหว่างกลุ่ม ต่าง ๆ ที่เข้าร่วม ประชุม รวมทั้งการรับทราบนโยบายหรือวัตถุประสงค์ที่อาจมีการเปลี่ยนแปลง

19.4 การประชุมทางวิชาการ (Conference) เป็นการประชุมที่ใช้ได้หลายวัตถุประสงค์ เพื่อให้สมาชิกได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยเน้นบรรยากาศที่เป็นกันเอง สมาชิกควรมีความรู้ ความสนใจหรือประสบการณ์เกี่ยวกับเรื่องที่จะประชุมพอสมควร

20. การเผชิญเหตุการณ์ (Incident Method) เป็นวิธีการนำเอาปัญหาที่เกิดขึ้นจริงจากบุคคล สถานการณ์ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน โดยมีวิทยากรช่วยแยกแยะรายละเอียดจากจุดของเหตุการณ์ รวบรวมคำถามและให้กลุ่มหัดตัดสินใจ รวมทั้งประเมินการกระทำพฤติกรรม เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้ถูกต้องเหมาะสม

21. การฝึกสั่งการ (In Basket Training) เป็นการฝึกการบริหาร โดยนำเรื่องจริงที่ผู้บริหารจะต้องสั่งการมาใส่แฟ้ม แล้วให้ตัดสินใจเรื่องที่เป็นปัญหาต่าง ๆ ในเวลาจำกัดรวมทั้งการสั่งงาน การอนุมัติ การแบ่งงาน มอบหมายงาน

22. ร่วมกับสถาบันการศึกษา (Institute) ได้แก่ การส่งผู้บริหารเข้าร่วมประชุมทางวิชาการ กับสถาบันการศึกษาที่จัด ซึ่งมักเป็นการแนะนำความรู้ ทฤษฎี เทคนิค ผลงานวิจัยใหม่ ๆ หรือการส่งเข้าร่วมศึกษาในโครงการที่จัดให้พิเศษเฉพาะตัวหรือทั้งองค์การ

23. การระดมความคิด (Brain Storming) เป็นเทคนิคที่เปิดโอกาสให้ทุกคนในกลุ่มแสดงความคิดเห็นอย่างเสรี ทุกแง่ทุกมุม ไม่คำนึงว่าจะผิดหรือถูกเป็นความคิด คำแนะนำอาจใช้พูดหรือเขียนลงกระดาษ ใช้เวลาตามความเหมาะสมแล้วนำไปสู่การระดมของกลุ่มใหญ่เพื่อหาแนวทางที่เหมาะสมและเป็นไปได้

24. E-Learning เป็นรูปแบบการศึกษาที่เน้นการพัฒนาตนเองในด้านต่าง ๆ เป็นการเรียนในลักษณะใดก็ได้จากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่มีการเผยแพร่ความรู้ มีการถ่ายทอดเนื้อหาผ่านทางอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ ไม่ว่าจะเป็นคอมพิวเตอร์ เครื่องข่ายอินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต เอ็กสทราเน็ต หรือทางสัญญาณโทรทัศน์ หรือสัญญาณดาวเทียม ซึ่งอาจอยู่ในรูปแบบการเรียนรู้ที่คุ้นเคย เช่น คอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAI) การสอบบนเว็บ (WBI) การเรียนรู้ออนไลน์ (On-Line Learning) การเรียนรู้ทางไกลผ่านดาวเทียม หรือการเรียนจากวิดีโอทัศน์ตามอัธยาศัย (Video on-Demand)

25. การใช้บทเรียนแบบโปรแกรม (Program Instruction) เป็นการสอนโดยให้โปรแกรมสำเร็จรูปที่เน้นให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ด้วยการสอนของเครื่องมือหรือหนังสือ (Programmed Text Books) ที่เตรียมบทเรียน คำถาม คำตอบ อธิบายใช้บทวนกลับไปกลับมาจนเกิดความเข้าใจ การเรียนรู้มีความคงทนถาวร เรียนได้ตามลำดับขั้นความสามารถของตนเองและแก้ไขปฏิกิริยาตอบสนองด้วยตนเอง

26. การใช้บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (Computer-Assisted Instruction: CAI) เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยที่บทเรียน CAI ถูกออกแบบให้ผู้เรียนคอมพิวเตอร์โดยมีเนื้อหาสาระตามที่

ผู้ออกแบบกำหนด ผู้เรียนสามารถทำการโต้ตอบกับเครื่อง ทราบผลการปฏิบัติได้รับการเสริมแรง การเรียนรู้ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้เรียนโดยไม่ต้องแข่งกับผู้อื่น

27. การสัมภาษณ์ (Interviewing) เป็นเทคนิคที่จะให้ผู้เข้ารับการพัฒนาก่อเกิดการเรียนรู้ มีข้อคิดทางประสบการณ์กับวิชาที่เรียนในห้องอบรม อาจมีการกำหนดให้แต่ละคนไปสัมภาษณ์ ในหัวข้อที่กำหนดแล้วนำมาเสนอในชั้นสรุปรวบรวมเป็นเรื่องรวมทั้งหมด

28. การสัมมนา (Seminar) เป็นการให้สมาชิกช่วยกันระดมความคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหา หรือแนวทางในการดำเนินงานในขอบข่ายเนื้อหาสาระที่กำหนด เป็นวิธีการที่ลดความรู้สึกลดด้าน การเรียนรู้เพราะทุกคนได้มีโอกาสที่จะมีส่วนร่วมและการสื่อสารสองทาง

29. การสาธิต (Demonstration) แบ่งได้เป็น

29.1 การสาธิตแบบแสดงผล (Result Demonstration) เป็นการนำเอาของจริงมาแสดง วิชาให้ผู้เข้าอบรมเห็นของจริง กระบวนการ ต่างกับการสาธิตวิธี ตรงที่ไม่ต้องแสดงวิธีขั้นตอน การปฏิบัติ มีลักษณะการจูงใจให้ปฏิบัติงาน เช่น การอบรม 5 ส. แล้วนำชมองค์การที่ใช้ 5 ส. อย่างได้ผล เป็นต้น

29.2 การสาธิตวิธี (Method Demonstration) เป็นการนำเอาของจริงมาแสดงวิธีเพื่อทำ ให้ผู้เข้าอบรมเห็นของจริง กระบวนการ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน วิธีการใช้เครื่องมือต้องจัดให้ผู้อบรม เห็นการกระทำอย่างชัดเจน อาจให้มีการฝึกปฏิบัติจริงหรือใช้บทบาทสมมติด้วยก็ได้

30. การเรียนรู้ทางไกล (Distance Learning) เป็นการเรียนการสอนที่ผู้เรียนและผู้สอนอยู่ ไกลกัน ใช้การถ่ายทอดเนื้อหา สาระและประสบการณ์โดยอาศัยสื่อประสมหลายรูปแบบ ได้แก่ สื่อที่เป็นหนังสือ สื่อทางไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ วิทยุกระจายเสียง โทรทัศน์ การประชุมทางไกล ด้วยภาพและเสียง (Video Conference) อินเทอร์เน็ต ซึ่งช่วยให้ผู้เรียนที่อยู่ต่างสถานที่สามารถศึกษา หาความรู้ได้

31. การอภิปราย (Discussion) เป็นการจัดให้บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป พุดแสดงความคิดเห็นและมุมมองของตนต่อประเด็นที่เป็นปัญหาที่สนใจร่วมกันมีหลายรูปแบบ คือ การนำ อภิปราย (Leading Discussion) การอภิปรายกลุ่ม (Group Discussion) การอภิปรายกลุ่มย่อย (Buzz Group) การอภิปรายโดยผู้ทรงคุณวุฒิหลายคน (Panel Discussion) การอภิปรายแบบปุจฉา-วิสัชนา (Colloquy)

32. กิจกรรมพัฒนาจิต (Mind Development Activity) เป็นการฝึกปฏิบัติกิจกรรมที่มุ่ง เสริมสร้างความมั่นคงทางอารมณ์และความมีพลังของจิตใจให้มีความสงบเยือกเย็น เช่นการฝึก สมาธิ (Meditation) เพื่อให้จิตใจเหมาะแก่การใช้สติปัญญาในการวิเคราะห์สภาพการและปัญหา การทำงานและการดำเนินชีวิต

33. การจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (Individual Development Plan: IDP) เป็นการจัดทำแผนพัฒนาตนเองของผู้บริหารเพื่อให้สามารถวางแผนการพัฒนาตนเองไว้ล่วงหน้าอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง ช่วยจัดลำดับความสำคัญ เน้นประเด็นสำคัญที่ต้องพัฒนาและเป็นแนวทางในการพัฒนาตนเอง

กล่าวโดยสรุปรูปแบบวิธีการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีความสามารถในการปฏิบัติการศึกษาเพื่อการพัฒนาประเทศ ควรใช้วิธีบูรณาการการพัฒนาให้เหมาะสมกับปัญหาของผู้เข้ารับการพัฒนาเป็นสำคัญ

นอกจากนี้ในการพัฒนารูปแบบการพัฒนาผู้บริหารนี้ ผู้วิจัยยังได้ใช้แนวคิดทฤษฎีสำคัญ 2 ประการ เพื่อเป็นการสนับสนุนให้รูปแบบที่จะพัฒนาขึ้นมาเป็นไปตามหลักวิชาการที่ถูกต้องเหมาะสมและมีความน่าเชื่อถือที่จะนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงในอนาคต แนวคิดทฤษฎีที่สำคัญดังกล่าวนี้ คือ 1. แนวคิดเชิงระบบ 2. หลักการเรียนรู้ ดังนี้

แนวคิดเชิงระบบ

การประยุกต์ใช้แนวคิดเชิงระบบกับการบริหาร เป็นการพิจารณาการบริหารในลักษณะองค์รวมที่มีเป้าหมาย กระบวนการ ระบบย่อยและองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีปฏิสัมพันธ์กัน มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกันเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย แนวความคิดเชิงระบบเป็นแนวทางหนึ่งที่ได้รับการยอมรับและเป็นแนวทางอย่างหนึ่งของการบริหารด้วย ในการพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยได้อาศัยแนวคิดเชิงระบบ ที่พิจารณาว่า สถาบันอุดมศึกษาเป็นองค์กรทางการศึกษา หากมีการพัฒนาก็จะต้องมองในรูปองค์รวม ในองค์ประกอบต่าง ๆ ของแนวคิดเชิงระบบ (Lunenburg & Ornstein, 1996, pp. 15-18) ดังนี้

ปัจจัยนำเข้า (Input) หมายถึง ผู้บริหารหรือบุคคลผู้ปฏิบัติที่อยู่ในชั้นปัจจัยนำเข้า จำเป็นต้องสร้างและพัฒนาให้เกิดความตระหนัก ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ทักษะ ทักษะ พร้อมทั้งการประเมินคุณลักษณะที่สอดคล้องกับบทบาทพฤติกรรมในหน้าที่ความรับผิดชอบ ทั้งนี้ต้องพิจารณา

ด้วยว่าเมื่อเข้ารับการพัฒนาแล้วจะเกิดคุณลักษณะที่พึงประสงค์หรือไม่ เป็นประโยชน์ต่อภารกิจและองค์การอย่างไร ซึ่งควรให้สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นในด้านการพัฒนา

กระบวนการ (Process) คือ กระบวนการพัฒนาที่จะทำให้เกิดการเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจและทักษะทางการบริหารทั้งด้านคน ด้านงาน ด้านเทคโนโลยี การติดต่อสื่อสาร การบริหารแบบมีส่วนร่วม การกำหนดนโยบายและการวางแผน การบริหารเชิงกลยุทธ์ การบริหารเชิงระบบ เป็นต้น และช่วยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและทัศนคติให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการพัฒนา

ปัจจัยนำออก (Output) หมายถึง ผลผลิต นั่นคือ การที่บุคคลได้รับการพัฒนาให้เกิดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่สามารถปฏิรูปการศึกษาในการพัฒนาประเทศ ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อการพัฒนาประเทศ

ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เป็นการศึกษาและวิเคราะห์และประเมินผลการพัฒนาว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่ และอาจนำผลหรือข้อมูลที่ได้รับกลับมาพัฒนา ปรับปรุงแก้ไขในแต่ละขั้นตอนของการดำเนินการพัฒนาครั้งใหม่ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

สภาพแวดล้อม (Environments) คือ สิ่งที่อยู่รอบ ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การและอาจมีผลเป็นปัจจัยวิกฤติที่กระทบต่อการบริหารขององค์การได้ด้วย ไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี สภาพแวดล้อมเหล่านี้ย่อมมีผลต่อการพิจารณาสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้เกิดความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ จึงต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างมากโดยการสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในด้านต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้หรือการพัฒนาจะทำให้การพัฒนาประสบผลสำเร็จ

หลักการเรียนรู้

การทำความเข้าใจกับคำว่า“การเรียนรู้” อาจต้องพิจารณาว่า คนเราเรียนรู้ได้อย่างไรซึ่งจะทำให้สามารถเข้าใจได้ว่าการเรียนรู้คืออะไร โดยเฉพาะในการพัฒนาคนจะมีความคาดหวังว่าผลของการเรียนรู้จากการฝึกอบรมหรือพัฒนาจะก่อให้เกิดพฤติกรรมที่แสดงออกมาในรูปแบบใดบ้าง และนำไปสู่การพิจารณาถึงวิธีการเรียนรู้ที่เหมาะสมตลอดจนสาระของการพัฒนา

สุวัฒน์ วัฒนวงศ์ (2544, หน้า 85-88) สรุปความหมายของคำว่า การเรียนรู้ คือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเนื่องมาจากการได้รับสิ่งเร้าและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมดังกล่าวควรจะมีลักษณะที่ถาวรพอสมควร ซึ่งก็คือการได้รับประสบการณ์นั่นเอง และองค์ประกอบของกระบวนการเรียนรู้ มี 5 องค์ประกอบ คือ 1. ทักษะการฝึกหัด (Motor Skills) 2. การเรียนรู้ทางด้านภาษา (Verbal Information) 3. ความสามารถทางด้านสติปัญญา (Intellectual Skills) 4. ยุทธศาสตร์ด้านสมอง (Cognitive Strategies) 5. การเรียนรู้และทัศนคติ (Attitude)

ดนัย เทียนพุฒ (2541, หน้า 25-28) กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญของการเรียนรู้ในการฝึกอบรมและพัฒนาคนมี 3 องค์ประกอบ ตามแนวคิดของ Bloom (1969 อ้างถึงใน ดนัย เทียนพุฒ, 2541) เกี่ยวกับ Taxonomy of Education Objectives คือ

1. ความรู้/ความคิด จำแนกได้ 6 ระดับ จากต่ำไปสูง คือ ความรู้ ความจำ ความเข้าใจ การนำไปใช้ การวิเคราะห์ การสังเคราะห์ และการประเมินผล

2. ทักษะ จำแนกได้ 5 ระดับ จากต่ำไปสูง คือ เชื่อ ชอบ ยอมรับ สร้างรูปแบบและนำไปใช้จริง

3. ทักษะ จำแนกได้ 3 ระดับ จากต่ำไปสูง คือ ทำได้เองภายใต้คำแนะนำ ทำได้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องและทำได้ด้วยตนเองอย่างอัตโนมัติ

การสร้างให้มีองค์ประกอบการเรียนรู้ที่จะสามารถบูรณาการทั้งความรู้/ความคิด ทักษะ และทักษะตลอดจนพฤติกรรมต่าง ๆ ที่กำหนดผลงานจนกระทั่งสร้างให้เกิดผลงานที่มีคุณค่าสูงสุด (Superior Performance) ซึ่งในปัจจุบันนี้เรียกว่า สมรรถนะ (Competency) ส่วนกระบวนการเรียนรู้ นั่นคือ การเปลี่ยนแปลงความรู้/ความคิด ทักษะและทัศนคติหรือพฤติกรรมในตัวบุคคลอันเป็นผลมาจากประสบการณ์ อธิบายได้ดังนี้ (คณัย เทียนพูน, 2541, หน้า 29-33)

1. การเปลี่ยนแปลงความรู้/ความคิด เป็นกระบวนการเรียนรู้ของคน ซึ่งเกิดขึ้นจากสิ่งที่เรียกว่า “มโนทัศน์” (Concept) การเรียนมโนทัศน์ก็คือ การเรียนรู้ความคิด/ความเข้าใจ ซึ่งสามารถเกิดขึ้นได้

2. การเรียนรู้เพื่อเพิ่มทักษะ ทักษะนั้นเกิดจากการเรียนรู้ในเรื่องของการนี้ก็ได้ การทำได้ และทำได้อย่างมีความชำนาญ ซึ่งทักษะ/ ความชำนาญเป็นผลมาจากการเรียนรู้จากตัวอย่างเห็น ขั้นตอน ลงมือฝึก จนสามารถมีทักษะในการปฏิบัติงานได้

3. จากความรู้ทักษะสู่ทัศนคติ ทัศนคติเป็นผลจากการเรียนรู้ในจิตใจอันเกี่ยวข้องกับความรู้สึกนึกคิดในสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งมีอยู่ด้วยกัน 2 ประเภท คือ

3.1 ทัศนคติเป็นความรู้ที่เกิดจากการเชื่อ การยอมรับและเห็นว่าลักษณะดังกล่าวเป็นสิ่งที่ถูกใจหรือไม่ถูกใจก็จะกำหนดรูปแบบทัศนคติขึ้นมา

3.2 ทัศนคติเป็นผลที่เกิดจากการกระทำ เช่น หากต้องการให้เกิดทัศนคติทางบวก ก็เน้นให้เห็นผลทางบวกของสิ่งนั้น ๆ

นภดล กมลวิลาสเสถียร (ม.ป.ป. อ้างถึงใน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2524, หน้า 66-67) ระบุว่ากระบวนการเรียนรู้ซึ่งเป็นพื้นฐานของการเรียนรู้ในยุคใหม่ มี 3 ขั้นตอน คือ

1. การเสาะแสวงหาประสบการณ์และข้อมูลเกี่ยวกับการฝึกอบรม เพื่อให้ได้การเรียนรู้ที่หลากหลายวิธี และพิจารณาว่าวิธีไหนจะเหมาะสมสำหรับการเพิ่มทักษะ บางครั้งอาจต้องใช้วิธีผสมร่วมกัน

2. การสร้างและปรับกรอบความคิดความเชื่อให้เข้ากับกระแสโลก ในการคิด การมอง การอธิบายปรากฏการณ์รอบตัว

3. งานที่จ้องปฏิบัติ การที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ บุคคลต้องปรับเปลี่ยนกรอบความคิดความเชื่อของตนให้เหมาะสมเสียก่อน ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างการทำงานที่ให้คุณค่าเพิ่ม การเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน

สรุปการเรียนรู้จะเป็นตัวผลักดันในตัวบุคคลให้คิดเป็นทำเป็น ปฏิบัติได้และมีใจชอบ อย่างถูกวิธีและหลักการ พอจะสรุปได้ว่า การจัดการเรียนรู้จะมีองค์ประกอบ 3 ด้านที่สำคัญ คือ

1. การเรียนรู้ด้านพุทธิพิสัย คือ ความรู้ ความเข้าใจในเนื้อหาสาระ หลักการ
2. การเรียนรู้ด้านทักษะพิสัย คือ การเรียนรู้ที่มุ่งให้เกิดการปฏิบัติจริงเพื่อสร้างทักษะ และประสบการณ์ในภาวะผู้นำทั้งปฏิบัติจริงและสถานการณ์จำลอง
3. การเรียนรู้ด้านจิตพิสัย คือ การส่งเสริมให้บุคคลเกิดความรู้เห็นถึงความสำคัญของภาวะผู้นำที่มีต่อองค์กร ตลอดจนแบบอย่างในด้านคุณธรรมจริยธรรมที่พึงมีในการบริหาร

ผู้วิจัยจึงได้ใช้แนวคิดเชิงระบบและหลักการเรียนรู้มาเป็นแนวคิดทฤษฎีที่เป็นภูมิหลังของการพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การเข้าใจในความคิด ความรู้ ความเข้าใจของมนุษย์จะช่วยให้รู้จักใช้วิธีการออกแบบการเรียนรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อบุคคล องค์กรและสังคม ทำให้การเรียนรู้มีความคุ้มค่า เป็นประโยชน์สูงสุด

การวิเคราะห์เนื้อหาและเทคนิคเคลฟาย

การวิเคราะห์เนื้อหา

ในทางสังคมศาสตร์ มีวิธีการแสวงหาความรู้หรือการวิจัยอยู่ 2 วิธี คือการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณลักษณะหรือที่เรียกว่าการวิจัยเชิงคุณภาพหรือการวิจัยเชิงคุณสมบัติ (Qualitative Research) เมื่อนักวิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ มาเรียบเรียงแล้วก็ต้องทำการวิเคราะห์ข้อมูล สำหรับข้อมูลที่นักวิจัยเก็บรวบรวมมานั้น แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ข้อมูลเชิงปริมาณ เช่นจำนวนนักเรียน 500 คน จำนวนครู 50 คน ความยาวของอาคารเรียน 50 เมตร และข้อมูลเชิงคุณลักษณะ เช่น นักเรียนชายสวมกางเกงขาสั้นสีเทา นักเรียนหญิงสวมกระโปรงสีกรมท่า เป็นต้น ความแตกต่างของวิธีวิจัยทั้งสอง ไม่ได้อยู่ที่กลวิธีการรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูลเท่านั้น แต่จุดสำคัญอยู่ที่สมมุติฐานหลักหรือแนวคิดเกี่ยวกับที่มาความรู้ (Epistemology) และหลักเหตุผล (Logic) ที่แสดงจุดยืนที่แตกต่างกัน (วรสิทธิ์ ลิทธิไตร, 2536, หน้า 55)

สำหรับข้อมูลเชิงคุณลักษณะแบ่งได้อีก 2 ชนิดคือ 1) ชนิดที่ใช้สำหรับบรรยายสภาพการณ์ ลักษณะ ความรู้สึก ความรู้ ความสามารถของคน สัตว์ สิ่งของ ปรากฏการณ์ และ 2) ชนิดที่จัดกระทำในรูปของตัวเลขเช่นคะแนนที่ได้จากการทดสอบ ระดับความสามารถทางสติปัญญา เป็นต้น ซึ่ง

ข้อมูลทั้งสองชนิดนี้ มีการวิเคราะห์ที่แตกต่างกัน และได้มาด้วยวิธีการแตกต่างกัน เช่น การสังเกต การทดสอบ การสัมภาษณ์ การสอบถาม การจดบันทึกจากแหล่งข้อมูล การตรวจสอบจากรายการ และการใช้ตัวอย่างของประชากรในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณลักษณะอาจทำได้โดย 1) การวิเคราะห์เนื้อหาสาระ หรือ 2) การแปลงข้อมูลในเชิงปริมาณ โดยการเจนนับจำนวน การจัดจำแนกตามบุคคล พฤติกรรม เหตุการณ์ การจำแนกตามตัวแปรหรือความสัมพันธ์และการประเมิน (อุทุมพร (ทองอุไทย) จามรมาน, 2531, หน้า 1-8)

ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์เนื้อหา

การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) บางครั้งเรียกว่า วิธีสังเคราะห์เชิงบรรยายเป็นการสรุปผลตามเกณฑ์ของผู้อ่าน ผลการวิเคราะห์ จึงแตกต่างตามผู้วิเคราะห์ การวิเคราะห์เนื้อหาเป็นเทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย สำหรับพรรณานเนื้อหาเพื่อให้ผลการวิเคราะห์มีความ 1) เป็นภวนิสัย (Objective) กล่าวคือ ไม่ว่าจะวิเคราะห์ใครก็ได้ผลไม่แตกต่างกัน 2) เป็นระบบ (Systematic) และ 3) เป็นปริมาณ (Quantitative) (อุทุมพร (ทองอุไทย) จามรมาน, 2531, หน้า 9) อย่างไรก็ตามในความเห็นของบุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์ (2527, หน้า 94) เห็นว่ายังมีอีกคำหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์เนื้อหา คือการวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis) ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงบรรยายชนิดหนึ่ง หมายถึงการนำเอาเอกสารที่ได้จากหน่วยงานของรัฐและเอกชนมาวิเคราะห์ บรรยายสถานภาพ และคุณลักษณะของเอกสารเหล่านั้น การวิเคราะห์เอกสารคล้ายกับการวิจัยเชิงประวัติศาสตร์ ต่างกันที่ระยะเวลาของเอกสารที่เกิดขึ้นในอดีตยาวนานกว่า เท่านั้น

การวิเคราะห์เนื้อหากับการวิเคราะห์งานวิจัย

การสังเคราะห์ (Synthesis) หมายถึง การนำส่วนย่อยมาประกอบเข้าด้วยกันจนเกิดสิ่งใหม่ เช่นการนำเอาคำต่าง ๆ มาประกอบกันเป็นประโยค นำประโยคต่าง ๆ มาประกอบกันเป็นบท บรรยายความรู้สึก หรือการระดมสมองของบุคคลต่าง ๆ จนเกิดข้อสรุปใหม่ หรือการเชื่อมโยงทฤษฎีเก่าเข้าด้วยกันเพื่อสร้างทฤษฎีใหม่ ๆ เป็นต้น การสังเคราะห์งานวิจัยแบ่งได้ 3 ระดับ คือ

1. ระดับที่นำงานวิจัยมาสังเคราะห์จนเกิดความรู้ในหัวข้อนั้น เรียกว่า Meta Analysis
2. ระดับที่นำหัวข้อที่เกี่ยวข้องมาสังเคราะห์จนเกิดสาขาใหม่เรียกว่า Mega Analysis
3. ระดับที่นำสาขามาสังเคราะห์เรียกว่า Super Analysis (อุทุมพร (ทองอุไทย) จามรมาน, 2531, หน้า 1) และหากแบ่งประเภทของงานสังเคราะห์ จะแบ่งได้ 2 ประเภท คือ

3.1 การสังเคราะห์เชิงคุณลักษณะหรือเชิงบรรยาย ได้แก่การอ่านรายงาน การวิจัย แล้วนำมาสรุปเข้าด้วยกัน และ

3.2 การสังเคราะห์เชิงปริมาณ เป็นการวิเคราะห์ค่าสถิติ หรือตัวเลขที่ปรากฏในการวิจัย ซึ่งหมายถึงการนำเอาผลการวิจัยมาวิเคราะห์นั่นเอง โดยจำนวนงานวิจัยที่ถือว่ามากพอแก่

การสังเคราะห์ต้องไม่น้อยกว่า 5 เล่มขึ้นไป (อุทุมพร (ทองอุไทย) จามรมาน, 2531, หน้า 7) โดยที่ในการสังเคราะห์งานวิจัยในปัจจุบันนิยมใช้เทคนิคการวิเคราะห์ 4 ประเภท คือ 1) การวิเคราะห์เนื้อหา 2) การนับคะแนนเสียง 3) การวิเคราะห์เชิงปริมาณ เพื่อสรุปผลการวิจัยและ 4) การวิเคราะห์เชิงปริมาณเพื่อบอกขนาดของผล ดังนั้นจึงถือว่า การวิเคราะห์เนื้อหา เป็นเทคนิคหนึ่งในการสังเคราะห์งานวิจัย

ประเภทของการวิเคราะห์เนื้อหา

การวิเคราะห์เนื้อหามีหลายประเภททั้งนี้ขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่นักวิจัยนำมาใช้ในการจำแนก เช่น Holts จำแนกเป็น 3 ประเภทคือ 1) การวิเคราะห์หาลักษณะของการสื่อความหมาย 2) การวิเคราะห์เชิงเหตุผล และ 3) การวิเคราะห์ผล Krippendorff จำแนกเป็น 6 ประเภทคือ 1) วิเคราะห์เนื้อหาแบบ 2) วิเคราะห์หามาตรฐาน 3) วิเคราะห์ดัชนีบางประการ 4) วิเคราะห์เพื่อหากลุ่มคำแบบต่าง ๆ 5) วิเคราะห์เพื่อหาความหมาย และ 6) วิเคราะห์เพื่อหากระบวนการภายใน (Krippendorff, 1980, pp. 16-17; Holsti, 1969, pp. 70-71 อ้างถึงใน อุทุมพร (ทองอุไทย) จามรมาน, 2531, หน้า 13-16)

องค์ประกอบของการวิเคราะห์เนื้อหา

งานวิเคราะห์เนื้อหา เป็นงานของผู้ที่เชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ กล่าวคือ ผู้วิเคราะห์จะต้องมีความรู้ในเรื่องนั้น ๆ เป็นอย่างดี นอกเหนือจากความรู้แล้ว อุทุมพร (ทองอุไทย) จามรมาน (2531, หน้า 11-13) กล่าวว่ายังมีองค์ประกอบอื่นอีกดังนี้

1. เนื้อหาที่จะวิเคราะห์ อาจอยู่ในรูปเอกสาร รูปภาพ เพลง ฟิล์ม คำพูด และหลักฐานทางประวัติศาสตร์ หรือในรูปแบบอื่น ๆ อีกก็เป็นได้ 1) เพื่อสรุปข้อมูล 2) เพื่อหารูปแบบหรือความสัมพันธ์ภายใน และ 3) เพื่อหารูปแบบหรือความสัมพันธ์ภายนอก
2. หน่วยการวิเคราะห์โดยปกติมี 3 ประการคือ 1) หน่วยจากการสุ่ม 2) หน่วยจากการบันทึก 3) หน่วยจากเนื้อหา
3. การสุ่มตัวอย่างและประชากร นักวิเคราะห์ต้องสุ่มตัวอย่างเอกสารหรือสิ่งที่จะนำมาวิเคราะห์ สุ่มเนื้อหาสาระ ที่จะวิเคราะห์ให้เหมาะสมกับเวลาและงบประมาณ

กระบวนการวิเคราะห์เนื้อหา

หลังจากที่นักวิจัยได้ทำความเข้าใจกับปัญหา และกำหนดวัตถุประสงค์และสมมติฐานไว้แล้ว สิ่งที่ต้องทำในขั้นตอนต่อไป เป็นดังนี้ 1) ศึกษางานที่ต้องการวิเคราะห์ในขั้นต้น 2) กำหนดกลุ่มที่จะใช้เป็นแนวทางที่จะวิเคราะห์

เทคนิคเดลฟาย

เทคนิคเดลฟาย เป็นเทคนิคการวิจัยที่ถูกนำไปใช้อย่างแพร่หลาย และได้รับการยอมรับในหมู่นักวิจัยทางการศึกษาอย่างมากในปัจจุบัน (ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์, 2535, หน้า 24) เนื่องจาก

เป็นวิธีที่มีระบบการใช้ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ อย่างแท้จริง โดยผู้เชี่ยวชาญสามารถแสดงความคิดเห็นโดยอิสระ ในการศึกษาเกี่ยวกับเทคนิคเดลฟาย เป็นการศึกษาในประเด็นสำคัญ ได้แก่ 1) ความเป็นมาของเทคนิคเดลฟาย 2) แนวคิดและหลักการของเทคนิคเดลฟาย 3) ปัจจัยที่ช่วยให้เทคนิคเดลฟายใช้ได้สมบูรณ์ 4) กระบวนการของเทคนิคเดลฟาย 5) จุดเด่นและจุดด้อยของเทคนิค เดลฟาย

ความเป็นมาของเทคนิคเดลฟาย เป็นชื่อวิหารแห่งหนึ่งที่เชื่อกันว่าเป็นวิหารศักดิ์สิทธิ์ ในสมัยกรีกวิหารแห่งนี้ มีชื่อเสียงด้านการทำนายและเป็นหอแสดงงานทางศิลปะ ตั้งอยู่ทางทิศตะวันตกเฉียงเหนือของกรุงเอเธนส์ จากการที่วิหารเดลฟายมีชื่อเสียงด้านการทำนาย บริษัท RAND Corporation โดยคณะวิจัยที่มี Loaf Helper และ Norman Dalky เป็นหัวหน้า จึงนำมาตั้งชื่อเทคนิคการศึกษาค้นคว้าเพื่อทำนายอนาคต เรียกว่าเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) ในศตวรรษที่ 1950 ในการวิจัยเพื่อทำนายอนาคตเกี่ยวกับการป้องกันประเทศและเทคโนโลยี (Linstone & Turoff, 1975, pp. 273 –274) เทคนิคเดลฟาย ถูกปิดเป็นความลับอยู่ยาวนาน จนกระทั่งในปี 1964 จึงมีการตีพิมพ์บทความเรื่อง “รายงานการศึกษาเกี่ยวกับการทำนายอนาคตในระยะยาว” ปัจจุบันเทคนิคเดลฟายได้รับความนิยมนำมาประยุกต์ใช้ในหลายสาขา ทั้งทางธุรกิจ การเมือง การทหาร การสาธารณสุข รวมทั้งการศึกษา (จินตนา ผลสนอง, 2540, หน้า 47)

แนวคิดและหลักการเทคนิคเดลฟายหลักการพื้นฐานของเทคนิคเดลฟาย

คล้ายกับภานิตโบราณของไทย และความเชื่อของชาวตะวันตกที่มีความเชื่อตรงกันว่า “สองหัว (หรือหลายหัว) ดีกว่าหัวเดียว” (Two or Several Heads are Better than One) (Penland, 1984; Weaver, 1971; Cocham, 1983 อ้างถึงใน สุวลี ทวีบุตร, 2540, หน้า 14) แต่อย่างไรก็ตาม เทคนิคเดลฟาย ไม่ใช่เทคนิคที่เหมาะสมกับทุกเรื่อง หรือทุกสถานการณ์ หากสถานการณ์เหมาะสม ก็อาจได้ผลลัพธ์ที่ดีและน่าเชื่อถือ ในการพิจารณากันที่จะตัดสินใจนำเทคนิคเดลฟายมาใช้ มีหลักการดังนี้

1. ปัญหาที่จะทำการวิจัยไม่มีคำตอบที่ถูกต้องแน่นอน และไม่สามารถแสวงหาคำตอบด้วยเทคนิคการศึกษาวิเคราะห์แบบอื่น แต่สามารถวิจัยปัญหาได้จากการรวบรวมการตัดสินใจแบบอัตวิสัย (Subjective Judgments) จากผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้น ๆ
2. ปัญหาที่จะทำการวิจัยต้องการความคิดเห็นหลาย ๆ ด้านจากประสบการณ์หรือความรู้ความสามารถของผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้น ๆ
3. ผู้ทำการวิจัยไม่ต้องการให้ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนมีผลกระทบหรือมีอิทธิพลต่อการพิจารณาคัดสินปัญหานั้น ๆ

4. การพบปะเพื่อนัดประชุมของกลุ่มเป็นการไม่สะดวก เนื่องจากสภาพภูมิศาสตร์ หรือ เสียค่าใช้จ่ายและเวลามากเกินไป เมื่อไม่ต้องการเปิดเผยข้อมูลในกลุ่ม เพราะความคิดเห็นของคนในกลุ่มที่มีต่อปัญหาที่วิจัยอาจมีความขัดแย้งอย่างมาก (จุมพล พุทธิทธรชีวิน, 2529; Linstone & Turoff, 1975, p. 275; Kelly, 1994, p. 46; Murry & Hammons, 1995, p. 427)

ปัจจัยที่ส่งผลทำให้เทคนิคเดลฟายใช้ไม่ได้ผลสมบูรณ์ การใช้เทคนิคเดลฟายจะไม่ได้ผลลัพธ์ที่ดีเท่าที่ควร หากใช้ในกรณีดังต่อไปนี้

1. แบบสอบถามที่นักวิจัยออกแบบ อาจมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้เชี่ยวชาญ
2. ผู้เชี่ยวชาญอาจไม่สามารถประเมิน และใช้ความเชี่ยวชาญ ได้อย่างเต็มที่ เพราะไม่มีโอกาสพบ หรือปรึกษาหารือกันอาจมีสิ่งที่ย้อนนอกเหนือความคาดหมายเกิดขึ้น เช่น ผู้เชี่ยวชาญไม่เข้าใจเป้าหมายของการศึกษาอย่างชัดเจน เป็นต้น

3. ผู้เชี่ยวชาญขาดแรงจูงใจที่จะให้ความร่วมมืออย่างเต็มศติกำลัง

ดังนั้นจึงควรสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพราะจะช่วยให้สามารถคัดเลือกเฉพาะผู้เชี่ยวชาญที่มีความสนใจ และเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือเท่านั้น (Murry & Hammons, 1995, p. 427)

ปัจจัยที่ช่วยให้เทคนิคเดลฟายใช้ได้สมบูรณ์

1. เวลา ผู้ทำการวิจัยควรมีเวลามากเพียงพอ โดยทั่วไปใช้เวลาประมาณ 2 เดือน จะเสร็จสิ้นกระบวนการ

2. ผู้เชี่ยวชาญ ในการเลือกสรรผู้เชี่ยวชาญนั้น ผู้ทำการวิจัยควรคำนึงถึงความสามารถของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ควรเลือกผู้มีความรู้ความสามารถเป็นเลิศในสาขานั้น ๆ อย่างแท้จริง

3. ความร่วมมือของผู้เชี่ยวชาญ ควรเลือกผู้ที่มีความเต็มใจ ตั้งใจและมุ่งมั่นในการให้ความร่วมมือกับงานวิจัยโดยตลอด รวมทั้งสละเวลาอีกด้วย

4. จำนวนผู้เชี่ยวชาญ ควรเลือกให้มีจำนวนมากเพียงพอเพื่อจะได้ความคิดเห็นใหม่ ๆ และได้คำตอบที่มีน้ำหนัก ความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น โดยทั่วไปไม่มีข้อกำหนดตายตัวว่าควรมีผู้เชี่ยวชาญเท่าไร แต่อย่างไรก็ตาม Ferdguson (1985, p. 218) เสนอว่าควรมี 10-15 คน ส่วน Macmillan (1991, pp. 3-5) เสนอว่าหากมีผู้เชี่ยวชาญจำนวนมากกว่า 17 คนขึ้นไปอัตราความคาดเคลื่อนจะลดลงแบบสอบถาม ควรเขียนให้ชัดเจนสละสลวย ง่ายแก่ การอ่านและเข้าใจ

นอกจากนี้การเว้นระยะในการส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มผู้เชี่ยวชาญแต่ละรอบไม่ควรห่างนานเกินไป เพราะอาจมีผลให้ผู้ตอบลืมเหตุผลที่เลือกหรือตอบในรอบที่ผ่านมาผู้ทำการวิจัย ต้องมีความละเอียดรอบคอบในการพิจารณาคำตอบและให้ความสำคัญในคำตอบที่ได้รับอย่างเสมอกันทุกข้อโดยไม่มีความลำเอียง

กระบวนการของการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย เริ่มจากการคัดเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เพื่อร่วมตอบแบบสอบถาม และเพื่อให้ได้ความคิดเห็นที่ตรงกับความเป็นจริงและน่าเชื่อถือมากขึ้น จึงต้องถามซ้ำและส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มผู้เชี่ยวชาญหลายรอบ โดยทั่วไปมักถามความคิดเห็น 3-4 รอบ กล่าวคือ

รอบที่ 1 แบบสอบถามในรอบแรกมักเป็นคำถามปลายเปิดและเป็นคำถามอย่างกว้าง ๆ เพื่อต้องการเก็บรวบรวมความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน

รอบที่ 2 แบบสอบถามในรอบที่ 2 จะพัฒนาคำตอบในแบบสอบถามของรอบแรกโดย ผู้ทำการวิจัยจะรวบรวมความคิดเห็นที่ได้ทั้งหมดเข้าด้วยกัน และนำมาวิเคราะห์พิจารณา รวมทั้งตัด ข้อมูลที่ซ้ำซ้อนออก จากนั้นจึงจัดสร้างแบบสอบถามรอบที่ 2 ส่งกลับไปยังกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเหล่านั้น อีกครั้ง แบบสอบถามรอบนี้แต่ละคนต้องลงมติจัดระดับความสำคัญของแต่ละข้อในรูปแบบของ การให้คำร้อยละ หรือแบบมาตราวัดแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) รวมทั้งเขียนเหตุผลที่เห็นด้วยหรือไม่ เห็นด้วยของแต่ละข้อ นอกจากนี้หากมีคำถามข้อใดที่ไม่ชัดเจน ควรมีการแก้ไขสำนวนการเขียนให้ ชัดเจนในบางครั้ง ผู้ทำการวิจัยอาจไม่ได้เริ่มต้นด้วยการส่งแบบสอบถามแบบปลายเปิดเหมือนอย่าง ในรอบแรก แต่สร้างแบบสอบถามฉบับแรกในลักษณะคล้าย ๆ กับแบบสอบถามในรอบที่ 2 และ สร้าง คำถามเกี่ยวกับปัญหาที่กำลังวิจัยขึ้นเอง แล้วจึงส่งไปให้ผู้เชี่ยวชาญเพื่อขอให้จัดระดับ ความสำคัญของแต่ละข้อ แบบสอบถามในลักษณะนี้ผู้ทำการวิจัยควรให้มีคำถามปลายเปิดในท้าย ของแบบสอบถาม เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม (สุวดี ทวีบุตร, 2540, หน้า 25; ศักดิ์ชัย บาลศิริ, 2543, หน้า 18; Linstone, 1975, p. 393; Murry & Hammons, 1995, p. 424 อ้างถึงใน จุมพล พูลภักธรชีวิน, 2544)

รอบที่ 3 หลังจากได้รับแบบสอบถามรอบที่ 2 จากผู้เชี่ยวชาญคืนแล้ว ผู้ทำการวิจัยจะนำ คำตอบแต่ละข้อคำนวณหาค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) แล้วสร้างแบบสอบถามใหม่โดยใช้ข้อความเดียวกับแบบสอบถามรอบที่ 2 เพียงแต่เพิ่ม ตำแหน่งมัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์และตำแหน่งที่ผู้ตอบได้ตอบในแบบสอบถามฉบับรอบ ที่ 2 แล้วส่งกลับ ไปให้ผู้ตอบคนเดิมอีกครั้งหนึ่ง จุดประสงค์ของแบบสอบถามรอบนี้เพื่อให้ผู้ตอบ ได้เห็นความแตกต่างระหว่างคำตอบเดิมของตนเอง มัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ ของ คำตอบที่ได้จากกลุ่มผู้ตอบทั้งหมด แล้วพิจารณาทบทวนอีกครั้งว่า ต้องการยืนยันคำตอบเดิมหรือ ต้องการเปลี่ยนแปลงคำตอบใหม่ หากต้องการยืนยันคำตอบเดิมก็ได้รับการขอร้องให้เขียนเหตุผล สั้น ๆ ลงตอนท้ายของแต่ละข้อด้วย การส่งแบบสอบถามในรอบนี้นั้นจะต้องจัดส่งให้กับผู้ที่ ตอบและส่งคืนแบบสอบถามรอบที่ 2 แล้วเท่านั้น

รอบที่ 4 ผู้ทำการวิจัยจะทำตามขั้นตอนเดียวกับรอบที่ 3 คือ คำนวณหาค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ จากคำตอบที่ได้มา แล้วส่งลงในแบบสอบถามที่มีรูปแบบและเนื้อหา เช่นเดียวกับฉบับในรอบที่ 3 รวมทั้งใส่ตำแหน่งของผู้ตอบท่านนั้น ๆ ในฉบับที่ 3 ด้วย จากนั้นส่งไปให้ผู้ตอบพิจารณาตอบทวนคำตอบอีกครั้ง (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2529) แต่โดยทั่วไปมักจะตัดการส่งแบบสอบถามในรอบที่ 4 แล้วใช้ผลที่ได้ในรอบที่ 3 พิจารณาเสนอผลการวิจัย เพราะความคิดเห็นในรอบที่ 3 และรอบที่ 4 มีความแตกต่างกันน้อยมาก

จุดเด่นและจุดด้อยของเทคนิคเดลฟาย

เทคนิคเดลฟายมีทั้งจุดเด่นและจุดด้อย สำหรับจุดเด่นมีดังนี้

1. เป็นเทคนิคที่สามารถรวบรวมความคิดเห็น โดยไม่ต้องมีการพบปะประชุมกัน ซึ่งเป็นการทุ่นเวลาและค่าใช้จ่ายเป็นอย่างมาก ข้อมูลที่ได้จะเป็นคำตอบที่น่าเชื่อถือเพราะ 1) เป็นความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชานั้นอย่างแท้จริง 2) ได้มาจากการข้ามถามหลายรอบ จึงเป็นคำตอบที่ได้กลั่นกรองมาอย่างรอบคอบ

2. ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนแสดงความคิดเห็นของตนเองอย่างเต็มที่และมีความเป็นอิสระ ไม่ได้ตกอยู่ภายใต้อิทธิพลทางความคิดหรืออำนาจเสียงส่วนใหญ่ผู้ทำการวิจัย สามารถระดมความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญได้โดยไม่จำกัดทั้งในเรื่องจำนวนผู้เชี่ยวชาญ สภาพภูมิศาสตร์ หรือเวลา

3. เป็นเทคนิคที่มีขั้นตอนการดำเนินการไม่ยาก และได้ผลอย่างรวดเร็วมีประสิทธิภาพ

4. ผู้ทำการวิจัยสามารถทราบลำดับความสำคัญของข้อมูล และเหตุผลในการตอบ รวมทั้งความสอดคล้องในเรื่องความคิดเห็นได้เป็นอย่างดี

สำหรับจุดด้อยหรือข้อเสียเปรียบของเดลฟาย มีในกรณีต่อไปนี้

1. ผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับการคัดเลือกมิใช่เป็นผู้ที่มีความสามารถหรือเชี่ยวชาญในสาขานั้นอย่างแท้จริง ซึ่งทำให้ข้อมูลที่ได้ขาดความเชื่อมั่นได้

2. ผู้เชี่ยวชาญไม่เต็มใจให้ความร่วมมือในการวิจัยอย่างแท้จริงโดยตลอด

3. ผู้ทำการวิจัยขาดความรอบคอบหรือมีความลำเอียงในการพิจารณาวิเคราะห์คำตอบที่ได้ในแต่ละรอบ

4. แบบสอบถามสูญหายระหว่างทาง หรือไม่ได้รับคำตอบกลับมามากครบในแต่ละรอบ (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2529)

สรุปเทคนิคเดลฟายอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่าเป็นกระบวนการรวบรวมความคิดเห็นหรือการตัดสินใจเรื่องใดเรื่องหนึ่งเกี่ยวกับอนาคตจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้ได้ข้อมูลที่สอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมีความถูกต้องน่าเชื่อถือมากที่สุด โดยที่ผู้ทำการวิจัยไม่ต้องนัดสมาชิกในกลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้มาประชุมพบปะกัน แต่ขอร้องให้สมาชิกแต่ละคนให้แสดงความคิดเห็น

หรือตัดสินใจปัญหาในรูปแบบของการตอบแบบสอบถาม ซึ่งเทคนิคนี้จะทำให้ผู้วิจัยสามารถระดมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญในที่ต่าง ๆ ได้โดยไม่มีข้อจำกัด รวมทั้งยังประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายอีกด้วย นอกจากนี้เทคนิคเดลฟายยังช่วยให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระและไม่ตกอยู่ในอิทธิพลทางความคิดเห็นของผู้อื่นหรือเสียงส่วนใหญ่ (สุวรรณา เชื้อรัตนพงษ์, 2528)

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกใช้เทคนิคเดลฟายแบบประยงค์ (Delphi Technique) โดยใช้แบบสอบถามปลายปิดใน ซึ่งเป็นเทคนิคที่นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความเห็นว่าสามารถนำมาพิจารณาใช้ได้ถ้าประเด็นที่ศึกษาและกำหนดกรอบแนวคิดจนกระทั่งมีความชัดเจนครอบคลุมในเรื่องที่ศึกษา (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2544; สุวดี ทวีบุตร, 2540, หน้า 25; ศักดิ์ชัย บาลศิริ, 2543, หน้า 18; Linstone & Turoff, 1975, p. 393; Murry & Hammons, 1995, p. 424)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของผู้บริหารการศึกษา มีดังนี้

วิเชียร ชิวพิมาย (2539, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยการนำเสนอแบบจำลองการพัฒนากาเว ผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเป็นผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ จำนวน 350 คน พบว่าแบบจำลองที่ใช้พัฒนากาเวผู้นำซึ่งมีกระบวนการในการดำเนินการ 6 ขั้นตอน คือ ขั้นการเตรียมการ ขั้นการประเมินก่อนดำเนินการ ขั้นการพัฒนาขั้นปฏิบัติ ขั้นประเมินผลหลังดำเนินการ และขั้นการวิเคราะห์การดำเนินการ ในขั้นการเตรียมการเป็นขั้นการสร้างแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ในขั้นการประเมินก่อนดำเนินการ เป็นการประเมินภูมิหลัง ความรู้ความเข้าใจ ความสนใจทักษะและความสามารถพื้นฐาน ในขั้นการพัฒนาประกอบด้วยการพัฒนาความสามารถเรื่องกระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วม การพัฒนาความสามารถเรื่องการศึกษาเรื่องการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ และการวางแผน การพัฒนาความสามารถเรื่องการศึกษาวิเคราะห์ปัญหาและการแก้ปัญหา การพัฒนาความสามารถในการตัดสินใจ การพัฒนาความสามารถในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ในการปฏิบัติ ประกอบด้วยการศึกษาปฏิบัติโดยใช้เทคนิคกึ่งสถานการณ์จริง ในขั้นการประเมินผลการดำเนินการ เป็นการประเมินพุทธิพิสัย ทักษะพิสัยและเจตพิสัย ในขั้นการวิเคราะห์การดำเนินการ เป็นการวิเคราะห์ผลการในแต่ละขั้นตอน และการวิเคราะห์กระบวนการทั้งหมดของแบบจำลอง

อรณพ จินะวัฒน์ (2539, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยการนำเสนอโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ผลจากการวิจัยทำให้ได้โปรแกรมการพัฒนา

ซึ่งประกอบด้วย ความสำคัญ แนวทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนไว้ดังนี้ 1. ให้มีการกำหนดนโยบายการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนฯ ระดับกรม 2. ให้มีการกำหนดนโยบายการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนฯ ระดับเขตการศึกษา 3. ให้มีการพัฒนาแผนผู้บริหารโรงเรียนฯ 4. ให้มีการศึกษาวิจัยเพื่อหาความต้องการจำเป็นในการวางแผนพัฒนา 5. ให้มีการกำกับ ติดตามและประเมินผล การปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนฯ 6. ให้มีศูนย์วิชาการเพื่อการพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ในสถานศึกษา 7. ให้สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดมีภารกิจในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนฯ ใน จังหวัด 8. ให้มีกองทุนเพื่อการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนฯ 9. ให้ผู้บริหารโรงเรียนได้รับการฝึกอบรม เกี่ยวกับการบริหารการศึกษาเป็นประจำทุกปี 10. ให้ผู้บริหารโรงเรียนทุกคนได้ศึกษาดูงานเป็น ประจำทุกปี 11. ให้มีการสัมมนาในรูปแบบ Symposium ระดับประเทศ 2 ปี/ครั้ง

บุรพาทิศ พลอยสุวรรณ (2539, หน้า 71-72) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการวิเคราะห์ระบบ การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนของสำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติและได้สรุป กระบวนการพัฒนาผู้บริหาร ซึ่งแบ่งการดำเนินงานออกเป็น 4 ขั้นตอนใหญ่ ๆ คือ

1. ขั้นการศึกษาวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น เป็นการศึกษาความต้องการจำเป็น
2. ขั้นการวางแผนและออกแบบโครงการ เป็นการกำหนดกิจกรรมในเชิงแผนการพัฒนา ได้แก่กิจกรรมเกี่ยวกับการกำหนดวัตถุประสงค์การพัฒนา การกำหนดขอบข่ายเนื้อหาและพัฒนา หลักสูตรการกำหนดเทคนิคการพัฒนา และการกำหนดและพัฒนาสื่อ
3. ขั้นการดำเนินการพัฒนา เป็นการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาในขั้นการลงมือ ปฏิบัติการตามแนวทางที่กำหนดไว้
4. ขั้นการประเมินผลการพัฒนา โดยเป็นการประเมินการดำเนินงานพัฒนารวมทั้ง การติดตามผล ซึ่งมีแนวทางในการประเมินหลายรูปแบบ ขึ้นอยู่กับความต้องการหรือจุดเน้นของ การประเมินกระบวนการพัฒนาผู้บริหาร

ประสิทธิ์ เขียวศรี (2544, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยการนำเสนอแบบจำลองการพัฒนา ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผลการศึกษาพบคุณลักษณะ สำคัญสำหรับผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานรวม 109 คุณลักษณะ จำนวน รายด้านเป็น 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความรู้ 2) ด้านทักษะ 3) ด้านทัศนคติ 4) ด้านคุณธรรมจริยธรรม 5) ด้านบุคลิกภาพ พบวิธีการพัฒนา จำนวน 24 วิธี โดยการสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ สำหรับแบบจำลองที่สังเคราะห์ได้ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 8 ประการ ได้แก่ 1. หลักการ 2. วัตถุประสงค์ 3. วิธีการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ 4. การดำเนินการพัฒนา 5. การประเมินผล หลังการพัฒนา 6. การปฏิบัติงานจริงและทำวิจัยเชิงปฏิบัติการ 7. การนำเสนอผลการวิจัย 8. การประเมินผลและการติดตามผล

เบญจพร แก้วมีศรี (2545, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัย การนำเสนอรูปแบบการพัฒนา คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข สรุปผลการศึกษาย พบว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลที่สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำในแต่ละบทบาทมีจำนวน 40 คุณลักษณะ ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ ขั้นการสร้างแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ขั้นการกำหนดคุณลักษณะ ภาวะผู้นำที่ต้องการพัฒนา ขั้นการเตรียมการเพื่อการพัฒนา ขั้นการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ขั้นการประเมินผล การพัฒนา ขั้นการปฏิบัติซ้ำ และขั้นการประเมินผลการดำเนินการโดยในแต่ละขั้นพัฒนาจะกล่าวถึง แนวความคิด สารการพัฒนา วัตถุประสงค์ ระยะเวลา กิจกรรมพัฒนา และผลที่ต้องการ

ในขั้นการสร้างแนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเป็นขั้นของการปูพื้นฐาน สร้างเจตคติ ทางบวกและเตรียมความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำ ขั้นการกำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ต้องการพัฒนา เป็นขั้นของการประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำและความจำเป็นในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ขั้นการเตรียมการเพื่อการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำเป็นขั้นของการปฐมนิเทศและการเตรียม สถานการณ์การพัฒนา ขั้นการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำเป็นขั้นของการดำเนินการเพื่อการพัฒนา ความรู้ เจตคติ และทักษะเพื่อให้เกิดคุณลักษณะภาวะผู้นำซึ่งประกอบไปด้วย การพัฒนาภาพลักษณ์ ของผู้บริหารวิทยาลัยที่พึงประสงค์ การพัฒนาความรู้ทางการบริหาร การพัฒนาสมรรถนะด้าน การบริหาร และการฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการ ขั้นการประเมินผลการพัฒนาเป็นขั้นของการประเมิน ความเหมาะสมของคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ได้รับการพัฒนา ขั้นการปฏิบัติซ้ำเป็นขั้นของการ ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขในกรณีพบว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำที่พัฒนาแล้วไม่เหมาะสม ขั้นการ ประเมินผลการดำเนินการเป็นขั้นของการวิเคราะห์กระบวนการดำเนินการในแต่ละขั้นตอน และ ผลการดำเนินการทั้งหมด

สมบุญ สิริธรทรัพย์ (2547, บทคัดย่อ) การศึกษาบทบาทพฤติกรรมและคุณลักษณะ ผู้นำของคณบดี พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำในแต่ละ บทบาทมีจำนวน 48 คุณลักษณะ จัดกลุ่มคุณลักษณะภาวะผู้นำเป็น 4 ด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำ ด้านบริหาร คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านวิชาการ คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ คุณลักษณะภาวะ ผู้นำด้านคุณธรรมจริยธรรม ผลการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณบดี ประกอบด้วย 4 ส่วนสำคัญคือ ส่วนที่ 1 คุณลักษณะของคณบดีที่ต้องพัฒนา ส่วนที่ 2 หลักการและแนวคิด กำกับรูปแบบ และวัตถุประสงค์ทั่วไปของรูปแบบ ส่วนที่ 3 กระบวนการพัฒนาคุณลักษณะภาวะ ผู้นำของคณบดี ส่วนที่ 4 ขั้นการประเมินผลการพัฒนาและการดำเนินการ

Watson (2000) ได้ศึกษาวิจัยภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ตามการรับรู้ของผู้นำในภาคเอกชนประเทศแคนาดา โดยใช้แบบสอบถามและการโทรศัพท์สัมภาษณ์ ผลการศึกษาพบว่า ผู้นำในภาคเอกชนรับรู้ถึงความสำคัญอย่างมากเกี่ยวกับกระแสโลกาภิวัตน์ การมีวิสัยทัศน์ การทำงานเป็นทีมความสามารถในการเรียนรู้ ทักษะการสอน การเจรจาต่อรอง ทักษะระหว่างบุคคล จริยธรรม ทักษะของการเป็นผู้ประกอบการ การแก้ปัญหา ความคิดริเริ่ม ความอดทน การใช้เทคโนโลยีและการตื่นตัวกับกระแสโลกาภิวัตน์ เป็นความสามารถที่สำคัญของผู้นำ การปรับวิธีในการลดขนาดกำลังคนในการทำงาน และยอมรับในความหลากหลายของสังคม ก็มีความสำคัญด้วยเช่นกัน นอกจากนี้ผู้นำเห็นความสำคัญในการที่จะผลักดันให้วิสัยทัศน์มีการนำไปปฏิบัติขยายแนวคิดสู่บริบทโลกอย่างมีประสิทธิภาพโดยพิจารณาเห็นความสำคัญของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำควรเน้นการพัฒนาศักยภาพผู้นำที่มุ่งสอนอนาคตอย่างมีวิสัยทัศน์ ในโลกาภิวัตน์ และความสามารถในด้านอื่น ๆ เช่น การติดต่อสื่อสาร การทำงานเป็นทีม เพื่อเป็นการก้าวเข้าสู่ภาวะผู้นำแห่งศตวรรษที่ 21

McCullum (2000) ได้ศึกษาวิจัยการพัฒนาภาวะผู้นำโดยวิธีการพัฒนาดนเองกับการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำอย่างเป็นธรรมชาติซึ่งเป็นการพัฒนาภาวะผู้นำที่เน้นการพัฒนาภายในตนเอง ในส่วนจิตสำนึกและพัฒนาความตระหนักพื้นฐานของผู้นำ เครื่องมือที่ใช้วัดพฤติกรรมภาวะผู้นำของกลุ่มตัวอย่าง เป็นแบบวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำ 5 ประการ คือ พฤติกรรมท้าทายกระบวนการ (Challenging the Process) ดลบันดาลภาพฝัน (Inspiring a Shared Vision) ขันฉันทให้ (Enabling Others to Act) ให้กำลังใจเป็นนิมิต (Encouraging the Heart) พูดยุติเป็นแบบอย่าง (Modeling the Way) กลุ่มตัวอย่าง ที่ศึกษานี้ประกอบด้วยฝ่ายบริหารและพนักงานในบริษัทแห่งหนึ่ง ที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาดนเองที่เรียกว่า Maharashi Transcendental Meditation ผลการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำจะแสดงออกอย่างเป็นธรรมชาติได้โดยง่ายในแต่ละบุคคลและเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วเมื่อผ่านการเข้าร่วมโครงการพัฒนา Maharashi Transcendental Meditation และเป็นที่ยอมรับกันในทุกระดับของพนักงาน อันเนื่องจากโครงการดังกล่าวใช้วิธีการที่มีผลให้สามารถพัฒนาภาวะผู้นำองค์การได้ดี และพัฒนาง่ายกว่าการพัฒนาเพื่อการเปลี่ยนแปลงประสบการณ์ที่เคยรับรู้ ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัย ควรให้มีการทำวิจัยโดยใช้จิตสำนึกเป็นฐานในการศึกษาวิจัย (Consciousness-Based Approach)

Willeto (2001) ศึกษาวิจัยการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อประสิทธิภาพขององค์การโดยศึกษาผลจากการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำ 4 กิจกรรมในกลุ่มผู้บริหารวิทยาลัย ระดับวิทยาเขต ในฐานะที่เป็นกลยุทธ์หนึ่งในการบริหารงานเพื่อบรรลุพันธกิจของวิทยาลัย โดยมีกลุ่มผู้ให้ข้อมูลประกอบในการศึกษา คือ คณบดี เจ้าหน้าที่วิทยาเขต ผู้ให้ข้อมูลเพื่อการประเมินและผู้เกี่ยวข้อง เพื่อ

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นเนื้อหาลงใน Leadership Educational Plan (LEAPI & II) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยผลการศึกษารูปว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นแนวทางการนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพของสถาบัน

Kho (2001) ทำการศึกษาวิจัยประเมินประสิทธิผล โครงการพัฒนาภาวะผู้นำระดับโลกของสหรัฐอเมริกา (United States-Based Global Leadership Development Program) เพื่อประกอบการพิจารณาการลงทุนสร้างเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำอันจะนำไปสู่การสร้างภาวะผู้นำที่มีความสามารถในการแข่งขันระดับโลก การทำวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษากรณีโครงการพัฒนาผู้บริหารและผู้นำของ GAP (บริษัทขายปลีกข้ามชาติ) โดยมีกิจกรรมการพัฒนา คือ การมอบหมายให้ศึกษาดูงานต่างประเทศ เป็นระยะเวลา 6 เดือน เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ด้านธุรกิจและนวัตกรรม ผู้เข้าร่วมกิจกรรมดังกล่าว 12 คน ได้รับสัมภาษณ์ ผลสรุปการศึกษาพบว่า การมอบหมายให้

ศึกษาดูงานต่างประเทศเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร นอกจากจะเป็นการพัฒนาศักยภาพแล้วยังได้เรียนรู้วัฒนธรรม การปรับตัว ความเชื่อมั่นในตนเอง ความอดทน ความใฝ่รู้ความคิดในเชิงบริบทโลก การเข้าใจในเชิงลึกถึงการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการศึกษาดูงานต่างประเทศ โดยมุ่งจุดเน้นของความเข้าใจและการประเมินกระบวนการตั้งแต่การคัดเลือกคนเข้าอบรม การฝึกอบรม การสร้างทีมงาน การมอบหมายการศึกษาดูงานต่างประเทศ เป็นต้น ข้อค้นพบจากการวิจัยเน้นความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงระบบและครอบคลุมการพัฒนาอย่างมีกลยุทธ์ในมุมมองขององค์กรในระยะยาว

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งหมดสรุปได้ว่าการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นแนวทางการนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งในการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีขั้นตอนดำเนินการประกอบด้วย ขั้นการสร้างแนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ขั้นการกำหนดคุณลักษณะที่ต้องพัฒนา ขั้นการเตรียมการเพื่อการพัฒนา ขั้นการพัฒนาคุณลักษณะ ขั้นการประเมินผลการพัฒนา ซึ่งเป็นขั้นของการวิเคราะห์กระบวนการดำเนินการในแต่ละขั้นตอน และผลการดำเนินการทั้งหมด